ВАЗОРАТИ МАОРИФ ВА ИЛМИ
ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН

Донишкадаи ҷумҳуриявии
такмили ихтисос ва бозомӯзии
кормандони соҳаи маориф

МЕНЕҶМЕНТ ВА САРВАРӢ ДАР СОҲАИ МАОРИФ

Барои директорони муассисаҳои таҳсилоти умумӣ

МОДУЛИ
1

ВАЗОРАТИ МАОРИФ ВА ИЛМИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН

ДОНИШКАДАИ ҶУМҲУРИЯВИИ ТАКМИЛИ ИХТИСОС ВА БОЗОМӮЗИИ КОРМАНДОНИ СОҲАИ МАОРИФ

МОДУЛИ 1

МЕНЕҶМЕНТ ВА САРВАРӢ ДАР СОҲАИ МАОРИФ

Модули таълимӣ барои директорони муассисаҳои таҳсилоти умумӣ

Душанбе 2026

Бо қарори ҳайати Шурои олимони Донишкадаи ҷумҳуриявии такмили ихтисос ва бозомӯзии кормандони соҳаи маориф аз «28» ноябри соли 2025, №11/7-1 тасдиқ карда шудааст.

Мураттиб: Ғуломносир Қурбонов

Муҳаррир: Сафарбек Собирзода

Муқарризон:

Б. Муҳиддинзода, сармутахассиси шуъбаи педагогика ва методикаи таълими Академияи таҳсилоти Тоҷикистон

Т. Турдиев, мутахассиси пешбари Маркази ҷумҳуриявии таълимию методии назди Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон

Модул бо дарназардошти талаботи Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, инчунин, Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия шудааст.

Ҳангоми таҳияи модул, талаботи муосир нисбат ба идоракунии муассисаҳои таҳсилоти умумӣ, ҷорӣ кардани равандҳои инноватсионии таълим ва тарбия, инчунин, фароҳам овардани муҳити таълим, ки сифати таълим ва татбиқи муносибати босалоҳият дар таълимро таъмин менамояд, ба эътибор гирифта шудааст.

Модул самтҳои муҳими зеринро дар бар мегирад: афзалиятҳои муосири ислоҳоти маориф дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, банақшагирии стратегии рушди муассисаи таълимӣ, идоракунии тағйирот, усули идоракунӣ, роҳбарӣ, қабули қарорҳо ва нақши директор ҳамчун сарвари муассисаи таълимӣ дар амалӣ намудани онҳо.

Мундариҷа

Пешгуфтор 4

1. Афзалиятҳои муосири ислоҳоти соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон: тавҷҷуҳ ба муносибати босалоҳият дар таълим ва сифат 5

2. Муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоии кушода: идоракунии тағйирот, банақшагирии стратегӣ 18

3. Нақши директор ҳамчун раҳбар барои рушд: тафаккури идоракунӣ, инъикоси касбӣ, фарҳанги лоиҳавӣ.. 32

4. Усулҳои идоракунӣ (менеҷмент) ва сарварӣ. Сарварӣ мувофиқи вазъият 43

5. Тартиби қабули қарор дар вазъияти номуайян 55

6. Банақшагирии стратегии рушди муассиса: ҳадафҳо, марҳилаҳо, воситаҳо (барои 1–5 сол) 65

Адабиёт ва сарчашмаҳо.. 83

ПЕШГУФТОР

«Барои расидан ба ҳадафи баланд бардоштани сифати таҳсилот, пеш аз ҳама, зарур аст, ки сатҳи касбии кормандони соҳаи маориф боло бурда шавад, китобҳои дарсӣ, ки ба талаботи меъёрӣ мутобиқанд, дастрас гарданд, инчунин, захираҳои таълимӣ-методӣ, аз ҷумла, таҷҳизоти лабораторӣ, технологияҳои иттилоотию коммуникатсионӣ ва курсҳои мунтазами такмили ихтисосу бозомӯзӣ фароҳам оварда шаванд».

Эмомалӣ Раҳмон

Модули мазкур дар асоси Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи маориф», Консепсияи миллии таҳсилоти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Консепсияи миллии тарбия дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, Стандарти давлатии таҳсилоти миёнаи умумӣ, Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия шуда, равишҳои муосири байналмилалӣ ва ниёзҳои мушаххаси касбии роҳбарони муассисаҳои таълимӣ ба назар гирифта шудаанд.

Ҳадафи курс — рушди салоҳиятҳои асосии идоракунӣ ва роҳбарӣ мебошад, ки ба татбиқи муосири навовариҳо дар раванди таълим ва рушди устувори муассисаи таълимӣ, ки ба баланд бардоштани сифати таълим нигаронида шудааст, равона мегардад.

Омӯзиш аз таҳлили душвориҳои мавҷуда дар идоракунии муассиси таълимӣ ва ҷустуҷӯи роҳҳои муассири рушди инноватсионӣ оғоз ёфта, минбаъд шунавандагон пайдарпай бо усулҳои банақшагирии стратегӣ ва солона, инчунин, воситаҳои дастгирии раванди таълиму тарбия шинос мешаванд.

Шунавандагон, инчунин, бо чанд мавзуи калидӣ амиқ ошно мегарданд:

- Афзалиятҳои муосири ислоҳоти маориф дар Тоҷикистон: муносибати босалоҳият дар таълим ва таъмини сифат;
- Муассисаи таълимӣ - ҳамчун низоми иҷтимоии кушода: роҳҳои идоракунии тағйирот ва банақшагирии стратегӣ;
- Нақши директор ҳамчун сарвар барои рушд: тафаккури роҳбарӣ, инъикоси касбӣ, рушди фарҳанги лоиҳавӣ;
- Услубҳои идоракунӣ ва менеҷменти вазъиятӣ;
- Қабули қарор дар шароити ғайричашмдошт;
- Банақшагирии стратегӣ барои рушди муассиса: ҳадафҳо, марҳилаҳо ва воситаҳо барои 1–5 сол.

МАВЗУИ 1

Афзалиятҳои муосири ислоҳоти соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон: таваҷҷуҳ ба муносибати босалоҳият дар таълим ва сифат

Чиро донистан муҳим аст?

- Ислоҳоти муосири соҳаи маориф дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ба гузариш аз таълими анъанавӣ ба муносибати босалоҳият дар таълим.
- Ташаккули салоҳиятҳои асосии хонандагон барои зиндагӣ ва фаъолият дар ҷаҳони муосир.
- Муайян кардани сифати таҳсилот вобаста ба самаранокии усулҳои таълим, дастрасии захираҳои таълимӣ ва низоми арзёбии дастовардҳои хонандагон.
- Ташхиси раванди таълим дар раванди ислоҳот, арзёбии сатҳи рушди салоҳиятҳо ва такмили усулҳои таълим.

Чиро бояд тавонам?

- Таҳияи маводи таълимие, ки салоҳиятҳои асосии рушди тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, маҳорати омӯхтан ва ҳамкориро таъмин мекунанд.
- Истифодаи усулҳои муосири омӯзиши фаъол, аз қабили фаъолияти лоиҳавӣ, таълими проблемавӣ.
- Ба кор бурдани воситаҳои рақамӣ барои ташхис, мониторинги раванди таълим ва таҳлили маълумот дар бораи рушди салоҳиятҳои хонандагон.
- Мутобиқсозии таҷрибаҳои байналмилалии таҳсилот ба воқеиятҳои системаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон.

Саволҳои асосӣ барои баррасӣ

- Чӣ гуна метавон ҳамгироии устувори муносибати босалоҳиятро дар таълим таъмин кард?
- Кадом механизмҳо ва воситаҳо метавонанд ба баланд бардоштани сифати таълим мусоидат намоянд?
- Чӣ гуна метавон як низоми муассири ташхис ва мониторинги рушди салоҳиятҳои хонандагонро сохт?
- Ислоҳоти соҳаи маориф чӣ гуна метавонад хонандагонро ба рӯйдодҳои оянда ва талаботи бозори меҳнат омода созанд?

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз анҷоми мавзуъ шумо метавонед:

1. Аз заминаҳои ҳуқуқии ислоҳоти муосири низоми маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон огоҳӣ пайдо кунед.
2. Масъалаҳои калидии ниёзманд ба ҳалли худро дар ҷараёни ислоҳот дарк намоед.
3. Ҳадафҳои стратегии ислоҳотро фаҳмед.
4. Тағйироти муассисаи хешро дар заминаи ислоҳоти солҳои охир таҳлил карда, бо вазифаҳои нав муқоиса кунед.

Муқаддима

Соҳаи маориф пояи асосии рушди ҷомеа аст ва ояндаи онро муайян месозад. Дар шароити тағйироти глобалӣ ва пешрафти технологӣ, низоми маорифи Тоҷикистон зарурати навсозиро эҳсос мекунад. Усулҳои анъанавии таълим дигар ба талаботи замони муосир ҷавобгӯ нестанд, бинобар ин, ислоҳоти соҳаи маориф ба воситаи асосии баланд бардоштани сифат ва самаранокии таълим табдил ёфтаанд.

Яке аз самтҳои марказии ислоҳот гузариш ба **муносибати босалоҳият дар таълим** мебошад, ки на танҳо ба интиқоли дониш, балки ба рушди маҳоратҳои ҳаётӣ ва меҳнатии хонандагон барои асри XXI нигаронида шудааст. Қобилияти тафаккури интиқодӣ, муошират самаранок, ҳалли эҷодии масъалаҳо ва ҳамкорӣ бо дигарон салоҳиятҳои асосӣ ё калидие мебошанд, ки бояд дар маркази раванди таълим қарор гиранд.

Таъмини сифати таҳсилот **равиши мураккаб** ва ҳамаҷонибаро талаб мекунад, ки дарбаргирандаи навсозии барномаҳои таълимӣ, такмили усулҳои таълим, баланд бардоштани сатҳи тахассусии омӯзгорон ва татбиқи низомҳои ташхис мебошад. Танҳо тавассути тағйироти системавӣ мумкин аст муҳити таълимие ба вуҷуд овард, ки дар он хонандагон қобилиятҳои худро рушд дода, барои ояндаи муваффақ омода шаванд.

Ин мавзуъ ҷанбаҳои муҳимми ислоҳоти соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон, равишҳои татбиқи онҳо ва саволҳои калидиеро, ки ҳангоми гузариш ба модели нави таълим ба назар гирифта мешаванд, дар бар мегирад.

Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Муносибати босалоҳият дар таълим - шакли таълимест, ки на танҳо ба азбаркунии донишҳои назариявӣ, балки ба рушди маҳорати амалӣ, тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, ҳамкорӣ ва маҳорати омӯхтан дар хонандагон нигаронида шудааст.

Сифати таҳсилот — маҷмуи хусусиятҳои раванди таълим, ки мутобиқати онро бо талаботи ҷомеа, иқтисодиёт ва стандартҳои таълимӣ таъмин менамояд. Он методологияи таълим, сатҳи омодагии омӯзгорон, мухтавои барномаҳои таълимӣ ва низоми арзёбии дастовардҳоро дар бар мегирад

Ислоҳоти маориф — маҷмуи тағйиротест, ки ба навсозии низоми таҳсилот, такмили методҳои таълим, навсозии барномаҳои таълимӣ ва баланд бардоштани сатҳи омодагии хонандагон равона шудаанд.

Ташхиси раванди таълим — усул ва воситаҳои арзёбии сатҳи салоҳиятҳои хонандагон, самаранокии усулҳои омӯзгорӣ ва мутобиқати барномаҳои таълимӣ ба талаботи муосир.

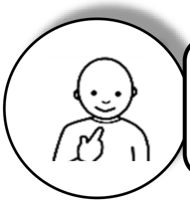
Мониторинги ислоҳоти маориф — низоми пайгирӣ ва таҳлили натиҷаҳои татбиқи ислоҳот, ки имкони ислоҳ кардани стратегияро фароҳам оварда, рушди устувори соҳаи таҳсилотро таъмин менамояд.

Салоҳиятҳои калидӣ — тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, маҳорати омӯхтан ва ҳамкорӣ салоҳиятҳои асосие мебошанд, ки барои омӯзиши муваффақ ва фаъолияти касбӣ дар ҷаҳони муосир заруранд.

МАШҒУЛИЯТИ 1

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. **Фаҳмидани мазмуни ислоҳоти соҳаи маориф** ва таҳлили таъсири онҳо ба идораи муассисаи таълимӣ.
2. **Муносибати босалоҳият дар таълим** – мутобиқсозии нақшаҳои таълимӣ ва усулҳои омӯзиш.
3. **Баланд бардоштани сифати таҳсилот** – ташкил ва гузаронидани ташхису мониторинги рушди салоҳиятҳои асосии хонандагон.



АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ

Чиро медонед ва мефаҳмед?

Навсозии дониш: супоришҳои одӣ барои оғози дарс

1. Кадом ислоҳоти охирин дар соҳаи маориф сурат гирифт ва оё он ислоҳот ба тағйироти назаррас дар муассисаи шумо мусоидат кард?
   ____.

2. Тағйироти қонунгузории солҳои охир ба фаъолияти муассисаҳои таҳсилоти умумӣ таъсир намерасонданд.
   ____.

3. Истифодаи усулҳои фаъол ва муносибати босалоҳият дар таълим ба баландшавии сифати таҳсилот дар муассисаи шумо таъсир расониданд.
   ____.

Саволҳо барои баррасӣ:

- Таълими муосир дар Тоҷикистон дар давоми 10 соли охир чӣ гуна тағйир ёфтааст?
- Кадом қарорҳои идоракуниро то кунун ҷиҳати баланд бардоштани сифати таълим дар муассисаи худ амалӣ намудед?

Дуруст / Нодуруст:

1. Муносибати босалоҳият танҳо ба донишҳои назариявӣ равона мегардад.
2. Директори муассиса дар ташаккули стратегияи рушди муассиса нақши калидӣ дорад.
3. Банақшагирии стратегӣ ҳадафҳои дарозмуддати муассисаи таълимиро ба назар намегирад.

ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.1-ро бо диққат хонда, сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷишии 1.1. санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.1

1. САМТҲОИ МУОСИРИ ИСЛОҲОТИ НИЗОМИ ТАҲСИЛОТ ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН ВА ТАТБИҚИ ОНҲО

«Хотиррасон менамоем, ки вазъияти зудтағйирёбанда дар ҷаҳони муосир низоми таҳсилоти тартибдодашуда, пойдор ва ҳамзамон ҷавобгӯ ба талаботи рӯзафзуни ҷомеаро тақозо менамояд. Дар чунин шароит, омодасозии кадрҳои баландихтисоси омӯзгорӣ, баланд бардоштани сифати таълим, таваҷҷуҳи ҷиддӣ ба омӯзиши забонҳои хориҷӣ дар ҳама зинаҳои таҳсилот, фанҳои дақиқ, риёзӣ ва табиатшиносӣ вазифаи муҳимтарини роҳбарон, шахсони масъули соҳа ва кормандони маориф мебошад». (Эмомалӣ Раҳмон)

Маорифи Тоҷикистон дар рушди ҷомеа ва иқтисодиёт нақши калидӣ дорад ва навсозии он ба яке аз афзалиятҳои стратегии давлат табдил ёфтааст. Дар доираи **«Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои даврои то соли 2030» ва «Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон»** самтҳои асосии ислоҳот муайян шудаанд, ки ба баланд бардоштани сифати таълим ва ташкили муҳити босамари таълимӣ равона гардидаанд.

Имрӯз мо дар бораи он суҳбат мекунем, ки низоми маориф чӣ гуна тағйир меёбад, чаро бештар дар бораи муносибати босалоҳият ҳарф мезананд ва нақши директорони муассисаҳои таълимӣ дар ин тағйирот то чӣ андоза муҳим аст.

Низоми маорифи Тоҷикистон айни замон дар марҳалаи тағйироти амиқ қарор дорад, ки ҳадафи он баланд бардоштани сифати таълим ва татбиқи муносибати босалоҳият дар таълим мебошад. Ислоҳоти муосир аз роҳбарони муассисаҳои таълимӣ тақозо менамояд, ки на танҳо равандҳои таълимиро маъмурӣ назорат кунанд, балки муҳитеро фароҳам оранд, ки ташаккули малакаҳои калидии хонандагонро таъмин намояд: тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, маҳорати омӯхтан ва ҳамкорӣ.

Тибқи Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 нуқтаҳои асосии институтсионалии рушд инҳоянд:

- таъмини самаранокии низоми такмили ихтисос, тайёркунӣ ва бозомӯзии кадрҳои омӯзгорӣ, ҳавасмандсозии ҷаззобият ва самаранокии фаъолияти омӯзгорӣ;
- ташаккули низоми ягонаи тестии дониши хонандагон, аз ҷумла бо мақсадҳои қиёси байналмилалӣ;
- инкишофи механизми арзёбии сифати таҳсилот дар сатҳи институтсионалӣ (ташхиси ҷамъиятӣ-касбӣ, низомҳои худбаҳодиҳии муассиса ва мониторинги мунтазами вазъияту тамоили рушди таҳсилот бо дарназардошти меъёрҳои фарогирӣ (инклюзив) ва рақобатпазирӣ;
- таъмини ҷорӣ кардани мониторинги талаботи давлатӣ ва стандартҳои давлатӣ оид ба сифати таҳсилоти умумӣ;
- таъмини ҳамаи муассисаҳои таълимӣ бо дастрасии васеъ ба интернет ва баланд бардоштани сатҳи муҷаҳҳазии синфхонаҳои таълимӣ бо техникаи компютерӣ;
- таъмини истифодаи сомона барои қисми зиёди фанҳои таълимӣ ва ба таври васеъ ҷорӣ намудани шаклҳои фаъоли технологияи иттилоотию коммуникатсионӣ, аз ҷумла таҳсилоти фосилавӣ (онлайн) ва таъсиси платформаҳои таълимӣ бо забони давлатӣ;
- таҳия ва татбиқи барномаҳо оид ба беҳтар гардонидани дониши забонҳои хориҷӣ;

- инкишофи бахши таҳсилоти иловагии кӯдакон тавассути рушди марказҳои эҷодии кӯдакон ва ҷавонон, ки ба инкишофи дониш, маҳорат ва малака, боло бурдани ҳамкории шаклҳои давлатӣ ва ғайридавлатии таҳсилоти иловагӣ, аз ҷумла, табодули таҷриба, ҷорӣ намудан ва истифодаи методика ва таҷрибаҳои беҳтарини байналмилалӣ, гузаронидани чорабиниҳои якҷоя нигаронида шудаанд[1].

Дар асоси ин, **«Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон»** таҳия гардидааст, ки **ҳадафҳои рушди низоми маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистонро то соли 2030** муайян менамояд. Ҳадафи он **бевосита ба мавзуи курси мо вобаста аст**.

«Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» як ҳуҷҷати густурдаи соҳавӣ буда, барои беҳтар кардани муҳити таълим ва омӯзиш дар муассисаҳои таълимии таҳсилоти умумии кишвар, фароҳам овардани заминаи рушди устувору беҳбуди натиҷаҳои таҳсилот вобаста ба муҳити таълим таҳия шудааст. Ҳадафи асосии Чаҳорчӯба баланд бардоштани сифати таҳсилот мебошад. Чаҳорчӯба муносибати ҳамгироии рушди педагогика ва муҳити физикиро пешниҳод намуда, сохтмони муассисаҳои таълимии муосир мутобиқ ба амалӣ намудани сиёсати кишвар дар самти маориф дар бар ва дастовардҳои таълимии хонандагонро тавассути ҳамоҳангсозии усулҳои омӯзиши ба муҳити таълим мутобиққардашуда беҳтар менамояд»

Қисматҳои «Чаҳорчӯбаи рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» дар бораи раванд, мазмуни таълим, муҳити таълим, усулҳои педагогӣ ва низоми арзёбӣ.

Қисмҳо	Ғояҳои асосӣ
I. Ҳадаф ва вазифаҳои рушди маориф	Таҳияи ҳадафҳои стратегӣ, муносибати босалоҳият дар таълим, фарогирӣ, устуворӣ ва ҳамгирой ба фазои байналмилалии таълим
II. Низоми идоракунии маориф	Модели нави идоракунӣ бо васеъ кардани мухторияти муассисаҳои таълимӣ, ҷалби ҷомеаи мактабӣ ва рушди механизмҳои арзёбии дохилии сифат
III. Муҳити педагогӣ	Принсипҳои муҳити таълим, ки рушди салоҳиятҳоро тавассути муколама, фаъолият, арзиш ва технологияҳои рақамӣ дастгирӣ мекунад
IV. Муҳити физикӣ ва рақамӣ	Талабот ба инфрасохтори муассисаҳои таълимӣ: амният, дастрасӣ, устуворӣ ва омодагии рақамии муҳити таълимӣ

1.1 Тафсилоти қисмҳои чаҳорчӯба

I. Ҳадаф ва вазифаҳои рушди таҳсилот

- Гузариш аз модели ҷамъоварии дониш ба рушди салоҳиятҳои калидӣ: тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, ҳамкорӣ, малакаи омӯзиши дарозмуддат.
- Васеъ кардани дастрасӣ ба таълими босифат барои тамоми гурӯҳҳои хонандагон.
- Ҳамгироии маорифи Тоҷикистон ба арзёбиҳои байналмилалӣ (TIMSS, PIRLS, PISA).
- Таҳкими устувории низоми маориф дар шароити замони муосир хатарҳои дохилӣ ва берунӣ.

Вазифаи асосӣ — бознигарии нақши маориф ҳамчун омили рушди шахсият ва ҷомеа.

II. Низоми идоракунии таҳсилот

- Васеъ кардани салоҳияти муассисаҳои таълимӣ дар идоракунии раванд ва захираҳо.
- Ҷалби комитетҳои падару модар ва худидоракунии хонандагон ба қабули қарорҳо.
- Ворид кардани механизмҳои мониторинги дохилии сифат дар сатҳи муассисаҳо.

[1] Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 (Қарори Ҳукумати Ҷумҳури Тоҷикистон аз 29 сентябри соли 2020, №526).

- Шароити рушди салоҳиятҳои идоракунӣ барои директорон ва роҳбарони раёсату шуъбаҳои маориф.

Таваҷҷуҳ ба ташаббусҳои зинаҳои поёнӣ ва масъулияти муассисаҳо барои натиҷаҳо.

III. Муҳити педагогӣ

- Муҳити педагогӣ ҳамчун маҷмуи шароит, шаклҳо, усулҳо ва намудҳои ҳамкорӣ.
- Панҷ намуди муҳит: муколамавӣ, фаъолиятӣ, арзишӣ, рақамӣ ва фарогир.
- Рушди муколама ва усулҳои фаъол ҳамчун асоси таълим.
- Таълиму тарбия бо такя ба арзишҳо, ҳамкорӣ, таҳқиқ ва муносибати огоҳона.
- Истифодаи захираҳои рақамӣ ҳамчун ҷузъи ҷудонашавандаи муҳити таълимӣ.

Омӯзгор — на ҳамчун интиқолдиҳандаи дониш, балки ҳамчун тарроҳи муҳити таълим ва рушд.

IV. Муассисаи оянда: муҳити физикӣ ва рақамӣ

- Муҳити физикӣ ва рақамӣ ҳамчун унсурҳои ҳамдигарро пуркунанда.
- Хусусиятҳои муҳити таълимии оянда:
  - ✓ Амният, дастрасӣ ва фарогирии муҳити муассиса барои ҳама.
  - ✓ «Муассисаи сабз» — қарорҳои экологӣ ва устувории иҷтимоӣ.
  - ✓ Рушди инфрасохтори рақамӣ — дастрасӣ ба платформаҳо ва технологияҳо.
  - ✓ Муҳити рақамӣ — дастгирии кори мустақил, таҳқиқ ва лоиҳаҳо.

Муҳити таълимӣ — на инфрасохтори ғайрифаъол, балки омили рушди тафаккур ва муошират.

V. Замимаи 1 ба Чаҳочӯбаи миллӣ

- Замима барои дақиқ кардани нуқтаҳои калидии ҳуҷҷат.
- Интизорӣ аз муҳити таълимӣ, рушди салоҳиятҳо, фарогирӣ ва рақамисозӣ.
- Тарҳрезӣ дар асоси School User Survey (SUS) (Пурсиши корбарони мактаб)— воситаи арзёбии шароит ва равандҳо.

Тафсилоти замима:

1. **Раванди таълим**
   - Рушди салоҳиятҳои калидӣ.
   - Омӯзиши амалгаро, ҳамгироии дониш ва малакаҳо.
   - Дастгирии таҳқиқ ва лоиҳаҳо.
2. **Шароити ташкили таълим**
   - Муҳити амн, дастрас ва фарогир.
   - Таъмини таҷҳизоти моддӣ-техникӣ.
   - Дастгирии рақамисозии равандҳо.
3. **Муҳити педагогӣ**
   - Муҳити муколамавӣ, фаъолиятӣ ва арзишӣ.
   - Рушди мустақилият ва ҳамкорӣ.
   - Истифодаи захираҳои рақамӣ дар амалияи ҳаррӯза.
4. **Идоракунӣ ва сифат**
   - Рушди низоми дохилии арзёбии сифат.
   - Ҷалби ҷомеаи мактабӣ ба идоракунии рушд.
   - Баланд бардоштани шаффофият ва кушодагии муассиса.

Хулоса: замима сохтори Ҷаҳорчӯбаро мустаҳкам мекунад ва онро дар мантиқии «ҳадаф – шароит – раванд» мураттаб месозад.

Саволҳо барои баррасии умумӣ:

1. Барои чӣ ислоҳоти соҳаи маориф муҳим аст?
2. Шумо ҳамчун директорон, медонед, ки муҳити таълимӣ чист?
3. Дар соҳаи маориф то ба имрӯз кадом тағйиротро мушоҳида намудаед?
4. Ба андешаи шумо, чӣ чизҳо ба татбиқи муассири равишҳои нав монеа мешаванд?

5. Муносибати босалоҳият дар таълим чӣ гуна ба омодагии хатмкунандагон барои оянда таъсир мерасонад?
6. Кадом намунаҳои муваффақи татбиқи муносибати босалоҳият дар таълимро медонед?

2. МУНОСИБАТИ БОСАЛОҲИЯТ ДАР ТАЪЛИМ ЧИСТ?

Тасаввур кунед як хонанда формула, сана ва таърифҳоро хуб медонад, аммо наметавонад онҳоро дар зиндагии воқеӣ ба кор барад. Дар чунин ҳолат натиҷа чӣ мешавад? Имрӯз вазифаи мо **омодасозии хонандагон ба ҳаёт** аст, на танҳо додани донишҳои назариявӣ. Таҳсилот бояд қобилияти андешидан, қабули қарор, кори дастаҷамъона ва мутобиқшавиро инкишоф диҳад. Маҳз ҳамин моҳияти муносибати босалоҳият аст.

Муносибати босалоҳият дар таълим — модели таълимиест, ки дар вазъиятҳои воқеӣ ба кор бурдани донишро меомӯзонад. Он ба тафаккури интиқодӣ, муошират, эҷодкорӣ, ҳамкорӣ ва маҳорати омӯхтан такя мекунад, ки дар таҷрибаи байналмилалӣ ҳамчун 4К**+** ишора карда мешавад.

Муносибати босалоҳият ин даст кашидан аз дониш нест, балки тағйир додани нақши он аст*:*

- **дониш** ҳадаф набуда, балки **восита** барои ҳалли вазъиятҳои таълимӣ аст;
- **хонанда** — на қабулкунандаи иттилоот, балки **иштирокчии фаъоли раванд** мебошад;
- **дарс** — ин муҳит аст, ки дар он донишҳо интиқол дода намешавад, балки барои таҳлил, ҳалли супоришҳо ва рефлексия истифода мешавад.

Ин муносибат барои омӯзгор чӣ маъно дорад:

- истифодаи ками нақл – бештар таҳлил ва муҳокима;
- истифодаи ками «саволу ҷавоб» – бештар кор бо супоришҳо ва вазъиятҳо;
- истифодаи ками «санҷиши дониш» – бештар рушд додани маҳоратҳо.

Дар зер як намуна аз фанни таърих оварда шудааст, ки чӣ гуна маводи маъмулиро ба шакле табдил додан мумкин аст, ки хонанда на танҳо онро дар ёд гирад, балки амал кунад, андеша ронад ва хулоса барорад.

Мавзуъ: Ташкили Ҷумҳурии Шӯравии Сотсиалистии Тоҷикистон – синфи 9
Қолаб (Матритса): «Супориш – Фаъолият – Натиҷа»

Навъи вазифа	Хонанда чӣ кор мекунад?	Натиҷа
Супориши анъанавӣ (репродуктивӣ): Санаи ташкил ёфтани ҶШС Тоҷикистонро номбар кунед. Иштирокчиёни асосии ин воқеаро номбар кунед.	Маълумотро ба ёд меорад. Ба таври мухтасар, бидуни муқаррар намудани робитаи байни далелҳо ҷавоб медиҳад.	– Далелҳои алоҳидаро дар хотир мегирад – Як қисми равандҳоро мефаҳмад
Супориш барои рушди салоҳиятҳо: Лентаи хронологии рӯйдодҳоро вобаста ба таъсиси ҶШС Тоҷикистон тартиб диҳед. Марҳилаҳои асосӣ, иштирокчиён ва сабабҳоро қайд кунед.	Маълумотро системанок ва нуктаҳои асосиро таъкид карда, робитаи сабабу натиҷаро муқаррар мекунад.	– Интихоб кардан ва ба тартиб даровардани далелҳоро меомӯзад – Мефаҳмад, ки чӣ гуна як ҳодиса ба дигараш таъсир мерасонад – Усулҳои аёниро азхуд мекунанд (диаграммаҳо, «хронология» – Суханронии оммавӣ ва баёни возеҳи ғояҳоро машқ мекунад

Шумо роҳбари муассисаи таълимиед, муҳит месозед ва омӯзгоронро илҳом мебахшед, ки муносибати босалоҳиятро дар таълим татбиқ кунанд.

Кори инфиродӣ ва дунафара:

- Чӣ гуна метавонед таълимро дар муассисаатон мутобиқ созед, то он ба муносибати босалоҳият дар таълим ҷавобгӯ бошад?

2. МУШКИЛОТИ АРЗЁБИИ СИФАТИ ТАҲСИЛОТ ВА РОҲҲОИ ҲАЛЛИ ОНҲО

Арзёбии сифати таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон бо як қатор мушкилот рӯ ба рӯ мебошад, ки барои ҳалли онҳо равиши низоммандро тақозо менамояд. Мушкилиҳои асосӣ иборатанд аз:

1. **То ҷое мукаммал набудани низоми миллии арзёбии стандартии натиҷаҳои таълимӣ**, ки ин ба сифати таҳсилоти умумӣ таъсири манфӣ мерасонад.
2. **Набудани методологияи системавӣ** барои арзёбии натиҷаҳои таълимӣ дар сатҳи миллӣ ва байналмилалӣ, ки арзёбии объективии дониши хонандагони муассисаҳои таҳсилоти умумиро душвор мегардонад.

Тибқи Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, самти асосии арзёбии сифати таҳсилот **арзёбии дониш ва салоҳиятҳои таълимгирандагон** мебошад. Таъмини сифат таҳлилу арзёбии мунтазами раванди таълим бо мақсади боло бурдани сатҳ, таъмин намудани дастрасии баробар ва самаранокии он аст.

