

## UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BOSHQARISHDA STRATEGIK BOSHQARUV

Feruzabonu Chinmurodova Telmon qizi

Buxoro Innovatsiyalar Universiteti Talim Muassasalarining

Boshqaruvi 2-kurs Magistr Talabasi,

### ANNOTATSIYA:

Mazkur maqolada strategiyaning maktab boshqaruvi samaradorligini oshirishdagi o'rni, boshqaruv samaradorligining ta'lim sifatiga ta'siri haqida fikr yuritilgan. Shuningdek, maktabning boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishda rahbar tomonidan aniq maqsadlar qo'ya olish, tog'ri qarorlar qabul qilish muhim ahamiyatga ega ekanligi xususida mulohazalar bildirilgan.

**KALIT SO'ZLAR:** Maktab, ta'lim sifati, rag'batlantirish, samaradorlik, strategiya, rahbar, maqsad, qaror.

Maktab ta'limi sifatini ta'minlashda boshqaruvning ahamiyati muhim ekanligiga xalqaro hamjamiyat va ko'plab tadqiqotchilar tomonidan doim e'tibor qaratiladi. Ta'limi rivojlangan mamlakatlarda maktab direktorlari davlatning umumiy ta'lim strategiyasidan kelib chiqib, mustaqil holda jamoa bilan birgalikda sifat samaradorligini oshirishga va maktabning imidjini ko'tarishga xizmat qiladigan strategiyani belgilab olishini hamda shu asosida boshqaruvni amalga oshirishini kuzatish mumkin. Bu boshqaruvning samarali bo'lishida strategiyaning muhim ahamiyat kasb etishini bildiradi.

Bugungi kunda maktab ta'limning innovatsion sharoitlarini ishlab chiqadigan joyga aylanishi zarur. O'tmishda biz ta'lim sifatini nazorat qilish bilan cheklanardik, kelgusida ta'lim sifatini ta'minlashimiz kerak [18;42]. Bu esa maktablarda ta'limni strategiya asosida boshqarishning dolzarbligini ko'rsatmoqda.

Sifatli, jozibali, raqobatbardosh, mehnat bozori talablariga javob beradigan ta'lim tizimi uchun ta'limni boshqarish strategiyalarini qo'llash maktablardagi boshqaruv usularini rejalashtirish, o'zgarishlarni bashorat qilishga ta'sir etadi.

Strategiya "qanday qilib" bu yerdan u yerga borishdi. Strategiya, shuningdek, "tashkilot intilayotgan maqsadlar va u o'z maqsadiga erishish uchun boshqaradigan



siyosatlarning kombinatsiyasi" sifatida qaraladi va strategik menejment bu strategiyani amalga oshirish mexanizmidir .

Strategiyani "tashkilotning asosiy uzoq muddatli maqsadlari va vazifalarini belgilash va harakat yo'nalishlarini qabul qilish, shuningdek, ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni taqsimlash" deb ta'riflash ham mumkin.

Strategiya "strategos" grekcha so'z bo'lib, o'zbek tilida "general san'ati" degan ma'noni anglatadi. O'zbek tilining izohli lug'atida ham mazkur atama urish olib borish san'ati, ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi ma'nolarida talqin etilgan. Strategiya so'zi bugungi kunda biron-bir faoliyatga rahbarlik qilish, korxonalar yoki muassasalar faoliyatini boshqarishda istiqbolni oldindan aniqlash, shuningdek, maqsadga erishish natijalarini avvaldan bilish va nazorat qilish yo'nalishida keng qo'llanilmoqda. Strategiya haqida gap ketganda, boshqaruv strategiyasi, maxsus strategiya, funksional strategiya, mujassamlashtirilgan strategiya va diversifikatsiyalashgan strategiya tushunchalariga aniqlik kiritish lozim.

