

FORSAYT TEXNOLOGIYASI ASOSIDA

UMUMTA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUVINI RIVOJLANTIRISH

MEXANIZMI VA SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI

Nuriyeva Umida Buribayevna,

Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi,

O'quvchilar bilimini baholash, tahlil qilish va

apostel hizmatini ko'rsatish boshqarma boshlig'i o'rinbosari

E-mail: nurievaumida62@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3834-8535>

Phone: +998 97 722 50 19

Annotatsiya: Mazkur maqolada forsayt texnologiyasi asosida umumta'lim muassasalari boshqaruvini rivojlantirishning nazariy asoslari, tashkiliy mexanizmlari va samaradorlik ko'rsatkichlari tahlil qilingan. Strategik foresight yondashuvining ta'lim boshqaruvidagi ahamiyati yoritilib, boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi asosiy indikatorlar hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: forsayt texnologiyasi, strategik foresight, umumta'lim muassasasi, ta'lim boshqaruvi, strategik rejalashtirish, boshqaruv samaradorligi, samaradorlik ko'rsatkichlari, innovatsion boshqaruv, ta'lim menejmenti, strategik rivojlanish.

**Механизм развития управления
общеобразовательными учреждениями
и показатели его эффективности на основе
технологии форсайта**

Нуриева Умида Бурибаевна,

*Заместитель начальника Управления по оценке
знаний учащихся, анализу и предоставлению
апостильных услуг Министерства дошкольного
и школьного образования Республики
Узбекистан*

Аннотация: В данной статье проанализи-

рованы теоретические основы, организационные механизмы и показатели эффективности развития управления общеобразовательными учреждениями на основе технологии форсайта. Раскрыта роль подхода стратегического форсайта в управлении образованием, а также предложены основные показатели эффективности и практические рекомендации, направленные на повышение результативности управленческой деятельности.

Ключевые слова: технология форсайта, стратегический форсайт, общеобразовательное учреждение, управление образованием, стратегическое планирование, эффективность управления, показатели эффективности, инновационное управление, образовательный менеджмент, стратегическое развитие.

**Mechanism for developing the management
of general secondary educational institutions
and performance indicators based
on foresight technology**

Umida Buribayevna Nuriyeva,

*Deputy Head of the Department for Student
Knowledge Assessment, Analysis and Apostille
Services, Ministry of Preschool and School
Education of the Republic of Uzbekistan*

Abstract: *This article analyzes the theoretical foundations, organizational mechanisms, and performance indicators for developing the management of general secondary educational institutions based on foresight technology. It highlights the significance of the strategic foresight approach in educational management and proposes key performance indicators along with practical recommen-*

dations aimed at improving the effectiveness of management processes.

Keywords: *foresight technology, strategic foresight, general secondary educational institution, educational management, strategic planning, management effectiveness, performance indicators, innovative management, education management, strategic development.*

Bugungi kunda ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar umumta'lim muassasalarini boshqarishda zamonaviy strategik yondashuvlarni joriy etishni taqozo etmoqda. Raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt texnologiyalarining rivojlanishi, mehnat bozori talablarining o'zgarishi hamda global ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar ta'lim muassasalari rahbarlaridan uzoq muddatli istiqbolni oldindan ko'ra bilish va ilmiy asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab etmoqda. Shu nuqtai nazardan, strategik foresight (forsayt) texnologiyasi umumta'lim muassasalari faoliyatini rivojlantirish, kelajakdagi ehtimoliy o'zgarishlarni baholash hamda boshqaruv tizimining barqarorligini ta'minlashga xizmat qiluvchi zamonaviy boshqaruv vositasi sifatida alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Shu bilan birga, umumta'lim muassasalari boshqaruvida forsayt texnologiyasidan foydalanishning tashkiliy mexanizmlari va samaradorlik ko'rsatkichlarini ilmiy asosda belgilash masalalari yetarli darajada tadqiq etilmagan. Mavjud ilmiy ishlarda strategik foresightning nazariy asoslari va metodologik yondashuvlari yoritilgan bo'lsada, ularni umumta'lim muassasalari boshqaruvi amaliyotiga moslashtirish, boshqaruv samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish hamda uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini shakllantirish bo'yicha ilmiy tavsiyalarni takomillashtirish zarurati saqlanib qolmoqda. Mazkur maqolaning maq-

sadi forsayt texnologiyasi asosida umumta'lim muassasalari boshqaruvini rivojlantirish mexanizmini asoslash hamda uning samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini aniqlashdan iborat.

Ta'lim tizimini strategik rivojlantirishda forsayt texnologiyasi kelajakdagi ehtimoliy o'zgarishlarni oldindan aniqlash, istiqbolli rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish hamda samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beruvchi zamonaviy yondashuv sifatida e'tirof etilmoqda. Mazkur texnologiya ta'lim muassasalari faoliyatini uzoq muddatli istiqbolda rejalashtirish, tashqi muhitdagi noaniqliklarga moslashish va innovatsion boshqaruv mexanizmlarini shakllantirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi [1].