Арзёбии муҳитҳои педагогӣ, физикӣ ва идоракунӣ, ҳамчун воситаи муайянкунандаи сабабҳои пешрафти таълимгирандагон барои ба даст овардани ин ё он салоҳият дар асоси дониш, малака, маҳорат ва тарзи тафаккури таълимгирандагон ба таври умумӣ ё инфиродӣ низ чун такмилбахши он анҷом дода мешавад. Дар муассисаҳои таълимӣ арзёбии муҳитҳои физикӣ, педагогӣ ва идоракунии муассисаҳои таҳсилоти миёнаи умумӣ дар асоси меъёрҳои амалкунанда ба роҳ монда мешавад.

Арзёбӣ дорои вазифа, мақсад ва ҳадафҳои мушаххас буда, ҳадафҳои зеринро дар бар мегирад:

- арзёбии раванди омӯзиш;
- арзёбӣ барои омӯзиш;
- арзёбӣ ҳамчун омӯзиш.

Таъмин ва кафолати сифати таҳсилот дар асоси навъҳои зерини арзёбӣ дар муассисаҳои таҳсилоти миёнаи умумӣ амалӣ мегардад:

- арзёбии ташхисӣ;
- арзёбии ҷорӣ ё ташаккулдиҳанда;
- арзёбии ҷамъбастӣ;
- арзёбии ҳавасмандкунанда ва омӯзанда;
- арзёбии ба меъёрҳо асосёфта;
- арзёбии ба натиҷаҳо (нишондиҳандаҳо) асосёфта.

Арзёбиҳои миллӣ ва байналмилалӣ, ба мисли **PISA** ва **TIMSS**, метавонанд низоми таълимро ба ҳамоҳангӣ ва мутобиқат бо стандартҳои байналмилалӣ равона намоянд.

- **PISA (Барномаи байналмилалии арзёбии хонандагон)** — таҳқиқоте мебошад, ки сатҳи саводнокии амалии хонандагони синни 15-соларо дар се самт: хондан, риёзиёт ва илмҳои табиӣ санҷида, муайян менамояд, ки то чӣ андоза хонандагон метавонанд донишро дар ҳаёти воқеӣ истифода баранд.
- **TIMSS (Таҳқиқоти ҷаҳонии омӯзиши риёзиёт ва илмҳои табиӣ)** — таҳқиқоте мебошад, ки сатҳи донишҳои хонандагони синфҳои 4 ва 8-ро дар самти риёзиёт ва илмҳои табиӣ арзёбӣ мекунад ва дар таҳлили самаранокии барномаҳо ва усулҳои таълим кумак мерасонад.

Дар муассисаҳои таҳсилоти миёнаи умумӣ аз соли 2025 низоми 10-холаи баҳогузорӣ ба роҳ монда шудааст.

Дар низоми 10-холаи баҳодиҳӣ ба фаъолияти омӯзишӣ, сифати дониш, малакаву маҳорати хонандагон 4 дараҷа (олӣ, хуб, миёна ва паст) ва 10 зинаи баҳогузорӣ (аъло, олӣ, хубтар, хуб, қаноатбахш, кофӣ, кам, нокифоя, паст ва пасттар) муаяйн карда шудааст. Дараҷаи олӣ 2 зина (аъло ва олӣ), дараҷаи хуб 2 зина (хубтар ва хуб), дараҷаи миёна 3 зина (қаноатбахш, кофӣ, кам) ва дараҷаи паст 3 зина (нокифоя, паст ва пасттар)-ро дар бар мегирад

Арзёбии дастовардҳои таълимии хонандагон, ки ба натиҷаҳо (ё салоҳиятҳо) нигаронида шудааст, маъмулан ба чор навъ: ташхисӣ, ҷорӣ, ташаккулдиҳанда ва ҷамъбастӣ ҷудо мешавад.

1. НАҚШИ ДИРЕКТОРОН ДАР ИСЛОҲОТИ СОҲАИ МАОРИФ

Ислоҳот танҳо дар ҳолате самаранок мешавад, ки онҳо аз ҷониби роҳбарон — директорон, омӯзгорон ва мутахассисон дастгирӣ ёбанд. Шумо, ҳамчун шахсони роҳбарикунандаи муассисаҳои таълимӣ, бояд ҳадафи тағйиротро дарк намоед ва воситаҳои идоракуниеро бишносед, ки ба беҳтар шудани сифати муассиса кумак мекунанд.

Саволҳои кушод барои ҷалб намудани иштирокчиён:

- Тағйирот барои шумо чӣ маъно дорад?
- Нақши шумо дар раванди тағйироти муассиса чист?
- Чӣ тавр метавонед дигаронро ба амалҳои навоварона ҷалб намоед?

Намунаҳои васеи супориш ва андозаҳо барои фаъолият:

1. **Мубоҳисаи гурӯҳӣ:** Иштирокчиён моделҳои гуногуни ислоҳоти соҳаи маорифро таҳлил карда, стратегияи мутобиқ кардани онҳоро ба шароити маҳаллӣ пешниҳод менамоянд.
2. **Таҳлили ҳолат (кейс-анализ):** Баррасии намунаи воқеии муассисае, ки унсурҳои муносибати босалоҳиятро дар таълим татбиқ кардааст, бо пешниҳоди қарорҳои идоракунӣ.
3. **Инъикос:** Иштирокчиён харитаи салоҳиятҳои директори муассисаи таълимиро, ки муҳити устувори таълимро ташаккул медиҳад, таҳия мекунанд.
4. **Бозии нақшӣ:** Ҳалли як вазъият, ки дар он иштирокчиён дар шароити номуайянӣ (масалан: вазъияти бuҳронӣ дар муассиса, ки вокуниши фаврии роҳбариро талаб мекунад) қарор қабул мекунанд.

Ҷанба	**Аҳамияти амалӣ**	**Салоҳиятҳо**
Муносибати босалоҳият дар таълим	Омодагӣ ба тағйирот ва мутобиқшавӣ ба бозори меҳнат	Тафаккури интиқодӣ, худташкилдиҳӣ, муошират
Идоракунии муассиса	Рушди стратегияи муҳити таълимӣ	Роҳбарӣ, тафаккури таҳлилӣ, диди низомманд
Қабули қарор	Рушди чандҷониба ва мутобиқшавии зуд дар шароити номуайян	Зеҳни эҳсосӣ, идоракунии вазъиятҳо
Усулҳои банақшагирии стратегӣ	Таъмини рушди устувори сифати таълим	Тафаккури лоиҳавӣ, пешбинӣ, идоракунии захираҳо

Ҷамъбаст: хулосаҳои асосӣ

1. **Муносибати босалоҳият дар таълим ҳамчун пояи ислоҳот**
   - Ислоҳоти маориф дар Тоҷикистон ба рушди салоҳиятҳои калидии хонандагон, ба монанди **тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, маҳорати омӯхтан ва ҳамкорӣ** равона шудаанд.
   - Татбиқи усулҳои муосири таълим талаб мекунад, ки барномаҳои таълимӣ бозбинӣ шуда, омӯзгорон омода гарданд.
2. **Сифати таҳсилот ҳамчун афзалияти стратегӣ**
   - Таъмини сифати баланди таълим ба ҷорӣ кардани **низомҳои ташхис ва мониторинги салоҳиятҳои хонандагон** вобаста аст.
   - Баланд бардоштани савияи касбии омӯзгорон ва рақамисозии раванди таълим нақши калидӣ дар навсозии низом мебозанд.
3. **Рафъи мушкилот ва дурнамои рушд**
   - Мушкилоти асосӣ иборатанд аз мутобиқсозии стандартҳои байналмилалӣ ба муҳити миллӣ, таъминкунии ислоҳот бо захираҳо ва омодагии омӯзгорон ба тағйирот.
   -Ояндаи маориф дар Тоҷикистон ба ҳамкории ҳамаҷонибаи **сохторҳои давлатӣ, муассисаҳои таълимӣ ва шарикони байналмилалӣ** вобаста аст.
4. **Нақши директори муассиса** ташкили муҳити таълимиест, ки хонандагону омӯзгоронро ба рушди маҳоратҳои нав ангезиш диҳад.
5. **Идоракунии стратегӣ -** ба ташкили раванди таълим ва татбиқи **усулҳои муосири омӯзиш кумак мерасонад.**
6. **Маҳоратҳои (салоҳиятҳо) калидӣ** - асоси рушди касбӣ ва иҷтимоӣ ба шумор мераванд.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

I. Дарки амиқи ғояҳои калидӣ

1. **Дарки аҳамияти муносибати босалоҳият дар таълим:**
   - Ба андешаи шумо, кадом афзалиятҳои асосии муносибати босалоҳият дар таълим мавҷуданд?
2. **Сифати таҳсилот:**
   - Ба андешаи шумо, нишондиҳандаҳои асосии сифати таҳсилот кадомҳоянд?
   - Чӣ гуна метавон муваффақияти татбиқи ислоҳоти таълимиеро, ки ба сифат равона шудаанд, арзёбӣ кард?
3. **Татбиқи салоҳиятҳои калидӣ:**
   - Чӣ гуна муассисаҳои таълимӣ метавонанд муҳити таълимии худро барои ҳамгироии салоҳиятҳои калидӣ мутобиқ созанд?
4. **Рафъи чолишҳо:**
   - Кадом стратегияҳо метавонанд барои рафъи норасоии захираҳо ё муқовимат ба тағйирот кумак расонанд?
5. **Дарки шахсӣ:**
   - Шумо шахсан кадом иқдомҳоро барои дастгирии ислоҳот гирифта метавонед?

II. Худбаҳодиҳии амалияи касбӣ

1. **Татбиқи муносибати босалоҳият:**
   - Оё ман бо итминон гуфта метавонам, усулҳое, ки дар амалияи ман истифода мешаванд, ба талаботи ислоҳот ҷавобгӯ ҳастанд?
2. **Сифати раванди таълим:**
   - Ман сатҳи иштирок ва муваффақияти хонандагонро чӣ гуна арзёбӣ мекунам?

   Дарки нерӯҳои қавӣ
   1. **Маҳорати педагогӣ:**
   - Дониш ва таҷрибаи ман дар самти банақшагирии стратегӣ ва ташхис чӣ гуна ба татбиқи ислоҳоти муосир кумак мерасонанд?
3. **Муошират ва ҳамкорӣ:**
   - Оё ҳамкории ман бо волидайн, ҳамкасбон ва шарикон барои расидан ба ҳадафҳои умумӣ мусоидат мекунад?
4. **Самтҳо барои такмил**
   1. **Таҳкими фаҳмиши стратегияҳои миллӣ:**
   - То чӣ андоза ман метавонам ғояҳои ислоҳотро муассиртар дар амалияи худ татбиқ намоям?

   Нақшаи рушди минбаъда
   1. **Тақвияти нақши худ дар ислоҳот:**

   Намунаи андеша: «Мебинам, ки муносибати босалоҳият аллакай дар амалияи ман ҷой гирифтааст, аммо барои ноил шудан ба муваффақияти бештар, зарур аст ташаббусҳои шарикӣ густариш дода шаванд ва усулҳои инноватсионӣ, ба монанди таълими лоиҳавӣ, татбиқ гарданд»

👉 **Шакли фаъолият: ёддоштҳои инфиродӣ + мубодилаи фикрҳо дар дунафараҳо**

III. Гузариш ба амал

5. **Муайян кардани ҳадафҳо**
   - Муайян намудани вазифаҳои калидие, ки дар доираи ислоҳоти соҳаи маориф бояд ҳал карда шаванд (масалан, татбиқи муносибати босалоҳият, баланд бардоштани сифати таълим, рушди салоҳиятҳои калидӣ).
   - Танзими ҳадафҳои мушаххас, ченшаванда ва дастрас бо истифода аз усули SMART (Specific — мушаххас, Measurable — ченшаванда, Achievable — дастрас, Relevant — мувофиқ, Time-bound — бо мӯҳлат).
6. **Таҳияи стратегия**
   - Тартиб додани нақшаи муфассали амал бо зикри марҳилаҳои ислоҳот ва тақсимоти захираҳо.
   - Омода сохтани «харитаи роҳ» бо нишон додани шахсони масъул, мӯҳлатҳо ва натиҷаҳои интизоршаванда.
7. **Татбиқи тағйирот**
   - Гузаронидани семинарҳо ва тренингҳои омӯзишӣ барои омӯзгорон оид ба татбиқи муносибати босалоҳият дар таълим.
   - Оғози лоиҳаҳои озмоишӣ дар сатҳи муассисаҳо барои амалии ташаббусҳо ва ҷамъоварии фикру мулоҳизаҳо.
8. **Мониторинг ва арзёбӣ**
   - Таҳияи системаи мониторинг барои пайгирии ҷараёни ислоҳот ва ошкор кардани мушкилот дар вақти зарурӣ.
   - Истифодаи воситаҳои худбаҳодиҳӣ барои омӯзгорон ва муассисаҳои таълимӣ ҷиҳати ҳавасмандкунии такмили пайвастаи амалия.
9. **Тақвияти шарикӣ**
   - Барқарор намудани ҳамкорӣ бо волидайн, шарикони рушд тавассути эҷоди лоиҳаҳои муштарак барои бехтарсозии муҳити таълимӣ.
   - Ҷалб намудани ҷомеаҳои маҳаллӣ ба раванди таълим барои таъмин намудани устувории тағйирот.

ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАҲМИДАМ?

Варақаи худбаҳодиҳӣ 1.1

1. **Ҳадафи асосии ислоҳоти маориф дар Тоҷикистон чист?**
   а) Афзоиши соатҳои таълими фанҳои назариявӣ
   б) Татбиқи муносибати босалоҳият дар таълим ва баланд бардоштани сифати таҳсилот
   в) Тағйири пурраи барномаи таълимӣ

2. **Муносибати босалоҳият дар таълим ба чӣ равона шудааст?**
   а) Ҳифзи миқдори зиёди маълумот
   б) Рушди малакаҳои амалӣ ва тафаккури тағйирпазир
   в) Танҳо санҷиши дониш

3. **Кадом малакаҳо ба модели рушди салоҳиятҳои калидӣ дохил мешаванд?**
   а) Тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират, маҳорати омӯхтан, ҳамкорӣ
   б) Ҳифз, дақиқӣ, суръат, устуворӣ
   в) Хондан, навиштан, арифметика, мантиқ

4. **Яке аз афзалиятҳои калидии ислоҳоти маориф дар Тоҷикистон чист?**
   а) Афзоиши соатҳои таълимӣ
   б) Баланд бардоштани сифати таҳсилот
   в) Коҳиш додани шумораи муассисаҳо
   г) Сода кардани барномаҳои таълимӣ

5. **Омӯзгорон дар татбиқи муносибати босалоҳият дар таълим чӣ нақш мебозанд?**
   а) Танҳо донишро интиқол медиҳанд
   б) Ба маслиҳатгарон ва роҳнамоён табдил меёбанд
   в) Назорати иҷрои вазифаҳоро анҷом медиҳанд
   г) Шумораи дарсҳоро коҳиш медиҳанд

6. **Кадом тағйирот дар барномаҳои таълимӣ дар доираи ислоҳот пешбинӣ шудаанд?**
   а) Афзоиши маводди назариявӣ
   б) Коҳиш додани машғулиятҳои амалӣ
   в) Ҳамгироии технологияҳои муосир ва усулҳои таълим
   г) Сода кардани талаботи имтиҳонӣ

7. **Се қарори калидии идоракуниро нависед:**
   Тасаввур кунед, ки дар муассисаи шумо муносибати босалҳият дар таълим татбиқ намешавад. Кадом қадамҳоро шумо мегузоред?
   Се қарорҳои калидии идоракуниро нависед: ________________________________
   ____

8. **Кадом унсурҳои ислоҳот, ки дар «Чаҳорчӯбаи миллии рушди маориф дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» зикр шудаанд, метавонанд дар муассисаи шумо самаранок мутобиқ карда шаванд?**

   3 мисоли мушаххасро тавсиф кунед, ки метавонанд, раванди таълимро беҳтар созанд.____
____

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Таҳлили афзалиятҳои муосириислоҳоти соҳаи маориф дар Тоҷикистон ва таъсири онҳо ба раванди таълимро донистан.
2. Барномаҳои давлатӣ барои татбиқи ислоҳот дар Тоҷикистон амалкунандаро муайян кардан.

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

Машғулияти амалии 1.

Ҷадвали 1: Самтҳои ислоҳоти низоми маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои охир

№	Самти татбиқ	Мазмуни татбиқ
1	Ислоҳоти барномаҳои таълимии фаннӣ	
2	Технологияҳои иттилоотию коммуникатсионӣ	
3	Технологияҳои инноватсионии таълим	
4	Таҳкими муҳити таълимӣ	

Машғулияти амалии 2.

Ҷадвали 2: Барномаҳои давлатии амалкунанда оид ба ислоҳот ва рушди маориф

№	Барнома	Мазмун
1		
2		
3		
4		

МАВЗУИ 2

Муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоии кушода: идоракунии тағйирот, банақшагирии стратегӣ

1. Чиро бояд донист?

- Муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоии кушод: принсип, вазифаҳо ва робитаҳо.
- Нақши муассисаи таълимӣ дар ҷомеа ва таъсири муҳити беруна.
- Асосҳои банақшагирии стратегӣ: рисолат, ҳадафҳо, таҳлили муҳит.
- Моделҳои идораи тағйирот (масалан, модели Коттер).

2. Чиро бояд тавонист?

- Гузаронидани ташхиси вазъият дар муассисаи таълимӣ.
- Муайян кардани ҳадафҳои стратегӣ ва қадамҳои амалӣ гардонидани он.
- Кори самаранок бо тарафҳои манфиатдор ва захираҳои беруна.
- Идораи тағйирот: банақшагирӣ, муошират, ташвиқ ва ҳавасмандсозӣ.
- Таҳлили хатарҳо ва идораи муқовимат ба тағйирот.

3. Саволҳои калидӣ барои баррасӣ:

- Чӣ чиз муассисаи таълимро як низоми «кушод» месозад?
- Муассисаи таълимӣ чӣ гуна метавонад ба чолишҳои беруна мутобиқ шавад?
- Аз куҷо бояд банақшагирии стратегиро оғоз кард?
- Чӣ гуна гурӯҳе созем, ки ба тағйирот омода бошад?
- Муваффақияти қарорҳои идоракуниро чӣ гуна метавон чен кард?

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз анҷоми мавзуъ шумо метавонед:

1. **Таҳлил кардани** муассиса ҳамчун низоми иҷтимоии кушода, бо дарназардошти омилҳои беруна ва таъсири онҳо ба идоракунӣ.
2. **Таҳияи** нақшаҳои стратегии рушди муассиса бо истифода аз абзорҳои таҳлилии STEEP ва SWOT.
3. **Идоракунии** раванди тағйирот, татбиқи моделҳои табдил ва ҳавасманд кардани даста.
4. **Муносибати** самаранок бо омӯзгорон, падару модарон ва ҷомеаи маҳаллӣ

Муқаддима

Муассисаи муосир сохтори баста ва танзимшаванда нест, балки як низоми иҷтимоии кушода ва серамал мебошад, ки бо ҷомеа, оила ва ҳамкорони беруна зич робита мекунад. Устуворӣ ва рушди он бевосита ба қобилияти саривақт посух додан ба тағйирот, татбиқи навовариҳо ва фикррониии стратегӣ вобаста аст. Ҷолишҳои асри XXI аз пешрафти босуръати технологияҳо то дигаргунии арзишҳои иҷтимоӣ аз муассисаҳои таълимӣ мутобиқшавӣ, тафаккури системавӣ ва раҳбарии ба оянда нигаронидашударо талаб мекунанд.

Дар доираи ин мавзуъ мо механизмҳои асосии **идораи тағйирот дар муассисаҳои таълимӣ**, равишҳои банақшагирии стратегӣ, моҳияти муассиса ҳамчун ҷузъи экосистема ва роҳандозии ҳамкориҳо бо ҷонибҳои манфиатдорро меомӯзем. **Ба нақши директор ҳамчун агенти тағйирот ва меъмори рушди устувори ташкилоти таълимӣ таваҷҷуҳи махсус зоҳир хоҳад шуд.**

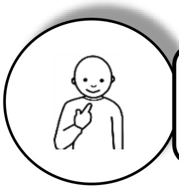
Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Низоми иҷтимоии кушода. Муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми кушода амал мекунад, ки бо муҳити беруна падару модарон, ҷомеаи маҳаллӣ ва сохторҳои давлатӣ зич ҳамкорӣ менамояд. Рушд ва устувории он ба мубодилаи пайвастаи захираҳо, идеяҳо ва ақидаҳо вобаста мебошад.

Идоракунии тағйирот. Раванди низомманди ҷорӣ кардани навовариҳо ва мутобиқшавӣ ба шароити нав, бо ҳадафи боло бурдани самаранокӣ ва устувории муассиса. Ташхис, банақшагирӣ, муошират, ҳамроҳсозии тағйирот ва арзёбии натиҷаҳоро дар бар мегирад.

Банақшагирии стратегӣ. Равандест, ки рушди дарозмуддати муассисаро аз таҳияи рисолат ва ҳадафҳо то муайянсозии афзалиятҳо, таҳлили муҳити дохилӣ ва берунӣ (масалан, бо истифодаи таҳлили SWOT ё STEEP), инчунин, интихоби стратегияҳо ва механизмҳои татбиқи онҳоро фаро мегирад.

Экосистемаи таълим. Маҷмуи иштирокчиён (хонандагон, омӯзгорон, волидон, созмонҳои ғайриҳукуматӣ, бахши хусусӣ ва мақомоти маҳаллӣ), шароит ва равандҳое, ки ба рушди таълим дар муҳити муайян таъсир мерасонанд.



АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ
Чиро медонед ва мефаҳмед?

1. **Шумо аллакай чӣ медонед ва дар бораи муассиса ҳамчун низоми иҷтимоии кушод чӣ мефаҳмед?**
   1. Ба назари шумо, «муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоии кушода» чӣ маънӣ дорад?
   2. Кадом роҳҳои даҳёфти банақшагирии стратегӣ дар соҳаи маориф ба шумо шиносанд?
   3. Кадом мисолҳои идоракунии тағйиротро шумо дар амал мушоҳида ё истифода кардаед?

2. **Кадом хусусият муассисаи таълимиро ҳамчун низоми иҷтимоии кушода тавсиф мекунад?**
   А) Муассиса танҳо бо сохторҳои дохилӣ фаъолият мекунад
   Б) Муассиса аз таъсири муҳити беруна канорагирӣ мекунад
   В) Муассиса бо ҷомеа ва муҳити беруна ҳамкорӣ мекунад
   Г) Муассиса танҳо дар асоси меъёрҳои дохилӣ қарор қабул мекунад

3. **Мақсади асосии банақшагирии стратегӣ дар муассисаи таълимӣ чист?**
   А) Таъмини назорати молиявии муассиса
   Б) Рафъи мушкилоти маъмурӣ
   В) Пешгӯйӣ ва роҳандозии рушди устувор
   Г) Танзими реҷаи дарсӣ

4. **Кадом омил метавонад ба идоракунии самараноки тағйирот мусоидат кунад?**
   А) Набудани иртибот бо ҷомеа
   Б) Муқовимат ба навовариҳо
   В) Иштироки фаъолонаи кормандон дар равандҳои тағйирот

5. **Чӣ гуна муассисаи таълимӣ метавонад ба тағйироти муҳити беруна мутобиқ шавад?**
   А) Бо нигоҳ доштани усулҳои кӯҳнаи таълим
   Б) Бо истифода аз банақшагирии стратегӣ ва навовариҳо
   В) Бо маҳдуд кардани дастрасӣ ба иттилоот
   Г) Бо рад кардани таъсири ҷомеа

6. **Саволҳо** барои рушди таҷрибаи директорон:
   1. Дар чанд соли охир дар муассисаи шумо кадом тағйирот ба вуқуъ пайваст ва чӣ гуна онҳо татбиқ шуданд?
   2. Кадом стратегияҳои банақшагириро дар таҷрибаи худ истифода кардед?
   3. Бо кадом душвориҳо дар идоракунии муассиса рӯ ба рӯ шуда ва чӣ гуна онҳоро ҳал намудаед?

ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.2-ро бо диққат хонда, сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷишии 1.2. санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.2

1. МУАССИСАИ ТАЪЛИМӢ ҲАМЧУН НИЗОМИ ИҶТИМОИИ КУШОДА

Муассисаи таълимӣ на як муассисаи танҳо буда, балки низоми иҷтимоии кушода ва серамал мебошад, ки бо муҳити атроф алоқаи тарафайн дорад. Он бо ҷомеа, равандҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва фарҳангии он зич пайванд аст, то ки идоракунии он чандҷониба ва мутобиқшаванда бошад.

Муассисаи таълимии муосир на танҳо макони омӯзиш аст, балки як низоми иҷтимоии фаъол аст, ки бо ҷомеа пайваст мебошад. Барои он ки муассиса рушд кунад ва ба чолишҳои замон ҷавоб диҳад, директор бояд принсипҳои банақшагирии стратегӣ ва идоракунии тағйиротро хуб дарк намояд. Ин равандҳо имкон медиҳанд, ки фаъолияти муассисаи таълимӣ шуурона ба тағйирот мутобиқ гардад ва таълими босифатро таъмин намояд.

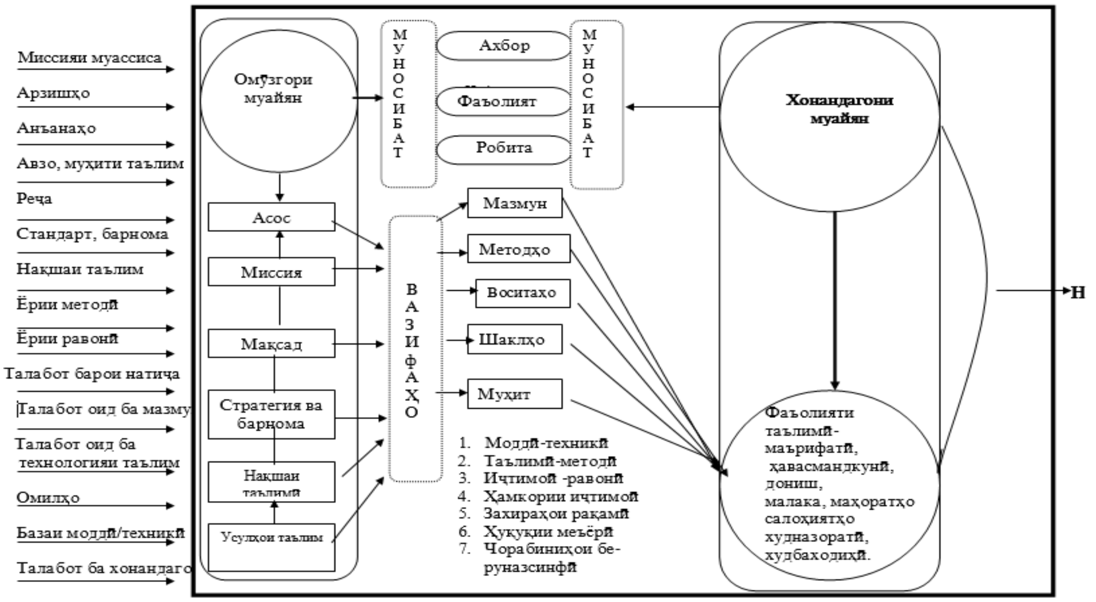
«Муассисаи таълимӣ дар шароити ҷудо амал намекунад, балки ҳамчун як ҷузъи сохтори мураккаби иҷтимоӣ фаъолият мекунад, ки таҳти таъсири омилҳои демографӣ, иқтисодӣ ва фарҳангӣ қарор дорад.» *(Фридман Л., «Низомҳои иҷтимоии маориф»).*

«Самаранокии муассисаи таълимӣ на танҳо аз омилҳои дохилӣ, балки аз қобилияти он барои мутобиқ шудан ба талаботи ҷомеа муайян мешавад.» *(Сержант Д., «Идоракунии муассисаҳои таълимӣ»).*

«Муассисаҳои таълимӣ бояд тағйиротро ҳамгиро созанд, то ки тавозуни байни арзишҳои анъанавӣ ва ибтикорӣ нигоҳ дошта шавад.» *(Басс А., «Назарияи идоракунии тағйирот»).*

ХУСУСИЯТҲОИ АСОСИИ МУАССИСАИ «КУШОДА»

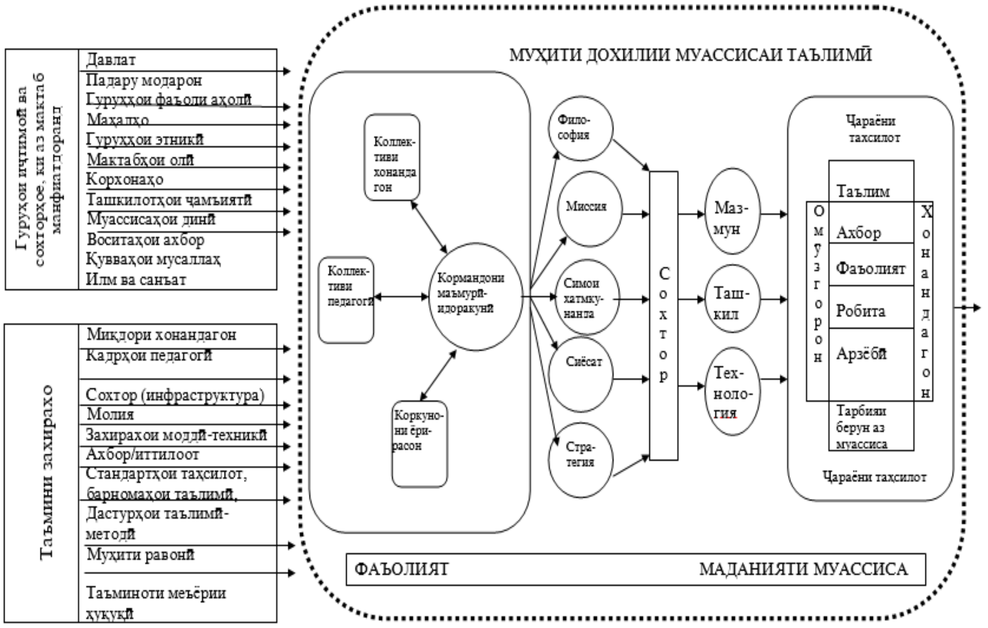
- **Ҳамкорӣ бо муҳити беруна** — муассиса бо волидон, ҷомеаи маҳаллӣ ва сохторҳои давлатӣ робитаи фаъол дорад.
- **Тағйирпазирӣ ва мутобиқшавӣ** — раванди таълим дар ҷавоб ба чолишҳои иҷтимоӣ ва технологӣ тағйир меёбад.
- **Навоварӣ** — ҷорӣ кардани усулҳои нави таълим, технологияҳои рақамӣ ва банақшагирии стратегӣ.
- **Алоқаи бозгашт** — ҷамъоварии андешаҳои омӯзгорон, хонандагон, волидон ва ҷомеа барои беҳтар намудани раванди таълим.
- **Рушди шарикӣ** — муасссиса муносибатҳои дарозмуддатро бо донишгоҳҳо, созмонҳо ва бахши хусусӣ барқарор мекунад.



ТАҲЛИЛИ МУАССИСА ҲАМЧУН ҶОМЕАИ КУШОДА

Дар гурӯҳҳои иборат аз 3 нафар, фаъолияти зеринро анҷом диҳед: Маълумоти ҷадвалҳоро бодиққат таҳлил намуда, муҳити дохилӣ ва берунии муассисаи таълимиро ба таври кластер нишон диҳед. Таҷрибаи амалии худро истифода баред.

ТАРКИБИ МУАССИСАИ ТАЪЛИМӢ ҲАМЧУН СИСТЕМАИ КУШОДА



САВОЛҲО БАРОИ МУҲОКИМА

- Муассисаи таълимии шумо чӣ гуна ба чолишҳои беруна вокуниш нишон медиҳад **(тағйирот дар стандартҳо, ниёзҳои ҷомеа)?**
- Кадом тағйиротро аллакай дар идоракунии муассиса ҷорӣ кардаед? **Чӣ самаранок буд ва кадом нуқтаҳо мушкилӣ ба бор оварданд?**
- Шумо чӣ гуна қувва ва заъфҳои муассисаи худро ҳангоми банақшагирии стратегӣ муайян мекунед?
- Ба андешаи шумо, кадом омилҳо бештар ба муқовимат ба тағйирот дар муҳити мактабӣ сабаб мешаванд?
- Чӣ тавр метавон моделҳои замонавии таълимӣ (PISA, PIRLS, TIMSS)-ро ба банақшагирии стратегӣ муттаҳид кард?

1. САРВАРӢ ДАР РАВАНДИ ИДОРАКУНИИ ТАҒЙИРОТ

Моҳият ва мазмуни моделҳои идоракунии тағйирот

Идоракунии тағйирот раванди ҳадафмандест, ки ба муассисаҳо имкон медиҳад, то ба шароити нав мутобиқ шаванд. Дар заминаи маориф чунин моделҳо ба директорони муассисаҳои таълимӣ кумак мерасонанд, киислоҳотро бомуваффақият татбиқ намоянд, муқовимати дохилиро паси сар кунанд ва самаранокии идоракуниро баланд бардоранд.

1. Моделҳои идоракунии тағйирот

Ин моделҳо ба директорони муассисаҳо кумак мерасонанд, то тағйиротро самаранок идора намоянд ва равандҳои устувори таълимиро созмон диҳанд.

2. Модели Курт Левин (Unfreeze – Change – Refreeze)

Моҳият: Левин ташкилотро ҳамчун низоми серамал маънидод мекунад, ки тағйирот дар он ба омодагии бошуурона ва таҳкими устувор ниёз доранд. Модели ӯ се марҳиларо дар бар мегирад:

1. «**Омода кардан**» **(Unfreeze)** – эътирофи зарурати тағйирот, омодасозии коллектив, муайян намудани мушкилот ва омилҳое, ки ниёз ба дигаргунӣ доранд. Коҳиши муқовимат: кор бо нигарониҳо ва тарсу ҳароси кормандон.
2. **Амал кардан (Change)** – раванди ҷорӣ кардани қарорҳои нав. Ҷорӣ намудани усулҳои нави идоракунӣ, технологияҳо, равишҳои педагогӣ. Ҷалби коллектив ба раванди тағйирот, омӯзиши малакаҳои нав.
3. **Нигоҳдории тағйирот (Refreeze)** – ба субот овардан ва ворид сохтани дигаргуниҳо ба низом. Мониторинги натиҷаҳо, арзёбии самаранокӣ. Ташаккули фарҳанги устувори тағйирот дар муассиса.

Истифода дар муассиса: Ин модел барои ҷорӣ кардани стандартҳои нави таълимӣ, барномаҳои рақамикунонӣ ва рушди таълими фарогир (инклюзивӣ) мувофиқ аст.

№	Марҳилаҳои тағйирот	Тавсиф
1	**Омодагӣ**	Ин марҳила коҳиш додани таъсири он неруҳое мебошад, ки кӯшиш доранд, шарту қоидаҳои мавҷударо нигоҳ доранд. Баъзан омодагӣ дарбаргирандаи пешниҳод кардани маълумотест, ки фарқият байни ҳолати мавҷуда ва диди кормандонро нисбат ба шарту қоидаҳои дилхоҳашон нишон медиҳад.
2	**Ҷорӣ кардан**	Ин марҳила ташкилотро дар вазъияти нави худ нигоҳ медорад. Аксаран он барқарорсозӣ ва истифодаи воситаҳои дастгириро фаро мегирад. Ҳамчунин, мақсади ин марҳила нигоҳ доштани вазъияти нав тавассути таъсир ба фарҳанг, қоида, сохтор ва сиёсати муассиса мебошад.
3	**Таҳким**	Ин марҳила ба дигаргуниҳои воқеӣ дар муҳити корӣ ва қоидаҳои муассиса, инчунин, ба дастовардҳо дар сатҳи нав дахл дорад. Он таҳияи усулҳо ва қоидаҳои нави кор, инчунин, воридсозии тағйирот ба сохтор ва равандҳои муассисаро дар бар мегирад.

Модели майдонҳои қувваҳо (Force Field Analysis)

Модели майдонҳои қувваҳо —як консепсияи таҳиянамудаи Курт Левин мебошад, ки барои таҳлил ва идоракунии тағйирот дар ташкилотҳо истифода мешавад. Ин назария бар он асос ёфтааст, ки ҳар як тағйирот зери таъсири ду қувваи муқобил ба амал меояд:

- **Қувваҳое, ки тағйиротро дастгирӣ мекунанд** — омилҳое, ки тағйиротро ҳавасманд ва дастгирӣ мекунанд (масалан, стандартҳои нави таълимӣ, технологияҳои нав, дархости ҷомеа барои ислоҳот).
- **Қувваҳое, ки ба тағйирот монеа эҷод мекунанд** — омилҳое, ки муқовимат ба тағйиротро ба вуҷуд меоранд (масалан, набудани захираҳо, тарс аз навоварӣ, анъанаҳои устувор дар муассиса).

Амалияи модел:

1. **Муайянсозии ҳадафи тағйирот** (масалан, ҷорӣ кардани технологияҳои рақамӣ дар таълим).
2. **Муайянсозии қувваҳои дастгиркунанда** (дастгирии давлатӣ, ниёзҳои шогирдон).
3. **Муайянсозии қувваҳои муқовиматкунанда** (камбуди таҷҳизот, набудани малакаи омӯзгорон).
4. **Таъмини тавозун** — тақвият додани қувваҳои тағйиротовар ва заиф кардани муқовиматҳо.
5. **Таҳияи стратегияи идоракунии тағйирот дар асоси неруҳои муайяншуда**

Истифода дар муассисаи таълимӣ: Ин модел ба директорон кумак мекунад, то фаҳманд, ки кадом омилҳо ба ислоҳот монеа мешаванд ва кадоме, баръакс, тағйиротро дастгирӣ мекунанд. Дар асоси ин фаҳмиш, роҳбарон метавонанд қадамҳои стратегии муайянро барои татбиқи муваффақонаи дигаргунӣ таҳия намоянд.

Модели майдони қувваҳои Курт Левин.

Методи таҳлили майдони қувваҳо. «Чи тавр усулҳои ҳамфаъоли таълимро ҷорӣ кунем?»

Қувваҳои теладиҳанда	Қувваҳои боздоранда
→ Талаботи ислоҳоти соҳаи маориф аст	Набудани шароит ← (нарасидани синфхона)
Мехоҳем хонандагон озод бошанд →	Одатҳои усули таълими анъанавӣ ←
Усулҳои анъанавии таълим на он қадар самаранокand	Набудани маблағ барои курс кмили ихтисос
→ Хонандагони мактаб дар озмунҳо ҷо намегиранд	← Набудани шавқу ҳаваси омӯзгор
→ Хонандагон шавқ доранд	← Маъмурият дастгирӣ намекунад

Марказ – вазъи ҷории муассиса

- **Тарафи чап (→):** Омилҳое, ки тағйиротро дастгирӣ мекунанд.
- **Тарафи рост (←):** Омилҳое, ки ба тағйирот монеа мешаванд.
- **Тирҳо:** Нишон медиҳанд, ки фишори ҳар гурӯҳи омилҳо чӣ қадар аст.

3. МОДЕЛИ ADKAR

Моҳият: ADKAR ба дарки тағйирот аз ҷониби шахси алоҳида нигаронида шудааст ва дар идоракунии қабул ва амалисозии он кумак мекунад.

Мазмун:

1. **Дарк (Awareness) – Дарк кардани зарурати тағйирот**

✓ Огоҳ кардани кормандон ва тарафҳои манфиатдор.

✓ Шарҳи сабабҳои тағйирот ва манфиатҳои эҳтимолии онҳо.

2. **Хоҳиш (Desire) – Хост ва ҳавас барои қабули тағйирот**

✓ Ҷалби кормандон ба банақшагирии тағйирот.

✓ Ташаккули муносибати мусбат нисбат ба дигаргунӣ.

3. **Дониш (Knowledge) – Дониш барои роҳандозии тағйирот**

✓ Курсҳо, тренингҳо, таҳлили таҷрибаи муваффақ.

✓ Фароҳамсозии тамоми захираҳои зарурӣ барои азбар кардани малакаҳои нав.

4. **Қобилият (Ability) – Қобилияти татбиқи амалии донишҳо**
   ✓ Ташкили лоиҳаҳои озмоишӣ ва дастгирӣ дар марҳилаи ҷорӣ кардан.
   ✓ Мутобиқсозии усулҳои нав ба шароити муассисаи таълимӣ.
5. **Reinforcement1. (Тақвият) – Мустаҳкамсозии тағйироти устувор**
   ✓ Гирдоварии фикру мулоҳизаҳо, мониторинги пешрафт, таҳкими таҷрибаи нав.
   ✓ Ғунҷонидани тағйирот ба низоми идоракунии муассисаи таълимӣ.

Истифода дар муассиа: Ин модел барои ташаккули **равишҳои нави педагогӣ**, **ҷорӣ кардани омӯзиши лоиҳавӣ** ва **технологияҳои рақамӣ** хеле мувофиқ аст.

Муқоисаи моделҳо

Меъёр	Модели Курт Левин	Модели ADKAR
Таваҷҷуҳ (фокус)	Тағйироти ташкилотӣ	Дарки фардии тағйирот
Марҳилаҳои калидӣ	1. Омодагӣ ба тағйирот 2. Тағйирот – ҷорӣ кардани таҷрибаҳо 3. Таҳким – устуворсозии дигаргунӣ	1. Дарк – фаҳмидани зарурати дигаргунӣ 2. Хост – ҳавасмандии қабул 3. Дониш – омӯзиши усулҳои нав 4. Қобилият – татбиқи амалии донишҳо 5. Тақвият – дастгирии дигаргунӣ
Ҳадафи асосӣ	Табдили пурраи низоми идоракунӣ	Ҷалби кормандон ба раванди тағйирот
Чӣ тавр муқовиматро паси сар мекунад?	Кор бо коллектив, омодасозӣ ба дигаргунӣ	Ҳавасмандии шахсӣ ва омӯзиш
Истифода дар муассиса	Ҷорӣ кардани ислоҳоти таълимӣ, рақамигардонӣ	Омӯзиши ҳайат, ҳавасмандгардонӣ ба навоварӣ
Раванди калидӣ	Зинаҳои табдили низом	Мутобиқшавии шахсии кормандон
Мақсад	Бозсозии сохторӣ	Ҷалби марҳилавии одамон
Мувофиқ барои	Ислоҳот, рақамикунонӣ	Омӯзиши ҳайат, ҳавасмандгардонӣ ба дигаргунӣ

Ин моделҳоро метавон ҳам ҷудогона ва ҳам якҷоя ё бо муттаҳидсозии ҷиҳатҳои қавии ҳарду дар идоракунии тағйироти муассиса истифода бурд. Ба назари шумо, кадом равиш дар таҷрибаи шумо самараноктар аст?

Кори гурӯҳӣ: Истифода дар муассиса. Дар гурӯҳҳо масъалаҳои ҳалталаби муассисаатонро барои тағйирот тартиб диҳед.

Модели Ҷон Коттер

Яке аз маъруфтарин моделҳои идоракунии тағйирот — **модели 8-қадамии Ҷон Коттер**, профессори Мактаби тиҷоратии Ҳарвард мебошад. Ин модел ба татбиқи системавии дигаргунӣ дар ташкилотҳо, аз ҷумла, дар муассисаҳо кумак мерасонад.

Тавсифи кӯтоҳи қадамҳо:

1. **Эҷоди ҳисси таъҷилӣ** — фаҳмондан, ки чаро тағйирот маҳз ҳоло зарур аст
2. **Ташкили эътилофи роҳбарон** — ҷамъоварии як гурӯҳи қавӣ, ки дигаронро роҳбарӣ мекунанд
3. **Таҳияи дидгоҳ ва стратегия** — ба таври равшан муайян кардани самт ва тарзи ҳаракат
4. **Муоширати дидгоҳ** — расонидани ҳадафҳо ба ҳамаи иштирокчиёни раванди дигаргунӣ
5. **Аз байн бурдани монеаҳо** — ошкор ва бартараф кардани мавонеъе, ки ба тағйирот халал мерасонанд

6. **Эҷоди ғалабаҳои кӯтоҳмуддат** — нишон додани натиҷаҳои аввалин барои ҳифзи ҳавасмандӣ
7. **Таҳкими натиҷаҳо** — таҳкими муваффақият ва татбиқи равишҳои нав
8. **Ғунҷонидани дигаргунӣ ба фарҳанг** — табдил додани тағйирот ба як қисми амалиёти ҳаррӯза

   Ба маданияти муассиса табдил додани тағйирот — табдил додани тағйирот ба як қисми амалиёти ҳаррӯза.

4. БАНАҚШАГИРИИ СТРАТЕГӢ

Баррасии умумии стратегия, банақшагирии стратегӣ, нақшаи сиратегӣ

Стратегия — нақша ё равиши мукаммалу ҳамоҳангшудаест, ки барои расидан ба ҳадафҳои муайян дар шароити захираҳои маҳдуд ва бо ба эътибор гирифтани хавфҳои эҳтимолӣ равона шудааст. Он таҳлили вазъияти феълӣ, муайянсозии ҳадафҳои кӯтоҳмуддат ва дарозмуддат, интихоби усулҳо ва воситаҳо барои расидан ба онҳо, инчунин, таҳияи қадамҳои амалиро дар бар мегирад.

«Нақшаи стратегӣ» — маҳсулоти асосии нақшакашии стратегӣ, ҳуҷҷатест, ки ҳадафҳои стратегӣ ва роҳҳои татбиқи онҳоро баён мекунад.

Нақшаи стратегӣ ҳамчун «сафари хосе ба оянда» вазифаҳои зеринро иҷро мекунад:

- муайян мекунад, ки мо ба куҷо ҳаракат мекунем;
- ҳамчун чорчӯба барои қабули қарорҳо хизмат мекунад, пуштибонӣ ва ҷонибдориро таъмин менамояд;
- роҳи моро ба дигарон шарҳ медиҳад, иттилоъ медиҳад, ҳавасманд месозад ва ҷалб мекунад;
- ба арзёбии натиҷа, интихоби нуқтаҳои назоратӣ ва назорати ҷорӣ мусоидат мекунад;
- ба тағйирот сабаб мешавад ва барои «сафари» минбаъда замина фароҳам меорад.

Ба маънои васеъ, нақшаи стратегии муасссисаи таълимӣ тамоми барномаи рушди муассисаи таълимиро ҳамчун ҳуҷҷати стратегии муассиса дар бар мегирад. Ба маънои маҳдудтар бошад, ба сифати як қисми барнома — «Стратегия ва тактикаи гузариши муассиса ба ҳолати матлуб» баррасӣ мешавад»[2].

Нақшакашии стратегӣ — як шакли хос, сатҳи хос ва навъи махсуси нақшакашӣ аст, ки аз нақшакашии маъмулӣ ва дарозмуддат фарқ мекунад. Он ба таъмини бақо, фаъолияти муваффақ, рушди созмонҳо ва низомҳо дар муҳити тағйирёбандаи беруна равона шудааст.

Нақшаи стратегӣ мафҳумҳои зеринро дар бар мегирад: назар (vision), рисолат (mission), ҳадаф (goal), вазифа (task), стратегия (strategy), барнома (program).

Кори инфиродӣ ва дунафарӣ: «Рӯзномаи дубахша»-ро пур кунед.

Мафҳум	Шарҳ

[2] Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С — Я — М.: АСОУ, 2014. — 372 с. Стр. 135-136.

5. ТАҲЛИЛИ STEEP ВА SWOT ҲАМЧУН АБЗОРҲОИ ТАҲИЯИ НАҚШАИ СТРАТЕГИИ МУАССИСАИ ТАЪЛИМӢ

Қолаби таҳлили таъсири омилҳои беруна ба муҳити муассиса

Ба воситаи ин қолаб омилҳои таъсиркунандаи муҳити берунаро ба муассиса муайян мекунем.

Ба омилҳои таъсиррасони берун аз муассиса: иҷтимоӣ, технологӣ, иқтисодӣ ва сиёсӣ дохил мешаванд. Омилҳои зерин таъсири мусбат ва манфӣ доранд.

Кори гурӯҳӣ: Дар гурӯҳҳо унсурҳои омилҳои муҳити берунаро бо қолаби (STEEP) зерин муайян кардан.

ТАВСИФИ ОМИЛҲОИ БЕРУНА	
СИЁСӢ: сиёсати давлат дар соҳаи маориф; бисёрҳизбӣ; интихобот; вазъияти сиёсии мамлакат; вазъияти сиёсии ҷаҳон; (ҷавобҳои эҳтимолиро давом диҳед)	**ИҚТИСОДӢ:** беқурбшавии пул; буҳрони иқтисодӣ; норасоии буҷети мамлакат; кор накардани корхонаҳои саноатӣ, гуногуншаклии моликият, тиҷорат, корхонаҳои хусусӣ (ҷавобҳои эҳтимолиро давом диҳед)
ИҶТИМОӢ: камбизоатӣ; ҳиҷрат; талоқ; қочоқи маводди мухаддир; масъалаи гендерӣ; одамфурӯшӣ; никоҳи бармаҳал (ҷавобҳои эҳтимолиро давом диҳед)	**ТЕХНОЛОГӢ:** технологияи иттилоотии муосир; интернет; технологияи тайёр намудани кадрҳои педагогӣ; инфаструктураҳои истеҳсолот ва хидмати маишӣ. (ҷавобҳои эҳтимолиро давом диҳед)

Намунаи қолаби SWOT таҳлил. Мавзуъ барои намуна: «Ҷорӣ намудани усулҳои ҳамкорӣ дар таълими фанҳои табиӣ- риёзӣ»

Тарафҳои мусбат (М)	**Тарафҳои манфӣ (М)**
• сифати дониш баланд мегардад; • озодфикрии хонандагон ташаккул меёбад; • ёрии ҳамдигарӣ меафзояд; • тафаккури интиқодии хонандагон рушд меёбад; • дар озмунҳои муассиса иштироки хонандагон зиёд мешаванд; • обрӯи муассиса меафзояд;	• на ҳамаи омӯзгорон аз курси такмили ихтисос гузаштаанд; • бо усулҳои ҳамкорӣ дар таълим омӯзгорони табиӣ-риёзӣ шинос нестанд; • бо компютер кор карда наметавонанд; • ҳангоми такмили ихтисос мавзуъҳои тафаккури интиқодиро нагузаштаанд; • маводди методӣ оид ба ин усул нашр намешаванд;
Имконот (И) • мутахассис мерасад; • кабинетҳои фаннӣ мавҷуданд; • китоби дарсӣ мерасад; • синфхонаҳо кофиянд; • иттиҳодияҳои методӣ амал мекунанд; •	**Хавф (Х)** • омӯзгорон аз ҷорӣ намудани ин усул дар ҳаросанд; • норозигии омӯзгоронро ба амал меорад; • дониши хонандагон суст мегардад; • маъмурияти муассиса аз натиҷаи кор ҳавасманд намешавад; • айбҷӯӣ ва муҳити равонии носолим дар коллектив пайдо мешавад

Ҷамъбаст: хулосаҳои асосӣ

1. **Муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоӣ** – муассисаи таълимӣ дар ҳамкорӣ бо ҷомеа фаъолият мекунад ва зери таъсири омилҳои беруна қарор дорад. Барои роҳбарии самарабахш муассиса бояд дорои эътимоднокӣ ва қобилияти мутобиқшавӣ ба шароити тағйирёбанда бошад.
2. **Банақшакашии стратегӣ** –раванди мазкур роҳбаронро дар муайян кардани хатарҳо, истифодаи имконот ва таҳияи самти рушд кумак мекунад. Усулҳои STEEP (омилҳои иҷтимоӣ, технологӣ, иқтисодӣ, экологӣ ва сиёсӣ) ва SWOT (қувватҳо, заъфҳо, имкониятҳо, хатарҳо) барои таҳлили вазъият ва ташаккули стратегияи рушд истифода мешаванд.
3. **Идоракунии тағйирот** – барои таъмини рушди устувори муассиса зарур аст. Иваз кардани равандҳо, муносибатҳо ва тарзи идоракунӣ метавонад ба беҳтаршавии натиҷаҳо оварда расонад.
4. **Моделҳои Левин ва ADKAR** – ин моделҳо ба роҳбарон кумак мекунанд, ки тағйиротро самаранок татбиқ намоянд, муқовимати кормандонро коҳиш диҳанд ва усулҳои навро мустаҳкам созанд.
5. **Нақши роҳбарӣ** – роҳбар бояд коллективро илҳом бахшад, навовариро дастгирӣ кунад ва бо ҷонибҳои манфиатдор муносибати устувор барқарор намояд.
6. **Татбиқи амалӣ** – истифодаи таҳлили стратегӣ, таҳияи нақшаҳои тағйирот ва идоракунии самаранок ба роҳбарони муассиса имконият медиҳад, ки низомҳои таълимии устувор ва муассирро таҳия намоянд.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

1. Муассиса чӣ гуна бо сохторҳои иҷтимоии беруна ҳамкорӣ мекунад, то ки муҳим ва устувор боқӣ монад?
2. Кадом усулҳои нақшакашии стратегӣ барои татбиқи тағйирот дар муҳити таълимӣ самаранoктаранд?
3. Чӣ гуна метавон тавозунро байни субот ва навоварӣ дар низоми муассиса нигоҳ дошт?
4. Шумо чӣ қадамҳо мебардоред, то таъсири тағйиротро ба сифати таҳсил дар муассисаи худ арзёбӣ намоед?
5. Шумо чӣ гуна метавонед ҷонибҳои гуногуни манфиатдорро барои амалӣ сохтани стратегияи тағйирот ҷалб намоед?

Шакли кор: ҷавобҳои хаттӣ ё баррасӣ дар гурӯҳҳои хурд

II. Худбаҳодиҳии амалияи худ

1. Мактаби ман то чӣ андоза бо сохторҳои иҷтимоии беруна самаранок ҳамкорӣ мекунад?
2. Ҳангоми ҷорӣ намудани тағйирот оё манфиатҳои тамоми ҷонибҳои манфиатдор ба назар гирифта мешаванд?
3. Ман ҳангоми идоракунии тағйирот бо кадом душвориҳо рӯ ба рӯ мешавам ва чӣ гуна онҳоро ҳал мекунам?

4. Амалҳои ман дар кадом сатҳ ба устуворӣ ва навоварӣ дар муассиса мусоидат мекунанд?
5. То чӣ андоза ман фаъолона таъсири тағйиротро ба сифати таҳсили пешниҳодшуда арзёбӣ мекунам?
6. Ман дар муносибати худ ба нақшакашии стратегӣ ва идоракунии тағйирот чӣ гуна беҳбудӣ ворид карда метавонам?

Шакли кор: қайдҳои инфиродӣ + мубодилаи андешаҳо, дунафарӣ

II. Гузариш ба амал

1. **Таҳлили вазъияти ҷорӣ дар муассиса**
   - Гузаронидани таҳлили SWOT барои муайян кардани қувватҳо ва заъфҳо, инчунин, имконот ва хатарҳо дар муҳити берунии муассиса.

2. **Формулировкаи ҳадафҳои стратегӣ**
   - Муайян кардани ҳадафҳои дарозмуддат ва кӯтоҳмуддат барои рушди муассиса ҳамчун низоми кушода.

3. **Таҳияи нақшаи тағйирот**
   - Тартиб додани нақшаи қадам ба қадами татбиқи тағйирот, ки дар он захираҳо, мӯҳлатҳо ва натиҷаҳои интизоршаванда дарҷ мегарданд.

ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАҲМИДАМ?

Варақаи худбаҳодиии 1.2

Супоришҳои тестӣ барои худсанҷӣ

1. Мафҳумро бо тавсифаш мутобиқ созед. ***Дастур*:** Миёни мафҳум ва таърифи он мутобиқатро муайян кунед.

Мафҳум	Тавсиф
4. **Таҳлили STEEP**	А) Таҳлили қувва ва заъфҳои муассиса, имконот ва хатарҳо.
1. **Таҳлили SWOT**	Б) Усули арзёбии омилҳои беруна, ки ба рушди муассиса таъсир мерасонанд
2. **Модели Левин**	В) Модели идоракунии тағйирот тавассути дарк, ангеза, омӯзиш ва устуворӣ.
3. **Модели ADKAR**	Г) Раванди сеқадамаи тағйирот: омодагӣ, тағйирот, мустаҳкамсозӣ

2. Ғалатро дар изҳорот ёбед. ***Дастур*:** Муайян кунед, кадом изҳорот ғалат мебошад.

1. Таҳлили STEEP омилҳои иҷтимоӣ, технологӣ, иқтисодӣ, экологӣ ва сиёсиро дар бар мегирад.
2. Таҳлили SWOT фақат омилҳои берунаро арзёбӣ мекунад.
3. ADKAR барои идора кардани вокунишҳои фардӣ ба тағйирот кумак мекунад.

3. Калимаро ҷойгузин кунед

- Модели Левин се марҳиларо дарбар мегирад: **омодагӣ**, тағйирот, мустаҳкамсозӣ.
- ADKAR аз **дарк (аёнӣ)** оғоз мешавад, ки ба шахс имкон медиҳад зарурати тағйиротро дарк кунад.
- SWOT чор унсури калидиро арзёбӣ мекунад: **тарафҳои мусбӣ, тарафҳои манфӣ, имконот ва хатарҳо.**

4. Ба саволҳо ҷавоб диҳед

1. Пас аз ин машғулият фаҳмиши шумо дар бораи муассисаи таълимӣ ҳамчун низоми иҷтимоӣ чӣ гуна тағйир ёфт?
2. Кадом мафҳум ё идея шуморо бештар ба ҳайрат овард ё маҷбур ба андеша кард? Чаро?
3. Кадом василаҳои нақшакашии стратегиро (STEEP, SWOT) шумо метавонед дар муассисаи худ истифода баред? Чӣ тавр?
4. Ҳангоми ҷорӣ намудани тағйирот дар муассиса кадом мушкилиҳо метавонанд пеш оянд? Онҳоро чӣ гуна бартараф кардан мумкин аст?
5. Аввалин қадаме, ки шумо барои беҳтарсозии идоракунии тағйирот дар муассисаи таълимии худ омодаед анҷом диҳед, кадом аст?

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Таъсири омилҳои беруна (иҷтимоӣ, технологӣ, сиёсӣ ва ғайра) ба фаъолияти муассисаи таълимиро таҳлил мекунед.
2. Дурнамои дохилӣ ва берунии рушди муассисаро бо истифода аз таҳлили SWOT арзёбӣ менамоед.

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛИИ 1

Кори мустақилонаи инфиродӣ ва дунафара.

Мавзуъ: Факторҳои муҳити беруна ва таъсири онҳо ба фаъолияти муассисаи таълимӣ.

Дастур:

1. Мисолҳо аз муҳити беруна (иҷтимоӣ, сиёсӣ, технологӣ, иқтисодӣ, экологӣ ва ғайра)-ро пешниҳод намоед, ки ба фаъолияти муассиса таъсир мерасонанд.
2. Ҷадвали зеринро пур намоед: имконот, маҳдудиятҳо ва хатарҳоеро, ки ин омилҳо ба вуҷуд меоранд, нишон диҳед.

Таъсири омилҳое, ки ба рушди муассиса имконият фароҳам меоранд:

Омилҳои таъсиррасон	Имконот	Дар кадом соҳаи рушди муассиса истифода мешаванд

Таъсири омилҳое, ки боиси маҳдудият, боздорӣ ва монеа мегардад:

Омилҳои таъсиррасон	Маҳдудиятҳо	Бартараф намудани маҳдудиятҳо

SWOT-таҳлили фаъолияти муассиса

Кори гурӯҳӣ: Бо истифода аз қолаби таҳлил (қувватҳо, заъфҳо, имконот, хатарҳо — SWOT), иштирокчиён яке аз мушкилиҳои воқеии муассисаро интихоб мекунанд ва дар гурӯҳҳо таҳлили онро анҷом медиҳанд. Баъдан муайян мекунанд, ки оё ин вазъият барои банақшагирӣ имконият медиҳад ё не.

Тарафҳои мусбӣ	**Тарафҳои манфӣ**
Имконот	**Хатарҳо**

1. Истифодаи технологияҳои рақамӣ дар дарс.
2. Ҷорӣ кардани омӯзиши иловагии пулакӣ.
3. Рушди тафаккури интиқодии хонандагон.
4. Татбиқи муносибати босалоҳият дар таълим.
5. Рушди малакаҳои касбии омӯзгорон дар муассиса.

МАВЗУИ 3

Нақши директор ҳамчун роҳбари рушд: тафаккури идоракунӣ, рефлексияи касбӣ, фарҳанги лоиҳавӣ

1. Чиро донистан муҳим аст?

- Тафаккури идоракунӣ ҳамчун пояи рушди муассиса.
- Нақши директори муассиса ҳамчун роҳбари тағйирот ва роҳбалад.
- Рефлексияи касбӣ — василаи рушд.
- Фарҳанги лоиҳавӣ: ташаббус, ҳамкорӣ, натиҷа.

2. Чиро бояд тавонам?

- Дарк кардани муассиса ҳамчун системаи рушд.
- Таҳлили мушкилиҳо ва гузоштани ҳадафҳо.
- Ташкили кори гурӯҳӣ ва дастгирии омӯзгорон.
- Нақшакашӣ ва татбиқи лоиҳаҳо.

3. Саволҳои калидӣ:

- Сарвар аз роҳбар чӣ фарқ дорад?
- Рефлексия чӣ гуна ба сифати идоракунӣ таъсир мерасонад?
- Чӣ чиз фарҳанги лоиҳавиро устувор мекунад?
- Чӣ гуна метавон ба нақша гирифт ва иҷро кард...