Boshqaruv strategiyasi - ko'zlangan maqsadlarga erishishda ta'lim muassasasi faoliyatini takomillashtirish, pedagogik xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish, strategik reja asosida faoliyatni tashkil etish va boshqarish yo'nalishida asosan boshqaruvning ikki xil turi - strategik boshqaruv, konyukturaviy boshqaruvni nazarda tutadi. Amaliy faoliyatda u yoki bu boshqaruv yo'nalishining ustunligi tashkiliy tizimning yangilik darajasi ko'rsatgichlari bilan belgilanadi. Masalan, strategik boshqaruv - bu ta'lim muassasasining strategik maqsadi yo'nalishida muassasa imkoniyatlarini pedagogik xodimlarning umumiy manfaatlari bilan muvofiqlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatga tuzilgan dastur, reja va loyihalar asosida boshqarishdir. Strategik boshqaruv odatda, mazkur tizim boshqaruv madaniyatining yuqori darajasini belgilovchi keng innovatsion dasturlarni amalga oshirish imkoniyatini yaratadi. Konyukturaviy boshqaruv - ma'lum bir davrda muassasaning iqtisodiy holatini tavsiflovchi belgilar majmuasi bilan bog'liq bo'ladi.

Maxsus strategiya - ta'lim muassasasida ta'lim jarayoni samaradorligining pasayib ketishini, o'quvchilarning o'zlashtirish darajasining DTS talablari darajasidan tushib ketmasligini, shuningdek, tajribali, bilimli, o'z kasbining fidoyilari bo'lgan pedagoglarning ta'lim muassasasidan ketib qolishlarining oldini olish maqsadida uzoq muddatga tuziladi.



Funksional strategiya - ta'lim muassasasining ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, bo'limlari, jamoaviy boshqaruv organlari va ma'muriyat hamda jamoatchilik tashkilotlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish usullarini o'z ichiga olgan ishchi strategiya hisoblanadi.

Mujassamlashtirilgan strategiya - ta'lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etishning barcha yo'nalishlarini qamrab olgan hamda ta'lim muassasasining yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir

Diversifikatsiyalashgan strategiya - ta'lim jarayonini ilmiy asosda tashkil etish, iqtidorli o'quvchilarni aniqlash va ularni o'qitishda tabaqalashtirilgan yondashuvlarni joriy etish asosida o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatgichlarini ko'tarish, maktab bitiruvchilari o'rtasida raqobatbardosh, xorijiy tillarni biladigan, bilimli, keng dunyoqarashga ega bo'lgan bitiruvchilar sonini ko'paytirishga qaratilgan vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Shu bilan bir qatorda strategiya tashkilot maqsadiga erishish uchun intiluvchi rahbarning harakat tarsi hamdir.

Yuqoridagi fikrlar asosida aytish mumkinki, strategiya rahbar yetakchiligida jamoa bilan birgalikda tashkilotning asosiy maqsadigan kelib chiqqan holda qadriyatlar va zamonaviy tendensiyalar asosiga ishlab chiqilgan uzoq muddatli rivojlanish mexanizmidir.

Strategik boshqaruv modellari dunyoning turli davlatlarida amal qiladi. Samaradorlik nuqtai nazaridan eng muhimlari quyidagilardir: umumiy yetakchilik maktabi - qarorlarni markazsizlashtirish va inson resurslarini rag'batlantirish [14]; maktab boshqaruvi - ta'lim tizimini markazsizlashtirish [6]; taqsimlangan yetakchilik - direktorlar mas'uliyati va javobgarligining qat'iyligi.

Ushbu tajribadan bilish mumkinki, avvalo, ishlab chiqilayotgan strategiya davlatning maktab ta'limi siyosatiga mos bo'lishi lozim. Buning uchun biz ikkita muhim jihatga e'tibor qaratishimiz kerak bo'ladi. Birinchidan, maktab ta'limi siyosatini yuritadigan davlat organlarining xorijiy tajribalarga asoslangan, milliy manfaatlarni ifodalagan, zamon talablariga javob beradigan ta'lim strategiyasi bo'lishi zarur. Muassasa o'z strategiyasini belgilashda mana shu strategiya va maktab qadriyatlarini, uning o'ziga xos xususiyatlaridan "poydevor" sifatida foydalanishi maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, maktab rahbari va jamoasi dunyo hamjamiyatining ta'limga munosabatini hamda davlatning ta'lim siyosatini to'g'ri anglagan,





o'zgarishlarga moslasha olish kompetentligiga ega bo'lishi, mas'uliyatni o'zida his qila olishi, ta'lim sifatining oshishidan manfaatdor bo'lishi zarur.

Yuqori sifat menejmenti va yaxshilangan ta'lim natijalari o'rtasida chambarchas bog'liqlik mavjud, ammo bu boradagi asosiy farq maktab menejeri va u tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv strategiyalaridadir.

Maktablardagi boshqaruv strategiyasining o'ziga xos xususiyatlarini quyidagilarda ko'rish mumkin:

boshqaruv strategiyasini maktab maqsadlariga erishish, raqobat muhitida yanada samaraliroq missiyani bajarish va rejalashtirilgan maqsadlarga yetish uchun yaxshi vosita deb hisoblash mumkin. globallashtirilgan axborot jamiyatida "strategiya rejalashtirishning natijasi emas, aksincha, bu uning boshlang'ich nuqtasi", strategik menejment esa o'z tashkilotlari faoliyatini aniqlay oladigan transformatsion liderlarning aktivi hisoblanadi; va nihoyat, ta'lim sifatini oshirish hamda ta'lim xizmatlarining yuqori standartlarini ta'minlash uchun ta'limni strategiya asosida boshqarish zarur.

Mamlakat darajasida qulay ta'lim siyosati va izchil boshqaruv muhim ekanligini inobatga olib aytish mumkinki, ta'lim siyosatini belgilovchi davlat organlari hamda ishlohlarni amalga oshiradigan maktab direktorlari va o'qituvchilar "biz hozir qayerdamiz?", "qayerda bo'lishni xohlaymiz?" va "u yerga qanday boramiz?" kabi savollarga javob topishlari kerak. Birinchi haqiqiy savol, albatta, "biz qayerda bo'lishni xohlaymiz?" Bu yerda biz o'z maqsadlarimizni, xavf-xatarlarni, strategik tashabbuslarga resurslarni taqsimlashni va hokazolarni muhokama qilamiz va hal qilamiz. Bularning barchasi xodimlar tashkilotning strategik maqsadlari to'g'risida qanday fikrda ekanligiga va ular o'zi uchun foydali bo'lgan samaradorlikka erishishlarini sezishlariga bog'liq [3]. Bunda maktab ta'limini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda pedagog xodimlarning ishtiroki ta'minlanishi, strategiya butun jamoaniki ekanligini barcha his qilishi va ushbu strategiyani amalga oshirishda xodimlar o'zini mas'ul deb hisoblashi muhim ahamiyatga ega.

Bosniya va Gersegovinada ta'lim jarayonidagi o'zgarishlar hisobga olinib, maktablar faoliyatini takomillashtirish umumiy strategiya asosida amalga oshirilish maqsad qilingan. Asosiy e'tibor shaxsdan kontsepsiyani o'zgartirishga, o'quvchilarning yutuqlarini baholashdan maktabning umumiy natijalarini baholashga yo'naltirilmoqda; o'zgarishlar subyekt sifatida o'qituvchilardan maktab rahbarlariga e'tibor qaratilmoqda [12;1233]. PISA xalqaro tadqiqotlarida ham shu jihatga alohida



dolzarb muammo sifatida e'tibor berilgan. Unga ko'ra, ta'lim islohatlarini amalga oshirishda maktab rahbarlarining tajribasiga suyanish va ularni yuqori darajadagi ta'lim siyosati va amaliyotini ishlab chiqishga jalb etish lozim. Bu ijtimoiy o'zgarishlarga samimiy munosabatda bo'ladigan siyosatni belgilashda ijodiy yondashadigan hamda samarador islohatlarni amalga oshirish uchun o'zlari qozongan ishonchdan foydalana oladigan liderlar talab etiladi [18;18].

Samarali boshqaruv strategiyasi menejerga maktabni barcha fanlar bo'yicha rivojlantirishga yordam beradigan usullarni ishlab chiqishga imkon berishini va ta'lim sifatini oshirishga erishishini hamda shu bilan birga har bir maktabda xodimlar, ota-onalar va mahalliy hamjamiyatga taqdim etilishi kerak bo'lgan tayyor strategiya bo'lishi shart. Shuningdek, strategik yetakchilik quyidagi 4 ta asosiy savolga javob berishi kerak:

1. Aniq maqsad qo'yish.
2. Maqsadga erishish uchun xodimlar bosib o'tadigan yo'lni loyihalash.
3. Maqsadga qachon va qaysi vaqtda erishish kerakligini belgilab olish.
4. Maqsadning qayerdaligini va joylashuv o'rnini bilish.

