

STRATEGIK LOYIHALARNI BELGILANGAN MEZONLAR ASOSIDA TAHLIL QILISH VA BAHOLASH

(MA'RUZA MATNI)

Darsning maqsadi: Menejerlik sertifikatiga ega bo'lgan umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbar kadrlarida strategik loyihalarni xalqaro mezonlar (**BSC, OKR, Logic Model**) va zamonaviy raqamli analitik vositalar (**Power BI, Trello, AI-Educational Analytics**) yordamida tahlil qilish, baholash hamda ma'lumotlarga asoslangan strategik qarorlar qabul qilish (**Data-Driven Leadership**) bo'yicha amaliy kompetensiyalarni rivojlantirish va chuqurlashtirish.

Kutilayotgan natijalar: Mashg'ulot yakunida maktab rahbarlari quyidagi ko'nikma va kompetensiyalarga ega bo'ladilar:

Maktabni rivojlantirish strategik loyihalarini faqat operativ natijalar bilan emas, balki **Kaplan-Nortonning BSC (Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi)** va **OKR** freymvorklari orqali 4 ta asosiy yo'nalishda (*moliya/resurs, steypkholderlar/mijozlar, ichki jarayonlar, o'sish va o'rganish*) kompleks tahlil eta oladilar.

Loyihaning oddiy ijrosidan (*Outputs*) uning ta'lim sifatiga ko'rsatadigan uzoq muddatli ta'siri (*Impact*) va barqarorligini (*Sustainability*) farqlay oladilar.

Loyihaga ajratilgan moliyaviy resurslar (**ROI**) va maktab jamoasining vaqt resursidan (**ROET**) foydalanish samaradorligini aniq metrikalar orqali baholay oladilar.

Pre-Mortem Tahlil va **Xatarlar matritsasi (Risk Matrix)** usullaridan foydalanib, strategik loyiha amalga oshirilishidan avval uning ehtimoliy inqiroz sabablarini oldindan prognoz qiladilar hamda ularni bartaraf etish bo'yicha muqobil rejalarni (*Contingency Plan*) tuzadilar.

Strategik loyihalarning borishini kuzatish uchun raqamli dashboards (**Power BI, Notion, Trello**) va Sun'iy intellekt (**AI**) imkoniyatlaridan foydalanib, subyektiv baholashdan voz kechgan holda **Data-Driven Leadership** tamoyili bo'yicha qaror qabul qila oladilar.

Reja:

- 1.** Zamonaviy ta'lim menejmentida strategik loyihalar va ularni baholashning xalqaro metodologik asoslari (SMART, OKR, BCG, Kaplan-Norton BSC).
- 2.** Maktabni rivojlantirish strategik loyihalarini tahlil qilish mezonlari: Ta'sir (Impact), Barqarorlik (Sustainability) va Resurs samaradorligi (ROI/ROET).
- 3.** Maktab rahbari faoliyatida strategik loyihalar tahlili va monitoringida raqamli AKT vositalari (Trello, Notion, Power BI, EdData Analytics) va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish (Data-Driven Leadership).

ZAMONAVIY TA'LIM MENEJMENTIDA STRATEGIK LOYIHALAR VA ULARNI BAHOLASHNING XALQARO METODOLOGIK ASOSLARI

1.1. Operatsion boshqaruvdan transformasiyaviy liderlikka o'tish

XXI asr ta'lim tizimidagi shiddatli o'zgarishlar, raqamlashtirish jarayonlari va ta'lim sifatiga qo'yilayotgan yangicha talablar maktab rahbarining jamiyatdagi hamda institutsional tuzilmadagi o'rnini tubdan o'zgartirdi. An'anaviy ta'lim tizimida maktab direktori asosan **operatsion boshqaruvchi (administrator)** sifatida namoyon bo'lib, uning kutilgan asosiy funksiyasi yuqori tashkilotlar topshiriqlarini o'z vaqtida bajarish, maktabning kunlik xo'jalik va intizomiy faoliyatini tartibga solish hamda me'yoriy hujjatlar ijrosini ta'minlashdan iborat edi. Operatsion boshqaruv joriy jarayonlarni barqaror ushlab turishga qaratilgan bo'lsa-da, u ta'lim tashkilotining rivojlanishini, raqobatbardoshligini va ta'lim sifatidagi sifat o'zgarishlarini kafolatlay olmaydi.

Zamonaviy ta'lim menejmenti maktab rahbaridan **transformasiyaviy lider (transformational leader)** darajasiga ko'tarilishni talab etmoqda. Transformasiyaviy liderlik konsepsiyasi (Bernard Bass va James MacGregor Burns tadqiqotlariga ko'ra) quyidagi 4 ta ustunga tayanadi:

1. **Ideal ta'sir:** Rahbar o'z xatti-harakatlari va strategik qarorlari bilan pedagogik jamoaga namuna bo'ladi, ularda yuksak professional qadriyatlarni shakllantiradi.

2. **Inspiratsion motivatsiya:** Maktabning aniq va jozibador kelajak viziyasini (Vision) shakllantiradi va jamoani umumiy strategik maqsadlar atrofida birlashtiradi.

3. **Intellektual rag'batlantirish:** Jamoada kreativ fikrlash, muammolarni an'anaviy qoliplardan tashqarida yechish va inovatsiyalarni qo'rqmay joriy etish muhitini yaratadi.

4. **Individual e'tibor:** Har bir pedagog va xodimning individual salohiyatini, professional ehtiyojlarini inobatga olgan holda ularni rivojlantirish trayektoriyasini tuzadi.

