



MAKTAB TA'LIMI
Muammolar, izlanishlar, yechimlar

UO'K 373.3/5
ISSN: 3060-4788

A.AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY INSTITUTI
ILMIY-NAZARIY VA O'QUV USLUBIY JURNAL

MAKTAB TA'LIMI

MUAMMOLAR, IZLANISHLAR, YECHIMLAR

Iyun, 3/2025



A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutining
ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnali

Научно-теоретический и учебно-методический журнал
Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони

Scientific-theoretical and educational-methodological journal
of the National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni

MAKTAB TA'LIMI:

MUAMMOLAR, IZLANISHLAR, YECHIMLAR

ШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕШЕНИЯ

SCHOOL EDUCATION:

PROBLEMS, RESEARCH, SOLUTIONS

2025-yil,
3-son

Toshkent – 2025



Maktabgacha
va maktab
ta'limi vazirligi

Bosh muharrir

ISMAILOV Abduvali Abdumalikovich

Bosh muharrir o'rinbosari

RAJABOV Sherzod Umurzoqovich

Tahrir hay'ati:

YULDASHEV Maksudjon Abdullayevich

RADJABOV Sardor Baxtiyorovich

IBRAIMOV Xolboy Ibragimovich

PIOTR Fokich Borovski

GUNDA Tire

KOVALEVA Galina Sergeyevna

IBRAGIMOV A'lamjon Amrilloevich

ERGASHEVA Malohat Tursunovna

XAKIMOVA Dildora Mashrabjonovna

JUMANAZAROV Sirojiddin Salaydinovich

URINBAYEVA Dilbar Bazarovna

IBRAGIMOV Abdumalik Gapparovich

ALKAROV Elyor Maxmudovich

BADALOVA Maqsuda Umarovna

BOTIROV Hamid Hakimovich

OTAMURODOV G'olibjon Ro'zimurodovich

XURRAMOV Isroil Abdurashidovich

BABAYEVA Nargiza Muzaffarovna

Mas'ul kotib:

DAMINOVA Shoxista Kabulovna

Adabiy muharrir:

MIRZOXIDOVA Laylo Baxtiyorovna

Tarjimon:

ABDULLAYEVA Maxprat Nurmatovna



ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI
PEDAGOGIK MAHORAT
MILLIY INSTITUTI

MAKTAB TA'LIMI:

MUAMMOLAR, IZLANISHLAR, YECHIMLAR
ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnali

ШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕШЕНИЯ
научно-теоретический
и учебно-методический журнал

Scientific-theoretical and

educational-methodical journal

SCHOOL EDUCATION:

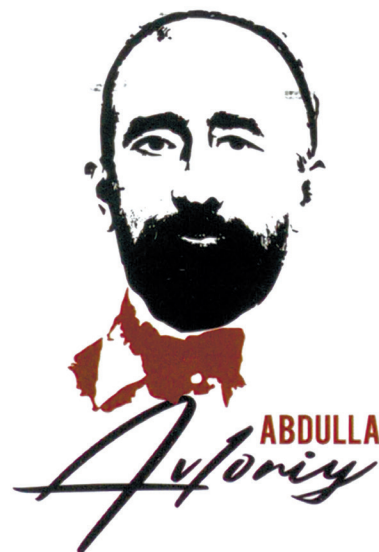
PROBLEMS, RESEARCH, SOLUTIONS

UO'K 373.3/.5

ISSN: 3060-4788

Muassis:

Abdulla Avloniy nomidagi
pedagogik mahorat milliy instituti



**“Har bir muallimning
saodati, davlatning tinchi
va rohati yoshlarning yaxshi
tarbiyasiga bog'liqdir”.**

MUNDARIJA

CONTEKST

Ta'lim uzluksizligi va islohotlar

- 5 Umarova Xilola Uktamovna,
Oliy ta'lim tashkilotlarida
zamonaviy boshqaruv shakllari
va rivojlanish tendensiyalari

Ta'lim menejmenti va boshqaruv

- 17 Xaydarova Ziyoda Tolipovna,
Pedagoglar jamoasini boshqarishning
ijtimoiy-psixologik omillari
- 28 Islamova Dilfuza Dilshodovna,
Madrahimov Bahodir Sa'dullayevich,
Ta'lim menejmentida samarali boshqaruv
tamoyillari: zamonaviy yondashuvlar
va amaliyot
- 35 Radjabov Sardor Baxtiyorovich,
Umumiy o'rta ta'lim muassasalari
direktorlarini tayyorlash, tanlash va
tayinlash masalalari
- Xusanov Xasanjon Xusanxo'ja o'g'li,
- 49 Umumta'lim maktablarida zamonaviy
boshqaruv usullarini qo'llash orqali
inson resurslarini rivojlantirishning
nazariy-metodologik asoslari

Maktab ta'limini tashkil etish

- 57 Sardorbek Rislikboyev,
Writing an effective school improvement
plan: a practical guide for public
school leaders

Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi

- 63 Urazova Nasiba Urazbayevna,
TIMSS Xalqaro baholash tadqiqoti
doirasida boshlang'ich ta'lim o'qituvchilari
metodik tayyorgarligini monitoring
qilishning pedagogik-dagnostik aspektlari

- 73 Urinbayeva Dilbar Bazarovna,
Filologik ta'limda stem yondashuv:
imkoniyatlar va istiqbollar

Kasbga yo'naltirish

- 81 Rajabov Sherzod Umurzoqovich,
Umumta'lim maktablarida o'quvchilarda
tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish

Ilg'or milliy va xalqaro tajribalar

- 86 Axunjanova Shirmonoy Isroiljonovna,
PISA tadqiqotlari asosida o'quvchilarning
o'zlashtirish natijalarini baholash tizimini
takomillashtirish yo'llari

- 94 Polvanova Dilrabo Tagaymuratovna,
Ta'lim muassasalarida kiberbulling
profilaktikasi bo'yicha xalqaro tajribalar

Malaka oshirish va qayta tayyorlash

- 103 Daminova Go'zal Vaydulla qizi,
Daminova Nargiza Vaydulla qizi,
Kadrlar tayyorlash va malaka oshirish
tizimini takomillashtirishda ta'lim
menejmentining roli

AVLONIY –

O'QITUVCHINI "MILLAT
QUYOSHI" DEB BILGAN,
ILM ORQALI JAMIYATNI
UYG'OTGAN,
PEDAGOGIK TAFAKKUR
ASOSCHILARIDAN
BIRIDIR.



OLIJ TA'LIM TASHKILOTLARIDA ZAMONAVIJ BOSHQARUV SHAKLLARI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Umarova Xilola Uktamovna,

*O'zbekiston Respublikasi maktabgacha va maktab ta'limi vaziri,
iqtisodiyot fanlari doktori (PhD), dotsent*

Annotatsiya: Maqolada oliy ta'limning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi xususiyatlarini asoslash, jamiyatda oliy ta'limning rolini asoslash va tizimlashtirish, samarali strategiyani shakllantirish uchun zarur bo'lgan oliy ta'limning faoliyat ko'rsatish qonuniyatlarini va uni zamonaviy boshqaruv sharoitlarida rivojlantirish tendentsiyalarini aniqlash, zamonaviy boshqaruv shakllari va ularning rivojlanish masalalari o'rganiladi, xalqaro tajriba misolida oliy ta'lim muassasalarining avtonomiyasi, sifat nazorati, raqamli boshqaruv tizimlari, tadbirkorlik yondashuvi tahlil qilindi. Shuningdek, O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi islohotlar, ilg'or amaliyotlar va mavjud muammolar yoritiladi. Xalqaro tajriba bilan milliy tajriba solishtirilib, taklif va tavsiyalar beriladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, tendentsiyalar, transformatsiya, konsepsiya, boshqaruv, zamonaviy boshqaruv, boshqaruv tuzilmasi, boshqaruvning matritsali tuzilmasi, modernizatsiya, avtonomiya, raqamlashtirish, sifat nazorati, xalqaro tajriba.

**Современные формы управления
и тенденции развития высших
учебных заведений**

Умарова Хилола Уктамовна,

*Министр дошкольного и школьного образования
Республики Узбекистан, доктор экономических
наук (PhD), доцент*

Аннотация: В статье рассматриваются принципы высшего образования как социально-экономической системы, роль высшего образования в обществе, разработка эффективной стратегии, выявление закономерностей и тенденций его развития в современных условиях хозяйствования, современные формы управления и проблемы их развития, анализ автономии высших учебных заведений, контроля качества, цифровых систем управления и предпринимательского подхода на примере международного опыта. Также освещаются реформы, передовой опыт и существующие проблемы в системе высшего образования Узбекистана. Проводится сравнение международного и национального опыта, даются предложения и рекомендации.

Ключевые слова: высшее образование, тренды, трансформация, концепция, управление, современный менеджмент, структура управления, матричная структура управления, модернизация, автономность, цифровизация, контроль качества, международный опыт.

**Modern management practices and
development tendencies in higher
educational institutions**

Umarova Khilola Uktamovna,

*Minister of Preschool and School Education of the
Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy in
Economics (PhD), Associate Professor*

Abstract: *This article studies the principles of higher education as a socio-economic system and identifies its role in society, along with current development tendencies and essential laws under modern management conditions. It reviews contemporary management practices, including issues related to institutional autonomy, quality control, digital management systems, and an entrepreneurial approach, drawing on international experiences. Furthermore, it discusses reforms,*

best practices, and challenges within Uzbekistan's higher education system. The article compares international practices with national experiences and offers suggestions and recommendations for improvement.

Keywords: *Higher Education, tendencies, transformation, concept, management, modern management, management structure, matrix management structure, modernization, autonomy, digitalization, quality control, international experience.*

Oliy ta'lim – bu jamiyatning intellektual salohiyatini shakllantiruvchi asosiy tizimlardan biridir. So'nggi yillarda globallashuv, raqamlashtirish, mehnat bozoridagi talablarning o'zgarishi va yangi texnologiyalarning jadal rivojlanishi natijasida oliy ta'lim tizimida [9] boshqaruv tamoyillarini zamon talablariga mos ravishda ishlab chiqish ehtiyoji kuchaydi. Shu sababli, oliy ta'lim muassasalarida samarali boshqaruv shakllari va yondashuvlarini joriy etish dolzarb masalaga aylangan [17].

Bugungi kunda oliy ta'lim tizimi global tendensiyalar ta'sirida tubdan o'zgarib bormoqda. Sohasining jadal rivojlanishi jamiyat va davlat oldiga yangi talab va vazifalarni qo'yimoqda. Oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, jumladan, boshqaruv shakllarini tubdan yangilash zarurati dunyo ta'limining geosiyosatida globallashuv, raqamli texnologiyalar, ilmiy-texnik taraqqiyot va mehnat bozorining o'zgaruvchanligi bilan belgilanmoqda. Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv shakllarini zamonaviylashtirish esa ta'lim sifatini oshirish va raqobatbardoshlikni ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Shu nuqtayi nazaridan, zamonaviy boshqaruv shakllarining joriy etilishi hamda xalqaro tajriba asosida milliy modelni shakllantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bunday sharoitda ta'lim tizimi rivojlangan va aholining ta'lim darajasi yuqori bo'l-

gan O'zbekiston ta'lim tizimini zamonaviy boshqaruv talablariga moslashtirishi kerak. Bu xo'jalik yurituvchi subektlarning ta'lim sohasidagi o'zaro munosabatlari tamoyillarini, boshqa ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda shakllangan ijtimoiy normalar va an'analarni ham xorijiy, ham mahalliy amaliy tajribani, shuningdek, ilmiy tafakkurning so'nggi yutuqlarini hisobga olgan holda tubdan o'zgartirishni taqozo etadi.

Shu munosabat bilan, O'zbekistonda, shuningdek, boshqa mamlakatlarda oliy ta'limni modernizatsiya qilish jarayoni alohida ahamiyat kasb etmoqda va nazariy asoslash va keyingi tadqiqotlarni talab qiladi. Bilimlar iqtisodiyotida qo'llaniladigan institutsional vositalar samaradorligining umumiy qonuniyatlari va aniq mezonlarini tushunmasdan turib, bunday iqtisodiyotning mavjud sharoitlariga mos keladigan va davlat iqtisodiy siyosati yordamida amalga oshiriladigan samarali strategiya ishlab chiqish mumkin emas [13]. Davlat iqtisodiy siyosatining eng muhim tarkibiy qismi ijtimoiy siyosat bo'lib, uning obyektlaridan biri ta'lim tizimi va xususan oliy ta'limdir.

Oliy ta'limni modernizatsiya qilish sohasida muhim nazariy asoslar va amaliy tajribalar to'plangan, biroq oliy ta'limni tarkibiy, institutsional va mazmunan modernizatsiya qilishning tizimli ta'siri muammosi hali yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Oliy ta'lim tizimida olib borilayotgan keng qamrovli islohotlarga qaramay, talabalar va o'qituvchilar uchun haddan tashqari yuklamaning ko'ligi, ilmiy maktablarning tanazulga uchrashi va yo'qolishi, kompetensiyalardan ko'ra ananaviy o'qitishning ustunligi, til o'rgatishning pastligi, ta'lim dasturlarining nomuvofiqligi, talabalar va o'qituvchilarning harakatchanligi va boshqalar bilan bog'liq muammolar hali ham hal qilinmagan [17]. Oliy ta'limni modernizatsiya qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlarning oliy ta'limning o'zi va jamiyat uchun natijalarni prognozlash bo'yicha tadqiqotlar yetarli emas.

Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishga bag'ishlangan ishlarda asosan faqat alohida jihatlar yoritilgan yoki oliy ta'lim sohasiga xos bo'lgan [10] ijtimoiy taraqqiyotning hozirgi bosqichi talablariga javob beradigan o'ziga xos xususiyatlar yetarlicha hisobga olinmagan holda umumiy masalalar muhokama qilinadi, bu esa ilmiy munozara uchun sharoit yaratadi, lekin zamonaviy boshqaruv tizimi yo'nalishlarini oydinlashtirishga yordam bermaydi. Xususan, bilim, innovatsiya, axborotga asoslangan "zamonaviy boshqaruv" sharoitida oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini, jumladan, hududiy miqyosda shakllantirishning huquqiy, tashkiliy va uslubiy jihatlari ham alohida ishlab chiqilmagan [9]. Bundan tashqari, ijtimoiy rivojlanishning mintaqaviy tarkibiy qismini mustahkamlash hozirgi vaqtda rivojlantirish darajasidan, davlat tuzilishidan, madaniy an'analardan qat'i nazar, aksariyat mamlakatlar uchun xarakterli xususiyatdir. O'z navbatida, ta'limni rivojlantirishning hududiy strategiyalarini ishlab chiqish mintaqaning o'zaro bog'liq bo'lgan qator ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini kompleks hal etish uchun zarur. Shu munosabat bilan nafaqat davlat, balki hududiy darajada oliy kasbiy ta'lim sohasida eng samarali strategiyalarni ishlab chiqish va qo'llash muammosi alohida ahamiyatga ega. Bularning barchasi oliy

ta'limni yanada rivojlantirish va uning jamiyatga qo'shayotgan hissasiga oid muhim nazariy va amaliy muammoni hal qilishga qaratilgan ilmiy tadqiqotning dolzarbligi va ko'lamligidan dalolat beradi [17].

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy farovonlikka samarali milliy strategiyaga ega bo'lgan davlatlar erishgan. Erishilgan mavqelarni yo'qotish nafaqat iqtisodiy sharoitlar, balki raqobatdosh davlatlarning strategik muammolariga yetarlicha baho bermaslik, noqulay voqealarga faol tayyorgarlik ko'rmaslik bilan ham bog'liq. Iqtisodiyot nazariyasining asosiy ochiq savollaridan biri bu bilimlar iqtisodiyoti qonuniyatlarini nazariy tushunish va yaqinlashib kelayotgan yagonalik kontekstida ijtimoiy rivojlanish tendensiyalarini prognoz qilishdir [17].

Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda oliy ta'limni strategik rejalashtirish bo'yicha jahon tajribasini tahlil qilish shuni ko'rsatdiki, ko'pgina mamlakatlarning strategik rejalarida o'ziga xos xususiyatlar yo'q, ularda ssenariy modellar qo'llaniladi. Shu bilan birga, ta'lim tizimini strategik rejalashtirish faol rivojlanmoqda. So'nggi paytlarda Marokash, Afg'oniston, Madagaskar, Janubiy Afrika, Gaiti, Zambiya kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda oliy ta'limni strategik rejalashtirish zarurati e'tirof etildi. Eng muhim o'ziga xos xususiyat - o'lchanadigan ko'rsatkichlardan foydalanish, yagona strategiyani ishlab chiqish [18], uni boshqaruv darajalari bo'yicha taqsimlashdir.

OECD ekspertlarining fikriga ko'ra, Yevropa universitetlari Finlyandiya, Kanada va Yaponiyadagi dunyodagi eng yaxshi ta'lim tizimlaridan, shuningdek, Hindiston, Xitoy va Janubiy Koreyaning samarali va jadal rivojlanayotgan ta'lim tizimlaridan past bo'lib, ularda talabalar "a'lo baho va ko'nikmalar" oladi, garchi ularda ta'limni saqlash xarajatlari nisbatan past [18].

Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishga ilmiy muammo sifatida qaraydigan bo'lsak, ularni bog'lab turuvchi "zanjirli tizim" global iqtisodiy muammolar, strategik rejalashtirish metodologiyasi keng tadqiq etilishi, iqtisodiy o'sish va iqtisodiy rivojlanishni tezlashtirish omillari, davlatning iqtisodiy hayotga aralashuvi sabablari va davlatning bozor mexanizmlariga aralashuvi shakllari, davlatning iqtisodiy vazifalari [17] hisoblanadi.

Davlatning strategiyasi va iqtisodiy siyosati konsepsiyalarini o'rganish, ta'lim xizmatlari bozorini shakllantirish muammolari bo'yicha Q.X.Abdurahmonov, G.N.Axunova, X.P.Abulqosimov, M.Sharifxo'jaev, S.S.G'ulomov, M.Mirzakarimova, D.X.Nabiyev, D.N.Rahimova, M.X.Saidova, M.M.Tashxodjayev hamda Sh.R.Xolmo'minovlar ta'lim tizimi, ta'lim xizmatlari bozori va uning rivojlanishining iqtisodiy tahlili, ta'lim tizimi va mehnat bozori o'rtasidagi o'zaro integratsiya munosabatlari, mehnat bozori segmenti va yuqori malakali kadrlar tayyorlash masalalarini o'z ishlarida bir qator izlanishlar [11] olib borishgan.

Ko'pchilik ekspertlar: R.Djurayev, J.G'.Yo'ldashev, U.Inoyatov, Sh.Qurbonov, M.Mirsoliyeva, I.Murakayev, I.Saifnazarov, S.Turg'unov, A.T.To'xtaboyev, M.Yuldashev, U.Sharifxo'y, A.Ibragimov, M.Pardaevalar ta'lim tizimini boshqarish, rahbar va pedagog kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, ularni kasbiy faoliyatga tayyorlash, ta'lim tizimi xodimlarining faoliyati, ularning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalarini o'rganib, ta'lim tizimini rivojlantirish strategiyasining ahamiyatini bir ovozdan ijobiy baholaydilar.

A.X.Abdullayev, N.S.Rahimov, M.O.Xadayevlar ta'lim xizmatlarining sifati bevosita ularni ishlab chiqarish sharoitlariga (zamonaviy ta'lim va tarbiya texnologiyalaridan foydalanish, yuqori malakali o'qituvchilar mavjudligi) o'qituvchining tayyorgarlik darajasiga, dars

jadvali va yil mavsumiga bog'liq holda barqarsizligiga ham bog'liqligini asoslab berishgan, A.Bekmurodov, J.Jalolov, D.Muhitdinov, D.Rahimova, G.S.Sa'dullayeva, S.Salimov, A.A.Soliyev, S.A.Usmonov, D.Ergashxodjayeva, M.Qosimova kabi olimlar ta'lim xizmatlari bozori va uning rivojlanishining iqtisodiy tahlili, ta'lim xizmatlari bozorini rivojlantirish strategiyasi va mehnat bozori [11] segmenti borasida ilmiy izlanishlar olib borganlar.

Shu bilan birga, xususan oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirishning metodologik jarayonlari bo'yicha keng qamrovli tadqiqotlar deyarli yo'q.

Zamonaviy boshqaruvning kadrlar tayyorlash mazmuni va kasbiy tarkibiga, ularning shaxsiy va kasbiy sifatlariga qo'yiladigan talablarni o'zgartirish, turli darajadagi mutaxassislarni kasbiy tayyorlash mazmunini shakllantirishga yondashuvlarni asoslash muammolari yetarlicha o'rganilmagan. Ta'limda risklarini boshqarish, oliy ta'limning boshqaruv siyosati sohasida ilmiy ishlar, shuningdek, turli darajadagi, shu jumladan ta'lim sohasida strategik rejalashtirish holati bo'yicha tahliliy ishlar zarur [9].

Ta'lim muassasalari rivoji uchun zamonaviy boshqaruvning o'ziga xos tomonlari, usullari hamda shakllarini bilish va samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Dunyo bo'ylab ko'plab rivojlangan mamlakatlarda oliy ta'lim muassasalari mustaqil boshqaruvga egadir.

Ma'lumki, zamonaviy boshqaruv shakllari an'anaviy yoki "eskicha" boshqaruv bilan quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi:

Stratejik boshqaruv – uzoq muddatli maqsadlarga yo'naltirilgan rejalashtirish, ichki va tashqi omillarni hisobga olib qarorlar qabul qilish.

Ta'lim muassasasining boshqaruv modeli (Higher Education Institution) – universitetlar

nafaqat ta'lim muassasasi, balki innovatsion va tadbirkorlik markazi sifatida faoliyat yuritadi.

Avtonomiya va samaradorlikka asoslangan boshqaruv – moliyaviy va akademik mustaqillik, ichki audit va natijalarga yo'naltirilgan yondashuv.

Axborotlashtirish va raqamlashtirish asrida oliy ta'lim muassasasida raqamli boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish asosida ish ko'lam yanada ixchamlashtirilib samaradorlikka erishish osonlashadi. Shu kabi strategik yondashuvlar asosida elektron universitet konsepsiyasi, talaba axborot tizimlari (SIS), Learning Management Systems (LMS), sun'iy intellekt asosida qaror qabul qilish tizimlarini yo'lga qo'yish zarurati yuqori. Bu borada ta'lim sifatini ta'minlash va monitoring qilish orqali zamonaviy boshqaruvni tizimlashtirish uchun ichki va tashqi sifat monitoring va reyting tizimlari natijalarini tahlil qilib borish muhimdir. Aynan, monitoring va reyting natijalarining xulosaviy jarayoni akkreditatsiya jarayonlari va xalqaro standartlarga muvofiqlik (masalan, ESG – European Standards and Guidelines) hisoblanib, ta'lim muassasasiga beriladigan tashqi baholash va nazorat zamonaviy boshqaruv usullarining nechog'lik samarali yo'lga qo'yilganini tahlil qilish imkonini beradi.

Ta'lim muassasasi rahbarining, xususan, boshqaruv jarayonlarida ishtirok etadigan quyi boshqaruv xodimlarning liderlik va boshqaruv madaniyati, transformatsion liderlik yondashuvi, boshqaruv jarayonida ilmiy-innovatsion muhit yarata olishi, faol ishtirokchilik asosidagi boshqaruv (participatory management)da shaxsiy xissadorligini yuqori bo'lishi, rivojlanish tendensiyalari va global integratsiya (universitetlarning xalqaro reytinglarda ishtirok etishi, xalqaro dasturlarni joriy etish) asosida samaradorlik natijalarining sifatiga yondashuvi boshqaruvning to'g'ri yo'lga qo'yilganining mahsuli bo'lishga xizmat qiladi.

Jahon tajribasi va ta'lim berish tendensiyalari ta'lim muassasalarining akademik erkinlikni oshirish, jumladan, mustaqil o'quv dasturlari, ilmiy tadqiqotlar uchun erkinlikka erishishi natijasida ta'limiy ehtiyojlarning yechimiga erishish imkonini kengaytiradi. Bunda oliy ta'lim tashkiloti jamiyat va davlat buyurtmasini bajarishda ijtimoiy sheriklik bilan integratsiyani yo'lga qo'yishi, ya'ni dual ta'lim, "universitet – buyurtmachi – davlat" hamkorligi strategiyasini belgilab olishi barqaror rivojlanishga xizmat qiluvchi boshqaruv ijtimoiy mas'uliyatli yondashuvlar zarur [10].

Yuqoridagi fikrlarni umlashtirish asosida bizningcha, oliy ta'lim tashkilotlarining zamonaviy boshqaruv shakllari ularning global maydondagi raqobatbardoshligini oshiradi, ta'lim sifati va samaradorligini ta'minlaydi. Bugungi kunda universitetlar faqat bilim beruvchi emas, balki innovatsion va tadbirkorlik markazi sifatida ham rivojlanmoqda. Shu sababli, boshqaruv tizimlarining modernizatsiyasi va ilg'or yondashuvlarning amaliyotga joriy etilishi oliy ta'lim sohasining barqaror rivojlanishiga [17] xizmat qiladi.

Ma'lumki, dunyoning yetakchi davlatlari oliy ta'limni boshqarishda bir qator zamonaviy yondashuv va mexanizmlardan foydalanmoqda. Ularning ayrim asosiy jihatlarini tahlil qilib ko'ramiz.

AQSh, Buyuk Britaniya va Yevropa universitetlarida moliyaviy va akademik qarorlarni mustaqil qabul qilish kuchaymoqda. Bu, o'z navbatida, tezkor va samarali boshqaruvni ta'minlaydi. AQSh modeli ko'plab davlatlardan farqli ravishda "avtonom universitetlar" faoliyatini yo'lga qo'ygan bo'lib, unda universitetlar mustaqil ravishda o'quv rejalari, budget va tadqiqot yo'nalishlarini belgilaydi.

Shuningdek, oliy ta'lim tashkilotlarida kengashlar (Board of Trustees) boshqaruvi faoliyat olib boradi. Bunda, universitetni boshqarishda xususiy sektor vakillari ishtirok etadi.

Tadbirkorlik yondashuvi asosida faoliyat olib borayotgan ko'plab oliy ta'lim tashkilotlar grantlar, patentlar va spin-off kompaniyalar orqali daromad topadi. Universitetlar ilmiy innovatsiyalarni tijoratlashtirishga e'tibor qaratmoqda.

Bologna jarayoni doirasida Yevropa davlatlari ta'lim sifatini doimiy baholash tizimlarini joriy etmoqda. Yevropa Ittifoqi tajribasi (Bologna jarayoni)ga ko'ra kredit-modul tizimi (ECTS) amalga oshirilib, talabalarning o'quv faoliyati kreditlar orqali baholanadi. Bundan tashqari akademik mobillik asosida talabalar va professor-o'qituvchilar erkin harakat qilish imkoniyatlari mavjud. Sifatni ta'minlash tizimi (ESG) esa mustaqil sifat nazorati agentliklari orqali muntazam baholashlar olib boriladi.

Finlyandiya, Skandinaviya va boshqa davlatlar tajribasi ham o'ziga xos demokratik boshqaruv asosida amalga oshiriladi. Talabalar va professor-o'qituvchilar oliy o'quv yurti boshqaruvida bevosita ishtirok etadi. Finlyandiya, Janubiy Koreya, Estoniya kabi davlatlarda elektron boshqaruv tizimlari keng qo'llaniladi, bu esa boshqaruv jarayonlarini optimallashtiradi.

Xalqaro tajribalar bilan bir qatorda O'zbekiston ta'lim tizimida ko'zga tashlanayotgan o'zgarishlar asosida so'nggi yillarda oliy ta'lim tizimida keng ko'lamli islohotlar olib borilayotganini e'tirof etish mumkin. Boshqaruv shakl-

lari va tizimlari xalqaro tajribaga moslashtirilmogda, jumladan:

Raqamli boshqaruvga o'tish my.edu.uz, lms. ziyo.uz, EMIS (Education Management Information System) kabi platformalar joriy etilgan. Universitetlar o'z veb-saytlari orqali interaktiv xizmatlarni taqdim etmoqda (masalan, elektron hujjat aylanishi). Biroq, elektron boshqaruv tizimlari va masofaviy ta'lim platformalari joriy qilinayotganiga qaramay, texnik infratuzilmani yanada rivojlantirish talab etiladi.

2020-yildan boshlab ayrim universitetlarga moliyaviy va akademik mustaqillik berildi (masalan, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, INHA universiteti).

Mustaqil o'quv rejalar ishlab chiqish va talabalar qabulini o'zlari belgilash huquqi berildi.

O'zbekiston davlat sifat nazorati tizimi shakllanmogda, xalqaro akkreditatsiyaga yo'l ochilmogda. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi tomonidan oliy ta'lim muassasalari reytingi tuzilmogda. Xalqaro akkreditatsiya jarayonlari boshlangan (masalan, IQAA, ASIIN, QS Stars baholash tizimlari).

Ko'plab xorijiy universitet filiallari faoliyat yuritmogda, talabalar almashinuvi va qo'shma diplom dasturlari rivojlanmogda (Mamatqulov, 2022). Qatop xorijiy universitetlar filiallari ochildi (Westminster, Turin, Amity, MISiS, Puchon va h.k.).

1-jadval.

Xalqaro va milliy tajribaning o'xshash va farqli jihatlari

Ko'rsatkich	Xalqaro tajriba	O'zbekiston tajribasi
Avtonomiya	To'liq va chuqur avtonomiya	Bosqichma-bosqich joriy etilmogda
Raqamlashtirish	To'liq integratsiyalashgan tizimlar	Faol joriy qilinmogda, lekin hali yakuniy emas
Sifat nazorati	Mustaqil agentliklar	Davlat va ichki baholash tizimlari aralash
Akademik mobillik	Keng imkoniyatlar	Endilikda rivojlanmogda (masalan, El-yurt umidi)
Tadbirkorlik	Universitetlar o'z kompaniyalarini yaratadi	Rivojlanish bosqichida, startaplar orqali qo'llab-quvvatlanmogda

“Universitet – biznes – davlat” modeli asosida innovatsion loyihalar amalga oshirilmoqda (masalan, IT Park, Yashnobod texnoparki bilan hamkorlik).

Universitetlar innovatsion markazlar va texnoparklar tashkil etmoqda, lekin tadbirkorlik sohasida hali ko‘plab imkoniyatlar ochilishi zarur [5].

Oliy ta‘lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish strategiyasini shakllantirish jarayonining nazariy va uslubiy asoslarini ishlab chiqishda quyidagi vazifalar guruhlarini hal qilishni talab qildi:

1. Oliy ta‘limning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi xususiyatlarini asoslash, uning rivojlanish shart-sharoitlari va omillarini aniqlash; zamonaviy boshqaruv tizimining xarakterli xususiyatlarini va jamiyatda oliy ta‘limning rolini asoslash va tizimlashtirish, samarali strategiyani shakllantirish uchun zarur bo‘lgan oliy ta‘limning faoliyat ko‘rsatish qonuniyatlarini va uni yangi iqtisodiy sharoitlarda rivojlantirish tendensiyalarini aniqlash [17].

2. Dunyoning etakchi mamlakatlari oliy ta‘lim tizimlarini tahlil qilish asosida O‘zbekiston oliy ta‘lim modeli mazmunini ochib berish, uning afzalliklari, qarama-qarshiliklari va keyingi rivojlanish istiqbollarini asoslash. O‘zbekiston-Jahon konfiguratsiyasi asosida O‘zbekiston oliy ta‘limi samaradorligini, shuningdek, zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda tarkibiy, institutsional va mazmunli modernizatsiya qilishning konseptual qoidalarini ishlab chiqish.

3. Oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning mazmunini ochib berish va zarurligini asoslash. O‘zbekistonda strategik rejalashtirishni tahlil qilish asosida uning holatini baholash va oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasining umumdavlat strategik rejalari tizimidagi o‘rnini [9] aniqlash. Oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish sohasidagi O‘zbekiston qonunchiligidagi kam-

chiliklarni aniqlash. O‘zbekiston jahon ta‘lim tizimiga kirganda o‘zining samarali strategiyasini shakllantirish uchun hisobga olinishi kerak bo‘lgan oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning jahon tajribasini o‘rganish.

4. Oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishning original metodikasini ishlab chiqish. Zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasida davlat va universitetlarning boshqaruv siyosatining rolini aniqlash. Oliy ta‘limda risklarni boshqarish tizimini o‘rganish, risklarni tahlil qilish va ularni cheklash choralarini ishlab chiqish.

5. Oliy ta‘lim sohasidagi hududiy siyosatning mazmunini ochib berish, maqsad va ustuvor yo‘nalishlarini aniqlash, oliy ta‘limni rivojlantirishning hududiy strategiyasining sifat ko‘rsatkichlarini tahlil qilish, uning yo‘nalishlarini aniqlash, uni vizuallashtirish va rivojlanish strategiyasini shakllantirishda zamonaviy boshqaruv metodologiyasidan [9, 14] foydalanish.

Oliy ta‘lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish O‘zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga katta hissa qo‘shishini ta‘minlash, jahon oliy ta‘lim bozorida raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan zamonaviy boshqaruv talablarini hisobga olgan holda tarkibiy, institutsional va mazmunli o‘zgarishlarga asoslangan oliy ta‘lim samaradorligini oshirishning siyosiy va iqtisodiy konsepsiyasini ishlab chiqishdan iborat. Shuningdek, yangi iqtisodiy sharoitlarda oliy ta‘limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan original integratsiyalashgan metodologiyasini ishlab chiqish shart. Unda aniqlashtiruvchi va nazariy, uslubiy va amaliy bilimlarni oshirish elementlarini o‘z ichiga olgan eng muhim natijalarga quyidagi qoidalar kiradi:

1. Zamonaviy boshqaruv talablarini inobatga olgan holda, tarkibiy o‘zgarishlar, institutsional o‘zgarishlar va oliy ta‘lim mazmunini

o'zgartirish o'rtasidagi barqaror munosabatlarni o'rnatuvchi strategiyani shakllantirish bosqichi sifatida oliy ta'lim samaradorligini oshirish konsepsiyasi ishlab chiqiladi. Shu bilan birga, O'zbekiston oliy ta'limini qayta qurish zarurati va afzalliklari isbotlangan, uni yanada rivojlantirish istiqbollari aniqlangan, rasmiy va norasmiy institutsional o'zgarishlar muammolari aniqlangan va ularni hal qilish bo'yicha aniq chora-tadbirlar [9] taklif etiladi. O'zbekiston oliy ta'limining raqobatbardoshligini ta'minlaydigan va O'zbekiston va uning hududlari iqtisodiyotiga katta hissa qo'shadigan ilg'or oliy ta'lim tizimini shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi.

2. An'anaviy (mehnat, pul va tabiiy resurslar) bilan bir qatorda iqtisodiy o'sishning yangi omillari (bilimlar, innovatsiyalar, AKT), sezilarli o'zgarib borayotgan ayirboshlash munosabatlari, sanoat rentabelligining sezilarli o'sishi, iqtisodiy o'sish sifati tufayli o'z ko'lami bo'yicha global bo'lgan postindustrial iqtisodiyotning bosqichi sifatida belgilab berilgan jarayonlarning tizimli ko'rinishi [9] taklif etiladi.

3. Xalqar talablar asosida mamlakat oliy ta'lim muassasalari holatini baholash mezonlari joriy etiladi, jumladan, davlat va nodavlat universitetlari soni, moliyalashtirish manbalari va hajmlari, ta'lim darajalari, o'qish uchun kotrakt to'lovlari, kredit birliklari tizimi, ta'lim va ilmiy xizmatlarning sinergiyasi, hamkorlik [9]. Ular asosida jahon ta'lim tizimiga kirish uchun O'zbekiston oliy ta'limini rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda hisobga olinishi kerak bo'lgan oliy ta'limning xalqaro modeli asosida yanada rivojlanish qarama-qarshiliklari va mexanizmlari aniqlandi.

4. Umuman manbalarda oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasi mazmunining ta'lim faoliyatining notijorat xarakteri bilan bog'liq xususiyatlari ochib berilgan: ta'lim muhitini tartibga solishning yuqori darajasi; oliy ta'lim faoliyati

yakuniy natijasining noaniqligi; ta'lim va biznesdagi qadriyatlar tizimidagi farq; "iste'molchi" tushunchasining noaniqligi, strategiyani tanlashda boshqaruv mustaqilligini cheklash. Shuningdek, oliy ta'lim tizimini ma'lum bir tarixiy davrda uning talablari va yo'riqnoma-lariga muvofiqlashtirish, bozorning barcha darajalarida samarali rivojlanish yo'lini belgilash, jamiyatning zaruriy sifatini ta'minlash, inson resurslari ehtiyojlarini qondirish, tashqi muhitning jadal o'zgarishi va shunga mos ravishda oliy ta'lim tizimining rivojlanishidan oldinda bo'lgan jamiyat, talabalar, ish beruvchilar talablari bilan bog'liq bilim iqtisodiyotida oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish zarurligi isbotlangan. O'zbekiston iqtisodiyotining innovatsion rivojlanish yo'li, ijtimoiy rivojlanishni mahalliyashtirish kuchaygan. Bu oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini davlat strategiyasining tabiiy davomi sifatida ko'rib chiqish imkonini beradi hamda uni hududiy rivojlanish strategiyasiga kiritishni taqozo etadi.

5. Mamlakatimizda va oliy ta'lim sohasida strategik rejalar tizimini tahlil qilish asosida faqat aniq loyihalar – maqsadli dasturlarda batafsil bayon qilingan, shuningdek, balki o'lchanadigan ko'rsatkichlarni o'z ichiga olgan yagona strategiyani shakllantirish zarurati to'g'risida taklif ishlab chiqiladi. Hozirgi vaqtda davlat darajasidagi strategiya, undagi prognoz hisob-kitoblariga qaramay, odatda deklarativ xarakterga ega, tuman darajasida, hududiy darajada aniq mezonlar yo'q. Oliy ta'limni strategik rejalashtirish tizimi uchun amaldagi davlat strategik rejalarini ko'p jihatdan faqat yo'nalish va asosiy tamoyil [9] hisoblanadi.

6. Oliy ta'lim tashkilotlarini rivojlantirish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishning original, yaxlit metodologiyasi ishlab chiqiladi. Uda strategiyani shakllantirish va amalga oshirish jarayoni uchun asos balanslangan ko'rsatkichlar kartasi, portfel tahlili matrit-

salari va strategiyani shakllantirish hada amalga oshirish algoritmi tushunchalarining integratsiyasi bo'ldi. Ushbu yondashuvning asosiy qiymati nafaqat joriy, balki kelajakdagi rivojlantirishning muhim omillarini baholashga imkon beradigan moliya, mijozlar, ichki jarayonlar va xodimlar bilan bog'liq o'lchanadigan ko'rsatkichlar to'plami bilan yagona strategiyani shakllantirishdir. Bundan tashqari, strategiya nafaqat yillik rejalarda batafsil bayon etilgan, balki bo'limlarning rejalari va shaxsiy topshiriqlariga [16] ham [17] ajratilgan. Metodikaning bosqichma-bosqich algoritmi vizualizatsiya va keyingi tartiblash maqsadida Pedagog kadrlar tayyorlovchi Pedagogik oliy ta'lim tashkilotlari (PedOTT) misolida amalga oshiriladi.

7. Oliy ta'limning ta'lim xizmatlari bozorida davlat va universitetlarning zamonaviy narx siyosatining asosiy tendensiyalari belgilab berilgan bo'lib, ularni oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasida hisobga olish turli darajadagi ta'lim va turli mutaxassisliklar bo'yicha kadrlar tayyorlash tizmini shakllantirishning yagona metodologiyasini ishlab chiqish uchun zarurdir [17]. "O'zbekiston Respublikasida boshqaruv siyosati to'g'risida"gi qonunni ishlab chiqish va qabul qilish zarurati asoslanadi.

8. Oliy ta'lim uchun xos bo'lgan xatarlarni tahlil qilish asosida ustuvor (eng xavfli) xatarlar aniqlanadi, ustuvor xavflar ro'yxati va spirali tuziladi. O'zaro bog'liq bo'lgan ustuvor xavf guruhlari shakllantiriladi, bu ularni minimalashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va ushbu xavf zonalarini bartaraf etishni oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasiga kiritish imkonini beradi.

9. Pedagog kadrlar tayyorlovchi Pedagogik oliy ta'lim tashkilotlari ilmiy-ta'lim kompleksi salohiyatini tahlil qilish asosida ham dasturiy tadbirlar, ham tashabbuslar doirasida oliy ta'limning hududiy tizimini rivojlantirishning strategik yo'nalishlari belgilanadi, bu esa hududiy hokimiyat organlari tomonidan oliy ta'limni

real qo'llab-quvvatlash chora-tadbirlarini amalga oshirish [17] imkonini beradi. Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasining sifat ko'rsatkichlarini tahlil qilish natijasida, innovatsion rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda, zamonaviy boshqaruv talablariga javob bermaydigan, ba'zi ijtimoiy qatlamlar manfaatlarini qondirishga qaratilgan faoliyat to'g'risida xulosa chiqariladi.

Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda hududiy jihatni hisobga olish mantiqi shundan iboratki, davlat strategik rejalarning maqsad va vazifalari aynan ma'lum bir hudud darajasida amalga oshiriladi. Ta'lim sotsiologiyasiga ko'ra, hududlashtirish – bu muayyan hududning rivojlanishini optimallashtirish uchun mavjud resurslardan samarali foydalanish uchun zarur bo'lgan tizimli, tarkibiy integratsiyaning murakkab jarayoni. Ta'lim siyosatida ta'limni hududiyashtirish hududning butun hayotiy tuzilmasini rivojlantirish, ta'limning ijtimoiy-madaniy muhit bilan o'zaro aloqalarini tashkil etish vositasidir.

O'tkazilgan tadqiqotlar quyidagicha xulosalar chiqarish imkonini berdi. Konsepsiya, strategik rejalashtirish nazariyasiga ko'ra, oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish jarayoniga, uni shakllantirish bosqichlaridan biri (strategik tahlil, maqsadni belgilash, strategik tanlash) sifatida mos keladi. Konsepsiya maqsadlarni belgilash bosqichida ishlab chiqiladi va rejalashtirish ob'ektini (oliy ta'limni) uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan rivojlantirishning asosiy rejasini (g'oyasini), o'lchovli ko'rsatkichlarda ifodalangan maqsadlarni va ularga erishishga qaratilgan tadbirlarni aks ettiradi. Oliy ta'limda boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy maqsadi oliy ta'limning xalqaro bozorida raqobatbardoshligini oshirishdan iborat [17].

Oliy ta'limni tarkibiy o'zgartirishlarning maqsadi jamiyat talablari va kadrlar malaka va ko'nikmasi, shuningdek ularning imkoniyat-

larini hisobga olgan holda universitetlarning maqbul tuzilmasini yaratishdir. Shu bilan birga, qayta qurish nafaqat universitetlarni har xil turlarga diversifikatsiya qilishga, balki resurslarning konsentratsiyasiga olib keladigan konsolidatsiyaga ham qaratilgan.

Bugungi kunda oliy o'quv yurtlari negizida muayyan tarmoq bo'yicha ta'lim va ishlab chiqarish sohalari o'rtasida samarali hamkorlikni tashkil etish mumkin bo'lgan hududiy o'quv-ishlab chiqarish klasterlarini tashkil etish zarur.

O'zbekistonda o'zbek fanini boyitadigan universitetlar qancha ko'p bo'lsa, shuncha yaxshi. Integratsiyalashuvga asoslangan Milliy tadqiqot universitetlari sonini oshirish, innovatsion g'oyalar asosida ta'lim va fanni yanada rivojlantirish, bundan tashqari, O'zbekiston universitetlarining o'z maqomini oshirish istagi ilm-fan rivojiga va mutaxassislar tayyorlash sifatini yaxshilashga yordam beradi.

Viloyatlar va tumanlarning ehtiyojlariga yo'naltirilgan etakchi hududiy va shahar universitetlari soni nodavlat universitetlar bilan raqobatlashadi oladigan darajada oliy ta'limning asosiy iste'molchi-buyurtmachilari mutaxassislklarga bo'lgan ehtiyojdan kelib chiqqan holda shakllantirilishi kerak [9].

Virtual universitetlar (davlat va aralash) – sirtqi ta'lim o'rniga. Masofaviy ta'limni asosan aholining kam ta'minlangan qatlamlari va chekka hududlardan kelgan odamlar olishlari sababli, davlat bunday dasturlarga ixtisoslashgan davlat universitetlarini davlat byudjetdan ma'lum foizgacha subsidiyalashi kerak, bu esa ta'limning zarur sifatini ta'minlaydi [18].

Ushbu tuzilmadagi turli tipdagi universitetlar soni doimiy emas va iqtisodiy vaziyatga, iqtisodiy siyosatning ustuvor yo'nalishlariga, demografik vaziyatga, ayrim universitetlarning samaradorligiga, xalqaro integratsiyaga va boshqa omillarga bog'liq [18]. Umuman

olganda, oliy ta'limni qayta qurish iqtisodiyot va jamiyat uchun katta foyda keltiradi [10].

Rasmiy va norasmiy institutsional o'zgarishlar tahlili shuni ko'rsatdiki, hozirgi vaqtda oliy ta'limni modernizatsiyalash tamoyillaridan birortasi ham to'liq amalga oshirilmayapti. Shu munosabat bilan quyidagilar taklif etiladi:

Kamchilik – chet ellik talabalarni O'zbekiston universitetlariga qabul qilishning yaxshi ishlab chiqilgan tartibi yo'qligi.

Davlat grantlari doirasida tanlov asosida olingan bepul birinchi oliy ta'limni adolatli va asosli deb hisoblaymiz. O'quv jarayonida o'quv faoliyatini rag'batlantirish va iqtidorli talabalarni aniqlash varianti sifatida universitetlar bunday talabalarni grant [15] joylariga, muvaffaqiyatsiz talabalarni esa pullik ta'lim kontrakt shakliga o'tkazish huquqiga ega bo'lishi kerak. Bu esa ta'limda tenglikka emas, balki meritokratiyaga e'tibor qaratishimizga imkon beradi.

Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirishni rag'batlantirish zarur. Uning istiqbolli yo'nalishlari qatorida ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyatida xayriya fondlarini tashkil etish, investitsiya loyihalarini amalga oshirish, qo'shma tadbirkorlik sub'ektlarini tashkil etish imkoniyatlarini qayd etish mumkin.

Har bir oliy o'quv yurtining Ustavida qanday ish turlari auditoriya ishi deb hisoblaniishi, bir o'qituvchiga yiliga maksimal auditoriya yuklamasi qancha bo'lishi, shu jumladan byudjetdan tashqari tarkibiy qism ham aniq ko'rsatilishi kerak.

Darajali ta'lim tizimiga o'tishda har bir ta'lim darajasi uchun o'quv dasturlari, o'quv jarayonini tashkil etishning modulli-reyting tizimi va kollegial emas (pedagoglar jamoasi ishtirokida) emas, balki professor-o'qituvchilarning soatlik yuklamasi va funksiyalari bilan bog'liq bo'lgan malaka tavsiflari va intizom matritsalarini ishlab chiqish zarur [18].

Universitetlarning real mustaqilligini ta'minlash uchun ta'lim boshqaruvi organlari va universitetlar o'rtasida ma'muriy, ta'lim, moliyaviy, pedagogik va ilmiy xususiyatlari bo'yicha vakolatlarni qonun yo'li bilan aniq taqsimlash zarur. Davlat va hududiy hokimiyatlar hududiy siyosatda klaster yondashuvini qo'llab-quvvatlashi va rivojlantirishi kerak. Fan real iqtisodiyotning elementi bo'lsagina to'liq rivojlanishi mumkin [18]. Shuningdek, universitetlarni boshqarishning ierarxik tuzilmasini tubdan o'zgartirish va nufuzli xalqaro universitetlarida o'zining samaradorligi va soddaligini isbotlagan tarmoq tuzilmalarini rivojlantirish zarur.

Umuman olganda, davlat va universitet hamjamiyati oliy ta'limning real foydalanish imkoniyatini, harakatchanligini va bilimlar iqtisodiyoti ehtiyojlariga javob beradigan mutaxassislar tayyorlash sifatini ta'minlash, universitetlarning real mustaqilligini ta'minlash, ko'p kanalli moliyalashtirishning samarali mexanizmini ishlab chiqish, ta'lim va fan integratsiyasidan sinergik samara olish bo'yicha puxta o'ylangan, muvofiqlashtirilgan va uzoq muddatli ishlarni amalga oshirishi kerak.

Dunyo keyingi texnologik taraqqiyot bo'sag'asida turibdi, oliy ta'limning o'z imkoniyatlaridan foydalanishdagi o'rni ta'lim mazmunini sezilarli darajada o'zgartirish, jahon taraqqiyotining kelajagini belgilovchi fanlar bo'yicha oliy ta'limning ilmiy va ta'lim dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish orqali mamlakatni jahon iqtisodiyotining yetakchi davlatlari qatoriga olib chiqish qobiliyatidadir.

Ta'lim mazmuni buyutma beruvchilar kontingenti, o'qituvchilarning malakasi, ta'lim va ilmiy tadqiqotlarga yo'naltirilgan investitsiyalar hajmi bilan bir qatorda ta'lim sifatining

tarkibiy qismlaridan [18] biridir. Ta'limning yangi sifatiga erishish jamiyatning intellektual va ijodiy elitasini maqsadli tayyorlash zarurati bilan bog'liq. Ta'limning tegishli mazmunisiz ta'lim sifatli bo'lishi mumkin emas. Bilimlar iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyati shundaki, u faqat talabga ega bo'lgan, o'zini-o'zi ta'minlaydigan va daromad keltiradigan bilimlarni ishlab chiqaradi.

Zamonaviy oliy ta'lim mazmuni bilan bog'liq eng keskin muammolar talabalar o'qish vaqtining ilmiy asoslangan standartlari yo'qligi, professor-o'qituvchilarning auditoriya va darsdan tashqari o'quv yuklamalarining nisbati, o'quv jarayonida professor, dotsent va o'qituvchilar rolining aniq belgilanmaganligi, ilmiy maktablarning tanazzulga uchrashi va yo'qolishi, o'qitishning va til bilishning o'rtacha darajadan pastligi yoki o'rtacha darajali kadrlar tayyorlashning nisbatan keng tarqalganligi [18] bilan bog'liq.

Ushbu muammolarni hal qilish uchun pirovard natijada oliy kasbiy ta'lim mazmunini bilimlarga asoslangan iqtisodiyot o'sish sharoitida – oliy ta'lim tashkilotlarida zamonaviy boshqaruv shakllari va rivojlanish jarayonlarini amalga oshirishni ta'minlaydigan kompleks chora-tadbirlar taklif etilishi shart.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimi global tendensiyalarni inobatga olgan holda jadal islohotlarni amalga oshirmoqda. Garchi xalqaro tajriba bilan to'liq tenglashish uchun hali vaqt va salohiyat talab qilinsa-da, mavjud o'zgarishlar zamonaviy boshqaruv shakllariga o'tishda muhim bosqichdir. Kelgusida sifatni ta'minlash, avtonomiya, xalqaro akkreditatsiya va innovatsion boshqaruv tizimlari yanada chuqurlashtirilishi zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni 23.09.2020-y. N O'RQ-637, Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi (www.lex.uz), 2020-yil 24-sentyabr, "Xalq so'zi", 2020-yil 24-sentyabr.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022-2026-yillarda xalq ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida"gi PF-134-son Farmoni.
4. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. – T.: O'zbekiston, 2002. – 312 bet.
5. Qodirov, M. Oliy ta'lim muassasalarida investitsiya va innovatsion rivojlanish boshqaruvi. 2020.
6. Djuraev R.X., Turg'unov S.T. Ta'lim menejmenti. T.: "Voris-Nas'hriyoti", 2006. 263 bet.
7. Rahimov D.N. va boshqalar. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. – T.: G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2009. 792 bet.
8. Андреас Шляйхер. Образование мирового уровня. Как выстроит школьную систему XXI века? Успешные реформы и высокие результаты. Пер. с англ. – М.: Издательство "Национальное образование", Москва, 2019. 336 с.
9. Ищук, Татьяна Леонидовна Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.01 Томск 2010 <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004606000/rsl01004606389/rsl01004606389.pdf>
10. Сборник материалов VI традиционная международная научно-практическая конференция "Профессиональное развитие личности XXI века в системе непрерывного образования: проблемы и пути их решения", 3-4-декабря 2024 г. – Т.: Science and Innovation, 2024.
11. Современное образование как открытая система (под ред. Н.Г. Ничкало, Г.Н. Филонова, О.В. Суходольской-Кулешов ой). – "Институт научной и педагогической информации РАО, "ЮРКОМПАНИ", 2012 г.
12. Radjiyev A., Karimov F., Ibragimov A. TALIS-2018 Xalqaro tadqiqotlari talablari asosida o'tkazilgan so'rovnomma va tadqiqot hisobotining ma'lumotlar to'plami. 2-qism. Toshkent-2022. 119 bet.
13. OECD (2016) School Leader s'hip for Learning: Insightsfrom TALIS–2013-TALIS, OECD Publishing, Paris. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-yen>.
14. TALIS – The OECD Teaching and Learning International Survey // OECD –<https://www.oecd.org/education/talis/>.
15. Ta'limni transformatsiyalash sharoitida rahbar va pedagog kadrlarni malakasini oshirish: zamonaviy tendensiyalar va yondashuvlar. Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari <https://staff.tiame.uz/storage/users/829/articles/FawI7zdpwQr8ntq3TBpRdncv97eZ7EE0vuKwZ-YUz.pdf>
16. Safarova R., Musaev U., Musaev P., Yusupova F., Nurjanova R. O'zbekiston Respublikasida umumiy o'rta ta'lim strategiyasi muammolari va ta'lim mazmunining yangi modellari, ularni tatbiq etish yo'llari. – T.: "Fan", 2005.
17. Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний – тема научной работы, скачать автореферат диссертации, по экономике бесплатно, 08.00.01 – специальность ВАК РФ (3/4) <http://economy-lib.com/formirovanie-strategii-razvitiya-vysshey-shkoly-v-ekonomike-znaniy#3>
18. Формирование стратегии развития высшей школы в экономике знаний – тема научной работы, скачать автореферат диссертации, по экономике бесплатно, 08.00.01 – специальность ВАК РФ. <http://economy-lib.com/formirovanie-strategii-razvitiya-vysshey-shkoly-v-ekonomike-znaniy>

PEDAGOGLAR JAMOASINI BOSHQARISHNING IJTIMOIY- PSIXOLOGIK OMILLARI

*Xaydarova Ziyoda Tolipovna,
Shayxontohur tumani maktabgacha va
maktab talimi bo'limi mudirasi*

Annotatsiya: *Pedagoglar jamoasini boshqarish – pedagogik jamoadagi ichki munosabatlarni, pedagogik jamoada madaniyatini ifodalovchi va muhim ahamiyatga ega bo'lgan tushunchalardir. Ularning o'zaro bog'liq bo'lgan o'ziga xos jihatlari mavjud. Pedagogik jamoa ichki muhitini boshqarishda rahbarlik mas'uliyati, pedagogik jamoaning ichki boshqaruv tizimi, pedagogik jamoa ichki boshqaruvi tizimida rahbarlik uslubi shuningdek, pedagogik jamoa rahbarining fazilati va obro'-e'tibori jamoa ishini boshqarishning muhim sharti hisoblanadi. Ushbu maqolada pedagogik jamoani muvaffaqiyatli boshqarish uchun jamoa tarkibini o'rganish, kamchiliklarni korrektsiyalash va haqiqiy pedagogik jamoa sifatida shakllantirishga oid qarashlar o'z ifodasini topgan. Shuningdek, jamoada ishlash ko'nikmalarining rivojlangan darajasi ham muvaffaqiyatli jamoa uchun asosiy omillardan biridir. Jamoada ishlash muloqot vositasida amalga oshadi. Pedagogik jamoaning rivojlanishida shaxslararo muloqot muhim ahamiyatga ega.*

Kalit so'zlar: *o'qituvchilar jamoasi, shaxs kamoloti, ta'lim-tarbiya, ta'lim psixologiyasi, tarbiya psixologiyasi, pedagogik faoliyat, jamiyat institutlari, pedagogik jamo amadaniyati, qadriyatlar, munosabatlar, xulq-atvor, jamoadagi ichki munosabatlar tizimi, nizo, nizoni hal qilish, boshqaruv madaniyati, rahbar fazilati va obr'-e'tibori, lavozim majburiyatlari, talim-tarbiya tizimining asosiy maqsadi.*

Социально-психологические факторы управления учителями

Хайдарова Зиёда Толиповна,
*Начальник отдела дошкольного и школьного
образования Шайхантахурского района*

Аннотация: *Управление педагогическим коллективом – важное понятие, выражающее внутренние отношения и культуру педагогического коллектива. Они имеют свои взаимосвязанные аспекты. Ответственность руководства в управлении внутренней средой педагогического коллектива, внутренняя система управления педагогическим коллективом, стиль руководства во внутренней системе управления педагогическим коллективом, а также качества и авторитет руководителя педагогического коллектива являются важными условиями управления работой коллектива. В данной статье отражены взгляды на изучение состава коллектива, исправление его недостатков и формирование его как настоящего педагогического коллектива с целью успешного управления педагогическим коллективом. Также уровень развития навыков командной работы является одним из основных факторов успешной команды. Командная работа осуществляется посредством общения. Межличностное общение имеет важное значение в развитии педагогического коллектива.*

Ключевые слова: педагогические кадры, личностное развитие, образование, педагогическая психология, педагогическая деятельность, социальные институты, культура педагогического сообщества, ценности, отношения, поведение, система внутренних отношений в сообществе, конфликт, разрешение конфликтов, культура управления, лидерские качества и репутация, должностные обязанности, главная цель системы образования.

Social-psychological factors of teacher management

Xaydarova Ziyoda Tolipovna,

Head of the Department of Preschool and School Education of Shaykhontohur District

Abstract: Management of teaching staff is a crucial concept that reflects the internal relations and culture within the teacher community. It encompasses several interrelated aspects, including mana-

gement accountability for the internal environment, the internal management system, and the management style inside that system. The qualities and authority of the head of the teaching staff are also vital for effectively managing the team activities.

This article highlights the perspectives on studying the teaching team, addressing its shortcomings and forming the cohesive teaching staff to facilitate successful management. Additionally, the development of teamwork skills is a key factor in achieving success. Effective teamwork deeply relies on communication, and interpersonal communication plays a crucial role in the growth of the teaching staff.

Keywords: teaching staff, personal development, educational psychology, pedagogical activity, social institutions, pedagogical community culture, values, relationships, behavior, system of internal relations in the community, conflict, conflict resolution, management culture, leadership qualities and reputation, job responsibilities, the main goal of the education system.

O‘qituvchilar jamoasini boshqarish mavzusini yoritishda boshqaruv psixologiyasini, pedagogik psixologiyani, shaxs psixologiyasi hamda muloqot psixologiyasini uzviy o‘rganish va ularning kesimida yangi ilmiy muammoni yaratish bugungi yuksak taraqqiyot davrida ta’lim tizimi va jamiyatimiz taraqqiyoti uchun muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

O‘qituvchilar jamoasining psixologik xususiyatlarini o‘rganish, pedagogik faoliyat va o‘qituvchi muloqotining o‘zaro munosabati masalasi psixologiya fanida bir qadar tadqiq qilingan muammolardan biridir. Biroq mamlakatimizda, hozirgi zamon bolalariga pedagogik ta’sir o‘tkazishda o‘qituvchi ishlayotgan mikromuhitning ta’siri, bu sohada o‘qituvchilarda shaxslararo muloqot madaniyatini shakllantirish, pedagogik jamoani boshqarish orqali u yerda ijodiy muhit va hamkorlikni, kasbga fidoyilik va qiziqishni shakllantirish va

bu muammoning psixologik imkoniyatlarini aniqlash o‘z yechimini kutayotgan muammolardan biri hisoblanadi. Chunonchi, o‘qituvchining o‘z jamoasidagi muloqot ko‘nikmalarini shakllantirishda guruhning ruhiyati, pedagogik jamoa intellektual taraqqiyoti, irodasi, dunyoqarashi va e’tiqodi, kasbiy rivojlanish darajasini aniqlash, boshqaruv tarkibining psixologik taraqqiyoti kabi psixologik yondoshuvlarga tayanish maqsadga muvofiqdir. O‘qituvchilar jamoasini boshqarish mavzusini yoritishda boshqaruv psixologiyasini, pedagogik psixologiyani, shaxs psixologiyasi hamda muloqot psixologiyasini uzviy o‘rganish va ularning kesimida yangi ilmiy muammoni yaratish bugungi yuksak taraqqiyot davrida ta’lim tizimi va jamiyatimiz taraqqiyoti uchun muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega[1].

Insonlarning har qanday guruhi ijtimoiy iyerarxiyani shakllantiradilar. Ayrimlar uni boshqaradilar, ayrimlar ijtimoiy iyerarxiya

o'rtasida turib tasir o'tkazadilar. Hozirgi kunda ko'pchilik professor- o'qituvchilar xizmat pog'onasidan ko'tarilishni xohlaydilar, mukofotlar olishga ishtiyoqmand bo'ladilar. Shu bois, o'z qobiliyati va erishgan yutuqlarini namoyish etishga qiziqadilar. Ular qo'lidagi muhim qurol – pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimidir. Ayrimlar uchun pedagogik jamoa ichki munosabatlar tizimi o'z manfaatlariga erishish uchun o'zgalar orqali yo'l tutish imkonidir. Agar bunday xulq-atvor jamoadagi madaniy muhitga mos kelmasa, u ko'p janjallarga olib keladi. Shu o'rinda pedagogik jamoamadaniyatiga to'htalish o'rinli bo'ladi. *Pedagogik jamoa madaniyati* – jamoadagi psixologik iqlim va qadriyatlar tizimi bo'lib, u ishchi muhitni shakllantiradi va unga xususiy jilo beradi.

Biz o'rganayotgan muammo ustida jahon psixolog olimlari XIX-XX asrlarda faol shug'ullanishgan. Ushbu sohaning rivojlanishida V.Kann-Kalik, A.Yu.Panasyuk va boshqalar katta hissa qo'shganlar. Respublikamizda ijtimoiy psixologiya sohasi bo'yicha V.M.Karimova, F.Akramova, E.R.G'oziyev, M.Maxsudova kabi olimlar ilmiy izlanishlarni olib borganlar. Ammo, ushbu katta mavzu hamon o'z dolzarbligini yo'qotmagan, ijtimoiy hayot o'zgarishlari bilan yangi-yangi qirralari va o'rganilishi lozim bo'lgan muammolariga ega bo'lib bormoqda. Z.T.Nishonova tomonidan nashr etilgan "Psixodiagnostika" [2], "Oliy ta'lim psixologiyasi" [3] kabi darsliklar ham bu sohani o'rganish davom etayotganligini ko'rsatadi.

Pedagogik jamoada boshqaruv etikasi va rahbar fazilatlarini o'qituvchi va o'quvchilarda sog'lom ruhiyat, o'qishga qiziqish, kasbga muhabbat va kelajakka ishonch hosil qilishda yetakchi ahamiyatga ega. Fazilat – bu ijobiy xislat yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda xulq-atvorlar insonning badanini aylanib yuradigan suyuq moddalariga ko'p jihatdan bog'liq ekan-

ligi tajribada ko'zatilgan. Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa bunday odam harakatchan yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'ladigan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi degan fikri bejiz emas. Mana shu kishilarni Gippokrot sangviniklar deb atagan. Bu lotincha "sangvinik" ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan. Sangviniklar quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi: yangi kishilar bilan tez til topishadigan; bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nika-digan; bir turda bajaradigan ishlarni yoqtirmaydigan; yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan; xushchaqchaq; harakatlari shiddatli; nutqi tez; kelajakka ishonch bilan qaraydigan; so'zini aniq va ma'noli qilib imoishoralar bilan gapiradigan kishilardir. Obyekt: Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi, xalqparvarligi, ya'ni;

Kishilarga e'tibor va hurmat;

Kishilarga xayrixoh va iltifotli bo'lish;

Oliyjanoblik va beg'arazlik, xolislik;

Kishilarning qadr – qimmatiga yetish kabilar;

Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish;

Odamlarga ishonch kishilarning o'z kuchiga qobiliyatiga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlay olish uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo'naltira bilish;

Yuqori nutq madaniyatiga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi ozodaligi;

O'zaro munosabatdagi quyidagi oddiy e'tiqod qoidalariga rioya qilish;

Xushmuomalalik;

Sipolik;

Kamsuqumlik;

Vazminlik;

Andishalilik;

Mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda o'zaro yordam va qo'llab-quvvatlash;

Hozirjavoblik va majburiylik so'zsiz bajarishlik;

Prinsipiallik va ishonch;

Talabchan. Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatlilik.

Yuqorida sanab o'tilgan sifatlar va xislatlar rahbar va xodimning jamoada o'z o'rnini topishda muhim ahamiyatga ega[4].

Jamoa madaniyati yoki korporativ madaniyat professor-o'qituvchilar faoliyatini belgilashga xizmat qiladi, uning talablariga mos kelish imkonini beradi, muammoni yechishda, qabul qilingan qarorni anglash va nima uchun bunday qaror qabul qilinganligini ifodalaydi. Pedagoglarning yillik shaxsiy rejalarini yuqori saviyada bajarishlari ham jamoaning o'quv-ilmii, ma'naviy madaniyatining ko'rsatkichi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Xususan:

Ish faoliyatida jamoada ishlayotgan xodimlar o'rtasida turli kelishmovchiliklar va nizolar paydo bo'lishi mumkin. Nizo – ishlab chiqarishda, jamiyatda yoki shaxsiy hayotda mavjud bo'ladigan karama-qarshi maqsad, ishtiyoq, fikr va mulohazalar to'qnashuvi. Har bir kishining o'z fikri va dunyoqarashi bo'ladi. Shu tufayli jamiyatda va mehnat jamoasida ziddiyatlar bo'lib turishi tabiiydir. Undan tashqari, har bir rivojlanish o'ziga xos bir qarama-qarshilikdan boshlanadi.

- rahbar e'tiborini opponentlarning o'zini tutishlariga emas, balki nizo asosida yotgan sababga qaratishi kerak;

- rahbar nizoni hal etishda o'z buyrug'ining kuchiga ishonmasligi kerak.

Inson o'zi yashab turgan jamiyat va shu jamiyat qonunlari bilan chambarchas holda rivojlanadi. Iqtisodiy tizim, yuqorida aytib o'tganimizdek, butun institutsion tizimlarni harakatga keltirish lozim bo'lgan boylik va qudrat mezonidir[5].

Boshqaruvning har qanday nazariy xulosalari ko'p yillik tajribalar natijasida shakllanadi, undan so'ng hayotga tatbiq etiladi. Bu, ayniqsa, pedagogikada muhimdir. Pedagogik jamoarahbari tomonidan chiqarilgan noto'g'ri qaror

nafaqat jamoa o'rtasidagi muhitni buzadi, balki, eng asosiy maqsad, biz uchun hayot-mamot masalasi hisoblangan yosh avlod tarbiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Natijada davlat hamda jamiyat taraqqiyotiga to'g'anoq bo'ladi. Shu bois pedagogik jamoa rahbarining o'rnini, uning asosiy vazifalari, mas'uliyati haqida doimo qayg'urib mehnat qilgan, ilmiy izlanishlar olib borgan, hayotiy xulosalarga kelgan fidoiy pedagoglar tajribalarini o'rganish ham bugungi pedagogik jamoa rahbarlari uchun foydadan holi emas.

Boshqaruv tizimi deyilganda boshqaruv apparati va ular o'rtasidagi bog'lanish tushuniladi. Boshqaruv tizimining tarkibini bir-biri bilan bog'langan teng huquqli birliklar va bo'g'inlar tashqil qiladi. Har bir bo'linma o'z vazifasiga ega bo'lib, bo'linma boshqaradigan vazifalar doirasini, uning faoliyat chegaralarini, vakolatlari va javobgarligini belgilaydi. Boshqaruv tizimi a'zolari rasmiy va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rasmiy aloqalar bu eng avvalo rahbarlar bilan xodimlar o'rtasidagi aloqalardir (vertikal aloqalar). Ular rahbarlikning hamda xizmat ko'rsatuvchilar va ishchilarning turiga qarab farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib quyi bo'linmalar faoliyatiga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bu xildagi aloqa muntazam aloqa deb aytiladi. Rahbarlik cheklangan bo'lsa, u holda aloqa funksional bo'ladi. Bo'linmalar o'rtasida, vertikal aloqadan tashqari gorizontaal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirishni va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir. Boshqaruv tizimida asosiy o'rinni rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim, ahamiyatga egaligini unutmaslik kerak. Bugungi kunda boshqaruvning ilmiy asoslangan va tajribada sinab ko'rilgan qoidalariga tayanmay turib, xalq xo'jaligini hamda korxonalarni samarali rivojlantirib va boshqarib bo'lmaydi. Ushbu qoidalar jamoalarni boshqarish va unga rahbarlik qilishni belgilab beradi. Hozirgi sharoitda jamoani boshqa-

rish shakllari va usullarini belgilovchi asosiy qoidalar quyidagilardan iborat[6]:

Boshqarishning ilmiylik qoidasi. Bu qoidani amalga oshirish ijtimoiy taraqqiyot qonunlarini tobora to'laroq bilib borishini va ulardan kundalik yuritish amaliyotida borgan sari to'laroq foydalanishni taqozo etadi.

Siyosiy va xo'jalik rahbarlarining birligi qoidasi. Bu qoida Boshqaruvga siyosat bilan chambarchas bog'liq holda qarashga asoslanadi va o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- umumiy xo'jalik vazifalari bilan iqtisodiy vazifalarni hal etishga siyosiy yondashuv;
- Boshqaruv faoliyatini yaxshilash uchun jamoaning barcha a'zolarini jalb qilish;
- Tarmoq va hududlar bo'yicha boshqarishni bog'lab olib borish qoidasi. Bunda boshqarishni umumdavlat maqsadlariga yo'naltirish.
- Tarmoq va bo'linmalar o'rtasida uzviy bog'liqlik yaratilishi nazarda tutiladi.

Boshqarishni demokratlashtirish qoidasi. Bu qoida ishlab chiqarishni boshqarish eng muhim qoidalari jumlasiga kiradi. Boshqarishni demokratlashtirish mehnatkashlar oilasini ishlab chiqarishni boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish uchun yetarli imkoniyat yaratib beradi. Boshqaruv faoliyatida mehnatkashlarning bevosita qatnashishi aholi o'rtasida ishonchni uyg'otadi.

Bunda boshqaruv bir shaxs tomonidan amalga oshiriladi. Yakka hokimlik asosida boshqarish ba'zan yaxshi, ba'zan salbiy natijalar berishi mumkin. Bu boshqaruvchining layoqatiga, dunyoqarashi, tashkilotchiligiga, ma'naviy va axloqiy yetukligiga bog'liq bo'ladi. Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarning o'z vaqtida yuqori sifatli qilib, bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan zarur chora tadbirlarni va ta'sirchan usullarning qo'llanilishini bildiradi. Pedagogik jamoani boshqa yosh va individual o'zgaruvchanlik insoniyatning ijtimoiy-tarixiy taraqqiyoti ta'siri ostida har xil ko'rinishda

namoyon bo'ladi. Individning dinamik xususiyatlariga shaxsning ijtimoiy sifatleri ta'sir etib, uning individual o'zgaruvchanligi omilini kuchaytiradi[7].