L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles va R. Popper tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda forsayt texnologiyasi ekspert bilimlari, Delphi usuli, ssenariylar ishlab chiqish, texnologik yo'l xaritalari va manfaatdor tomonlar ishtirokini o'zaro uyg'unlashtiruvchi kompleks strategik boshqaruv vositasi sifatida tavsiflangan [2]. Mualliflarning ta'kidlashicha, ushbu yondashuv kelajakdagi rivojlanish ustuvor yo'nalishlarini aniqlash hamda samarali boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishga xizmat qiladi.

R. Popper forsayt metodologiyasini tizimli ravishda tahlil qilib, strategik rejalashtirishda qo'llaniladigan turli metodlarni integratsiyalash zarurligini asoslaydi [3]. Olimning

fikricha, sifat va miqdoriy tahlil usullarining uyg'unligi boshqaruv qarorlarining ishonchliligini oshiradi hamda ta'lim tizimida yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni oldindan baholash imkonini yaratadi.

I. Miles, O. Saritas va A. Sokolov ilmiy-texnologik rivojlanish jarayonida forsaytning o'rni tobora ortib borayotganini ta'kidlab, uni strategik innovatsiyalarni boshqarishning muhim instrumenti sifatida baholaydilar. Ularning tadqiqotlarida ta'lim tizimida innovatsiyalarni joriy etish, resurslardan samarali foydalanish va uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilashda foresight yondashuvi muhim omil sifatida ko'rsatilgan [4].

UNESCO ekspertlarining fikricha, zamonaviy ta'lim tizimi faqat mavjud muammolarni hal qilish bilan cheklanmasdan, kelajakdagi ijtimoiy, iqtisodiy va texnologik o'zgarishlarga tayyor bo'lishi lozim. Shu bois ta'lim muassasalari boshqaruvida strategik fikrlash, innovatsion yondashuv va kelajak kompetensiyalarini shakllantirish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi [5].

OECD tadqiqotlarida strategik foresight davlat boshqaruvi va ta'lim siyosatini takomillashtirishning muhim vositasi sifatida baholanadi. Tashkilot mutaxassislarining ta'kidlashicha, strategik prognozlash natijalari qaror qabul qilish sifati, boshqaruvning moslashuvchanligi hamda institutsional barqarorlikni oshirishga xizmat qiladi [6].

P. Drucker boshqaruv nazariyasida tashkilot muvaffaqiyati kelajakni oldindan kutish emas, balki uni strategik qarorlar orqali shakllantirishga bog'liq ekanligini asoslaydi. Mazkur yondashuv ta'lim muassasalari boshqaruvida forsayt texnologiyasidan foydalanishning nazariy asoslaridan biri sifatida qoraladi [7].

H. Mintzberg strategik boshqaruv samaradorligi tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish qobiliyati bilan belgilanishini ta'kid-

laydi. Olimning fikricha, zamonaviy rahbar strategik rejalashtirish bilan bir qatorda noaniqliklarni boshqarish va istiqbolli rivojlanish yo'nalishlarini belgilash kompetensiyasiga ham ega bo'lishi lozim [8].

B.X. Karimova ta'lim muassasasini boshqarishda boshqaruv madaniyati, kreativ yondashuv va kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirish ta'lim sifati hamda tashkilot samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini ilmiy asoslaydi. Muallif strategik boshqaruvda innovatsion yondashuvlardan foydalanish rahbar faoliyatining natijadorligini sezilarli darajada oshirishini qayd etadi [9].

D.U. Xolbo'tayeva pedagogik mahoratni rivojlantirishda rahbarning liderlik salohiyati, strategik fikrlashi va innovatsion boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirish zarurligini ta'kidlaydi [10]. Olimning fikricha, ushbu kompetensiyalar ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardan hisoblanadi.

M. Hamdamova uzluksiz ta'lim tizimini insonparvarlashtirish, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni joriy etish va shaxsga yo'naltirilgan boshqaruvni rivojlantirish orqali ta'lim sifati hamda boshqaruv samaradorligini oshirish mumkinligini ilmiy jihatdan asoslab bergan [11].

U.B. Nuriyeva ta'lim muassasasi rahbarlarining ma'naviy yetakchiligi, boshqaruv madaniyati va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish ta'lim tashkilotining strategik taraqqiyotiga bevosita ta'sir ko'rsatishini qayd etadi [12]. Muallif rahbarning innovatsion fikrlashi va strategik qarorlar qabul qilish qobiliyati ta'lim boshqaruvi samaradorligini oshirishning muhim sharti ekanligini asoslaydi.

M. Conway strategik foresightni tashkilotlarning uzoq muddatli rivojlanish istiqbollari shakllantirishga xizmat qiluvchi amaliy bos-

hqaruv vositasi sifatida baholaydi [13]. Uning fikricha, foresight jarayonida manfaatdor tomonlarning faol ishtiroki boshqaruv qarorlarining sifatini oshirish va kelajakdagi xavflarni kamaytirishga yordam beradi.

R. Slaughter kelajak tadqiqotlarini tashkilotlarning strategik rivojlanishini ta'minlaydigan ilmiy yo'nalish sifatida izohlaydi. Olim foresight yondashuvi rahbarlarda tizimli fikrlash, uzoq muddatli rejalashtirish va innovation boshqaruv madaniyatini rivojlantirishini ta'kidlaydi [14].

Yevropa Komissiyasining Competence Centre on Foresight dasturida megatrendlarni tahlil qilish, strategik ssenariylar ishlab chiqish va dalillarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish zamonaviy boshqaruv tizimining ajralmas elementi sifatida baholanadi [15]. Mazkur yondashuv umum ta'lim muassasalari boshqaruvini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish hamda ularning samaradorlik ko'rsatkichlarini oshirishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

1-jadval ma'lumotlari OECD tomonidan

1-jadval

OECD tavsiya etgan strategik foresight elementlarining umumta'lim muassasalari boshqaruviga moslashtirilgan tahlili

№	OECD foresight elementi	Umumta'lim muassasasi boshqaruvida qo'llanilishi	Kutilayotgan natija
1	Kelajak ssenariylarini ishlab chiqish (Future Scenarios)	Maktabning 2030–2040-yillarga mo'ljallangan rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish	Strategik rivojlanishning aniq yo'nalishlari belgilanadi
2	Manfaatdor tomonlar ishtiroki (Stakeholder Stories)	Direktor, o'qituvchi, ota-ona, o'quvchi va mahalla vakillarini strategik rejalashtirishga jalb qilish	Qarorlarning sifat va shaffofligi oshadi
3	Muqobil ssenariylarni baholash	Optimistik, realistik va xavfli rivojlanish variantlarini ishlab chiqish	Noaniqlik sharoitida boshqaruv barqarorlashadi
4	Futures Wheel usuli	Har bir boshqaruv qarorining birlamchi, ikkilamchi va uzoq muddatli ta'sirini aniqlash	Qarorlarning salbiy oqibatlarini kamayadi
5	Stress testing	Maktab rivojlanish dasturini turli tashqi xavflar (raqamlashtirish, demografik o'zgarish, moliyalashtirish) bo'yicha sinovdan o'tkazish	Strategik rejaning barqarorligi oshadi
6	Strategik refleksiya	Har yili rivojlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish	Doimiy takomillashtirish mexanizmi yaratiladi
7	Dalillarga asoslangan qarorlar	Statistik ma'lumotlar va monitoring natijalariga tayangan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish	Boshqaruv samaradorligi ortadi

tavsiya etilgan strategik foresight vositalarini umumta'lim muassasalari boshqaruviga moslashtirish imkoniyatlarini ko'rsatadi. Hisobotda strategik foresight kelajakni bashorat qilish emas, balki bugungi qarorlarni kelajak ehtiyojlarini hisobga olgan holda qabul qilish jarayoni sifatida talqin etiladi. Bunda kelajak ssenariylarini ishlab chiqish, manfaatdor tomonlarning fikrlarini inobatga olish, Futures Wheel va Stress Testing kabi vositalardan foydalanish boshqaruv tizimining moslashuvchanligini va barqarorligini oshirishi ta'kidlangan.

Jadvaldan ko'rinadiki, ushbu yondashuvlarni umumta'lim muassasalari boshqaruviga joriy etish strategik rejalashtirish sifatini oshirish, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni kuchaytirish hamda ehtimoliy xavflarni oldindan baholash imkonini beradi. Ayniqsa, Futures Wheel usuli boshqaruv qarorlarining birlamchi va uzoq muddatli ta'sirlarini tizimli baholashga xizmat qilsa, Stress Testing usuli maktab rivojlanish strategiyasining turli ssenariylardagi barqarorligini aniqlash imkonini yaratadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, forsayt texnologiyasi umumta'lim muassasalari boshqaruvini takomillashtirishning istiqbolli strategik vositalaridan biri hisoblanadi. Mazkur yondashuv ta'lim tizimining tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlarni kompleks baholash, ehtimoliy rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish hamda uzoq muddatli strategik qarorlarni ilmiy asosda qabul qilish imkonini yaratadi. An'anaviy boshqaruvdan farqli ravishda, forsayt texnologiyasi manfaatdor tomonlarning hamkorligini kuchaytirish, innovatsion g'oyalarni shakllantirish va noaniqlik sharoitida boshqaruvning moslashuvchanligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Tahlillar asosida umumta'lim muassasalari boshqaruvida strategik foresight elementlari

