



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA  
VA MAKTAB  
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston  
Milliy Pedagogika  
Universiteti



No5(4)  
2026

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

# M

# AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 496 sahifa,  
18-may, 2026-yil.

## **BOSH MUHARRIR:**

Karimova E'zoza Gapijanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

## **BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:**

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

## **TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI**

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik  
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik  
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor  
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor  
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)  
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)  
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)  
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)  
Wookyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)  
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)  
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent  
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor  
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor  
Doniyorov S. M. – “Yangi O'zbekiston” va “Pravda Vostoka” gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (Phd)  
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Mirzayeva F. O. – pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent  
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti  
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor  
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)  
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent  
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori  
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari  
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

**Muassis:** “Tadbirkor va ishbilarmon” MChJ

**Hamkorlarimiz:** O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

#### **EDITOR-IN-CHIEF:**

**Karimova E'zoza Gapirzhanovna** – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

#### **DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:**

**Ibragimova Gulsanam Ne'matovna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

#### **EDITORIAL BOARD MEMBERS:**

**Ibragimov X.I.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

**Shoumarov G. B.** – Doctor of Psychological Sciences, Academician

**Qirg'izboyev A. K.** – Doctor of Historical Sciences, Professor

**Jamoldinova O.R.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Sharipov Sh.S.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Shermuhhammadov B.Sh.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Ma'murov B.B.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Madraximova F.R.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Kalonov M.B.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Nabiyev D.X.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Koldoshev K. M.** – Doctor of Economic Sciences, Professor

**Ikramxanova F.I.** – Doctor of Philological Sciences, Professor

**Ismagilova F.S.** – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

**Stoyuxina N.Yu.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

**Magauova A.S.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

**Rejep O'zyurek** – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

**Wookyu Cha** – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

**Polonnikov A.A.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

**Mizayeva F. O.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Baybayeva M.X.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Muxsiyeva A.T.** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Aliyev B.** – Doctor of philosophy, professor

**Abdullayeva N. Sh.** – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Doniyorov S. M.** – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor

**Gafurov D. O.** – Doctor of Philosophy (PhD)

**Shomurodov R.T.** – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

**Mirzayeva F. O.** – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

**Jalilova S.X.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Bafayev M.M.** – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Usmonova D.I.** – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

**Saifnazarov I.** – Doctor of philosophy, professor

**Nematov Sh.E.** – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

**Tillashayxova X.A.** – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

**Yuldasheva F.I.** – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

**Yuldasheva D.B.** – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

**Tangriyev A.T.** – is a professor of Tashkent State University of Economics

**Ashurov R. R.** – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

**Panjiyev M. A.** – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

**Khudaiberganov N. A.** – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

**Vakhobov Anvar Abdusattor oglu** – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor

“Maktabgacha va maktab ta'limi” jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta'limi”  
jurnali

26.09.2023-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti  
Administratsiyasi huzuridagi Axborot  
va ommaviy kommunikatsiyalar  
agentligi tomonidan **№C-5669363**  
reyestr raqami tartibi bo'yicha  
ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

# MUNDARIJA

O'quvchi yoshlarni muhandislik kasblariga yo'naltirishda xorij tajribasi.....	10
<i>Maxamov X. T., Omondavlatova Sofiya Baxtiyor qizi</i>	
2-sinf darslarida "4K" ko'nikmalarini shakllantirish: XXI asr savodxonligi poydevori .....	14
<i>Jo'rayeva Nargiza O'ktamovna</i>	
Ommaviy axborot vositalarining inson ruhiy salomatligiga ta'siri: empirik tadqiqot natijalari.....	18
<i>Abdinazarova Bibixonim Rashid qizi</i>	
Talabalar uchun amaliy ko'nikmalarni shakllantirishda texnik loyihalarning o'rni .....	23
<i>Axmadaliyev Mansurbek Erkaboy o'g'li, Rejabov Jaloliddin Sadiq o'g'li</i>	
Masalalarni modellashtirish metodi yordamida yechish yo'llari .....	28
<i>B. B. Qarshiyev, Bekmuradov Bobur Toyloq o'g'li</i>	
Maktabgacha ta'lim tashkilotida elektron o'quv materiallaridan foydalanishning afzalliklari.....	34
<i>Tog'aymurodova Marjona Yusuf qizi</i>	
Raqamli ta'lim muhitida dizaynerlik faoliyatlarini rivojlantirishning zamonaviy metodlari.....	39
<i>Satvoldiyeva Malaxatxon A'zamjanovna</i>	
Metall va metallmas buyumlarga ishlov berish texnologiyasi fanidan amaliy dars mashg'ulotlarini raqamli texnologiyalar asosida o'qitish metodikasi .....	47
<i>A. Safarov</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida tanqidiy fikrlashni shakllantirish mezonlari.....	57
<i>Xolmatov Doston Dilshod o'g'li</i>	
7–8-sinf biologiya darslarida kompetensiyaviy yondashuvni takomillashtirish metodikasi .....	60
<i>Xolmurodova Sarvinoz</i>	
Zamonaviy adabiyotda lider ayol portreti va shaxsiy rivojlanish falsafasi.....	64
<i>G'afforova Dildora Ergashevna</i>	
Boshlang'ich sinf o'qish darslarida matn ustida ishlash metodikasini takomillashtirishning pedagogik asoslari.....	69
<i>Yusupova Umida Zayniddin qizi</i>	
Umumta'lim maktabida xalq hunarmandchiligi va badiiy loyihalashda kreativ yondashish texnologiyalarining mazmun-mohiyati.....	74
<i>Shomirzayev Maxmatmurod Xuramovich, G'aniyeva Dilfuza A'lam qizi</i>	
Oila muhitining raqamli tadbirkorlik motivatsiyasiga ta'siri: psixologik tahlil .....	78
<i>Tursunov Lutfulla Sayfullayevich, Boyqobilova Sevinch Fazliddin qizi</i>	
Maktab va muzeylar aloqadorligini ta'minlash asosida o'quvchilarni ma'naviy merosga hurmat ruhida tayyorlashning pedagogik texnologiyasi .....	81
<i>Nizomxonova Nargizaposhsho Ekrixon qizi</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida produktiv o'qish malakasini shakllantirish.....	86
<i>Xurramova Sojida Abdunazar qizi</i>	
Oliy ta'lim tizimida liderlik kompetensiyalarini takomillashtirishning kompleks yondashuvlari.....	91
<i>Risvayeva Charos Zaydilla qizi</i>	
Sport sohasining ommaviyligi va inklyuzivligi .....	94
<i>Z. N. Urunova, M. Jaborova</i>	
Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida psixologik muhitni swot-tahlil qilish va korreksiyalash .....	97
<i>Sattorova Shirinoy San'atovna</i>	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kognitiv kompetentligini rivojlantirishda integrativ yondashuv ..	100
<i>Buvrayev Akram Rustam o'g'li</i>	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kasbiy nutqiga qo'yiladigan talablar .....	104
<i>Xolmuminova Dilfuza Xolmamatovna</i>	
O'qituvchining kasbiy faoliyatida ma'naviy-axloqiy fazilatlarining ahamiyati .....	107
<i>Jumanazarova Dilnoza Umurzaqovna</i>	



Hadislar yordamida boshlang'ich sinf o'quvchilarida ma'naviy-axloqiy sifatlarni shakllantirish .....	111
<i>Akaboyeva Malika Raxmatovna</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarini mustaqil fikrlashga o'rgatish texnologiyasi .....	114
<i>Beshimova Muazzam Bahodirovna, To'lanboyeva Farangis Ibrohimjon qizi</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilariga ona tili fanini o'qitishda kreativlik qobiliyatini rivojlantirishning pedagogik-psixologik shart-sharoitlari .....	117
<i>Xoliyeva Sevara Rustam qizi</i>	
Bo'lajak tarbiyachilarning maktabgacha yoshdagi bolalar nutqini rivojlantirishda multimedia texnologiyalaridan foydalanish kompetensiyasini tarkib toptirish .....	122
<i>Narmatova Fotima Dilshod qizi</i>	
Organizing Physics Lessons in General Education Schools Based on Gamification Elements .....	127
<i>Y. A. Mamatokhunov, U. S. Ismoilov, M. A. Muxtorjonova</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda mantiqiy tafakkurni rivojlantirishda didaktik o'yinlarning samaradorligi....	129
<i>Meyliyeva Sevinch Bozor qizi</i>	
Anoreksiyasi va bulimiyaning psixologik determinantlari hamda klinik jihatlari .....	132
<i>Askarova Nargiza Abdivaliyevna, To'raqulova Sevinch Sattorjon qizi</i>	
Koxlear implantli bolalar fonematik eshituvini shakllantirish asosida tovush talaffuzini shakllantirish .....	136
<i>Bozorov Otabek Yo'lchi o'g'li, Yakubova Asalxon Ulug'bek qizi</i>	
Qisqa masofaga yuguruvchi yosh sportchilarning kuch va tezlik-kuch ko'rsatkichlarini rivojlantirishda yillik rejalashtirish samaradorligi .....	139
<i>Eshpulatov Jamshid Nuraliyevich</i>	
Разработка модуля автопрокторинга для платформ дистанционного обучения на основе компьютерного зрения и анализа активности пользователя .....	144
<i>Дустқобилов Акмал Бобомуродович</i>	
Определение нарушений академической честности на онлайн-экзаменах на основе компьютерного зрения: алгоритм и эффективность модуля камерaproctor .....	149
<i>Дустқобилов Акмал Бобомуродович, Маматов Исломбек Ильесович</i>	
Zamonaviy ta'limda sun'iy intellekt texnologiyalari: imkoniyatlar, muammolar va istiqbollar .....	154
<i>Delov To'liqin Erkinovich, Gulmirzayeva Zulayho Ko'klanboy qizi</i>	
Ijtimoiy tarmoqlarning talaba yoshlar psixologiyasiga ta'siri .....	160
<i>Saidakbarova Nigora Abduraxim qizi</i>	
Talabalarni ijtimoiy-pedagogik faoliyatga tayyorlashning besh blokli pedagogik modeli .....	165
<i>Amonov Mirjon Namozovich</i>	
O'smirlarning raqamli texnologiyalarga qaramligi va uning psixologik salomatlikdagi o'rni .....	170
<i>Nurmatov Nurhayot Nurziyot o'g'li, Normamatova Aziza Ibroxim qizi</i>	
Qizlarda erta nikohning psixologik omillari va sabablari .....	174
<i>Sodiqova Gulbarno Odiljon qizi</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida o'quv motivlarini shakllantirishning pedagogik imkoniyatlari .....	178
<i>Jumayeva Guzal Xayriddin qizi</i>	
Maktabgacha va kichik maktab yoshidagi bolalarda barmoqlar harakati mashqlari asosida kichik motorika va harakat koordinatsiyasini rivojlantirish .....	183
<i>Mirzakarimov Yuldashboy Abdinabiyevich</i>	
Globalashuv sharoitida yoshlar tashkilotlari orqali milliy o'zlikni anglashni shakllantirishning pedagogik strategiyalari .....	187
<i>Axralova Marg'uba Akmalxanovna</i>	
Tarbiya fani asosida o'quvchilarda huquqiy kompetentlikni rivojlantirish imkoniyatlari .....	191
<i>Jumanova Xafiza Xoliqulovna</i>	
Zamonaviy ilmiy-texnika taraqqiyoti sharoitida texnologik ta'lim mazmunini STEM yondashuvi asosida integratsiyalash va talabalarning texnik fikrlash kompetensiyasini rivojlantirish metodikasini takomillashtirish .....	196
<i>Imanov Baxtiyor Berdiyevich, Qulmamatova Xurshida Abduxamidovna, Barataliyeva Nasiba Maxmadaminovna</i>	
Ijodiy kompetensiyalarni shakllantirishga yo'naltirilgan o'quv jarayonining mazmuniy ta'minoti .....	202
<i>Kubayeva Mavluda Baxtiyor qizi</i>	





Boshlang'ich sinf o'quvchilariga ona tili fanini o'qitishda kreativlik qobiliyatini rivojlantirishning pedagogik-psixologik shart-sharoitlari .....	294
<i>Xoliyeva Sevara Rustam qizi</i>	
Texnologiya darslarida raqamli texnologiyalar vositasida o'quvchilarning tadbirkorlik ko'nikmalarini shakllantirish metodikasi.....	298
<i>Xudoyberdiyeva Nilufar Raximqulovna</i>	
Umumta'lim maktablari musiqa darslarida media-kontentlardan foydalanib o'quvchilarda estetik didni shakllantirish.....	302
<i>Xudoyqulov Asilbek Aziz o'g'li</i>	
Педагогические стратегии профилактики раннего профессионального выгорания у студентов-медиков (в условиях высокой информационной нагрузки) .....	305
<i>Асророва Мафтунабегим Махаммадризо кизи</i>	
Формирование самоотношения у подростков, переживших насилие .....	308
<i>Кушакова Наргиза Исламбаевна, Азаркова Миланика Дмитриевна</i>	
Изучение развития эпистемических знаний у учащихся 5-го класса в педагогико-психологической литературе.....	311
<i>Нехочина Лола Шахобиддиновна</i>	
Когнитивные уровни читательской деятельности в заданиях PIRLS: типология, процессы понимания и система оценивания.....	314
<i>Нуруллаева Шахло Уктамовна, Александра Валерьевна Шаркова</i>	
Oila tushunchasi uning ijtimoiy ahamiyati haqida sharq mutafakkirlarining qarashlari.....	321
<i>Shokirov Xolida O'rozboq qizi, Abdurashidova Sarvinoz Akrom qizi</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida sog'lom turmush tarzi madaniyatini shakllantirishda zamonaviy pedagogik va axborot texnologiyalarining uyg'unligi .....	325
<i>Bekmirzayev Shavkat Olim o'g'li</i>	
Global ta'lim tendensiyalari asosida maktabgacha ta'lim mazmunini transformatsiyalash mexanizmlari .....	329
<i>Haqqiyeva Fotima Olimjonovna</i>	
O'zbekiston mustaqillik taraqqiyotining turli bosqichlarida ta'lim paradigmalarning evolyutsion tahlili .....	333
<i>Usmonov Salohiddin Dushan o'g'li, Sayfullayeva Parvina</i>	
Malaka oshirish tizimida o'qituvchi-pedagoglarning hamkorlikka asoslangan yondashuvining ilmiy ahamiyati.....	338
<i>Sobirova Lobar Raximovna</i>	
Qutqaruvchilarning maxsus jismoniy tayyorgarligini oshirishda ilmiy-metodologik yondashuvning ahamiyati .....	343
<i>Abdunosir Abdurasulovich G'afurov</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda nutq buzilishi kamchiliklarini bartaraf etishda pedagogik yondashuv .....	347
<i>To'rayeva Dilbar, Zulayxo Nazarova</i>	
Maktabgacha ta'limga qo'yiladigan davlat talablarining mazmun-mohiyati .....	350
<i>Samadova Mahliyo, Zulayxo Nazarova</i>	
Harakatli o'yinlar orqali maktabgacha yoshdagi bolalarda jismoniy sifatlarni rivojlantirish .....	354
<i>Yaxyayeva Sojida Abduraximovna, Mustafayeva Dilfuza Jumanovna</i>	
Multimodal yondashuv asosida talabalarning ekologik kompetensiyalarini takomillashtirish tizimining ahamiyati.....	358
<i>O'sarova Muborak Fahriddinovna</i>	
Oliy ta'lim muassasalarida o'quv faoliyati samaradorligini monitoring qilish tizimini loyihalashning tashkiliy-pedagogik asoslari.....	362
<i>Kurbanov Dilmurat Marupjanovich</i>	
Shaxs kamolotida ijtimoiy moslashuv va ma'naviy tarbiyaning ahamiyati .....	367
<i>Nazira Axmadjonovna Dadaboyeva</i>	
Individual yondashuv asosida maktab o'quvchilarida raqamli o'rganish ko'nikmalarini shakllantirish va raqamli texnologiyalar integratsiyasi .....	371
<i>Xaydarova Zilola Normurodovna, Hasanov Samir Xayrulloevich</i>	

Tasviriy san'at mashg'ulotlarida differensial yondashuvning psixologik-pedagogik asoslari .....	375
<i>Bekmuratova Shoxida Ne'matjonovna</i>	
Onlayn muloqot strategiyalarining talaba kommunikativ kompetensiyasiga ta'siri .....	379
<i>Davlatova Ra'no Haydarovna, Islomova Shahlo Madat qizi</i>	
Ajrim yoqasidagi oilalarni ijtimoiy-psixologik reabilitatsiya qilish mexanizmlarini takomillashtirish .....	385
<i>Tojibayeva Nargiza Keldibekovna</i>	
Raqamli muhitda yolg'izlik fenomenining nazariy tahlili.....	389
<i>Turg'unboeva Nodira Baxtiyor qizi</i>	
Психологические последствия буллинга для личности подростка и его социализации.....	392
<i>Амирова Луиза Маратовна</i>	
Ta'lim jarayonida onlayn so'rov va refleksiya texnologiyalarining didaktik samaradorligi: nazariy va empirik tahlil .....	395
<i>Majidov Anvar Tuychiyevich</i>	
Влияние семейных кризисов на развитие личности.....	399
<i>Туракулова И. Х.</i>	
Комплексный подход к профилактике нарушений осанки у детей дошкольного возраста.....	403
<i>Хасанова Галина Мамутовна</i>	
Talabalarda milliy qadriyatlar asosida kasbiy kompetentlikni shakllantirishning psixologik-pedagogik texnologiyasi mazmuni.....	407
<i>Xudoyqulova Zarifa Ummatqulovna</i>	
Intellectual axborot tizimlari asosida ta'lim boshqaruvini avtomatlashtirish .....	413
<i>Ernazarov Zohid Nazarovich</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarining nutqiy kompetensiyalarini rivojlantirishning pedagogik-psixologik xususiyatlari .....	418
<i>Shaxnoza Allaberganova</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida ijtimoiy mas'uliyatni shakllantirishning nazariy-metodologik va falsafiy asoslari .....	421
<i>Aknur Junisova</i>	
Pedagogical Strategies for Forming Social Responsibility and Active Citizenship Competence in Primary Education.....	425
<i>Aknur Zhunisova</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida ijtimoiy xavf turlarini tasniflash va ekotizimli yondashuv asosida diagnostika qilishning pedagogik imkoniyatlari .....	430
<i>Manzura Qosmuratova</i>	
Raqamli pedagogika va interaktiv innovatsiyalar asosida xorijiy til o'qitish: yangi ufqlar va ta'lim samaradorligi .....	437
<i>Jumayeva Gulxan Amrullayevna</i>	
Principles of Multilevel Assessment in Speaking.....	441
<i>Billayeva Shohida Dilshod qizi</i>	
Ingliz tili mutaxassslarining uslubiy kompetensiyasi va kommunikativ-metodik kompetensiyasi masalalari muammolari .....	444
<i>Azimova Maxfuza Hasanovna</i>	
Sun'iy intellektning ta'limda qo'llanilishi va talabalar qadriyatlar tizimi rivojlanishiga ijtimoiy-psixologik ta'siri .....	448
<i>Boboyev Xamdani Ataxanovich</i>	
Muloqot: shifokor va bemor muloqotining psixologik xususiyatlari .....	451
<i>Isroilova O'g'lioy Isroil qizi, Davronov Abdurahob Turg'unboy o'g'li</i>	
Bo'lajak o'qituvchilarni web lohiyalar va axborotlashgan ta'limdan foydalanish ko'nikmalarini shakllantirishning asosiy xususiyatlari .....	454
<i>Jo'rayev Qo'ldoshjon Ismatullo o'g'li</i>	
Maktabgacha ta'limda raqamli texnologiyalardan foydalanishning nazariy va amaliy jihatlari .....	460
<i>Mirzaolimova Munira</i>	



Raqamli ta'lim muhitida talabalarning mustaqil ta'limini tashkil etishning nazariy asoslari.....	465
<b>Musayev Ashurali Shamshidinovich</b>	
Ona tili ta'limida kreativ salohiyatni rivojlantirishning faoliyatli xususiyatlari.....	469
<b>Qurbonova Oysha Beknazarovna, Qo'yliyeva Gulshoda Baxtiyor qizi</b>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida kreativ fikrlashni rivojlantirishda zamonaviy jahon ta'lim texnologiyalarining ahamiyati.....	472
<b>Sagdatdinova Maftuna Nuratdin qizi</b>	
Ikkinchi jahon urushi davrida front ortida o'zbek xotin-qizlarining qahramonliklari (1941–1945).....	475
<b>Saidova Iroda Xursandovna</b>	
Maktab menejmenti: ma'muriy boshqaruvdan inson kapitalini rivojlantirishga o'tish.....	479
<b>Tursunpo'latov Farxodjon Xoshimjon o'g'li</b>	
Jismoniy tarbiya tizimida jismoniy tayyorgarlik sinovlari orqali salomatlikni baholashning kompleks yondashuvi .....	485
<b>Usmonov Mansur Qurbonmurotovich</b>	
Kredit modul tizimida bo'lajak tarbiya fani o'qituvchilarining fasilitatorlik kompetensiyalarini takomillashtirishning pedagogik-psixologik xususiyatlari.....	489
<b>Xamidova Sabrina Abduvahob qizi</b>	



# MAKTAB MENEJMENTI: MA'MURIY BOSHQARUVDAN INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISHGA O'TISH

Tursunpo'latov Farxodjon Xoshimjon o'g'li

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), Toshkent shahar Yunusobod tumani 302-sonli umumiy o'rta ta'lim maktabi o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari, O'zbekiston jurnalistika va ommaviy kommunikatsiyalar universiteti "siyosiy fanlar" kafedrasida o'qituvchisi

ORCID: 0009-0001-2838-0194

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada zamonaviy maktab menejmentining ma'muriy boshqaruvdan inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan strategik boshqaruv tizimiga o'tish jarayonlari tahlil qilingan. Tadqiqotda inson resurslarini boshqarish va inson kapitalini boshqarish tushunchalarining mazmuni, ularning ta'lim tizimidagi ahamiyati hamda maktab rahbarlarining strategik lider sifatidagi roli yoritilgan. Shuningdek, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi, motivatsiyasi, farovonligi va professional kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim sifatini oshirish masalalari ko'rib chiqilgan. Maqolada inson kapitaliga asoslangan boshqaruvning maktab samaradorligi va o'quvchilarning akademik natijalariga ijobiy ta'siri asoslab berilgan hamda zamonaviy maktab menejmentini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** maktab menejmenti, inson kapitali, inson resurslarini boshqarish, strategik boshqaruv, ta'lim sifati, pedagog kompetensiyasi, liderlik, o'qituvchi motivatsiyasi, kasbiy rivojlanish, ta'lim boshqaruvi, innovatsion faoliyat.

**Abstract:** This article analyzes the processes of transforming modern school management from an administrative model into a strategic management system focused on the development of human capital. The study highlights the essence of the concepts of human resource management and human capital management, their significance within the education system, and the role of school leaders as strategic leaders. Furthermore, the article examines issues related to improving the quality of education through the professional development, motivation, well-being, and enhancement of teachers' professional competencies. The positive impact of human capital-based management on school effectiveness and students' academic performance is substantiated, and recommendations for improving modern school management are proposed.

**Key words:** school management, human capital, human resource management, strategic management, quality of education, pedagogical competence, leadership, teacher motivation, professional development, educational management, innovative activity.

**Аннотация:** В данной статье проанализированы процессы перехода современного школьного менеджмента от административного управления к системе стратегического управления, ориентированной на развитие человеческого капитала. В исследовании раскрыты содержание понятий управления человеческими ресурсами и управления человеческим капиталом, их значение в системе образования, а также роль руководителей школ как стратегических лидеров. Кроме того, рассмотрены вопросы повышения качества образования посредством профессионального развития, мотивации, благополучия и совершенствования профессиональных компетенций учителей. В статье обосновано положительное влияние управления, основанного на человеческом капитале, на эффективность школы и академические результаты учащихся, а также разработаны предложения по совершенствованию современного школьного менеджмента.

**Ключевые слова:** школьный менеджмент, человеческий капитал, управление человеческими ресурсами, стратегическое управление, качество образования, педагогическая компетентность, лидерство, мотивация учителя, профессиональное развитие, управление образованием, инновационная деятельность.

## KIRISH

Bugungi kunda O'zbekiston ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar maktab menejmentini tubdan yangilashga, uni an'anaviy ma'muriy-buyruqbozlik asosidagi boshqaruvdan inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan zamonaviy boshqaruv modeliga o'tkazishga xizmat qilmoqda. Zamonaviy maktab menejmentida asosiy e'tibor faqat nazorat va intizomni ta'minlashga emas, balki pedagoglarning kasbiy salohiyatini rivojlantirish, o'quvchilarning intellektual va ijodiy imkoniyatlarini qo'llab-quvvatlash, innovatsion ta'lim muhitini yaratish hamda ta'lim sifatini oshirishga qaratilmoqda. Shu jihatdan inson kapitali jamiyat taraqqiyotining eng muhim omillaridan biri sifatida qaralmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to'g'risida"gi PF-5712-son<sup>1</sup> Farmonida xalq ta'limi tizimini modernizatsiya qilish, ilg'or boshqaruv mexanizmlarini joriy etish, pedagog kadrlarning nufuzini oshirish hamda ta'lim sifatini xalqaro standartlar asosida rivojlantirish asosiy vazifalar sifatida belgilangan <sup>[1]</sup>. Mazkur hujjat maktab boshqaruvida strategik menejment, samaradorlik va inson resurslarini rivojlantirish tamoyillarining ahamiyatini kuchaytirdi.

Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son2 Qarori pedagog kadrlarning kasbiy mahoratini oshirish, ularni rag'batlantirish va ta'lim samaradorligini kuchaytirishga qaratilganligi bilan inson kapitalini rivojlantirishning muhim omili hisoblanadi <sup>[2]</sup>.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktab ta'limi tizimida islohotlarni yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son<sup>3</sup> Farmoni ham maktab menejmentini rivojlantirishda muhim huquqiy asos bo'lib xizmat qilmoqda <sup>[3]</sup>. Mazkur hujjatda maktab direktorlarining boshqaruv salohiyatini oshirish, ta'lim jarayoniga innovatsion yondashuvlarni joriy etish hamda zamonaviy boshqaruv madaniyatini shakllantirish masalalari belgilangan.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ta'lim islohotlari maktab menejmentini yangi bosqichga olib chiqib, unda inson omili, pedagog salohiyati va innovatsion rivojlanish ustuvor yo'nalish sifatida shakllanayotganini ko'rsatadi. Bu esa ma'muriy boshqaruvdan inson kapitaliga asoslangan samarali ta'lim boshqaruviga o'tish jarayonining amaliy ifodasidir.

