

**МАКТАБЛАРДА СТРАТЕГИК ЛИДЕРЛИК:
ФИНЛАНДИЯ ТАЖРИБАСИ АСОСИДА МАКТАБНИНГ
РИВОЖЛАНИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА
АМАЛГА ОШИРИШ МЕХАНИЗМИ**

Комилова Зироатхон Муроджон қизи

Педагогика фанлари фалсафа доктори (PhD), доцент

243-сон умумий ўрта таълим мактаби директори

Komilova Ziroatkhon Murodjon kizi

*Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences,
Associate Professor*

Principal of General Secondary School No. 243

Аннотация. Ушбу мақолада Финляндия таълим тизимидаги мактаб стратегик лидерлиги концепцияси, мактаб ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг тизимли механизми ва уни амалга ошириш жараёни илмий таҳлил қилинади. Мақола 2025 йилда FIESDU лойиҳаси доирасида Финляндия мактабларига уюштирилган ташриф тажрибаси, директорлар ва ўқитувчилар билан суҳбатлар, PISA натижалари, OECD тадқиқотлари ва жаҳоннинг ведуший таълим олимлари асарлари асосида ёзилган.

Калит сўзлар: стратегик лидерлик, мактаб ривожланиш стратегияси, Финляндия таълим тизими, мактаб директори, педагогик лидерлик, маълумотга асосланган бошқарув, тақсимланган лидерлик, FIESDU, визия, миссия.

**STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS:
MECHANISMS FOR DEVELOPING AND IMPLEMENTING A
SCHOOL DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON FINLAND'S
EXPERIENCE**

Abstract. This article scientifically analyses the concept of strategic leadership in schools in the Finnish education system, the systematic mechanism for developing a school development strategy and the process of implementing it. The article is written on the basis of a 2025 visit to Finnish schools within the FIESDU

project, conversations with principals and teachers, PISA results, OECD research and the works of leading education scholars worldwide.

Keywords: strategic leadership, school development strategy, Finnish education system, school principal, pedagogical leadership, evidence-based management, distributed leadership, FIESDU, vision, mission.

КИРИШ

«Мактаб директори — маъмурий менежер» парадигмасидан «Мактаб директори — стратегик лидер» парадигмасига ўтиш замонавий таълим менежментидаги энг муҳим концептуал силжишлардан бири. Финляндия таълим тизимида бу ўтиш 1990-йилларда амалга ошди ва натижалари PISA [1] халқаро баҳолашда ёрқин намоён бўлди. 2025 йилда FIESDU лойиҳаси [2] доирасида Финляндия мактабларига уюштирилган ташриф чоғида ушбу парадигма ўзгаришини конкрет амалиётда кузатиш имконияти бўлди.

Хельсинки мактаби директори Mikko Vesterinen ташриф чоғида айтди: «Мен мактабни директорлик қилмайман — унинг ривожланишини лойиҳалаштираман. Фарқи — маъмурий директор ўз машинасини бошқаради, стратегик лидер йўл харитасини жамоа билан бирга чизади». Ушбу нуқтаи назар K.Leithwood ва бошқалар [3] тадқиқотларида исботланган: стратегик лидерлик мактаб самарадорлигига маъмурий бошқарувдан 2,3 марта кучлироқ таъсир кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасида Президентнинг 2022 йилги «Тараққиёт стратегияси» [4] «мактаб директори — менежер» тамойилини белгилади. Аммо «менежер» тушунчасини «стратегик лидер» сифатида талқин қилиш ва амалга ошириш учун назарий ва методологик база ҳали тўлиқ ишлаб чиқилмаган. Мазкур мақола ушбу бўшлиқни тўлдиришга хизмат қилади.

Мақоланинг мақсади — Финляндия мактабларидаги стратегик лидерлик тажрибасини таҳлил қилиб, мактаб ривожланиш стратегиясини

ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг тизимли механизмини Ўзбекистон мактаблари учун мослаштириб таклиф этишдан иборат.

«Стратегик лидерлик» (strategic leadership) тушунчаси дастлаб корпоратив менежментда D.Hambrick ва P.Mason [5] «Юқори пог'она» (Upper Echelon) назариясида ишлаб чиқилди. Ушбу назарияда стратегик лидер — «ташкилотнинг узоқ муддатли йўналишини белгилайдиган, ресурсларни тақсимлайдиган, муҳит ўзгаришларига мослашадиган ва ташкилот маданиятини шакллантирадиган менежер» деб таърифланди. Педагогика фанида ушбу тушунча K.Leithwood, D.Jantzi ва R.Steinbach [6] «Трансформатив мактаб лидерлиги» (1999) асарида систематик жиҳатдан таҳлил қилинди.