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз омӯзиши мавзуъ метавонед:

1. Вазифаҳои идоракуниро аз назари стратегӣ таҳлил намоед.
2. Қувваҳои **мусбӣ ва заифи фаъолияти касбии худро муайян карда, воситаҳои инъикоси ташхиси минтақаҳои** рушди шахсӣ ва банақшагирии рушди касбии худро ёд гиред.
3. Асосҳои усули лоиҳавиро барои таҳия ва татбиқи беҳдошти амалияи мактабӣ аз худ кунед.
4. Лоиҳаи хурди ба ҳалли масъалаҳои воқеии муҳити таълимӣ равонашударо таҳия намоед.

Муқаддима

Дар муҳити муосири таълимӣ директори муассиса дигар танҳо маъмур нест, ӯ ба ҳайси стратег, роҳбари илҳомбахш ва муҳаррики рушд баромад мекунад. Нақши ӯ аз ҳудуди идоракунии амалӣ фаротар меравад: аз ӯ талаб мешавад, ки тавонад ба таври системавӣ фикр кунад, дар шароити ноаён қарор қабул намояд, ташаббус баён карда, тағйиротро ҳамроҳӣ намояд. Тафаккури идоракунӣ, ки дар асоси рефлексия ва додаҳо бунёд ёфтааст, ба роҳбар имкон медиҳад, на танҳо вазъияти феълии муассисаро бинад, балки оянда онро низ тарҳрезӣ намояд.

Фарҳанги лоиҳавӣ воситаи сохтани муҳити таълимии тағйирпазир ва устувор мегардад, ки дар он ҳар як иштирокчӣ ҳаммуаллифи фаъол ва муҳаррики тағйирот мебошад. Рефлексияи касбӣ бошад, роҳбарро дар рушди шахсӣ ҳамроҳӣ мекунад: таҷрибаро таҳлил намуда, авлавиятҳоро муайян мекунад ва фарҳанги рушдро дар даста ташкил медиҳад.

Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Тафаккури идоракунӣ —қобилияти роҳбари муассиса аст, ки равандҳоро ҳамчун низом бинад, вазъиятро таҳлилу ҳадафгузорӣ кунад ва роҳҳои рушдро дар асоси нишондиҳандаҳо, мазмуну шароит ва коллектив муайян намояд. Ин омезиши тафаккури стратегӣ бо қобилияти амал дар шароити номуайяниро дар бар мегирад.

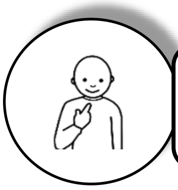
Андешаронии /таҳлили касбӣ — андешаи шуурнок дар бораи амалҳо, қарорҳо ва натиҷаҳои шахсӣ мебошад. Он ба директори муассиса имкон медиҳад, ки аз таҷриба омӯзад, самти фаъолиятро ислоҳ кунад ва фарҳанги идоракунии муассисаро рушд диҳад.

Фарҳанги лоиҳавӣ — услуби тафаккури ташкилотист, ки дар он кормандон ба воситаи ташаббусҳои муштарак, банақшагирӣ, тақсими нақшҳо ва бархурди доимӣ ба натиҷа нигаронда мешаванд. Ин муҳитест, ки дар он тағйирот ба як чизе муқаррарӣ табдил ёфта, на сабаби изтироби шадиди руҳӣ, балки омили рушд мегардад.

МАШҒУЛИЯТИ 1

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. **Нақши роҳбарро дар рушди стратегии муассиса дарк намуда**, роҳбариро аз маъмурият фарқ ва аҳаммияти тафаккури идоракунӣ ва рефлексияро хуб фаҳмидан.
2. **Асосҳои фарҳанги лоиҳавиро азхуд карда**, марҳилаҳои лоиҳаҳои таълимӣ ва робитаи онҳоро бо беҳтарсозии сифати таълим дарк намудан.
3. **Услубҳои идоракунӣ ва заминаҳои татбиқи онҳоро таҳлил намуда**, роҳҳои қабул кардани қарорҳоро дар шароити тағйирот ва номуайяниро баррасӣ намудан.



АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ
Чиро медонед ва мефаҳмед?

1. «Чӣ медонед?»

Дар бораи он, ки шумо нақши директорро дар рушди муассиса чӣ гуна дарк мекунед, 2–3 ҷумла нависед.

2. Дуруст/Нодуруст:

a. Тафаккури идоракунӣ танҳо бо вазифаҳои маъмурӣ алоқаманд аст ва ба рушди стратегии муассиса рабт надорад.

b. Фарҳанги лоиҳавӣ танҳо ба банақшагирии вазифаҳои дарозмуддат дохил мешавад.

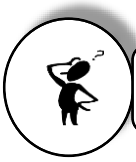
3. Мутобиқ кунед:

Мутобиқсозии мафҳумҳо бо тавсифҳо:

Мафҳум:	Тавсифҳо:
A. Тафаккури идоракунӣ	1. Раҳёфт ва иҷрои вазифҳо ба воситаи татбиқи ташаббус
B. Рефлексияи касбӣ	2. Қобилияти таҳлил ва таҳқиқи фаъолияти шахсӣ барои муайян кардани самтҳои рушд.
C. Фарҳангӣ лоиҳавӣ	3.Банақшагирии стратегӣ ва қабули қарор барои беҳтарсозии равандҳо

Саволҳо барои таҷрибаи амалии директорон:

1. Кадом мушкили идоракуниро шумо дар таҷрибаи худ ҳал кардед ва кадом усулҳо ба шумо дар ҳалли он кумак карданд?
2. Вазъиятеро мисоли оваред, ки рефлексияи касбӣ ба шумо кумак кард, то усулҳои кори худро бознигарӣ кунед.



ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.3-ро бо диққат хонед, сипас сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷишии 1.3. санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.3

Нақши директори муассиса ҳамчун роҳбар барои рушд

Нақши директори муассиса аз вазифаҳои одии маъмурӣ фаротар меравад. Директор як роҳбари стратегӣ мебошад, ки даставу равандҳои рушди муассисаи таълимиро илҳом мебахшад ва ҳидоят мекунад. Дар ҷаҳони имрӯз, ки тағйирот босуръат рух медиҳад, директори муваффақ бояд тафаккури идоракунӣ дошта бошад, қобилиятҳои рефлексияи касбиро рушд диҳад ва фарҳанги лоиҳавиро татбиқ намояд.

1. Тафаккури идоракунӣ

Тафаккури идоракунӣ калиди роҳбарии самарабахш мебошад. Он ба банақшагирии стратегӣ, пешгӯии хатарҳо, имкониятҳо ва қабули қарорҳое, ки ба

беҳбудии муҳити таълимӣ равона шудаанд, дохил мешавад. Директор бояд на танҳо вазъияти кунунии муассиса, балки ояндаи онро низ дида, стратегияҳои дарозмуддати рушдро тарҳрезӣ кунад. Тафаккури идоракунӣ, инчунин, қобилияти илҳом бахшидан ба омӯзгорон барои равишҳои навоварона ва ҳамкории муассирро дар бар мегирад.

2. Андешаронии /таҳлили касбӣ (рефлексияи касбӣ)

Инъикокунӣ (рефлексия) заминаи рушди касбӣ мебошад. Барои директор рефлексия нақши муҳиммеро мебозад — дар арзёбии фаъолияти шахсӣ, муайян кардани қувва ва нуқсонҳо ва ҷустуҷӯйи роҳҳои беҳсозӣ. Директори дорои ин қобилият тавони таҳлили таҷриба, гирифтани сабақ аз амалия ва татбиқи беҳбудиро дорад. Ин раванд ба ӯ кумак мекунад, ки усулҳо ва равишҳоро мутобиқ ба ниёзҳои ҷории муассисаи таълимӣ созгор созад.

3. Фарҳанги лоиҳавӣ

Фарҳанги лоиҳавӣ як равиши системавӣ дар иҷрои вазифаҳо мебошад, ки ба идоракунии лоиҳавӣ асос ёфтааст. Он ба директор имкон медиҳад, ки фаъолияти муассисаро самаранок ташкил кунад, ҳадафҳои дақиқ гузорад, захираҳоро муайян намояд ва натиҷаҳоро назорат кунад. Татбиқи усули лоиҳавӣ кумак мекунад, ки мушкилоти мушаххас ҳал шаванд ва муҳити муассиса рушд ёбад. Ба воситаи лоиҳаҳо мумкин аст, ки коллективро ҳавасманд кунем, салоҳиятҳои асосии омӯзгорону хонандагонро рушд диҳем ва навовариҳоро дастгирӣ намоем.

Тавсияҳои амалӣ ва намунаҳо:

1. Тафаккури идоракунӣ

Масъала (қарор)	Маслиҳат	Намуна
Директор метавонад бо зарурати татбиқи барномаи нави таълимӣ рӯ ба рӯ шавад.	Нақшаро иборат аз се марҳила тартиб диҳед: 1) Таҳлили вазъияти ҷорӣ; 2) Муайян кардани авлавиятҳо; 3) Банақшагирии татбиқ.	Стратегияро барои баланд бардоштани сатҳи саводнокии хонандагон, ки дар он омӯзишҳоро барои омӯзгорон ва истифодаи усулҳои нав таҳия намоед

2. Қабули қарорҳои самаранок

Қарор	Маслиҳат	Намуна
Дар ҳолати коҳиши нишондиҳандаҳои таълимӣ аз рӯйи фанни математика, директор маълумотро таҳлил мекунад ва сабаби камбуди мутахассисони бомаҳоратро муайян менамояд.	Аз усули таҳлили SWOT истифода баред, то қувва ва заъфҳои муассиса дар ин самт арзёбӣ шаванд.	Мутахассисонро барои баргузории мастер-класс ва курсҳои такмили ихтисос барои омӯзгорон даъват намоед.

3. Андешаронӣ /таҳлили касбӣ: Ташкили муошират

Қарор	Маслиҳат	Намуна
Барои беҳтар кардани робита байни муассиса ва волидон, директор платформаи муошırати мунтазамро таъсис медиҳад.	Таърихномаи вохӯриҳоро бо кумитаи волидайн ва омӯзгорон таҳия намоед.	Моҳе як маротиба «Рӯзи дарҳои кушод» ташкил кунед, ки дар он волидайн метавонанд муваффақиятҳои фарзандонашонро баррасӣ ва пешниҳодҳои худро баён кунанд.

4. **Андешаронӣ /таҳлили касбӣ: Дафтарҳои таҳлили касбӣ**

Қарор	Маслиҳат	Намуна
Воситаи навиштани дафтари қайдҳои шахсӣ барои директор имконият медиҳад, ки муваффақият ва хатоҳо амиқ таҳлил шаванд.	Ҳар ҳафта се дастовард ва як самти такмилро сабт намоед.	Директор таъсири мусбати лоиҳаи «мубоҳисаҳои муассисавӣ»-ро қайд мекунад ва зарурати васеъ кардани мавзуъҳоро муайян менамояд.

5. **Андешаронии касбии коллективӣ**

Қарор	Маслиҳат	Намуна
Баргузории сессияҳои инъикоскунанда бо омӯзгорон муҳити эътимод ва ҳамкориро тақвият медиҳад.	Барои баррасии мушкилот ва таҳияи қарорҳо аз фасилитатсия истифода баред.	Баъди анҷоми соли таҳсил мизи мудаввар ташкил намоед, ки дар он коллектив дастовардҳоро баррасӣ карда, самтҳои корро барои соли оянда муайян созад.

6. **Фарҳанги лоиҳавӣ: лоиҳаҳои муваффақ ва тарҳрезии онҳо**

Лоиҳа	Ҳадаф	Қадамҳо	Натиҷа
«Мактаби солим»	Баланд бардоштани сатҳи фаъолияти ҷисмонии хонандагон	Ташкили машқҳои пагоҳирӯзӣ, чорабиниҳои варзишии муассиса ва тренингҳо оид ба тарзи ҳаёти солим	Афзоиши фаъолият ва ҷалби хонандагон ба ҳаёти фаъол ва беҳтар шудани саломатии умумии онҳо
«Бо табиат меомӯзем»	Истифодаи минтақаҳои табиии атрофи муассиса барои таълим	Ташкили дарсҳо дар фазои кушод, бунёди боғи мактабӣ, ворид кардани маърифати экологӣ	Рушди саводнокии экологӣ ва баланд шудани ҳавасмандии хонандагон ба таълим

Кор дар гурӯҳҳои дунафарӣ: «Таҷрибаи ман дар идоракунӣ»
Талабот: Дар ҷуфтҳо таҷрибаи шахсии худро мубодила кунед ва барои ҳар як мафҳум (тафаккури идоракунӣ - андешаронии /таҳлили касбӣ, фарҳанги лоиҳавӣ) як мисол оред.

Супориш барои иштирокчиён

Бо такя ба мушоҳидаҳо ва таҷрибаи касбии худ барои ҳар як аз се категорияи зерин як мисол оваред:

1. **Тафаккури идоракунӣ:** Вазъиятеро тавсиф кунед, ки ба Шумо он дар банақшагирии стратегӣ кумак кард, то ки мушкилоти мураккаберо ҳал намоед.
2. **Андешаронии /таҳлили касбӣ:** Як мавридро баён намоед, ки таҳлили амалҳои шахсии шумо ба беҳбудии назарраси фаъолияти роҳбариатон оварда расонд.
3. **Фарҳанги лоиҳавӣ:** Мисоли як лоиҳаи муваффақро, ки дар муассисаатон татбиқ шуд ва ба натиҷаҳои назаррас расид, пешниҳод намоед.

Муҳокимаи кори гурӯҳӣ

Аспект	Фоида дар зиндагӣ	Салоҳиятҳои рушдёбанда
Тафаккури идоракунӣ	- Имкон медиҳад, ки дар ҳолатҳои мураккаб қарорҳои стратегӣ қабул шаванд. - Қобилияти таҳлили мушкилот ва имконотро инкишоф медиҳад. - Самаранокӣ ва боэътимодии роҳбариро афзоиш медиҳад.	- Банақшагирии стратегӣ - Таҳлили додаҳо ва вазъият - Муоширати муассир

Андешаронии /таҳлили касбӣ	- Ба рушди касбӣ ва худшиносӣ мусоидат мекунад. - Шуурнокиро зиёд мекунад, ғалатҳо ва минтақаҳои рушдро беҳтар муайян кардан мумкин аст. - Қарорҳои асоснок дар асоси таҷриба қабул карданро таъмин мекунад.	- Тафаккури танқидӣ - Худбаҳодиҳӣ ва рушди касбӣ - Мутобиқшавӣ ва такмилёбӣ
Фарҳанги лоиҳавӣ	- Нишон медиҳад, ки лоиҳаҳоро ташкил ва бо муваффақият анҷом диҳем. - Ба воридсозии навовариҳо мусоидат мекунад. - Ҳамкории дастаиро тақвият мебахшад.	- Идоракунии лоиҳаҳо - Эҷодкорӣ - Ҳамкорӣ ва муошират

Намунаҳо аз таҷрибаи директорон дар мавзуъҳои калидӣ

1. Тафаккури идоракунӣ:

👉 **Намуна:** Ҳангоми коҳиши ҳузури хонандагон дар маҳфилҳои беруназсинфӣ, директор пурсишро миёни хонандагон ва волидайн гузаронд. Маълум шуд, ки вақти баргузории онҳо номуносиб буд. Пас аз тағйири ҷадвали маҳфилҳо, ҳузур то 40% зиёд шуд.

Маслиҳат: Нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти муассиса (монанди сатҳи таълим, иштироки хонандагон дар чорабиниҳо ва ғ.)-ро мунтазам таҳлил намоед ва дар асоси додаҳо қарорҳои фаврӣ қабул кунед.

2. Андешаронии /таҳлили касбӣ:

👉 **Намуна:** Пас аз як соли таълим бо натиҷаҳои заифи фанни математика, директор бо омӯзгорон баррасиро ташкил кард. Маълум шуд, ки сарбории дарсӣ нобаробар тақсим шудааст. Бо таҷдиди ҷадвалҳо ва соатҳои дарсӣ натиҷаҳо беҳтар шуданд.

Маслиҳат: Барои таҳлили мунтазам аз қолабҳои махсуси рефлексӣ истифода баред, масалан: «Кадом корҳо хуб анҷом дода шуданд? Чиро метавон беҳтар кард?»

3. Фарҳанги лоиҳавӣ:

👉 **Намуна:** Директор лоиҳаи «Осорхонаи муассисавӣ»-ро ба роҳ монд, ки ҳадафаш ҳифзи таърихи муассиса буд. Хонандагон, омӯзгорон ва волидайн якҷоя мавод ҷамъ оварданд, намоишгоҳ ташкил карда, бо ҷомеаи маҳаллӣ ҳамкорӣ намуданд. Ин лоиҳа на танҳо фарҳанги муассисаро ғанӣ гардонд, балки ҳисси масъулиятро байни хонандагон зиёд кард.

Маслиҳат: Ҳар лоиҳаи навро бо гурӯҳи муташакили босалоҳият оғоз намоед, ки дар он роҳбар масъули банақшагирӣ, назорат ва ҳисоботдиҳӣ бошад.

Натиҷа: Волидайн фаъолтар ба ҳаёти муассисавӣ ҷалб шуданд ва садоқатмандии онҳо ба муассиса афзоиш ёфт.

Хулоса: Ин мисолҳо нишон медиҳанд, ки тафаккури идоракунӣ, инъикос ва фарҳанги лоиҳавӣ на танҳо заминаи рушди муассисаи таълимиро фароҳам меоранд, балки директорро ҳамчун роҳбари боқувват рушд медиҳанд. Ин се унсур имкон медиҳанд, ки роҳбар қарорҳои муассир қабул намояд, дастаашро илҳом бахшад ва тавассути ташаббусҳои мушаххас ба натиҷаҳои назаррас ноил гардад.

Натиҷа: Мавзуъ барои рушди инфиродии директор ва барои баланд бардоштани сифати идоракунии муассисаҳои таълимӣ аҳаммияти амалӣ ва баланди касбӣ дорад. Ин салоҳиятҳо на танҳо ба самаранок идора кардани муассиса, балки ба ҷалб ва

руҳбаландии омӯзгорон, хонандагон ва волидайн барои ҳамкорӣ ва равишҳои навоварона мусоидат мекунанд. Тафаккури идоракунӣ диди стратегиро таъмин мекунад, Андешаронии /таҳлили касбӣ заминаи худтакмилдиҳиро мегузорад ва фарҳанги лоиҳавӣ коллективро атрофи ҳадафҳои муштарак муттаҳид месозад. Якҷо, онҳо роҳбари ҳамаҷонибаеро ташаккул медиҳанд, ки метавонад бо чолишҳо мубориза барад ва ба дастовардҳои ҷиддӣ ноил гардад.

Ҷамъбаст: хулосаҳои асосӣ

Нақши директори муассиса ҳамчун роҳбар:

- Директор на танҳо маъмур, балки сарвари стратегиест, ки метавонад коллективро гирди ҳадафи ягонаи рушди муассиса **муттаҳид** созад.
- Директори муваффақ навовариҳоро ташвиқ мекунад, омӯзгоронро илҳом мебахшад ва шароитро барои рушди касбии даста фароҳам меорад.

Тафаккури идоракунӣ:

- Асоси қабули қарорҳои стратегӣ ва идоракунии самаранок мебошад.
- Директори дорои тафаккури пешрафтаи идоракунӣ метавонад маълумотро таҳлил, хатарҳоро пешгӯӣ намояд ва тағйироти дарозмуддатро нақшагирӣ кунад.
- Равиши стратегӣ ба ҳалли мушкилоти мураккаб ва беҳтарсозии равандҳои таълимӣ мусоидат мекунад.

Андешаронии /таҳлили касбӣ:

- Андешаронии /таҳлили касбӣ воситаи таҳлили муваффақиятҳои касбӣ ва муайян кардани минтақаҳои рушд мебошад.
- Ба директор имкон медиҳад, ки натиҷаҳои кори худро арзёбӣ намояд ва равишҳои навро барои расидан ба ҳадафҳо тархрезӣ кунад.
- Шуурнокӣ ва омодагии омӯзиш аз таҷрибаи шахсӣ роҳбари қобил ва муассирро ташаккул медиҳанд.

Фарҳанги лоиҳавӣ:

- Татбиқи фарҳанги лоиҳавӣ ба ҳалли масъалаҳои мушаххас ва воридсозии равишҳои инноватсионӣ дар амалияи таълимӣ мусоидат мекунад.
- Амалӣ намудани лоиҳаҳо даставу омӯзгоронро ташвиқ мекунад, ҳамкориро тақвият медиҳад ва муҳити умумии муассисаро беҳтар месозад.
- Лоиҳаҳо имкон медиҳанд, ки захираҳо ва кӯшишҳои коллектив барои расидан ба натиҷаҳои назаррас муттаҳид шаванд.

Рушди салоҳиятҳо: Ин мавзуъ ба рушди чунин салоҳиятҳои калидии директор мусоидат мекунад:

- **Тафаккури стратегӣ:** қобилияти дидани тасвири умумӣ ва банақшагирии оянда.
- **Таффаккури интиқодӣ ва андешаронии /таҳлили касбӣ:** қобилияти таҳлили амалҳо ва баровардани хулосаҳо.
- **Идоракунии лоиҳаҳо:** малакаҳои ҳамоҳангсозии кори даставӣ ва истифодаи самараноки захираҳо.
- **Муошират ва ҳамкорӣ:** ташкили муносибатҳои боэътимод ва самаранок бо омӯзгорон, хонандагон ва волидайн.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

Мавзуъ: Нақши директори муассиса ҳамчун роҳбари рушд: тафаккури идоракунӣ, андешаронии /таҳлили касбӣ ва фарҳанги лоиҳавӣ

I. Саволҳо барои худандешӣ:

1. Кадом равишҳо ва тарзҳои нави идоракунӣ барои ман кашфиёт шуданд ва чӣ гуна метавонам онҳоро дар муассисаи худ мутобиқ созам?
2. Кадом нуқтаи баррасишуда маро бештар аз лиҳози сарварӣ ва таъсир ба даста ба андеша водор кард? Чаро?
3. Кадом унсурҳои фарҳанги лоиҳавиро ман аллакай омодаам, ки аз фардо дар амалияи худ татбиқ намоям?
4. Бо кадом мушкилиҳо ҳангоми рушди мавқеи идоракунии худ дучор мешавам? Чӣ гуна метавон онҳоро паси сар кард?
5. Кадом сифатҳо ва мавқеъгириҳои касбиро дар асоси баррасии имрӯза дар худ рушд диҳам?

II. Худбаҳодиҳии амалияи шахсӣ.

1. **Таҳлили нақши худ ҳамчун сарвар.**
   Саволҳо барои рефлексия:
   - Чӣ гуна ман дастаи худро барои рушд ва равишҳои навоварона илҳом мебахшам?
   - Ман кадом қарорҳои стратегиро барои расидан ба ҳадафҳои муассиса қабул мекунам?
   - Чӣ гуна ман муносибатҳои муассир ва эътимодбахшро бо омӯзгорон, хонандагон ва волидайн нигоҳ медорам?
2. **Арзёбии тафаккури идоракунӣ**
   Қадамҳо барои таҳлил:
   - Вазифаҳои охирини идоракунӣ, ки ман ҳал кардам, таҳлил намоям.
   - Арзёбӣ кунам, ки захираҳо чӣ гуна тақсим шуда буданд.
   - Методҳои истифодаи таҳлили додаҳо ва банақшагириро номбар кунам.
3. **Андешаронии /таҳлили касбӣ**
   Воситаҳо:
   - Идораи дафтари дастовардҳо: дастовардҳо ва самтҳои ниёзманд ба беҳсозиро сабт намоед.
   - Таҳлили таҷриба: дар соли гузашта кадом корҳо муваффақ буданд ва чиро метавон тағйир дод?

   👉 Мисол: Арзёбӣ кунед, ки чӣ гуна татбиқи барномаи нави таълимӣ ба натиҷаҳои таҳсилии хонандагон таъсир расонд.
4. **Арзёбии фарҳанги лоиҳавӣ**
   Саволҳои амалӣ:
   - Дар соли гузашта кадом лоиҳаҳо амалӣ шудаанд? Онҳо то чӣ андоза муваффақ буданд?
   - Лоиҳаҳо чӣ гуна ба беҳсозии муҳити таълимии муассиса мусоидат карданд?
   - Барои татбиқи ин ташаббусҳо ман кадом малакаҳои ҳамкорӣ, банақшагирӣ ва идоракуниро истифода кардам?
5. **Банақшагирии қадамҳои минбаъда**
   Самтҳои рушд: Муайян кунед, ки кадом минтақаҳо ниёз ба такмил доранд, масалан:
   - Баланд бардоштани саводнокии рақамии омӯзгорон.

- Густариши ҳамкориҳо бо волидайн.

👉 **Шакли кор**: ёддоштҳои инфиродӣ + мубодилаи фикр дар ҷуфтҳо

III. Гузариш ба амал

1. **Муайян кардани авлавиятҳо**

- Вазъияти ҷории муассисаро арзёбӣ ва вазифҳоро таҳия кунед: ҳадафҳои SMART тартиб диҳед (мушаххас, ченшаванда, дастрас, мувофиқ ва дорои муҳлати иҷро) барои ҳар як вазифа.

2. **Тарҳрезии нақшаи стратегӣ**. Бо истифода аз тафаккури идоракунӣ нақшаи амал таҳия намоед:

- Воситаҳои таҳлилӣ (монанди SWOT-анализ)-ро барои арзёбии имконот ва хатарҳо татбиқ намоед.

3. **Ҷорӣ намудани амалияҳои андешаронии /таҳлили касбӣ**

- Усулҳоеро таҳия намоед, ки барои гирифтани аксуламал аз хонандагон, омӯзгорон ва волидайн мусоидат мекунанд.

4. **Амалисозии лоиҳаҳо**

Фарҳанги лоиҳавиро тавассути ташкили ташаббусҳои зерин ҷорӣ намоед:

- Лоиҳаи «Муосиргардонии муҳити таълимӣ»: ташкили минтақаҳои таълимии замонавӣ.
- Лоиҳаи «Ҳамкории эҷодӣ»: ташкили платформа барои мубодилаи идеяҳо байни омӯзгорон ва хонандагон.

👉 Роҳбарони лоиҳаро таъйин намоед, вазифаҳоро тақсим кунед ва муҳлатҳои иҷро таъйин намоед.

5. **Арзёбии натиҷаҳо ва танзим**

- Вазифаҳо ва лоиҳаҳои амалиёфтаро таҳлил кунед: кадоме муваффақ буданд, кадомашон ниёз ба такмил доранд?
- Дар асоси маълумоти ҷамъоваришуда стратегияи кориро мутобиқ созед ва ҳадафҳои навро муайян кунед.

Татбиқи амалӣ:

- Муаррифии нақшаи стратегиро барои коллектив омода намоед, то иштироки фаъолро таъмин кунед.

ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАХМИДАМ?

Варақаи худбаҳодии 1.3

Саволҳои тестӣ барои худсанҷӣ

1. Дуруст / Нодуруст:

- Тафаккури идоракунӣ —танҳо ҳалли масъалаҳои ҷории маъмурист.
- Фарҳанги лоиҳавӣ ба воридсозии идеяҳо ва ташаббусҳои нав вобаста аст. (*Нишон диҳед, ки изҳорот дуруст аст ё нодуруст.*)

2. Саволи интихоби ҷавоби дуруст:
Андешаронии /таҳлили касбӣ чист?

A) Таҳлили фаъолияти шахсӣ ва банақшагирии такмил.
B) Гузаронидани чорабиниҳои муассисавӣ.
C) Назорати ҳузури хонандагон.

3. Ҷойи холиро пур кунед: Таффаккури идоракунӣ ба директор кумак мекунад, ки ____ва қарорҳои стратегӣ қабул намояд.

Саволи 1: Кадом ҷумла беҳтар нақши директорро ҳамчун роҳбари рушд тавсиф мекунад?

а) Директор танҳо масъули назорати ҳозиршавии омӯзгорон мебошад
б) Директор бояд танҳо бо ҳуҷҷатгузорӣ машғул бошад
в) Директор рушди касбии омӯзгоронро роҳнамоӣ ва дастгирӣ мекунад
г) Директор танҳо масъули таъмири бинои мактаб аст

Саволи 2: Кадом амал ба рефлексияи касбии директор ишора мекунад?

а) Гузаронидани дарсҳои иловагӣ барои хонандагон
б) Таҳлили таҷрибаи роҳбарӣ ва муайян кардани нуқтаҳои беҳбудӣ
в) Назорати вақти омадани омӯзгорон
г) Иштирок дар чорабиниҳои фарҳангӣ

Саволи 3: Фарҳанги лоиҳавӣ дар муассисаи таълимӣ чӣ маъно дорад?

а) Иҷрои фармонҳои оморӣ
б) Истифодаи усулҳои анъанавии таълим
в) Тарҳрезӣ ва татбиқи нақшаҳои инноватсионӣ бо иштироки даста
г) Танҳо иҷрои нақшаи таълимӣ

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Таҳлили нақши директор ҳамчун роҳбар дар заминаҳои тафаккури идоракунӣ, рефлексияи касбӣ ва фарҳанги лоиҳавӣ.
2. Тавсифи қадамҳо бо истифода аз фарҳанги лоиҳавӣ барои лоиҳаҳои гуногуни муассиса.

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

Машғулияти амалии 1

Қолаби SMART- ҳадафҳо (мушаххас, ченшаванда, дастрас, мувофиқ ва муҳлатдор) барои расидан ба беҳбудӣ. Ҷадвалро пур кунед.

Аспект	Тарафҳои қавӣ	Самтҳои рушд	Нақшаи амал (SMART-ҳадаф)
Сарварӣ			
Тафаккури идоракунӣ			
Андешаронии касбӣ			
Фарҳанги лоиҳавӣ			

1. Вазифаи амалӣ: Дар муассисаи шумо зарурати татбиқи лоиҳа оид ба ташкили гӯшаи бароҳати истироҳат барои хонандагон ба миён омадааст. Қадамҳое, ки шумо бо истифода аз фарҳанги лоиҳавӣ меандешед, тавсиф намоед.

Хулосаҳои амалӣ:

- Роҳбарии директор ҳамоҳангсозии тафаккури стратегӣ, худинъикоскунии бошуурона ва қобилияти ташкили лоиҳаҳоро талаб мекунад.
- Дарки ин ғояҳо имкон медиҳад, ки хулоса барорем: директори муосир шахсияти калидӣ мебошад, ки муваффақияти тамоми муассиса аз ӯ вобаста аст.

👉 **Шакли кор**: ҷавобҳои хаттӣ ё баррасӣ дар гурӯҳҳои хурд

Машғулияти амалии 2

Таҳияи лоиҳаҳои муваффақи муассисаи таълимӣ.

1. Лоиҳа: «Насли рақамӣ»

Ҳадаф: Омӯзонидани хонандагону омӯзгорон ба малакаҳои кор бо технологияҳои иттилоотӣ.

Марҳилаҳо:

Натиҷа: ____

2. Лоиҳа: «Қувваи ҷомеа»

Ҳадаф: Қавӣ гардонидани робитаи муассиса бо волидайн ва ҷомеаи маҳаллӣ.