Jamiyatni ilmiy asosda boshqarish – davlatga xos obyektiv qonuniyatlar va rivojlanish tendensiyalarini chuqur anglash hamda ulardan samarali foydalanish orqali ijtimoiy tizim yoki uning alohida bo'g'inlariga insonlarning ongli, maqsadga yo'naltirilgan va izchil ta'sir ko'rsatish jarayonidir. Mazkur jarayon tizimning barqaror faoliyat yuritishi, izchil rivojlanishi va belgilangan maqsadlarga erishishini ta'minlaydi.

Maktab boshqaruvi ham aynan shu qonuniyatlarga tayansa-da, bunda ta'lim sohasiga xos xususiyatlar, albatta, inobatga olinadi. Bu xususiyatlar boshqaruv obyektlari, funksiyalari, metodlari hamda boshqa inson faoliyati sohalari bilan o'zaro aloqalarida namoyon bo'ladi. Shuning uchun maktabni boshqarish jarayoni ishlab chiqarish korxonalar yoki boshqa muassasalar rahbarligi faoliyatidan sezilarli darajada farq qiladi. Bu haqda Konstantin Ushinskiy shunday ta'kidlagan: "Moliyaviy yoki ma'muriy sohada buyruq va ko'rsatmalar orqali faoliyat yuritish mumkin, ammo ijtimoiy tarbiya sohasida g'oyani hayotga tatbiq etishning yagona vositasi – bu ochiq bildirilgan yoki anglangan ishonchdir" <sup>[7]</sup>.

Umumta'lim maktabini boshqarish umumiy boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lib, o'quv-tarbiya jarayonini ijtimoiy va ilmiy taraqqiyot talablariga mos holda muntazam takomillashtirishga xizmat qiladigan ijtimoiy-pedagogik tizim hisoblanadi. Maktab boshqaruvini rivojlantirishda bir tomondan ijtimoiy tizimlarni boshqarishning umumiy qonuniyat va tamoyillariga tayanish, ikkinchi tomondan esa maktabning o'ziga xos maqsad va vazifalarini chuqur hisobga olish talab etiladi. Shu bois boshqaruvning asosiy tamoyillari alohida ahamiyat kasb etadi. Ular boshqaruv jarayonini samarali tashkil etish va belgilangan maqsadlarga erishishda amal qilinishi zarur bo'lgan fundamental qoidalar hisoblanadi. Bu tamoyillar qatoriga maktab hayotini demokratlashtirish, ilmiylik, kollegiallik va rahbarlik uyg'unligi, tizimlilik va kompleks yondashuv, rejallilik, aniqlik, tezkorlik hamda ishbilarmonlik kiradi.

"Boshqaruv shakllari va metodlari" masalasida tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-psixologik, iqtisodiy va boshqa boshqaruv usullari yoritiladi. Ushbu metodlar tarkibida pedagogik usullar ham muhim o'rin tutadi. Boshqaruv metodlari ilmiy boshqaruv tamoyillarini amaliyotga tatbiq etish vositasi sifatida talqin qilinadi. Ular muqobil xususiyatga ega bo'lib, boshqarilayotgan obyektning xususiyatlari, boshqaruv organining tizimdagi o'rni va bajaradigan vazifalariga bog'liq holda tanlanadi. Shu bilan birga, boshqaruv usullari obyektiv qonuniyatlarga mos kelishi va belgilangan maqsadlarga erishish yo'llarini ifodalashi lozim <sup>[8]</sup>.

Maktabdagi boshqaruv shakllari pedagogik hamda o'quvchilar jamoasi imkoniyatlarini birlashtirish va muvofiqlashtirishga, natijada o'quvchi shaxsini shakllantirish samaradorligini oshirishga qaratilgan. Shu sababli maktab boshqaruvi insonning pedagogik jarayonda obyekt va subyekt sifatidagi xulq-atvor qonuniyatlari hamda xususiyatlarini aniqlashi zarur. Mazkur jarayonning muhim jihatlardan biri shundaki, maktab rahbari bir vaqtning o'zida ikki obyekt – o'qituvchi va o'quvchi faoliyatini boshqaradi, ular esa pedagogik jarayonning subyektlari sifatida ham ishtirok etadi.

Bundan tashqari, o'quvchi shaxsini tarbiyalashda ota-onalar, jamoatchilik va ommaviy axborot vositalari ham muhim o'rin tutadi. Pedagogik jarayon ishtirokchilari faoliyatini maqsadli tashkil etish va muvofiqlashtirish, maktabning o'quv-tarbiya tizimini yuqori bosqichga olib chiqish maktab boshqaruvining asosiy vazifasi

1 <https://lex.uz/ru/docs/-4312785>

2 <https://lex.uz/ru/docs/-5085887>

3 <https://lex.uz/uz/docs/-6476175>



hisoblanadi. Shuning uchun maktab direktori boshqaruvning o'zaro bog'liq shakl va metodlarini puxta egallashi talab etiladi. Bu esa holatni o'rganish va tahlil qilish, qaror qabul qilish va rejalashtirish, qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish, tartibga solish va nazorat qilish kabi bir qator boshqaruv funksiyalarini samarali amalga oshirishga xizmat qiladi.

Maktab boshqaruvida pedagogik kengash muhim o'rin egallaydi. U o'qituvchilar jamoasining kollegial organi sifatida maktabning prinsipial va ijodiy pozitsiyasini belgilaydi. Pedagogik kengash faoliyatini rejalashtirishda dolzarblik, ahamiyatlilik, umumiylik, istiqbollilik, uzviylik hamda pedagogik jamoaning asosiy mavzusi xususiyatlarini hisobga olish talab etiladi. Maktab direktori pedagogik kengash raisi sifatida uning vazifalarini cheklab qo'yish, muhokama qilinayotgan masalalarning deklarativ tus olishi yoki yig'ilishlarning past ilmiy-nazariy saviyada tashkil etilishi kabi kamchiliklarga yo'l qo'ymasligi lozim.

Maqolada maktab direktori faoliyatining o'quv-tarbiya ishlarini boshqarish, metodik faoliyatni tashkil etish va pedagogik jamoa ishini muvofiqlashtirish yo'nalishlari ham atroflicha yoritilgan. Bu jarayonda direktorning eng muhim vazifasi – pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar jamoasini boshqaruv jarayoniga jalb etish, ularning kuch va imkoniyatlarini maktabning asosiy maqsadi – o'quvchi shaxsini shakllantirish va rivojlantirish uchun safarbar qilishdan iborat. Direktor pedagogik jamoa bilan hamkorlikda asosiy maqsad va vazifalarni ilmiy asosda belgilashi lozim. Shuningdek, maktabning o'ziga xos sharoitlarini hisobga olgan holda faoliyatni tashkil etish, pedagogik kadrlar bilan ishlash tizimini yo'lga qo'yish, ichki axborot tizimini shakllantirish hamda maktabning oila va jamoatchilik bilan hamkorligini ta'minlashi muhim ahamiyatga ega.