Shu nuqtai nazardan, ta'lim muassasasida **strategik loyiha** — bu shunchaki rejalashtirilgan tadbirlar ro'yxati emas, balki maktabning missiyasi, viziya va uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun cheklangan vaqt, resurs va byudjet doirasida amalga oshiriladigan, aniq ko'rsatkichlar bilan o'lchanadigan tizimli chora-tadbirlar majmuidir. Strategik loyiha maktabni mavjud holatdan sifat jihatidan yangi, yuqoriroq holatga o'tkazishning asosiy drayveri hisoblanadi.

1.2. Strategik rejalashtirish va maqsadlarni belgilash: SMART va OKR metodologiyalari sintezi

Loyiha menejmentida maqsadlarni to'g'ri shakllantirish loyiha muvaffaqiyatining 50 foizini tashkil etadi. Ta'lim muassasalarida loyiha maqsadlarini belgilashda ko'p yillar davomida classic **SMART** mezonidan foydalanib kelindi:

S (Specific) — Aniq: Maqsad aniq va bir ma'noli ifodalangan bo'lishi kerak.

M (Measurable) — O'lchanadigan: Maqsad erishilganini tasdiqlovchi sifat yoki miqdoriy metrikaga ega bo'lishi lozim.

A (Achievable/Attainable) — Erishiladigan: Maktabning mavjud resurslari va salohiyatiga mos kelishi shart.

R (Relevant) — Dolzarb: Maktabning umumiy rivojlanish strategiyasiga va ta'lim ehtiyojlariga mos bo'lishi kerak.

T (Time-bound) — Vaqtga bog'langan: Aniq boshlanish va yakunlanish muddatiga ega bo'lishi zarur.

Biroq bugungi doimiy o'zgaruvchan dunyo tartibida faqat SMART bilan cheklanish maktabning moslashuvchanligini cheklab qo'yadi. Shu sababli, yuqori natijali ta'lim menejmentida Silicon Valley texnologik gigantlari va yetakchi Garvard ta'lim klasterlarida keng qo'llanilayotgan **OKR (Objectives and Key Results — Maqsadlar va Asosiy Natijalar)** metodologiyasi joriy etilmoqda.

SMART va OKR usullari taqqoslamasi:

Mezon	SMART Metodologiyasi	OKR Metodologiyasi
Fokus	Aniq, xavfsiz va 100% erishiladigan natijalarga qaratilgan.	Ambitsioz, transformatsion va ilhomlantiruvchi maqsadlarga qaratilgan.
Moslashuvchanlik	Odatda 1 yilga belgilanadi va yillik baholanadi.	Choraklik tsikllarda ko'rib chiqiladi va moslashtiriladi.
Kutilayotgan ko'rsatkich	100% bajarilish talab etiladi.	60–70% bajarilish yuqori ko'rsatkich va o'sish hisoblanadi.

Boshqaruv dinamikasi	Yuqoridan pastga (Top-down) buyruqbozlik xarakterida.	Yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga (Horizontal and Bottom-up) hamkorlikda.
-----------------------------	---	--

Maktab amaliyotida OKR quyidagicha shakllantiriladi:

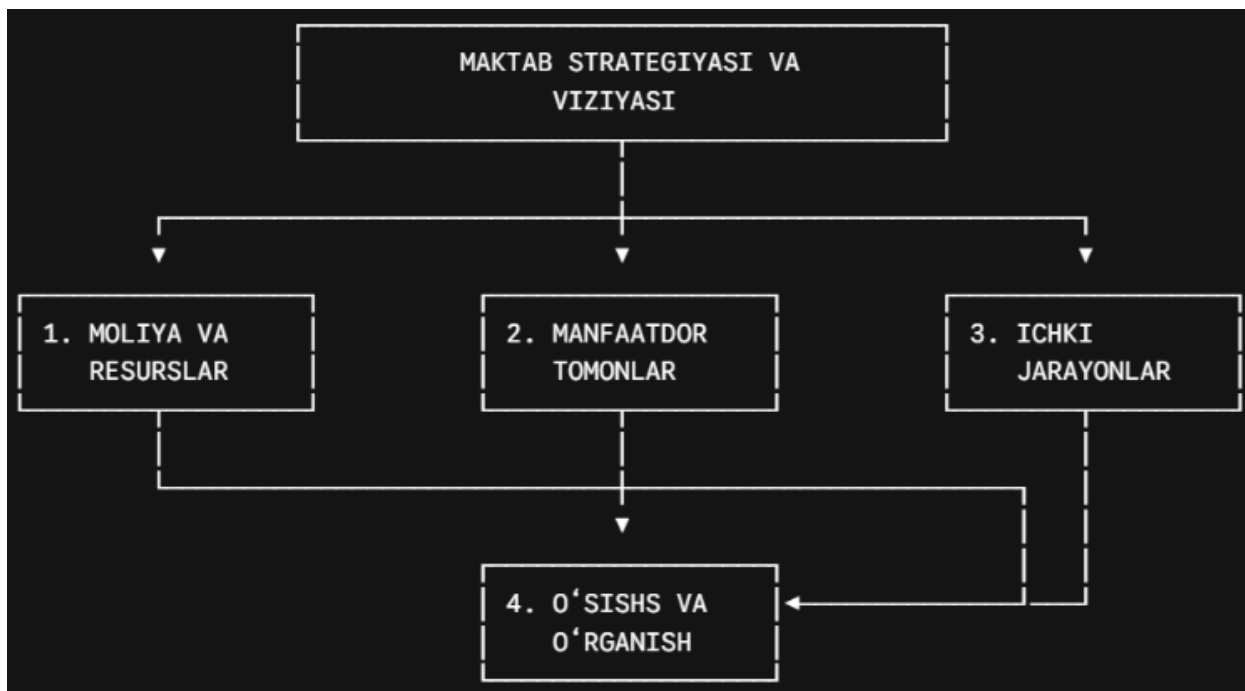
Objective (Maqsad): Maktabda o'quvchilarning mantiqiy va tanqidiy fikrlashini oshirish bo'yicha respublika miqyosidagi yetakchi innovatsion markazga aylanish.