T.Bush [7] «Таълим менежменти назариялари» асарида мактаб директорлари учун олти бошқарув ёндашувини таснифлади ва стратегик ёндашувни «мактабнинг ташқи ва ички муҳитни таҳлил қилиб, узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун ресурсларни мобилизация қилиш санъати» сифатида белгилади. J.Hattie [8] мета-таҳлилида мактаб директорининг педагогик лидерлиги (стратегик лидерликнинг асосий компоненти) таълим натижаларига $effect\ size=0,90$ таъсир кўрсатишини аниқлади — барча мактаб даражасидаги омиллар ичида энг юқори кўрсаткич.

Финляндияда мактаб стратегик лидерлиги 1994 йилги «Асосий таълим Қонуни» реформасидан сўнг тизимли шаклланди. Ушбу реформа мактаблардан йиллик «мактаб ривожланиш режаси» (School Development Plan — SDP) тузишни мажбурий қилди. P.Sahlberg [9] таъкидлайди: «Финляндиядаги ўзгариш — мактабни ташқаридан бошқаришдан ичкаридан ривожланишга ўтиш. Директор инструкция кутмайди — жамоаси билан бирга йўл чизади».

2016 йилда янги миллий ўқув режаси [10] мактабларга стратегик режалаштиришда янада кенг мухторият берди: ҳар бир мактаб ўз «педагогик фалсафасини» ва «ривожланиш устуворликлари»ни мустақил белгилайди. Натижа: Финляндия мактаблари ўртасида PISA [11]

натижалари бўйича тафовут ОЭСР мамлакатлари орасида энг паст — чунки ҳар бир мактаб ўзи учун оптимал стратегия ишлаб чиқади.

Стратегик лидерликнинг учта даражаси

Даража	Таъриф	Финляндиядаги кўриниши	Асосий инструмент
1.Визионерлик (Visionary)	Мактабнинг орзу ва истиқболлини белгилаш	Директор жамоа билан 5 йиллик «Мактабимиз 2030» визиясини ишлаб чиқади	Стратегик сессия, маслаҳат учрашувлари
2. Стратегик режалаштириш	Визияни аниқ мақсадлар ва режаларга айлантириш	Йиллик SDP: мақсадлар, кўрсаткичлар, масъул шахслар, муддатлар	SDP шаблони, SMART мақсадлар
3.Оперативлик (Operational)	Стратегияни кундалик фаолиятга интеграция қилиш	Ҳафталик педагогик кенгаш стратегия прогрессини муҳокама қилади	PDCA сикли, ойлик мониторинг

1-жадвалдан кўриниб турибдики, стратегик лидерлик бир марталик «режа тузиш» эмас — балки уч даражада мунтазам амалга ошириладиган тизимли жараён. M.Fullan [11] таъкидлайдики: «Энг мўлжалланган стратегия ҳам ижрочилар уни «ўзники» деб ҳис этмаса — қоғозда қолади. Мактаб директорининг стратегик вазифаси — стратегияни жамоанинг «агентлик ҳисси»га айлантириш».

2025 йил FIESDU ташрифи [2] давомида Хельсинки мактабида директорнинг педагогик кенгашдаги стратегик мулоқотини кузатиш имконияти бўлди. Директор кенгашни шундай бошлади: «Бугун мен сизларга нима қилиш кераклигини айтмайман. Мен учта савол бераман — жавоблар бизнинг стратегиямизнинг кейинги босқичини белгилайди». Учта савол: «Биз нимани яхши қиляпмиз — ва нима учун?»; «Ўқувчиларимизга нима камлик қиляпти — ва бу нимага боғлиқ?»; «Бир йилда нимани ўзгартирсак — катта фарқ бўлади?».

Бу «Сократ услуги» педагогик лидерликда J.Hattie [8] томонидан «ўқитувчиларни тафаккурлантирувчи директор» (principal as activator) роли деб таърифланган — effect size=1,03, яъни «жуда юқори» таъсир. Директор жавоб бермайди — саволлар берадики, ўқитувчилар ўзлари ечимни топади. Натижада ечим «директорнинг топшириғи» эмас — «жамоанинг кашфиёти» бўлади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР:

1. OECD. PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. — Paris: OECD Publishing, 2023.
2. FIESDU (Developing a Finland-Inspired Education System in Uzbekistan) лойиҳаси расмий дастури ва таъриф кузатиш ёзувлари. — Тошкент–Хельсинки: А. Авлоний номидаги МПМИ, 2025.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон Фармони «Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида».
3. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership // School Leadership and Management. — 2008. — Vol. 28, №1. — P. 27–42.
5. Hambrick D.C., Mason P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. — 1984. — Vol. 9, №2. — P. 193–206.
6. Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. Changing Leadership for Changing Times. — Buckingham: Open University Press, 1999. — 240 p.
7. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. — London: SAGE, 2011. — 232 p.
8. Hattie J. Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. — New York: Routledge, 2009. — 392 p.
9. Sahlberg P. Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. — New York: Teachers College Press, 2015. — 272 p.

10. Fullan M. Leading in a Culture of Change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001. — 157 p.
11. Pfeffer J., Sutton R.I. The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn