# BOSHLANG'ICH TA'LIM JARAYONINI STRATEGIK BOSHQARISH

**Nurullayeva Ugulxon Ergashboyevna**
Turan International University
"Gumanitar fanlar va pedagogika" kafedrasi
o'qituvchisi, Pedagogika fanlari
bo yicha falsafa doktori (PhD)
E-mail: nurullayeva_ugulxon@gmail.com

**Tursunova Maftuna Rasuljon qizi**
Turan International University,
S.BT-22-07 guruh talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23071906

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada boshlang'ich ta'lim jarayonini strategik boshqarishning ilmiy-pedagogik asoslari, zamonaviy mexanizmlari va ta'lim sifatini oshirishdagi ahamiyati tahlil qilingan. Strategik boshqaruvning mazmuni ta'lim tashkilotining uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, mavjud imkoniyat va muammolarni diagnostika qilish, resurslardan oqilona foydalanish, pedagogik jarayonni monitoring qilish hamda erishilgan natijalarni baholash bilan bog'liq holda yoritilgan. Tadqiqotda boshlang'ich ta'limni strategik boshqarishning ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, pedagogik liderlik, raqamli monitoring, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi, hamkorlik va uzluksiz takomillashtirish kabi mexanizmlari asoslab berilgan. Shuningdek, strategik boshqaruvning "tahlil – maqsad belgilash – rejalashtirish – amalga oshirish – monitoring – baholash – korreksiya" sikli asosida tashkil etilishi taklif etilgan. Natijalar boshlang'ich ta'lim jarayonini strategik boshqarish o'quvchilarning ta'limiy ehtiyojlarini hisobga olish, pedagoglar faoliyatini muvofiqlashtirish va ta'lim sifatini barqaror rivojlantirish uchun muhim ekanligini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** boshlang'ich ta'lim, strategik boshqaruv, strategik rejalashtirish, ta'lim sifati, pedagogik liderlik, monitoring, raqamli boshqaruv, ta'lim strategiyasi.

**Аннотация.** В данной статье анализируются научно-педагогические основы, современные механизмы и значение стратегического управления процессом начального образования для повышения качества образования. Содержание стратегического управления рассматривается в контексте постановки долгосрочных целей образовательной организации, диагностики существующих возможностей и проблем, рационального использования ресурсов, мониторинга педагогического процесса и оценки достигнутых результатов. В исследовании обосновываются механизмы стратегического управления начальным образованием, такие как принятие решений на основе данных, педагогическое лидерство, цифровой мониторинг, профессиональное развитие учителей, сотрудничество и непрерывное совершенствование. Также предлагается организовать стратегическое управление на основе цикла «анализ – постановка целей – планирование – реализация – мониторинг – оценка – корректировка». Результаты показывают, что стратегическое управление процессом

начального образования важно для учета образовательных потребностей учащихся, координации деятельности учителей и устойчивого развития качества образования.

**Ключевые слова:** начальное образование, стратегическое управление, стратегическое планирование, качество образования, педагогическое лидерство, мониторинг, цифровое управление, образовательная стратегия.

**Abstract.** This article analyzes the scientific-pedagogical foundations, modern mechanisms, and significance of the strategic management of the primary education process in enhancing educational quality. The essence of strategic management is examined in the context of defining an educational organization's long-term goals, diagnosing existing opportunities and challenges, utilizing resources rationally, monitoring the pedagogical process, and evaluating achieved results. The study substantiates key mechanisms for the strategic management of primary education, such as data-driven decision-making, pedagogical leadership, digital monitoring, teachers' professional development, collaboration, and continuous improvement. Furthermore, it proposes organizing strategic management based on the cycle of "analysis – goal setting – planning – implementation – monitoring – evaluation – correction." The findings indicate that the strategic management of primary education is essential for addressing students' educational needs, coordinating the work of educators, and ensuring the sustainable development of educational quality.

**Key words:** primary education, strategic management, strategic planning, educational quality, pedagogical leadership, monitoring, digital management, educational strategy.

**Kirish.** Zamonaviy ta’lim tizimida boshlang‘ich ta’lim bolaning keyingi ta’lim bosqichlarida muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma va kompetensiyalarning dastlabki poydevorini shakllantiradi. Boshlang‘ich sinflarda o‘quvchilarning o‘qish, yozish, hisoblash, muloqot qilish, mustaqil fikrlash, muammoni hal qilish va ijodiy faoliyatga kirishish ko‘nikmalari shakllanadi. Shu sababli mazkur bosqichdagi ta’lim jarayonini samarali tashkil etish bilan bir qatorda, uni uzoq muddatli maqsadlar asosida strategik boshqarish ham dolzarb hisoblanadi. Strategik boshqaruv oddiy rejalashtirishdan farqli ravishda ta’lim tashkilotining kelajakdagi rivojlanish yo‘nalishini belgilash, mavjud holatni chuqur tahlil qilish, ustuvor maqsadlarni aniqlash va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni safarbar etishni nazarda tutadi. UNESCO ta’lim strategik rejalashtirishini maqsad va ustuvorliklarni ma’lumot hamda tahlil asosida belgilash, zarur resurslarni hisoblash va amalga oshirishni monitoring qilishga yo‘naltirilgan istiqbolli va tizimli jarayon sifatida tavsiflaydi. Bugungi sharoitda ta’lim jarayonining raqamlashtirilishi, o‘quvchilarning individual ehtiyojlari xilma-xilligining ortishi, pedagogik texnologiyalarning tez yangilanishi va ta’lim sifatiga qo‘yilayotgan talablarning kuchayishi maktab boshqaruvida strategik yondashuvni talab qilmoqda. 2026–2029-yillarga mo‘ljallangan UNESCO IIEP strategiyasida ham ta’lim rejalashtirishini faqat hujjat ishlab chiqish bilan cheklamasdan, rejalarni amaliyotga tatbiq etish, monitoring, ma’lumotlardan foydalanish va uzluksiz takomillashtirishga yo‘naltirish zarurligi ta’kidlangan. Shu nuqtayi nazardan, boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarish ta’lim tashkilotining mavjud holatini baholash, istiqboldagi rivojlanish maqsadlarini aniqlash va pedagogik jarayonni mazkur maqsadlarga muvofiq ravishda boshqarishning yaxlit tizimi sifatida qaralishi mumkin.

**Adabiyotlar tahlili.** Ta’limni strategik rejalashtirish va boshqarish masalalari xalqaro pedagogik tadqiqotlarda keng o‘rganilgan. UNESCO IIEP tadqiqotlarida strategik rejalashtirish ta’lim tizimining mavjud holatini tahlil qilish, tegishli siyosat va strategiyalarni shakllantirish, ularni amalga oshirish hamda monitoring qilishni o‘z ichiga oladigan kompleks jarayon sifatida ko‘rsatiladi. Ta’lim strategik rejalashtirishining muhim jihati — uzoq muddatli umumiy maqsadlarni aniq va o‘lchanadigan amaliy vazifalarga aylantirishdir. UNESCO IIEP yondashuvida strategiyalarni dasturlarga aylantirish, zarur insoniy, moliyaviy va texnik resurslarni hisoblash hamda monitoring va baholash tizimini yaratish strategik rejalashtirishning asosiy tarkibiy qismlari sifatida ko‘rsatiladi. Ta’lim liderligi bo‘yicha UNESCOning 2024/25-yilgi Global Education Monitoring hisobotida samarali liderlikning to‘rtta asosiy yo‘nalishi — kutilmalarni belgilash, o‘qishga e’tibor qaratish, hamkorlikni rivojlantirish va inson salohiyatini shakllantirish — ajratib ko‘rsatilgan. Mazkur yondashuv boshlang‘ich ta’lim uchun ham muhimdir. Chunki strategik boshqaruv faqat direktor yoki rahbarning individual faoliyati bilan cheklanmay, o‘qituvchilar, metodik birlashmalar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlarning hamkorligini nazarda tutadi. OECD tadqiqotlarida ham maktab liderligi ta’lim jarayonini rivojlantirish va o‘qituvchilarning kasbiy hamkorligini kuchaytirish bilan bog‘liq holda tahlil qilingan. Maktab rahbarligi ta’lim jarayonining tashkiliy va pedagogik jihatlarini muvozanatlashtirishi lozim. Shuningdek, IIEP-UNESCO tomonidan 2024-yilda ishlab chiqilgan ta’lim rejalashtiruvchilari va menejerlari kompetensiya doirasida strategik, texnik va munosabatlarga oid kompetensiyalar bilan bir qatorda jamoalarni boshqarish, maslahatlashuvlar o‘tkazish, ustuvorliklarni belgilash va siyosatni amalga oshirish ko‘nikmalari ham muhimligi ko‘rsatilgan.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Tadqiqotda boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning nazariy va amaliy jihatlarini aniqlash maqsadida tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, ilmiy adabiyotlarni o‘rganish, pedagogik modellashtirish, kuzatish va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi.