Key Results (Asosiy natijalar):

1. *KR 1:* 7–11-sinf o'quvchilarining PISA uslubidagi test topsiriqlarini bajarish sifat ko'rsatkichini 45% dan 70% ga oshirish.
2. *KR 2:* Kamida 80% fan o'qituvchilarini dars jarayoniga Blended Learning va HATS (Higher Order Thinking Skills) usullarini tatbiq etish bo'yicha sertifikatlash.
3. *KR 3:* Maktabda o'quvchilarning 3 ta fanlararo STEAM va debat klublari faoliyatini yo'lga qo'yish hamda ularga o'quvchilarning 60% ini qamrab olish.

1.3. Kaplan-Norton Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard — BSC)

Strategik loyihalarni faqat bir taraflama (masalan, faqat moddiy-texnik bazani yangilash yoki faqat imtihon ko'rsatkichlari) bo'yicha baholash maktab tashkilotida disbalansga olib keladi. Robert Kaplan va Devid Norton tomonidan ishlab chiqilgan **Balanced Scorecard (BSC)** freymvorki maktab rahbari uchun strategiyani 4 ta o'zaro bog'liq perspektiva (rakurs) orqali yaxlit modellashtirish imkonini beradi:



1. **Moliyaviy va Resurs perspektivasi:** Maktabga ajratilgan Byudjet va byudjetdan tashqari mablag'lar, homiylik resurslari va grantlarni strategik loyihaga yo'naltirish samaradorligi. *Nimada ko'ramiz:* Bir o'quvchiga to'g'ri keladigan investitsiya unumdorligi, grant mablag'larini jalb qilish hajmi.

2. **Manfaatdor tomonlar (Steykholderlar) perspektivasi:** O'quvchilar, ota-onalar, OTMLar, mahalliy jamiyat va MMTVning maktab ta'lim sifatidan qanoatlanganlik darajasi. *Nimada ko'ramiz:* Net Promoter Score (NPS) — ota-onalar ishonch indeksi, bitiruvchilarning jamiyatdagi muvaffaqiyati.

3. **Ichki pedagogik jarayonlar perspektivasi:** Dars berish va o'rganish uslublari, baholash tizimi, darsdan tashqari to'garaklar va metrologik ta'minotning samaradorligi. *Nimada ko'ramiz:* Zamonaviy interfaol metodika joriy etilgan darslar ulushi, baholashning shaffoflik darajasi.

4. **O'sish va o'rganish (Inson kapitali va Tashkiliy madaniyat) perspektivasi:** O'qituvchilar va ma'muriyatning kasbiy rivojlanishi, raqamli savodxonligi, maktabdagi psixologik iqlim hamda korporativ madaniyat. *Nimada ko'ramiz:* O'qituvchilarning menejerlik va kasbiy sertifikatlarga ega bo'lish ko'rsatkichi, kadrlar qo'nimsizligi (Turnover rate) darajasining pasayishi.

BSC modeli maktab rahbariga “Nima uchun bu resursni sarflayapmiz?” va “Ushbu investitsiya uzoq muddatli ta'lim sifatiga qanday ta'sir qiladi?” degan savollarga aniq xarita (Strategy Map) orqali javob berishga imkon beradi.

1.4. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) bo'yicha loyihaning hayotiy sikli

PMI (Project Management Institute) tomonidan ishlab chiqilgan **PMBOK** standarti ta'limdagi strategik loyihaning fazalarini tizimlashtiradi. Maktabdagi har qanday strategik loyiha 5 ta asosiy bosqichdan (Process Groups) o'tadi:

1. Initiation (Tashabbus va Konseptualizatsiya):

Maktabdagi muammo aniqlanadi (masalan: o'quvchilarning aniq fanlarga qiziqishi pasayishi).

Loyiha pasporti (Project Charter) shakllantiriladi va loyiha rahbari biriktiriladi.

2. Planning (Tizimli rejalashtirish):

Loyihaning ishlar strukturasi (Work Breakdown Structure — WBS) tuziladi.

Resurslar, vaqt grafigi (Gantt Chart), byudjet va xatarlarni boshqarish rejasi tasdiqlanadi.

3. Execution (Ijro etish):

Ishchi guruhlar safarbar etiladi, treninglar, seminar va moddiy-texnik vositalar xaridi amalga oshiriladi.

Jamoda samarali kommunikatsiya va hamkorlik ta'minlanadi.

4. Monitoring & Controlling (Monitoring va Nazorat):

Aniq KPI ko'rsatkichlari bo'yicha loyiha rejadan og'ishi tahlil qilinadi.

Zarur bo'lganda loyihaga operativ tuzatishlar (Corrective Actions) kiritiladi.

5. Closing (Yakunlash va Institutsionalizatsiya):

Natijalar baholanadi, tahliliy hisobot tayyorlanadi.

Erishilgan muvaffaqiyatli amaliyotlar maktabning doimiy ish rejimiga (Routine/Standard Operating Procedure) o'tkaziladi.

Shunday qilib, xalqaro metodologik freymvorklar (SMART, OKR, BSC, PMBOK) sintezi maktab rahbariga loyihalarni tasodifiy boshqaruvdan xalos etib, ularni ilmiy tasdiqlangan strategik tizimga aylantirish imkoniyatini beradi.

