



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



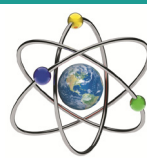
No8(2)
2026

- 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

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



*Elektron nashr. 528 sahifa,
12-avgust, 2026-yil.*

BOSH MUHARRIR:

Karimova E'zoza Gapirjanovna – 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 oğlu – 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

The Role of English Collocations, Idiomatic Expressions, and Phraseological Units in Developing Communicative Competence in Higher Education	10
<i>Alimov Jamshid Ravshanovich</i>	
Milliy xoslangan lisoniy birliklarni teglash tamoyillari	16
<i>Yorkulov Zafarjon Bakirovich</i>	
Oila a'zolari o'rtasidagi o'zaro tushunishning shaxs kognitiv rivojlanishiga ta'sirining psixologik xususiyatlari	20
<i>Vaydulla Madinabonu Muxtasam qizi</i>	
O'qituvchilar darslarni qanday qiziqarli tashkil etishlari mumkin?	26
<i>Dilnura Rustamovna Xamrayeva</i>	
Tarbiya texnologiyasi – talabalarda ilmiy va sinergetik dunyoqarashni shakllantirish omili sifatida	33
<i>Mamadaliyev Kamolidin Rahmatullayevich</i>	
Maktab direktor maslahatchilarida strategik boshqaruv tafakkurini rivojlantirishning psixologik omillari	40
<i>Rahmatova Nasiba Sobirovna</i>	
Umumta'lim maktablarida harbiy-vatanparvarlik tarbiyasini sinfdan tashqari faoliyat orqali takomillashtirishning pedagogik-metodik tizimi	46
<i>Urinbayeva Dilfuza Abdumannobovna</i>	
Integrativ ta'lim texnologiyalari asosida bo'lajak geografiya o'qituvchilarining kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish	50
<i>Xoldavlatova Gavhar Normaxmatovna</i>	
Klaster asosida TVET tizimida pedagogik innovatsiyalar	55
<i>Sobir Azizov</i>	
Muammoli ta'lim texnologiyasi orqali talabalarining kreativ fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirish: "muammo" divergent–konvergent o'quv sikli	57
<i>Djumabayev G'ulomjon Xalillayevich, Yusupov Muxtorbek Roximovich</i>	
Oliy ta'lim muassasalari jismoniy tarbiya darslarida regbi elementlarini o'rgatishning tashkiliy-metodik asoslar	62
<i>E. E. Jumayev</i>	
Autentik materiallar asosida bo'lajak nemis tili o'qituvchilarining til ko'nikmalarini rivojlantirish metodikasining eksperimental samaradorligi	65
<i>Jumayeva Gulxan Amrullayevna</i>	
Aleksandr Nil pedagogik ta'limotida shaxs erkinligini rivojlantirish mexanizmlari: ingliz filologiyasi talabalari misolida	71
<i>Atamirzayev Bahrom Bahodir o'g'li</i>	
TPACK modeli asosida ingliz tilida kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishning adaptiv metodik tizimi	75
<i>Omonova Maftuna Shermatovna</i>	
Multimodal vizual tayanchlar va flashcard asosidagi topshiriqlar orqali boshlang'ich sinf o'quvchilarining ingliz tilidagi og'zaki nutq ko'nikmalarini rivojlantirish metodikasi	82
<i>Sevara Alimurodova, Ayubova Saida</i>	
Raqamlashtirish jarayonida elektron ta'lim resurslarini yaratishning metodik asoslarini takomillashtirish	88
<i>Nurmaxanov Kayrat Erpayizovich</i>	
Modulli ta'lim texnologiyalari orqali o'quvchilarda mustaqil fikrlashni shakllantirishning pedagogik asoslari	95
<i>Poyonova Fazilat Olimovna</i>	
Individual ta'lim sharoitida talabalarni kasbiy faoliyatga tayyorlash samaradorligini pedagogik tajriba-sinov va matematik-statistik tahlil asosida baholash	100
<i>Gulbaxor Abdullayevna Gaynazarova</i>	



Oliy ta'lim muassasalarida raqamli menejment tizimlarini joriy etish muammolari va ularni bartaraf etishning samarali yo'llari	106
Matnazarov Hurmatbek Egamberganovich	
Umumiy o'rta ta'lim maktablarida ta'lim sifatini boshqarishda sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanishning pedagogik imkoniyatlari	110
Sodiqov Rafikjon Turobjon o'g'li	
Bo'lajak tarbiyachilarning liderlik-boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari ...	114
To'xtayeva Dilrabo Nematovna	
Inklyuziv ta'lim: mohiyati, tamoyillari	119
Choriyeva Muxlisa Jumamurodovna	
The Role of Neuromuscular Dentistry in Dental Practice	123
Turayev Alimjan	
Orthodontics' Digital Transformation (Literature Review)	128
Khusanbaeva Jasmin Shavkatovna, Xazratov A. I.	
O'zbekiston SSRda ta'lim islohotlari davrida pedagogika bilim yurtlari faoliyatida o'qituvchilarni tayyorlash jarayonlari va amaliy muammolar	136
Mamatkulova Maxfuza Kozimovna	
Application of Mechanotherapy Techniques in Oral and Craniofacial Surgical Methodologies (Literature Review)	140
Marufova Farangiz Gayratovna	
Theoretical Foundations for Developing Communicative Competence of Future Doctors	147
Nasimova Shahnoza Ziyodullayevna	
Формирование функциональной грамотности и "гибких навыков" (Soft Skills) у учащихся начальных классов в контексте реализации национальной учебной программы Узбекистана	152
Ю. С. Тажиева	
Talabalarda mustaqil ta'lim olish faoliyatini rivojlantirish metodlari	156
Jabborov Toxirjon Maqsudali o'g'li	
Ingliz va qoraqalpoq tillaridagi onim komponentli frazeologizmlarning lingvomadaniy xususiyatlari	160
Koyshekenova Tatyana Kenesariyevna	
Bo'lajak ingliz tili o'qituvchilarining ijodiy-metodik kompetentligini rivojlantirish texnologiyasi	164
Qo'shaqov Farrux Furqat o'g'li	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning kognitiv faollikni oshirishning pedagogik usullari	169
Xoldarova F. M.	
Ingliz tili darslarida ixtisoslashtirilgan maktab o'quvchilarining kreativ kompetentligini rivojlantirish metodikasi	172
Madaminova Muzifa Shukurullo qizi	
Sport ta'limi yo'nalishidagi o'quvchilarining generativ sun'iy intellekt kompetensiyasini baholash mezonlari va indikatorlarini takomillashtirish	178
Nematova Rushana Nemat qizi	
Inklyuziv ta'lim sharoitida koxlear implantli bolalarning eshituv-nutqiy faoliyatini pedagogik tashkil etish metodikasi	184
Mirzayeva Umida Inamovna	
Umumiy o'rta ta'lim muassasasida ijtimoiy-madaniy muhitni rivojlantirishning ijtimoiy-pedagogik zaruriyati	188
Malikova Dilrabaxon	
Bo'lajak ingliz tili o'qituvchilarining kasbiy-subyektiv pozitsiyasini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari	194
Temirova Shoxsanam Komilovna	
O'zbek tilidagi lingvomadaniy kollokatsiyalarning assotsiativ-semantik xususiyatlari	201
Boymirova Dilshoda Oblayor qizi	
Методы развития компетенций будущих учителей начальной школы в области создания текстов	208
Хаитова Нодира Бафроевна	