Tizimli yondashuv asosida boshlang‘ich ta’lim jarayoni o‘zaro bog‘langan quyidagi komponentlar majmui sifatida qaraldi:

- strategik diagnostika;
- maqsad va ustuvor yo‘nalishlarni belgilash;
- strategik rejalashtirish;
- resurslarni boshqarish;
- pedagogik jarayonni tashkil etish;
- pedagogik liderlik;
- raqamli monitoring;
- ta’lim natijalarini baholash;
- korreksion boshqaruv;
- uzluksiz takomillashtirish.

Tadqiqotning konseptual modeli “tahlil – strategiya – amalga oshirish – monitoring – baholash – korreksiya” ketma-ketligi asosida shakllantirildi.

**Tadqiqot natijalari va muhokama.** Tadqiqot davomida boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning mazmuni, tashkiliy-pedagogik shartlari va amaliy mexanizmlari

tizimli ravishda tahlil qilindi. Olingan natijalar shuni ko‘rsatdiki, boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarish faqat ta’lim muassasasining istiqbolli rejasini ishlab chiqish bilan chegaralanmaydi. U mavjud holatni diagnostika qilish, rivojlanish maqsadlarini belgilash, pedagogik va moddiy resurslarni safarbar etish, ta’lim jarayonini amalga oshirish, monitoring olib borish hamda olingan natijalarga muvofiq boshqaruv qarorlarini korreksiya qilishni o‘z ichiga oluvchi uzluksiz jarayondir.

Tadqiqot natijasida boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarishning quyidagi modeli ishlab chiqildi:

diagnostika → strategik maqsad → rejalashtirish → resurslarni taqsimlash → amalga oshirish → monitoring → baholash → korreksiya → yangi strategik maqsad.

Mazkur modelning asosiy xususiyati boshqaruvning siklik xarakterga ega ekanligidadir. Ya’ni boshqaruv jarayoni ma’lum bir rejaning bajarilishi bilan yakunlanmaydi, balki olingan natijalar keyingi rivojlanish strategiyasini belgilash uchun yangi axborot manbai sifatida foydalaniladi.

Strategik boshqaruv mexanizmlarining aniqlangan tarkibi. Tadqiqot davomida boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning o‘zaro bog‘liq yetti asosiy mexanizmi ajratib ko‘rsatildi:

1. strategik diagnostika;
2. maqsad va ustuvor yo‘nalishlarni belgilash;
3. resurslarni strategik boshqarish;
4. pedagogik liderlik;
5. ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish;
6. monitoring va baholash;
7. korreksion va innovatsion boshqaruv.

1-jadval. Boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarish mexanizmlarining funksional tavsifi

| Mexanizm | Asosiy vazifa | Boshqaruv natijasi |
|---|---|---|
| Strategik diagnostika | Mavjud holatni aniqlash | Muammo va imkoniyatlar aniqlanadi |
| Maqsad belgilash | Uzoq muddatli ustuvorliklarni aniqlash | Aniq rivojlanish yo‘nalishi shakllanadi |
| Resurslarni boshqarish | Insoniy, moddiy va axborot resurslarini taqsimlash | Resurslardan oqilona foydalanish |
| Pedagogik liderlik | Pedagoglarni strategik maqsadlarga yo‘naltirish | Jamoaviy mas’uliyat kuchayadi |
| Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv | Tahliliy ma’lumotlar asosida qaror qabul qilish | Asoslangan boshqaruv qarorlari |
| Monitoring va baholash | Jarayon va natijalarni kuzatish | Muammolarni o‘z vaqtida aniqlash |
| Korreksion boshqaruv | Aniqlangan muammolarni bartaraf etish | Uzluksiz takomillashtirish |

Jadvaldan ko‘rinadiki, strategik boshqaruv mexanizmlarining har biri alohida funksiyani bajarsa-da, ular o‘zaro chambarchas bog‘langan. Masalan, strategik diagnostika natijasida aniqlangan muammolar maqsadlarni belgilashga, belgilangan maqsadlar esa resurslarni taqsimlash va pedagogik faoliyatni tashkil etishga asos bo‘ladi.