Марҳилаҳо:

Натиҷа: ____

МАВЗУИ 4

Услубҳои идоракунӣ (менеҷмент) ва сарварӣ. Сарварӣ мувофиқи вазъият

Чиро донистан муҳим аст?

- Услубҳои асосии роҳбарӣ: авторитарӣ (худкома), демократӣ, либералӣ.
- Бартарӣ ва хатарҳои ҳар як услуб дар муҳити муассиса.
- Принсипҳои идоракунии вазъият: мутобиқ кардани услуб бо вазъияти мушаххас.
- Нақши шахсияти роҳбар ва шароит (бӯҳрон, навоварӣ, субот).
- Таъсири услуби роҳбарӣ ба ангеза, муҳит ва самаранокии гурӯҳ.

Чиро бояд тавонист?

- Муайян ва таҳлил кардани услуби роҳбарии ҳукмрон дар муассиса.
- Истифодаи равиши вазъият ҳангоми қабули қарорҳои идоракунӣ
- Мутобиқ кардани услуби роҳбарӣ вобаста ба вазифаҳо, захираҳо ва ҳайати гурӯҳ
- Ташкили даста бо назардошти услуб ва ҳадафҳои роҳбарӣ
- Таҳияи сенарияҳои қарорҳои роҳбарӣ дар вазъиятҳои гуногун

Саволҳои калидӣ барои баррасӣ

- Дар муассисаи шумо кадом услуби роҳбарӣ ҳукмрон аст ва чаро?
- Дар кадом ҳолатҳо услуби авторитарӣ асоснок аст?
- Услуби демократӣ ба сатҳи иштироки омӯзгорон чӣ гуна таъсир мерасонад?
- Дар шароити ислоҳот услуби либералӣ кадом хатарҳоро дар бар дорад?
- Чӣ гуна муайян кардан мумкин аст, ки кадом услуб дар як вазъияти мушаххас самараноктар аст?

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз омӯзиши мавзуъ метавонед:

1. Услубҳои асосии роҳбарӣ (авторитарӣ, демократӣ, либералӣ) ва татбиқи онҳоро дар муҳити таълимӣ донед.
2. Консепсияи менеҷменти вазъиятиро дарк намуда, нақши онро дар мутобиқшавӣ ба шароити тағйирёбанда дарк кунед.
3. Қобилияти қабули қарорҳои асосноки идоракуниро дар вазъиятҳои мураккаб ва ғайристандартӣ рушд диҳед.
4. Услуби шахсии роҳбарии худро арзёбӣ намуда, сифатҳои сарварии шахсиятии худро рушд диҳед.

Муқаддима

Роҳбарии самаранок дар муассисаи таҳсилоти умумӣ аз роҳбар на танҳо малакаҳои маъмурӣ, балки *фаҳмиши амиқи услубҳои идоракунӣ* ва *қобилияти татбиқи муътамаднокии онҳо вобаста ба вазъиятро* талаб мекунад. Дар шароити ислоҳот, рақамикунонӣ ва болоравии талабот ба сифати таҳсилот, роҳбар ба як шахсияти калидӣ мубаддал мегардад, ки метавонад як дастаи устувор ва ҳавасмандро таъсис диҳад.

Услубҳои роҳбарӣ — авторитарӣ (худкома), демократӣ, либералӣ ва шаклҳои омехтаи онҳо — ба фазои коллектив, дараҷаи иштирокчиёни омӯзгорон ва самаранокии раванди таълим таъсири бевосита мерасонанд. Аммо *ҳеҷ як услуб универсалӣ* нест. Маҳз ба ҳамин хотир **идоракунии вазъиятӣ**, ки ба мутобиқсозии рафтори роҳбарӣ бо вазъ, вазифаҳо ва хусусиятҳои даста асос ёфтааст, ба воситаи муҳимтарини роҳбарони муосир табдил ёфтааст.

Ин мавзуъ ба рушди муътамаднокии идоракунӣ, ташаккули малакаҳои таҳлили вазъиятҳои роҳбарӣ ва интихоби бошууронаи услуби муносиб бо коллектив равона гардидааст. Иштирокчиён бо ***моделҳои амалӣ, асбобҳои худбаҳодиҳӣ* ва *усулҳои баланд бардоштани самаранокии роҳбарӣ дар шароити муассисаи таҳсилоти умумӣ*** шинос мешаванд.

Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Услуби роҳбарӣ — маҷмуи равишҳо, усулҳо ва рафтори роҳбар дар ҷараёни ташкил ва идоракунии кори коллектив ва қабули қарорҳо.

Услуби худкома (авторитарӣ) - назорати шадид, қабули қарорҳо бидуни дарназардошти фикри кормандон ва сатҳи баланди интизом.

Услуби демократӣ - баррасии дастаҷамъӣ ва қабули муштараки қарорҳо, ҳамчунин, ҷалб кардани кормандон ба раванди идоракунӣ асосёфта.

Услуби либералӣ - дахолати ҳадди ақали роҳбар ва додани озодии амалиёт ва масъулият ба аъзои коллектив.

Менеҷменти вазъият — равиши муътамадноки идоракунӣ, ки дар он услуб ва усулҳо вобаста ба вазъият, сатҳи тайёрӣ ва расидан ба баркамолии даста интихоб мешаванд.

Сарварӣ — қобилияти роҳбар барои илҳом бахшидан, ангезиш додан ва роҳнамоии коллектив ба самти ҳадафҳо.

Тағйирпазирии идоракунӣ — қобилияти мутобиқ кардани рафтор ва усулҳои роҳбарӣ ба шароит ва мазмуни муайян.

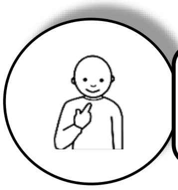
Муҳити ташкилӣ — фазои руҳии муассиса, ки таҳти таъсири услуби роҳбарӣ ташаккул ёфта, ба самаранокии кор таъсир мерасонад.

Қарори роҳбарӣ — интихоби роҳбар бо мақсади расидан ба ҳадафи мушаххас дар шароити муайян.

МАШҒУЛИЯТИ 4

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Навъҳои сабкҳои роҳбариро мефаҳмад ва хосиятҳои онҳоро дар заминаи роҳбарии муассисаи таълимӣ фарқ мекунад.
2. Принсипҳои сарварии вазъиятиро дарк мекунад ва метавонад фаҳмонад, ки чӣ гуна сабки роҳбарӣ вобаста ба ҳолати мушаххаси муассисаи таълимӣ интихоб мешавад.



АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ

Чиро медонед ва мефаҳмед?

1. «Чӣ медонед...»

- Се услуби асосии роҳбариро номбар кунед: ______________________________
- Принсипи менеҷменти вазъиятӣ дар чист? _________________________________

2. «Дуруст/нодуруст»

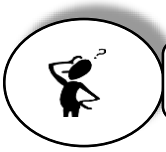
- Услуби худкомаи роҳбарӣ дар ҳама ҳолатҳо самаранок аст. ____
- Менеҷменти вазъиятӣ мутобиққунии роҳбариро бо шароити тағйирёбанда дар назар дорад. ____
- Услуби либералӣ иштирок ва дахолати роҳбарро дар қабули қарорҳо талаб намекунад. __________

«Мувофиқа кунед» -Услуби роҳбариро бо хусусияти он мувофиқа намоед:

1. **Услуби худкома**	а) Озодии баланди амалии кормандон
2. **Услуби демократӣ**	б) Назорати сахти роҳбар
3. **Услуби либералӣ**	в) Озодии баланди амалии кормандон
1 _ , 2- , 3 - .	

Саволҳо барои фаъолсозии таҷрибаи директорон:

1. Ба назари шумо, дар муассисаи шумо кадом услуби роҳбарӣ самараноктар аст? Чаро?
2. Ягон ҳолатро ба ёд оред, ки шумо маҷбур шудед, услуби роҳбариатонро вобаста ба вазъият тағйир диҳед. Ин ҳолат чӣ гуна ба натиҷа таъсир расонд?
3. Шумо дар интихоби услуби муносиб барои гурӯҳи худ бо кадом мушкилиҳо рӯ ба рӯ мешавед? Чӣ гуна онҳоро паси сар мекунед?
4. Шумо метавонед ҳолати муваффақро ба ёд оред, ки истифодаи дурусти менеҷменти вазъиятӣ ба натиҷаҳои назаррас овард?



ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.4-ро бо диққат хонда, сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷиши 1.4. санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.4

1. УСЛУБҲОИ ИДОРАКУНӢ

1.1 МАФҲУМИ: «МЕНЕҶМЕНТ» ВА «САРВАРӢ»

Менеҷмент дар замони муосир мафҳуми умумии идоракунӣ ва ё «идоракунии илмӣ» (management)-ро дар бар мегирад[3]. Менеҷмент —равандест, ки аз *банақшагирӣ, ташкил, роҳбарӣ ва назорати захираҳо* бо мақсади расидан ба ҳадафҳои мушаххас иборат аст. Он илм, таҷриба ва ҳунари роҳбарӣ ба одамон ва равандҳоро муттаҳид мекунад.

1.2. МЕНЕҶМЕНТИ ПЕДАГОГӢ — ЧӢ АСТ?

В. П. Семёнов дар асари худ «Менеҷменти педагогӣ: **50 усул, идея, таҷриба ё маҳорати муфид** дар соҳаи идоракунии раванди таълим» чунин таъриф медиҳад: «**Менеҷменти педагогӣ** —маҷмуи *принсипҳо ва усулҳо, шаклҳои ташкилӣ ва усулҳои технологии идоракунии равандҳои таълимӣ-тарбиявӣ ва омӯзишӣ-маърифатӣ* мебошад»[4] Он се ҷанбаи асосиро дар бар мегирад: **раванди таълимӣ, раванди тарбиявӣ, раванди омӯзишию худомӯзӣ.** Ба ин васила, маориф натиҷаи кори роҳбар ва омӯзгор аст, ки *воситаҳои корӣ —* ***сухан, мафҳумҳо, нутқ ва забон*** мебошанд. Фаъолияти роҳбар ва омӯзгор дар муассисаи таълимӣ ҳамчун раванди идоракунии таълим амалӣ мешавад.

1.3. МАФҲУМИ «САРВАРӢ»

Сарварӣ —раванде мебошад, ки тавассути таъсири иҷтимоӣ ва илҳомбахшии дигарон ба самти расидан ба ҳадафҳо роҳнамоӣ мешаванд. Ин раванд бештар ба ***илҳомбахшӣ, ташкили ҳамкорӣ*** ва таъсиргузорӣ равона гардидааст. Сарвар дастаи худро муттаҳид месозад, фаъолияташонро роҳнамоӣ мекунад ва хоҳиши пайравӣ ба миён меорад.

1.4. УСЛУБҲОИ РОҲБАРӢ

Услуби роҳбарӣ — маҷмуи усулҳоест, ки роҳбар нисбат ба зердастони худ истифода мебарад. Самаранокии услуб аз он вобаста аст, ки то чӣ андоза он ба ҳаллу фасли вазифаҳои мавҷуда мусоидат мекунад.

Идоракунии кормандон фаъолияте мебошад, ки ба роҳбарии кадрҳо равона шудааст. **Чӣ қадар роҳбарӣ самаранок аст, ҳамон қадар эҳтимоли муваффақият бештар мешавад.** Услубҳои роҳбарӣ (менеҷмент) аз тарзҳои гуногуни муносибати роҳбар бо зердастон, тақсими вазифаҳо ва қабули қарорҳо вобастаанд.

Модели роҳбарии К. Левин ба он асос ёфтааст, ки нақши асосӣ дар таснифи услубҳои роҳбарӣ ба хусусиятҳои шахсият ва хислати роҳбар дода мешавад. Вай се услуби классикии роҳбариро муайян намудааст: **авторитарӣ, демократӣ ва либералӣ (анархистӣ).**

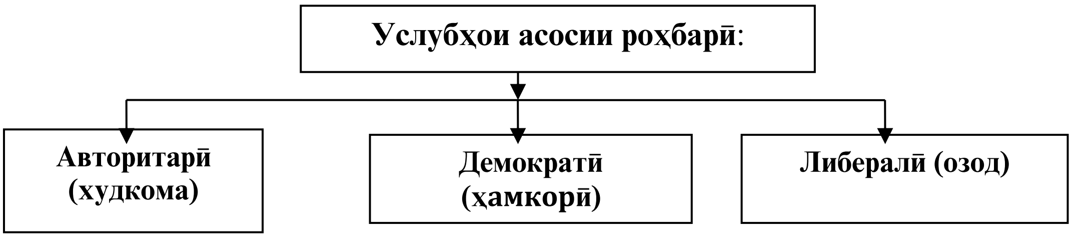
Ҳар як услуби роҳбарӣ хусусиятҳои махсуси худро дорад, ки дар шакл ва таркиби унсурҳои сохтори услуби роҳбарӣ ифода меёбанд.

Ҳангоми таҳлили сохтор ва муҳтавои услубҳои асосии роҳбарӣ бояд ҳатман ба назар гирифт, ки ҳар яке аз онҳо ҷиҳатҳои мусбат ва манфии худро дорад.

---

[3] [3] Морозова Т.В. Искусство управления: взгляд сквозь призму менеджмента//Завуч. Управление современной школой. №6, 2007.-стр. 42

4 Семёнов В.П «Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом. –М. 2007



Услуб	Шарҳ ва тавзеҳот
Худкома (директивӣ)	Роҳбар тамоми равандро пурра назорат мекунад, қарорҳоро мустақилона қабул менамояд ва иҷрои бечунучарои дастурҳоро талаб мекунад. Дар ин услуб иштироки зердастон дар баррасиҳо маҳдуд аст. Дар ҳолатҳои бухронӣ ё зарурати ҳамоҳангии дақиқ самаранок аст.
Демократӣ (ҳамкорӣ)	Қабули қарорҳо бо иштироки гурӯҳ сурат мегирад, ақидаи кормандон ба назар гирифта мешавад. Роҳбар кормандонро ба масъулият ва мустақилият ҳавасманд месозад. Ин услуб ба ташаккули ибтикор ва руҳияи даста мусоидат мекунад.
Либералӣ (дар канормонда)	Роҳбар ба кормандон озодии васеи амал медиҳад ва камтар дахолат мекунад. Ин равиш дар гурӯҳҳои касбии баланд самаранок буда метавонад, вале дар шароити худидоракунии суст хавфнок аст.

Таҳлили таърифҳои мафҳуми «услуби роҳбарӣ» аз ҷониби муаллифони гуногун нишон медиҳад, ки ин мафҳум дорои аломатҳои зерин аст:

- Маҷмуи усулҳо ва роҳҳое, ки роҳбар истифода мебарад;
- Системаи усулҳо ва тарзҳое, ки нисбатан устувор мебошанд;
- Хусусиятҳои инфиродии шахсият, меҳнат, муносибат ва муошират бо зердастон, ҳамкорон ва роҳбарон;
- Тарзҳои роҳбарии хос ва умумӣ;
- Самтгирии усулҳои роҳбарӣ ба сӯйи расидан ба ҳадафҳо ва вазифаҳои гузошташуда.

Ҳамин тавр, услуби роҳбарӣ —низоми усулҳо, тарзҳо ва воситаҳоест, ки дар фаъолияти роҳбарии менеҷери соҳаи маориф ҳукмфармо мебошанд, инчунин, хусусиятҳои инфиродии интихоби онҳо ва тарзи татбиқашонро дар бар мегирад. Дарки моҳияти мафҳуми услуби роҳбарӣ аз ҷониби роҳбар ва интихоби огоҳонаи усулҳо, тарзҳо ва воситаҳо бо ҳадафи расидан ба мақсадҳои идоракунӣ яке аз захираҳои такмили услуб ва оптимизатсияи тамоми фаъолияти менеҷери маориф ба шумор меравад.

«Панҷараи роҳбарӣ»-и Блейк–Моутон

Аз «панҷараи роҳбарӣ»-и Блейк–Моутон панҷ услуби маъмул бароварда мешавад:

1—1 – Услуби роҳбарие, ки на ба дастовардҳои меҳнатӣ ва на ба муносибатҳои байнишахсӣ аҳамият медиҳад. Ин услуби бетараф метавонад сабаби бетафовутӣ ва ноумедии кормандон гардад.

1—9 – Услуби роҳбарие, ки муҳити муносиб ва дӯстона барои муносибатҳои шахсӣ муҳайё мекунад, аммо ба дастовардҳои меҳнатӣ таваҷҷуҳи кам зоҳир мекунад. Дар чунин гурӯҳҳо мунокиша кам аст, то замоне ки зарурати истеҳсолӣ ё фишори роҳбарияти болоӣ пайдо шавад.

5—5 – Услуби роҳбарӣ, ки ба дастовардҳои миёна ва қаноатмандии миёнаи кормандон нигаронида шудааст. Ин як услуби муътадили роҳбарист ва натиҷаҳои меҳнат низ миёна боқӣ мемонанд.

9—1 – Услуби роҳбарӣ, ки ба самаранокии баланди меҳнатӣ равона шудааст, аммо ба муносибатҳои байнишахсӣ аҳамият намедиҳад. Мутобиқ ба роҳбарии авторитарист.

9—9 – Услуби роҳбарие, ки ҳам ба натиҷаҳои баланд ва ҳам ба қаноатмандии баландтарини кормандон равона шудааст.

Ин моделро «панҷараи роҳбарӣ» ё «панҷараи менеҷерӣ» меноманд.

Аксари роҳбарон ба онанд, ки услуби **9—9** оқилона ва муассир аст, аммо татбиқи он дар амал душвор аст.

Камбудии ин назария дар он аст, ки муайян кардани дақиқи мавқеи роҳбар дар ин панҷара душвор аст, зеро маълумоте, ки аз роҳбар ва зердастон гирифта мешавад, одатан пурра ва боэътимод нест.

Услуби идоракуни дар шакли комил кам дучор меояд.

<table>
<tr><td colspan="2">Услуби сарварии идоракунӣ </td></tr>
<tr><td>Табиати услуб</td><td>Ҳунари таъсиргузорӣ ба одамон дар он аст, ки онҳо ихтиёран барои расидан ба ҳадафҳое кӯшиш кунанд, ки ҳадафҳои шахсии онҳо нестанд. Одамон, пеш аз ҳама, аз пайи роҳбар мераванд, зеро ӯ тавони пешниҳоди воситаҳои қонеъ гардонидани ниёзҳои зарурии онҳоро дорад (ҳарчанд на ҳамеша воқеан онҳоро медиҳад) ва метавонад роҳи дурусти расидан ба ҳадафро нишон диҳад.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сарвар ду роҳ барои таъсир расондан ба одамон дорад:
1. Бо эътибори шахсӣ — аъзои гурӯҳ бартарии роҳбарро нисбат ба дигарон ба хотири таҷриба, маҳорати касбӣ, сатҳи маълумот ва амсоли ин эътироф мекунанд, зеро ӯ бо таҷриба, маҳорат, сатҳи баландтари маълумот ва дигар афзалиятҳо дорад;
2. Бо хусусиятҳои шахсӣ — инсондӯстӣ, муомилаи хуш, муносибати одилона бо одамон ва дигар сифатҳои ахлоқии шахсӣ.</td></tr>
<tr><td>Асос «ҳокимият» (шахсӣ)</td><td>• Роҳбар аз «ҳокимият»-и экспертӣ истифода мебарад, ки ба ӯ кумак мекунад, то пайравонро аз паси худ барад, агар онҳо бовар кунанд, ки роҳбар дар соҳаи муайян нисбат ба онҳо дониш ва малакаи бештар дорад;
• «Ҳокимият»- намуна, ки дар бисёре аз маврид сабаби эътирофи роҳбар аз ҷониби пайравон мегардад;
• Роҳбар - дорои «ҳокимият»- иттилоотӣ, ҳуқуқи қабули қарор, тақдими мукофот ва истифодаи маҷбурият нисбат ба захираҳост;
• «Ҳокимият»- роҳбар, ҳамчунин, ба ин заминаҳо асос мeёбад:
– маълумоти хуб дар бораи зердастонаш;
– малакаи гузоштани худро ба ҷойи онҳо ва дарки ормону майлҳояшон;
– қобилияти таҳлили вазъият ва муайян кардани дурнамои наздик ва дарозмуддат, инчунин, паёмадҳои амалҳои гуногун;</td></tr>
</table>

	– фаҳмиши хусусиятҳои равонии атрофиён (шарикон, роҳбарон, зердастон) ва истифодаи огоҳонаи онҳо дар муошрати расмӣ ва ғайрирасмӣ; – қобилияти ҷалб кардани одамон, илҳом бахшидан ва роҳнамоӣ кардан; – эътимоднокӣ, пофишорӣ ва устуворӣ; – донишҳои фарох, ҷаҳонбинии васеъ ва бисёр ҷанбаҳои дигар.

2. МЕНЕҶМЕНТИ ВАЗЪИЯТ ДАР МУАССИСАИ ТАЪЛИМӢ

Менеҷменти вазъиятӣ —равиши идоракуниест, ки ба таҳлили ҳолатҳои мушаххас ва интихоби стратегияи мувофиқи амал асос меёбад. Ин усул пешбинӣ мекунад, ки қарорҳо бо дарназардошти шароити мавҷуда, ниёзҳо ва омилҳои таъсиррасон қабул карда шаванд.

1. Принсипҳои асосии менеҷменти вазъият:

- **Муътамаднокӣ ва мутобиқшавӣ** — идоракунӣ аз рӯйи тағйироти дохилӣ ва хориҷӣ амалӣ мегардад;
- **Равиши инфиродӣ** — шароити мушаххас, ниёзҳои коллектив ва ҳадафҳои созмон ба назар гирифта мешаванд;
- **Таҳлили омилҳо** — роҳбар ҳолатро амиқ таҳлил мекунад, то сабаби мушкилот ва таъсири он ба раванди таълимиро дарк намояд;
- **Ҳамкории шарикона** — иштироки даста дар қабули қарорҳо ба таҳияи стратегияҳои беҳтарин мусоидат мекунад.

2. Татбиқи менеҷменти вазъият дар муассиса:

Ин равиш барои ҳалли самараноки вазифаҳое чун идоракунии муноқишаҳо, ҷорӣ кардани навоварӣ ва мутобиқсозии раванди таълимӣ хеле муассир аст.

Мисолҳо:

- Дар шароити буҳрони захираҳо, ин равиш ба муайян кардани афзалиятҳо, азнавтақсимкунии захираҳо ва кам кардани таъсири манфӣ ба таълим кумак мекунад;
- Дар ҳолати тағйирёбии барномаҳои таълимӣ, роҳбар усули эътимоднокро барои мутобиқ кардани муассиса ба талаботи нав истифода мебарад;
- Ҳангоми идоракунии даста, ин равиш ба ҳалли муноқишаҳо, ангезиши омӯзгорон ва ташкили муҳити кории мутаносиб кумак мекунад.

3. Унсурҳои менеҷменти вазъият ва салоҳиятҳои асосӣ:

- **Тафаккури интиқодӣ** — таҳлили ҳолат ва ҷустуҷӯйи роҳҳои беҳтарин;
- **Эҷодкорӣ** — дарёфт ва ҷустуҷӯйи идея ва роҳҳои навоварона;
- **Муошират** — робитаи самаранок миёни омӯзгорон, хонандагон ва падару модарон;
- **Ҳамкорӣ** — кори дастаҷамъона барои расидан ба ҳадафҳои таълимӣ.

Хулоса: Менеҷменти вазъият роҳбарии муассисаро муътамоднок ва мутобиқпазир мегардонад, ки дар шароити тағйироти зуд дар соҳаи маориф аҳамияти калон дорад. Ин равиш малакаҳои роҳбариро тақвият бахшида, ҳамкорӣ бо коллективро беҳтар мекунад ва барои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ мусоидат менамояд.

3. НАҚШИ ДИРЕКТОРИ МУАССИСА ДАР МЕНЕҶМЕНТИ ВАЗЪИЯТ

Директор дар татбиқи муассири принсипҳои менеҷменти вазъият нақши калидӣ мебозад. Ӯ ҳамчун роҳбари стратегӣ қарор қабул мекунад, даставу ҳолатҳоро ҳамоҳанг месозад ва мушкилотро ҳал мекунад.

Ҷанбаҳои асосии нақши директор:

1. **Таҳлили вазъият:**
    - Директор бояд тавонад фавран ҳолати мавҷударо бо дарназардошти омилҳои дохилӣ ва беруна (монанди тағйирот дар сиёсати таълимӣ, захираҳои муассиса, ниёзҳои омӯзгорон ва хонандагон) таҳлил намояд.
2. **Қабули қарорҳо:**
    - Дар шароити менеҷменти вазъият директор қарорҳои эътимодбахш ва асоснокеро қабул мекунад, ки ба шароити мушаххас мутобиқанд.
3. **Ангезиши коллектив:**
    - Директор бо илҳомбахшии омӯзгорон ва кормандон руҳияи дастаӣ ва ташаббусро тақвият медиҳад. Ин барои ташкили фазои мусоиди корӣ аҳамият дорад.
4. **Ҳалли муноқишаҳо:**
    - Ӯ ҳамчун миёнарав амал мекунад, то муноқишаҳо дар дохили даста ё байни омӯзгорон, падару модарон ва хонандагонро ҳал кунад.
5. **Банақшагирӣ ва назорат:**
    - Директор нақшаи стратегии идоракуниро бо истифода аз воситаҳои таҳлилӣ (монанди таҳлили SWOT ва ҳадафҳои SMART) тарҳрезӣ намуда, системаи мониторингро барои арзёбии самаранокии тадбирҳо ҷорӣ мекунад.
6. **Рушди салоҳиятҳои калидӣ:**
    - Директор бояд рушди тафаккури интиқодӣ, муошират, эҷодкорӣ ва ҳамкориро миёни омӯзгорон ва хонандагон таҳрик диҳад.
7. **Мутобиқшавӣ ба тағйирот:**
    - Қобилияти зуд мутобиқ шудан ба тағйироти қонунгузорӣ, стандартҳои маориф ва вазъи иҷтимоӣ-иқтисодӣ барои директор ниҳоят муҳим аст.
8. **Ҳамкории шарикона:**
    - Директор бо падару модарон, ҷомеаи маҳаллӣ ва мақомоти маориф фаъолона ҳамкорӣ мекунад ва иштироки ҳамаи тарафҳоро таъмин менамояд.

Муваффақияти директор ҳамчун менеҷмент ба малакаҳои касбии ӯ, тавоноии ҳамкорӣ бо даста ва қабули қарорҳои саривақтӣ вобастагии калон дорад. Ин вазифа диди стратегӣ ва дараҷаи баланди мутобиқшавиро талаб мекунад.

Ҷамъбаст: хулосаҳои асосӣ

1. **Гуногунӣ дар сабкҳои роҳбарӣ:**
    - Сабкҳои роҳбарӣ (авторитарӣ, демократӣ, либералӣ, ва трансформатсионӣ) ба роҳбарон доираи васеи усулҳои ҳамкорӣ бо дастаро пешниҳод мекунанд.
    - Интихоби сабки мушаххас аз ҳолат, ҳадафҳо, сатҳи болиғии коллектив ва хусусияти вазифаҳо вобаста аст.
2. **Эътимод ба идоракунии вазъият:**
    - Директор ҳамчун менеҷмент равиши мутобиқшавандаеро пешниҳод мекунад, ки ба роҳбар имкон медиҳад шароити махсус, омилҳои дохилӣ ва беруниро ба назар гирад.
    - Ин равиш ба роҳбар имконият медиҳад, ки ба тағйирот босуръат вокуниш нишон диҳад ва мушкилотро самаранок ҳал намояд.
3. **Аҳамияти нақши директор:**
    - Директори муассиса шахсияти калидӣ ба ҳисоб меравад, ки татбиқи муваффақонаи усули мазкур (менеҷмент будан) аз ӯ вобаста аст.
    - Вазифаҳои ӯ шомили таҳлили ҳолат, қабули қарорҳо, ҳавасмандкунии коллектив, идораи низоъҳо ва мутобиқшавӣ ба тағйирот мебошанд.
4. **Салоҳиятҳои калидӣ ҳамчун пояи:**
    - Тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират ва ҳамкорӣ нақши муҳимеро дар роҳбарии муосири муассиса мебозанд.

- Рушди ин салоҳиятҳо дар миёни омӯзгорон ва хонандагон кумак мекунад, ки онҳо ба душвориҳо тоб оранд ва ҳамкории муваффақро ба роҳ монанд.

5. **Татбиқи амалӣ:**
   - Сабкҳои роҳбарӣ ва менеҷментӣ вазъиятӣ барои ҳал намудани масъалаҳо, мисли ҳалли низоъҳо, мутобиқсозии нақшаҳои таълимӣ ва ташвиқи кормандон самаранок мебошанд.
   - Истифодаи технологияҳои кейсӣ ва масъалаҳои менеҷметӣ малакаҳои стратегии директорро таҳким мебахшад.
6. **Афзалиятҳо барои равандҳои таълимӣ:**
   - Омезиши услубҳои роҳбарӣ ва принсипҳои он сифати таълимро баланд мебардорад, руҳияи коллективиро мустаҳкам мекунад ва ҳамкории байни иштирокчиёни раванди таълимро беҳтар месозад.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

Дарки ғояҳои калидӣ

I. Таҳлили нақши шахсӣ:

1. Таҳлили услуби роҳбарӣ:
- Сабки роҳбарии шумо чӣ гуна ба руҳия ва фаъолияти даста таъсир мерасонад?

2. Арзёбии самаранокии қарорҳо:
- Кадом қарорҳои қабулкардаи шумо ҳамчун роҳбар бештар муваффақ буданд? Барои чӣ?

3. Идора ва ҳамкории даста:
- Чӣ қадар назару пешниҳодҳои ҳайатро ҳангоми қабули қарорҳо ба ҳисоб мегиред?

4. Мутобиқшавӣ ва муътамоднокӣ:
- Ба тағйироти ногаҳонии сиёсати таълимӣ ё шароити беруна чӣ гуна посух медиҳед?

5. Нақшакашӣ ва дурнамо:
- Барои расидан ба ҳадафҳои стратегии худ кадом захираҳоро бояд тақвият бахшиду такмил дод?

👉 *Шакли кор: ҷавобҳои хаттӣ ё баррасӣ дар гурӯҳҳои хурд*

II. Худбаҳодиҳии амалияи шахсӣ

1. Таҳлили услубҳои роҳбарӣ
- Кадом сабки роҳбариро ман бештар истифода мебарам: авторитарӣ, демократӣ, либералӣ ё вобаста ба руҳияву ҳолатро?

2. Арзёбии ҳамкорӣ бо коллектив
- То куҷо ман муоширати самаранокро дар дохили даста ба роҳ мондаам?

3. Идоракунии вазифаҳо ва равандҳо
- Оё ман аз воситаҳои таҳлилӣ, мисли таҳлили SWOT ё ҳадафҳои SMART барои банақшагирӣ ва назорат истифода мебарам?

4. Арзёбии сифатҳои сарварӣ
- Оё ман метавонем дастаамро ба сӯйи таҷдиди навоварона ва тағйирот илҳом бахшам?

5. Инъикоси натиҷаҳои фаъолият
- Аз таҷрибаи худ кадом ҷиҳатҳоро мехостам тағйир ё такмил диҳам?

👉 *Шакли фаъолият: ёддоштҳои инфиродӣ + мубодила дар ҷуфтҳо ва **гурӯҳҳои хурд***

III. Гузариш ба амал

1. Муайян кардани ҳадаф ва вазифаҳо:
- Ҳадафи ниҳоиро ба таври дақиқ муайян кунед ва ба вазифаҳои мушаххас тақсим кунед, масалан: ҷорӣ кардани усули нави роҳбарӣ ё ҳалли мушкилоти мушаххас.

2. **Банақшагирии қадамҳои мушаххас:**

- Нақшаи муфассал тартиб диҳед, ки марҳилаҳо, шахсони масъул, муҳлати иҷро ва натиҷаҳои интизоршавандаро дар бар гирад.
- Аз воситаҳо чун **SMART-мақсадҳо** ва **ZOPS** (вазифаҳо-амалҳо-нишондодҳо-воситаҳо) истифода баред, то нақша сохторманд гардад.

ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАҲМИДАМ?

Варақаи худбаҳодии 1.4

Супоришҳои тестӣ барои худсанҷӣ

Тести 1: Мафҳумҳоро бо тавсиф мутобиқ кунед

1. Услуби роҳбарии авторитарӣ	а. Роҳбар сабки роҳбариро ба ҳолат мутобиқ месозад
2. Услуби роҳбарии демократӣ	б) Роҳбар қарорҳоро шахсан қабул мекунад, назорат ҷиддист.
3. Менеҷмент будан	с. Равиши гурӯҳӣ, назарҳои кормандон ба назар гирифта мешаванд.
Ҷавоб: 1 - , 2 , с, 3 -	

Тести 2: Ғалатро ёбед

Муайян кунед, ки кадом андеша сабкҳои роҳбариро нодуруст тавсиф мекунад:

1. Сабки авторитарӣ ба ташаббуси фаъоли кормандон мусоидат мекунад.
2. Сабки демократӣ ба ҳамкорӣ ва ба назар гирифтани фикрҳои гурӯҳ асос ёфтааст.
3. Сабки либералӣ барои кормандони соҳибтахассуси баланд муносиб аст.

Ҷавоб: ____

Тести 3: Таърифро мукаммал кунед.

Супориш: Таърифи зерро идома диҳед: «Менеҷмент равиши роҳбарист, ки…____

Супориши амалии 1

Вазъият: Дар муассиса шумо татбиқи барномаи нави рушди салоҳиятҳои калидӣ (тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират ва ҳамкорӣ) дар назар аст. Аммо баъзе омӯзгорон самаранокии барномаро зери шубҳа мегузоранд ва ба он муқобилат мекунанд.

Саволҳо барои иҷрои вазифа:

1. Барои таҳлили вазъият чӣ қадамҳоро мегузоред?
2. Барои кор бо коллектив кадом сабки роҳбариро интихоб мекунед?
3. Барои кам кардани муқобилият ва татбиқи муваффақи барнома кадом амалҳоро пешниҳод мекунед?

Супориши амалии 2

Вазъият: Дар муассиса муноқиша байни падару модарон ва омӯзгорон дар масъалаи ташкил кардани чорабиниҳои иловагии берун аз дарс ба вуҷуд омадааст. Падару модарон мегӯянд, ки ин чорабинӣ гарон меафтад, аммо омӯзгорон мутмаинанд, ки онҳо барои таълим заруранд.

Саволҳо:

1. Шумо вазъиятро чӣ гуна таҳлил мекунед?
2. Барои ҳар ҷониб кадом далелҳоро пешкаш мекунед?
3. Кадом роҳҳо созишро (муомилаи тарафайн) пешниҳод мекунед?

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Ҳалли дурусти мисолҳо дар шакли вазъиятҳо.
2. Интихоби сабки дурусти роҳбарӣ мутобиқ ба сатҳи омодагии кормандон

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

Машғулияти амалии 1. Ҳалли вазъият

Намунаи 1: Мунокиша байни омӯзгорон.

Вазъият: Ду омӯзгор оид ба усули таълим дар дарсҳои муштарак баҳс мекунанд, ки ин ба муҳити равонии коллектив ва сифати таълим таъсири манфӣ мерасонад.

Роҳи ҳал:

Намунаи 2: Норасоии маблағ барои гузаронидани чорабинии берунаазсинфӣ

Вазъият: Муассиса барои гузаронидани чорабиниҳои ба нақша гирифташуда буҷети кофӣ надорад, ки ин миёни падару модарон ва хонандагон норозигӣ ба вуҷуд меорад.

Роҳи ҳал:

Мисоли 3: Ҳавасмандии пасти омӯзгор вобаста ба истифодаи технологияи нав

Вазъият: Омӯзгорон бо дили нохоҳам технологияи интерактивиро дар дарс истифода мекунанд, ки ин омил шавқу таваҷҷуҳи хонандагонро ба самаранокии таълим ва дарсазхудкунӣ коста мегардонад.

Роҳи ҳал:

Машғулияти амалии 2. Мутобиқ ба дараҷаи тайёрии кормандон усули мувофиқи сарвариро интихоб намуда, сабаби онро шарҳ диҳед.

Муайян намудани дараҷаи тайёрии кормандон

Ду унсури калидии омодагии корманд барои иҷрои вазифа вуҷуд дорад: **қобилият** ва **хоҳиш**. Ҷадвалро пур кунед.

Қобилият	
Хоҳиш	

Дараҷаи тайёрии кормандон

Баланд	Миёна		Паст
Т4	Т3	Т2	Т1
Боистеъдод, шавқманд ва ба худ боваридошта	Боистеъдод, вале каммайл ва ба худ боварӣ надошта	Камистеъдод, вале шавқманд ва боваридошта	Камистеъдод, каммайл ва нобовар

<u>Ш1</u>- Навъи сарварӣ «<u>**Фармон**</u>»- додани дастури муайян барои иҷрои кор

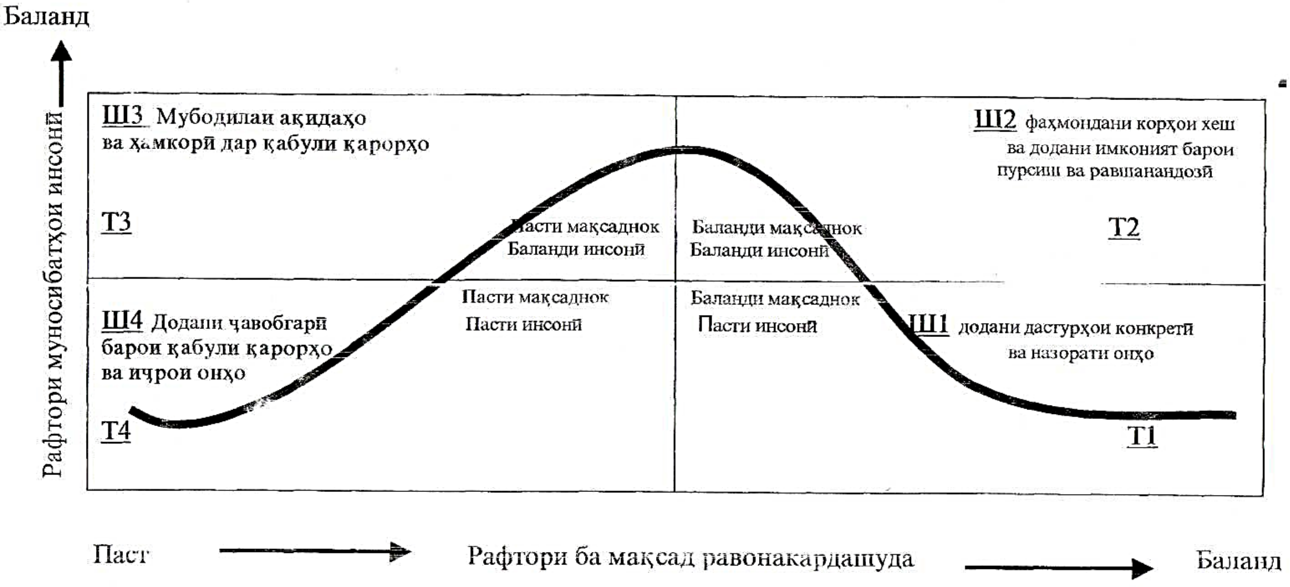
<u>Ш2</u>- Навъи сарварӣ «<u>**Боваркунонӣ**</u>»- фаҳмонидани қарорҳои худ ва додани имкониятҳо барои пурсиш ва равшаннамоӣ.

<u>Ш3</u>- Навъи сарварӣ- «<u>**ҳамкорӣ**</u>» - мубодилаи ақидаҳо, ҳамкорӣ бо кормандон дар қабули қарор.

<u>Ш4</u>- Навъи сарварӣ- «<u>**Намояндагӣ**</u>» –эҳсоси дарки масъулият ва ҷавобгарии коргарон дар қабули мустақилонаи қарор ва иҷрои онҳо.

Дар асоси маълумотнома ҷадвали зеринро пур кунед.

Навъҳои сарварӣ	Дараҷаи тайёрӣ	Рафтори сарвар ва қарори вай



МАВЗУИ 5

Тартиби қабули қарорҳо дар вазъияти номуайян

1. Чиро донистан муҳим аст

- Фаҳмиши мафҳум ва табиати номуайянӣ: манбаъҳо, намудҳо (дохилӣ, берунӣ, низоми расмӣ).
- Марҳилаҳои қабули қарор ва моделҳои тафаккури роҳбарӣ (ақлонӣ, ҳиссӣ, мутобиқшаванда).
- Равишҳо барои кор бо хавфҳо: таҳлил, арзёбӣ, банақшагирии сенариявӣ
- Принсипҳои тафаккури стратегӣ ва идоракунии зиддибуҳронӣ.
- Нақши роҳбар дар шароити номуайянӣ: зеҳни эҳсосотӣ, муътамаднокӣ, масъулиятшиносӣ.
- Намунаҳо аз таҷрибаи қарорҳои муваффақ дар шароити номуаяйянӣ (аз ҷумла, дар соҳаи маориф)

2. Чиро бояд тавонист

- Таҳлили ҳолат дар сатҳи баланди номуайянӣ ва муайян кардани хавфҳои асосӣ.
- Истифодаи воситаҳо барои арзёбии вариантҳо ва қабули қарорҳо.
- Таҳияи сенарияҳои рушди рӯйдодҳо ва интихоби амалҳои мувофиқ.
- Ҳавасмандгардонӣ ва баён кардани қарорҳо ба таври равшан ва таъсирбахш
- Боэътимодона вокуниш нишон додан ва такмили амалҳо дар асоси маълумоти нав.
- Барқарор кардани ҳамкорӣ ва пайдо кардани захираҳо дар шароити ғайристандартӣ.
- Рушди фарҳанги қабули қарори дастаҷамъона.

3. Саволҳои асосӣ барои баррасӣ

- Дар амалияи роҳбарии Шумо бештар кадом шаклҳои номуайянӣ ба назар мерасанд?
- Ҳангоми қабули қарор дар шароити бесуботӣ бештар кадом хатоҳо рух медиҳанд?
- Дар чунин вазъиятҳо баррасии гурӯҳӣ ва зеҳни дастаҷамъӣ чӣ нақш мебозад?
- Дар шароити номуайянӣ кадом воситаҳои роҳбарӣ самараноктар ҳисобида мешаванд?

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз омӯзиши мавзуъ метавонед:

1. Сабабҳои асосӣ ва шаклҳои номуайяниро дар идоракунии муассисаҳои таълимӣ фаҳмед.
2. Моделҳои асосии қабули қарорҳо (ақлонӣ, ҳиссӣ, вобаста ба вазъият)-ро аз худ кунед.
3. Кейсҳои воқеӣ ва қарорҳои самараноки роҳбарикунӣ, инчунин, рушди муътамаднокӣ ва мутобиқшавӣ ҳангоми қабули қарор дар шароити номуайяниро баррасӣ кунед.
4. Стратегияҳои инфиродии қабули қарорҳоро бо дарназардошти сабки шахсии роҳбарӣ ва татбиқи методикаҳои омӯхташуда дар амалияи роҳбарии муассиса таҳия кунед.

Муқаддима

Системаи муосири маориф ҳарчи бештар бо вазъияте рӯ ба рӯ мешавад, ки усулҳои анъанавии идоракунӣ дигар кофӣ нестанд. Тағйирёбии босуръати шароити беруна, камбуди иттилооти пурра ва ноустувории муҳити танзимкунанда — ҳамаи ин аз роҳбар на танҳо дониш, балки омодагии баланд барои амал дар шароити номуайянро талаб мекунад. Дар чунин ҳолат, қобилияти қабули қарорҳои асоснок, эътимодбахш ва саривақтӣ дар маркази таваҷҷуҳ қарор мегирад.

Механизмҳои қабули қарор дар шароити номуайянӣ — на танҳо маҷмӯи воситаҳо, балки фарҳанги комили идоракунӣ мебошанд, ки дар асоси тафаккури стратегӣ, арзёбии хавфҳо, ҷалби даста ва устувории ботинии роҳбар бунёд ёфтааст. Маҳз директори муассисаи таълимӣ ба шахсияти калидӣ табдил меёбад, ки аз амалҳои ӯ устуворӣ ва рушди муассиса дар шароити душвор вобаста аст.

Дар ҷараёни омӯзиши ин мавзуъ, мо на танҳо бо моделҳои назариявӣ (монанди дарахти қарор, меъёрҳо, усули сенариявӣ) шинос мешавем, балки онҳоро дар кейсҳои воқеии роҳбарикунанда татбиқ карданро низ меомӯзем. Ба зеҳни дастаҷамъӣ, касбияти эҳсосии роҳбар ва қобилияти «дар ҷараёни амал фикр кардан» таваҷҷуҳи хос дода мешавад, чизе, ки дар замони тағйирот муҳимтар мегардад.

Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Номуайянӣ — вазъият, ки дар он оқибатҳои қарорҳо ба таври дақиқ пешгӯйӣ намешаванд, зеро маълумот кофӣ нест, муҳити беруна ноустувор аст ё шароит зуд тағйир меёбад.

Хавфи эҳтимолӣ (риск) — эҳтимолияти рух додани ҳодисаи номатлуб ҳангоми қабули қарор. Бар хилофи номуайянӣ, хавфро метавон қисман ҳисоб ва ба назар гирифт.

Қабули қарор — равандест, ки дар он аз байни чанд имконоти мавҷуда беҳтарин амал бо назардошти ҳадафҳо, захираҳо ва маҳдудиятҳо интихоб мегардад.

Дарахти қарорҳо — модели графикӣ, ки вариантҳои имконпазир, натиҷаҳо ва эҳтимолияти онҳоро нишон медиҳад ва барои интихоби қарори оптималӣ кумак мерасонад.

Таҳлили SWOT — воситаи таҳлили стратегӣ, ки барои муайян кардани нуқтаҳои қавӣ ва заифи дохилӣ, имконот ва таҳдидҳо дар вазъияти мушаххас истифода мешавад.

Таҳлили STEEP — усули таҳлили муҳити беруна тибқи панҷ самт: иҷтимоӣ, технологӣ, иқтисодӣ, экологӣ ва сиёсӣ.

Модели ақлонӣ (рационалӣ) — равиши қабули қарор, ки ба мантиқ, таҳлили маълумот ва арзёбии пайдарпаии имконот асос ёфтааст.

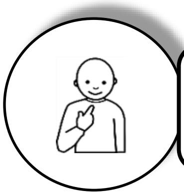
Модели такя таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ (интуитивӣ) — қабули қарор дар асоси таҷриба, «ҳиссиёт» ва шинохти зуд дар шароити камбуди вақт.

Қабули қарори дастаҷамъона — равандест, ки дар он қарорҳо бо иштироки гурӯҳ қабул мегарданд, ки сифати таҳлилро беҳтар ва хатоҳоро кам мекунад.

МАШҒУЛИЯТИ 1

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. **Фаҳмидани** сабабҳои асосӣ ва шаклҳои номуайянӣ дар идоракунии муассисаҳои таълимӣ.
2. **Азхуд** кардани моделҳои асосии қабули қарорҳо (ақлонӣ, эҳсосӣ, ваъиятӣ).



АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ
Чиро медонед ва мефаҳмед?

1. Дар чанд ҷумла тавзеҳ диҳед, ки номуайяниро дар идоракунии муассисаи таълимӣ чӣ гуна мефаҳмед. Намунаҳоеро аз таҷрибаи шахсии худ биёред.

2. Дуруст ё нодуруст: Муайян кунед, ки кадом изҳорот дуруст аст ва кадоме нодуруст.

1. Номуайянӣ дар идоракунӣ ҳамеша бо набудани иттилоот вобаста аст.
2. Қабули қарор дар шароити номуайянӣ танҳо эътимоди ботиниро талаб мекунад.
3. Таҳлили сенариявӣ барои коҳиши хавфи қабули қарорҳои нодуруст кумак мекунад.

3. Дуруст ё нодуруст: Муайян кунед, ки кадом изҳорот дуруст аст ва кадоме нодуруст.

1. Таҳлили SWOT барои муайян кардани нуқтаҳои қавӣ ва заифи ташкилот кумак мекунад.
2. Ҷадвали қарор барои интихоби варианти беҳтарин дар шароити номуайянӣ истифода мешавад.
3. Банақшагирии стратегӣ хавфҳоро ба назар намегирад.

1. Мувофиқа кунед: Мафҳумҳоро бо таъриф мувофиқа кунед.

Истилоҳ	Таъриф
Модели ақлонӣ	Ба таҷрибаи шахсӣ ва вокуниши зуд ба вазъият асос ёфтааст.
Модели такя ба таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ	Пеш аз қабули қарор таҳлили дақиқи вариантҳоро истифода мебарад.
Идоракунӣ вобаста ба вазъият	Талаб мекунад, ки шахс ба тағйирёбии шароит эътимоднокӣ ва мутобиқшавӣ омод а бошад.

2. Мафҳумҳоро бо таъриф мувофиқа кунед.

Истилоҳ	Таъриф
Таҳлили SWOT	Восита барои интихоб кардани беҳтарин варианти амал дар шароити душвор
Қолаби қарор	Усули арзёбии нуқтаҳои қавӣ ва заиф, имконот ва таҳдидҳо дар як вазъият
Таҳлили сенариявӣ	Усули пешгӯии раванди эҳтимолии рушди рӯйдодҳо

3. Саволҳо барои баррасӣ:

- Кадом нишондиҳандаҳои таҳлили хавфҳоро дар таҷрибаи худ истифода бурдаед?
- Шумо самаранокии банақшагирии стратегиро дар шароити номуайянӣ чӣ гуна арзёбӣ мекунед?
- Намунае аз қарори роҳбарии худро дар вазъияти ноустувор биёред. Чӣ хулосаҳо бардоштед?

ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.5-ро бо диққат хонед, сипас сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷишии 1.5. санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.5

1. Идоракунӣ ва қарори роҳбарӣ

Идоракунӣ — пеш аз ҳама меҳнати фикрист, ки ба ҳалли мушкилоти гуногун равона шудааст. Мафҳуми «мушкилот» дар маънои васеъ масъалаи мураккабест, ки ба фаҳмиш, омӯзиш, арзёбӣ ва ҳаллу фасл ниёз дорад. **Мушкилоти идоракунӣ** — мувофиқ набудани ҳолати воқеии объекти идорашаванда бо ҳолати дилхоҳ ё муайяншуда мебошад.

Татбиқи самараноки вазифаҳои роҳбарӣ ва ҳаллу фасли мушкилоти идоракунӣ бо **қабули қарорҳои роҳбарӣ** пайванд дорад. **Қарори идоракунӣ** варианти амале мебошад, ки роҳбар бояд тибқи вазифаи ишғолкардааш интихоб намояд, то иҷрои ҳадафҳои муассиса таъмин гардад.

Роҳбар — шахсе мебошад, ки қарори ниҳоиро қабул мекунад.

Қарор — дастур ба амал бо мақсади ҳал кардани мушкилот аст. Он интихоби ҳадафмандонаи яке аз чанд амали эҳтимолӣ барои расидан ба як мақсади мушаххас мебошад. Дар заминаи идоракунӣ қарорҳо ба оптимизатсияи равандҳо, бартарафсозии мушкилот ё амалӣ кардани ҳадафҳои стратегӣ равона шудаанд.

Қабули қарор — интихоби амали мушаххас аз байни вариантҳои гуногун (алтернативаҳо) мебошад. Аз нигоҳи мазмун, қарор метавонад амали мушаххас, маҷмуи амалҳо, тарзи амал, нақшаи корӣ ё варианти лоиҳа бошад.

Ин раванд дар бар мегирад:

- Муайян кардани масъала ё мушкилоте, ки ҳалли он зарур аст.
- Ҷамъоварӣ ва таҳлили маълумоти таъсиррасон ба интихоби қарор.
- Арзёбии алтернативаҳо, аз ҷумла, таҳлили хавфҳо ва натиҷаҳо.
- Интихоби варианти беҳтарин бо дарназардошти захираҳои мавҷуда.
- Татбиқи қарор ва назорати самаранокии он.

Усулҳои қабули қарор метавонанд:

- **Ақлонӣ (ратсионалӣ)** — дар асоси таҳлили мантиқии маълумот;
- **Модели такя таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ** — дар асоси таҷриба ва арзёбии зуд дар вазъиятҳои муайян бошанд.

2. Номуайянӣ

Номуайянӣ — ҳолатест, ки дар он маълумоти пурра дар бораи оқибатҳои эҳтимолии интихоби қабулшуда мавҷуд нест, ки қабули қарорро душвор мегардонад. Сабабҳои он чунинанад:

- набудани маълумоти дақиқ ё мавҷудияти иттилооти зиддиятнок;
- мураккабии пешгӯии рӯйдодҳои оянда ва вокуниши муҳити атроф;
- тағйирёбии шароит, ки пешакӣ наметавонанд муайян карда шаванд.

Дар идоракунии муассисаҳои таълимӣ, номуайянӣ метавонад ба қарорҳои кадрӣ, тағйирёбии стандартҳои таълимӣ, маблағгузорӣ ва ҳолатҳои бухронӣ рабт дошта бошад.

Чӣ гуна бо номуайянӣ мубориза бурдан мумкин аст?

1. Истифодаи банақшагирии сенариявӣ (таҳияи вариантҳои алтернативии амал);
2. Истифодаи таҳлили SWOT барои муайян кардани таҳдидҳо ва имкониятҳо;
3. Қабули қарорҳои эътимодбахш, ки метавонанд бо назардошти вазъ ислоҳ шаванд.

Кейси 1: Тағйироти ногаҳонии барномаи таълимӣ

Вазъият: Вазорати маориф ва илм ногаҳон талаботи нави таълимиро ҷорӣ мекунад, қарор аст, ки тақсимоти ҷадвали дарсии муассиса бояд бознигарӣ карда шавад. Директор бояд қарор қабул кунад, ки соатҳои дарсӣ чӣ гуна бе коҳиши сифати таҳсил тақсим карда шаванд.

Супоришҳо:

1. Кадом омилҳои номуайянӣ дар ин вазъият ҳастанд?
2. Кадом вариантҳои дигари қарор вуҷуд доранд?
3. Кадом воситаҳои таҳлилӣ метавонанд истифода шаванд (мисол, таҳлили SWOT).
4. Агар шумо директор мебудед, кадом қарорро қабул мекардед?

Кейси 2: Буҳрон дар коллектив

Вазъият: Яке аз омӯзгорони пешсаф дар нимаи соли таҳсил ногаҳон хоҳиши аз кор рафатанро мекунад. Падару модарон нигаронанд, хонандагон ҳавасмандиро гум мекунанд. Директор бояд қарореро зуд ва самаранок қабул кунад.

Супоришҳо:

1. Хавфҳое, ки бо рафтани омӯзгор алоқаманданд, кадомҳоянд?
2. Кадом қарорҳои иловагӣ метавонанд вазъро беҳтар кунанд?
3. Идоракунии вазъият дар ин ҳолат чӣ гуна истифода мешавад?
4. Кадом стратегияҳои коммуникатсионӣ ба коҳиш додани таъсири манфӣ кумак мекунанд?

Кейси 3: Ҷорӣ кардани навгониҳо дар шароити номуайянӣ

Вазъият: Директори муассиса мехоҳад омӯзиши тарҳиро барои рушди салоҳиятҳои асосӣ (тафаккури интиқодӣ, эҷодкорӣ, муошират ва ҳамкорӣ) ҷорӣ намояд. Аммо баъзе омӯзгорон ва падару модарон шубҳа доранд.

Супоришҳо:

1. Кадом омилҳои номуайянӣ ба татбиқи инноватсияҳо монеа мешаванд?
2. Кадом стратегияҳои қабул кардани қарор метавонанд омӯзгорон ва падару модаронро итминон бахшанд?
3. Чӣ гуна лоиҳаро метавон мутобиқ кард, то хавфҳо камтар шаванд?
4. Кадом воситаҳои муошират метавонанд муқовиматро кам намоянд?

3. Усулҳои қабули қарор

3.1. Усули ақлонӣ (ратсионалӣ)

Ин усул ба таҳлили мантиқии иттилоот, арзёбии алтернативаҳо ва пешгӯии оқибатҳо асос ёфтааст. Марҳилаҳо:

- Муайянсозии мушкилот;
- Ҷамъоварӣ ва таҳлили маълумот;
- Арзёбии вариантҳо;
- Пешгӯии хавфҳо ва натиҷаҳо;
- Қабули қарори асоснок.

Мисолҳо:

- Беҳтарнамоии буҷети муассиса бо таҳлили молиявӣ ва модели тақсими сарфакорона.
- Ҷорӣ кардани барномаи нави таълимӣ пас аз омӯзиши таҷрибаҳои байналмилалӣ.

3.2. *Модели такя таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ* ба таҷрибаи шахсӣ ва эҳсоси воқеаҳо дар лаҳза асос ёфтааст. Муфид аст, вақте ки:

- Вақт барои таҳлил намерасад;
- Маълумот кам ва номуайян аст;
- Зарурати вокуниши фаврӣ ҳаст.

Мисолҳо:

- Ҳал кардани мунокиша миёни омӯзгорон дар асоси ҳисси таҳлил ва таҷриба.
- Тағйироти зуд дар ҷадвали дарсӣ баъди бемории ногаҳонии омӯзгор.

Муқоисаи ду усул: диаграммаи Венн

Ақлонӣ	**Такя таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ**
Барои банақшагирии дарозмуддат мувофиқ	Барои вазъиятҳои бuҳронӣ муфид
Таҳлили маълумот ва мантиқ	Таҷриба ва эҳсоси фаврӣ
Барои захираҳои молиявӣ ва захираҳо истифода мешавад	Идоракунии равобити шахсӣ ва феълии муассиса

3.3. Қарори гурӯҳӣ (дастаҷамъона)

Қарор бо иштироки якчанд нафар қабул карда мешавад.

Афзалиятҳо:

- Назару пешниҳодҳои гуногун ба назар гирифта мешаванд.
- Эътимод ба қарор меафзояд.
- Хавфи хато коҳиш меёбад.

Камбудиҳо:

- Вақти зиёд талаб мекунад.
- Ихтилоф ва душвориҳо дар ба даст овардани ризоият вуҷуд доранд.

Мисол: Муайян кардани стратегияи рушди муассиса бо ширкати омӯзгорон ва маъмурият.

3.3. Усули эвристикӣ (дар асоси таҷриба ва қоидаҳо)

Ҳангоми мавҷуд набудани маълумоти дақиқ, аммо дар асоси таҷриба қарор қабул карда мешавад.

Афзалиятҳо:

- Фаъолияти зуд.
- Таъмини қарори боэътимод бо такя ба таҷрибаи қаблӣ.

Камбудиҳо:

Метавонад ҳолатҳои ғайричашмдоштро ба назар нагирад.

Кори мустақилдона

Супориш. Мутобиқ ба аҳамияти мавзуъ дар ҳаёт, салоҳиятҳои руштёбандаро нависед:

Аҳамияти мавзуъ дар ҳаёт	**Салоҳиятҳои рушдёбанда**
Ба самаранок мубориза бурдан бо вазъиятҳои душвор ва номуайян кумак мерасонад.	
Қобилияти қабули қарорҳои санҷидашударо беҳтар ва хатоҳоро кам мекунад.	
Маҳорати таҳлили хавф ва ҷустуҷӯйи қарорҳои имконпазири роҳи ҳал	
Мутобиқшавӣ ба тағйиротро суръат мебахшад.	
Идоракунии захираҳо ва истифодаи вақтро беҳтар мекунад.	
Эътимод ба қарорҳои роҳбариро меафзояд.	
Дар вазъиятҳои бuҳронӣ кумак мекунад, ки қарорҳои ғайристандартӣ ёфт шаванд.	
Муносибат бо ҳамкорон ва шариконро беҳтар менамояд.	
Ба рушди идоракунӣ мусоидат мекунад.	

Хулоса. Омӯзиши механизмҳои қабули қарор дар шароити номуайянӣ на танҳо ба рафъи вазъиятҳои ноустувор кумак мекунад, балки салоҳиятҳои калидии барои идоракунии муассисаи таълимии муваффақ заруриро низ рушд медиҳад. Ин малакаҳо роҳбарро боэътимодтар, боваринок ва дорои тафаккури стратегӣ месозанд, ки дар натиҷа самараи кори муассисаи таълимӣ баланд мешавад.

Ҷамъбаст: хулосаҳои асосӣ

1. **Қабули қарор** — раванди интихоби варианти беҳтарин мебошад, ки таҳлили маълумот, арзёбии хавфҳо ва пешгӯии оқибатҳоро талаб мекунад.
2. **Номуайянӣ дар идоракунӣ ногузир аст** ва роҳбарон бояд ба тағйирот мутобиқ шуда тавонанд, хавфҳоро кам намоянд ва банақшагирии стратегиро истифода баранд.
3. **Усулҳои гуногуни қабули қарор мавҷуданд:**
    - **Ақлонӣ (ратсионалӣ)** – ба таҳлили мантиқии маълумот ва пешгӯии натиҷаҳо асос ёфтааст.
    - **Такя таҷрибаи қаблӣ**, **ҳиссиёт** ё **эътимоди ботинӣ** – дар асоси таҷриба, эҳсос ва дарки фаврии вазъият мебошад.
    - **Дастаҷамъона (гурӯҳӣ)** – бо истифода аз муҳокимаҳои гурӯҳӣ барои дарёфти беҳтарин қарор.
    - **Эвристикӣ** – ба алгоритмҳои санҷидашуда ва таҷрибаи амалӣ такя мекунад.
    - **Таҳлили хавфҳо** – кумак мекунад, ки мушкилоти эҳтимолӣ пешгӯйӣ ва таъсири онҳо кам карда шаванд.
    - **Автоматӣ (алгоритмӣ)** – барои коркарди маълумоти бузург ва оптимизатсияи равандҳо истифода мешавад.