MAKTABNI RIVOJLANTIRISH STRATEGIK LOYIHALARINI TAHLIL QILISH MEZONLARI: TA'SIR (IMPACT), BARQARORLIK (SUSTAINABILITY) VA RESURS SAMARADORLIGI (ROI/ROET)

2.1. Ta'sir mezonlari va O'zgarishlar nazariyasi (Theory of Change)

Strategik loyihani baholashda eng ko'p yo'l qo'yiladigan metodologik xato — bu loyihaning **bajarilgan amallari (Outputs)** bilan uning **haqiqiy ta'sirini (Impact)** bir-biriga tenglashtirishdir. Maktab amaliyotida ko'pincha “5 ta seminar o'tkazildi”, “30 nafar o'qituvchi o'qitildi” yoki “10 ta interaktiv doska o'rnatildi” degan ko'rsatkichlar loyiha muvaffaqiyati sifatida ko'rsatiladi. Vaholanki, bu natijalar shunchaki loyihaning moddiy va tashkiliy mahsuli (**Outputs**) hisoblanadi.

Strategik tahlilda **Theory of Change (O'zgarishlar nazariyasi)** va **Logic Model (Mantiqiy model)** asosida loyiha ta'siri 5 bosqichli zanjir orqali tahlil qilinadi:



1. **Inputs (Resurslar):** Loyihaga jalb etilgan moliya, vaqt, inson va texnik resurslar.

2. **Activities (Harakatlar/Amallar):** Treninglar o'tkazish, dasturiy ta'minot yaratish, metodik materiallar tuzish.

3. **Outputs (To'g'ridan-to'g'ri mahsulot):** O'qitilgan o'qituvchilar soni, sotib olingan uskunalar, o'tkazilgan darslar soni.

4. **Outcomes (O'rta muddatli natija/xulq-atvor o'zgarishi):** O'qituvchilarning dars berish uslubi o'zgargani, darslarda interfaol metodika va IT-vositalarining amalda qo'llanilishi, o'quvchilarning darsga qiziqishi ortishi.

5. **Impact (Uzoq muddatli strategik ta'sir):** O'quvchilarning PISA, PIRLS, MOCK va davlat imtihonlaridagi sifat ko'rsatkichlarining barqaror

o'sishi, maktab reytingining ko'tarilishi va bitiruvchilarning jamiyatdagi muvaffaqiyati.

Ta'sirni tahlil qilishda maktab rahbari **Akkreditatsiya va sifat o'sishi** (o'quvchilarning akademik o'sish dinamikasi) hamda **Inklyuzivlik va tenglik** (loyiha maktabdagi barcha o'quvchilarni, shu jumladan alohida ehtiyojli va iqtidorli bolalarni teng qamrab olgani) ko'rsatkichlarini asosiy mezon sifatida belgilashi lozim.

2.2. Barqarorlik mezonlari va Institutsionalizatsiya (Sustainability Matrix)

Loyiha menejmentidagi yana bir jiddiy muammo — bu **“Loyiha effekti” (Project Effect)** bo'lib, bunda loyiha moliyalashtirilib, grant yoki tashqi ko'mak mavjud bo'lgan davrda natijalar yuqori bo'ladi, lekin tashqi resurs tugashi bilan barcha jarayonlar to'xtab, maktab avvalgi holatiga qaytadi. Strategik loyihani baholashning asosiy mezoni — uning barqarorligida (Sustainability)dir.

Barqarorlikni tahlil qilish uchta asosiy mezon bo'yicha amalga oshiriladi:

1. Institutsional barqarorlik (Institutional Sustainability)

Loyiha natijasida yaratilgan yangi usul va tizimlar maktabning doimiy ish tartibiga (**Standard Operating Procedures — SOP**) va Maktab Rivojlantirish Dasturiga qanchalik chuqur integratsiya qilindi? Rahbar loyiha yakunlangach, uning mexanizmlari maktabning Pedagogik Kengash qarorlari va ichki nizomlarida mustahkamlanishini ta'minlashi kerak.

2. Inson kapitali va kompetensiya barqarorligi (Human Capital Sustainability)

Loyiha davomida pedagoglar va ma'muriyat tomonidan egallangan yangi ko'nikmalar (Soft skills va Hard skills) saqlanib qoladimi? Bu borada **“Train the Trainers” (Trenerlarni tayyorlash)** modeli qo'llaniladi: tashqaridan kelgan ekspertlar ketganidan keyin ham maktabning ichki metodistlari va yetakchi o'qituvchilari jamoani rivojlantirishda davom etishlari shart.

3. Moliyaviy resurs barqarorligi (Financial Sustainability)

Loyiha yakunlangach, uni saqlab turish uchun ketadigan xarajatlar (masalan: dasturiy ta'minot litsenziyalari, uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish) maktabning asosiy byudjetiga yoki byudjetdan tashqari topiladigan mablag'lariga to'g'ri rejalashtirilganmi?

2.3. Resurs samaradorligini baholash: ROI (Return on Investment) va ROET (Return on Education Time)

Ta'lim menejmentida resurslar doim cheklangan. Shu sababli maktab rahbari har bir strategik loyihaning resurs unumdorligini aniq moliyaviy va vaqt indikatorlari orqali tahlil qilishi shart.

