

STRATEGIK LOYIHANI ISHLAB CHIQISH VA LOYIHA PASPORTINI (PROJECT CANVAS) SHAKLLANTIRISH (MA'RUZA MATNI)

Maqsad: umumiy o'rta ta'lim maktabi direktorlarida ustuvor muammoni ma'lumotlar asosida aniqlash, maqsad va natijalarni belgilash, loyiha pasporti (Project Canvas), ko'rsatkichlar, resurslar, risklar xaritasi (Risk Map) va amalga oshirish yo'l xaritasini ishlab chiqish orqali "Ta'lim muhiti (raqamlashtirish kesimida)" yo'nalishida strategik loyihaning dastlabki variantini tayyorlash ko'nikmasini shakllantirish.

Vazifalar:

- strategik boshqaruv, strategik rejalashtirish va strategik tafakkurning maktab direktori faoliyatidagi o'rnini ochib berish;
- direktorning ish rejasidagi vazifalarni natijaga yo'naltirilgan strategik loyiha elementlariga aylantirish mantig'ini tushuntirish;
- raqamli ta'lim muhitida ustuvor muammoni dalillar va ko'rsatkichlar orqali aniqlash usullarini ko'rsatish;
- SMART maqsad, kutiladigan natija, KPI, resurs, risk va mas'ullarni o'zaro bog'lashni o'rgatish;
- Project Canvas va Risk Mapni amaliyotda to'ldirish bo'yicha ko'nikma hosil qilish;
- Yo'l xaritasini tuzish va strategik loyihaning dastlabki variantini himoya qilishga tayyorlash.

Kutilayotgan natijalar (tinglovchilar):

- strategik va ma'muriy boshqaruv o'rtasidagi farqni tushunadi;
- maktab faoliyatida raqamlashtirish bilan bog'liq ustuvor muammoni dalillar asosida tanlay oladi;
- maqsad va natijalarni o'lchanadigan ko'rsatkichlar bilan ifodalaydi;

- loyiha pasportini bir betlik Project Canvas shaklida tuzadi;
- resurslar va risklarni baholaydi, yuqori risklar uchun oldini olish choralarini belgilaydi;
- Yo'l xaritasini ishlab chiqadi va direktor ish kitobiga kiritish mumkin bo'lgan strategik loyiha variantini tayyorlaydi.

Reja:

1. **Strategik boshqaruv va strategik tafakkurning mazmun-mohiyati.**
2. **Direktor ish rejasi va "Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)" direktor ish kitobi.**
3. **Ustuvor muammoni aniqlash: signal, dalil, ildiz sabab va ustuvorlik.**
4. **Maqsad va natijalarni belgilash. Ko'rsatkichlar tizimi.**
5. **Loyiha pasporti (Project Canvas) va resurslar.**
6. **Risklar xaritasi (Risk Map).**
7. **Loyihani amalga oshirish bo'yicha 90 kunlik yo'l xaritasi.**
8. **Maktab faoliyati samaradorligi bo'yicha strategik loyiha namunasi va dastlabki variantni tayyorlash.**

MA'RUZA MATNI

Bugungi maktab rahbaridan faqat kundalik vazifalarni bajarish emas, balki maktabning kelajak holatini ko'ra bilish, mavjud muammolar orasidan eng katta ta'sirga ega bo'lganini ajratish va cheklangan resurslarni aniq natija beradigan yo'nalishga safarbar qilish talab etiladi. Shu ma'noda strategik loyihalash direktor uchun alohida "hujjat tayyorlash" emas, balki boshqaruv qarorini tizimlashtirish usulidir.

Ma'ruzadagi asosiy g'oya shundan iboratki, strategik loyihalash laboratoriyasida direktor ustuvor muammodan boshlab tayyor strategik loyiha variantigacha bosqichma-bosqich yetib boradi. Laboratoriyaning yakuniy mahsuloti hisobot uchun tuzilgan reja emas, balki natija uchun ishlaydigan, mas'ullari, muddati, dalili, resursi va risklari aniq ko'rsatilgan loyiha bo'lishi lozim.