Pedagogik jamoaini boshqarish shartmi? degan savol ko'pdan buyon mavjud va u doimo bahslarga sabab bo'lib kelgan. Zamona-mizning ilg'or pedagogi, ta'lim fidoiysi J.G'.Yo'ldoshevning fikri bilan aytganda" pedagogik jamoa uchun kerak va zarur". Faqat bizga bugun ma'muriy buyruqbozlik, "yuqoridan turib boshqarish" emas, pedagogik jamoa ichki boshqaruvini – uning butun tashkiliy pedagogik faoliyatini me'yoriy boshqarish bilan mutlaqo yangi, ko'p qirrali, xilma-xil faoliyatli, quvonch va shodlik keltiruvchi, yangi yutuqlarga ilhomlantiruvchi, ijodiy jamoa mehnatiga asoslangan, sog'lom pedagogik jamoada kechayotgan murossasiz kurashni tez ilg'aydigan, taraqqiyotni tan oladigan, ijodiylik va tashabbuskorlikka qanot baxsh etuvchi, adolat va haqiqatni ro'yobga chiqaradigan boshqaruv kerak", deb yozadi u o'zining "Ta'lim menejmenti" kitobida. Albatta, bunday fikrga kelish uchun J.Yo'ldoshevning turli rahbarlik lavozimlarda ishlab (u kishi halq ta'limi vaziri bo'lganlar), muammo hamda uning yechimlarini yutuqlarini amalda ko'rgan va to'plagan tajriba va undan olgan xulosalari sabab bo'lgan. Uning fikricha "Rahbar-pedagogik jamoa ko'zgusi[8].

Pedagogik jamoa murakkab, zargar mehnatining mahsuli kabi nozik va noyob tizimdir. U boshqaruvsiz yashab, rivojlana olmaydi. Lekin boshqaruv turli islohotlarga tez moslashuvchan yangicha mazmun va tushunchalar asosiga qurilmog'i lozim. Boshqaruv bilimdonlik, omilkorlik, ijodkorlik, talabchanlik, ayni paytda mehribonlik va izchillik bilan olib borilmog'i zarur. Shu bilan birga boshqaruv ishi shubhali tavakkalchilikka emas, ilmiy-faoliyatiga tayanib yetti o'lchab bir kesilgan, jiddiy sinovdan o'tkazilgan hayotiy xulosalar asosiga qurilishi zarur, aks holda ta'lim-tarbiyadek o'ta nozik

jarayondagi o'zboshimchalik jamiyat uchun qimmatga tushishi mumkin, deydi olim.

Farzandlarimiz tarbiyasini taminlashdagi eng muhim bo'g'in – pedagogik jamoalarga kimlar rahbarlik qilmoqda? Ular iqtisodiy-ijtimoiy o'zgarishlar jarayoni ketayotgan shiddatli va jo'shqin sharoitda o'z vazifasi, burchi hamda mas'uliyatini to'g'ri anglaydilar? Ularda hozirgi zamon pedagogik jamoasiga rahbarlik qila olish darajasida nazariy, uslubiy, tashkiliy bilim va qobiliyat yetarli. Ijodiy izlanuvchan, tashabbuskor pedagogik jamoani shakllantirishni uddalay oladilar? Ularda vijdon amri bilan ish tutish, insonparvarlik, fidokorlik, halollik, adolatlilik kabi asl insoniy xislatlar shakllanganmi? degan ko'plab savollariga ham bugungi pedagogik jamoa rahbarlari vijdon amri bilan javob berishlari kerak.

J.Yo'ldoshev pedagogik jamoa rahbarining ta'lim mazmunini ta'minlashdagi faoliyatini shartli ravishda uch bosqichga bo'ladi.

Birinchisi, ta'lim strategiyasini belgilash. Bunga rahbar va uning hamkasblari yangi g'oyalar va tashabbuslarni izlab topishi va rejalashtirishi, jamoaga ularni tanishtirish jarayoni kiradi.

Ikkinchisi, texnologik jarayon. Ishlab chiqilgan nazariy pedagogik chora-tadbirlarni amalga oshirish yo'l-yo'riqlarini jamoa bilan belgilab chiqish.

Uchinchisi, shaxsiy munosabatlar o'rnatish. Bunda ilg'or pedagogik g'oyalarni amalga oshirishga kirishish, bu g'oyalarni amalga oshirishda pedagogik jamoa, ota-onalar, talabalar va boshqalar bilan munosabat o'rnatish, hamkorlik qilish.

Keng ko'lamli g'oyalarni hayotga tatbiq etishda har bir rahbarda ham ijodkorlik yetishavermaydi. Pedagogik jamoa rahbarning faoliyati doirasi juda keng. Ba'zi paytlarda esa u faoliyatdan tashqari ishlarga ham anchagina vaqtini sarflaydi. Shu bois rahbar jamoasidagi ijodkor ziyolilarni yig'ib, ularni o'z qanotlariga

aylantirishi darkor. "Muammolarni kimdir kelib yechib bermaydi" o'z kuchimiz va imkoniyatimiz bilan hal etamiz". "Hech kim hamma narsani bilib tug'imaydi", "harakatda barakat bo'ladi", "Intilganga tole yor" kabi tushunchalarga barchani ishonitirishi, jamoa a'zolarida o'z kuch va imkoniyatiga tayanish hissini tarbiyalashi;

- ularni dadillikka chorlashi, tor nazariy-uslubiy qobiqdan olib chiqishi;

- boshqalarning ilg'or tajribalarini o'zlashtirishi va tatbiq etishi;

- eng asosiysi, jamoada ishchan muhitni barpo etishi darkor.

Pedagogik jamoa rahbarining bosh vazifasi – o'z jamoasida ta'lim mazmunini ta'minlash hisoblanadi. Pedagogik jamoa rahbarining ta'lim mazmunini ta'minlashi uchun asosiy yo'nalishlar:

- ilg'or pedagogik tajribalarni qunt bilan o'rganish;

- chet el pedagogikasining ilg'or jihatlarini o'zlashtirish;

- jamoa rahbarining talabchanligi, o'z-o'zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a'zolari o'rtasida oshkoralikni rivojlantirishi;

- o'quv-ilmiy faoliyatning aniq mo'ljali belgilash;

- o'z ishiga jonkuyarlikni oshirish;

- sodda va samarali tashkiliy tuzilmaning mavjudligi;

- akademik erkinlik o'zgarishlarga xolis baho bera olishi;

- ilmiy-amaliy yoki nazariy konferentsiyalar o'tkazish;

- ilmiy-tadqiqot ishlarini rivojlantirish bo'yicha talaba-yoshlar, pedagoglar orasida amaliy tadbirlar olib borish;

- individual fikrlarni hisobga olish va ularni hurmat qilish;

- xorijiy tillarini o'rganish, komputer savodxonligini oshirish;

- intellektual tanlovlarda qatnashishga erishish;

- jurnallarda o'qituvchilarning maqola chop etganligi;

- fan doktorlari yetishtirishga erishish;

- yosh olimlarni ko'z qorachig'idek asrash, jamoada intizom, tartib-qoidalarga itoat qilish. Tartib-intizomni buzish holatlarini oldini olish;

- ilmiy izlanishlar natijalaridan darslik, o'quv qo'llanma yozishni yo'lga qo'yish;

- jamoa tarkibini saqlab qolish;

- o'qituvchilarning xorijiy tilda majmualar yaratishiga erishish;

- bozor sharoitida talabalarga bozor ko'nikmalarini singdirib borish;

- talabalarining o'zlashtirishiga ta'sir etuvchi holatlar, ya'ni mashg'ulotning o'zlashtirishiga;

- mazmunli, chuqur ilmiy va hayotiy bo'lishiga erishish, talabalarni fikrlashga chorlash, ularni mustaqil o'qishga, tafakkurga yo'naltirish;

- davlat ilmiy dasturlari loyihalarida ishtirok etish.

Pedagogik jamoaning ichki boshqaruv tizimi. Pedagogik jamoa – ta'lim-tarbiya jamoasidir. Uning rahbari zimmasiga yosh avlodni tarbiyalash va inson shaxsini davr g'oyalari ruhida tarkib toptirish jarayonini boshqarish vazifasi yuklatilgan. Modomiki shunday ekan, jamoa ish faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish, o'quv-tarbiya ishlariga rahbarlik va nazoratni boshqarish tamoyillari asosida olib borish muhim ahamiyat kasb etadi.

Pedagogik jamoa ichki boshqaruvi tizimida rahbarlik uslubi. Hozirgi zamon pedagogik jamoa oldida turgan vazifalarni to'liq amalga oshirishda pedagogik jamoani boshqarish usullarini to'g'ri tanlash va undan o'z o'rnida to'g'ri va unumli foydalana olish muhim ahamiyatga ega. [9]

Boshqarish usullari pedagogik jamoa ichidagi ta'lim-tarbiyaviy, moliya-xo'jalik, jamoaning turli hamkorlikdagi ishlari, professor-o'qituvchilar jamoasi bilan ishlash kabi mavjud munosabatlardan kelib chiqadi. Pedagogik

jamoani boshqarish ijodiy jarayon bo'lib, u o'ziga xos bir san'atdir. Bu jarayon pedagogik jamoa rahbarining turli-tuman ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa, rahbarning hozirgi zamon dolzarb masalalarini nazariy va amaliy jihatdan bilib olish, ta'limi sohasidagi ilg'or pedagogik tajribalarni o'rganish hamda bu sohadagi yetakchi kishilarning pedagogik jamoani boshqarish borasidagi fikr va mulohazalarini o'rganish hamda ulardan pedagogik jamoa ishini boshqarish jarayonida ijodiy foydalana borishni taqozo etadi. Bu esa, o'z navbatida, pedagogik jamoa ishini boshqarishda va rahbarlik uslubini yanada takomillashtirishda katta ahamiyat kasb etadi.

Har bir pedagogik jamoa rahbari ta'lim-tarbiya ishining u yoki bu masalasi yuzasidan qaror qabul qilganida, uning bajarilishini tashkil qilganida, qo'l ostidagi professor-o'qituvchilar ishini nazorat qilganida u o'z vazifasiga muvofiq ish tutadi. Lekin har bir rahbar bunda boshqaruv jarayonining o'ziga xos, rahbarlik uslubini belgilaydigan turli xil samarali usullar bilan ish ko'radi va jamoasiga rahbarlik qilishda har xil usullardan foydalanadi. Rahbarlik uslubi rahbarning o'z qo'l ostidagilar bilan bevosita aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi. Rahbarlik uslubi uchun demokratizm, jamoaviylik va siyosiy ongliklik, tashabbuskorlik kabi tamoyillar xos bo'lishi shart. Bu uslub jamoadagi ijtimoiy munosabatlarning butun yi g'indisi bilan shakllanadi va u, asosan, har bir rahbarning o'ziga bog'liqdir. Uning faoliyatidagi muvaffaqiyatlar juda ko'p omillar bilan belgilanadi. Har bir rahbar o'z navbatida tarbiyachidir. U pedagoglar jamoasini tarbiyalash borasida javobgarlikni his etish tuyg'usiga to'la ega bo'lmag'i lozim. Rahbar o'z qo'l ostidagilar shaxsiga shu qadar pedagogik madaniyat bilan ta'sir ko'rsata bilishi kerakki, bu ta'sir natijasida shu pedagoglar jamoasining har bir a'zosida ongliklik shakllanib, pedagogik mehnatga nisbatan ijodiy yondas-

hadigan, ijtimoiy hayotda faol qatnashadigan bo'lsin[10].

Pedagogik jamoa rahbarining jamoaga tayanib rahbarlik qilish san'ati, qo'l ostidagilarining, jamoa vakillarining fikrlarini anglab olishi, tezda to'g'ri xulosalar chiqarish qobiliyati boshqaruv ishini to'g'ri tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Pedagogik jamoaning ta'lim, tarbiya va xo'jalik masalalari kelishilgan holda muhokama etilishi lozim, qabul qilingan qarorlarni bajarishda pedagoglar jamoasining har bir a'zosi tashabbus ko'rsatishi zarur. Rahbarning jamoani boshqarish bo'yicha mehnati asosida qaror qabul qilish esa, sarflangan vaqtga qarab emas, balki uning faoliyatidagi natijalarni hisobga olish bilan baholash maqsadga muvofiqdir. Pedagogik jamoada yaxshi ijtimoiy- psixologik muhit va vaziyat bo'lishi ko'p jihatdan rahbar bilan o'qituvchilar o'rtasidagi munosabatlarga ham bog'liqdir. Mustahkam intizom bo'lgan taqdirdagina normal pedagogik ish, vaziyat va jamoada o'zaro o'g'ri munosabatlarni vujudga keltirish mumkin. Mustahkam pedagogik intizomga esa pedagogik jamoa rahbarining talabchanligi, o'z-o'zini tanqid qila olishi hamda rahbariyat va jamoa a'zolari o'rtasida oshkoralikni rivojlantirishi orqali erishiladi.

Pedagogik jamoa rahbarining muhim fazilatlaridan biri uning yaxshi tarbiyachi va mohir uslubchi bo'lishidadir. O'z ishida asosiy narsani ko'ra bilish mahorati har qanday rahbar uchun o'ta muhimdir. Biroq rahbar-da bunday qobiliyat va fazilat g'oyat yuksak darajada bo'lishi zarur. Chunki uning mas'uliyatli lavozimi o'zida bir emas, balki ko'plab ixtisosni birlashtiradi. Pedagogik jamoa rahbari ta'lim-tarbiya ishlarini to'g'ri yuritishi, talabchan davlat nazoratchisi hamda professor-o'qituvchilar jamoasining dilkash murabbiysi bo'lishi kerak. Hozirgi sharoitda rahbarning fazilati qanday bo'lishi kerak? Hozirgi rahbar dadil, tashabbuskor, bilimdon, yuksak

madaniyatli, halol va o'z zimmasidagi vazifaga mas'uliyatli bo'lishi kerak. Bunday rahbar har qanday vaziyat va sharoitda ishiga to'g'ri yondasha oladi, voqealar va hodisalariga dadil va odilona baho bera oladi. Boshqarish madaniyatining qirralari tegishli mezonlar bilan belgilanadigan axloq qoidalarini (huquq va etikani) ham o'z ichiga oladi. Huquq mezonlari davlat huquqiy-me'yoriy hujjatlarida, ta'lim qonuni asoslarida aks ettirilgan. Ularda boshqarish hodisalariga nisbatan umumiy talablar bayon qilingan. Pedagogik jamoa ishini boshqarishda etika mezonlariga to'liq rioya qilish katta ahamiyat kasb etadi, chunki bu mezonlar huquq mezonlarini aniqlashtiradi va u bilan birgalikda rahbarning xulq-atvori yo'lini belgilaydi[11].

Pedagogik jamoa rahbarlari bu mezonlarga to'liq amal qilishlari lozim. Ular o'z rahbarlik ishlarida etikaning gumanizm, muloyimlik, o'zaro yordam kabi mezonlariga tayanadilar.

Masalan, pedagogik jamoa yuqori bo'g'inlarga yolg'on axborot berishga, statistik hisobot mezonlarini buzishga aslo yo'l qo'ymasligi kerak. Boshqarish madaniyatida so'zining ustidan chiqish alohida ahamiyatga egadir. So'z berdingmi, va'da qildingmi, tadbir belgilandimi, aniq mljallangan muddatda bajar. Qo'l ostingdagilar bilan bo'lgan munosabatda ularga nisbatan odilona teng qarash ularning o'quv-tarbiya ishlarini to'g'ri baholash, muvaffaqiyatlari uchun ularni o'z vaqtida maqtash va rag'batlantirish boshqarish madaniyatining muhim shartlaridir.

Boshqaruv madaniyati ilmiy asosda ishlangan, aniq maqsadni ko'zda tutgan reja asosida boshqaruv ishini tashkil qilish, bunda so'z birligi bilan amaliy ish birligini ta'minlash, jamoa, o'qituvchichilar va ota-onalarning ehtiyoj va talablariga diqqat-e'tibor hamda manfaatdorlik bilan munosabatda bo'lish, ularning birontasining izzat-nafsoniyatiga tegmaslik, ko'zb'yamachilik bilan shug'ullanmaslik, ish jarayonida yuqori darajada intizomni joriy

etish, boshqarishda yuqori pedagogik madaniyatni saqlash, rahbarning shaxsan o'ziga va qo'l ostidagilarga talabchan bo'lishi, o'z shaxsiy manfaatini davlat va umumjamo'a manfaatidan ustun qo'ymasligi kabilardan iboratdir.

Zamonaviy ta'lim jamoasi rahbarining o'z-o'zini baholashi, o'z faoliyati va shaxsiy sifatlarini o'zi tashxis etishi, ichki ruhiy faoliyati mexanizmi orqali amalga oshirilishini ochib berish asosida ularning kasbiy va shaxsiy pozitsiyalari psixologlar tomonidan aniq ta'riflab berilgan. A.G.Vigotskiyning fikricha, rahbarlarda psixologik mexanizmlar asosida vujudga keladigan ijodiy izlanishlar, innovatsion faoliyat yo'nalishlari, o'zini-o'zi idora qilishning reflektiv tamoyillari belgilangan kasbiy funktsiyalarni bajarish uchun tayyorlanishiga asoslanadi.

Boshqarish madaniyatini takomillashtirish uning barcha sohalariga e'tiborni kuchaytirish demakdir. Bu boshqarish samaradorligini oshirish, boshqarish apparati ishini aniq va puxta yo'lga qo'yish, jamoaning mehnat intizomini yanada mustahkamlash imkonini beradi. Ana shuning uchun ham jamoa ishini boshqarish tizimida rahbarlik uslubi va madaniyatini to'g'ri tashkil qilish va uni muntazam ravishda takomillashtirib borish zarur[12].

Pedagogik jamoa rahbarining uslubi – bu o'z faoliyatida qo'llayotgan o'ziga xos faoliyat usullari tizimidir. Rahbarlik uslubi qarorlar tayyorlash, ularni qabul qilish va amalga oshirish jarayonidagi xatti-harakati, muloqoti, professor-o'qituvchilarga so'zlash erkinligining berilishi kabilab boshqa insonlarni eshitishda vujudga keladi.

Rahbarlik uslublari boshqaruv faoliyatining eng zarur va asosiy tashkil etuvchi unsuri hisoblanadi va rahbar shaxsining individual xususiyatlari bilan bog'liq bo'ladi. Rahbarning muhim sifatlaridan biri rang-barang uslublardan foydalanishi, vaziyatdan, sharoitdan kelib chiqib ularni qo'llay olishi hisoblanadi. Rah-

bar u yoki bu uslubni tanlashda qator omillarni hisobga olishi zarur:

Vaziyat (stress, tinch, aniqlanmagan). Masalan, vaqt ziq vaziyatlarda avtoritar uslub o'zini oqlaydi.

Topshiriq (aniq tuzilishiga ko'ra). Murakkab topshiriqlarni bajarishda ekspertlarni jalb etish, davra suhbatlari tashkil etish kerak va bunda demokratik (kollegial) uslub zarur.

Guruh (a'zolarining jinsi, yoshi, barqarorligi). Topshiriqlarning bajarilishiga qiziquvchi, o'zaro inoq jamoa uchun demokratik yoki (ijodiy jamoada, topshiriqlarni bajarishda ijodiy yondashuvda) liberal uslubni tanlash maqsadga muvofiq bo'ladi[13].

Zamonaviy rahbar shaxsiga qo'yilgan talablar:

- pedagoglar jamoasiga rahbarlik qila oladigan, uning ishini tashkil eta oladigan, kishilar bajargan ish sifatini to'g'ri, odilona baholay oladigan va talabchan bo'lishi;

- dunyoqarashi keng, zining siyosiy, ilmiy-metodik va rahbarlik malakasini muntazam ravishda oshirib bora olishi;

- izlanuvchan, omilkor, yangilikka, ilg'orlikka ijobiy munosabatda bo'lishi va ilg'or tarbiyachi-pedagoglar jamoalarining yaxshi tajribalarini o'rganishi, umumlashtirishi va ommalashtira olishi;

Pedagogik jamoaning barcha sohadagi ishlarini keng o'rganishi (turli axborotlarni to'play olishi va saralashi), uni pedagogik jihatdan chuqur tahlil eta olishi va ishni yaxshilashga qarata aniq tadbirlar belgilay olishi;

- ishga vijdonan munosabatda bo'lishi, o'z ishlarini sidqidildan bajarishi va o'z mehnatini to'g'ri tashkil qila olishi;

- o'z ishini boshqarish pritsiplari asosida tashkil qilish va mahoratiga ega bo'lishi;

- o'quv dasturidagi barcha mashg'lotlarni dastur doirasida bilishi va rahbar bo'lish uchun yetarli pedagogik ish tajribasi va m muriy qobiliyatga ega bo'lishi;

- izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, ilg'or professor-o'qituvchilar tajribalarini o'rganib jamoaga namuna qilishi;

- jamoa, ota-onalar, mahalla va jamoatchilik o'rtasida katta obro'ga ega bo'lishi;

- sezgir, kishilarga e'tibor bilan yaxshi muomala va munosabatda bo'lishi, ularning mehnatini to'g'ri qadrlay bilishi, adolatli va qat'iyatli bo'lishi;

- ishga vijdonan munosabatda bo'lishi, vazifalarni sidqidildan bajarishi va o'z mehnatini to'g'ri tashkil qila bilishi;

- Pedagogik jamoaning hamma sohada-gi ishlarini chuqur o'rganib, ishi uchun aniq chora-tadbir belgilashi va uni amalga oshirishni ta'minlashi;

- xo'jalik masalalarini to'g'ri hal qiladigan, davlat mulkini saqlay biladigan va tejamkorlikka katta e'tibor beradigan bo'lishi;

- fidoyilik, mas'uliyatlilik, poklik, qat'iylik, jamoasi manfaati yo'lida jonkuyar, mehnatsevar, adolatli bo'lishi, o'ziga va o'zgalarga talabchanlik kabi safatlarda barchaga namuna bo'lishi;

- shaxsiy axborot va metodik diapazonini boyitib borishi, vaqti-vaqti bilan bu haqda o'ziga hisobot berib borishi (o'z-o'zini nazorat qilishi);

- rahbar yaxshi psixolog bo'lib, professor-o'qituvchilarning yoshi, jinsi, milliy va individual-psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda ular bilan munosabatda bo'lishi;

- jamoa sha'nini, obro'sini o'ylashi, yuqori talim organlari professor-o'qituvchilari oldida uning qadrsizlanishiga, obro'sini ketkazishga yo'l qo'ymasligi, ularni himoya qilishi, zarur bo'lganda o'zi qattiq jazo choralari ko'rishi;

- pedagog xodimini tanqid qilishda iloji boricha yakkama-yakka suhbat shaklidan foydalanishi, tanqid qilinganda ham xodimning shaxsi emas, balki uning noto'g'ri faoliyati tanqid qilinishi, shu bilan birga tanqid qilingan xodimning ijobiy potentsial imkoniyatlarini eslatib o'tishi;

- pedagoglarga ko'proq erkinlik va mustaqillik berishi va ularning har qadamini nazorat qilishdan saqlanishi lozim. Yangiliklarni joriy qilayotganda yo'l qo'yan xatolarini kechirishi, ularni o'zlari to'g'rilashi uchun vaqt va imkoniyat berishi;

- rahbarlikni faqatgina o'z farovonligini ta'minlash manbai deb tushunmasligi, bu kasallikka qarshi unda ma'muriy-ijtimoiy immunitet bo'lishi shart[14].

O'qituvchi alohida e'tibor talab qiladigan obyektidir. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, odatda o'qituvchilar psixolog bilan hamkorlik qilishga tayyor bo'ladilar. Hamma gap psixolog o'zini qanday tutishiga borib taqaladi. Bunda psixologning o'qituvchilarga nisbatan egallaydigan pozitsiyasi juda muhim rol o'ynaydi[15].

Psixolog pozitsiyasining asosiy komponentlari quyidagilardan iborat:

- a) pedagog bilan bo'lgan munosabatga ustanovka;

- b) pedagoglarni qanday bo'lsa shundayligicha qabul qilishga ustanovka;

- c) subyekt – subyekt munosabatlaridan iborat tenglik va hamkorlik xarakteridagi munosabatlarga ustanovka.

Mana shunday pozitsiya pedagoglar bilan bo'lgan konstruktiv hamkorlikni ta'minlay oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining Ta'lim to'g'risidagi Qonuni. 2020.
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. 2017, – 488-bet.
3. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faolyatining kundalik qoidasi b lishi kerek. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy- iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017-yil 14-yanvar. – Toshkent “O'zbekiston” 2017- y, 104-b.
4. “Psixologiya sohasida kadrlarni tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish va jamiyatda huquq-buzarliklarning oldini olish chora-tadbirlari to'g'risida”O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori. 08.06.2019.
5. Elyanora Menglieva. Mentorlik – maktabgacha ta'lim tashkilotlari pedagoglarining kasbiy salohiyati va rivojlanishidagi qadam. “O'zbekistondagi Mehribonlik Korpusi” ma'ruza, 2024.
6. Евгения Лапина. Наставничество как катализатор профессионального развития. “Педагогическое образование” 2022,123-6
7. Sai C.N.G. Blackbyrn . What Is Mentoring?. “Communicate in a mentor tone” 2023. Aprel 301-p.
8. Abdurahmon Rashidov. Mentor ohangida muloqot qilish mumkinmi? “Mentorlik ko'nikmasini shakllantirish” forum, 2022
9. Henry Conors. | conors@fashionrebelsbook.com. Dildora Rahimova “Mentorlik nima. Mentorlarning roli. Mentorlar uchun uslublar va texnikalar” Pedagogika- 2022. 136-bYanvar 2021
10. Jason Gerald | gerald@how-what-advice.com.2024
11. Suyarov A. (2017). The present condition of tourism in Samarkand, the results of research survey from tourists in region. SCOPE Acad. HOUSE BM Publ. 103, 41-46.
12. Samarova Shoxista Rabadjanovna, Rakhmonova Muqaddas Qahramanovna, Mirzarahimova Gulnora, Ikromovna, Maratov Temur Gayrat ugli, Kamilov Bobir Sultanovich. Psychological aspects of developing creative personality and the concept of reduction of creativity to intellect. JCR. 7(17): (2020). 498-505. doi:.31838/jcr.07.17.69
13. Jabbor Usarov. Using Teaching Methods for Development Pupil Competencies. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 15(1), (2019, June). 272-274.
14. Jabbor Eshbekovich Usarov. Formation Competence at Pupils as the Factor of Increase of Education's Efficiency. Theoretical & Applied Science, 53(9), (2017), 79-82.

TA'LIM MENEJMENTIDA SAMARALI BOSHQARUV TAMOYILLARI: ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA AMALIYOT

*Islamova Dilfuza Dilshodovna,
Toshkent amaliy fanlar universiteti,
“Boshlang‘ich ta’lim nazariyasi va metodikasi”
kafedrası dotsenti
Madrahimov Bahodir Sa’dullayevich,
mustaqil tadqiqotchi*

Annotatsiya: Ushbu maqolada ta’lim menejmentining zamonaviy tamoyillari, samarali boshqaruv yondashuvlari va ularning umumta’lim maktablari boshqaruviga ta’siri tahlil qilingan. Maqolada ta’limdagi strategik rejalashtirish, sifatni boshqarish, pedagogik kadrlar salohiyati kabi muhim yo’nalishlar ko’rib chiqiladi. Shuningdek, Janubiy Koreya, Finlyandiya va Singapur kabi rivojlangan davlatlar tajribasi asosida ta’lim menejmenti modeliga oid tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit soʻzlar: ta’lim menejmenti, strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, sifatni boshqarish, xalqaro tajriba, maktab-oila hamkorligi, zamonaviy yondashuv.

**Принципы эффективного управления
в менеджменте образования: современные
подходы и практика**

Исламова Дилфуза Дилшодовна,
доцент кафедры “Теория и методика
начального образования”,
Ташкентский университет прикладных наук
Мадрахимов Баходир Саидуллаевич,
Независимый исследователь

Аннотация: В статье рассматриваются современные принципы управления в системе образования, эффективные подходы к менеджменту и их влияние на руководство общеоб-

разовательными школами. Освещаются такие направления, как стратегическое планирование, управление качеством, кадровый потенциал педагогов, а также взаимодействие школы и семьи. На основе опыта развитых стран (Южная Корея, Финляндия, Сингапур) предложены рекомендации по внедрению современных моделей образовательного менеджмента.

Ключевые слова: образовательный менеджмент, стратегическое управление, педагогическое лидерство, управление качеством, международный опыт, сотрудничество школа-семья, современные подходы.

**Effective management principles in education
management: modern approaches and practice**

Islamova Dilfuza Dilshodovna,
Associate Professor, Department of
“Theory and Methodology of Primary Education”,
University of Tashkent for Applied Sciences
Madrahimov Bahodir Saidullayevich,
Independent researcher

Abstract: This article analyzes modern principles of educational management, focusing on effective management approaches and their impact on general education schools. It highlights strategic planning, quality management and teacher capacity building in education. Additionally, the article

concludes with practical recommendations for the effective implementation of innovative educational management models, drawing on the experiences of countries such as South Korea, Finland, and Singapore.

Keywords: *educational management, strategic management, pedagogical leadership, quality assurance, international practices, school-family cooperation, modern approaches.*

Hozirgi paytda dunyo miqyosida raqobat qanday keskin tus olib borayotganini hammaga ma'lum. Bu shiddatli raqobatga faqat zamonaviy ilm-fan, yuqori texnologiyalar va innovatsiya yutuqlarini keng joriy etish orqali munosib javob bera olamiz [1]. Globallashuv jarayonlari va texnologik rivojlanish ta'lim sohasida tub o'zgarishlarga sabab bo'lmoqda. Xususan, raqamli transformatsiya tufayli an'anaviy boshqaruv uslublari endi zamonaviy yondashuvlar bilan boyitilmoqda. Bu esa ta'lim tizimining boshqaruvini mutlaqo yangi bosqichga olib chiqmoqda. Endilikda maktab rahbarlari, ta'lim tashkiloti menejerlari, umuman, soha mutasaddilarining boshqaruvga oid qarorlari faqat ichki muammolarni hal qilish bilan cheklanmasdan, balki xalqaro miqyosdagi ta'lim sifatini oshirish, innovatsion metodlarni amaliyotga tatbiq etish va pedagogik jarayonni doimiy takomillashtirishni ham o'z ichiga olmoqda.

Dunyo miqyosida tan olingan PISA (o'quvchilarning xalqaro baholash dasturi), TIMSS (matematika va tabiiy fanlar bo'yicha xalqaro monitoring tadqiqoti), hamda TALIS (o'qituvchilar va o'quv muassasasi rahbarlari faoliyatining xalqaro tadqiqoti) kabi yirik ilmiy-amaliy loyihalar natijalari ta'limdagi muhim haqiqatni yaqqol ko'rsatib berdi: o'quvchilarning bilim darajasi, ularning ijodiy fikrlash va muammolarni yechish qobiliyati, pedagogik jamoaning rivojlanish sur'ati – bularning barchasi samarali boshqaruv bilan chambarchas bog'liq. Ya'ni, yaxshi tashkil etilgan, ilg'or boshqaruv tizimi mavjud bo'lgan ta'lim muassasalarida o'quvchilarning natijalari yuqori, o'qituvchilarning

motivatsiyasi kuchli va ota-onalar bilan hamkorlik samaraliroq bo'lishi kuzatilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ham so'nggi yillarda ta'lim sohasida keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmoqda. Davlat rahbariyati tomonidan ta'lim sifatini tubdan yaxshilash, innovatsion yondashuvlarni amaliyotga joriy etish va xalqaro standartlarga mos ta'lim tizimini yaratish bo'yicha bir qator muhim qarorlar qabul qilindi. Xususan, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, Oliy ta'lim, Fan va innovatsiyalar vazirligi hamda boshqa muassasalar tomonidan ishlab chiqilayotgan strategiyalar, dasturlar va milliy konsepsiyalar ushbu jarayonni tizimli tarzda yo'lga qo'yishga xizmat qilmoqda. Bu islohotlarning muvaffaqiyatli amalga oshirishi, shubhasiz, boshqaruv tizimining sifatiga bog'liq. Ya'ni, faqatgina yangi dasturlarni qabul qilish emas, balki ularni samarali boshqarish, amalga oshirish va natijalarni monitoring qilish bo'yicha aniq mexanizmlar zarur. Bugun ta'lim muassasalari rahbarlari strategik fikrlaydigan, raqamli texnologiyalarni boshqaruvga joriy eta oladigan, jamoa bilan ishlash madaniyatiga ega va muammolarni ijodiy hal qila oladigan, menejerlik salohiyatiga ega shaxslar bo'lishi kerak. Shuningdek, zamonaviy boshqaruvda muhim omillardan biri bu – ochiqlik, javobgarlik va natijadorlik tamoyillaridir. Aynan, shu tamoyillar asosida ishlaydigan ta'lim tashkilotlarida islohotlar real samara berishi, o'quvchilar bilim sifati oshishi va jamoatchilik ishonchi kuchayishi mumkin.

Globallashuv va raqamli transformatsiya davrida ta'lim tizimi boshqaruvining yangi bosqichga ko'tarilishi faqat zarurat emas – bu

davr talabi. Endilikda har bir rahbar yangilikka ochiq, o'rganishga tayyor va xalqaro tajribani o'z ishida qo'llay oladigan yetuk mutaxassis bo'lishi zarur. Ta'lim menejmenti ilmiy fan sifatida XX asrning boshlarida shakllana boshladi. Ta'lim tizimi va ta'lim jarayonlarini samarali boshqarish, shuningdek, rahbarlarning ish faoliyatini yaxshilash zarurati boshqaruv fanining rivojlanishiga turtki bo'ldi.

Boshqaruv tamoyillari, o'z navbatida, nafaqat iqtisodiyot, balki ta'lim sohasida ham innovatsion yondashuvlarni amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi. Birinchi navbatda, boshqaruv tamoyillari to'g'risida jahon miqyosida keng tarqalgan fikrlarni ko'rib chiqish zarur. H.Fayolning boshqaruv tamoyillari menedjmentning asosiy tamoyillari sifatida qaraladi. U 14 ta boshqaruv tamoyilini ishlab chiqdi va bu tamoyillarni zamonaviy boshqaruvda qo'llash amaliyotini keng tarqalishiga olib keldi. Ularning ba'zilar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Ixtisoslashuv – har bir xodimning o'z ishini puxta bajarishi uchun uni o'zining maxsus sohasida ixtisoslashishi kerak.

Avtoritet va mas'uliyat – boshqaruvchi o'z avtoriteti bilan mas'uliyatni uyg'unlashtirishi lozim.

Disciplina – ma'lum me'yorlarga rioya qilish va ish jarayonini to'g'ri tashkil qilish zarur [2].

Shuningdek, P.Druker tomonidan ishlab chiqilgan natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tamoyillari ta'lim boshqaruvini samarali amalga oshirish uchun yangi imkoniyatlar yaratdi. Druker ta'limda boshqaruvni faqat jarayonlarni kuzatib borish emas, balki o'zgarishlarga moslashishga, innovatsion yondashuvlarni joriy etishga, natijalarni doimiy o'lchash va nazorat qilishga asoslash zarurligini ta'kidlaydi. U o'zining “natijaga yo'naltirilgan boshqaruv” (Management by Objectives, MBO) modelida tashkilotning maqsadlariga erishish uchun

aniq va o'lchovli maqsadlarni belgilashni taklif qiladi [3].

E.Deming tomonidan ishlab chiqilgan sifat boshqaruvi (Quality Management) tamoyillari ta'lim boshqaruviga zamonaviy yondashuvni qo'llashda muhim ahamiyat kasb etadi. Uning PDCA (Plan – Do – Check – Act) modeli ta'lim muassasalarida sifatni oshirishga yo'naltirilgan samarali boshqaruv jarayonini yaratish uchun keng qo'llanilmoqda. Bu model orqali rahbarlar ta'lim jarayonlarini rejalashtirish, amalga oshirish, baholash va yaxshilash tizimini yaratadilar [4].

H.Mintzberg esa rahbarlarning o'z rolini va boshqaruvning turli tomonlarini o'rgangan. U boshqaruvning asosiy rollarini quyidagicha ta'riflaydi:

Interpersonal rollar – rahbar o'z jamoasida o'rin egallagan shaxs sifatida o'zaro munosabatlar o'rnatishi, motivatsiyani ta'minlashi va maqsadlarni belgilashi kerak.

Axborot rollari – rahbarning axborot oqimlarini boshqarishi va to'g'ri qarorlar qabul qilishi kerak.

Decisional rollar – rahbarlar ta'lim tizimidagi qarorlarni qabul qilishda mustaqil va tezkor bo'lishlari zarur [5].

Bundan tashqari, O'zbekistonlik olimlarning ilmiy ishlari ham ta'lim boshqaruvining milliy modelini yaratishda katta ahamiyatga ega. Masalan, S.Turg'unov, N.Yo'ldoshev, Sh. Toshboyev va A.Rahimov kabi olimlar ta'lim boshqaruvining milliy xususiyatlarini o'rganib, ta'lim tizimini zamonaviy boshqaruv uslublari bilan boyitishda katta hissa qo'shdilar.

Xususan, S.Turg'unov ta'limda boshqaruv faoliyatining samarali uslublarni shakllantirishda rahbarning shaxsiy xususiyatlari, uning ma'lumoti, kasbiy malakasi, yoshi, sog'ligi muhim ahamiyat kasb etishida quyidagi muhim jihatlar bilan o'zaro bog'liqliklar mavjud:

boshqaruv faoliyatining uslubiy xususiyatlari bilan rahbarning boshqaruv faoliyatining

asosini tashkil etuvchi tushunchalarning komponentlari, uning boshqaruv faoliyatining subyektiv modeli, xodimlarning shaxsiy xususiyatlari, samarali boshqaruv modellari o'rtasidagi bog'liqlik;

samarali boshqaruv faoliyatining subyektiv modeli bilan rahbarlar boshqaruvining maqsadi va vazifalarini tushunishi, ularning boshqaruv faoliyati holatlarini o'zgartirishga ta'sir ko'rsatuvchi muhitning o'zaro bog'liqligi;

rahbar shaxsining individual-psixologik xususiyatlari bilan boshqaruv faoliyatining subyektiv modeli, boshqaruv vaziyatlarini belgilash, rahbar amalga oshirayotgan boshqaruv uslublari o'rtasidagi bog'liqlik [6].

Sh.Toshboyev ta'limda samarali boshqaruvni tashkil etish uchun quyidagi asosiy komponentlarni taklif qiladi:

Strategik maqsadga yo'naltirilganlik – boshqaruvining samarali bo'lishi uchun ta'lim muassasasi maqsadlarining aniq belgilanishi va ularga erishish uchun strategik reja tuzish muhimdir. Bu maqsadlar o'quvchilarning bilimini oshirish, pedagogik jarayonni takomillashtirish va jamoaning rivojlanishiga xizmat qilishi kerak.

Boshqaruvda ishtirok va jamoaviylik – ta'lim tizimining muvaffaqiyatli ishlashi uchun boshqaruv jarayonida barcha xodimlar ishtirok etishi va jamoaviy yondashuvning mavjud bo'lishi lozim. Rahbar o'z jamoasining fikrini inobatga olib, qarorlar qabul qilishi va jamoaning motivatsiyasini oshirishi kerak.

Innovatsiyaga ochiqlik – zamonaviy boshqaruv innovatsion yondashuvlarni, yangi metod va texnologiyalarni qo'llashni taqozo etadi. Bu, o'z navbatida, ta'lim tizimini yaxshilash va yangi imkoniyatlarga yo'l ochadi.

Raqobatbardoshlik va sifatga intilish – ta'lim muassasalari o'z raqobatchilaridan ajralib turishi va o'quvchilarga eng yaxshi ta'lim berish uchun sifatni oshirishga harakat qilishlari zarur. Bu jarayon nafaqat ichki rivojlanishni

ta'minlaydi, balki maktablarning jahon miqyosidagi obro'sini ham oshiradi [7].

Strategiyani tanlash – strategik rejalashtirish tashkilot maqsadlarini belgilash hamda ularga erishish uchun nima qilish zarurligi haqida qarorlarni o'z ichiga oladi. U barcha boshqaruv qarorlarining poydevori hisoblanadi. Biroq, har qanday rejani amaliyotga tatbiq etilmasa, balandparvoz so'zlardan nariga o'ta olmaydi. Uni amalga oshirish strategik rejani real harakatga keltiradi. Reja tuzishdagi eng muhim va hal qiluvchi bosqich – missiyani to'g'ri tanlash va maqsadlarni aniq belgilashdan iboratdir [8].

Shu sababli ham ta'lim menejmentining samaradorligini ta'minlashda uzoq muddatli strategik maqsadlarga yo'naltirilgan rejalashtirish muhim o'rin tutadi. Qisqa muddatli natijalar ko'pincha o'quv jarayonining samaradorligini to'liq aks ettirmaydi, shuning uchun ta'limda rivojlanish va yangilanishni ta'minlash uchun strategik boshqaruv zarur.

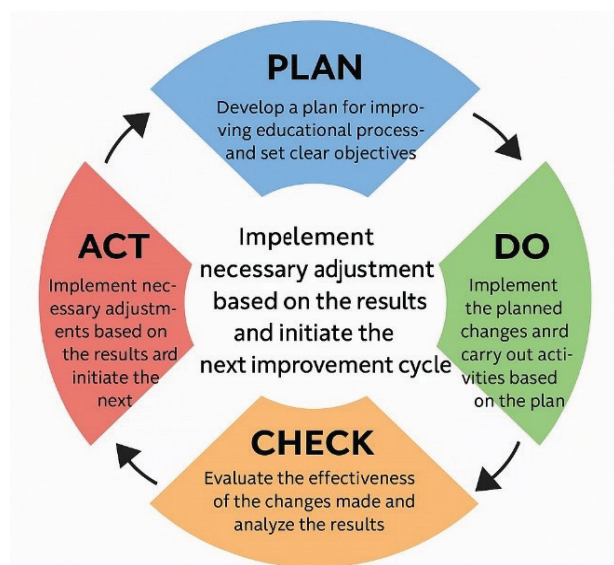
Strategik rejalashtirish jarayonida tizimli yondashuvlar, masalan, SWOT tahlil va SMART maqsadlar qo'yish, hamda KPI (Key Performance Indicators) indikatorlaridan foydalanish muhim ahamiyatga ega. Bu metodlar ta'lim tizimini tashkillashtirishda va rivojlantirishda aniq va o'lchovli maqsadlar belgilash imkoniyatini yaratadi.

SWOT tahlil (strengths, weaknesses, opportunities, threats) orqali ta'lim tizimining kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek, ichki va tashqi imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash mumkin. SWOT tahlilining yordami bilan strategik rejalashtirish amalga oshiriladi, bu esa maktablarning samarali ishlashiga imkon beradi.

SMART maqsadlar (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) metodologiyasi orqali ta'lim tizimida aniq va o'lchovli maqsadlar belgilash, natijada har bir o'qituvchi va boshqaruv xodimi uchun bajarilishi mumkin bo'lgan vazifalar aniq ko'rsatiladi.

KPI indikatorlari esa ta'lim tashkilotlarining faoliyatini doimiy ravishda kuzatib borish va baholash imkonini beradi. Bu indikatorlar, misol uchun, o'quvchilarni o'qishdagi muvaffaqiyat darajasini yoki o'qituvchilarning pedagogik samaradorligini o'lchash uchun ishlatiladi.

Transformatsion liderlik – bu tashkilotda ijobiy o'zgarishlar yaratish va xodimlarni umumiy maqsadlar sari yo'naltirish uchun ilhomlantiruvchi va motivatsiyalovchi liderlik uslubidir. Ushbu yondashuv, birinchi navbatda, o'qituvchilarning o'z-o'zini rivojlantirishiga, shuningdek, o'quvchilar bilan samarali muloqot o'rnatishga qaratilgan. James Burns va Bernard Bass tomonidan ishlab chiqilgan transformatsion liderlik, lider va uning kuzatuvchilari o'rtasida kuchli aloqalar o'rnatish orqali tashkilotning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga yordam beradi. Bu yondashuvda liderlar o'quvchilarning o'ziga bo'lgan ishonchini oshiradi, ularning ijodiy salohiyatini rivojlantiradi va o'qituvchilarni pedagogik jarayonda yangi usullarni qo'llashga undaydi. Transformatsion liderlar maktab muhitida o'zgarishlar yaratishga yordam beradi. Ular o'qituvchilarga o'z kasbiy faoliyatini yangilashda yordam beradi, o'quvchilarda intellektual va ijtimoiy o'sishni qo'llab-quvvatlaydi. Bunday liderlar odamlarning ishonchini qozonadi va jamoani umumiy maqsad sari yo'naltiradi.



Sifat menejmenti ta'lim tizimining samaradorligini doimiy ravishda nazorat qilish va takomillashtirishni ta'minlaydi. Demingning sifat doirasi (Plan – Do – Check – Act) tizimi ta'limda doimiy takomillashtirishni amalga oshirishning asosiy vositasidir. Bu tizim orqali ta'lim muassasalari o'z faoliyatini doimiy ravishda baholash va kerakli o'zgarishlarni kiritish imkoniyatiga ega bo'ladi. Plan – Do – Check – Act jarayoni ta'limda sifatni ta'minlashga qaratilgan siklni tashkil etadi. Ushbu tizim Finlyandiyada ta'lim sifatini oshirishda muvaffaqiyatli qo'llanilgan va ta'lim tizimining yuqori samaradorligini ta'minlagan. Finlyandiyadagi tizimli yondashuv o'qituvchilarni o'z kasbiy malakalarini oshirishga, o'quvchilarga yuqori sifatli ta'lim berishga qaratilgan.

Xalqaro tajribalar va ta'lim menejmenti samaradorligini Finlyandiya ta'lim tizimi dunyo bo'ylab o'zining innovatsion yondashuvlari, o'qituvchiga ishonch va yuqori darajadagi erkinlik bilan mashhur. Bu modelning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: Finlyandiya ta'lim tizimi o'qituvchiga to'liq ishonchni bildiradi, uning professional salohiyatini rivojlantirish va unga erkinlik berish muhim. O'qituvchilar, o'z navbatida, o'quvchi-talabalarga individual yondashuvni ta'minlaydilar. Ta'lim tizimining boshqaruvi markazlashtirilmagan bo'lib, mintaqaviy va mahalliy darajada qarorlar qabul qilinadi. Bu usul pedagogik jarayonlarni moslashuvchan va talabga qarab o'zgartirish imkonini beradi. Finlyandiya tizimi natijalardan ko'ra jarayonlarga ko'proq e'tibor qaratadi. Bu, o'z navbatida, o'quvchilarning o'ziga xos rivojlanishiga, ijodiy fikrlashiga va mustaqil o'rganishiga turtki beradi. Ta'lim jarayonida o'quvchilarning manfaatlari doim birinchi o'rinda bo'ladi. Ularning ehtiyojlariga qarab ta'lim mazmuni va metodlari moslashtiriladi.