1. ROI (Return on Investment — Investitsiyaning qaytishi)

Iqtisodiy sohadan ta'limga kirib kelgan ushbu ko'rsatkich maktab sharoitida loyihaga tikilgan har bir pul birligining (byudjet, grant, homiylik mablag'lari) ta'lim sifatiga qo'shgan samaradorligini o'lchaydi:

$$ROI = \left(\frac{\text{Loyihadan olingan ta'limiy va moddiy naf} - \text{Loyiha xarajatlari}}{\text{Loyiha xarajatlari}} \right) \times 100\%$$

Maktabda moliyaviy ROI ko‘pincha bevosita foyda shaklida emas, balki **SROI (Social Return on Investment — Ijtimoiy investitsiya unumdorligi)** shaklida namoyon bo‘ladi (masalan: bitiruvchilarning OTMga kirish ko‘rsatkichi oshishi va maktabning grantlarni jalb qilish jozibadorligi ortishi).

2. ROET (Return on Education Time — Ta’lim vaqtining unumdorligi)

Ta’limdagi eng qimmatli va tiklab bo‘lmaydigan resurs — bu **vaqt**dir. ROET ko‘rsatkichi maktab rahbari, o‘qituvchilar va o‘quvchilar tomonidan loyihaga sarflangan vaqt va energiyaning kutilgan pedagogik natijaga mutanosibligini o‘lchaydi:

$$\text{ROET} = \frac{\text{Erishilgan akademik/pedagogik o'sish darajasi}}{\text{Loyihaga sarflangan umumiy vaqt resursi (kishi-soat)}}$$

Loyiha Turi	ROI (Moliyaviy/Moddiy)	ROET (Vaqt unumdorligi)	Strategik Qaror
A-Turi	Yuqori	Yuqori	Optimal strategik loyiha: Maktabda kengaytiriladi va ommalashtiriladi.
B-Turi	Past	Yuqori	Resurs tejamkor loyiha: Moliya kam talab etadi, lekin natija yuqori (masalan: ichki P2P mentoring).
C-Turi	Yuqori	Past	Burokratik/Resurs talab loyiha: Moliya bor, lekin

			jamoa vaqtini juda ko'p oladi. Optimallashtirish talab etiladi.
D-Turi	Past	Past	Samarasiz loyiha: Zudlik bilan to'xtatiladi va qayta ko'rib chiqiladi.

2.4. Risk Management va Pre-Mortem Tahlil usuli

Strategik loyihalarni baholash faqat ularning yakunida emas, balki rejalashtirish bosqichidayoq xatarlarni baholash orqali olib boriladi. Maktab rahbari **Risk Matrix (Xatarlar matrisasi)** yordamida ehtimoliy xatarlarni ikkita o'lchamda baholaydi:

- *Yuzaga kelish ehtimoli (Probability);*
- *Ta'sir darajasi (Impact).*

Xatarlarni baholashda eng samarali zamonaviy interfaol usullardan biri **“Pre-Mortem Analysis”** hisoblanadi. An'anaviy *Post-Mortem* (hodisa sodir bo'lgach, sababini o'rganish) usulidan farqli o'laroq, *Pre-Mortem* tahlilida jamoa loyiha boshlanishidan oldin: *“Tasavvur qilaylik, 1 yildan keyin bu loyihamiz to'liq inqirozga uchradi va barbod bo'ldi. Buning asosiy sabablari nimalarda edi?”* degan gipotezani o'rtaqa tashlaydi.

Aynan shu usul orqali maktab rahbari va jamoa loyihaning zaif nuqtalarini (kadrlar yetishmovchiligi, o'qituvchilarning qarshiligi, resurs yetishmasligi) oldindan ko'radi va loyiha boshlanmay turib, xatarlarni bartaraf etish rejasini (**Contingency Plan**) shakllantiradi.

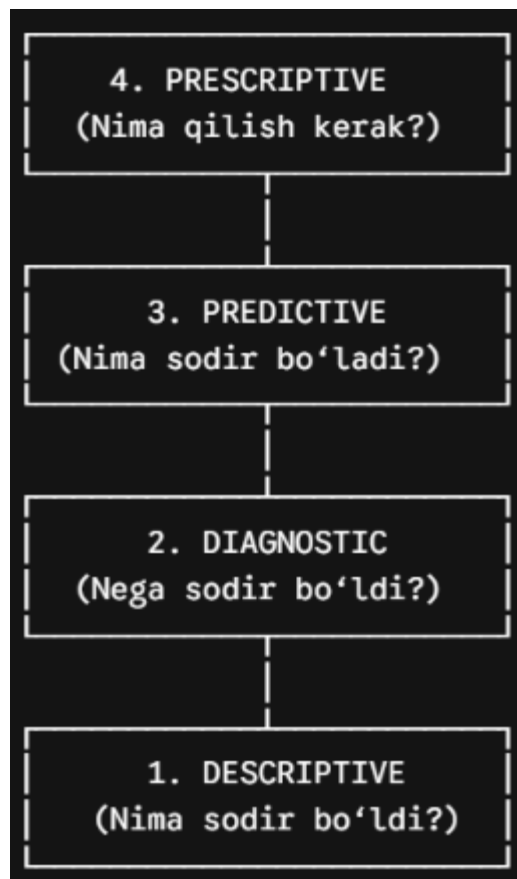
MAKTAB RAHBARI FAOLIYATIDA STRATEGIK LOYIHALAR TAHLILI VA MONITORINGIDA RAQAMLI AKT VOSITALARI VA MA'LUMOTLARGA ASOSLANGAN QAROR QABUL QILISH (DATA- DRIVEN LEADERSHIP)

3.1. Subyektiv boshqaruvdan ma'lumotlarga asoslangan rahbarlikka (Data-Driven Leadership) o'tish

Zamonaviy ta'lim tashkilotida strategik loyihalar samaradorligini baholash subyektiv baholardan ("loyiha yomon o'tmadi", "tadbirlarimiz jamoaga yoqdi") xoli bo'lishi zarur. An'anaviy yondashuvda maktab rahbari ko'pincha intuitiv qarorlar qabul qilgan bo'lsa, XXI asr ta'lim menejmenti **Data-Driven Leadership (Ma'lumotlarga asoslangan rahbarlik)** konsepsiyasini ilgari suradi.