Inklyuziv maktabgacha ta'limda bolalarning ijtimoiy-psixologik moslashuvida madaniy-tarixiy va ekologik yondashuvlar integratsiyasi	216
Mengliyeva Gavhar Ibrohim qizi	
Maktabgacha ta'lim jarayonida induktiv metodlardan foydalanishning xorijiy tajribasi	220
Mirazimova Muxabbat Normatovna	
Virtual muzeylar orqali tarixiy tafakkurni rivojlantirishning pedagogik modeli	225
To'ranazarova Muxlisaxon Davlatjon qizi	
Қорақалпоқ, туркман ва инглиз эртақларида образли нутқнинг миллий моделлари: фразеологизм, ранг ва маиший тимсоллар	230
Жепбарова Саят Курбанмиратовна, Жаумитбаева Перийзат Караматдиновна	
Statistical Analysis of Experimental Work and Evaluation of Educational Effectiveness in Teaching Bioethics	233
Salimova Malika Rashidbekovna	
Talabalarda innovatsion fikrlashni rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari	240
Axatova Sabina Qo'shmurod qizi	
Talabalarda sport kompetensiyasini rivojlantirishga ta'sir etuvchi pedagogik omillar	247
Ismatov Feruz Mamarasulovich	
Bo'lajak tarbiya fani o'qituvchilarini integrativ o'qitish zarurati va o'ziga xos xususiyatlari	254
Fayzullayeva Xolida Axmadjon qizi	
Ingliz tilini o'rganishda motivatsiya va o'quvchilarni rag'batlantirish usullarining ahamiyati	258
Sirojov Daler Kironboyevich	
Mikrokredit tashkilotlarini vujudga kelishi va bekor bo'lishining huquqiy asoslari	263
Madumarov Talantbek Tolibjonovich, Qalandarova Mubinabonu Fayziddin qizi	
Oliy ta'lim tizimida ta'lim-tarbiya jarayonlarini aksiologik modernizatsiyalashning psixologik mexanizmlari... ..	268
Taylanova Sh. Z., Turayeva Dilnoza Niyatullo qizi	
A Methodology for Using Digital Educational Technologies in Preparing Students to Teach Subject-Specific Disciplines in English in Non-Philological Fields of Study	274
Mirzayeva Khilolakhon Bakhromali kizi	
Deviant xulqli o'smirlarda konfliktli xulq shakllanishida ota-ona-farzand munosabatlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	281
Otamirzayev Muzaffar Bahodir o'g'li	
Biologiya fanidan auditoriyadan tashqari mashg'ulotlarni tashkil etishning innovatsion metodlari va ularning kasbiy kompetensiyalarni shakllantirishdagi ahamiyati.....	287
Xalilova Maqsad Ravshanovna	
Leading Schools for Gifted Students: Contextual Demands on the Principal and the Case for Creative Competence	293
Zarina I. Ganiyeva	
Aholi o'rtasida gipodinamiyani (kamharakatlikni) bartaraf etishda o'z-o'zini nazorat qilish usullari	297
Sharipova Faridaxon Akmaljon qizi	
Lobachevskiy geometriyasi: noevklid geometriyaning nazariy asoslari, geometrik xususiyatlari va ta'limdagi ahamiyati.....	301
Namozov Diyorbek Baxtiyor o'g'li	
Adabiyot ta'limi jarayonida nutqiy kompetensiyani shakllantirishning pedagogik-psixologik asoslari	305
Sulaymonova Nafisa Sattorovna	
Ritmik she'r va harakatli mashqlar yordamida 1-sinf o'quvchilarining diqqatini jamlash	311
Yadgarova Iroda Ikromovna	
Mehrli maktab o'quvchilarining ijtimoiy moslashuvchanlik ko'nikmalarini rivojlantirishning konseptual modeli.....	314
Xoliqulova Dilnoza Sheraliyevna	
Bo'lajak shifokorlarda kasbiy-kommunikativ motivatsiyani xalqaro miqyosda rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari	318
Qoravoyeva Shoira Zafarjon qizi	