Janubiy Koreyada strategik rejalashtirish barcha maktablarda 5 yillik rivojlanish dasturi asosida amalga oshiriladi. Bu dasturda ta'lim

muassasalarining umumiy rivojlanish yoʻnalishlari belgilab olinadi va har bir maktab oʻzining maqsadlariga erishish uchun aniq strategiyalarni ishlab chiqadi. Oʻqituvchilarni malakasini oshirish va yuqori intizomni saqlashga katta eʼtibor qaratadi. Ularning taʼlim tizimida quyidagi xususiyatlar mavjud: Taʼlim tizimida yuqori darajadagi intizom mavjud. Oʻquvchilar va oʻqituvchilar qatʼiy tartib-qoidalarini bajarishga majbur. Bu, albatta, taʼlim sifatiga ijobiy taʼsir koʻrsatadi. STEM (fan, texnologiya, muhandislik va matematika) sohalari-ga eʼtibor qaratish Koreyada oʻquvchilarning analitik fikrlash va muammolarni hal qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga imkon yaratadi. Oʻqituvchilarning malakasi muntazam ravishda oshiriladi. Ular uchun maxsus treninglar, seminarlarga qatnashish imkoniyatlari mavjud. Bu oʻqituvchilarning pedagogik malakasini va oʻquvchilarga boʻlgan munosabatlarini yaxshilashga xizmat qiladi. Boshqaruvda gorizontali ishtirok oʻqituvchilar, ota-onalar va oʻquvchilarning fikrlarini hisobga olishni anglatadi. Bu tizimda qarorlar koʻp tomonlama tahlil qilinadi.

Singapur yondashuvi – taʼlim tizimi innovatsion boshqaruv va samaradorlikni oshirishga yoʻnaltirilgan. Ushbu yondashuvning asosiy jihatlari quyidagilardan iborat: Singapurda oʻquv dasturlari XXI asrning talablariga moslashtirilgan, yaʼni texnologik va ijtimoiy koʻnikmalarni rivojlantirishga katta eʼtibor qaratiladi. Oʻquvchilarga tanqidiy fikrlash, kreativlik va muammolarni hal qilish koʻnikmalarini rivojlantirish imkoniyatlari beriladi. Taʼlim tizimida liderlik maktablari va taʼlim boshqaruvining innovatsion elementlari muhim oʻrin tutadi. Bu tizimda oʻqituvchilarni boshqaruvning yuqori darajalariga tayyorlashga alohida ahamiyat beriladi. Taʼlim samaradorligini tahlil qilish uchun maxsus platformalar yaratilgan. Bu platformalar orqali taʼlim jarayonlari doimiy monitoring qilinadi va kerakli oʻzgarishlar amalga oshiriladi.

Rivojlangan davlatlar taʼlim sohasidagi umumiy xususiyatlar: Ushbu tajribalarning barchasida innovatsion boshqaruvning roli juda katta. Taʼlim tizimlari jahonning rivojlangan mamlakatlarida yangiliklarga ochiq va tez moslashishga qodir boʻlishi kerak. Taʼlim tizimida barcha ishtirokchilar – oʻqituvchilar, oʻquvchilar, ota-onalar va boshqalar – birgalikda ishlashadi. Jamoaviylik hamkorlikni va yaxshilanishni taʼminlaydi. Har bir tizimda monitoring va tahlilning ahamiyati katta. Samaradorlikni oshirish uchun har bir qaror asosli va maʼlumotlarga tayangan boʻlishi kerak. XXI asrda taʼlim sohasining muvaffaqiyati endilikda nafaqat zamonaviy darsliklar, oʻquv dasturlari va oʻquvchilarning bilim darajasi bilan belgilanmoqda, balki uni boshqarish tizimi qanday shakllangani, qanday yondashuvlar asosida faoliyat olib borayotgani bilan ham bevosita bogʻliqdir.

Bugungi kunda taʼlim menejmentining samarali faoliyat yuritishi uchun tizim ichida uzluksiz rivojlanish, yangiliklarni tezda qabul qilish va moslashuvchan boshqaruv modeli zarur. Mazkur maqolada taʼlim menejmenti sohasida samarali boshqaruv tamoyillari, zamonaviy yondashuvlar, raqamli texnologiyalarning integratsiyasi, xalqaro tajribalar, xususan, Janubiy Koreya, Finlyandiya va Singapurda qoʻllanilayotgan ilgʻor modellar tahlil qilindi. Oʻrganilgan holatlar shuni koʻrsatadiki, menejment jarayonida shaffoflik, hisobdorlik, strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish va raqamli imkoniyatlardan foydalanish boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Oʻzbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan “Raqamli maktab”, “Direktorlar kengashi”, “Uzluksiz kasbiy taʼlim”, “Kasbiy rivojlanish kuni” kabi islohotlar yangi davr talablari bilan uygʻun boʻlsa-da, ularni chuqur oʻrganish, ilmiy asoslangan mexanizmlar bilan boyitish zarurati mavjud. Shu boisdan islohot-

lar samaradorligini oshirishda quyidagi amaliy tavsiyalarni ilgari surish maqsadga muvofiq:

Strategik rejalashtirishni mustahkamlash – har bir ta'lim muassasasi yillik va uzoq muddatli rivojlanish strategiyasiga ega bo'lishi, bu reja doimiy baholab borilishi zarur.

Rahbarlar malakasini oshirish – modul asosidagi uzluksiz o'qitish tizimi orqali rahbarlarning boshqaruv, raqamli menejment va kommunikatsion ko'nikmalarini rivojlantirish.

Kasbiy rivojlanish va motivatsiya tizimini takomillashtirish: KPI (asosiy faoliyat ko'rsatkichlari) tizimiga asoslangan baholash va mukofotlash mexanizmini ishlab chiqish.

Innovatsion menejment yondashuvlarini kengaytirish: masofaviy ta'lim platformalari, raqamli boshqaruv panellari orqali boshqaruvni avtomatlashtirish va monitoringni kuchaytirish.

Xalqaro tajribani moslashtirish: Janubiy Koreya, Finlyandiya va Singapurda sinovdan o'tgan muvaffaqiyatli boshqaruv modellarini

O'zbekiston sharoitiga moslashtirib, pilot maktablar orqali tajriba o'tkazish.

Ta'lim menejmentida muvaffaqiyatga erishish faqatgina rahbarlik lavozimini egallash yoki boshqaruv funksiyalarini bajarish bilanгина cheklanmaydi. Bu, avvalo, ta'lim rahbarining doimiy o'zini rivojlantirishga intilishi, ilg'or g'oya va tajribalarni amaliyotga joriy etalishi, o'zgarishlarga ochiqqligi, ijodkorlik bilan fikrlashi hamda samarali jamoaviy hamkorlik muhitini shakllantira olishi bilan bevosita bog'liqdir. Mazkur kompetensiyalar zamonaviy ta'lim jarayonining sifatini oshirish, barqaror rivojlanishni ta'minlash va raqobatbardosh shaxsni tarbiyalashda muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bois, zamonaviy ta'lim menejeri – bu nafaqat bilimdon va mas'uliyatli mutaxassis, balki yangilanishlarga tayyor, motivatsiyani kuchaytira oladigan va jamoani yuksak maqsad sari yetaklaydigan lider shaxs sifatida namoyon bo'ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Mirziyoyev Sh. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. – Toshkent: O'zbekiston. 2023. 224-bet.
2. Fayol A. General and Industrial Management. 1916.
3. Drucker P. The Practice of Management. – New York: Harper & Row. 1954.
4. Deming W. E. Out of the Crisis. – Cambridge, MA: MIT Press. 1986.
5. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – New York: Harper & Row. 1973.
6. Turg'unov S. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarining boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari. – Toshkent: "Fan", 2006. 63-65-bet.
7. Toshboyev Sh. Innovatsion ta'lim boshqaruvi: nazariya va amaliyot. – Toshkent: "Iqtisodiyot", 2021. 56-58-bet.
8. Ziyavitdinova N., O'rinov Y., Xayitov Sh. Menejment. – Toshkent: "Tafakkur-Bo'stoni", 2012. 207-208-bet.

UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARI DIREKTORLARINI TAYYORLASH, TANLASH VA TAYINLASH MASALALARI

Radjabov Sardor Baxtiyorovich,

Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri o'rinbosari, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Annotatsiya: Ushbu maqolada davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimining taraqqiyot bosqichlari, har bir bosqichning o'ziga xos xususiyatlari, ijobiy va salbiy jihatlari tahlil qilingan. Shu bilan birga, ta'lim tizimi rivojlanagan mamlakatlardagi maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash, tayinlash va tayinlangandan keyingi faoliyatini baholash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tajribasi o'rganilib, ushbu tajribalar mahalliy tajribalar bilan qay holatda integratsiya qilinganligi, integratsiya qilingan yangi tizimning mazmun-mohiyati yoritilgan. "Menejlerlik o'quv kurslari" mazmuni, Direktorlar kengashi faoliyati haqida fikr-mulohazalar yuritilgan.

Kalit so'zlar: Maktab, direktor, tayyorlash, tanlash, tayinlash, baholash, mahalliy tajriba, xorijiy tajribalar, kasbiy rivojlantirish, rag'batlantirish, ta'lim sifati, bilim, ko'nikma, boshqaruv, menejlerlik sertifikati, Direktorlar kengashi.

Вопросы подготовки, отбора и назначения директоров общих средних образовательных учреждений

Раджабов Сардор Бахтиёрович,
заместитель министра дошкольного
и школьного образования, доктор философии
(PhD) по экономике

Аннотация: В статье анализируются этапы развития системы подготовки, отбора и назначения директоров государственных общеобразовательных учреждений, специфика каждого этапа, положительные и отрицательные стороны. Изучается опыт подготовки, отбора, назначения и оценки деятельности директоров школ после их назначения и непрерывного профессионального развития в странах с развитыми системами образования, интегрируется ли этот опыт с местным опытом, а также раскрывается суть новой интегрированной системы. Рассматриваются содержание "Курсов подготовки управленческих кадров" и деятельность Совета директоров.

Ключевые слова: Школа, директор, подготовка, отбор, назначение, оценка, местный опыт, зарубежный опыт, профессиональное развитие, мотивация, качество образования, знания, навыки, управление, сертификат управленческого персонала, Совет директоров.

Challenges in training, selection and appointment of general secondary school principals

Sardor Radjabov,
Deputy Minister - Ministry of preschool and school
education of Uzbekistan, Doctor of Philosophy
in Economics (PhD)

Abstract: *The article analyzes the development stages of the training, selection and appointment system for principals in state general secondary educational institutions. It discusses the specifics, pros and cons of each stage. Furthermore, the article reviews the experience from countries with advanced education systems regarding the training, selection, appointment and evaluation of school principals, including their post-appointment continuous professional development. The article also explores how these international practices can be*

integrated with local experience, and outlines the essence of the new integrated system's core-principles. In brief, it highlights the content of "Managerial Training Courses" and the role of the Board of School Principals.

Keywords: *School, principal, training, selection, appointment, assessment, local experience, foreign experience, professional development, motivation, quality of education, knowledge, skills, management, management personnel certificate, Board of Principals.*

Jamiyat taraqqiyoti zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega shaxslarga bog'liq bo'lgan dunyoda uzluksiz ta'lim tizimini zamon talablariga moslashtirish va rivojlantirish dolzarb ahamiyatga ega. Uzluksiz ta'lim tizimining muhim bo'g'ini hisoblanadigan maktab ta'limini yangi bosqichga olib chiqish bo'yicha bugungi kunda mamlakatimizda keng ko'lamli islohatlar amalga oshirilmoqda. Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini XXI asr talabari darajasiga olib chiqish orqali jamiyat taraqqiyotiga o'z hissasini qo'sha oladigan hamda hayotda o'z o'rnini topa oladigan shaxslarni yetishtirish hozirgi vaqtda dolzarb masalasidir.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida ta'lim sifatining oshirilishi orqali ushbu dolzarb masalalarni hal qilish mumkinligi hisob olingan holda davlatimiz tomonidan maktab ta'limi tizimida qator islohatlar amalga oshirilmoqda. Davlat maktablarda ta'lim sifatini ta'minlovchi va o'zgarishlarning asosiy subyekti sifatida direktorlarni ko'ra boshladi. Bu yondashuv ta'lim tizimi rivojlangan mamlakatlar tajribasida ham mavjudligini ko'rish mumkin. Chunki direktorda maktab ta'lim sifatining tizimli va uzluksiz ravishda ta'minlanishiga e'tibor qaratish imkoniyati mavjud. Bu yo'lda u maktabning rahbar, pedagog va texnik xodimlarini bir kuchga aylantira oladi. O'qituvchilar esa bitta sinfda yoki bitta fan yo'nalishida samaradorlikka erishishi mumkin, xolos.

O'zgarishlarning asosiy subyekti sifatida bugungi kun direktorlari ta'lim sifatini ta'minlashga xizmat qiladigan maktabning barcha saholarini rivojlantirishi dolzarb ahamiyatga ega. Bu esa, o'z navbatida maktab direktorlari o'quv jarayonini samarali tashkil eta olishi, xodimlar va jamoatchilik bilan hamkorlik hamda muloqot qila olishi, inson resurlaridan samarali foydalana olishi, moliyaviy va raqamli savodxonlikka ega bo'lishi zarurligini anglatadi.

Bugungi zamon talablardan kelib chiqqan holda mamlakatimizda umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimi tubdan isloh qilindi. Bu o'zgarishning zahirida davlatning ta'lim siyosatini sinf xonasigacha olib kira oladigan kasbiy bilimlari yuqori, zamonaviy boshqaruv ko'nikmalari va rahbarlik madaniyatiga ega direktorlarni tayyorlash, tanlash va tayinlash masalasi turibdi.

Agar biz maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash amaliyotiga e'tibor qarata-digan bo'lsak, bir necha bosqichga bo'lib tahlil qilishimiz mumkin bo'ladi.

Birinchi bosqich. O'zbekton 1991-yildan mustaqil Respublika sifatida dunyoning siyosiy xaritasidan joy olgan bo'lsa, ushbu davrda umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari mahalliy boshqaruv organlari tomonidan tog'ri-dan to'g'ri lavozimga tayinlanar edi.

Biz quyida ushbu yondashuvning ijobiy va salbiy jihatlarining tahlil qilib ko'rdik. Ijobiy jihatlar quyidagilar:

Mahalliy xususiyatlarni hisobga olish.

Mahalliy boshqaruv organlari direktorlarni lavozimga tayinlashda o'z hududlaridagi ta'lim ehtiyojlarini va sharoitlarini hisobga olish imkoniyati ega bo'lishgan, bu esa ta'lim sifatini oshirish va maktabda ta'lim xizmatlarini yaxshilashga yordam beradi.

Tezkor qarorlar qabul qilish mumkinligi.

Mahalliy boshqaruv organlari, hududiy ehtiyojlar va muammolarga tezkor javob berishlari zarur bo'lgan, bu o'z navbatida, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida samaradorlikni oshirishga xizmat qiladigan sohada tajribaga ega, salohiyatli kadrlarni direktor sifatida tanlash va tayinlash imkoniyatini bergan.

Ijtimoiy aloqalar va jamoatchilik ishtiroki.

Mahalliy boshqaruv organlari maktab direktorini tayinlash jarayonida jamoatchilik fikrini hisobga olishlari mumkin edi. Jamoatchilik fikri hisobga olinganda jamoa orasida liderligi bilan ajralib turadigan kadrlarni maktab boshqaruviga olib kelish imkoniyati mavjud bo'lgan va bu direktorni mahalliy aholi ham, maktab jamoasi ham oson qabul qilgan.

Mahalliy ta'lim tizimining shakllanishi.

Mahalliy boshqaruv organlarining ta'lim tizimini o'z hududlarida yanada samarali rivojlantirishlarida faol ishtirok etishlarini ta'minlaydi, bu esa ta'lim sohasida mahalliy innovatsiyalarni yaratishga yordam beradi. Mahalliy tajribalarni qo'llash imkonini yaratadi.

Salbiy jihatlar quyidagilardan iborat:

Tayyorgarlik va malaka masalalari.

Amaliyotda ko'rindiki, boshqaruv organlari har doim ham malakali va tajribali rahbarlarni tanlay olmadi, bu esa maktablarda samarali boshqaruvni amalga oshirish orqali ta'lim sifatini ta'minlashga salbiy ta'sir ko'rsatdi.

Mahalliy boshqaruv organlariga bo'lgan qaramlik. Tayinlangan maktab direktorlari

mahalliy boshqaruv organlarini o'zlarining ish beruvchisi sifatida bilar edi va ular bilan doimiy aloqada bo'lishi zarur bo'lardi, bu ko'pincha direktorlarning erkinliklari cheklanishiga olib keldi. Natijada, direktorlar maktab darajasida ham mustaqil qaror qabul qilishi qiyinlashdi hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan innovatsiyalarni maktab hayotiga tatbiq qilish qiyinlashdi.

Siyosiy ta'sirlar. Mahalliy boshqaruv organlarining siyosiy manfaatlari ta'siri ostida tayinlangan direktorlar ko'pincha o'z vazifalarini o'sha mahalliy boshqaruv organlarining siyosiy manfaatlari doirasida bajarishga majbur bo'lishdi. Bu esa o'sha vaqtdagi siyosiy qarashlarga to'g'ri kelmaydigan, ammo ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladigan yangiliklarni maktabga joriy qilish imkonini bermadi. Shuningdek, ta'lim sifatidan ko'ra siyosiy manfaatlar ustun qo'yilishi ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatdi.

Barqarorlik masalalari. XX asrning ikkinchi yarmida dunyo hamjamiyatida ta'lim yuqori taraqqiyotga erishdi. Shiddatli o'zgarishlar boshlandi. Ayniqsa, bu shiddat XXI asrning ilk yillaridan boshlab yanada kuchaydi. Ushbu o'zgarishlar davrida mahalliy boshqaruv organlari tomonidan tayinlangan maktab direktorlari o'zi mavjud bo'lgan hududlarning boshqaruv organlari bilan qadamma qadam haratlanishi lozim edi, ulardan oldinroqqa o'tib fikrlashning iloji ham yo'q edi. Bunday sharoitda maktablarni barqaror rivojlantirish, ta'lim sifatini bir tekisda oshirib borishning imkoni bo'lmadi. Bu holat maktablar boshqaruvida barqarorlikni pasaytirdi va uzviylikning yo'qolishiga olib keldi.

Shu sababli, XX asrning oxirlarida mamlakatimizdagi umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarini tayinlash jarayonida ijobiy jihatlarining borligiga qaramasdan salbiy jihatlar tarozining pallasini bosib ketdi.

Bu davrda maktab direktorlarini tayyorlash tizimi mavjud emas edi. Maktab dir-

torlari pedagog xodimlar ichidan mahalliy boshqaruv organlarining mas'ul xodimlari tomonidan subyektiv yondashuv asosida tanlab olinib, rahbariyatga tayinlash uchun taklif kiritilar edi. Rahbariyat esa ularni yana bir bor ko'rib chiqib lavozimga tayinlashgan. Maktab direktorlariga tanlash uchun bir xil standartdagi aniq mezon va kriteriyalar mavjud bo'lmagan. Ushbu amaliyotdan 2016-2017-yillargacha foydalanib kelindi.

Ikkinchi bosqich. Dunyo ta'lim tizimlarida bo'layotgan o'zgarishlar O'zbektonga ham o'z ta'sirini o'tkazmasdan qolmadi. Mamlakatimizda ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqish uchun siyosiy iroda shakllandi. Ushbu ikkinchi bosqich maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash bo'yicha uzluksiz tizimning shakllanishida poydevor vazifasini bajardi. Ikkinchi bosqichni 2018-yildan boshlandi deyish mantiqan to'g'ri bo'ladi. Chunki dastlab O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabr kuni "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-5538-son Farmoni[1] hamda "Maktabgacha va maktab ta'limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3931-son qarori[5] qabul qilindi.

Ushbu hujjatlar asosida rahbar va pedagog xodimlarni tayyorlash, tanlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning ilg'or va shaffof tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini tatbiq etish yo'li bilan maktabgacha va maktab ta'limi tizimida kadrlar siyosatini shakllantirishning zamonaviy tamoyillarini joriy etish masalasi kun tartibiga qo'yildi. Shuningdek, umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbarlarini tanlash va joy-joyiga qo'yish masalalarini hal etish zarurligi belgilab berildi.

Yana bir muhim qadam shunda bo'ldiki, umumta'lim muassasalari rahbarlari zimmasiga ularga xos bo'lmagan vazifalar va funksiyalarni yuklash, muassasa direktori va uning o'rinbo-

sarlari o'rtasida vakolatlarining aniq taqsimlanmaganligi, ular faoliyati samaradorligini baholashning aniq mezonlari va parametrlari mavjud emasligi tanqidiy ko'rib chiqildi. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun maktab ta'limi tizimi bo'yicha chuqur ilmiy tadqiqotlarni olib borilishga e'tibor qaratila boshlandi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarining faoliyatiga asossiz ravishda nazorat qiluvchi va boshqa davlat organlarning aralashuviga chek qo'yish, maktablar faoliyatidagi ochiqlik va shaffoflikni ta'minlash, o'quv-tarbiya jarayoni ustidan samarali jamoatchilik nazoratini o'rnatish, o'qituvchilarning bilim darajasini va pedagogik mahoratini oshirish, moliyalashtirish va moddiy-texnik ta'minlash bo'yicha mavjud muammolar tahlil qilinib, ularni bartaraf etish choralari ko'rilga boshlandi.

Maktab ta'limi tizimida yagona davlat siyosatini amalga oshirishda O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining (keyingi o'rinlarda – Vazirlik) muvofiqlashtiruvchi roli va mas'uliyati kuchaytirildi, shuningdek, vazirliklar, idoralar, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining mazkur yo'nalishdagi vazifalari, funksiyalari va vakolatlarini aniq qilib belgilab qo'yildi hamda tartibga solindi.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari, tuman (shahar) maktabgacha va maktab ta'limi bo'limlari, shuningdek, vazirlikka idoraviy mansub boshqa tashkilotlar va muassasalar boshliqlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etish mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan kelishilmasdan O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tomonidan amalga oshirilish amaliyoti yo'lga qo'yildi.

Ushbu islohatlarning mantiqiy davomi sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabr kuni "O'zbekistonning

yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilmfan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni[2] hamda "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son qarori[6] qabul qilindi.

Mazkur me'yoriy-huquqiy hujjatlarga ko'ra, 2021-yil 1-yanvardan boshlab umumta'lim muassasalari direktorlarini lavozimga tayinlash hamda ish beruvchining tashabbusiga ko'ra lavozimidan ozod etishning Qoraqalpog'iston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari (keyingi o'rinlarda – hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari) tomonidan tegishli xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari bilan kelishilgan holda amalga oshirish tartibi joriy qilindi.

Bu tartibga ko'ra:

umumiy o'rta ta'lim muassasalarining bo'sh direktor lavozimlari uchun hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari kiritgan nomzodlar xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlovdan o'tkazilishi;

umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktorligi uchun nomzodlar tanlovda tegishli umumiy o'rta ta'lim muassasasi ko'rsatkichlarini kelgusi 3 yilda yuqori darajaga olib chiqish bo'yicha o'z dasturi bilan ishtirok etishi;

xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlov natijalariga ko'ra umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktori lavozimiga tayinlash uchun eng yaxshi 3 yillik dastur egasi shaffoflik tamoyillari asosida tanlab olinishi hamda lavozimga tayinlash uchun hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari-ga taqdim etilishi;

xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan tanlab olingan nomzod hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari tomonidan umumta'lim muassasasi direktori lavozimiga tayinlanishi;

umumta'lim muassasasi direktori yil yakuni bo'yicha xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari va jamoatchilik vakillariga 3 yillik dasturning ijrosi yuzasidan hisobot berishi va hisobot natijasiga ko'ra uning faoliyatiga xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashlari tomonidan baho berib borilishi nazarda tutilgan edi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarini tanlash va tayinlashning ushbu tartibi hamda uning amalga qo'llanilishi natijasida bir qator ijobiy va salbiy holatlar yuzaga keldi. Ushbu amaliyotning ijobiy jihatlari quyidagilardan iborat:

Shaffoflik. Direktorlarni tanlash jarayoni xalq deputatlari Kengashlari orqali amalga oshirilishi, shaffoflikni ta'minlaydi va tanlov jarayonida ishtirok etgan nomzodlar o'rtasida adolatli raqobatni yuzaga keltiradi.