1. Strategik boshqaruv va strategik tafakkurning mazmun-mohiyati

Strategiya – uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun ustuvor yoʻnalishlar, resurslar va harakatlar tizimidir. U rahbarga ikki asosiy savolga javob beradi: “Qayerga boramiz?” va “Qaysi yoʻl bilan boramiz?”. Maktab direktori uchun strategiya maktabni shunchaki ishlatib turish emas, balki muayyan vaqtdan keyin maktab qaysi sifat darajasiga chiqishi kerakligini belgilash demakdir.

Boshqaruv – maqsadga erishish uchun rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rahbarlik qilish va nazorat qilish jarayoni. Kundalik boshqaruvda direktor koʻplab tezkor masalalarni hal qiladi. Lekin agar bu harakatlar umumiy maqsad bilan bogʻlanmasa, faoliyat koʻpaygani bilan natija sezilarli oʻzgarmasligi mumkin.

Strategik boshqaruv – tashqi va ichki muhitni hisobga olgan holda uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, strategiyani amalga oshirish, natijalarni kuzatish va zarur holda tuzatishlar kiritish tizimi. Strategik rejalashtirish esa kelajak holatini belgilash, maqsadlar, ustuvor yoʻnalishlar, resurslar va chora-tadbirlarni tanlash jarayoni boʻlib, strategik boshqaruvning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Shuning uchun direktorning strategik fikrlashi “bugun nimani yaxshilashimiz kerak?” degan savoldan “ertaga qanday maktab boʻlishimiz kerak?” degan savolga oʻtishdan boshlanadi. Bu qarash kundalik ishlarni inkor etmaydi; aksincha, har bir kundalik vazifani kelajak natijasi bilan bogʻlaydi.

Strategik tafakkurning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- uzoq muddatli qarash – kunlik natijadan koʻra kelajakdagi pozitsiya va barqarorlikka eʼtibor qaratish;
- tizimli fikrlash – qabul qilingan qarorning boshqa jarayonlar, ishtirokchilar va resurslarga taʼsirini birgalikda koʻrish;
- ssenariyli yondashuv – faqat bitta taxminga bogʻlanib qolmasdan, ehtimoliy variantlarni baholash;

- ustuvorlikni tanlash – barcha ishni bir vaqtda bajarishga urinmasdan, katta ta'sir beradigan yo'nalishni birinchi o'ringa qo'yish;
- noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish – risk, ehtimol va cheklangan ma'lumotni hisobga olish;
- moslashuvchanlik – muhit yoki natija o'zgarsa, rejani o'z vaqtida qayta ko'rib chiqish.

Strategik fikrlash direktorning ish hajmini ko'paytirish emas, balki uning diqqatini to'g'ri nuqtaga jamlashdir. Agar direktor har bir vazifani “bu ish maktab natijasini qaysi ko'rsatkich bo'yicha o'zgartiradi?” degan savol bilan ko'rib chiqsa, ish rejasi asta-sekin natijaga yo'naltirilgan boshqaruv vositasiga aylanadi.

2. Direktor ish rejasi va “Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)” direktor ish kitobi

Maktab direktorining ish rejasi strategik loyihalar uchun tayyor “xomashyo” vazifasini bajaradi. Ish rejasida odatda tashkiliy-pedagogik ishlar, umumiy o'rta ta'limni amalga oshirish, tarbiyaviy ishlar, jamoatchilik bilan ishlash, pedagog kadrlar bilan ishlash, ichki nazorat va maktabni yangi o'quv yiliga tayyorlash kabi yo'nalishlar belgilanadi. Bu bandlarning har biri alohida ish sifatida emas, natijaga xizmat qiluvchi loyiha elementi sifatida ko'rilganda strategik yondashuv paydo bo'ladi.

Masalan, E-maktab platformasini to'g'ri yuritishni nazorat qilish – oddiy nazorat vazifasi bo'lib qolmasligi kerak. Direktor strategik yondashganda quyidagi savollarni beradi: jurnal o'z vaqtida to'ldirilyaptimi, ma'lumotlar qay darajada ishonchli, ular direktorning qaror qabul qilishiga xizmat qilyaptimi, kechikish ta'lim sifati tahliliga qanday ta'sir qilyapti, kamchilikni kim va qancha vaqtda bartaraf etadi?