Pedagogik ta'limda media savodxonlikni rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari	322
Gulmonova Guli Anvar qizi	
Pedagogik diagnostika vositalari asosida bo'lajak o'qituvchilarning individuallashtirilgan ta'limni loyihalash ko'nikmalarini rivojlantirish samaradorligi	327
Yuldashev Xusniddin Abdullayevich	
Inklyuziv ta'limga muhtoj bolalarni pedagogik va psixologik qo'llab-quvvatlash	333
Bozorova Muxlisa	
Maktabgacha ta'lim tashkilotida metodik faoliyat turlari.....	337
Qarshibayeva Dilduza Xidirbayevna	
Umumiy o'rta ta'limda o'quvchilar individual rivojlanishini baholash yo'nalishlari.....	341
Alimov Azim Anvarovich	
O'quvchilarning mustaqil faoliyatini tashkil etishda motivatsiya va o'zini o'zi boshqarishning psixologik roli	347
Burtshova Aliya Burxonovna	
Talabalarning tanqidiy fikrlashini rivojlantirishda pedagogik metodlarning integrativ imkoniyatlari.....	354
Nazarova Vazira Bahron qizi	
Tasviriy san'at ta'limida inklyuziv yondashuv va raqamli ta'lim muhitining integratsiyasi	359
Shodmonova Munisa Furkatovna	
Uzoq muddat davolanishga muhtoj bo'lgan o'quvchilarning ijtimoiy moslashuvchanlik ko'nikmalarini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari	365
Xoliqulova Dilnoza Sheraliyevna	
Jamoat transporti haydovchilarining psixoemotsional barqarorligini shakllantirishning nazariy-psixologik asoslari.....	369
Ruzimatova Gulbaxor Adiljanovna	
Игровые технологии как средство развития речевой активности детей с тяжёлыми нарушениями речи.....	375
Шакирова Ситора Абдугануровна	
Qo'l to'pi bilan shug'ullanuvchi talabalarda tezkorlik va chaqqonlik sifatlarini rivojlantirishning samarali usullari.....	380
Jo'rayev Nodirbek Nutfillo o'g'li	
Ценностно-смысловой потенциал поэзии Анны Ахматовой в формировании языковой личности и духовно-нравственном становлении учащихся: методический аспект	385
Жабборовна Гулчехра Жобириковна	
Raqamli ta'lim sharoitida geoaxborot tizimlarini o'qitishning zamonaviy holati va rivojlanish tendensiyalari...	391
Iskandarov Bayimbet Sobir o'g'li	
O'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini innovatsion menejment asosida rivojlantirish yo'nalishlari	395
Abdullayev Amirulla Xazratovich	
Ona tili va o'qish savodxonligi darslarida hayotiy ko'nikmalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan topshiriqlar tizimini takomillashtirish	399
Boymurodova Nodirabegim Bahodir qizi	
O'smirlarning ijtimoiylashuv jarayonining mazmuni va ijtimoiy-pedagogik xususiyatlari.....	404
Nishanbayeva Odina Xikmatillayevna	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarining tanqidiy fikrlashini rivojlantirishda kognitiv strategiyalardan foydalanish metodikasi	409
Sharopova Zarnigor Tolib qizi	
Assessment for Learning and Assessment of Learning: Formative and Summative Approaches in Foreign Language Education in Uzbekistan.....	415
Ramazonova Feruzaxon Akbarovna	
Aqli zaif boshlang'ich sinf o'quvchilarining o'quv-amaliy faoliyatini tashkil etishda sensor integratsiyadan foydalanish metodikasini takomillashtirish.....	420
Tajibayeva Shaxnoza Abdumuxtorovna	

Umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarning raqobatbardoshligini baholash va samarali boshqarishning qiyosiy tahlili	425
Uzakbayeva Raxima Xojabayevna	
Nemis tilida so'zlashuvchi davlatlar va nemis adabiy tili tarixi	430
Adham Berdimurodov Musurmonovich	
Xorijiy andragogik yondashuvlarni kasbiy ta'limga integratsiya qilishning pedagogik shart-sharoitlari	434
Yusupov Ulug'bek Kamalovich	
The Power of Intercultural Competence in Global Communication.....	439
Serdaliev Baxitli Xaydarovna	
Bo'lajak tarbiyachilarning badiiy tafakkurini xalq og'zaki ijodi asosida rivojlantirish metodikasi	443
Matrizayeva To'maris Jumamirat qizi	
Raqamli ta'lim transformatsiyalashu-vining pedagogik mazmuni va zamonaviy tendensiyalari.....	449
Turdaliyeva Nurjahan Abdunosir qizi	
Pedagogik ta'lim tizimida raqamlashtirish va sun'iy intellekt texnologiyalarining o'rni.....	457
Boymirzayeva Shanoza Olimjon qizi	
The Effectiveness of a Synthetic Phonics Programme in Teaching Word Reading, Spelling and Reading Comprehension: a Critical Review and EFL Pedagogical Implications.....	465
Nishonova Zuxra Voxidjon qizi	
Talabalarda informatsion-analitik kompetentlikni rivojlantirishning konseptual-metodologik asoslari: tizimli, kompetensiyaviy va faoliyatli yondashuvlar.....	471
Baydjanov Bekzod Xaitboyevich	
Biologiya ta'limida o'quvchilarning bilim va kompetensiyalarini baholashni pedagogik kvalimetriya va zamonaviy psixometrik yondashuvlar asosida takomillashtirish.....	476
Boyxonov Islomjon Abduqaxxor o'g'li	
Oiladagi nizolarni hal etishda mediatorlik faoliyatining ahamiyati.....	483
Ibaydullayeva Umida Rustamjonovna	
Xalq pedagogikasiga asoslangan kompetensiyaviy yondashuvning metodologik asoslari	487
Maqsudov Ulug'bek Qurbonovich	
Kompyuter tarmoqlari mavzusini o'qitishda muammoli ta'lim texnologiyalaridan foydalanishning metodik imkoniyatlari	493
Po'lotova Sevinchoy Arslon qizi	
Bo'lajak filologlarni tayyorlashda art-menejment asosida pedagogik boshqaruv strategiyalarini takomillashtirish texnologiyasi	499
Qo'chqarova Feruza Maxamatqosimovna	
Kasbiy sifatlarni rivojlantirishda qadriyat yo'naltirilganlik va motivatsion soha o'zaro bog'liqligi.....	503
Qo'shmuratov Bekzod Abduraimovich	
Bo'lajak boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining ijodiy tafakkurini rivojlantirishning innovatsion-pedagogik tizimi	509
Rustamova Manzura Mirkamalovna	
"Kelajak soatlari" darslarida yuqori sinf o'quvchilarining o'zini-o'zi tarbiyalash (self-education) kompetensiyasini rivojlantirish metodikasi.....	517
Saxoddinova Muhayyo Eshmamat qizi	
Generativ sun'iy intellekt vositalari asosida bo'lajak musiqa o'qituvchilarining kasbiy tayyorgarligini rivojlantirishning metodik imkoniyatlari.....	523
Teshaboyev Ilxomjon Inomjon o'g'li	



UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBAR KADRLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI BAHOLASH VA SAMARALI BOSHQARISHNING QIYOSIY TAHLILI

Uzakbayeva Raxima Xojabayevna

O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya: Ushbu maqolada umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining raqobatbardoshligini baholash mezonlari va ularni samarali boshqarish mexanizmlari ilmiy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Maqolada O'zbekistondagi zamonaviy islohotlar (KPI, milliy sertifikatsiya) rivojlangan xorijiy davlatlar (Singapur, Finlyandiya, AQSh) tajribasi bilan qiyoslanadi. Tadqiqot davomida maktab direktorlarining boshqaruv salohiyatini oshirish, raqobatbardoshlik modellarini yaratish va ta'lim sifatiga ta'sirini baholash bo'yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, maktab direktori, raqobatbardoshlik, KPI, qiyosiy tahlil, Singapur tajribasi, 360 gradus usuli, ta'lim sifati.

Abstract: This article provides a scientific and practical analysis of the criteria for assessing the competitiveness of management personnel in secondary education institutions and the mechanisms for their effective management. The article compares modern reforms in Uzbekistan (KPI, national certification) with the experience of developed foreign countries (Singapore, Finland, USA). During the study, scientific proposals and recommendations were developed to increase the management potential of school principals, create models of competitiveness, and assess their impact on the quality of education.

Key words: educational management, school principal, competitiveness, KPI, comparative analysis, Singapore experience, 360-degree method, quality of education.

Аннотация: В данной статье представлен научно-практический анализ критериев оценки конкурентоспособности управленческого персонала в средних учебных заведениях и механизмов его эффективного управления. В статье проводится сравнение современных реформ в Узбекистане (КПИ, национальная сертификация) с опытом развитых зарубежных стран (Сингапур, Финляндия, США). В ходе исследования разработаны научные предложения и рекомендации по повышению управленческого потенциала директоров школ, созданию моделей конкурентоспособности и оценке их влияния на качество образования.

Ключевые слова: управление образованием, директор школы, конкурентоспособность, KPI, сравнительный анализ, опыт Сингапура, метод 360 градусов, качество образования.

KIRISH

Zamonaviy dunyoda ta'lim tizimining sifati to'g'ridan-to'g'ri ta'lim muassasalarini boshqarayotgan rahbar kadrlarning malakasi va raqobatbardoshligiga bog'liq. Globallashuv va raqamli texnologiyalar asrida umumta'lim maktabi direktori faqatgina pedagog yoki xo'jalik rahbari emas, balki strategik boshqaruvchi (CEO), inson kapitalini rivojlantiruvchi menejer va ta'lim muhitida innovatsiyalarni joriy etuvchi lider bo'lishi talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, jumladan, maktab direktorlarini lavozimga tayinlashning yangi tizimini joriy etish, ularni sertifikatlash va faoliyati samaradorligini baholash (KPI) bo'yicha muhim qadamlar tashlandi. Shu bilan birga, ta'lim bozorida maktablar o'rtasida sog'lom raqobatni yanada rivojlantirish hamda rahbarlarning professional maqomini xalqaro andozalarga muvofiq takomillashtirish dolzarb yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Shu sababli, rahbar kadrlar raqobatbardoshligini baholashning ilmiy-nazariy asoslarini o'rganish va xorijiy ilg'or tajribalar bilan qiyosiy tahlil qilish ushbu tadqiqotning asosiy maqsadini belgilaydi.



MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Ta'lim menejmenti va rahbar kadrlar raqobatbardoshligi muammosi jahon olimlari tomonidan keng tadqiq etilgan. Masalan, P. Sahlberg (Pasi Sahlberg) Finlyandiya ta'lim mo'jizasini tahlil qilar ekan, maktab rahbarlarining mustaqilligi va ularga bo'lgan ijtimoiy ishonch raqobatbardoshlikning bosh omili ekanligini ta'kidlaydi.

Singapurlik olim Ng Pak Teng (Ng Pak Tee) ta'limda yetakchilik fenomenini o'rganib, maktab direktorlarini tanlashda "Iqtidorlarni boshqarish" (Talent Management) va rahbarlarni tizimli ravishda rotatsiya qilish modelini ilgari suradi. Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) olimlaridan A. M. Moiseyev va O. M. Moiseyeva maktab rahbarining raqobatbardoshligini uning o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarga moslasha olish qobiliyati va maktabning bozordagi mavqeini (reytingini) oshira olish layoqati sifatida ta'riflaydilar.