Maktab direktori pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar o'rtasida o'zining ishbilarmonligi va shaxsiy fazilatlarini bilan obro'-e'tibor qozona olishi kerak. Uning professional nufuzi boshqaruv va pedagogik faoliyatdagi kompetentligi, tashkilotchilik qobiliyati hamda pedagogik ijodkorligida namoyon bo'ladi. Direktor jamoada sog'lom psixologik muhit yaratishi va ilmiy mehnatni tashkil etish tamoyillarini amaliyotga joriy qilishi lozim. Bunda o'qituvchi va o'quvchilarning vaqt hamda kuchini tejagan holda yuqori natijalarga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbarning shaxsiy obro'si uning izchil xatti-harakatlari va rahbarlik uslubiga bog'liq bo'ladi. U har qanday vaziyatda ijobiy fazilatlarini namoyon eta olishi, o'qituvchi va o'quvchilarga nisbatan xayrixoh va prinsipial munosabatda bo'lishi zarur. Direktorning haqiqiy e'tiqodi, qadriyatlarini va qarashlari bu jarayonda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Ilmiy-texnik taraqqiyotning jadallashuvi natijasida olimlar diqqat markazini sifat jihatidan yangi turdagi ishchi kuchini shakllantirish masalalariga qaratdilar. Ilgari esa asosiy e'tibor mavjud ishchi kuchidan samarali foydalanish muammolariga berilgan edi. Bunday o'zgarish iqtisodiyotdagi tarkibiy siljishlar bilan chambarchas bog'liq bo'ldi. Mazkur jarayon inson kapitali nazariyasining Chikago maktabi, konservativ, radikal va neoklassik yo'nalishlari hamda inson kapitali konsepsiyasining alohida shakllanishiga zamin yaratdi. Inson kapitali nazariyasining Chikago maktabi vakillari – Gary Becker, Theodore Schultz va ularning izdoshlari mikroiqtisodiy tahlil doirasini inson xulqi hamda ijtimoiy munosabatlarning ko'plab jihatlariga kengaytirdilar. G'arb iqtisodchilarining aksariyati inson kapitalini inson tomonidan egallangan bilim, malaka, motivatsiya va energiya yig'indisi sifatida talqin qiladilar. Ushbu omillar ma'lum vaqt davomida mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishda foydalanilishi mumkin. Ta'lim olish, ishlab chiqarish tajribasini orttirish, sog'liqni saqlash, geografik harakatchanlik va axborot izlash inson kapitaliga yo'naltiriladigan investitsiyalar tarkibiga kiradi <sup>[6]</sup>.

Bekkerning ta'kidlashicha, ta'limga mablag' yo'naltirish haqidagi qarorni qabul qilishda o'quvchilar va ularning ota-onalari bunday sarmoyadan olinadigan foydani boshqa investitsiya turlarining daromadlilik bilan taqqoslaydilar. Masalan, bank omonatlaridan olinadigan foizlar yoki qimmatli qog'ozlar bo'yicha dividendlar bilan solishtiriladi. Chikago maktabi tarafdorlari ta'lim, tibbiy xizmatlar, ishlab chiqarishdagi tayyorgarlik, migratsiya, farzand dunyoga keltirish va ularni tarbiyalashga yo'naltirilgan investitsiyalarning samaradorligini miqdoriy jihatdan baholash usullarini ishlab chiqdilar.

Mazkur yondashuvda insonning qayta tiklanadigan qobiliyatlari hamda ularni rivojlantirishga yo'naltirilgan investitsiyalar hajmiga qarab daromadlar o'rtasidagi farqlarga alohida e'tibor qaratiladi. Ularning ilmiy tadqiqotlari mehnat iqtisodiyotida muhim burilish yasadi. Natijada faqat joriy ko'rsatkichlardan foydalanish amaliyotidan voz kechilib, insonning butun hayotiy faoliyatini qamrab oluvchi ko'rsatkichlardan foydalanishga o'tildi. Inson kapitali nazariyasi shaxsiy daromadlar taqsimoti, ish haqining yosh bo'yicha o'zgarishi, erkaklar va ayollar mehnatiga haq to'lashdagi tafovutlar, migratsiya sabablari kabi ko'plab iqtisodiy hodisalarni izohlash imkonini beradi. Shu sababli ta'limga yo'naltirilgan investitsiyalar iqtisodiy o'sishning asosiy manbalaridan biri sifatida baholanmoqda.

Inson kapitali kapitalning alohida shakli hisoblanadi, chunki u kelgusidagi daromad va ehtiyojlarni qondirishning manbai vazifasini bajaradi. Inson kapitali nazariyasi tarafdorlari ta'limning iqtisodiy samarasi sifatida, avvalo, xodimning ta'lim va kasbiy darajasi oshishi natijasida uning daromadi hamda ish haqi ortishini ko'rsata-

dilar. Ushbu qarashlarga konservativ maktab vakillari – Paul Taubman, Richard Herrnstein va boshqalar qarshi chiqib, inson qobiliyatlari farqlanishida irsiy-biologik omillar asosiy o'rin tutadi, deb hisoblaydilar. Qobiliyat va daromadlardagi tafovutlarni bunday izohlash radikal iqtisodchilar – Samuel Bowles, David Gordon va boshqalar tomonidan tanqid qilindi. Ularning fikricha, ta'lim tizimi ijtimoiy kelib chiqishdagi tengsizlikni daromadlardagi tengsizlikka aylantirib beruvchi vosita vazifasini bajaradi.

Neoklassik nazariya esa mehnat bozori mohiyatiga asoslanib, unda mehnatga talab nazariyasi va mehnat taklifi nazariyasi mavjudligini ta'kidlaydi. Mazkur nazariyaga ko'ra, inson kapitali insonning bilimlari, malakalari va qobiliyatlari majmuasidan iborat bo'lib, ular uning mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiladi. Neoklassik iqtisodchilar inson kapitalining rentabelligini undan olinadigan daromadni uning qiymatiga nisbatlash orqali aniqlaydilar. Ushbu ko'rsatkich "qaytim normasi" deb yuritiladi va jismoniy kapitaldagi foyda normasi singari inson kapitaliga yo'naltirilgan investitsiyalarning samaradorligini ifodalaydi <sup>[4]</sup>.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda maktab menejmentining an'anaviy ma'muriy boshqaruv modelidan inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan zamonaviy boshqaruv tizimiga transformatsiyalanish jarayonlari ilmiy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, induktiv va deduktiv metodlardan foydalanildi. Shuningdek, ta'lim menejmenti, inson kapitali nazariyasi hamda zamonaviy boshqaruv konsepsiyalariga oid ilmiy adabiyotlar kontent-tahlil asosida o'rganildi. Turli davlatlar tajribasi bilan O'zbekiston maktab boshqaruvi amaliyoti qiyosiy tahlil qilinib, inson resurslarini rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar aniqlashtirildi.