Strategik diagnostikaning boshqaruvdagi ahamiyati. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarishning dastlabki bosqichi sifatida strategik diagnostika alohida ahamiyatga ega. Diagnostika orqali maktabning mavjud holati, o‘quvchilarning bilim va ko‘nikmalari, pedagoglarning kasbiy salohiyati, moddiy-texnik imkoniyatlar, raqamli infratuzilma va ota-onalar bilan hamkorlik darajasi aniqlanadi. Diagnostik ma’lumotlarning tizimli yig‘ilishi boshqaruv qarorlarini umumiy taxminlarga emas, balki real holatga asoslash imkonini beradi. Masalan, boshlang‘ich sinf o‘quvchilarining o‘qish savodxonligi bo‘yicha natijalari past bo‘lsa, strategik boshqaruv doirasida muammoning sabablarini aniqlash zarur. Bunda o‘quvchilarning yosh xususiyatlari, o‘qish texnikasi, lug‘at boyligi, matnni tushunish darajasi, dars metodikasi va individual pedagogik yordam kabi omillar tahlil qilinadi. Demak, strategik diagnostika muammoni aniqlash bilan birga uning kelib chiqish sabablarini o‘rganish imkonini beradi.

Strategik maqsadlarning ta’lim natijalari bilan bog‘liqligi. Tadqiqotda strategik maqsadlarning aniq va o‘lchanadigan bo‘lishi boshlang‘ich ta’lim boshqaruvining muhim sharti sifatida belgilandi. “Ta’lim sifatini oshirish”, “o‘quvchilarning bilimini yaxshilash” kabi umumiy maqsadlar boshqaruv uchun yetarlicha aniq mezon bermaydi.

Shu sababli strategik maqsadlar konkret indikatorlar bilan bog‘lanishi kerak. Masalan:

“Boshlang‘ich sinf o‘quvchilarining o‘qish savodxonligini rivojlantirish”

umumiy strategik yo‘nalish bo‘lsa,

“o‘quvchilarning matnni tushunish, asosiy g‘oyani aniqlash, xulosa chiqarish va mustaqil fikr bildirish ko‘nikmalarini bosqichma-bosqich rivojlantirish”

ushbu yo‘nalishning aniq pedagogik vazifalarini ifodalaydi.

Bu holat strategik boshqaruv bilan kundalik dars jarayoni o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikni ta’minlaydi.

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv natijalari. Tadqiqotning muhim natijalaridan biri boshlang‘ich ta’limda boshqaruv qarorlarini ma’lumotlarga asoslash zarurligining aniqlanganidir. O‘quvchilarning diagnostik natijalari, davomati, joriy va yakuniy baholash ko‘rsatkichlari, pedagogik kuzatuvlar hamda ota-onalar bilan aloqa natijalari boshqaruv uchun muhim axborot manbalari hisoblanadi.

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv quyidagi ketma-ketlikda amalga oshirilishi mumkin:

ma’lumotlarni yig‘ish → ma’lumotlarni tahlil qilish → muammoni aniqlash → sabablarni belgilash → strategik qaror qabul qilish → amaliyotga joriy etish → qayta monitoring.

Bunday yondashuv boshqaruvni subyektiv fikrlardan nisbatan xoli qilish va muammolarga individual yondashish imkonini beradi.