Shu yerda “Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)” direktor ish kitobining vazifasi namoyon bo'ladi. Ish kitobi muammoni taxmin bilan emas, ma'lumotlar orqali

ko'rsatish, E-maktab, davomat, fan natijalari, murojaatlar va resurslarni bir joyda ko'rish, loyiha pasporti, risklar va yo'l xaritasini yagona boshqaruv mantig'iga bog'lashga xizmat qiladi.

Raqamlashtirishning maqsadi hisobotlar sonini ko'paytirish emas. Asosiy maqsad – direktorning qaror qabul qilishini tezlashtirish, mas'ullarni aniqlash, dalillarni bir joyga jamlash va kamchilikni o'z vaqtida bartaraf etish. Shu bois raqamli platforma “tekshiruv daftari” emas, direktorning boshqaruv paneli bo'lishi kerak.

3. Ustuvor muammoni aniqlash: signal, dalil, ildiz sabab va ustuvorlik

Strategik loyiha to'g'ri muammodan boshlanadi. Amaliyotda rahbarlar ko'pincha birinchi ko'ringan “og'riqli nuqta”ni muammo deb qabul qiladi. Masalan, elektron jurnal kech to'ldirilayotgan bo'lsa, “o'qituvchilar jurnalni vaqtida to'ldirmayapti” degan fikr bilan cheklanish mumkin. Lekin strategik tahlilda bu holat signal, ya'ni tashqi belgidir. Ildiz sabab boshqa joyda bo'lishi mumkin: raqamli ko'nikma yetishmasligi, mas'ullar aniq emasligi, internet yoki texnika muammosi, nazorat kalendarining yo'qligi yoki ma'lumotdan foydalanish maqsadi tushunarsizligi.

Muammoni aniqlashda to'rt bosqichli mantiq qo'llanadi:

- 1) signal – ko'rinayotgan alomat: jurnal kech to'ldiriladi, davomat past, baholashda tafovut ko'p, ota-onalar murojaati ortgan;
- 2) dalil – holatni tasdiqlaydigan raqam yoki manba: jurnal to'ldirish foizi, sinflar kesimida davomat, fanlar kesimida sifat, o'qituvchi va sinf rahbari kesimidagi tafovutlar;
- 3) ildiz sabab – muammoni keltirib chiqarayotgan tizimli omil;
- 4) ustuvorlik – ta'siri yuqori, hal qilish imkoni mavjud va natijasi qisqa muddatda ko'rinadigan muammoni tanlash.

Ustuvorlik matritsasida muammolar ikki mezon bo'yicha baholanadi: ta'sir darajasi va hal qilish imkoni. Ta'siri yuqori va hal qilish imkoni mavjud bo'lgan

masala birinchi tanlov hisoblanadi. Ta'siri yuqori, ammo resurs yetishmaydigan masala alohida resurs qarori talab qiladi. Ta'siri past bo'lgan masalalar esa kuzatuvda qolishi mumkin.

Raqamlashtirish misolida ustuvor muammolar quyidagicha ifodalanishi mumkin: E-maktab jurnallari o'z vaqtida va to'liq yuritilmayapti; monitoring ma'lumoti pedagogik qarorga aylanmayapti; ota-onalar bilan raqamli aloqa tizimli emas. Bunda "ushbu muammolardan qaysi biri hal qilinsa, ta'lim muhiti va direktor KPI bir vaqtda yaxshilanadi?" degan savolni berish orqali ustuvorlikni tanlatadi.

4. Maqsad va natijalarni belgilash. Ko'rsatkichlar tizimi

Muammo aniqlangandan keyingi asosiy vazifa – "yaxshilash", "kuchaytirish", "samaradorlikni oshirish" kabi umumiy ifodalardan o'lchanadigan o'zgarishga o'tish. Strategik maqsad rahbar va ijrochiga qachon, nima va qay darajagacha o'zgarishi kerakligini ko'rsatishi lozim.