Natijaga yo'naltirilganlik. Nomzodlar o'zining maktabni rivojlantirish bo'yicha 3 yillik dasturlari bilan tanlovda ishtirok etishi orqali umumiy o'rta ta'lim muassasasining ko'rsatkichlarini oshirishga qaratilgan maqsadlarni aniqlab oladilar. Bu, o'z navbatida, ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Tashabbuskorlik. Bu tartib ish beruvchining tashkilot ichidagi tashabbuslarini ko'zda tutib, ta'lim muassasasining rivojlanishiga qatnashadigan faol va innovatsion rahbarlarni tanlash imkonini beradi.

Hisobdorlik va baholash. Direktorning 3 yillik dasturi ijrosi bo'yicha hisobot berishi va bu orqali uning faoliyati baholanishi rahbarlarda mas'uliyatni oshiradi va o'zini-o'zi rivojlantirishga undaydi.

Bu amaliyotning ijobiy jihatlari bilan birga salbiy jihatlarni ham ko'rish mumkin. Ular quyidagilar:

Baholovchilarning asosiy qismi ta'lim tizimi vakillari emasligi. Direktorlarni tanlash jarayonida xalq deputatlari tuman (shahar) Kengashi tarkibining asosiy qismi ta'lim

tizimi vakillari emasligi nomzod va baholovchilar o'rtasida o'zaro tushunmovchilarni keltirib chiqardi. Shuningdek, tayinlovdan keyingi faoliyatini baholashda ham ta'lim sifatiga emas, balki boshqa tashkiliy ishlarning bajarilganligiga ko'proq e'tibor berish holatlari kuzatildi.

Siyosiy omillar. Tanlov jarayonida siyosiy omillarning ta'siri, har qanday nomzod uchun imkoniyatlarni cheklashi mumkin, bu esa eng malakali rahbarlarni tanlab olishda to'siqlarni keltirib chiqaradi. Siyosiy omillar deganda quyidagi asosiy jihatlarni ko'rib chiqish mumkin:

1. Siyosiy aloqalar. Nomzodlarning siyosiy partiyalar yoki tashkilotlar bilan aloqalari, ularning muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Masalan, kimdir muayyan partiyaga yaqinligi tufayli ko'proq imkoniyatlarga ega bo'lish holatlarining uchramasligiga kafolat yo'q.

2. Mahalliy boshqaruv ta'siri. Mahalliy siyosatchilar yoki hokimiyat vakillari tomonidan direktorlarni tanlash jarayonida hududiy va siyosiy manfaatlar ta'siri ostida ta'lim manfaatlarini o'ylamasdan qaror chiqarish holatlari yuzaga keladi.

3. Siyosiy dasturlar va strategiyalar. Har qanday siyosiy kuch o'z siyosiy strategiyasini amalga oshirish maqsadida ma'lum nomzodlarni tanlashga qaror qilishi mumkin. Bu esa eng malakali rahbarlarni tanlashda muammo tug'diradi.

4. Ommaviy fikr va bosim. Jamoatchilikning fikrlari, demonstratsiyalar yoki kampaniyalar orqali siyosiy bosimlarni keltirib chiqarishi, tanlash jarayoniga ta'sir etishi mumkin. Ba'zan, nomzodlarning malakasi emas, balki ular bilan bog'liq ijtimoiy yangiliklar muhimroq rol o'ynab qoladi.

5. Siyosiy qo'llab-quvvatlash va rad etish. Nomzodning siyosiy raqobatchilari tomonidan qo'llab-quvvatlashi yoki rad etilishi, ularning

imkoniyatlarini sezilarli darajada pasaytirishi yoki oshirishi mumkin.

6. Strategik foyda olish. Ba'zi hollarda mahalliy rahbarlar o'z manfaatlariga muvofiq ravishda nomzodlarni tanlaydi. Bu esa haqiqiy malakali kadrlarning chetda qolib ketishiga sabab bo'ladi.

Bu omillar maktablardagi boshqaruvga, ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatdi, shuningdek, direktorlarni tanlash va tayinlash tizimi mahalliy rahbarlarning manfaatlar va siyosiy kuchlar ta'siriga bog'liq jarayonni yuzaga keltirdi.

Uch yillik dasturni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha bilim va ko'nikmalarining yetishmasligi. Bizga ma'lumki, tanlovda ishtirok etadigan nomzodlar o'qituvchi va direktor o'rinbosarlari bo'lib, ular boshqaruv faoliyati bo'yicha maxsus tayyorgarlikdan o'tmagan hamda o'zlaridagi mavjud bilim va ko'nikmalarigagina tayangan. Bu esa ular tomonidan ishlab chiqilgan dasturning amaliyotga mos kelmasdan ba'zida ma'lumot va resurslarning yetishmovchiligi sababli uni amalga oshirishda qiyinchiliklarni keltirib chiqardi. Shu bilan birga lavozimga tayinlangandan keyin dasturni amalga oshirishda xodimlar, ota-onalar va mahalliy jamoatchilik tomonidan yangiliklarni qabul qilish qiyin kechadi hamda o'zgarishlarga qarshiliklarni bartaraf etishga to'g'ri keladi. Bunday vaziyatda yangi tayinlangan direktorlarning boshqaruv bo'yicha maxsus tayyorgarlikka ega emasligi qiyinchiliklarni bir necha barobarga oshirib yuboradi. Maktabni rivojlantirishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, bu tartib direktorlarni tanlash va tayinlash tizimini rivojlantirishdagi yangi bosqich bo'ldi deyish mumkin. Ammo bu tizimning tayyorlash bosqichi yo'qligi sababli va yuqorida keltirilgan salbiy jihatlar ushbu tartibni yanada takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirdi. Demak, direktorlarni tayinlash amaliyotining ikkinchi bosqichi 2018-2023-yillarni o'z ichiga oladi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimini takomillashtirish maqsadida bir qator ta'limi rivojlangan xorijiy davlatlar tajribalari o'rganildi. Quyida ushbu mamlakatlardagi maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash, tayinlash va tayinlangandan keyin ularning faoliyatini baholab borish va kasbiy rivojlantirish tizimida qo'llanilayotgan ilg'or tajribalarni ko'rib chiqamiz.

Maktab direktorlarini tayyorlash jarayoni. Finlandiyada maktab direktori lavozimiga nomzodlar orasidan munosiblari avval tanlab olinadi (tanlash jarayoni haqida quyida batafsil ma'lumot berilgan). Keyin esa ularni tayinlashdan oldin rahbarlik va menejerlik ko'nikmalarini rivojlantirish uchun tayyorgarlik kurslaridan o'tkazishadi. Bu treninglar rahbarlik strategiyalari, ta'lim tizimlari, motivatsiyalash va jamoaviy ishni rivojlantirishga qaratilgan bo'ladi.

Singapurda maktab direktorlariga qo'yiladigan asosiy baholash mezonlari va talablari belgilab qo'yilgan. Ushbu talablarga javob beradigan o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar va jamoatchilikning umumiy fikri asosida saralab olinadi hamda maxsus kurslarda ularning boshqaruv ko'nikmalari rivojlantiriladi. Tayyorlovdan o'tgan nomzodlar orasidan tanlov asosida eng munosiblari tanlab olinadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiyada maktab direktorlarini tanlash va tayinlashdan oldin maxsus tayyorgarlik kurslarida o'qitish amaliyoti mavjud emas. Maktab direktorlari bo'sh ish o'rinlari uchun ariza bergan nomzodlar orasidan tanlov asosida tanlab olinadi va lavozimiga tayinlanadi. Lavozimga tayinlangan direktorlarning faoliyati doimiy ravishda baholanib boradi va ular uzluksiz ravishda kasbiy rivojlantirish kurslariga jalb etiladi.

Maktab direktorlarini tanlash jarayoni. Finlandiyada ta'lim tizimida direktorlarni tan-

lab olish asosan ichki resurslarga, ya'ni mavjud pedagoglarga asoslanadi. Odatda, maktablarda direktorlik lavozimlariga nomzod sifatida o'qituvchilar yoki boshqa ta'lim xodimlari ko'rsatiladi. Tanlash jarayonida ularning individual xususiyatlari va tajribalari muhim ahamiyat kasb etadi. Demak, tanlov jarayoni nomzodlarni baholash mezonlari asosida amalga oshiriladi. Bu mezonlar quyidagilardan iborat:

ta'lim va tajriba. Nomzodning maktablardagi ta'lim berish tajribasi, ta'lim metodologiyasini bilishi va tushunishi, sinfda o'quvchilarni boshqara olishi, maktabdagi liderligi baholanadi;

rahbarlik ko'nikmalari. Nomzodlarning o'qituvchilar va o'quvchilar jamoasini boshqara olish, jamoa bilan ishlash, samarali muloqot va innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatlari tekshiriladi.

o'qituvchi va o'quvchilar bilan munosabatlar. Nomzodlarning o'quvchilar va o'qituvchilar bilan o'zaro munosabati, ularning qaror qabul qilish ko'nikmalariga e'tibor qaratiladi.

Tanlov jarayonida nomzodlarning shaxsiy va professional sifatlarga egaligi muhim ahamiyatga ega. Direktor sifatida nomzodlardan shaxsiy va professional sifatlari, masalan, etika, adolat, e'tibor va innovatsiyalarga ochiqlik talab etiladi. Bu sifatlari darsdan tashqaridagi faoliyat yoki jarayonlardagi muammolarni hal etishda namoyon bo'ladi.

Singapurda tanlov jarayoni intervyular, psixologik testlar va boshqaruv qobiliyatlarini sinovdan o'tkazish orqali amalga oshiriladi. Bu direktor sifatida muvaffaqiyatli ishlay oladigan nomzodlarni aniqlash uchun muhim ahamiyatga ega jarayon.

Umuman olganda Finlandiya va Singapurda tanlov jarayoni jamoatchilik fikrini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Masalan, o'qituvchilar, o'quvchilar va ularning oilasi ham direktorlik lavozimiga nomzodni tanlash jarayonida o'z fikrlarini bildiradi olishadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiyada bo'sh turgan maktab direktori lavozimi turli platformalar va ijtimoiy tarmoqlar orqali e'lon qilinadi. E'lon asosida talabgorlar o'zlarining nomzodini ko'rsatib hujjat topshirishadi. Kanadada direktorlarni tayinlash jarayoni odatda davlat maktab ta'limi Kengashlari yoki mahalliy ta'lim muassasalari tomonidan amalga oshiriladi. Har bir muassasa o'z takliflariga asoslangan holda direktor lavozimi uchun talab va mezonlarni belgilaydi, bu esa nomzodlarni tanlashda asos sifatida xizmat qiladi. Norvegiyada maktab direktorlarini tanlashda mustaqil ekspertlarning tavsiyalariga tayaniladi. Bunda nomzodlar o'z ma'lumotlarini, tajribalarini va rahbarlik qobiliyatlarini aks ettiradigan hujjatlarini taqdim qilishadi.

Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiyada nomzodlar tomonidan taqdim etilgan nomzod haqidagi hujjatlar baholash komissiyasi tomonidan ko'rib chiqiladi. Nomzodlarni baholashda aniq mezonlarga asoslanadi. Ular pedagogik tajriba, rahbarlik ko'nikmalari, ta'lim metodologiyalari, jamoa bilan ishlash qobiliyati va muloqot ko'nikmalarini o'z ichiga oladi.

Baholash jarayonida ta'lim kengashi yoki boshqa mutaxassislar tomonidan tashkil etilgan baholash komissiyasi nomzodlarning arizalarini ko'rib chiqadi. Bu jarayonda har bir nomzodning pedagogik tajribasi, mahorati va maktab vazifalariga moslashuvchanligi baholanadi. Undan keyin esa yana bir muhim bosqich – bu intervyu jarayonidir. Nomzodlar intervyularda berilgan savollarga javob berishlari, tadqiqotchilik va rejalashtirish ko'nikmalarini namoyish etishlari, shuningdek, muayyan pedagogik vaziyatlarga yondashuvlarini ko'rsatishlari kerak. Intervyu jarayoni odatda bir nechta bosqichda o'tkaziladi. Ya'ni dastlabki intervyular va asosiy intervyu bo'lib o'tadi. Intervyu tugagach, baholash komissiyasi nomzodlar haqida fikrlar bildiradi va eng munosib nomzodni tanlaydi.

Qabul qilingan qaror to'g'risida jamoatchilikka ma'lum qilinadi. Eng yuqori baholangan nomzodga maktab direktorligi lavozimida ishlash uchun rasmiy taklif yuboriladi. Taklif rasmiylashtirilganidan keyin nomzod tayinlangan maktabda faoliyatini boshlaydi.

Maktab direktorlarini tayinlash jarayoni.

Biz o'rganayotgan barcha davlatlarda ta'lim ekspertlari yoki baholash komissiyasi tomonidan tanlab olinib, eng munosib deb topilgan nomzodlar maktab kengashlari yoki rasmiy ta'lim tashkilotlari tomonidan lavozimga tayinlanadi.

Tayinlangan direktorlar faoliyatini baholab borish va ularni uzluksiz kasbiy rivojlantirish. Biz tajribalarini o'rgangan Finlandiya, Singapur, Kanada, Norvegiya, Avstraliya va Yaponiya davlatlarida lavozimga tayinlangan direktorlarni doimiy rivojlantirib o'z ustida ishlashi talab etiladi. Masalan, **Finlyandiya**da maktab direktori lavozimiga yangi rahbarlar tayinlangach, ularning malakalarini oshirish, jamiyat va jamoatchilik bilan aloqalarini mustahkamlash, o'zgarishlarni his qilish hamda pedagogik metodlar va yondashuvlarni yangilab borishiga e'tibor qaratiladi.

Singapurda tayinlangandan keyin maktab direktorlarining ish faoliyati har yili baholanadi. Baholash jarayoni o'quvchilarning akademik natijalari, maktab rivojlanish dinamikasi, o'quvchilar va o'qituvchilar o'rtasida ijobiy aloqalar o'rnatilganligi, jamoatchilik va ota-onalar bilan aloqalarning sifatiga ham alohida e'tibor qaratiladi.

Shuningdek, maktab direktorlari uchun rahbar sifatida rivojlantiruvchi qo'shimcha ta'lim imkoniyatlari yaratilgan. Bu dasturlar malaka oshirish kurslari, seminar, trening shaklida hamda "Ustoz-shogird" tizimi asosida tajriba almashish orqali asosiy bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi.

Bundan tashqari mentorlik va qo'llab-quvvatlash tizimi ham mavjud bo'lib, bunda tayyor-

lov va tanlovlardan o'tib, direktor sifatida uzoq vaqtdan buyon faoliyat yuritayotgan tajribali direktorlar yangi direktorlar uchun mentor sifatida xizmat qilishni davom ettiradi hamda ular bilan o'z tajribalarini o'rtoqlashadi. Mentorlik dasturi yangi direktorlarni qo'llab-quvvatlash hamda faoliyatining dastlabki yillarida kamroq xato qilish imkoniyatini beradi.

Kanadada maktab direktorlarining ish faoliyati baholanishi o'quvchilarning natijalariga asoslanadi. Bu, masalan, imtihon natijalari, maktab yutuqlari va o'quvchilarning aniq o'qish maqsadlariga erishishi bilan o'lchanadi. Har bir direktor o'quvchilarning o'zlashtirishi va muvaffaqiyati uchun qanchalik hissa qo'shganini ko'rsatishi kerak. Shuningdek, direktorlar ota-onalar va jamiyat a'zolari o'rtasida aloqa o'rnatish va rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni amalga oshirishi, maktab jamoasi bilan faol munosabatga kirisha olishi va ularning fikrlarini inobatga olishi direktorlar faoliyatida samaradorlikni ta'minlashiga ishonishadi. O'qituvchilar va xodimlar bilan hamkorlikda maktabning asosiy maqsadlari va yutuqlarini belgilashda faollik ko'rsatishiga e'tibor qaratiladi. Kanadada maktab direktorlariga o'z vazifalarini bajarishlari va samarali ish yuritishlari uchun zarur bo'lgan erkinlik beriladi.

Norvegiyada direktorlarning natijalari aniq ko'rsatkichlar orqali baholanadi. O'quvchilarning muvaffaqiyati, ta'lim sifatining oshishi va maktab madaniyatining rivojlanishi direktor ish faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari hisoblanadi. Ekspertlar va vakolatli tashkilotlar direktorlar faoliyatini muntazam ravishda baholaydilar va zarur bo'lganda tahlil qiladi.

Norvegiyada maktab boshqaruvi turli xil Kengashlar orqali amalga oshiriladi. Masalan, maktab muhitini nazorat qiluvchi Kengash, ota-onalar qo'mitasi, o'quvchilar Kengashi, hamkorlik Kengashi kabilar. Bu Kengashlar maktab qarorlarini muhokama qiladi, resurslar taqsimoti, ta'lim sifati va xavfsizligi masalalari-

ni ko'rib chiqadi, maktab va jamiyat o'rtasidagi aloqa ko'prigi vazifasini bajaradi. Direktorlar jamiyatning talabi va fikrlarini inobatga olish, ota-onalar bilan muloqot qilish va o'quvchilarni motivatsiya qilishda faol ishtirok etishi kerak. Bu maktab muhitini ijobiy ravishda rivojlantirishga yordam beradi.

Avstraliyada direktorlar tayinlangandan keyin faoliyatini yana davom ettirish imkoniyatini saqlab qolishi uchun keng kreditlash va professional rivojlanish dasturlariga amal qilishlariga tog'ri keladi. Direktorlar o'zlarining innovatsion yondashuvlarini va boshqaruv strategiyalarini doimiy ravishda yangilab boradilar. Har yili rahbarlar uchun maxsus treninglar va seminarlar tashkil etiladi. Bu jarayonning samarali amalga oshirilishi direktorlarning malakasini oshirishga, innovatsion yondashuvlarni joriy etishga va o'qituvchilar bilan o'quvchilar o'rtasida sifatli ta'lim muhitini yaratishga qaratilgan.

Shuningdek, direktorlarni keng kreditlash amaliyoti mavjud bo'lib, bu jarayon doirasida direktorlar ma'lum bir kredit tizimi orqali ta'lim olishlari mumkin. Bu kreditlar maktab direktorlarining professional rivojlanish dasturlarini (masalan, liderlik, boshqaruv strategiyalari, ta'lim metodikalari) muvaffaqiyatli tamomlaganliklari uchun beriladi. Bunda direktorlar o'zaro tajriba almashish va innovatsion fikrlar bilan o'rtoqlashish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Har yili ta'lim tashkilotlari tomonidan rahbarlar uchun maxsus seminarlar va treninglar tashkil etiladi. Ushbu treninglar rahbarlarning zamonaviy ta'lim metodologiyalari va boshqaruv strategiyalari bilan tanishishi va o'z malakalarini oshirishlariga yo'naltirilgan. Trening dasturlari ko'p hollarda tajribali ekspertlar va amaliyotchilar tomonidan olib boriladi.

Yaponiyada direktorlarning faoliyati va muvaffaqiyatlari muntazam ravishda baholanadi. Direktorlar uchun ko'rsatma va qo'llanma

ishlab chiqiladi. Maktab direktorlari o'quvchilar ta'limi va rivojlanishi, shuningdek, jamiyatda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan bir nechta asoslarga ko'ra baholanadi. Ushbu baholash jarayoni nafaqat ta'lim muassasalaridagi ichki faoliyatni, balki tashabbuslarni ham o'z ichiga oladi.

Direktorlardan o'quvchilarning akademik natijalari, testlar va baholar asosida ularning muvaffaqiyatlarini ta'minlash kutiladi. Bu yerda ijtimoiy, hissiy va intellektual rivojlanish ham hisobga olinadi. Shu bilan birga, direktorlar ta'lim jarayonini boshqarish va o'quvchilarni o'qitishga ko'maklashish orqali ta'lim sifatini yaxshilashga mas'ul hisoblanadi. Ular o'z maktablarida innovatsiyalarni joriy etishda faollik ko'rsatishlari, mahalliy jamoatchilik bilan muloqotni mustahkamlashda va ta'lim jamoalari hamda ota-onalar bilan hamkorlikda faol ishtirok etishlari, jamiyat ehtiyojlariga mos keladigan ta'lim dasturlari va loyihalarni ishlab chiqishga hissa qo'shish va tajribalarni jamoatchilik bilan baham ko'rish orqali mahalliy rivojlanishga yordam berishi kerak.

Yapon direktorlaridan akademik va professional rivojlanish uchun o'quvchilarga maslahatlar berish va ularni to'g'ri yo'nalishga yo'naltirishda yordam berishlari, o'qituvchilarni doimiy ravishda malaka oshirishga rag'batlantirish va ko'mak berishi talab etiladi. Ular o'z maktablari uchun uzoq muddatli strategik reja ishlab chiqishlari va maktab madaniyatini, ta'lim standartlarini va o'quvchilarni rivojlantirish maqsadlarini belgilashlari muhimdir. Shuningdek, Yaponiyada maktab direktorlari maktab ichki monitoring va baholash tizimini shakllantirishi hamda uning samaradorligini kuzatib borishi muhim ahamiyatga ega.

Demak, biz tajribalarini o'rgangan mam-lakatlarda maktab direktorlari lavozimga tayinlangandan keyin ularning faoliyati doimiy ravishda kuzatib, baholanib boriladi hamda qo'llab-quvvatlab turiladi. Shuningdek, ularni

uzluksiz ravishda kasbiy rivojlantirishga jiddiy e'tibor qaratiladi.

Uchinchi bosqich. O'zbekistonda maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimini takomillashtirish maqsadida yuqoridagi kabi ilg'or xorijiy tajribalar o'rganildi hamda ular mahalliy tajribalar bilan integratsiya qilinib, 2024-yil 1-yanvardan boshlab yangi tizim joriy etildi.

Yangi tizim O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni[3] hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 2023-yil 25-dekabrda 681-son[7] qarori asosida amaliyotga tatbiq etildi.

Ushbu yangi tizimga ko'ra, maktab direktorlari menejerlik sertifikati ega nomzodlar ichidan hududlardagi Direktorlar kengashi tavsiyasi asosida tayinlanishi belgilab qo'yildi.

Mazkur tartibni amaliyotga joriy etish uchun umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlarini zamonaviy yondashuvlar asosida tayyorlash va malakasini oshirish uchun A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida "Menejerlik o'quv kurslari" tashkil etildi. Mazkur o'quv kurslarda 144 soatlik o'quv reja va dastur asosida maktab direktorlari hamda direktor lavozimiga nomzodlarning maktab boshqaruvida menejment tamoyillari, uslublarini qo'llash, funksiyalari (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, motivatsiyalash, nazorat qilish) va boshqaruv darajalari (operatsion, taktik, strategik)dan foydalanish bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsad qilingan.

Agar mazkur kursning mazmunini tahlil qiladigan bo'lsak, o'quv dasturi direktor kasb

standarti hamda xorijiy tajribalar asosida ishlab chiqilgan. O'quv dasturini o'zlashtirish orqali tinglovchilar maktablar boshqaruvidagi tashkiliy-huquqiy, o'quv-tarbiyaviy, ma'naviy-ma'rifiy hamda moliyaviy-xo'jalik faoliyatni qanday qilib samarali amalga oshirish mumkinligiga javob topishadi.