O'zbekistonda ta'lim boshqaruvi va rahbarlar faoliyatini baholash masalalari B. X. Doniyorov va boshqa mahalliy tadqiqotchilarning ishlarida o'z aksini topgan. Shu bilan birga, "raqobatbardoshlik" mezonlarini qiyosiy-statistik jihatdan o'rganish ushbu yo'nalishdagi ilmiy tadqiqotlarni yanada rivojlantirishga xizmat qiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu maqolada umumta'lim muassasalari rahbarlarining raqobatbardoshligini baholash uchun quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi:

1. **Qiyosiy tahlil (Comparative Analysis):** O'zbekiston, Singapur, Finlyandiya va AQSh ta'lim tizimlarida direktorlarni baholash modellari qiyoslandi.
2. **Tizimli yondashuv (System Approach):** Rahbar raqobatbardoshligi ko'p komponentli tizim (shaxsiy fazilatlar, kasbiy bilimlar, boshqaruv ko'nikmalari va natijadorlik) sifatida o'rganildi.
3. **Statistik va hujjatlar tahlili:** Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining oxirgi yillardagi rahbarlarni sertifikatlash va reyting natijalari tahlil qilindi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekistonda maktab rahbarlarini baholashning zamonaviy tizimi. O'zbekiston ta'lim tizimida an'anaviy (byurokratik) boshqaruvdan natijaga yo'naltirilgan (menejmental) boshqaruvga o'tish kuzatilmoqda. O'zbekiston maktab direktorlarining ma'lumotlariga ko'ra, ularning 64 foizi ma'lum bir mutaxassislik bakalavr bo'yicha yoki 27 foizi magistraturani tamomlagan (TALIS–2018 tadqiqot o'rganishining o'rtacha ko'rsatkichi: bakalavr – 35%, magistratura – 57%), ularning 2 foizi esa oliy malakali kadrlar hisoblanishadi.

Tadqiqotga ko'ra, mahalliy maktab rahbarlarining o'ziga xos xususiyatlari shundaki, ular direktor lavozimiga tayinlanganidan so'ng bir necha vaqt ishlaganlaridan keyin maktab rahbarini tayyorlash dasturi yoki kursni o'tganliklarini va faqatgina 19% holatda undan oldin o'tishgani ma'lum bo'ldi. Shuningdek, maktab direktorlari 1,5–2 martadan doimiy ravishda, ularni direktorlikka tayinlashdan oldin ham, keyin ham ta'lim tizimi va o'quvchilar bilimini takomillashtirish bo'yicha malaka oshirish kurslaridan o'tishgan¹.

Prezident farmonlari va Hukumat qarorlariga muvofiq, maktab direktorlari faoliyatini baholashda quyidagi asosiy ko'rsatkichlar (KPI) joriy etildi:

1. **Ta'lim sifati ko'rsatkichi (40%):** bitiruvchilarning oliy ta'lim muassasalariga kirish foizi, milliy va xalqaro sertifikatlariga ega bo'lgan o'quvchilar soni.
2. **Kadrlar salohiyati (30%):** oliy va birinchi toifali o'qituvchilarning ulushi, pedagoglarning malaka oshirish kurslaridan o'tish dinamikasi.
3. **Moliyaviy-xo'jalik faoliyati va muhit (20%):** maktabning moddiy-texnik bazasini yaxshilash, byudjetdan tashqari mablag'larni jalb etish (investitsiyalar), ota-onalar o'rtasidagi so'rovnomalar natijasi.
4. **Raqamlashtirish va innovatsiya (10%):** "Elektron maktab" (Kundalik/Smart maktab) tizimlaridan foydalanish darajasi.

Amaliy fakt: joriy etilgan milliy sertifikatlash tizimi natijasida boshqaruv ko'nikmalari bo'yicha imtihondan o'ta olmagan maktab direktorlari bilan mehnat shartnomalarini bekor qilish yoki ularni lavozimdan pasaytirish amaliyoti yo'lga qo'yildi. Bu esa tizimda raqobat muhitini yuzaga keltirdi.

Tadqiqotlar natijasida xorijiy davlatlar tajribasi va O'zbekistondagi rahbar kadrlar raqobatbardoshligini baholash qiyosiy tahlil qilindi.

1 TALIS Xalqaro tajriba mezonlari asosida A.Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot institute tomonidan umumiy o'rta ta'lim tashkilotlaridagi mavjud pedagogik, metodik va ijtimoiy muhit ma'lumot to'plash maqsadida o'tkazilgan tadqiqot hisoboti (1-qism)



Bunda rahbar kadrlar raqobatbardoshligini baholash va boshqarish bo'yicha jahonda bir nechta yetakchi modellar mavjud. Quyidagi jadvalda ushbu modellarning qiyosiy tavsifi berilgan (1-jadval):

1-jadval: Baholash modellarining qiyosiy tavsifi

Baholash mezonlari	O'zbekiston (Joriy model)	Singapur	Finlyandiya	AQSH (Menejer-CEO modeli)
Saralash usuli	Test sinovlari, suhbat va menejment sertifikat	Ko'p bosqichli kasbiy sinovlar va psixologik baholash	Magistratura darajasi + mahalliy kengash tanlovi	Maxsus "Educational Leadership" litsenziyasi
Baholash tizimi	Vazirlik tomonidan o'rnatilgan KPI Va reytinglar	"Enhanced Performance Management System" (EPMS)	Ichki o'zini-o'zi baholash (Tashqi tekshiruv yo'q)	Tashqi audit, test natijalari (Standardized Testing)
Rag'batlantirish yoki jazo	Sertifikatga qarab ustama yoki shartnomani bekor qilish	Yillik katta bonuslar va tizimli rotatsiya	Barqaror yuqori oylik, ijtimoiy maqom	Shartnomani uzaytirish yoki moliyaviy jarimalar
Direktor boshqaruvi	CHeklangan (Markazlashgan ta'lim dasturlari)	O'rta-yuqori (Strategik erkinlik mavjud)	Juda yuqori (Byudjet va dasturni o'zi belgilaydi)	Yuqori (Kadrlar va moliya mustaqil boshqariladi)