2-jadval. Strategik boshqaruvda raqamli monitoringdan foydalanish

| Monitoring yo‘nalishi | Raqamli ma’lumot | Boshqaruv qarori |
|---|---|---|
| Davomat | Qatnashish dinamikasi | Profilaktik choralar |
| O‘zlashtirish | Fanlar kesimidagi natijalar | Qo‘shimcha pedagogik yordam |
| O‘quvchi rivojlanishi | Individual natijalar | Differensial yondashuv |
| Pedagogik faoliyat | Metodik faollik | Kasbiy rivojlanish |
| Ota-onalar bilan aloqa | Muloqot ko‘rsatkichlari | Hamkorlik mexanizmlarini takomillashtirish |

Monitoring va korreksion boshqaruv. Strategik boshqaruvning muhim natijalaridan biri monitoringning nazorat vositasidan rivojlantiruvchi mexanizmga aylanishidir. Monitoring jarayonida aniqlangan muammolar bo‘yicha korreksion chora-tadbirlar ishlab chiqilishi kerak.

Masalan, o‘quvchilarning matematika fanidan ma’lum bir mavzu bo‘yicha o‘zlashtirish darajasi pastligi aniqlansa, quyidagi korreksion mexanizm qo‘llanishi mumkin:

diagnostika → muammoli mavzuni aniqlash → o‘quvchi ehtiyojlarini guruhlash → qo‘shimcha mashg‘ulot → metodik yondashuvni o‘zgartirish → qayta baholash.

Shu tariqa monitoring natijasi amaliy boshqaruv qaroriga aylanadi.

O‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishini strategik boshqarish. Tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’lim strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishda pedagoglarning kasbiy kompetensiyasi muhim o‘rin tutishini ko‘rsatdi. Shu sababli strategik rejalarda o‘qituvchilarning malakasini oshirish alohida yo‘nalish sifatida belgilanishi kerak. Bunday yondashuvda o‘qituvchining kasbiy rivojlanishi umumiy strategik maqsadlar bilan bog‘lanadi.

**Tadqiqot natijalari asosida boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning quyidagi modeli taklif qilindi:**

| Bosqich | Asosiy faoliyat | Natija |
|---|---|---|
| I. Diagnostika | Mavjud holatni o‘rganish | Muammo va ehtiyojlar aniqlanadi |
| II. Strategik maqsad | Uzoq muddatli maqsadlarni belgilash | Rivojlanish yo‘nalishi aniqlanadi |
| III. Rejalashtirish | Vazifalar va indikatorlarni belgilash | Strategik reja shakllanadi |
| IV. Resurslashtirish | Resurslarni taqsimlash | Amalga oshirish sharoiti yaratiladi |
| V. Amalga oshirish | Pedagogik va tashkiliy faoliyat | Strategik vazifalar bajariladi |
| VI. Monitoring | Jarayon va natijalarni kuzatish | Natijalar aniqlanadi |
| VII. Baholash | Strategik maqsadlarga erishish darajasini aniqlash | Samaradorlik baholanadi |
| VIII. Korreksiya | Rejaga o‘zgartirish kiritish | Keyingi rivojlanish strategiyasi belgilanadi |

Mazkur modelning muhim jihati shundaki, har bir bosqich keyingi bosqich uchun zarur axborot va boshqaruv asosini yaratadi. Shu sababli strategik boshqaruv chiziqli emas, balki siklik jarayon sifatida namoyon bo‘ladi.

Muhokama. Olingan natijalar zamonaviy ta’lim boshqaruvi bo‘yicha xalqaro tadqiqotlarda ilgari surilgan yondashuvlar bilan uyg‘unlashadi. UNESCO ta’lim liderligida umumiy maqsadlarni belgilash, o‘qishga e’tibor qaratish, hamkorlikni rivojlantirish va inson