Data-Driven Leadership — bu maktabdagi ta'lim sifati, o'quvchilar o'zlashtirishi, o'qituvchilarning kasbiy salohiyati, resurslar taqsimoti va loyihalar ijrosini aniq, obyektiv hamda raqamlashtirilgan ma'lumotlar (data) asosida tahlil qilish hamda qaror qabul qilish uslubidir.

Ma'lumotlar bilan ishlash kulturasini shakllantirishda maktab rahbari quyidagi piramida bosqichlarini bosib o'tadi:



1. **Descriptive Analytics (Tavsifiy analitika):** Asosiy faktlarni qayd etish (masalan: MOCK imtihonida o'quvchilarning 40 foizi past ball oldi).
2. **Diagnostic Analytics (Tashxisiy analitika):** Muammoning tub ildizini aniqlash (masalan: past ball olgan o'quvchilar darsda STEAM va amaliy topshiriqlarni bajarmagan).
3. **Predictive Analytics (Prognostik analitika):** Kelajakdagi xatarlarni modellashtirish (masalan: agar metodika o'zgarmasa, respublika baholash tizimida maktab ko'rsatkichi 15 foizga tushadi).
4. **Prescriptive Analytics (Tavsiyaviy analitika):** Strategik loyiha doirasida aniq, manzilli va raqamli yechimlarni belgilash (masalan: o'qituvchilarni darsni diagnostik tahlil qilish bo'yicha intensiv modulda o'qitish).

3.2. Strategik loyiha boshqaruvida zamonaviy AKT va raqamli platformalar

Maktabda birdaniga bir nechta strategik loyihalar (masalan: “Raqamli maktab”, “Iqtidorli bolalar bilan ishlash”, “Jasorat klubi”) amalga oshirilganda, ularni qog‘ozbozlik va an‘anaviy topshiriqlar daftari orqali monitoring qilish samarasizdir. Maktab rahbari loyihalarning hayotiy siklini vizuallashtirish uchun quyidagi raqamli AKT vositalarini joriy etadi:

1. Trello va Asana (Visual Task & Project Management)

Ushbu instrumentlar loyihani **Kanban** metodologiyasi asosida boshqarish imkonini beradi. Loyiha topshiriqlari virtual taxtada 3 yoki 5 ta ustun bo‘yicha taqsimlanadi:

To Do (Bajarilishi kerak);

In Progress (Bajarilmoqda);

Under Review (Tekshiruvda);

Done (Bajarildi).

Bu orqali maktab rahbari har bir mas‘ul xodim va ishchi guruhning strategik loyihadagi mas‘uliyat zonasini, muddatlarni (deadlines) va yuklamalarni real vaqt rejimida (Real-Time) ko‘rib turadi.

2. Notion va Google Workspace (Knowledge Management & Collaboration)

Strategik loyiha doirasida yaratilgan barcha metodik materiallar, buyruqlar, konsepsiyalar, taqdimotlar va tahliliy hisobotlarning yagona

raqamli ekotizimini (Knowledge Base) yaratish vositasidir. Bu kadrlar almashganda ham loyiha xotirasi (Institutional Memory) yo'qolmasligini ta'minlaydi.

3. Power BI va Microsoft Excel Advanced (Data Visualization & Dashboards)

Strategik loyihalarning **Key Performance Indicators (KPI)** va **Key Results (KR)** ko'rsatkichlarini interaktiv grafiklar, diafragmalar hamda indikatorli panellar (Dashboards) orqali vizuallashtirish. Rahbar bitta ekranda maktabning umumiy rivojlanish indeksini, resurslar sarfini va o'quvchilar o'zlashtirish dinamikasini tahlil qila oladi.

Zamonaviy AKT vositalarining loyiha bosqichlaridagi roli:

AKT Vositasi	Asosiy Funksiyasi	Strategik Loyihadagi Amaliy Qo'llanilishi
Trello / Asana	Vazifalar va ijro intizomi monitoringi	Ishchi guruh topshiriqlarini taqsimlash va bosqichli nazorat.
Power BI / Excel	Analitik ma'lumotlarni vizuallashtirish	Akademik va moliyaviy ko'rsatkichlar dashbordini shakllantirish.
Notion / Workspace	Bilimlar bazasi va hamkorlik	Loyiha hujjatlari va keyslarining bulutli arxivini yuritish.
AI (Claude, Gemini)	Generativ va prognostik tahlil	SWOT-tahlil tuzish, xatarlarni modellashtirish va ssenariylar tayyorlash.

3.3. Sun'iy intellekt (AI-Assisted Educational Analytics) vositalari strategist-assistent sifatida

Ta'lim menejmentiga sun'iy intellekt (AI) texnologiyalarining kirib kelishi maktab rahbarining strategik tahlil imkoniyatlarini keskin oshirdi. Generativ va analitik AI vositalari (ChatGPT, Claude, Gemini) maktab rahbariga quyidagi strategik funksiyalarda assistentlik qiladi:

1. **Avtomatlashtirilgan SWOT va PESTEL tahlili:** Maktabning ichki ko'rsatkichlari va tashqi muhit omillarini kiritgan holda strategik loyihaning kuchli va zaif taraflarini soniyalar ichida analiz qilish.