Bundan xulosa chiqarish mumkinki, maktab ta'limini strategiya asosida boshqarishda aniq maqsad qo'ya olish samaradorlikni kafolatlovchi muhim omildir. Boshqaruv tizimining har bir pog'onasida turga rahbarlar o'z vakolatlari doirasidan kelib chiqib, oldida turga aniq maqsadlarni yaxshi anglashi kerak.

Maqsad - bu vaqtning aniq belgilangan davrida ta'lim muassasasi real erishishi mumkin bo'lgan, istalgan natijaning muayyan, sifatli, ayrim hollarda esa sipolik bilan miqdoriy tavsiflangan qiyofasidir.

Har qanday maqsad besh asosiy jihatga ega bo'lishi kerak:

1. Mukammal mazmunga, ya'ni natijaning barcha tavsiflarining aniq-ravshanligi.
2. Nazoratlilik.
3. Vaqt (muhlat)ning belgilanganligi.
4. Reallik (imkoniyatga muvofiqligi).
5. Asoslanganlik

Ririvojlanishning harakat dasturini ishlab chiqishda quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi. "Nima?", "Qachon?", "Qanday?", "Nima uchun?", "Qancha?", "Kim?", "Qayerda?" . Agar ushbu savollarni izohlaydigan bo'lsak, "Nima?" - bu maqsad, uni aniqlab olish zarur. Maqsadga qachon, qanday erishish mumkinligini rejalashtirish, nima uchun shu maqsadga erishmoqchi ekanligini anglash,



erishmoqchi bo'lgan maqsadning qancha ekanligini, unga erishganligini o'lchay olish va maqsad haqida, uning turgan joyi to'g'risida tasavvurga ega bo'lish muhim. Chunki ushbu savollarga javob topmasdan turib muvaffaqi yatga erishishning imkoni bo'lmaydi. Bu savollarga javob bera oladigan maqsadlar esa SMART maqsad hisoblanadi.

1-jadvalda maqsadlarni SMRT sxemasi asosida shakllantirish mezonlari keltirilgan.

Maqsadlarni qo'yish (SMART)

(S) Spesifik (aniq)

(M) O'lchanadigan

(A) Erishish mumkin bo'lgan

(R) Mos keladigan

(T) Aniq belgilangan muddat bilan

SMART - inglizcha akronim bo'lib, qo'yilgan maqsad sifatini tekshirish mezonlarini to'ldirishga yordam beradi.

Masalan, siz "Men o'zgarishlarni oshirmoqchiman" desangiz, bu SMART sxemasi bo'yicha shakllantirilgan maqsad bo'lmaydi. Agar siz "Men o'zgarishlarni o'quv yili oxirigacha 5 foizga oshirmoqchiman" desangiz, bu maqsad SMART sxemasi bo'yicha shakllantirilgan bo'ladi.

Spesifik - nimaga erishishingizni aniq belgilab olishga harakat qiling.

Erishish mumkin bo'lgan - ishonchingiz komil bo'lsinki, Sizning maqsadingiz aniq, ya'ni ularga erishish mumkin.

Mos keladigan - ishonchingiz komil bo'lsinki, ushbu maqsadlarni amalga oshirishga aloqasi bo'lgan barcha kishilar ularning mohiyatini tushunadi va ularni amalga oshirishga rozi.

Shu o'rinda maktab rahbarlarining ta'limni boshqarish strategiyasini belgilashda SMART sxemadan foydalanishi muvaffaqiyat uchun tashlangan dastlabki qadam ekanligini aytib o'tish joiz.

Ta'lim mazmunini sifatli ta'minlashda ijodkor maktab rahbarining faoliyatini shartli tarzda uch bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ta'lim strategiyasini belgilash. Bunda rahbar va uning o'rinbosarlari innovatsion va samara beradigan g'oyalarga ega, ta'lim sifatini ko'tarishga xizmat qiladigan resurslarni belgilash, bu g'oyalar asosida maktab faoliyatini rejalashtirish rejasini ishlab chiqish.





2. Texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy yo'nalishdagi pedagogik g'oyalarni amalga oshirish yo'l-yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqishdan iborat.

3. Shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Bu ilg'or pedagogik g'oyalarni amalga oshirishga kirishish, ularni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota-onalar, o'quvchilar hamda davlat va nodavlat tashkilotlari bilan hamkorlik qilishni o'z ichiga oladi.

Shuningdek, samarali boshqaruvni tashkil etishda maktab rahbarining strategik qarorlar qabul qilish ko'nikmasiga ega ekanligi ham katta ahamiyatga ega. "Strategik qarorlar ta'lim muassasasi oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishda muhim ahamiyat kasb etib, unda muassasaning uzoqqa mo'ljallangan rivojlanish vazifalari va maqsadlari belgilanadi. Strategik qarorlarni qabul qilishda ta'lim muassasasining istiqbolli harakat dasturi asos qilib olinadi, uzoq muddatlarga ko'zlangan maqsadlarga erishishda bajariladigan vazifalarning muddati belgilanadi, mavjud muammolarni hal etish yo'llari va uslublari ko'rsatiladi"

Muammoni hal qilishga ijodiy yondashuv (o'zgarishlarga moslashish uchun tafakkurning barcha imkoniyatlarini ishga solish) Jamoa a'zolarining hamkorligi va kommunikatsiya Sifatli natijalarga erishish uchun maqsadni to'g'ri belgilagan holda rejalashtirish (maqsadlarni belgilab chiqish - bartaraf etishni rejalashtirish - ro'yobga chiqarish, monitoring) Buyurtmachini nazarda tutib ish qilish (buyurtmachi, manfaatdor shaxslarning talablarini bajarish bo'yicha xizmatlarni ta'minlash)

Vaziyatga qarab rahbarlik usulini qo'llash (vaziyatga va qo'l ostidagi xodimlarga moslashish qobiliyatini kuchaytirish) Ijodiy fikrlash ko'ngildagidek, muhit va o'zaro munosabatlar, hamkasblarni qadrlash va hurmat qilish)

Bir-birini o'zaro yaxshi tushunish va idealarga bir xil munosabatda bo'lish (aniq kutilgan natija, konstruktiv qayta aloqa) Vakolatlarni xodimlarga o'tkazish va ularning kasbiy o'sishlariga yordam berish.

Xulosa o'rnida shuni aytish mumkinki, "Strategiya nima uchun kerak?" degan savolga quyidagicha javob berish maqsadga muvofiq: "Agar konseptual loyihada ko'zda tutilgan turli yangiliklarni bir vaqtning o'zida kiritish mumkin bo'lsa-yu, buning uchun haddan ziyod katta sa'y-harakat talab etilsa yoki qandaydir cheklashlar mavjud bo'lsa, unda "Nimani va qanday ketma-ketlikda qilish kerak?" degan savol yuzaga keladi. Bu savolga javob berish uchun o'zgarishlar navbatini va sa'y-harakatining ular o'rtasida taqsimlanishini aniqlash tamoyilini ta'riflash kerak. Ana shu narsa strategiya bo'ladi.



---

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.

1. ARACIP and MENCS, 2016. Activity report for the period: 01.09.2014-31.12.2015
2. Bloom, N. et al., 2014. Does Management Matters in Schools. NBER Working Paper Series (20667).
3. Bytheway, A. & Venter, I.M., 2014, 'Strategies for information management in education: Some international experience', SA Journal of Information Management 16(1), Art. #596, 11 pages, pp. 3. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajim. v16i1.596](http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v16i1.596).
4. David, D., 2015. Psihologia poporului român - profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală. Iasi: Polirom Publishing House
5. Hall, D.and Gunter, H. B., 2013. The strange case of the emergence of distibuted leadership in schools in England. Educational Review, 65 (4), pp. 467-487.
6. Hammad, W., 2013. The Rhetoric and Reality of Decentralisation Reforms: The Case of School-Based Management in Egypt. ISEA , 41 (2), pp. 33-47
7. Ioana Marin, Andreea Marin-Pantelescu. Educational Management Strategies. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1/ 2020, Pp. 726-728
8. Iosifescu, Ș. et al. , 2012. Raport privind starea calității în sistemul de învățământ preuniversitar din România, Bucharest
9. ISE, 2007. Activity report, [online] Available at < <http://www.ise.ro/raport-de-activitate-ise-2007>> [Accessed 14 May 2020.
10. Mintzberg H., 2008. Mintzberg on Management. New York: Free Press