Quyidagi namunada muammo shunday bayon qilingan: 2026 yil I chorak holatiga ko'ra elektron jurnal to'liqligi va monitoringdan foydalanish maktab boshqaruvida yetarli emas; natijada ta'lim sifati tahlili kechikmoqda, sinf rahbari va fan o'qituvchisi mas'uliyati tarqoqligicha qolmoqda.

Shunga mos SMART maqsadlar: 90 kun ichida E-maktab to'ldirilish intizomini 95 foizga yetkazish; ichki monitoring natijalarini har oy direktor huzurida muhokama qilish; 4–11-sinflar bo'yicha fanlar kesimida raqamli tahlil panelini joriy etish. Bu yerda muddat, miqdor va boshqaruv mexanizmi aniq ko'rsatilgan.

Natija formulasi oddiy: faoliyat emas, o'quvchi, o'qituvchi va boshqaruvda ko'rinadigan o'zgarish. Masalan, "o'qituvchilar uchun trening o'tkazildi" – faoliyat; "elektron jurnalni o'z vaqtida to'ldirish 95 foizga yetdi" – natija. "Monitoring o'tkazildi" – faoliyat; "monitoring natijalari asosida har oy chora-tadbir qabul qilindi" – boshqaruv natijasi.

Ko'rsatkichlar namunasi

Ko'rsatkich	Boshlang'ich holat	90 kunlik maqsad	Manba
E-maktab to'ldirilishi	aniqlanadi	95%+	elektron jurnal
Davomat	aniqlanadi	+3–5 foiz bandi	sinf jurnali
Ichki monitoring qamrovi	yo'q/tarqoq	100% reja asosida	test va tahlil
Ota-onalar bilan aloqa	tizimsiz	oylik axborot/hisobot	chat/yig'ilish
Kamchilikni bartaraf etish	kechikadi	7 kun ichida	direktor ish daftari

Ko'rsatkich "hisobot uchun raqam" emas, u qaror qabul qilish, mas'ulni belgilash va muddatni nazorat qilish uchun xizmat qiladi. Shuning uchun har bir KPI uchun boshlang'ich holat, maqsadli qiymat va ma'lumot manbai bo'lishi kerak.

5. Loyiha pasporti (Project Canvas) va resurslar

Project Canvas – strategik loyihaning bir betlik mantiqiy pasporti. U direktorga loyihaning mazmuni, kim uchun ekani, qanday natija berishi, nimalar bilan o'lchanishi, qanday resurs talab qilishi va nimalar to'sqinlik qilishi mumkinligini bir qarashda ko'rish imkonini beradi.

Loyiha pasportida quyidagi sakkiz blok bo'lishi maqsadga muvofiq:

- Muammo – qaysi muammoni hal qilamiz?
- Maqsad – bir chorak yoki belgilangan muddatda qanday natijaga erishiladi?
- Benefitsiar – o'quvchi, o'qituvchi, ota-ona va boshqa ishtirokchilardan kimlar foyda ko'radi?
- Yechim – qanday boshqaruv mexanizmi yoki jarayon joriy etiladi?
- Ko'rsatkich – natijani nima bilan o'lchaymiz?
- Resurs – kadrlar, vaqt, texnika, internet, moliya va boshqa imkoniyatlar.
- Risk – nima to'sqinlik qilishi mumkin?
- Yo'l xaritasi – qachon, kim va qanday dalil bilan bajaradi?

Resurslarni rejalashtirishda direktor faqat moliyaviy mablag'ni o'ylamasligi kerak. Inson resursi – direktor, o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari, ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha direktor o'rinbosari, informatika o'qituvchisi, sinf rahbarlari, metod birlashma rahbarlari, psixolog va boshqalar. Vaqt resursi – haftalik qisqa monitoring, oylik tahlil, choraklik muhokama. Moddiy resurs – internet, kompyuter yoki planshet, proyektor, elektron jadval shablonlari, E-maktabga kirish huquqi va texnik yordam.