2. **Predictive Risk Modeling (Xatarlarni oldindan bashorat qilish):** O'quvchilar va o'qituvchilarning ko'rsatkichlar bazasiga tayanib, loyihaning qaysi bo'g'inida (masalan: 8-sinflarda matematikadan o'zlashtirish tushishi yoki ma'lum fandan o'qituvchilar yetishmovchiligi) inqiroz yuz berishi mumkinligini oldindan ko'rsatib berish.

3. **Strategik hujjatlar va ssenariylar generatsiyasi:** Loyiha konsepsiyalari, M&E (Monitoring and Evaluation) freymvorklari hamda muqobil harakatlar rejasini (**Contingency Plans**) tezkor modellashtirish.

3.4. Maktabda raqamli monitoring tizimini (Dashboard) qurish bosqichlari

Maktab rahbari strategik loyihani baholashda ma'lumotlar oqimini to'g'ri yo'naltirishi kerak. Buning uchun muassasada 4 bosqichli raqamli monitoring arxitekturasi yaratiladi:

1. **Data Collection (Ma'lumotlarni yig'ish):** O'quvchilarning baholari, davomati, to'garak qamrovi, o'qituvchilarning dars tahlili va so'rovnoma

natijalarini raqamli shakllar (Google Forms, LMS, elektron kundalik) orqali muntazam yig'ib borish.

2. Data Cleaning & Structuring (Ma'lumotlarni saralash va tizimlashtirish): Subyektiv va chalkash ma'lumotlarni tozash, olib tashlash hamda ularni yagona indikatorlar tizimiga keltirish.

3. Data Visualization (Vizualizatsiya): Yig'ilgan statistikani Power BI yoki Excel panelida rahbar uchun tushunarli indikatorlar (masalan: yashil — maqsadga erishildi, sariq — xatar bor, qizil — inqiroz) ko'rinishiga keltirish.

4. Strategic Decision Making (Strategik qaror qabul qilish): Dashboarddagi "qizil" va "sariq" hududlar bo'yicha tezkor Pedagogik Kengash chaqirish, resurslarni qayta taqsimlash va loyiha rejasiga tuzatishlar kiritish.

Xulosa qilib aytganda, raqamli AKT vositalari va AI analitikasidan samarali foydalangan maktab rahbari strategik loyihalarni intuitiv va xatoli boshqaruvdan xalos etib, aniq fakt va ko'rsatkichlarga tayanadigan zamonaviy **Data-Driven School Management** modelini amaliyotga to'liq tatbiq etadi.

FOYDALANILGAN INTERFAOL TA'LIM METODLAR:

1. **“BSC Project Audit” Metodi:** Ishtirokchilar berilgan real maktab loyihasini 4 ta yo'nalish (Moliya, Mijoz, Ichki jarayonlar, O'sish) bo'yicha baholab, kamchiliklarni aniqlaydilar.
2. **“Pre-Mortem Analysis” (Xatarlarni modellashtirish):** Loyiha boshlanishidan oldin uning “ingrozga uchrash” ssenariylarini tuzish va ularning oldini olish mexanizmlarini ishlab chiqish.
3. **“Executive Peer-Review” (Hamkasblar ekspertizasi):** Rahbarlar guruhlarida bir-birlarining strategik loyihalari taqdimotini berilgan mezonlar bo'yicha tanqidiy tahlil qiladilar.

AMALIY TOPSHIRIQLAR:

1-TOPSHIRIQ (CASE-1): “Inqirozga uchragan ‘Raqamli Maktab’ loyihasi”

Holat: Maktabda 50 000 AQSh dollari qiymatidagi grant hisobiga “Raqamli ta'lim va STEM integratsiyasi” strategik loyihasi yo'lga qo'yilgan. Barcha interaktiv doskalar va kompyuterlar sotib olingan (Outputs olingan). Biroq 6 oy o'tib, o'qituvchilarning 70 foizi an'anaviy dars o'tishda davom etmoqda, doskalar ko'rgazma sifatida turibdi. O'quvchilarning STEM fanlaridan o'zlashtirish ko'rsatkichi o'zgarmagan.

Vazifa: Ushbu loyihani **Logic Model** va **BSC** mezonlari bo'yicha tahlil qiling. Qaysi bosqichda xatolikka yo'l qo'yilgan? Loyihani reabilitatsiya qilish bo'yicha 3 ta strategik chora-tadbir ishlab chiqing.

2-TOPSHIRIQ (CASE-2): “O‘qituvchilar qo‘shilgan qiymati va ROI/ROET tahlili”

Holat: Maktab rahbari o‘qituvchilarning pedagogik maxoratini oshirish uchun 3 oylik qimmatbaho intensiv trening loyihasini moliyalashtirdi. Trening uchun maktab byudjetidan katta mablag‘ va o‘qituvchilarning haftasiga 10 soatlik vaqti ajratildi. Biroq trening yakunida o‘quvchilarning BSB/ASB va MOCK imtihon natijalarida ijobiy siljish kuzatilmadi.

Vazifa: Ushbu loyihaning **ROI (Moliya samaradorligi)** va **ROET (Vaqt samaradorligi)** ko‘rsatkichlarini baholang. Resurs va vaqt sarfi nega kutilgan pedagogik ta’sirni (Impact) bermaganini aniqlang va baholash mezonlarini qayta shakllantiring.