Tadqiqot davomida maktab rahbariyati faoliyatida liderlik, pedagogik motivatsiya, innovatsion boshqaruv va professional rivojlanish mexanizmlarining samaradorligi tahlil etildi. Olingan natijalarni umumlashtirish orqali maktab menejmentida inson kapitaliga yo'naltirilgan boshqaruv modelining ustuvor jihatlari hamda uni takomillashtirish istiqbollari yuzasidan ilmiy xulosalar shakllantirildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Inson kapitali – bir tomondan zamonaviy xodimning ishlab chiqarish imkoniyatlari yig'indisi, ikkinchi tomondan esa davlat, korxonalar va shaxsning ushbu qobiliyatlarni shakllantirish hamda muntazam rivojlantirish uchun qilgan xarajatlari sifatida talqin qilinadi. Inson salohiyatini rivojlantirish konsepsiyasiga ko'ra, davlat iste'molda emas, balki imkoniyatlarda tenglikni ta'minlashi lozim. Ayniqsa, ta'lim sohasida teng imkoniyat yaratish, sog'liqni saqlashning minimal darajasini kafolatlash, shaxs xavfsizligini ta'minlash va fuqarolarning huquqlariga rioya etish muhim ahamiyat kasb etadi. Inson kapitalining rivojlanish darajasi mamlakatning jahon iqtisodiyotidagi mavqeini belgilaydi. Shu bois bugungi kunda milliy iqtisodiyotlarning raqobatbardoshligini baholash mezonlari qatoriga inson kapitalining raqobatbardoshligi ham kiritilgan. Hozirgi iqtisodiy nazariyalarda "inson kapitali" atamasi har bir insonda mavjud bo'lgan bilim, ko'nikma va qobiliyatlarni zaxirasini anglatadi. Ushbu salohiyat ishlab chiqarish yoki iste'mol maqsadlarida foydalanilishi mumkin va inson shaxsidan ajralmaydi.

Tahlilchilar fikriga ko'ra, yuqoridagi maktablar orasida eng maqbul yondashuv Chikago maktabi hisoblanadi. Chunki ushbu yondashuv yordamida ta'lim, sog'liqni saqlash hamda boshqa ijtimoiy sohalarining iqtisodiy samaradorligini aniqlash mumkin <sup>[5]</sup>.

Inson kapitaliga yo'naltiriladigan asosiy investitsiyalar ta'lim, ishlab chiqarish tayyorgarligi, sog'liqni saqlash, migratsiya, mehnat bozorida axborot izlash, farzand tug'ilishi va ularni tarbiyalashdan iborat. Ta'lim va kasbiy tayyorgarlik inson kapitali hajmini oshiradi, sog'liqni saqlash esa uning "xizmat qilish muddati"ni uzaytiradi. Migratsiya va axborot izlash esa inson kapitali xizmatlarining qiymatini oshirishga yordam beradi. Inson kapitalining umumiy va maxsus turlari, rasmiy ta'lim tizimida hamda ish joyida shakllanadigan ko'rinishlari, shuningdek, innovatsion shakllari mavjud. Innovatsion shakllar bandlik sohasi qanday bo'lishidan qat'i nazar, universal ahamiyat kasb etishi; faqat rasmiy ta'lim tizimida emas, undan tashqarida ham shakllanishi mumkinligi; texnologik va iqtisodiy o'zgarishlarga moslashish imkoniyatini kuchaytirishi kabi qator xususiyatlarga ega.

Ish joyida shakllanadigan inson kapitali ikki asosiy yo'l orqali rivojlanadi: ishlab chiqarishdagi tayyorgarlik (on-the-job training); amaliy tajriba orttirish (learning by doing). Umumiy inson kapitalini baholashning asosiy ko'rsatkichlari sifatida ta'lim davomiyligi va turli darajadagi ta'limga ega xodimlar ulushi olinadi. Ish joyida shakllangan inson kapitalini baholashda esa umumiy mehnat staji hamda maxsus ish tajribasi hisobga olinadi. Rossiyada o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, oliy ma'lumotga va katta tajribaga ega bo'lgan shaxslarning ish haqi o'rta ma'lumotli xodimlarinikiga nisbatan barqarorroq hamda raqobatbardoshroq hisoblanadi <sup>[6]</sup>.

O'zbekiston milliy iqtisodiyotini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlaridan biri uni modernizatsiya qilish va innovatsion rivojlanish modeliga o'tkazishdan iboratdir. Bu esa ta'lim, sog'liqni saqlash, fan, transport va aloqa tarmoqlariga davlat byudjeti xarajatlarini oshirishni talab qiladi. Axborot texnologiyalari davri jamiyatdan yuqori saviyadagi ta'lim hamda AKT sohasida chuqur bilimlarni talab etmoqda. Korxonalarining bozordagi ustunligi



va yetakchi mavqei tobora ko'proq xodimlarning AKT bo'yicha bilim va ko'nikmalariga, kompyuter texnikasi hamda dasturiy vositalardan foydalanish darajasiga bog'liq bo'lib bormoqda. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini ishlab chiqarishga joriy etish samaradorlikni oshiradi. Bunga, avvalo, yangi texnikalarni malakali boshqarishga qodir mutaxassislarning mavjudligi sabab bo'ladi. O'zbekistonda ham AKT sohasining taraqqiyoti davlat dasturlari asosida amalga oshirilmoqda.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, katta hajmdagi inson kapitaliga ega bo'lish xodimlarning raqobatbardoshligini oshiradi, ularning bandlik imkoniyatlarini kengaytiradi hamda ishsizlik xavfini kamaytiradi. Zamonaviy ta'lim tizimida maktab menejmenti nafaqat ma'muriy boshqaruvni tashkil etish, balki inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan strategik faoliyat sifatida qaralmoqda. An'anaviy boshqaruv modeli, asosan, nazorat, byurokratik vazifalar va xodimlar faoliyatini tartibga solishga yo'naltirilgan bo'lsa, bugungi kunda maktab boshqaruvida o'qituvchilarni inson kapitali sifatida rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Chunki ta'lim sifati bevosita pedagog xodimlarning bilim, malaka va kasbiy salohiyatiga bog'liqdir. Inson resurslarini boshqarishdan inson kapitalini boshqarishga o'tish jarayoni ta'lim tizimida ham muhim o'zgarishlarni yuzaga keltirdi. Avvallari maktab rahbarlari ko'proq ma'muriy nazorat va hujjatlar yuritish bilan shug'ullangan bo'lsa, hozirgi davrda ular strategik lider, motivator va pedagoglarning kasbiy rivojlanishini ta'minlovchi boshqaruvchi sifatida faoliyat yuritishi talab etilmoqda. Bu esa maktab direktorining vazifalarini kengaytirib, uni inson kapitalini boshqaruvchi strategik rahbarga aylantirmoqda.