Muhim qoida: resurslar kam bo'lsa, maqsadni “yo'qotish” emas, ish hajmini oqilona qisqartirish kerak. Masalan, barcha sinflarni bir vaqtda qamrab olish imkoni bo'lmasa, avval ustuvor sinflar yoki fanlar kesimida pilot tartibda boshlash mumkin.

6. Risklar xaritasi (Risk Map)

Strategik loyihada risk – tasodifiy holat emas, oldindan ko'rilishi mumkin bo'lgan to'siqdir. Risklarni oldindan baholash direktorga muammo yuzaga kelgandan keyin emas, undan oldin chora ko'rish imkonini beradi.

Risk Map odatda ikki mezondan tashkil topadi: riskning ehtimoli va ta'siri. Shu asosda to'rt maydon hosil bo'ladi: past ehtimol–past ta'sir; yuqori ehtimol–past ta'sir; past ehtimol–yuqori ta'sir; yuqori ehtimol–yuqori ta'sir. Eng katta e'tibor yuqori ehtimol va yuqori ta'sirga ega risklarga qaratiladi.

Raqamlashtirish loyihasi uchun ehtimoliy risklar: o'qituvchilarda raqamli ko'nikma pastligi; internet yoki texnikada uzilishlar; elektron jurnalni formal to'ldirish; ota-onalar bilan raqamli aloqa sustligi; ma'lumotlar tahlilga aylanmasligi.

Risk	Ehtimol/ta'sir	Oldini olish chorasi	Nazorat nuqtasi
O'qituvchi qarshiligi yoki raqamli ko'nikma pastligi	yuqori/yuqori	2 soatlik amaliy trening, ustoz-shogird yordami	1–3 hafta

Internet yoki texnika uzilishi	o'rta/yuqori	zaxira kompyuter, oflayn jadval, texnik mas'ul	haftalik
Formal hisobot	yuqori/o'rta	dalillar bilan direktor huzurida muhokama	oylik
Ma'lumot kechikishi	yuqori/o'rta	aniq dedlayn: har juma 15:00 gacha	haftalik
Ota-onalar aloqasining sustligi	o'rta/o'rta	rasmiy raqamli aloqa reglamenti	oylik

Risklar xaritasi bir marta tuzilib, papkaga solib qo'yiladigan hujjat emas. Loyiha davomida risklar qayta baholanadi. Ayrim risklar kamayadi, yangilari paydo bo'ladi. Shuning uchun Risk Map direktor ish kitobida "tirik" boshqaruv vositasi sifatida ishlashi lozim.

7. Loyihani amalga oshirish bo'yicha 90 kunlik yo'l xaritasi

Yo'l xaritasi strategiyani amaliy harakatga aylantiradi. Unda har bir bandda kamida besh element bo'lishi kerak: natija yoki harakat, mas'ul, muddat, dalil va muhokama joyi. Harakat mantig'i to'rt bosqichga ajratilgan: diagnostika, tizimlashtirish, joriy etish va mustahkamlash.

- Diagnostika, 1–2 hafta: E-maktab, davomat, fan natijalari va resurslar holatini o'rganish.
- Tizimlashtirish, 3–4 hafta: ko'rsatkichlar paneli, mas'ullar va hisobot shaklini belgilash.
- Joriy etish, 5–8 hafta: o'qituvchi va sinf rahbarlari bilan amaliy ish, haftalik nazorat va oylik tahlil.
- Mustahkamlash, 9–12 hafta: natijalarni baholash, risklarni qayta ko'rib chiqish, keyingi chorak rejasini tayyorlash va direktor ish daftariga kiritish.

Yo'l xaritasining kuchli tomoni shundaki, u "kim nima qiladi?" savolini "qaysi natija, qaysi muddatda va qaysi dalil bilan tasdiqlanadi?" savoli bilan to'ldiradi. Bu esa nazoratni shaxsga emas, natija va jarayonga qaratadi.

8. Direktor faoliyatiga oid keyslar

Laboratoriyaning muhim qismi – keyslar orqali loyihaviy fikrlashni mashq qilish. Quyidagi keyslar tinglovchilarni tayyor javobni eshitishga emas, muammo–maqsad–ko‘rsatkich–risk–harakat zanjirini mustaqil qurishga yo‘naltiradi.