salohiyatini qo‘llab-quvvatlashni muhim yo‘nalishlar sifatida ko‘rsatadi. Bu jihatlar boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarish modelida ham o‘z aksini topadi. Shu bilan birga, strategik boshqaruvning samaradorligi faqat rejaning mavjudligi bilan emas, balki uning amaliyotga tatbiq etilishi va natijalarning muntazam monitoring qilinishi bilan belgilanadi. Strategik hujjatda belgilangan vazifalar kundalik dars jarayoni, metodik faoliyat, pedagoglarning kasbiy rivojlanishi va o‘quvchilarni baholash tizimi bilan bog‘lanmasa, strategik boshqaruv formal tus olishi mumkin. Muhokama natijasida yana bir muhim jihat aniqlandi: boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarish markazlashtirilgan nazorat va pedagogik avtonomiya o‘rtasidagi muvozanatni talab qiladi. Rahbariyat umumiy strategik yo‘nalishlarni belgilashi kerak, biroq pedagoglarga o‘z fanlari va sinflarining o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib metodik qarorlar qabul qilish uchun yetarli imkoniyat berilishi muhim. Shuningdek, strategik boshqaruvda barcha maktablar uchun yagona boshqaruv modelini mexanik tarzda qo‘llash maqsadga muvofiq emas. Hudud, maktabning resurslari, pedagogik tarkibi, o‘quvchilarning ehtiyojlari va mavjud raqamli infratuzilmadan kelib chiqib, strategik mexanizmlar moslashtirilishi lozim. Umuman olganda, tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning asosiy samaradorlik sharti sifatida “aniq maqsad + ishonchli ma’lumot + pedagogik liderlik + resurslarni oqilona boshqarish + uzluksiz monitoring + korreksiya” integratsiyasini ko‘rsatdi. Mazkur yondashuv boshlang‘ich ta’lim boshqaruvini ma’muriy jarayondan ta’lim natijalariga yo‘naltirilgan, moslashuvchan va rivojlantiruvchi boshqaruv tizimiga aylantirishga xizmat qiladi.

**Xulosa.** Boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarish zamonaviy maktab faoliyatini rivojlantirishning muhim shartlaridan biridir. Strategik boshqaruv ta’lim tashkilotining uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini aniqlash, mavjud holatni diagnostika qilish, resurslarni oqilona taqsimlash, pedagogik jarayonni tashkil etish, monitoring va baholashni yagona tizimga birlashtiradi. Tadqiqot natijalari asosida strategik boshqaruvning diagnostika, maqsad belgilash, rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring, baholash va korreksiya bosqichlaridan iborat siklik modeli taklif etildi. Boshlang‘ich ta’limni strategik boshqarishda ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, raqamli monitoring, pedagogik liderlik, o‘qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi va ota-onalar bilan hamkorlik alohida ahamiyatga ega. Ayniqsa, strategik maqsadlarning kundalik pedagogik faoliyat bilan bog‘lanishi boshqaruv samaradorligining muhim sharti hisoblanadi. Shunday qilib, boshlang‘ich ta’lim jarayonini strategik boshqarishning asosiy maqsadi boshqaruv jarayonini murakkablashtirish emas, balki mavjud imkoniyatlarni aniq maqsadlar atrofida birlashtirish, pedagogik resurslardan oqilona foydalanish va o‘quvchilarning ta’limiy rivojlanishini izchil qo‘llab-quvvatlashdan iborat.

**Foydalanilgan adabiyotlar**

1. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024.
2. UNESCO. Education Strategic Planning. Paris: UNESCO.
3. Carron G., Mahshi K., De Grauwe A., Gay D., Choudhuri S. Strategic Planning: Concept and Rationale. UNESCO IIEP, 2010.

4. Carron G., Mahshi K., De Grauwe A., Gay D., Choudhuri S. Strategic Planning: Techniques and Methods. UNESCO IIEP, 2010.
5. UNESCO IIEP. Developing Education Sector Plans. Paris: UNESCO IIEP.
6. UNESCO IIEP. Planning, Monitoring, Evaluation and Learning. Paris: UNESCO IIEP.
7. UNESCO IIEP. A Competency Framework for Educational Planners and Managers. Paris: UNESCO IIEP, 2024.
8. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership: Volume 1 – Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008.
9. Stoll L., Temperley J. Improving School Leadership: The Toolkit. Paris: OECD Publishing, 2010.
10. OECD. School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing, 2016.
11. Schleicher A. (ed.). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World. Paris: OECD Publishing, 2012.
12. UNESCO IIEP. Strengthening System Leadership for Implementation and Change. Paris: UNESCO IIEP, 2026.
13. UNESCO. Education Policies and Strategies: Towards Future-ready Education Systems. Paris: UNESCO, 2026.
14. Musodik. Strategic Management Practices for Enhancing Learning Quality and Numeracy in Elementary Schools. Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 2026.