3-TOPSHIRIQ (CASE-3): “Gipotezadan Dashboardgacha: Sun’iy intellekt va Power BI yordamida loyiha monitoringi”

Holat: Maktabda “O‘quvchilarning kitobxonlik va tanqidiy fikrlashini oshirish” bo‘yicha 1 yillik strategik loyiha boshlanmoqda. Rahbariyat loyihaning har oy yakunida muvaffaqiyatini o‘lchash uchun aniq raqamli monitoring tizimiga ega emas.

Vazifa: Ushbu loyiha uchun 4 ta KPI ko‘rsatkichini belgilang. Qaysi raqamli vositalar (Power BI, Google Forms, Notion) orqali ma’lumotlar yig‘ilishini va dashboard yaratilishini sxematik loyihalang.

NAZORAT SAVOLLARI:

1. Ta'lim menejmentida strategik loyiha va operatsion faoliyatning asosiy farqlari nimada?
2. BSC (Balanced Scorecard) tizimidagi 4 ta asosiy yo'nalish maktab loyihalarida qanday aks etadi?
3. OKR metodologiyasining SMART maqsadlar tizimidan strategik afzalligi nimada?
4. Loyihaning Logic Model zanjiridagi Output va Outcome tushunchalari o'rtasidagi farqni tushuntiring.
5. ROET (Return on Education Time) ko'rsatkichi ta'lim loyihalarida qanday hisoblanadi va baholanadi?
6. Loyihani baholashda Pre-Mortem tahlil usuli qanday va qachon qo'llaniladi?
7. Data-Driven Leadership (Ma'lumotlarga asoslangan rahbarlik) tamoyili strategik loyihalar monitoringida qanday rol o'ynaydi?
8. Maktabdagi loyihalar barqarorligini (Sustainability) ta'minlash uchun qanday institutsional ko'rsatkichlar baholanadi?
9. Loyihalar riskini boshqarishda Risk Matrix (Xatarlar matritsasi) qanday tuziladi?
10. AI (Sun'iy intellekt) va Power BI dashboardlari maktab rahbariga strategik loyihani baholashda qanday imkoniyatlar beradi?

GLOSSARIY:

1. **Strategik loyiha** — maktabning uzoq muddatli maqsadlariga erishishga qaratilgan, aniq vaqt va resurs bilan chegaralangan kompleks chora-tadbirlar rejalashtiruvi.

2. **Balanced Scorecard (BSC)** — strategik maqsadlar va loyihalarni moliya, mijozlar, ichki jarayonlar hamda rivojlanish kabi 4 ta o'lchamda muvozanatli baholash tizimi.

3. **OKR (Objectives and Key Results)** — strategik maqsadlar va ularga erishilganini ko'rsatuvchi asosiy miqdoriy natijalarni belgilash freymvorki.

4. **Logic Model (Mantiqiy model)** — loyihaning resurslari, faoliyati, natijalari va strategik ta'sirini zanjirli bog'lovchi tizimli baholash sxemasi.

5. **Impact (Ta'sir)** — loyiha amalga oshirilgandan so'ng ta'lim tizimi, o'quvchilar va maktab muhitida yuzaga keladigan uzoq muddatli va barqaror ijobiy o'zgarish.

6. **ROI (Return on Investment)** — loyihaga tikilgan investitsiyaning (moddiy resurslarning) samaradorlik va natiadorlik darajasi.

7. **ROET (Return on Education Time)** — pedagogik jamoa va o'quvchilar tomonidan loyihaga sarflangan vaqt resursining ta'lim sifatiga ta'sir samaradorligi.

8. **Data-Driven Leadership** — subyektiv qarorlar o'rniga aniq ma'lumotlar, statistik tahlillar va metrikalarga tayangan holda maktabni boshqarish uslubi.

9. **Dashboard (Analitik panel)** — maktab va loyiha ko'rsatkichlarini real vaqt rejimida vizual grafik va diagrammalar shaklida aks ettiruvchi raqamli monitoring paneli.

10. **Pre-Mortem Tahlil** — loyiha amalga oshirilishidan avval uning ehtimoliy inqiroz sabablarini oldindan modellashtirish va bartaraf etish usuli.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

Normativ-huquqiy hujjatlar:

1. **O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi.** — Toshkent: "O'zbekiston", 2023.
2. **O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni** (O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr).
3. **O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni:** "O'zbekiston — 2030" strategiyasi to'g'risida (PF-158-son, 2023-yil 11-sentabr).
4. **O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni:** "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" (PF-5538-son).
5. **O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori:** "Maktabgacha, umumiy o'rta va maktabdan tashqari ta'lim tashkilotlari rahbar kadrlarini menejerlik sertifikatlash va ularning ish haqiga har oylik qo'shimcha ustama belgilash tartibi to'g'risida"gi Nizom.
6. **O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining buyrug'i:** "Umumiy o'rta ta'lim muassasasining Rivojlantirish dasturini ishlab chiqish va tasdiqlash tartibi to'g'risida"gi yo'riqnoma.
7. **O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2026-yil 19-yanvardagi 18-sonli buyrug'i:** "Umumiy o'rta ta'lim maktabi (maktab-internat) xodimlarining lavozim yo'riqnomalarini tasdiqlash haqida".

Asosiy adabiyotlar:

8. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
9. **Doerr, J.** (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin.
10. **Project Management Institute (PMI).** (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
11. **Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G.** (2015). *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better*. Cambridge: Harvard Education Press.
12. **Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L.** (2013). *Data-Based Decision Making in Education: Challenges and Opportunities*. Dordrecht: Springer.
13. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi. *Maktab rahbar kadrlarini menejerlik sertifikatlashtirishga tayyorlash va kvalifikatsiyasini oshirish bo'yicha reja-dasturlari*.