1-keys. Elektron jurnal. Fan o‘qituvchilarining 35 foizi jurnalni kech to‘ldiradi. Ota-onalar baholarni kech ko‘radi. Savol: direktor qaysi ko‘rsatkichdan boshlaydi?

Yo‘naltirishi: birinchi navbatda jurnal to‘ldirilishining real bazaviy foizi va kechikish davriyligini aniqlash kerak. Keyin kechikishni o‘qituvchilar, fanlar va sinflar kesimida ajratish, ildiz sabablarni tekshirish va 90 kunlik maqsad belgilash lozim. Natija faqat “jurnal to‘ldirildi” emas, balki axborotning o‘z vaqtida va to‘liq bo‘lishi hamda ota-onalarga kechikmasdan yetib borishi bilan o‘lchanadi.

2-keys. Monitoringdan keyin chora yo‘q. Noyabrda 4–5-sinf test natijalari past chiqdi, ammo metod birlashma rejasi o‘zgarmadi. Savol: qaysi yo‘l xaritasi kerak?

Yo‘naltirish: monitoring natijasi o‘z-o‘zidan boshqaruv natijasi emas. Natija tahlil qilinganda, muammoli fan va mavzular belgilanganda, mas‘ul metod birlashma chora-tadbir kiritganda va keyingi nazorat nuqtasi qo‘yilganda boshqaruv sikli to‘liq ishlaydi. Yo‘l xaritasida tahlil, korreksion chora, mas‘ul, muddat va qayta monitoring bo‘lishi shart.

3-keys. Raqamli muhitga ishonch. Ota-onalarning chatlarda noroziligi kuchaygan, rasmiy axborot kechikadi. Savol: maktab qanday raqamli aloqa reglamentini joriy qilishi kerak?

Yo‘naltirish: rasmiy axborot kanali, mas‘ul shaxs, axborot berish davriyligi, murojaatni qabul qilish va javob berish muddati, shaxsiy ma‘lumotlar va etika talablari bo‘yicha ichki tartib ishlab chiqiladi. Ko‘rsatkich sifatida axborot

berish davriyligi, murojaatlarga javob berish vaqti va takroriy noroziliklar dinamikasi olinishi mumkin.

Amaliy topshiriq: har bir keys uchun 1 ta muammo, 1 ta SMART maqsad, 3 ta ko'rsatkich, 3 ta risk va 4 haftalik birinchi qadamlar rejasini yozish.

9. Maktab faoliyati samaradorligi bo'yicha strategik loyiha namunasi

Loyiha nomi: "Raqamli ta'lim muhiti orqali maktab boshqaruvi samaradorligini oshirish".

Ustuvor muammo: E-maktab va ichki monitoring ma'lumotlari maktabda tezkor boshqaruv qaroriga to'liq aylanmayapti; davomat, fanlar kesimida sifat va o'qituvchi faoliyati bo'yicha tahlillar tarqoq.

Maqsad: 90 kun ichida raqamli boshqaruv panelini ishga tushirish, elektron jurnal to'ldirilishini 95 foizdan kam bo'lmagan darajaga yetkazish va har oy fanlar kesimida monitoring asosida chora-tadbir qabul qilish tizimini joriy etish.

Loyiha egasi: maktab direktori. Ijro koordinatori – o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari. Texnik mas'ul – informatika o'qituvchisi.

Namuna Project Canvas

Blok	Mazmun
Muammo	Raqamli ma'lumotlar tarqoq, kech tahlil qilinadi va boshqaruv qarorlariga o'z vaqtida aylanmaydi.
Maqsad	90 kunda boshqaruv paneli va oylik tahlil tizimini joriy etish.
Natija	E-maktab 95%+, monitoring 100% reja asosida, davomat kamida +3 foiz bandi.
Benefitsiar	O'quvchi, o'qituvchi, ota-ona va maktab rahbariyati.