Singapurda maktab direktorlari har 5–7 yilda maktablar o'rtasida rotatsiya qilinadi. Bundan ko'zlangan maqsad – kuchli rahbarlarning tajribasini sust rivojlanayotgan maktablarga transformatsiya qilishdir. Rahbar raqobatbardoshligi o'tgan yillar davomida tayyorlagan "o'rinbosarlar" (zaxira kadrlar) soni bilan ham o'lchanadi. Maktab direktorlari muhim qarorlarni Singapur Milliy ta'lim institutidan emas, bevosita vazirlikdan bilib oladilar. Hayotga tatbiq etiladigan birorta ham reja oldindan ko'rib chiqilmay turib taqdim etilmaydi. Vazirlik nima ishlayapti-yu, nima ishlamayapti, muntazam kuzatib, o'z qarorlarini ishlab chiqish va joriy qilish uchun boshqa mamlakatlarning ma'lumotlari va ilg'or tajribasidan foydalanib, doimiy takomillashuv tartibida ishlaydi. Singapur hukumati kompetensiyalarning shakllanganlik darajasi iqtisodiyotning rivojlanish darajasiga jiddiy ta'sir ko'rsatishini tushunadi, shu sababli ta'limda nima ish qilish kerakligini aniq-ravshan his qiladi. Vazirlik bu tasavvurni amalga oshirish choralari ishlab chiqayotgan bir paytda o'qituvchilar, o'z navbatida, ko'pincha vazirlik bilan birga islohotlarni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan Milliy ta'lim institutida malaka oshirishga bir yilda yuz soat sarflash huquqiga egadirlar.

Finlyandiya maktab rahbarini baholaydigan markaziy inspeksiya mavjud emas. Direktorning raqobatbardoshligi uning jamiyatdagi obro'si va o'qituvchilar jamoasi bilan tuzgan "kollegial boshqaruv" sifati bilan belgilanadi. Rahbarlar to'liq moliyaviy va akademik erkinlikka ega. Finlyandiya misoli ta'lim tizimi sifati uning o'qituvchilari sifatidan yuqori bo'lolmasligini tasdiqlaydi. Ammo u muvaffaqiyatga erishishga o'n yillab vaqt ketishini ham ko'rsatadi. Jahonning ta'limdagi yetakchi mamlakati sifatida Finlyandiyaning maqomi o'zgarayotgan iqtisodiy talablar sababli mamlakat olib borayotgan qator ta'lim islohotlari natijasida shakllana bori. 1960-yillarning oxirida yuqori sifatli ta'limni gimnaziya va litseylarda ta'lim olayotgan kamchilik uchun emas, har bir o'quvchi uchun umumiy va ochiq qilib, umumta'lim maktablarini rivojlantirishga qaror qilindi. Ta'lim islohotlari o'tkazishning iqtisodiy konteksti doim ham maqbul bo'lmagan.

1990-yillarning boshlarida Finlyandiya ishsizlik 20% ga yetdi, ichki yalpi mahsulot tushib ketdi, davlat qarzlari ko'paydi. Ta'lim texnologiya sektori va o'sib borayotgan telekommunikatsiyalar bozoriga investitsiya kiritish tomon o'zgarib borayotgan fin iqtisodiyotini isloh qilish usuliga aylandi. Ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik markazlarida ishlaydigan finlar soni keskin oshdi. XIX asr qog'oz fabrikasidan XXI asr boshidagi mobil telefonlar ishlab chiqarish sohasida eng yirik kompaniyalardan biriga aylangan Nokia singari kompaniyalar rivojlanib ketdi.

Olimlarning bunday birikuvini Finlyandiya yaxshi tayyorlangan ishchi kuchiga va bu ehtiyojni amalga oshira oladigan hamda dars berishning yuqori sifatiga ega bo'lgan ochiq ta'lim tizimiga talab borligini anglatardi.

Qiyosiy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekistondagi mavjud boshqaruv modeli hali ham kuchli markazlashtirilgan tizimga tayanadi. Maktab direktorlarining raqobatbardoshligi ko'pincha yuqori turuvchi tashkilotlar belgilagan quruq raqamlar va hisobotlar (masalan, oliy ta'limga kirish foizi) bilan o'lchanmoqda. Aslida esa, AQSh va Singapur tajribasida bo'lganidek, maktab joylashgan hududning ijtimoiy-iqtisodiy sharoiti (konteksti) hisobga olinishi kerak. Chekka qishloqdagi maktab direktori bilan poytaxt markazidagi ixtisoslashtirilgan maktab direktorini bir xil KPI mezon bilan baholash sog'lom raqobatni bo'g'adi. Bundan tashqari, mahalliy maktab direktorlarida "mustaqil qaror qabul qilish" darajasi past. Moliyaviy mablag'larni taqsimlash, kadrlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish masalalarida direktorlar tuman ta'lim bo'limlariga bog'lanib qolgan. Bu holat rahbarning tadbirkorlik va strategik menejment qobiliyatlarini cheklab qo'yadi. Ular xalqaro qiyoslash-



lardan, xuddi biznesmenlar boshqalardan ilhomlanib va olingan saboqlarni o'z holatiga moslashtirib, kompaniyaning muvaffaqiyat sari boshlashga o'rganganidek, foyda olishlari mumkin. Buning uchun qiyosiy tahlilning turli shakllarini qo'llash mumkin: ta'limning sifati, ommaviyligi, samaradorligida mamlakatlar o'rtasidagi tafovutni kuzatish, bu mamlakatlar ta'lim tizimlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liqligini izlash kabi.