Zamonaviy strategik menejment o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi, motivatsiyasi va farovonligini ta'minlash orqali maktab samaradorligini oshirishni maqsad qiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'qituvchilarning kasbiy qoniqishi va o'ziga bo'lgan ishonchi yuqori bo'lgan taqdirda, ularning ta'lim sifati ham sezilarli darajada oshadi. Shu sababli maktablarda professional rivojlanish dasturlari, mentorlik tizimi, hamkorlikdagi o'qitish va doimiy malaka oshirish jarayonlari inson kapitalini rivojlantirishning muhim vositalariga aylanmoqda. Maktab menejmentida inson kapitaliga asoslangan yondashuv o'qituvchilarni faqat ijrochi emas, balki ta'lim jarayonining faol subyekti sifatida ko'rishni talab qiladi. O'qituvchilarni qaror qabul qilish jarayonlariga jalb etish, ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash hamda innovatsion faoliyat uchun imkoniyat yaratish maktabning umumiy samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, ijobiy maktab muhiti, sog'lom psixologik iqlim va rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlash o'qituvchilarning tashkilotga sadoqatini kuchaytiradi.

Bugungi globallashuv, raqamli texnologiyalar rivoji ta'lim tizimidan yanada moslashuvchan va strategik boshqaruvni talab qilmoqda. Ayniqsa, COVID-19 pandemiyasi davrida inson kapitalini samarali boshqarishning naqadar muhimligi yaqqol namoyon bo'ldi. Masofaviy ta'limni tashkil etish, pedagoglarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish va psixologik qo'llab-quvvatlash zamonaviy maktab menejmentining ustuvor yo'nalishlariga aylandi. Shu bilan birga, inson kapitalini boshqarishda faqat tashkilot manfaatlariga emas, balki o'qituvchilarning individual ehtiyojlari va farovonligiga ham e'tibor qaratilishi lozim. Chunki pedagoglarni faqat "resurs" sifatida ko'rish ta'limning insonparvarlik mohiyatiga zid keladi. Shu sababli zamonaviy maktab menejmentida gumanistik yondashuv muhim o'rin egallab, o'qituvchilarning motivatsiyasi, kasbiy o'sishi va shaxsiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashni nazarda tutadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Maktab menejmentida ma'muriy boshqaruvdan inson kapitalini rivojlantirishga o'tish ta'lim sifatini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Strategik boshqaruv, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, ularning farovonligini ta'minlash va innovatsion faoliyatga rag'batlantirish orqali maktablarning samaradorligini oshirish mumkin. Shu bois zamonaviy maktab rahbari nafaqat boshqaruvchi, balki inson kapitalini rivojlantiruvchi lider sifatida faoliyat olib borishi zarur.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, inson kapitaliga asoslangan boshqaruv modeli o'qituvchilarning kasbiy qoniqishi, o'ziga bo'lgan ishonchi va tashkilotga sadoqatini oshiradi. Natijada maktabda sog'lom psixologik muhit shakllanib, o'qituvchilarning ta'lim sifati va akademik natijalari yaxshilanadi. Ayniqsa, strategik inson kapitali boshqaruvchi pedagoglarning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, innovatsion faoliyatni rag'batlantirish va zamonaviy kompetensiyalarni shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, global inqirozlar, raqamli texnologiyalar taraqqiyoti va zamonaviy mehnat bozori talablarning o'zgarishi maktab menejmentidan moslashuvchan, innovatsion va insonparvar boshqaruv yondashuvlarini talab qilmoqda. Shu sababli inson kapitalini rivojlantirishga asoslangan maktab menejmenti ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Shulardan kelib chiqqan holda quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- maktab rahbarlarini strategik menejment asosida tayyorlash tizimini takomillashtirish;
- o'qituvchilar uchun doimiy malaka oshirish, mentorlik, tajriba almashish va professional o'quv muhitini rivojlantirish;

- o'qituvchilarning ruhiy salomatligi, ishdagi qoniqishi va motivatsiyasini oshirishga qaratilgan dasturlarni joriy etish;
- o'qituvchilarning qaror qabul qilishdagi ishtirokini kengaytirish orqali ularning tashkilotga sadoqati va mas'uliyatini kuchaytirish;
- zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish bo'yicha pedagog va rahbarlarning ko'nikmalarini oshirish;
- o'qituvchilarning kasbiy salohiyati, innovatsion faoliyati va ta'lim sifatiga qo'shgan hissasini muntazam monitoring qilish tizimini yaratish;
- o'qituvchilarni faqat mehnat resursi sifatida emas, balki ta'lim tizimining asosiy inson kapitali sifatida qo'lab-quvvatlashga qaratilgan siyosatni rivojlantirish;
- yangi pedagogik texnologiyalar va innovatsion loyihalarni amalga oshirayotgan o'qituvchilarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini kuchaytirish lozimligi keltirib o'tiladi.

Bu esa hozirgi globallashtirish jarayoni tez sur'atlarda kechayotgan bir davrda, sun'iy intellekt rivojlanishi, global ish o'rinlarining qisqarishi, intellektual salohiyatga talabning ortishi zamonaviy maktab rahbarlaridan jamoaning doimiy axborot va texnologik adaptatsiyasini ta'minlashni, ta'lim olishda yangiliklarni tez o'zlashtirishni, har bir ma'lumotni tahlil qila olishni, o'qituvchi va o'quvchilarni kritik fikrlashga o'rgatishni, ta'lim texnologiyalarini diversifikatsiya qilishni talab qiladi. Zero, bu jarayonlar XXI asrda maktablarning "yashab qolishi"ni va ahamiyatining yanada ortishini ta'minlaydi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to'g'risida"gi PF-5712-son Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/-4312785>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son Qarori. <https://lex.uz/ru/docs/-5085887>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktab ta'limi tizimida islohotlarni yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/-6476175>
4. Harold Koontz, Heinz Weihrich. Management: A Global Perspective. New York: McGraw-Hill, 2010.
5. Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency, 2006.
6. Gary S. Becker. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
7. Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
8. Po'latov Sh., Ishmuhamedov R. Pedagogik menejment. Toshkent: Fan va texnologiya, 2012.

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
  - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
  - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
  - 13.00.03 Maxsus pedagogika
  - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
  - 13.00.07 Ta'limda menejment
  - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
  - 07.00.00 Tarix fanlari
  - 19.00.00 Psixologiya fanlari
  - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
  - 02.00.00 Kimyo fanlari
  - 03.00.00 Biologiya fanlari
  - 09.00.00 Falsafa fanlari
  - 10.00.00 Filologiya fanlari
  - 11.00.00 Geografiya fanlari



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

**Mas'ul muharrir:** Ramzidin Ashurov

**Ingliz tili muharriri:** Murod Xoliyorov

**Musahhih:** Alibek Zokirov

**Sahifalovchi va dizayner:** Iskandar Islomov

---

**2026. №5(4)**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.  
**Litsenziya raqami: № 136361.**

**Manzirimiz:** Toshkent shahar, Yunusobod tumani  
19-mavze, 17-uy.