Yechim	E-maktab + ichki monitoring + direktor ish daftari + oylik tahlil mexanizmi.
Ko'rsatkich	Jurnal to'ldirilishi, davomat, bilim sifati, murojaatlar va kamchilikni bartaraf etish muddati.
Resurs	Kadr, vaqt, kompyuter/planshet, internet, elektron shablonlar va texnik yordam.
Risk	Qarshilik, texnika uzilishi, formalizm, kechikish va ma'lumotning tahlilga aylanmasligi.

Canvas bir betlik bo'lishi kerak. Direktor 5 daqiqa ichida loyihaning mazmuni, mas'ullari, natijasi, resurs va risklarini tushunishi lozim.

Namuna: asosiy KPI va nazorat nuqtalari

- E-maktab to'ldirilish intizomi – 95%+;
- o'quvchilar bilim monitoringi – reja bo'yicha 100%;
- davomat – kamida +3 foiz bandi;
- o'qituvchilar raqamli hisoboti – oyiga 1 marta;
- ota-onalarga axborot berish – har oy;
- kamchilikni bartaraf etish – 7 kun ichida.

Nazorat nuqtalari: haftalik – jurnal va davomat; oylik – fanlar kesimida natija; choraklik – pedagogik kengashda hisobot; yakuniy – keyingi 90 kunlik loyihaga o'tish.

Namuna: loyihani amalga oshirish bo'yicha yo'l xaritasi

Bosqich/harakat	Muddat	Mas'ul	Dalil (asos)	Muhokama joyi
E-maktab va monitoring holatini diagnostika qilish	1-hafta	O'IBDO'	tahlil jadvali	direktor huzurida

Ko'rsatkichlar paneli va mas'ullar reglamentini tasdiqlash	2-hafta	Direktor	buyruq/reglament	direktor huzurida
O'qituvchi va sinf rahbarlari uchun amaliy trening	3-hafta	Informatika o'qituvchisi	ishtirok ro'yxati, amaliy topshiriq	metod birlashma
Haftalik nazorat va kamchilikni 7 kunda bartaraf etish	4–8 hafta	O'IBDO', MMIBDO'	nazorat varag'i	direktor huzurida
Oylik tahlilni direktor huzurida muhokama qilish	har oy	Direktor	bayonnoma	direktor huzurida
Natija, risk va keyingi chorak rejasini tayyorlash	12-hafta	Ishchi guruh	yakuniy hisobot	pedagogik kengash

10. Strategik loyihaning dastlabki variantini tayyorlash algoritmi

Laboratoriya yakunida tinglovchi 30 daqiqa ichida strategik loyihaning dastlabki variantini tayyorlaydi. Bu jarayon quyidagi ketma-ketlikda tashkil etiladi:

- Bir jumlada muammo yoziladi: “Maktabda _____ ma'lumotlari _____ sababli boshqaruv qaroriga kech aylanmoqda”.
- Bir jumlada maqsad yoziladi: “90 kun ichida _____ ko'rsatkichini _____ darajaga yetkazish”.
- Canvasning 8 katagi to'ldiriladi: muammo, maqsad, natija, benefitsiar, yechim, ko'rsatkich, resurs, risk.
- Roadmapning kamida 6 qatori tuziladi: harakat, muddat, mas'ul, resurs yoki dalil, muhokama joyi.
- Risk Mapda kamida 5 ta risk ehtimol va ta'sir bo'yicha baholanadi.
- Loyiha 2 daqiqada taqdim etiladi, 2 daqiqa savol-javob va 1 daqiqa qayta ishlash uchun ajratiladi.

Demak, direktorning eng yaxshi loyihasi chiroyli reja emas, balki “kelasi dushanba” kuni ertalabdan amalda ishga tushadigan loyihadir. Agar loyiha

birinchi qadamini, mas'ulini, muddatini va dalilini ko'rsata olmasa, u hali strategik hujjat emas, g'oya darajasida qolgan bo'ladi.