– kelajak ssenariylarini ishlab chiqish, manfaatdor tomonlar ishtirokini kengaytirish, muqobil rivojlanish variantlarini baholash, Futures Wheel, Stress Testing hamda dalillarga asoslangan qarorlar qabul qilish mexanizmlarini joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omillari ekanligi aniqlandi. Ushbu yondashuv ta'lim muassasalarining strategik rejalashtirish sifatini yaxshilash, boshqaruv risklarini kamaytirish, resurslardan oqilona foydalanish va ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot davomida umumta'lim muassasalari boshqaruvi samaradorligini baholashda strategik rejalashtirish sifati, manfaatdor tomonlar ishtiroki, innovatsion boshqaruv faoliyati, monitoring va tahlil tizimi, qarorlarning ilmiy asoslanganligi hamda boshqaruvning moslashuvchanligi kabi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq ekanligi asoslandi. Mazkur ko'rsatkichlar ta'lim muassasalari rivojlanish dinamikasini muntazam monitoring qilish, boshqaruv natijadorligini baholash va strategik rivojlanish dasturlarini takomillashtirish uchun metodik asos bo'lib xizmat qiladi.

Kelgusida umumta'lim muassasalarida forsayt texnologiyasini amaliyotga joriy etish bo'yicha diagnostik metodikalarni ishlab chiqish, samaradorlik ko'rsatkichlarini empirik ma'lumotlar asosida baholash hamda raqamli boshqaruv platformalari bilan integratsiyalash imkoniyatlarini tadqiq etish ushbu yo'nalishdagi ilmiy izlanishlarning istiqbolli yo'nalishlari hisoblanadi. Mazkur tadqiqot natijalari ta'lim muassasalari rahbarlari, ta'lim siyosatini ishlab chiquvchilar va pedagogik menejment sohasidagi tadqiqotchilar uchun strategik boshqaruvni takomillashtirishga xizmat qiluvchi ilmiy-amaliy tavsiyalarni shakllantirishga zamin yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Martin B.R. Technology Foresight: Capturing the Benefits from Science-Related Technologies // *Research Evaluation*. – 1995. – Vol. 5, No. 2. – P. 139–148.
2. Georghiou L., Cassingena Harper J., Keenan M., Miles I., Popper R. *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. – 560 p.
3. Popper R. Foresight Methodology // Georghiou L., Cassingena Harper J., Keenan M., Miles I., Popper R. *The Handbook of Technology Foresight*. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. – P. 44–88.
4. Miles I., Saritas O., Sokolov A. *Foresight for Science, Technology and Innovation*. – Cham: Springer International Publishing, 2016. – 276 p.
5. UNESCO. *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. – Paris: UNESCO Publishing, 2021. – 183 p. – URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
6. OECD. *Strategic Foresight for Better Policies: Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. – Paris: OECD Publishing, 2019. – 168 p. – DOI: 10.1787/cd0a36cd-en.
7. Drucker P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper & Row, 1973. – 839 p.
8. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York: Free Press, 1994. – 458 p.
9. Karimova B.X. Ta'lim muassasasiga rahbarlik qilishning boshqaruv madaniyati. Pedagogik menejmentda kreativlik va kasbiy kompetensiyani shakllantirish // *Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences*. – 2023. – 3-j. (4-son). – B. 918–924.
10. Xolbo'tayeva D.U. *Pedagogik mahorat*. – Toshkent: Science and Innovation, 2024. – 244 b.
11. Hamdamova M. *Ma'naviyat asoslari (Barkamol avlodni tarbiyalashda uzluksiz ta'limni insonparvarlashtirish texnologiyasi)*. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2008. – 224 b.
12. Nuriyeva U.B. Ta'lim muassasasi rahbarlarining ma'naviy qiyofasini shakllantirish // Respublika konferensiya (ilmiy-amaliy anjuman) maqola va tezislar to'plami: “Milliy iqtisodiyotni barqaror saqlashda “yashil iqtisodiyot”, “yashil moliya”, “yashil buxgalteriya” va ilg'or muhandislik maktablarini ilmiy-amaliy integratsiyalashtirish dolzarbligi”. – 2025. – 30-may. – B. 708–710. – DOI: 10.5281/zenodo.21509553. – URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21509553>.
13. Conway M. *An Introduction to Strategic Foresight*. – Melbourne: Thinking Futures, 2019. – 156 p.
14. Slaughter R.A. *The Knowledge Base of Futures Studies*. Vol. 1. – Indooroopilly: Foresight International, 2005. – 412 p.
15. European Commission. *Competence Centre on Foresight: Megatrends Hub*. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.