

UMUMIY O‘RTA TA’LIM TASHKILOTLARINI STRATEGIK RIVOJLANTIRISH USULLARI

Umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlarini strategik rivojlantirish bugungi kunda maktab rahbarlari oldidagi eng mas’uliyatli vazifalardan biridir. Strategik rivojlanish deganda faqat binoni ta’mirlash yoki texnik jihozlarni yangilash emas, balki ta’lim sifati, boshqaruv madaniyati, jamoa salohiyati, o‘quvchilar natijalari va maktabning ijtimoiy obro‘cini uzoq muddatli istiqbolda yaxshilash tushuniladi. Strategik fikrlaydigan rahbar maktabni “bugungi holat” bilan baholamaydi, aksincha 3–5 yil (ba’zan 7 yil) keyin maktab qanday natija va ko‘rsatkichlarga ega bo‘lishi kerakligini tasavvur qiladi. Aynan shunday tasavvur (vizion) strategik rejalashtirishning bosh mezoniga aylanadi: u kundalik vazifalarni maktabning umumiy maqsadlari bilan bog‘laydi, resurslarni “yamoqchilik” emas, “rivojlanish” uchun ishlatishga yordam beradi.

Strategik rivojlanishni boshlashdan oldin maktabning mavjud holatini chuqur va xolis tahlil qilish zarur. Bu bosqich “diagnostika” sifatida qaraladi: unda ta’lim sifati (o‘zlashtirish, baholash natijalari, o‘quvchi davomati), kadrlar salohiyati (kompetensiya, motivatsiya, kadrlar aylanishi), boshqaruv jarayonlari (rejalashtirish, nazorat, kommunikatsiya), resurslar (mablag‘, jihozlar, vaqt) hamda maktab madaniyati (jamoaviy hamkorlik, intizom, psixologik iqlim) kabi omillar tahlil qilinadi. Diagnostika natijasida rahbar “maktabni qaerdan boshlash kerak?” degan savolga aniq javob topadi. Masalan, ayrim maktablarda muammo moddiy bazada emas, balki dars tahlili, metodik xizmat yoki baholash mezonlarining bir xilligi yo‘qligida bo‘lishi mumkin. Shu sababli “avval tahlil – keyin reja” tamoyili strategik boshqaruvning poydevoridir.

Maktabni strategik rivojlantirishda ichki va tashqi omillarni birgalikda ko‘ra bilish muhim. Ichki omillar — pedagoglarning tajribasi, metodik jamoa, boshqaruv intizomi, o‘quvchilarning akademik darajasi, moddiy-texnik baza; tashqi omillar esa hududning ijtimoiy-iqtisodiy sharoiti, ota-onalar faolligi,



mahalla hamkorligi, demografik o'zgarishlar, ta'lim siyosati, davlat dasturlari, grantlar va raqobat muhitidir. Strategiya aynan mana shu omillarning real kombinatsiyasiga mos bo'lsa, u amaliyotga "ishlaydi". Aks holda strategik reja chiroyli hujjat bo'lib qoladi, ammo maktab hayotiga singmaydi. Masalan, internet qamrovi past hududdagi maktab "to'liq raqamli sinf"ni birinchi ustuvor vazifa qilib olsa, natija sust bo'lishi mumkin; avval infratuzilma va pedagoglarning raqamli savodxonligini bosqichma-bosqich oshirish samaraliroq bo'ladi.

SWOT tahlili strategik rivojlanishning eng qulay va amaliy vositalaridan biri bo'lib, u maktabning kuchli tomonlari (Strengths), zaif jihatlari (Weaknesses), tashqi imkoniyatlar (Opportunities) va xavflarni (Threats) aniqlashga yordam beradi. Bunda muhim jihat — SWOTni "ro'yxat" uchun emas, "qaror" uchun qilishdir. Masalan, maktab kuchli tomoni sifatida tajribali boshlang'ich sinf o'qituvchilarini aniqladi, zaiflik sifatida esa fan o'qituvchilarining baholash mezonlari bir xilligi yo'qligini ko'rsatdi. Tashqi imkoniyat — viloyat miqyosidagi metodik seminarlarda ishtirok; xavf — kadrlar almashuvi. Natijada strategik qaror: baholashning yagona mezonlarini ishlab chiqish, mentorlik tizimini kuchaytirish va metodik hamjamiyatni rivojlantirish bo'ldi. SWOTning asosiy samarasi shundaki, u rahbarga "qaysi resursga tayansam bo'ladi?" va "qaysi zaiflikni birinchi tuzatish kerak?" degan savollarga dalilli javob beradi.

Strategik rivojlanishda uzoq muddatli maqsadlarni aniq belgilash alohida bosqich hisoblanadi. Maqsadlar umumiy shior emas, o'lchab bo'ladigan natija bo'lishi kerak. Shu sababli SMART yondashuvi (aniq, o'lchovli, erishiladigan, dolzarb, muddatli) maktab uchun juda qulay. Masalan, "ta'lim sifatini oshirish" o'rniga "3 yil ichida matematika va ona tili fanlaridan diagnostik test natijalarini o'rtacha 12–15%ga oshirish" yoki "1 o'quv yilida dars qoldirish holatini 20%ga kamaytirish" kabi maqsadlar qo'yiladi. Bu maqsadlar indikatorlar bilan mustahkamlanadi: o'zlashtirish ko'rsatkichlari, olimpiada natijalari, davomad, tarbiyaviy ishlar bo'yicha intizomiy holatlar, o'qituvchilar malaka oshirishdagi





ishtiroki va h.k. Indikatorlar strategik rejaning “yo‘l xaritasi”ga aylanishini ta’minlaydi.

Strategik qarorlar sifatini oshirish uchun Delphi va Decision Trees kabi metodlar ham amaliy jihatdan foydalidir. Delphi metodi jamoaviy ekspert fikrini tizimli yig‘ish va kelishilgan xulosa chiqarishga xizmat qiladi. Masalan, maktabda “IT yo‘nalishli sinflar”ni joriy etish rejalashtirilsa, rahbar o‘qituvchilar, metodistlar, ota-onalar faollari va hududiy mutaxassislar fikrini bir necha bosqichda yig‘ib, asosli qarorga kelishi mumkin. Decision Trees (qarorlar daraxti) esa alternativ variantlarni taqqoslash va ehtimoliy oqibatlarni oldindan ko‘rishga yordam beradi. Masalan, maktab qo‘shimcha to‘garaklar ochishda ikki variantni ko‘radi: “robototexnika” yoki “ingliz tili intensiv”. Qarorlar daraxti orqali xarajat, talab, kutilgan natija, kadrlar mavjudligi va risklar taqqoslanib, optimal variant tanlanadi.

Innovatsion loyihalarni rejalashtirish strategik rivojlanishning muhim tarkibiy qismidir. Innovatsiya — faqat texnologiya emas; bu yangi metodika, yangi boshqaruv jarayoni, yangi hamkorlik modeli ham bo‘lishi mumkin. Masalan, “Lesson Study” (darsni birgalikda rejalash–kuzatish–tahlil qilish), “Professional Learning Community” (kasbiy hamjamiyat) yoki “Mentor–yosh pedagog” tizimini yo‘lga qo‘yish innovatsion boshqaruv yechimlari hisoblanadi. Texnologik innovatsiyaga misol: elektron kundalik, LMSdan foydalanish, raqamli resurslar bankini yaratish. Biroq har bir innovatsiya strategik maqsadga xizmat qilishi shart: “yangilik” uchun “yangilik” emas, natija uchun yangilik. Masalan, raqamli sinf joriy etilganda, uning natijasi o‘quvchilarning mustaqil ishlashi, baholash shaffofligi yoki o‘qituvchining vaqtini tejash kabi ko‘rsatkichlar orqali o‘lchanishi lozim.

Strategik rivojlanishda monitoring va baholash tizimi — strategiyaning “yuragi”dir. Reja tuzishning o‘zi yetarli emas: rahbar natijalarni muntazam kuzatib borishi, ma’lumot to‘plashi va qarorlarini dalillarga tayashi kerak. Masalan, har chorak yakunida indikatorlar bo‘yicha “mini-hisobot” tayyorlanib, pedagogik kengashda muhokama qilinadi: qaysi fanlarda o‘sish bor, qaysi





sinflarda davomad muammo, qaysi to‘garaklar samarali, qaysi metodik yo‘nalish sust. Monitoring jarayoni ochiqlik va hisobdorlikni kuchaytiradi, jamoani ham strategiyaning “hamkor egasi”ga aylantiradi. Baholash natijalari asosida strategiya moslashtiriladi: bu “moslashuvchan strategiya” tamoyilidir.

Resurslarni samarali taqsimlash strategik boshqaruvning eng sezgir nuqtalaridan biridir. Maktab rahbari moliyaviy, insoniy va vaqt resurslarini ustuvor maqsadlarga mos yo‘naltirishni bilishi lozim. Masalan, barcha mablag‘ni faqat bino yoki jihozga sarflash qisqa muddatda ko‘rinadigan natija beradi, ammo uzoq muddatda asosiy drayver — o‘qituvchi sifati va metodik tizim ekanini unutmaslik kerak. Shuning uchun strategik rahbar budjetni muvozanatda rejalaydi: bir qismi moddiy bazaga, bir qismi o‘qituvchilarni rivojlantirishga, bir qismi o‘quvchilarga yo‘naltirilgan qo‘llab-quvvatlashga (to‘garak, olimpiada, psixologik xizmat) sarflanadi. Ustuvorliklar aniq bo‘lsa, resurslar “tarqalib ketmaydi”, natija jamlanadi.

Raqamli transformatsiya maktabning strategik rivojlanishida tobora markaziy o‘ringa chiqmoqda. Raqamli platformalar, elektron kundaliklar, avtomatlashtirilgan monitoring, data-driven management (ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv) rahbarga jarayonlarni tezkor tahlil qilish va resurslarni optimallashtirish imkonini beradi. Masalan, raqamli monitoring orqali sinf kesimida o‘zlashtirish dinamikasi ko‘riladi, o‘quvchi portfeli yuritiladi, risk guruhidagi o‘quvchilar aniqlanadi va individual qo‘llab-quvvatlash rejasi ishlab chiqiladi. Biroq raqamli transformatsiya ham strategiya talab qiladi: infratuzilma, kadrlar tayyorgarligi, axborot xavfsizligi, ma’lumotlar sifati va foydalanish madaniyati inobatga olinmasa, texnologiya “qog‘ozdagi loyiha” bo‘lib qoladi. Shuning uchun raqamlashtirish — bu avvalo boshqaruv madaniyatini yangilashdir.

Strategik rivojlanishda jamoa va manfaatdor tomonlarni jarayonga jalb qilish alohida ahamiyatga ega. Agar strategiya faqat rahbar tomonidan ishlab chiqilib, jamoaga “tayyor” taqdim qilinsa, ijro sust bo‘lishi mumkin. Pedagoglar, ota-onalar, mahalla, hamkor tashkilotlar bilan strategik muloqot va ishtirok





mexanizmlari yaratilsa, ishonch va mas'uliyat bo'linadi. Masalan, “maktab rivojlanish kengashi” yoki “strategik ishchi guruh” orqali takliflar yig'iladi, muammolar muhokama qilinadi, natijalar bo'yicha ochiq tahlil o'tkaziladi. Bu yondashuv strategiyani maktab madaniyatining bir qismiga aylantiradi. Natijada strategik reja “rahbar hujjati” emas, “maktabning umumiy kelishuvi”ga aylanadi.

Xulosa qilib aytganda, umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarini strategik rivojlantirish — murakkab, lekin zarur va boshqaruvning eng samarali yo'lidir. SWOT, Delphi, Decision Trees kabi metodlardan foydalanish, aniq maqsad va indikatorlar belgilash, innovatsion loyihalarni rejalashtirish, monitoring-baholash tizimlarini joriy etish rahbarga rivojlanishni boshqarish imkonini beradi. Strategik yondashuvni puxta o'zlashtirgan rahbar maktabni tasodifiy boshqaruvdan barqaror, raqamli va natijaga yo'naltirilgan rivojlanish bosqichiga olib chiqadi. Bu esa ta'lim sifati, jamoa ishonchi va jamiyat oldidagi mas'uliyatni mustahkamlaydi.

Nazorat savollari

1. Maktabni strategik rivojlantirish tushunchasi nimani anglatadi va u “kundalik boshqaruv”dan qanday farq qiladi?
 2. Strategik rejalashtirishda diagnostika (maktab holatini tahlil qilish) bosqichi nima uchun “poydevor” hisoblanadi?
 3. SWOT tahlil natijalari strategik qarorlarni qabul qilishga qanday ta'sir ko'rsatadi? Real misol bilan izohlang.
 4. Delphi metodi va Decision Trees metodining mazmuni hamda maktab boshqaruvida qo'llanish imkoniyatlarini tushuntiring.
 5. Monitoring va indikatorlar tizimi bo'lmagan strategik reja qanday boshqaruv xatolariga olib kelishi mumkin?
- 
- 