XULOSA

Strategik loyihalash maktab direktorining kundalik boshqaruvini kelajak natijasi bilan bog'laydi. Ustuvor muammoni dalil bilan tanlash, maqsadni o'lchanadigan ko'rinishda belgilash, Project Canvas orqali loyihaning asosiy mantig'ini bir joyga jamlash, resurs va risklarni oldindan ko'rish hamda 90 kunlik yo'l xaritasi orqali ijroni tashkil etish – raqamli ta'lim muhitini boshqarishning asosiy bosqichlaridir.

“Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)” yo'nalishida direktorning asosiy vazifasi raqamli vositalar sonini ko'paytirish emas, ma'lumotni qarorga aylantirishdir. E-maktab, davomat, monitoring, fan natijalari va ota-onalar bilan aloqa ma'lumotlari direktorning ish kitobida birlashtirilganda, raqamlashtirish boshqaruv samaradorligini oshirish vositasiga aylanadi.

Shu bois strategik loyihalash laboratoriyasining yakuniy natijasi – tinglovchi direktor qo'lida aniq muammoga qaratilgan, 90 kun ichida natijasi o'lchanadigan, mas'ullari va resurslari belgilangan, risklari baholangan va birinchi qadami aniq bo'lgan strategik loyiha variantining paydo bo'lishidir.

Nazorat savollari

1. Strategik boshqaruv ma'muriy va kundalik boshqaruvdan qaysi jihatlari bilan farq qiladi?

2. Strategik tafakkurning qaysi xususiyatlari maktab direktori uchun eng muhim va nima uchun?

3. Nima uchun direktorning ish rejasi strategik loyihalar uchun “xomashyo” deb qaraladi?

4. “Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)” direktor ish kitobining asosiy vazifasi nima?

- 5. Muammoning signali, dalili va ildiz sababi o'rtasida qanday farq bor?**
- 6. Ustuvor muammoni tanlashda qaysi ikki mezon asosiy hisoblanadi?**
- 7. SMART maqsad va oddiy "yaxshilash" maqsadi o'rtasidagi farqni misol bilan tushuntiring.**
- 8. Project Canvasning 8 ta asosiy blokini sanab bering.**
- 9. Ko'rsatkich uchun boshlang'ich holat, maqsadli qiymat va manba nima uchun zarur?**
- 10. Risk Mapda risklar qaysi mezonlar bo'yicha baholanadi?**
- 11. 90 kunlik yo'l xaritasining to'rt bosqichini tushuntiring.**
- 12. Raqamlashtirish loyihasida E-maktab ma'lumotini boshqaruv qaroriga aylantirish uchun qanday sikl ishlashi kerak?**
- 13. Ota-onalar bilan raqamli aloqada qanday ko'rsatkich va risklarni belgilash mumkin?**
- 14. Strategik loyihaning dastlabki variantini 30 daqiqada tayyorlash uchun qanday ketma-ketlikka amal qilinadi?**

Amaliy topshiriq

O'z maktabingiz misolida "Ta'lim muhiti (raqamlashtirish)" yo'nalishida bitta ustuvor muammoni tanlang. Muammoni kamida 2 ta dalil bilan asoslang, 90 kunlik SMART maqsad yozing, 3–5 ta KPI belgilang, Project Canvasni to'ldiring, 5 ta riskni baholang va kamida 6 qatordan iborat yo'l xaritasini ishlab chiqing. Tayyor loyihani 2 daqiqada himoya qilishga tayyorlang.

Foydalanilgan manbalar

1. “Strategik loyihalash laboratoriyasi: Ta’lim muhiti (raqamlashtirish)” taqdimoti.
2. “Zamonaviy rahbar xususiyatlari va boshqaruv kompetensiyasi” ma’ruza matni.
3. И. Ансофф – стратегик бошқарув ва корпоратив стратегияга оид классик ишлар.
4. “Ta’lim to’g’risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. – T.: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, 2020.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 6 noyabrdagi PF–6108-son Farmoni.
6. 2022–2026 yillarga mo’ljallangan Taraqqiyot strategiyasi.
7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024 yil 27 martdagi 157-son qarori.
8. Maktab direktori kasb standarti – Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi.
9. Г. Минцберг – стратегия шаклланиши ва стратегик мактаблар ҳақидаги ёндашувлар.