4. **Малакаҳои қабули қарор** салоҳиятҳои муҳимеро рушд медиҳанд, аз ҷумла: тафаккури интиқодӣ, банақшагирии стратегӣ, хусусиятҳои роҳбарӣ, муътамаднокӣ, таҳлили хавф ва қобилияти ҳамкорӣ.
5. **Ин донишҳо барои директорони муассиса махсусан муҳимманд**, зеро онҳо дар идоракунии самараноки захираҳо, вокуниш ба ҳолатҳои бухронӣ, қабули қарорҳои стратегӣ ва баланд бардоштани сифати таълим кумак мекунанд.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

I. Дарки ғояҳои асосӣ

1. **Таҳлили нақши шахсӣ:**
    - Услуби роҳбарии шумо ба коллектив чӣ гуна таъсир мерасонад?
2. **Арзёбии самаранокии қарорҳои қабулшуда:**
    - Кадом қарорҳои роҳбарии шумо муваффақтарин буданд? Чаро?
3. **Идоракунии гурӯҳ ва ҳамкорӣ:**
    - Шумо чӣ қадар фикри коллективро ҳангоми қабули қарорҳо ба назар мегиред?
4. **Мутобиқшавӣ ва эътимоднокӣ:**
    - Шумо ба тағйироти ногаҳонии сиёсати маориф ё шароити беруна чӣ гуна вокуниш нишон медиҳед?
5. **Банақшагирӣ ва дурнамо:**
    - Шумо таҳдидҳо ва имконоти ояндаро дар идоракунӣ чӣ гуна арзёбӣ мекунед?

II. Худбаҳодиҳии амалияи шахсӣ

1. **Таҳлили сабкҳои роҳбарӣ**
    - Кадом сабки роҳбариро ман бештар истифода мебарам: авторитарӣ, демократӣ, либералӣ ё вобаста ба вазъият?
2. **Арзёбии ҳамкорӣ бо коллектив**
    - То куҷо муошírати дохилигурӯҳии ман самаранок аст?
3. **Идоракунии вазифаҳо ва равандҳо**
    - То куҷо ман вазифа ва корҳоро ба таври самаранок тақсим мекунам?
4. **Арзёбии сифатҳои роҳбарӣ**

- То кучо ман омодаам, ки ваколатҳоро вогузор ва ба даста бовар кунам?

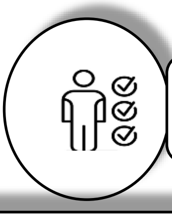
5. **Рефлексия аз рӯйи натиҷаҳо**
   - Саҳми шахсии ман дар комёбӣ ё душвориҳои коллектив чист?

   👉 **Шакли кор**: қайдҳои инфиродӣ + мубодила дар дунафараҳо

III. Гузариш ба амал

1. **Муайян кардани ҳадаф ва вазифаҳо:**
   - Ҳадафи ниҳоиро равшан баён намоед (масалан, ҷорӣ намудани равиши нав дар роҳбарӣ).
   - Ҳадафро ба вазифаҳои мушаххас тақсим кунед, масалан: таҳлили вазъият, таҳияи нақша, омӯзиши гурӯҳӣ ва дигар амалҳо.

2. **Банақшагирии қадамҳои мушаххас:**
   - Нақшаи муфассал бо марҳилаҳо, шахсони масъул, мӯҳлати иҷро ва натиҷаҳои интизоршударо таҳия намоед.
   - Воситаҳо ба монанди SMART ё ZOPS (ҳадаф–амал–нишондод–захираҳо)-ро истифода баред.



ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАҲМИДАМ?

Варақаи худбаҳодии 1.5

1. **Истилоҳро бо таъриф мувофиқа кунед:**

Истилоҳ	Таъриф
Қабули қарорҳои ақлонӣ	Тарзи қабули қарорҳо, ки ба таҷрибаи шахсӣ ва арзёбии фаврии вазъ асос ёфтааст.
Қабули қарорҳо бо такя ба таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ	Усулест, ки ба таҳлили мантиқии маълумот ва муқоисаи алтернативаҳо асос меёбад.
Банақшагирии сценариявӣ	Равише, ки дар он қарор бо иштироки дастаи мутахассисон қабул карда мешавад.
Таҳлили SWOT	Воситае барои арзёбии нуқтаҳои қавӣ ва заиф, имконот ва таҳдидҳо дар вазъият.
Қабули қарори гурӯҳӣ	Усулест, ки таҳияи якчанд варианти эҳтимолии рушди рӯйдодҳоро дар назар дорад.

2. **Ғалатро пайдо кунед**

Дар яке аз изҳороти зерин ғалат мавҷуд аст. Изҳороти нодурустро муайян кунед ва фаҳмонед, ки чаро он нодуруст аст.

- Дар шароити номуайянӣ беҳтарин усул қабули қарор танҳо бо ҳиссиёт мебошад, бе такя ба маълумот.
- Усули банақшагирии сценариявӣ барои пешгӯии рушди эҳтимолии рӯйдодҳо ва кам кардани хавфҳо кумак мекунад.
- Қабули қарорҳо дар идоракунӣ ҳамеша танҳо ба равиши ақлонӣ такя мекунад, бе таъсири эҳсосот ва таҷриба.

3. **Қабули қарорҳо бо такя ба таҷрибаи қаблӣ, ҳиссиёт ё эътимоди ботинӣ. Қарорҳо бештар дар ҳолатҳое истифода мешавад, ки:**
   a. Лозим аст, бе таҳлили пурраи маълумот зуд вокуниш нишон дода шавад.
   b. Барои омӯзиши муфассали мушкилот вақти кофӣ мавҷуд аст.
   c. Қарор бояд пурра ба маълумоти оморӣ асос ёбад.

4. **Мафҳумро ба таърифи дуруст пайваст намоед**

   1. Қабули қарорҳои ақлонӣ ин:

   a) усулест, ки ба таҳлили мантиқии маълумот ва муқоисаи алтернативаҳо асос ёфтааст.
   b) тарзест, ки бо ҳиссиёт ва вокуниши фаврӣ ба вазъият такя мекунад.
   c) усулест, ки дар асоси усули «кӯшиш ва хато» бе таҳлили қаблӣ амал мекунад.

5. **Таҳлили SWOT барои ин истифода мешавад:**

   a. Арзёбии нуқтаҳои қавӣ ва заиф, имконот ва таҳдидҳо дар як вазъият.
   b. Пешгӯйии ҷараёни рӯйдодҳо.
   c. Интихоби қарори ҳиссӣ бе таҳлили маълумот.

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАИ ТАЪЛИМ:

1. Ҳалли масъалаи кушод дар асоси идоракунии вазъият ва номуайянӣ

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

Бозӣ. «Начот дар мактаби ормонӣ»

Вазъият: Шумо дар як мактаби навтаъсис кор мекунед. Захираҳо маҳдуданд. Шарики рушд ба шумо маблағи муайяне барои хариди таҷҳизот ва ғ. медиҳад. Вазифаи шумо интихоб ва гуруҳбандӣ кардани муҳимтарин захираҳо барои рушди муассиса мебошад.

Рӯйхати захираҳо барои рейтинг (аз 1 — аз ҳама муҳим, то 15 — камаҳамият)

№	Захираҳо	Рейтинги инфиродӣ	Рейтинги гурӯҳӣ	Рейтинги коршинос	Тафовут (1 ва 2)	Тафовут (2 ва 3)
1	Линзаи проектор					
2	5 ноутбук барои омӯзгорон					
3	Интернети мобилӣ					
4	Китобҳои дарсӣ					
5	Панелҳои интерактивӣ					
6	Варақаҳои корӣ					
7	Дастури методӣ					
8	Вақти иловагӣ барои омӯзиш					
9	Маблағ барои омӯзиши касбӣ					
10	Гурӯҳи падару модарон					
11	Хона барои машварат					
12	Барномаи таълимии рақамӣ					
13	Дастгирии роҳбарият					
14	Муҳити мусоид барои рефлексия					
15	Шабакаи ҳамкорӣ бо дигар мактабҳо					

Қадамҳо:

1. Рейтинги инфиродӣ (10 дақиқа)
2. Музокироти гурӯҳӣ ва рейтинг
3. Муқоисаи коршиносӣ

МАВЗУИ 6

Банақшагирии стратегии рушди муассиса: ҳадафҳо, марҳилаҳо, воситаҳо (барои 1–5 сол).

1. Чиро донистан муҳим аст?

- Мафҳуми банақшагирии стратегӣ: фарқияти он аз банақшагирии тактикӣ ва амалӣ (фаврӣ)
- Навъҳои стратегияҳои рушди муассиса: **моделӣ, мутобиқшаванда, инноватсионӣ**
- Марҳилаҳои даври стратегӣ: **таҳлил, ташкили ҳадафҳо, интихоби стратегия, татбиқ, мониторинг ва ислоҳ**
- Воситаҳои таҳлили стратегӣ:
  - SWOT ва PEST / PESTEL / STEEP
  - Пурсишномаҳо барои ташхиси ниёзҳо
  - Харитаи ҷонибҳои манфиатдор
- **Нақши даста ва роҳбар дар раванди банақшагирӣ**
- **Хусусиятҳои нақшаҳои кӯтоҳмуддат ва миёнамуддат (1–5 сол)**

2. Чиро бояд тавонист?

- Гузаронидани ташхиси вазъи ҷории муассиса (таҳлили дохилӣ ва беруна)
- Муайян кардани ниёзҳои хонандагон, омӯзгорон ва падару модарон
- Таҳияи рисолат (миссия), дидгоҳ (визия) ва ҳадафҳои стратегӣ
- Интихоб ва асоснок кардани афзалиятҳои стратегӣ
- Таҳияи нақшаи амал марҳила ба марҳила бо нишондиҳандаҳои муваффақият
- Таҳлили хавфҳо ва пешбинӣ кардани чораҳои ислоҳӣ

3. Саволҳои калидӣ барои баррасӣ

- Хусусиятҳои асосии банақшагирии стратегӣ дар соҳаи маориф чист ва он аз равишҳои тактикӣ ва амалӣ чӣ фарқ дорад?
- Кадом марҳилаҳоро банақшагирии стратегӣ дар бар мегирад ва кадом воситаҳои таҳлил ва ташхис барои муайян кардани ҳадафҳо ва афзалиятҳо муфиданд?
- Нақши даста ва роҳбар дар банақшагирии стратегӣ чӣ гуна аст ва кадом омилҳо ба татбиқи муваффақи стратегия таъсир мерасонанд?
- Дар ҷараёни татбиқи стратегияҳо бештар кадом мушкилот пайдо мешаванд ва чӣ гуна метавон эътимоднокӣ, мониторинг ва мутобиқшавии стратегиро дар шароити тағйирёбанда таъмин кард?

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ

Пас аз омӯзиши мавзуъ метавонед:

1. Мафҳумҳои калидӣ ва марҳилаҳои банақшагирии стратегиро аз худ кунед.
2. Гузаронидани таҳлили вазъи ҷорӣ бо истифодаи абзорҳои SWOT ва SMART-ро омӯзед.
3. Стратегияи хурди рушди муассисаро барои 1 ва 5 сол таҳия намуда, ҳамчун роҳбарони стратеги самаранок метавонед нақшаҳоро бо назардошти тағйирёбии шароит мутобиқ намоед.

Муқаддима

Муассисаи таълимии асри XXI маркази рушд аст, ки дар он таҷдиди мухтаво ва шаклҳои таълим ҳамчун ҷавоб ба даъватҳои замон ва афзалиятҳои стратегии ҷомеа сурат мегирад.

Муассисаи муосир танҳо як муассисаи таълимӣ нест, балки як созмони динамикӣ мебошад, ки ба тағйирот дар ҷомеа, технология ва афзалиятҳои таълим посухи ҳассос нишон медиҳад. Барои он ки муассиса дар замон мувофиқ, устувор ва рушдёбанда боқӣ монад, ба он самти возеҳи ҳаракат зарур аст.

Банақшагирии стратегӣ ба як воситае табдил меёбад, ки ба роҳбарияти муассиса имкон медиҳад, на танҳо ба даъватҳои замон посух диҳад, балки аз онҳо пеш бошад.

Нақшаи рушди муассиса барои 1–5 сол — ҳуҷҷат «барои ҳисобот» нест, балки як хатсайри зинда ва эътимобахш мебошад, ки ба ниёзҳои воқеии хонандагон, омӯзгорон ва ҷомеа такя мекунад. Он «аз боло» не, балки дар ҳамкорӣ бо гурӯҳ таҳия мешавад ва ба таҳлили вазъ, захираҳо ва ҳадафҳои баланди воқеъбинона такя мекунад.

Дар ин модул мо баррасӣ мекунем, ки чӣ гуна ҳадафҳои стратегиро ташаккул додан мумкин аст, муассиса аз таҳлил то амал кадом марҳилаҳоро паси сар мекунад ва кадом воситаҳои ташхис ва визуализатсия дар раванди банақшагирӣ муфидтаранд. Ба нақши директор ҳамчун **роҳбари тағйирот** — шахсе, ки метавонад илҳом бахшад, иштирокчиёнро ҷалб намояд ва даставиро ба пеш барад, диққати махсус дода мешавад.

Шарҳи мафҳумҳои асосӣ

Банақшагирии стратегӣ — раванд, ки ҳадафҳои дарозмуддати муассиса, роҳҳои расидан ба онҳо ва захираҳои зарурӣро барои рушди устувор дар шароити муҳити тағйирёбанда муайян мекунад.

Рисолати муассиса (миссия) — таъйиноти равшан ва мушаххаси муассисаи таълимист, ки арзишҳо ва нақши иҷтимоии онро инъикос мекунад.

Дидгоҳ (vision) — тасвири вазъиояндаи дилхоҳи муассиса дар тӯли 3–5 сол, ки ба он коллектив мекӯшад, бирасад.

Ҳадафҳои стратегӣ — самтҳои афзалиятноки рушд, ки муассиса ният дорад дар миёнамуддат (1–5 сол) ба онҳо ноил гардад.

Таҳлили SWOT — воситаи таҳлилист барои арзёбии нуқтаҳои қавӣ ва заифи муассиса, инчунин, имкониятҳо ва таҳдидҳои беруна.

Таҳлили STEEP — усули таҳлили муҳити беруна аз рӯйи панҷ самт: иҷтимоӣ, технологӣ, иқтисодӣ, экологӣ ва сиёсӣ.

Нишондиҳандаҳои самаранокӣ — нишондиҳандаҳои миқдорӣ ва сифатие, ки бо онҳо мувофиқи дараҷаи иҷрои ҳадафҳо арзёбӣ карда мешавад.

Банақшагирии гурӯҳӣ — равише, ки дар он қарорҳои стратегӣ бо иштироки коллективи омӯзгорӣ ва дигар ҷонибҳои манфиатдор қабул карда мешаванд.

МАШҒУЛИЯТИ 6

НАТИҶАҲОИ ТАЪЛИМ:

1. Мафҳумҳои асосӣ ва марҳилаҳои банақшагирии стратегиро азхуд намудан.
2. Таҳлили вазъи ҷориро бо истифода аз абзорҳои SWOT ва SMART гузаронидан**.**
3. **Сохтор ва мазмуну мундариҷаи нақшаи рушди муассиса ва солонаи муассисаро** фаҳмидан.

АЗ МИСОЛҲОИ ОДӢ ОҒОЗ МЕКУНЕМ
Чиро медонед ва мефаҳмед?

1. **Чиро аллакай медонед:**
   - Шумо банақшагирии стратегиро чӣ гуна мефаҳмед? Як таърифи кӯтоҳ пешниҳод кунед.
   - Кадом воситаҳои таҳлилӣ, мисли SWOT ё SMART, дар таҷрибаи кории шумо истифода шудаанд?

2. **Дуруст/нодуруст:**
   - Банақшагирии стратегӣ ҳамеша танҳо бо вазифаҳои кӯтоҳмуддат алоқаманд аст.
   - Таҳлили SMART марҳилаи арзёбии аҳамияти ҳадафро дар бар мегирад.

3. **Мафҳумро ба тавсиф пайваст намоед:**

Марҳалаҳои банақшагирии стратегӣ	Тавсиф
1. **Таҳлили вазъият**	Муайян кардани ҳадафҳои дарозмуддат
2. **Ташкили стратегия**	Арзёбии иҷрои нақшаҳо
3. **Мониторинг**	Муайян кардани нуктаҳои қавӣ ва заиф

4. **Саволҳо барои бозбинӣ ва фаъолсозии таҷрибаи директорон:**
   1. Шумо дар фаъолияти худ кадом таҷрибаи банақшагирии стратегиро доред? Метавонед, як намунаи муваффақ биёред?
   2. Кадом душвориҳоро бештар ҳангоми таҳияи нақшаҳои дарозмуддат дучор мешавед? Кадом усулҳои арзёбии муваффақиятро барои татбиқи нақша истифода мебаред?
   3. Ба андешаи шумо, кадом қадамҳои калидӣ барои банақшагирии стратегӣ дар рушди муассиса барои 1–5 сол муҳиманд?

Баррасии умумӣ оид ба стратегия, банақшагирии стратегӣ ва нақшаи стратегӣ

ЧИРО БОЯД ДОНЕД?

Варақаи иттилоотии 1.6-ро бо диққат хонед, сипас сатҳи фаҳмиши худро тавассути варақаи санҷишии 1.6 санҷед.

Варақаи иттилоотии 1.6

1. МАФҲУМИ БАНАҚШАГИРИИ СТРАТЕГӢ: ФАРҚИЯТ АЗ БАНАҚШАГИРИИ ТАКТИКӢ ВА АМАЛӢ

Стратегия — нақшаест, ки роҳҳо ва самтҳои расидан ба ҳадаф ва натиҷаҳоеро, ки барои расидан ба онҳо мекӯшем, муайян мекунад. Ин натиҷаҳо дар ниҳоят метавонанд ҳам ба хонандагон ва ҳам ба тамоми раванди таълим таъсир расонанд. **Таҳияи стратегия** раванди интихоби роҳҳо ва усулҳоест, ки бо кумаки онҳо метавон ба ҳадафҳои гузошташуда ноил гардид.

Банақшагирии стратегӣ — раванди ташхис ва муайян кардани ҳадафҳо, интихоби стратегия барои расидан ба онҳо ва таҳияи барномаи чорабиниҳоест, ки ба ҳалли масъалаҳои муҳим равона шудаанд.

Барномаи (нақшаи) рушди муассисаи таълимӣ

Нақшаи (барномаи) рушди муассисаи таълимӣ ҳуҷҷати муҳимтарини стратегии муассиса ба ҳисоб меравад, ки гузариши муассисаро ба фаъолияти инноватсионӣ равона месозад. Коркарди чунин нақша яке аз системаҳои маъмултарини навоварӣ дар банақшагирии дохилимуассисавӣ дар соҳаи маорифи имрӯзаи ҷаҳонӣ мебошад. Ё худ, ин амал нав кардани муассиса ҳамчун объекти идоракунӣ аст. Нақшаи рушди муассиса мумкин аст, яке аз шаклҳои нақшаҳои кории муассиса бошад.

Барномаи рушди муассиса аз нақшаҳои анъанавӣ бо баъзе хусусиятҳои худ фарқ дорад. Фарқиятҳо аз инҳо иборатанд:

1. Нақшаи (барномаи) рушди муассиса хусусияти стратегӣ дошта, муҳимтарин нуқтаи фарққунандааш аз он иборат аст, ки он ба ҳалли масъалаҳои муҳимтарину тақдирсози муассиса ва қобили ҳаёти замони муосир будани онро дар бар мегирад. Ин амал демократӣ будани муассисаро инъикос намуда, мухторияти муассисаро бештар таъмин менамояд. Дар замони Шуравӣ муассисаҳо аз қабули қарорҳои характери стратегидошта маҳрум буданд, зеро ҳамин қарорҳо аз тарафи идораҳои болоии маориф қабул шуда, муассисаҳо асосан дар бораи масъалаҳои фаъолияти ҳаррӯзаи амалию фаврӣ қарор мебарорварданду халос.
2. Бо ифодаёбии аниқу раҳнамоии фаъолиятҳои (иноватсионӣ) навоваронаи дар амал собитшуда. Чунки нақшаҳои умумимуассисавии одӣ ба масъалаҳои таъмини фаъолияти ҳаррузаи муассиса бахшида шудаанд. Нақшаи рушди муассиса бошад, нақшаи стратегӣ буда, тағйирот ва навгониро дар асоси инноватсионӣ пешбинӣ ва амалӣ мекунанд.
3. Ояндабиниро пешбинӣ мекунад, ба оянда нигаронида шудааст ва ба амалӣ намудани на танҳо талаботҳои муҳим, балки ба тараққиёти оянда ва натиҷаи дилхоҳ нигаронида шудааст.
4. Барои идораи мақсаднок ва ботартиб асос мегузорад.
5. Дар коркарди ин ҳуҷҷат технологияи махсус ва озмудашудаи таҳияи нақшаҳои стратегӣ истифода шудаанд.

Барнома ҳамчун ҳуҷҷати муҳимтарини таъмини натиҷабахш ва манбаъҳои гузариши муассиса ба ҳолати нави сифатӣ буда, идораи ин гузаришро таъмин мекунад.

Нақшаи рушди муассисаи таълимӣ бояд:

Мисли дигар нақшаҳои умумии муассиса унсурҳои зеринро дар бар гирад:

1. Муайянсозии дақиқи ҳадафҳо ва вазифаҳо, ки ба таҳлили мантиқӣ асос ёфтаанд.
2. Интихоби воситаҳо ва роҳҳои расидан ба ҳадафҳо.
3. Банақшагирии намудҳои калидии фаъолият.
4. Чорабиниҳо.
5. Рӯйдодҳои муҳими стратегӣ.
6. Таъмини иҷрои ҳадафҳо дар муҳлати муқарраршуда.
7. Муайян кардани пайдарпайӣ, давомнокӣ ва пайвастагии чорабиниҳо ва татбиқи амалии онҳо.
8. Иҷрокунандагон.

Ҳамин тавр, барномаи рушд танҳо як нақша нест, балки механизми гузариши муассиса ба сатҳи сифатии нав мебошад, ки идорашавии тағйирот ва ба даст овардани натиҷаҳои устуворро таъмин мекунад.

1. ТАҲЛИЛИ СТРАТЕГӢ БАРОИ НАҚШАИ СТРАТЕГӢ

Ҷадвали мафҳумҳо ва тавзеҳот

Мафҳум	Шарҳ
Дидгоҳ (Vision)	Тасаввуроти инсон ва инъикоси онҳо, ки метавонанд ҳадафи саъй бошанд ва дар шароити мусоид амалӣ гарданд.
Рисолат (Миссия)	Ҳадафи асосӣ ва таъйиноти умумии муассиса. Маънии ҳастӣ, самтҳои асосии фаъолият ва саҳми онро дар ҷомеа муайян мекунад. Рисолат арзишҳои бунёдӣ, принсипҳо ва ниятҳои дарозмуддати муассисаро инъикос мекунад.
Ҳадаф	Вазъи дилхоҳи объекти банақшагирӣ дар вақти муайяни оянда. Интихоби ҳадаф бар асоси мушкилоти умумӣ сурат мегирад, ки ҳалли он дар дурнамо мумкин аст. Дар амал ҳадафҳои то 1 сол — кӯтоҳмуддат, то 3 сол — миёнамуддат ва 5 солу бештар — дарозмуддат шуморида мешаванд.
Вазифа	Ҳадафи миёна, ки иҷрои он барои ноил шудан ба ҳадафи умумӣ дар марҳилаи муайян ва дар доираи банақшагирии стратегӣ муҳим мебошад.
Стратегия	Роҳҳо ва воситаҳои расидан ба ҳадафҳо. Стратегия тавсиф мекунад, ки чӣ гуна фаъолият амалӣ мегардад ва таҳияи барномаи амалҳоро байни вариантҳои эҳтимолӣ дар бар мегирад.
Барнома	Маҷмуи чорабиниҳои гуногун, ки мувофиқи стратегияи интихобшуда таҳия шудаанд. Барнома бо муҳлат, зарурат ва иҷрокунандагон алоқаманд аст ва татбиқи он ба ноил шудан ба ҳадафҳои стратегӣ мусоидат мекунад

Кор дар шакли инфиродӣ ва дунафара: Рисолати муассисаи таълимии худро нависед

Намуна: «Рисолати мо — фароҳам овардани муҳити таълимии босифат, фарогир ва инноватсионӣ мебошад, ки ба рушди ҳамаҷонибаи хонандагон мусоидат мекунад. Мо мекӯшем, ки шахсони донишманд, эҷодкор ва масъулиятшиносро тарбия намоем, ки фаъолона дар рушди ҷомеа ва иқтисоди миллии Тоҷикистон иштирок менамоянд».

Намуна барои таҳлил
Сатҳи пасти тахассуси омӯзгорон дар истифодаи усулҳои муосири таълим

1. **Таҳлил бо модели SMART**
1. **Specific (Муайян)**: Ташкили тренингҳо оид ба усулҳои муосири таълим барои 20 омӯзгори муассисаи миёна.
2. **Measurable (Ченшаванда)**: Баланд бардоштани сатҳи тахассуси 20 омӯзгор ба тавре ки онҳо тавонанд ҳадди ақал 3 усули нави таълимро ба раванди таълимӣ ворид намоянд.
3. **Achievable (Имконпазир)**: Гузаронидани омӯзиш бо ҷалби мураббиёни дорои сертификат дар давоми 6 моҳ, бо истифодаи захираҳои маркази таълимии минтақавӣ.
4. **Relevant (Мутобиқ)**: Мустаҳкам кардани таҷрибаи татбиқи усулҳои муосири таълим бо мақсади беҳтар намудани сифати таҳсил ва баланд бардоштани сатҳи донишомӯзии хонандагон дар доираи афзалиятҳои миллии соҳаи маориф.
5. **Time-bound (Вақти муайян)**: Ба анҷом расонидани тренингҳо ва татбиқи усулҳои фаъол то 1 декабри соли ҷорӣ.

Таҳияи нақшаи амалиёт
1. Чорабиниҳо ва арзёбии онҳо

2. Гузаронидани таҳлили SWOT
Намуна: Беҳтар кардани малакаҳои рақамии хонандагон

1. **Тарафҳои мусбӣ (Strengths):**
- Дастрасӣ ба таҷҳизоти асосии рақамӣ ва интернет
- Раванд ва ҳавасмандии баланди омӯзгорон барои татбиқи воситаҳои рақамӣ.

2. **Нуқтаҳои заиф (Weaknesses):**
- Сатҳи нокифояи саводи рақамӣ дар байни баъзе омӯзгорон
- Набудани барномаҳои махсусгардонидашуда барои омӯзиши хонандагон

3. **Имконот (Opportunities):**
- Дастгирии давлатӣ ҷиҳати рақамикунонии маориф
- Имкони ташкили ҳамкориҳои шарикона бо ширкатҳои технологӣ.

4. **Хатарҳо (Threats):**
- Пайвасти ноустувори интернет дар минтақаҳои дурдаст
- Маҳдудияти захираҳои молиявӣ барои хариди таҷҳизоти муосир

Дар асоси таҳлили SWOT ҳадаф чунин ташаккул меёбад: «Баланд бардоштани саводи рақамии 80% хонандагони муассиса тавассути татбиқи барномаҳои таълимӣ ва тренингҳо дар давоми 12 моҳ».

НАМУНАҲОИ БАРНОМАИ РУШДИ МУАССИСА

Барномаи рушди муассисаи таҳсилоти умумӣ (намунаи 1)

Сарсухан

Аннотатсияи мухтасари Барнома (Ин ҷо дар бораи вазифаҳои муҳимтарин, ҳадафҳо, мушкилот, рушди ҳаматарафаи хонандагон, таъмини кадрҳо, таъмини педагогии тағйирот дар системаи таълиму тарбия, натиҷаҳои ниҳоӣ ва меъёрҳои он сухан меравад.

Боби 1. Маълумоти иттилоотӣ дар бораи муассиса.

1.Тавсифи умумии муассиса:

Соли оғози фаъолият

Суроғаи муассиса;

Аттестатсияи муассиса;

Иҷозатнома дар бораи ҳуқуқи фаъолияти таълим;

Маълумот дар бораи шабакаҳои гармидиҳӣ, барқ, таъмин бо оби гарм ва хунук, корез, ошхона, толори варзиш, таҷҳизоти утоқҳои таълимӣ, фонди китобхона (дарсӣ, бадеӣ, методӣ)

2. Шумораи хонандагон

б-т	Солҳои таҳсил	Шумораи умумӣ	Аз ҷумла писарон	Аз ҷумла духтарон
	Охири соли таҳсили ………			
	Аввали соли таҳсили ……..			
	Аввали соли таҳсили ……..			
	Ҳамагӣ			

3. Тавсифномаи омӯзгорон:

Шумораи умумии омӯзгорон	Таҳсилот					Дараҷаи тахассусӣ				Аълочии маориф	Корманди шоиста
	Олӣ	Олии нопурра	миёнаи педагогӣ	миёнаи махсус	миёнаи умумӣ	Олӣ	якум	дуюм	Омӯзгор		

4. Такмили ихтисос: кай ва аз кадом курсу семинарҳо гузаштаанд.

Шумораи умумии Омӯзгорон	Аз курсу семинар гузаштанд					Дар назди ФДҶТИБКСМ дар ВМКБ	Дар назди ДҶТИБКСМ	Дар назди Маркази идораи ислоҳоти системаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон
	2021	2022	2023	2024	2025			

5. Ҳолати заминаи моддӣ ва техникии муассиса.

Номгӯй	Шумора	Нав (навсохташуда)	Истифодашуда (муътадил)	Кӯҳна (садамавӣ)
Толори варзишӣ				
Устохона				
Ошхона				
Кабинетҳо				
Миз				
Курсӣ				
Ҷевонҳо				

Компютер,				
Принтер				
Телевизор				
Утоқи тиббӣ				
Китобхона.)				
Асбобу анҷоми устохона				
Кабинетҳои фаннӣ:				

6. Саломатии кӯдакон (соли таҳсили ҷорӣ)

Шумораи умумии хонанда	Аз муоинаи тиббӣ гузаштанд	Кӯдакони беморе, ки таҳсил мекунанд	Кӯдакони беморе, ки таҳсил намекунанд	Кӯдакони беморе, ки дар қайди духтур мебошанд

7. Тафсифномаи муҳити иҷтимоӣ

Маҳаллаҳо	шумораи нафақахӯрон	зиёиён	коргарон	кишоварзон	Ташкилоти деҳотӣ	Хоҷагиҳои деҳқонӣ	хонаи фарҳанг	китобхона	Муассисаҳои тиббӣ	Дигар муассаю ташкилотҳо

8. Мақоми иҷтимоии падару модарон ва хонандагон

Зиёиён	Коргарон	Кишоварзон	Дар ягон ҷо кор намекунанд	Оилаҳои камбизоат	Оилаҳои серфарзанд	Оилаҳое, ки кӯдакони ноқис доранд	Оилаҳои кӯдакони ба тарбия гирифта (парастор)	Оилаҳои бесаробонмонда	Кӯдакони ятим	Кӯдаконе, ки падар ё модар надоранд

9. Дараҷаи пешрафт ва сифати дониш

Пешрафт	соли таҳсили ______	соли таҳсили ______	соли таҳсили ______	соли таҳсили ______
Шумораи умумӣ				
Аз ҷумла аълохонон				
Бо баҳои «9» - «10»				
Бо баҳои «2» - «3»				
Қафомондагон				
Нишондорон				
Ғолибони озмуни вилоятӣ				
Ғолибони озмуни ҷумҳуриявӣ				

Боби 2. Таҳлил ва ҷамъбасти мухтасари фаъолияти муассиса дар солҳои 2021-2025

Пешравиҳо
1. ..
2. ..
3.