Bunday yondashuvni ishlab chiquvchi mutaxassislardan biri 1988-yildan beri Qo'shma Shtatlarda ta'lim va iqtisodiyot masalalari bo'yicha Milliy markazni boshqarayotgan Mark Takerdir. Uning tadqiqoti natijasida yuqori natijali ta'lim tizimlarining liderlari o'z fuqarolarini resurslarini qisqa muddatli maqsadlarga sarflamay, kelajakka ta'lim orqali sarmoya tiksa arzishiga va ishchi kuchining qiymati uchun emas, sifati uchun kurashish yaxshiroqligiga ishonitirishdi. Ba'zi mamlakatlarda o'quvchilar erta yoshdan guruhlarga ajratiladi, bu faqat tanlab olingan o'quvchilar yuqori natijalarga erishishlari mumkin, degan tasavvurni aks ettiradi. Ammo PISA tadqiqoti bunday saralash ijtimoiy nomutanosiblikni mustahkamlashini ko'rsatadi. Aksincha, Estoniya, Kanada, Finlyandiya va Yaponiya kabi shu qadar turlicha mamlakatlarda ota-onalar va o'qituvchilar har bir o'quvchi yuqori standartlarga mos kelishiga ishonishadi.

Hisobot: O'zbekiston boshqaruv modeliga oid qismda aniq tanqidiy fikrlar mavjud: "kuchli markazlashtirilgan tizim", "quruq raqamlar va hisobotlar", "sog'lom raqobatni bo'g'adi", "mustaqil qaror qabul qilish darajasi past", "bog'lanib qolgan" va "qobiliyatlarini cheklab qo'yadi" kabi ifodalar tanqidiy ohangga ega. Provokatsion, jargon/sleng, diniy, ekstremistik mazmun aniqlanmadi. Davlat siyosatiga qarshi bevosita da'vat mavjud emas.

Singapurda maktab direktorlari har 5–7 yilda maktablar o'rtasida rotatsiya qilinadi. Bundan ko'zlangan maqsad – kuchli rahbarlarning tajribasini sust rivojlanayotgan maktablarga transformatsiya qilishdir. Rahbar raqobatbardoshligi o'tgan yillar davomida tayyorlagan "o'rinbosarlar" (zaxira kadrlar) soni bilan ham o'lchanadi. Maktab direktorlari muhim qarorlarni Singapur Milliy ta'lim institutidan emas, bevosita vazirlikdan bilib oladilar. Hayotga tatbiq etiladigan birorta ham reja oldindan ko'rib chiqilmay turib taqdim etilmaydi. Vazirlik amalga oshirilayotgan ishlarning samaradorligini muntazam kuzatib, o'z qarorlarini ishlab chiqish va joriy qilish uchun boshqa mamlakatlarning ma'lumotlari va ilg'or tajribasidan foydalanib, doimiy takomillashuv tartibida ishlaydi. Singapur hukumati kompetensiyalarning shakllanganlik darajasi iqtisodiyotning rivojlanish darajasiga jiddiy ta'sir ko'rsatishini tushunadi, shu sababli ta'limda amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalarni aniq-ravshan belgilaydi. Vazirlik bu tasavvurni amalga oshirish choralari ishlab chiqayotgan bir paytda o'qituvchilar, o'z navbatida, ko'pincha vazirlik bilan birga islohotlarni ishlab chiqishda ishtirok etayotgan Milliy ta'lim institutida malaka oshirishga bir yilda yuz soat sarflash huquqiga egadirlar.

Finlyandiya maktab rahbarini baholaydigan markaziy inspeksiya mavjud emas. Direktorning raqobatbardoshligi uning jamiyatdagi obro'si va o'qituvchilar jamoasi bilan tuzgan "kollegial boshqaruv" sifati bilan belgilanadi. Rahbarlar to'liq moliyaviy va akademik erkinlikka ega. Finlyandiya misoli ta'lim tizimi sifati uning o'qituvchilari sifatidan yuqori bo'lmasligini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, ushbu tajriba yuqori natijalarga erishish uzoq muddatli va izchil jarayon ekanligini ko'rsatadi. Jahonning ta'limdagi yetakchi mamlakati sifatida Finlyandiyaning maqomi o'zgarayotgan iqtisodiy talablar sababli mamlakat olib borayotgan qator ta'lim islohotlari natijasida shakllana bordi. 1960-yillarning oxirida yuqori sifatli ta'limni gimnaziya va litseylarda ta'lim olayotgan kamchilik uchun emas, har bir o'quvchi uchun umumiy va ochiq qilib, umumta'lim maktablarini rivojlantirishga qaror qilindi. Ta'lim islohotlarini amalga oshirish jarayoni turli iqtisodiy sharoitlarda kechdi. 1990-yillarning boshlarida Finlyandiya ishsizlik 20% ga yetdi, ichki yalpi mahsulot tushib ketdi, davlat qarzlari ko'paydi. Ta'lim texnologiya sektori va o'sib borayotgan telekommunikatsiyalar bozoriga investitsiya kiritish tomon o'zgarib borayotgan fin iqtisodiyotini isloh qilish usuliga aylandi. Ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik markazlarida ishlaydigan finlar soni keskin oshdi. XIX asr qog'oz fabrikasidan XXI asr boshidagi mobil telefonlar ishlab chiqarish sohasida eng yirik kompaniyalardan biriga aylangan Nokia singari kompaniyalar rivojlanib ketdi.

Olimlarning bunday birikuvi Finlyandiya yaxshi tayyorlangan ishchi kuchiga va bu ehtiyojni amalga oshira oladigan hamda dars berishning yuqori sifatiga ega bo'lgan ochiq ta'lim tizimiga talab borligini anglatardi.

Qiyosiy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekistondagi mavjud boshqaruv modeli markazlashgan boshqaruv tamoyillariga asoslangan holda izchil takomillashtirib borilmoqda. Maktab direktorlarining raqobatbardoshligini baholashda yuqori turuvchi tashkilotlar tomonidan belgilangan miqdoriy ko'rsatkichlar va hisobot natijalaridan (masalan, oliy ta'limga kirish foizi) foydalaniladi. Shu bilan birga, AQSh va Singapur tajribasidan kelib chiqib, baholash jarayonida maktab joylashgan hududning ijtimoiy-iqtisodiy sharoitini (kontekstini) yanada kengroq hisobga olish baholash tizimini takomillashtirishga xizmat qilishi mumkin. Chekka qishloqdagi maktab direktori bilan poytaxt markazidagi ixtisoslashtirilgan maktab direktorining faoliyatini baholashda ular faoliyat yuritayotgan sharoitlarning o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olish sog'lom raqobat muhitini yanada rivojlantirish imkonini beradi. Bundan tashqari, mahalliy maktab direktorlarining mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini bosqichma-bosqich kengaytirish boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin. Moliyaviy mablag'larni taqsimlash, kadrlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish masalalarida direktorlar tuman ta'lim bo'limlari bilan hamkorlikda faoliyat yuritadilar. Mazkur yo'nalishlarda rahbarlarning vakolatlarini yanada rivojlantirish ularning tadbirkorlik va strategik menejment qobiliyatlarini mustahkamlashga xizmat qiladi. Ular



xalqaro qiyoslashlardan, xuddi biznesmenlar boshqalardan ilhomlanib va olingan saboqlarni o'z holatiga moslashtirib, kompaniyani muvaffaqiyat sari boshlashga o'rganganidek, foyda olishlari mumkin. Buning uchun qiyosiy tahlilning turli shakllarini qo'llash mumkin: ta'limning sifati, ommaviyligi, samaradorligida mamlakatlar o'rtasidagi tafovutni kuzatish, bu mamlakatlar ta'lim tizimlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liqligini izlash kabi.

Bunday yondashuvni ishlab chiquvchi mutaxassislardan biri 1988-yildan beri Qo'shma Shtatlarda ta'lim va iqtisodiyot masalalari bo'yicha Milliy markazni boshqarayotgan Mark Takerdir. Uning tadqiqoti natijasida yuqori natijali ta'lim tizimlarining liderlari o'z fuqarolarini resurslarini qisqa muddatli maqsadlarga sarflamay, kelajakka ta'lim orqali sarmoya tiksa arzishiga va ishchi kuchining qiymati uchun emas, sifati uchun kurashish yaxshiroqligiga ishonitirishdi. Ba'zi mamlakatlarda o'quvchilar erta yoshdan guruhlariga ajratiladi, bu faqat tanlab olingan o'quvchilar yuqori natijalarga erishishlari mumkin, degan tasavvurni aks ettiradi. PISA tadqiqotlari esa bunday saralashning ijtimoiy nomutanosiblik bilan bog'liq jihatlarni ko'rsatadi. Estoniya, Kanada, Finlyandiya va Yaponiya kabi turli mamlakatlarda ota-onalar va o'qituvchilar har bir o'quvchi yuqori standartlarga mos kelishiga ishonishadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi taklif va xulosalar tayyorlandi.

Umumta'lim muassasalari rahbar kadrlarining raqobatbardoshligini baholash va ularni samarali boshqarish tizimini yanada takomillashtirish maqsadida quyidagi takliflar ilgari suriladi:

1. "360 gradus" baholash usulini joriy etish: direktor faoliyatini vazirlik yoki inspeksiya tomonidan baholash bilan bir qatorda, anonim tarzda o'qituvchilar, ota-onalar va yuqori sinf o'quvchilarining fikrlarini ham inobatga olish maqsadga muvofiq. Bu rahbarning liderlik va kommunikativlik qobiliyatlarini yanada kengroq baholash imkonini beradi.
2. Maktab direktorlarining moliyaviy va akademik boshqaruv imkoniyatlarini kengaytirish: maktab byudjetini shakllantirish va kadrlar siyosatini amalga oshirishda direktorlarning mustaqil boshqaruv vakolatlarini bosqichma-bosqich rivojlantirish maqsadga muvofiq. Bu rahbarlarning tashabbuskorligi va boshqaruv samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi.
3. Xalqaro "Menejment MBA" dasturlaridan foydalanishni kengaytirish: pedagogik ma'lumotdan tashqari, direktorlikka nomzodlar uchun inqirozga qarshi boshqaruv (Crisis Management), moliyaviy savodxonlik va HR-menejment bo'yicha maxsus kurslarni tashkil etish hamda raqobatbardoshlik sertifikatlarini berish maqsadga muvofiq.
4. Kontekstual KPI tizimini yanada rivojlantirish: maktablarni baholashda ularning moddiy bazasi, joylashgan hududi va ijtimoiy holatini inobatga olgan holda individual baholash mezonlarini ishlab chiqish baholash tizimining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ushbu takliflarning amaliyotga tatbiq etilishi umumta'lim muassasalarida raqobatbardosh rahbarlar salohiyatini yanada rivojlantirishga va pirovardida ta'lim sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 25.01.2021-yildagi PQ-4963-son² qarori. "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida".
2. Sahlberg, P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? Teachers College Press. 2011.
3. Ng, P. T. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes in Education. Routledge. 2017.
4. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Заметки о качестве управления школой. Москва: Просвещение. 2018.
5. Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi huzuridagi Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi hisobotlari va statistik t'plamlari.
6. Андреас Шляйхер. Жаҳон миқёсидаги таълим. XXI аср мактабини қандай барпо этмоқ керак? Замин нашр, 2022.

2 <https://lex.uz/docs/-5239538>

- 
- 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



AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov

Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov

Musahhih: Alibek Zokirov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026. №8(2)

© 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.

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