Норасоиҳо ва масъалаҳои ҳалталаб
1. ..
2. ..
3.

Консепсияи ояндаи вазъи дилхоҳи муассиса
1. Ғояи асосӣ

Модели хатмкунандаи муассиса
2. Вазифаҳои асосии муассиса дар солҳои 2026 – 2029

....
....

Боби 3. Стратегия ва тактикаи гузариш ба ояндаи дилхоҳи муассиса

3.1 Фаъолияти коллективи педагогӣ оид ба беҳтар намудани ҷараёни таълим ва таъмини сифати таҳсилот

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.2 Самтҳои асосии корҳои тарбиявӣ

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Иҷрокунанда	Иҷро
1			

3.3 Таъмини кадрҳо ва такмили маҳорати касбии онҳо

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.4 Корҳои илмӣ - методӣ

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро
1				

3.5 Корҳои солимгардонӣ ва беҳтар кардани ҳолати санитарӣ - гигиении муассиса

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.6 Ташаккули худидоракунии хонандагон

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.7 Инкишофи системаи идоракунии муассиса

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.8 Ҳамкорӣ бо волидайн ва аҳли ҷомеа

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

3.9 Мустаҳкам намудани заминаи моддӣ - техники муассиса

№ б. т	Номгӯйи чорабиниҳо	Муҳлати иҷро	Иҷрокунанда	Иҷро

2. УСУЛИ ОМОДА НАМУДАНИ НАҚШАИ СОЛОНАИ МУАССИСА

Марҳилаҳои таҳияи нақша

Таҳияи нақшаи солонаи муассиса 4 марҳиларо дар бар мегирад:

Марҳалаи якум

Мақсад: Ҷамъ намудани мавод, маълумот дар барои таъсири банақшагирии дохилимуассисавӣ ба натиҷаи таълим ва тарбияи хонандагон (сифати таҳсилот) аз рӯйи қисматҳои зерин:

1) кор бо кадрҳои педагогӣ;
2) ҳолати тадриси хонандагон;
3) корҳои тарбиявӣ дар муассиса;
4) давомнокии иштироки хонандагон ба дарсҳо;
5) риояи ҳуқуқ ва иҷрои вазифаҳои хонандагон мувофиқи талаботи Оинномаи муассиса;
6) кор бо волидон;
7) масъалаҳои ташкилӣ оид ба амалӣ шудани ҳуқуқҳои кӯдак барои гирифтани таҳсилоти бепули умумӣ;
8) фаъолияти идоракунии роҳбарияти муассиса.

Марҳилаи дуюм

Таҳияи нақша – лоиҳа: Ташкили гурӯҳи корӣ (фармони директори муассиса дар моҳи апрел).

Ба тартиб овардани мазмуни кори гурӯҳи корӣ.

Муайян кардани муҳлати баррасии лоиҳаи нақша, шинос намудани омӯзгорон бо лоиҳаи нақша.

Марҳилаи сеюм

Дида баромадани нақша аз тарафи директори муассиса ва таҳрири он, муҳокима дар Шурои педагогии моҳи июн.

Марҳилаи чорум

Тасдиқи нақша дар Шурои педагогии моҳи август. Нақша ба ҳуҷҷати давлатӣ табдил ёфта, иҷрояш ҳатмӣ мешавад.

Оро додани нақша

Варианти чопӣ, муқовабандӣ, ороиши варақаи унвон, мундарица бо нишон додани саҳифаи бобҳо ва зербобҳо, тасдиқ аз тарафи директор.

Бобҳои нақшаи солони муассиса

Боби 1. Таҳлили фаъолияти муассиса боби якуми нақшаи солонаи муассисаро дар бар мегирад.

Сарчашмаҳои ахбор

- ташхиси натичаҳои таълим, мониторинги таҳсилот, натичаҳои имтиҳонот ва санчишҳои дохилӣ, берунӣ;
- маводди таҳқиқотҳои равонӣ ва ичтимоии хонандагон, волидони онҳо ва омӯзгорон;
- маълумотномаҳои натичаи санчишҳои ҳуччатҳои муассисавӣ;
- ҳуччатҳои оморӣ

Боби 2. Ташкили фаъолияти муассиса, ки ба гирифтани таълими умумии бепули таҳсилоти умумии ибтидоӣ, умумии асосӣ ва миёнаи умумӣ равона шудааст.

Боби 3. Кор бо кадрҳои педагогӣ. Такмили ихтисос ва маҳорати касбӣ, аттестатсияи кадрҳои педагогӣ

Боби 4. Фаъолияти коллективи педагогӣ дар такмили раванди таълим ва таъмини сифати таҳсилот

Боби 5. Фаъолияти коллективи педагогӣ дар ташкил ва такмили корҳои тарбиявӣ дар муассиса

Боби 6. Кор бо оила, волидон, аҳли чомеа ва созмонҳои чамъиятӣ. Муассиса-маркази фаъоли корҳои тарбиявӣ дар маҳалли зисти хонандагон

Боби 7. Идора ва назорати (мониторинги) дохилимуассисавӣ

Боби 8. Мустаҳкам намудани заминаи моддию таълимӣ, корҳои молиявӣ ва хочагӣ

Боби 9. Чорабиниҳои ташкилӣ – педагогӣ

Чамъбаст: хулосаҳои асосӣ

1. **Дастгирии ҳадафҳои дарозмуддат:** Банақшагирии стратегӣ ба муассиса имкон медиҳад, ки ҳадафҳои дарозмуддати худро равшан муайян намояд, ба мисли баланд бардоштани сифати таҳсил, таҳкими заминаи моддию техникии муассиса ё татбиқи технологияҳои таълимии инноватсионӣ. Ин ба рушди ҳадафмандонаи муассиса мусоидат мекунад.
2. **Танзими самараноки захираҳо:** Банақшагирӣ ба истифодаи оқилонаи захираҳои дастрас — молиявӣ, инсонӣ ва инфрасохторӣ кумак мекунад. Тақсимоти захираҳо мақсаднoктар гардида, ба рушди устувор замина мегузорад.
3. **Муътамаднокӣ ва мутобиқшавӣ:** Нақшаи стратегӣ марҳилаҳо ва воситаҳоро дар бар мегирад, ки имкон медиҳанд, муассиса ба тағйирот дар муҳити таълим мутобиқ гардад, ба даъватҳои нав посух диҳад ва равишҳои муосирро чорӣ намояд.
4. **Арзёбӣ ва мониторинги пешрафт:** Нақшакашӣ механизми назорат ва мониторингро фаро мегирад, ки арзёбии мунтазами дастовардҳои муассиса, муайянсозии нуқтаҳои мушкил ва бартарафсозии саривақтии онҳоро таъмин мекунад.

Хулосаҳои асосии машғулият:

- **Банақшагирии стратегӣ** ҷузъи ҷудонашавандаи рушди муассиса мебошад, ки ба ҳамгироии ҳадафҳо, захираҳо ва воситаҳо дар як низоми умумӣ мусоидат мекунад.
- **Марҳилаҳои банақшагирӣ** ба равиши пайдарпай ниёз доранд: аз ташхис ва таҳлили вазъияти ҷорӣ то татбиқ ва мониторинги тағйирот.
- **Истифодаи воситаҳо,** ба монанди таҳлили SMART, ташхиси SWOT ва ҷадвалҳои мантиқӣ ба банақшагирии сохторманд ва шаффоф шароит фароҳам меоранд.
- **Банақшагирии стратегӣ, ки самаранок анҷом меёбад**, ба устувории дарозмуддати муассиса ва қобилияти он дар ҳаллу фасли масъалаҳои таълимӣ ва ташкилии муҳими муассиса мусоидат мекунад.

Саволҳо барои робитаи мутақобила

1. Кадом ғояҳои калидӣ аз мавзуи банақшагирии стратегӣ барои ман нав ё ғайричашмдошт буданд?
2. Дар ҷараёни баррасӣ воқеан, чиро омӯхтам: дар равишҳо, воситаҳо ё мантиқи ташаккули стратегия?
3. Кадом унсури банақшагирии стратегиро ман аллакай омодаам, ки дар муассисаи таълимии худ дар фурсатҳои наздик татбиқ намоям?
4. Бо кадом душвориҳои эҳтимолӣ шояд дар раванди татбиқи стратегия дар муассисаи худ рӯ ба рӯ шавам? Кадом қадамҳо метавонанд барои сабук кардани онҳо кумак расонанд?
5. Кадом ғоя ё усули пешниҳодшудаи имрӯз маро водор кард, ки ба нақши директор ҳамчун стратег ва роҳбар аз нигоҳи нав нигаронам?

II. Худбаҳодиҳии амалияи шахсӣ

1. Кадом равиш ё идеяи нав шуморо бештар ҷалб кард?
2. Ба назари шумо, кадом унсури мавзуъ барои рушди касбии шумо муфидтар буд?
3. Дар асоси маводи омӯзишӣ чӣ чизро мехостед дар амалияи худ тағйир диҳед?
4. Қадамҳои мушаххасро барои татбиқи дониш ё усулҳои нав пешниҳод намоед.
5. Шумо то куҷо худро омода меҳисобед, ки донишҳои гирифташударо дар амал татбиқ намоед?

1. Саволҳо барои васеъ кардани дониши худ:

1. Дар муассисаҳои таълимии кишварҳои дигар кадом усулҳои банақшагирӣ истифода мешаванд?
2. Мониторинг чӣ гуна ба мутобиқ кардани нақшаи стратегӣ ба мушкилоти воқеӣ кумак мекунад?
3. Кадом равандҳо (трендҳо) дар стратегияи соҳаи маориф барои 5 соли оянда мавҷуданд?

👉 Шакли кор: ёддоштҳои инфиродӣ + мубодила дар ҷуфтҳо

III. Гузариш ба амал

1. **Таҳлили вазъияти ҷорӣ дар муассисаи худ**
   - Гузаронидани таҳлили хурди SWOT. Ташаккули даъватҳо (челленҷҳо) ва имкониятҳои воқеӣ
2. **Ташкили ҳадафҳои пешакии стратегӣ**
   - Кӯшиш кардан барои ташаккули 2–3 ҳадаф барои 3–5 соли оянда. Пайваст кардани онҳо бо рисолат ва дидгоҳи муассиса
3. **Ташкили гурӯҳи корӣ**
   - Интихоби гурӯҳ барои банақшагирии стратегӣ. Таъйин кардани ҳамоҳангсози лоиҳа ё таъсиси гурӯҳи муваққатии лоиҳавӣ

4. **Таҳияи «қиссаи корӣ» (сиёҳнавис) аз нақшаи стратегӣ**
   - Дар 1–2 саҳифа: ҳадафҳо, самтҳо ва қадамҳои амалӣ
5. **Ташкили** баррасии **коршиносӣ**
   - Гузаронидани сессияи стратегӣ ё мизи мудаввар бо ҳамкорон
6. **Ташкили нақшаи мониторинг**
   - Муайян кардани механизмҳои пайгирии пешрафт (масалан, вохӯриҳои ҳар семоҳа, ҳисобот бо индикаторҳо)

👉 **Шакли кор: ёддоштҳои инфиродӣ + мубодила дар дунафариҳо**

ХУДБАҲОДИҲӢ: ЧӢ ДАР ХОТИРАМ МОНД, ЧИРО ФАҲМИДАМ?

Варақаи худбаҳодии 1.6

1. Саволҳо барои ҷустуҷӯйи идеяҳои нав

– Чӣ гуна падару модаронро ба раванди банақшагирии стратегӣ ҷалб кардан мумкин аст?
– Кадом навовариҳоро метавон барои беҳтар кардани сифати таълим ҷорӣ кард?
– Бо кадом роҳҳо метавон ангезаи хонандагонро ба омӯзиш тавассути чорабиниҳои муассисавӣ боло бурд?

2. Мафҳумро бо тавсифи он пайваст намоед:

Банақшагирии стратегӣ чист?	а) Раванди банақшагирии кӯтоҳмуддати вазифаҳо
	б) Муайян кардани ҳадафҳои дарозмуддат ва роҳҳои расидан ба онҳо
	в) Таҳлили вазъияти ҷорӣ бе ташкили ҳадафҳо
	г) Тақсими захираҳо барои як соли ҷорӣ

3. Хаторо пайдо кунед:

Кадом марҳила дар банақшагирии стратегӣ нодуруст аст?
а) Таҳлили вазъияти ҷорӣ
б) Ташкили ҳадафҳо
в) Нодида гирифтани фикру мулоҳизаҳо
г) Таҳияи воситаҳои татбиқ

4. Таърифро пура кунед:

Банақшагирии стратегӣ дар бар мегирад...
а) Танҳо таҳлили вазъияти ҷорӣ
б) Танҳо ташкили ҳадафҳо
в) Таҳлил, ташкили ҳадафҳо, марҳилаҳои татбиқ ва мониторинги иҷро
г) Танҳо тақсими захираҳо

5. Вазифаи эҷодӣ:

Мисоли як чорабинӣ аз нақшаи солонаи муассисаро пешниҳод кунед.
1. Ҳадафи чорабинӣ
2. Иштирокчиён (хонандагон, омӯзгорон, волидайн)
3. Натиҷаи интизоршаванда
4. Гузаронидани мизҳои мудаввар барои мубодилаи таҷриба
5. Машваратҳои инфиродӣ

МАШҒУЛИЯТИ 2

НАТИҶАИ ТАЪЛИМ:

1. Таҳлили масъалаҳои ҳалталаб бо дарназардошти муҳити таълим ва интихоби роҳи ҳалли онҳо барои барномаҳо ва нақшаи рушди муассиса

МАШҒУЛИЯТИ АМАЛӢ: АЗ МУШОҲИДА БА АМАЛ

Машғулияти амалии 1. Баррасии намунаи барнома

Унсури барнома	Мазмун / Ҷавоб ба савол
Номи барнома	Масалан: «Фарҳанги лоиҳасозӣ дар ҳар синф»
Ҳадафи барнома	Тавсифи кӯтоҳи натиҷаи дилхоҳ
Салоҳияти асосӣ	Интихоб кунед: тафаккури танқидӣ, эҷодкорӣ, муоширати, ҳамкорӣ
Вазифаҳои асосӣ	Кадом самтҳоро барнома фаро мегирад
Тавсифи чорабиниҳо	Чӣ амалан анҷом дода мешавад: фаъолиятҳо, шаклҳо, иштирокчиён
Шароити татбиқ	Кадом захираҳо, ҳамкориҳоро дастгирӣ лозим аст
Мӯҳлат ва марҳилаҳо	Қадамҳои кӯтоҳмуддат ва миёнамуҳлат
Натиҷаҳои интизоршаванда / Нишондодҳо	Чиро умед доред, ки ба даст меоред ва чӣ гуна инро арзёбӣ мекунед
Мушкилоти эҳтимолӣ	Кадом хатарҳо вуҷуд доранд ва чӣ гуна онҳоро кам кардан мумкин аст

Машғулияти амалии 2. Таҳлили масъалаҳои ба мушкилот нигарондашуда барои таҳияи нақшаи рушди муассисаи таълимӣ бо дарназардошти бехатарсозии муҳити таълим (муҳити физикӣ ва педагогӣ)

SWOT- барои таҳлили вазъияти муассисаи таълимӣ

Тарафҳои мусбӣ	Тарафҳои манфӣ
Имконот	**Хатарҳо**

Се саволи мубрами муассисаро интихоб намуда, роҳҳои ҳалли онҳоро нависед. Аз мисол истифода баред.

п/п	Масъалаҳои ҳалталаб	Роҳи ҳал
1.		1.
		2.
		3.
2.		1.
		2.
		3.
3.		1.
		2..
		3.

Машғулияти амалии 3.

Қолаби нақшаи стратегӣ барои рушди муассисаи таълимӣ:

№	Унсур	Мазмун / Саволҳо барои баррасӣ	Мисолҳо ё тавзеҳот
1	**Вазифа (рисолат)-и муассиса**	Муассиса барои чӣ вуҷуд дорад? Мақсади он чист? Чӣ арзиши нодиреро эҷод мекунад?	
2	**Ҳадафи стратегӣ (барои 3–5 сол)**	Дар тӯли 3–5 сол муассиса мехоҳад ба чӣ натиҷа расад? Чӣ нишондиҳанда ин рушдро тасдиқ мекунад?	
3	**Вазифаҳо аз рӯйи самтҳо**	Кадом самтҳо барои расидан ба ҳадаф кумак мекунанд? Дар ҳар соҳа чӣ тағйирот интизор аст?	
4	**Чорабиниҳо барои ҳар як вазифа**	Чӣ амалҳои мушаххас бояд анҷом дода шаванд? Кӣ масъул аст?	
5	**Муҳлатҳои татбиқ**	Чорабиниҳо кай бояд иҷро шаванд? Оё ба марҳилаҳо ҷудо шудаанд?	
6	**Натиҷаҳои интизоршаванда / нишондиҳандаҳо**	Муваффақиятро чӣ гуна месанҷем? Кадом нишондиҳандаҳои миқдорӣ ё сифатиро истифода мебарем?	
7	**Хатарҳо / Маҳдудиятҳо (ихтиёрӣ)**	Кадом монеаҳо мумкинанд? Чӣ гуна метавонем онҳоро коҳиш диҳем?	

Замимаи 1

Ҷадвали ишондиҳандаҳои таҳлилӣ барои арзёбии муҳити идоракунӣ, педагогӣ ва физикӣ дар муассисаҳои таҳсилоти миёнаи умумӣ (замимаи «Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон»

№	Нишондиҳандаҳои таҳлилӣ барои арзёбии муҳити физикӣ
1.	Ҳиссаи хонандагоне, ки оид ба муҳити физикии муассиса боварии мусбат доранд, %
2.	Ҳиссаи хонандагоне, ки дар ҳолати ба мушкилӣ дучор омадан аз кормандони муассиса ёрӣ мепурсанд, %
3.	Ҳиссаи хонандагоне, ки аз рафтан ба муассиса ҳарос доранд, %
4.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки дар ҳолати ба мушкилӣ дучор омадан аз кормандони муассиса ёрӣ мепурсанд, %
5.	Ҳиссаи хонандагоне, ки аз оби нӯшокӣ танқисӣ намекашанд, %
6.	Ҳиссаи хонандагоне, ки аз таъмини ҳоҷатхонаҳо барои истифодаашон қаноатманд мебошанд, %
7.	Ҳиссаи хонандагоне, ки мунтазам аз ошхонаи муассиса хӯрок мехӯранд, %
8.	Тафовути саломатии хонандагон вобаста ба оғоз ва анҷоми таҳсил дар муассиса (аз рӯйи натиҷаҳои муоина ва ташхиси тиббӣ), %
9.	Ҳиссаи хонандагоне, ки дар муассиса эҳсоси бехатарӣ мекунанд, %
10.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки дар муассиса эҳсоси бехатарӣ мекунанд, %
11.	Ҳиссаи муассисаҳои таълимие, ки дар он меҳнати бачагон, ба монанди кори кишоварзӣ, тоза кардани ҳудудҳои муассиса пас аз дарс ва ғайра истифода мешаванд, %
12.	Ҳиссаи хонанандагоне, ки мавҷудияти ҳамаи кабинетҳои фанниро тасдиқ мекунанд, %
13.	Ҳиссаи хонандагоне, ки мавҷудияти технологияи иттилоотиро дар синфхонаҳояшон муҳим мешуморанд, %
14.	Таносуби шумораи хонандагон ва компютерҳо дар муассисаи таълимӣ, %
15.	Ҳиссаи хонандагоне, ки муассисаи таълимии худро қаламрави озод аз маводи мухаддир, қимор, машруботи алкоголӣ ва зӯроварӣ мешуморанд, %
16.	Набудани маконҳои халалдоркунанда ва ташвишовар тарабхонаҳо, бозорҳо ва ғайраҳо) дар масофаи 250 метр дуртар аз муассиса, %
17.	Таносуби ҷои нишаст ва шумораи хонандагон дар муассисаи таълимӣ, %
18.	Таносуби хонандагон ва иншооти варзишии муассисаи таълимӣ, %
19.	Таносуби шумораи хонандагон ва китобхонаи муассисаи таълимӣ
20.	Таносуби хонандагон ва маҷлисгоҳи муассисаи таълимӣ, %
21.	Таносуби хонандагон ва синфхонаи таълими меҳнат, %
№	**Нишондиҳандаҳои таҳлилӣ барои арзёбии муҳити педагогӣ**
1.	Таносуби хонандагон дар муҳити дӯстона якҷоя таҳсилкунанда бо кӯдакони дорои имконияташон маҳдуд, %
2.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки фикр мекунанд, муттаҳидсозии кӯдакони дорои имконияташон маҳдуд бо ҷомеаи муассиса имконпазир аст, %
3.	Таносуби хонандагоне, ки аксар вақт ҳамаи маводди таълимӣ барояшон фаҳмо аст,%
4.	Таносуби хонандагоне, ки дар клубҳо, сексияҳои варзишӣ, фаннӣ ва фанҳои интихобии муассиса иштирок мекунанд, %
5.	Таносуби хонандагоне, ки ба ташкилотҳои беруназсинфии маҷозӣ пайвастанд, %
6.	Татбиқи дониши муассисавии хатмкунандагон вобаста ба натиҷаи озмунҳои фаннӣ ва роҳхат ба донишгоҳу донишкада ва коллеҷҳои касбӣ, %
7.	Ҳиссаи волидоне, ки аз сифати таълими фарзандашон дар муассиса қаноатманданд, %
8.	Ҳиссаи омӯзгорони дорои дараҷаи тахассусии олӣ ва якум, %

9.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки дар 5 соли охир як маротиба ё зиёда аз он аз курсҳои такмили ихтисос гузаштаанд, %
10.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки барои дигар омӯзгорон семинар ва курсҳо ташкил мекунанд ва онҳо ғолибони конкурсҳо, муаллифони нашрияҳо ё китобҳои дарсӣ/ таълимию методӣ ҳастанд, %
11.	Ҳиссаи волидоне, ки бовар доранд, тахассуси омӯзгорони ба кӯдаки онҳо таълимдиҳанда хуб аст, %
12.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки ба баланд будани мақоми омӯзгор бовар доранд, %
13.	Дарсади таълимгирандагоне,ки бо омӯзгорон муносибати мусбат доранд, %
14.	Таносуби таълимгирандагоне, ки дар раванди машғулиятҳо ва иҷрои супоришҳо, ба монанди музокира, нақшофарӣ, бозиҳо, корҳои гурӯҳӣ ва ғайра фаъолона ширкат мекунанд, %
15.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки аз усули интерактивии таълим истифода менамоянд, %
16.	Ҳиссаи вазифаи муассисаи таълимӣ дар иҷрои корҳои тарбиявӣ, аз вазифаи умумии таҳсилот вобаста ба ҷавоби мусоҳибон (директорҳо, омӯзгорон, падару модарон), %
17.	Ҳиссаи таълимгирандагоне, ки маҷмуи китобҳои дарсиро доранд, %
18.	Ҳиссаи таълимгирандагоне, ки мазмуни матни китобҳои дарсиро мефаҳманд, %
19.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки аз пойгоҳи таълимию методии муассиса комилан қаноатманд ҳастанд, %
20.	Ҳиссаи миёнаи дархости омӯзгорон пурра таъмин карда мешавад, %
21.	Ҳиссаи таълигирандагоне, ки бо муассисаи таълимӣ муносибати мусбат доранд, %
№	**Нишондиҳандаҳои таҳлилӣ барои арзёбии идораи муассисаи таълимӣ**
1.	Коэффитсиенти фарогирӣ ба таҳсилоти томактабӣ, %
2.	Меъёри фарогирии кӯдакони 5-6-сола ба таҳсилоти томактабӣ ва барномаи омодагӣ ба мактаб, %
3.	Ҳиссаи фарогии кӯдакони имконияташон маҳдуд ба таҳсил, %
4.	Фарогирӣ ба таҳсилоти ибтидоӣ, %
5.	Фарогирӣ ба таҳсилоти умумии асосӣ, %
6.	Фарогирӣ ба таҳсилоти миёнаи умумӣ, %
7.	Таносуби хонандагони аксар вақт дар машғулиятҳо набуда, %
8.	Ҳиссаи вақти омӯзгорон, ки барои амалӣ гардондани корҳои аз фаъолияти вазифавиашон берун сарф карда мешавад, %
9.	Ҳиссаи вақти омӯзгорон, ки барои ба итмом расонидани корҳои ҳуҷҷатнигорӣ ва гузоришҳо сарф карда мешавад, %
10.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки мехоҳанд, ҷойи кориашонро иваз кунанд, %
11.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки бештар аз нисфи ҷиҳатҳои гуногуни корашон комилан қаноатманд, %
12.	Таносуби омӯзгороне, ки вобаста ба кори омӯзгорӣ хароҷоти шахсӣ доранд, %
13.	Ҳиссаи хароҷоти шахсии омӯзгорон аз ҳисоби маош, ки барои иҷрои вазифаи касбии онҳо истифода карда мешавад, %
14.	Ҳиссаи дархости директорон барои эҳтиёҷоти муассиса, ки пурра таъмин карда мешавад %
15.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки барои кор ба компютер дар муассиса дастрасӣ доранд, %
16.	Миқдори миёнаи соати истифодаи компютерҳо барои кор дар як ҳафта дар муассиса аз ҷониби омӯзгорон, соат
17.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки дар муассиса барои кор бо Интернет дастрасӣ доанд, %
18.	Миқдори миёна, дақиқаи истифодаи компютерҳо дар як ҳафта дар муассиса аз ҷониби хонандагон, дақиқа
19.	Ҳиссаи муассисаҳое, ки бо роҳбарони сатҳи болоии соҳаи маориф барои интиқоли маълумот ва гузоришҳои гуногун мукотиботи электронӣ доранд, %

20.	Ҳиссаи хонандагоне, ки бовар доранд, дар муассиса тамоми ҳуқуқҳои онҳо ҳимоя ва риоя карда мешавад, %
21.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки бовар доранд, дар муассиса тамоми ҳуқуқҳои онҳо ҳимоя ва риоя карда мешавад, %
22.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки андеша доранд, ҳамаи онҳо дар мавқеи якхела қарор доранд, %
23.	Ҳиссаи хонандагоне, ки андеша доранд, ҳамаи онҳо дар мавқеи якхела қарор доранд, %
24.	Ҳиссаи таълимгирандагоне, ки бовар доранд, омӯзгорони онҳо дар муваффақияти писарону духтарон баробар манфиатдоранд, %
25.	Таносуби теъдоди омӯзгорони мард ва зан дар муассиса, %
26.	Ҳиссаи хонандагоне, ки бовар доранд, онҳо дар ҳаёти муассиса фаъолона иштирок менамоянд, %
27.	Ҳиссаи хонандагоне, ки андеша доранд, муассисаи онҳо бо ёрии кори шуроҳо идора карда мешавад, %
28.	Ҳиссаи муассисаҳои таълимие, ки онҳо бо ёрии шуроҳои муассиса идора карда мешаванд (андешаи директорон), %
29.	Мавҷудияти механизмҳое, ки таълимгирандагон фикру мулоҳизаҳои худро баён мекунанд, ба монанди пурсиши хонандагон, қуттии фикру андешаҳо, газетаи деворӣ ва ғайраҳо.
30.	Ҳиссаи волидоне, ки мувофиқи барномаи таълимӣ ва нақшаи рушди муассиса тавсияҳои худро пешниҳод мекунанд, %
31.	Ҳиссаи волидоне, ки муваффақиятҳои кӯдакони худро бо омӯзгорон ҳадди ақал 3 маротиба дар як сол баррасӣ мекунанд, %
32.	Ҳиссаи директороне, ки сатҳи баланди иштироки аҳолиии маҳалро дар ҳаёти иҷтимоии муассиса ба роҳ мемонанд, %
33.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки низоми ҳавасмандгардонии омӯзгорон дар муассисаи таълимиашон ба натиҷаи таҳсили таълимгирандагони он алоқаманд аст, %
34.	Ҳиссаи волидоне, ки бовар доранд, сармоягузории хуб таҳсили фарзандонашон аст, %
35.	Ҳиссаи омӯзгорон (падару модарон), ки шогирдонашон натиҷаҳои хуби дастовардҳои таълимии вобаста ба барномаи таълим мувофиқро нишон доданд, %
36.	Ҳиссаи муовинони директор оид ба таълими муассисаҳои таълимие, ки фикр мекунанд, барномаи таълимӣ сарбории ниҳоят зиёдро дар бар мегирад, %
37.	Ҳиссаи омӯзгороне, ки бовар доранд, маводи ҳамаи китобҳои дарсӣ ба талаботи замони муосир мувофиқ аст, %

Адабиёт ва сарчашмаҳо

1. Анализ и проектирование образовательных систем. Составители Моисеев А. М. Моисеева О.М., Москва; 2005.
2. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. 2008
3. Консепсияи милии таҳсилоти Ҷумҳурии Тоҷикистон. -Душанбе, Матбуот, 2003
4. Конаржевский Ю.А. Внутри школьный менеджмент. М.: Новая школа, 1993.
5. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 413 с. - (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00364-2.
6. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С - Я, - М.: АСОУ, 2014. — 372 с.
7. Моисеев А.М. Управленческая деятельность директора школы: Научно-методическое пособие для директоров сельских школ. – Москва - Тамбов; 2001. 244 с.
8. Морозова Т.В. Искусство управления: взгляд сквоз призму менеджмента//Завуч. Управление современной школой. №6, 2007.
9. Моисеев А.М. Моисеева О.М. Основы стратегического управления образовательными учреждениями. М., 2006.
10. Низомномаи намунавии муассисаҳои таҳсилоти умумии Ҷумҳурии Тоҷикистон. Душанбе; 2015.
11. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон. 28 декабри соли 2023.
12. Патрахина Т.Н. П 20 Менеджмент в образовании: Учебное пособие. — Нижне-Вартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. - 123 с.
13. Плахова Л. М. Как сделать хорошую школу. ч. 2. -Москва; 2000.
14. Поташник М. М. Управление развитием школы. - Москва; 1995.
15. Семёнов В. П «Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом. –М.; 2007.
16. Стандарти давлатии таҳсилоти умумӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон (Қарор Ҳукумати Ҷумҳурии Точикистон аз «1» августи соли 2015, №494).
17. Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 (қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 сентябри соли 2020, №526).
18. Таҳсилоти фарогир (инклюзивӣ. Дастури таълимӣ барои донишкадаҳои такмили ихтисос. Таҳти назари Байзоев Азим. –Душанбе, «Сифат», –2017 (нашри дуюм), 222 саҳ.)
19. Чаҳорчӯбаи миллии рушди таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон (Бо қарори ҳайати мушовараи Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 январи соли 2025, №2/3 тасдиқ шудааст).