Shuningdek, "Menejerlik o'quv kurslari"da maktabning umumiy boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlar qabul qilish, muammolarga yechim topish, o'quvchilarning akademik darajalarini yuksaltirish, o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik qilish, maktabning ta'lim sifatini baholash va monitoring tizimini hamda moddiy-texnik holatini yaxshilash, maktab boshqaruvida raqamli texnologiyalarni qo'llash, moliyaviy munosabatlarni boshqarish, ta'lim xizmatlarini yo'lga qo'yish bo'yicha bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishga e'tibor qaratiladi. Namunali maktablarning tajribalari bilan tanishtiriladi.

Kurs yakunida tinglovchilar o'ziga berilgan maktabdagi muayyan muammo yechimi yuzasidan tayyorlangan amaliy ishini taqdimot shaklida himoya qiladi. Undan keyin o'quv dasturi asosida ishlab chiqilgan test savollari va keys topshiriqlariga bergan javoblari orqali baholanadi. Yakuniy baholash natijalariga ko'ra ijobiy natijaga erishgan tinglovchilarga menejerlik sertifikatini beriladi.

Yana shuni aytish kerakki, "Menejerlik o'quv kurslari"da o'qish uchun talabgorlardan oliy ma'lumot va kamida besh yillik pedagogik tajribaga ega bo'lishi talab etiladi.

Bu maktab direktori lavoziga zaxira kadrlarni tayyorlash jarayoni edi. Bo'sh turgan direktor lavozimiga munosib nomzodni tanlash jarayoni quyidagicha tashkil etiladi:

1. E'lon berish. Bo'sh turgan direktor lavozimi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining maxsus portali orqali hududiy maktab-

gacha va maktab ta'limi boshqarmalari tomonidan e'lon qilinadi.

2. Talabgorlar o'z nomzodini taklif etadi. Talabgorlar e'lon qilingan bo'sh ish o'rni uchun maxsus portal orqali ro'yxatdan o'tadi va Direktorlar kengashiga hujjatlarini taqdim qiladi. Tanlovda ishtirok etish uchun talabgorlar menejerlik sertifikatiga ega bo'lishi kerak.

3. Talabgorlarni baholash (suhbat). Direktorlar kengashi nomzodlarni belgilangan mezon asosida suhbatdan o'tkazadi. Suhbat jarayonida nomzodlarning maktabdagi mavjud muammolarga yechim bera olishi, qarorlar qabul qila olishi, pedagogik jamoa, ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali munosabatga kirisha olishi kabi qattiq va yumshoq ko'nikmalari baholanadi. Baholash natijalariga ko'ra eng munosib deb topilgan nomzod lavozimga tavsiya etiladi.

4. Lavozimga tayinlash. Direktorlar kengashi tomonidan lavozimga tavsiya etilgan nomzod hududiy Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi buyrug'i bilan maktab direktori lavozimiga tayinlanadi va ish faoliyatini boshlaydi. Mazkur tartib asosida lavozimga tayinlangan maktab direktorlari 2024-yil 1-sentabrdan boshlab lavozim maoshiga har oylik 50% qo'shimcha ustama olib kelmoqda. Bu orqali lavozimga munosib direktorlar davlat tomonidan rag'batlantirilishi nazarda tutilgan.

Demak, shu tariqa davlat umumiy o'rta ta'lim maktablari jamiyatning ta'limga bo'lgan ehtiyoji va davlatning ta'lim konsepsiyasini tushungan liderlik xususiyatlari hamda menejerlik ko'nikmalari mavjud bo'lgan o'z direktorlariga ega bo'lmoqda.

Bugungi kunda tayinlangan maktab direktorlari faoliyatini baholash hamda ularni yanada rag'batlantirish va ish samaradorligini oshirish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-

tadbirlari to'g'risida"gi PF-51-son Farmoni[4] qabul qilindi.

Farmonga ko'ra, 2025-yil 1-sentabrdan boshlab umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari direktori lavozimining bazaviy tarif stavkasi 20 foizga oshirilishi belgilab qo'yilgan. Shuningdek, 2026-yil 1-yanvardan boshlab umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarining direktor jamg'armasi mablag'lari hisobidan maktab direktorlariga faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari (KPI) natijasiga ko'ra bazaviy tarif stavkalariga nisbatan 20 foiz miqdorida har oylik ustamalar belgilanishi direktorlarning o'z faoliyatini doimiy ravishda rivojlantirib borishiga ta'sir ko'rsatadi.

Maktab direktorlari faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlarini (KPI) eng ustuvor ahamiyat kasb etadigan vazifalarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishini ta'minlaydi. Bu esa, o'z navbatida, umumiy o'rta ta'lim maktablarida ta'lim sifatining oshishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa o'rnida yangi joriy etilgan maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimining ijobiy jihatlari hamda kamchiliklarini tahlil qilishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Ushu tizimning ijobiy jihatlari sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

1. Sistemalashgan yondashuv. Maktab direktorlarini tayyorlash va tanlash jarayoni tizimli va aniq belgilangan qoidalarga asoslangan. Bu, o'z navbatida, direktorlarning kasbiy malakasini oshirish va maktablarni zamonaviy direktorlar boshqaruviga topshirishga yordam beradi.

2. Menejerlik sertifikati. "Menejerlik o'quv kurslari" orqali nomzodlar tizimli ravishda zarur bilim va ko'nikmalarga ega bo'ladi. Bu sertifikatlar direktorlar tomonidan boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etishi uchun zaruriy bilimlarni taqdim etadi.

2. Suhbat jarayoni. Nomzodlarning Direktorlar kengashida suhbatdan o'tishi tanlov jarayonini yanada shaffof va adolatli qiladi. Bu

nomzodlarning malakalarini va rahbarlik qobiliyatlarini baholash imkoniyatini oshiradi.

3. Hududiy boshqarmalar bilan hamkorlik. Hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari Direktorlar kengashi tavsiyalariga asoslanib, direktorlarning salohiyati va ularning maxsus hududlardagi ehtiyojlarini hisobga olish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu hamkorlik maktablar o'rtasida tajriba almashish imkoniyatini yaratadi.

4. Rahbarlik sifatini oshirish. Bu tartib direktorlar salohiyati va ta'lim boshqaruvi davomida rahbarlik darajasini oshirishga xizmat qiladi, bu esa maktablardagi sifatli ta'lim va tarbiyani ta'minlaydi.

Bu tizimning kamchiligi sifatida quyidagilarni aytib o'tish kerak deb hisoblaymiz hamda kelajakda bu muammolarni bosqichma-bosqich hal etishga e'tibor qaratish maqsadga muvofiq:

1. Jarayonning murakkabligi. Tayyorlash, tanlash va tayinlash jarayoni nomzodlarning ko'p vaqtini va resurslarini olishi natijasida iqtisodiy, oilaviy va shaxsiy muammolari mavjud, ammo boshqaruvchilik qobiliyatiga ega bo'lgan nomzodlar bu jarayonda ishtirok eta olmasligi mumkin.

Tavsiya. Ushbu tartibga oid normativ-huquqiy hujjatlarda belgilab qo'yilgan, ammo amaliyotga joriy etilmagan "Menejerlik kurslarini" online va masofaviy shaklda ham tashkil etish kerak. Yakuniy baholash jarayonini belgilangan qat'iy talablar asosida o'tkazishni ta'minlash zarur.

2. Direktorlar kengashi suhbat jarayonida subektivlikning mavjudligi. Nomzodlarning suhbat jarayoni subyektiv yondashuv asosida baholanish ehtimoli bor. Bu esa ayrim nomzodlarning noxolis baholib qolishiga sabab bo'lishi, mahalliy rahbarlarning shaxsiy qiziqishlari jarayonga ta'sir ko'rsatishga mumkin.

Tavsiya. Baholash mezonida subyektiv yondashish imkoniyatini kamaytirish hamda suhbat jarayonining ochiqligi va shaffofligi ta'minlanishini doimiy ravishda nazorat qilib borish kerak.

3. Sertifikatning qiymati. Agar “Menejerlik o‘quv kurslari” faqat nazariy bilimlarga yo‘naltirilsa, amaliy tajribalardan foydalanilmasa tayinlangan direktorlarning ish samaradorligi ko‘zlangan natijani bermasligi mumkin. Bu esa, menejerlik sertifikatining qiymatini pasaytirib yuboradi.

Tavsiya. O‘quv dasturlarini doimiy ravishda amaliyot bilan uyg‘unlashtirib borishga e’tibor qaratish, direktorlarning kursdan keyin ham rivojlanishni davom ettirishlari uchun amaliy tavsiya va qo‘llanmalar, faoliyatida foydalanishlari uchun esa dasturlar ishlab chiqish lozim.

4. Kichik va uzoq hududlarda direktorlarning yetishmasligi. Kichik va uzoq hududlarda joylashgan maktablar uzoq vaqt davomida o‘zlarining salohiyatli direktorlariga ega

bo‘lolmasligi mumkin. Chunki o‘sha hududlardan “Menjerlik o‘quv kurslari”da o‘qish uchun nomzodlar ariza topshirmagan yoki uzoq muddatli navbatda turgan bo‘ladi.

Tasviya. Uzoq va chekka hududlarning maktab direktorlariga bo‘lgan ehtiyojlarini o‘rganish va zaruratga qarab qo‘shimcha kvota ajratish maqsadga muvofiq.

Demak, O‘zbekistonda maktab direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash tizimi bugungi kunga kelib takomillashtirildi hamda shu vaqtgacha foydalanilgan barcha amaliyotlardan ko‘ra eng optimal holatga keltirildi. Ushbu tizimning samaradorligini yanada oshirish uchun jarayonni o‘zgarishlar, aniqlanagan muammolar asosida doimiy takomillashtirish, yuzaga kelayotgan katta farqlarni kamaytirish, shuningdek, amaliy tajribani oshirish zarur. Bu, o‘z navbatida, ta’lim muassasalarining sifatini ta’minlash va direktorlar faoliyatida samarali boshqaruvni yo‘lga qo‘yish imkoniyatini taqdim etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5538-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2018.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6108-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2020.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-79-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2023.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-51-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2025.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentabrdagi “Maktabgacha va maktab ta’limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3931-son qarori. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2018.

6. 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. O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2020.

7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 681-son qarori. O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to'plami, 2023.
8. A.Ismailov va b. Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlari va o'qituvchilari uchun o'quv qo'llanma. – Toshkent: "A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti bosmaxonasi", 2024. – 320 b.
9. Adu, E. O., Akinloye, G. M., & Olaoye, O. F. (2014). Internal and external school supervision: Issues, challenges and wayforward. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 269–278. <https://doi.org/10.1080/09751122.2014.11890189>
10. Axmedova N.K. Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish: ped. fan... (PhD) diss. avtoref. – T.: 2017.
11. Djurayev D.U. Turkiston xalq ta'limining tashkil etilishi va boshqarilishi nazariy asoslari (XIX asr ikkinchi yarmi – XX asr boshlari). ped. fan. dok. (DSc). avtoref.– T.: 2019.
12. Hall, D.and Gunter, H. B., 2013. The strange case of the emergence of distibuted leadership in schools in England. *Educational Review*, 65 (4), pp. 467-487.
13. Shlyayxer A. Jahon miqyosidagi ta'lim. XXI asr maktab tizimini qanday barpo etmoq kerak? / So'z boshi Sh.Shermatov, H.Umarova; Umumiy tahrir D.Norboyeva; tarjimonlar: R.Axmatova, D.Norboyeva. – T.: "Zamin Nashr" nashriyoti, 2022 – 344 b.
14. Temirov D.Sh. Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishning metodologik va tashkiliy-pedagogik asoslarini takomillashtirish. ped. fan... (PhD) diss. avtoref. – T.:, 2019.
15. Turg'unov S.T. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari. ped. fan. dok... diss.– T.: 2007.
16. Xudoyberdiyev E.U. Maktablarda ta'limni strategik boshqarishning muammo va istiqbollari. "O'zbekiston milliy universiteti xabarlari" ilmiy jurnali. – T.:, 2023. 1/4-son. – B-182-184.

UMUMTA'LIM MAKTABLARIDA ZAMONAVIY BOSHQARUV USULLARINI QO'LLASH ORQALI INSON RESURLARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI

*Xusanov Xasanjon Xusanxo'ja o'g'li,
Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi
Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi
tizimini muvofiqlashtirish bo'limi boshlig'i*

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash inson resurslarini rivojlantirish vositasi sifatida tadqiq qilingan. Shuningdek, rahbarlik usullarining an'anaviy va zamonaviy yondashuvlari tavsiflangan hamda boshqaruvga oid ilmiy atamalarning empirik tahlili asosida umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruv usullari aniqlashtirilgan.

Kalit so'zlar: zamonaviy boshqaruv, inson resurslari, strategik rejalashtirish, raqamli texnologiyalar, boshqaruvni optimallashtirish, transformatsion boshqaruv.

Теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала общеобразовательной школы на основе использования современных методов управления

Хусанов Хасанжон Хусанходжа угли,
Министерства дошкольного и школьного образования
Начальник отдела координации деятельности системы агентства специализированных образовательных учреждений

Аннотация: Теоретико-методологические основы развития кадрового потенциала общеобразовательной школы на основе использования современных методов управления. Также описываются традиционные и современные

варианты методов лидерства, а также выявляются современные методы управления в средних школах на основе эмпирического анализа научных терминов управления.

Ключевые слова: современный менеджмент, человеческие ресурсы, стратегическое планирование, цифровые технологии, оптимизация управления, трансформационный менеджмент.

Theoretical and methodological foundations of human resource development in secondary schools through the use of modern management methods

Khusanov Khasanjon Khusankhoja ugli,
Ministry of Preschool and school education
Head of the department for coordination of the agency of specialized educational institutions

Abstract: This article examines the application of modern management methods in secondary schools as a means of human resource development. It also describes traditional and modern variations of management methods. Also, traditional and modern variations of leadership methods are described, and modern management methods in secondary schools are identified based on an empirical analysis of scientific management terms.

Keywords: modern management, human resources, strategic planning, digital technologies, management optimization, transformational management.

Bugungi global raqobat va tezkor ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida boshqaruv tizimining har bir sohada, ayniqsa, ta'limda yangilanishi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Hozirgi kunda umumta'lim maktablarning samarali faoliyat yuritishi nafaqat ta'lim sifati, balki ularni boshqarish tizimining zamonaviyligi va moslashuvchanligi bilan ham bevosita bog'liqdir. Shu bilan birga, maktablar faoliyatida inson resurslarining o'rni alohida ahamiyatga ega bo'lib, ularning malakasi, motivatsiyasi va tashabbuskorligi ta'lim jarayonining samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biri sanaladi. Shu bois, ta'lim muassasalarida boshqaruvning ilg'or va innovatsion usullarini qo'llash orqali inson resurslarini rivojlantirish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

Shunga ko'ra, ta'lim muassasasini boshqarish – bu uning mavjud moddiy va intellektual resurslaridan maqsadga yo'naltirilgan tarzda oqilona foydalanish, ularning o'zaro integratsiyasini ta'minlash jarayoni hisoblanadi. Bu jarayon an'anaviy boshqaruv shakllari bilan cheklanib qolmay, balki zamonaviy boshqaruv yondashuvlari va strategik texnologiyalarni qo'llash orqali amalga oshiriladi. Bunda boshqaruvning asosiy yo'nalishi sifatida faqat yakuniy natijaga erishish emas, balki ushbu natijaga olib boruvchi yo'llarni aniq belgilab olish va ularni izchil amalga oshirish muhim ahamiyatga ega.

Ko'rinadiki, ta'lim muassasasini boshqarish mazmun-mohiyatiga ko'ra ta'limni boshqarishdan farq qiladi, chunki maktabda ta'lim-tarbiya jarayonini ilmiy asosda tashkil etishda bir qancha vazifalarning bajarilishini, ya'ni ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilariga zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, sog'lom muhitni yaratish, tahlil qilish va baholash, ijodkorlikni oshirish, shuningdek, yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash kabi qator boshqa vazifalarni ham amalga oshirishni nazarda tutadi [1; 26-b.].

Mazkur nuqtayi nazardan, zamonaviy boshqaruv – bu strategik rejalashtirish, barcha turdagi resurslardan oqilona foydalanish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va inson salohiyatini yuzaga chiqarish kabi korrelyatsion jarayonlarni o'z ichiga oladi. Shunga ko'ra, umumta'lim maktablari boshqaruvida zamonaviy usullar asosida ish olib borish mavjud muammolarning yechimi sifatida xizmat qiladi. Zamonaviy boshqaruv usullari – ta'lim muassasalarida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish va inson resurslarini rivojlantirish uchun muhim vosita hisoblanadi. Ta'lim tizimida zamonaviy boshqaruv usullarining qo'llanilishi nafaqat maktab faoliyatining samaradorligini oshirishga, balki pedagog kadrlarning malakasini oshirish va ularning motivatsiyasini yuksaltirishga ham yordam beradi.

Tadqiqot muammosiga doir ilmiy manbalarning empirik va kontent tahlili boshqaruv usullari atamasiga turlicha ta'riflar va yondashuvlar mavjudligini ko'rsatdi. Umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruvni joriy etish orqali inson resurslarini rivojlantirish borasida olib borilgan ko'plab ilmiy tadqiqotlar va ulardagi yakuniy xulosalar, shuningdek, amaliy izlanishlarning natijalarini umumlashtirish ta'lim muassasalarida qo'llanilishi maqsadga muvofiq bo'lgan samarali boshqaruv usullarini aniqlash imkonini berdi.

Rahbarlik uslubi – boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda rahbarning o'ziga xos yondashuvdir [2; 61-b.].

Shu nuqtayi nazardan, rahbarlik uslublarini tavsiflashda ikki xil – an'anaviy va zamonaviy yondashuv yuzaga kelgan [9; 52-b.]. An'anaviy yondashuvga "bir o'lchamli", zamonaviy yondashuvga esa "ko'p o'lchamli" uslublar kiradi. Ko'rinadiki, "bir o'lchamli" boshqaruv uslublari bir omil bilan belgilanadigan uslublar hisoblanadi. Amaliyotda mazkur usullar majmui "Levin modeli" deb nomlanadi. Muallif rahbarlik uslublarini uchta – avtoritar, demok-

ratik va neytral uslublarga ajratgan bo‘lib [9], ularga hozirgi kunda klassik uslublar sifatida qaraladi. Keyinroq bu atamalarga o‘zgartirish kiritishga urinishlar orqali aynan shu rahbarlik uslublari direktiv, kollegial va liberal uslublar deb nomlangan.

J.M.Fayzullayev ilmiy izlanishlari natijasida boshqaruvning umumlashgan funksional usullarini aniqlashtirgan bo‘lib, uning talqiniga ko‘ra, korporativ boshqaruv, investitsion, klassik, operatsion, innovatsion va sifat menejmenti usullari mavjud bo‘lib, bu usullar o‘zaro aloqadorlikda bir maqsadni ko‘zlab boshqarishni nazarda tutadi [4].

P.I.Tretyakov boshqaruvni turli darajadagi maktab subyektlarining boshqaruv tizimini maqsadli faoliyat, zamonaviy pedagogik muhit, qulay usullar va samarali ta‘sir vositalari asosida yangi, yuqori bosqichga olib chiqish jarayoni sifatida tavsiflaydi [11].

A.A.Sedelnikovning fikricha [10], zamonaviy boshqaruv usullari – tizimli yondashuv, konteksga moslashuv (contingency theory) va adaptiv (moslashuvchan) boshqaruv tamoyillarini to‘liq tatbiq etishni cheklaydi. Tizimli yondashuv murakkab, o‘zaro bog‘liq tizimlarni umumiy modelga umumlashtirishni, kontingent yondashuv esa har bir muassasa konteksti uchun eng munosib boshqaruv mexanizmini tanlashni taklif etadi. Adaptiv boshqaruv esa o‘zgaruvchan sharoitlarga tezkor moslashish va uzluksiz o‘rganish orqali samaradorlikni oshirishga urg‘u beradi. Birlashtirilgan nazariy asosning yo‘qligi esa mazkur zamonaviy usullarni makro-darajada uyg‘unlashtirish va tizimli integratsiya qilish imkoniyatini kamaytiradi.

V.Sisouvong va K.Pasanchaylarning tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki [7], ta‘lim muassasalarini boshqarishning zamonaviy strategiyalarini joriy etish o‘qituvchilar va o‘quvchilar uchun moslashuvchan va samarali muhitni ta‘minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Mualliflar maktablar boshqaruvida

ma‘lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, texnologiyalar integratsiyasi, hamkorlikdagi yetakchilik va inklyuziv amaliyotlarga e‘tibor qaratish orqali o‘z samaradorligi va barqarorligini oshirishi mumkin, deb hisoblaydilar.

A.Saltzman asosiy e‘tiborni maktab direktorlariga rahbarlik qiluvchi supervizorlar (yoki yuqori bo‘g‘in rahbarlari) faoliyatiga qaratadi. Ikki maktab okrugida supervizorlar roli qayta ko‘rib chiqilib, ularni faqat nazorat qiluvchi emas, balki rahbarlarni rivojlantiruvchi murabbiy sifatida shakllantirish tajribasi o‘rganilgan [6].

K.Harris tadqiqotlarining asosiy g‘oyasi shundan iboratki [5], maktab boshqaruvida oldindan istiqbolli rejalashtirish, gibrid va masofaviy ta‘lim infratuzilmasini shakllantirish, mustaqil qaror qabul qilishni rag‘batlantirish hamda barcha manfaatdor tomonlar bilan samarali kommunikatsiya mexanizmlarini yo‘lga qo‘yish muhim strategik yo‘nalishlar sifatida ta‘kidlanadi.

R.Smith va K.Johnsonning tadqiqoti maktab boshqaruvida asosiy e‘tiborini inklyuzivlikka qaratib, har bir o‘quvchining individual ehtiyoj va imkoniyatlarini inobatga olishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqishni boshqaruv usullarining ajralmas qismi deb hisoblaydi [8].

Yuqorida aytib o‘tilganidek, boshqaruv usullarini belgilashda turli yondashuvlar mavjud bo‘lib, biz quyida umumiy usullar majmui sifatida ko‘rib chiqamiz.

Boshqaruv usullari – qo‘yilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvchi tizim – boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizim – boshqaruv obyektiga ta‘sir ko‘rsatish usullari hisoblanadi. Bu usullar o‘z navbatida boshqaruv obyektiga ta‘sir ko‘rsatishning yakunlangan jarayonini ta‘riflab, to‘g‘ridan-to‘g‘ri va vositali ta‘sir ko‘rsatish, shuningdek, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladi. Bevosita ta‘sir ko‘rsatish usullaridan foydalanishda ta‘sirning bevosita natijasini olish ko‘zda tutiladi, vositali ta‘sir ko‘rsatish usullari bilan yuqori natijalarga

erishish uchun sharoitlar yaratiladi. Shundan kelib chiqib, rasmiy va norasmiy ta'sir ko'rsatish usullari boshqaruv uslubining o'ziga xos ko'rinishlarini aks ettiradi.

Ilmiy manbalarda [1; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10] boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ularga an'anaviy ravishda iqtisodiy, ma'muriy (yoki tashkiliy) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradi.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari boshqaruv obyektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iboratdir [9]. Har bir xodim ishi-ning sifat va samaradorligini oshirishga qaratilgan shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg'unlashtirish uchun motivatsiya va muvofiqlashtirish qurollaridan foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladigan xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usuli hisoblanadi.

Boshqaruvning ma'muriy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi [9; 54-b.]:

- mamlakat va mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimi;
- tashkilotning meyoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) hujjatlari tizimi;
- operativ boshqaruv tizimi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlar, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi axloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va meyoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan [9; 55-b.].

Ilmiy manbalarda quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari sifatida ifodalangan [9]: xodimlarning shaxsiy ta'riflari hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari; mehnatni va ish joylarini tashkil etish usullari; xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi; axborot ta'minoti va undan foydalanish; xodimlarni rag'batlantirish tizimi; jamoa-

dagi axloqiy-psixologik muhit; xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Pedagogik va shaxsiy kuzatuvlarimiz natijalaridan ko'rinadiki, umumta'lim maktablarida inson resurslarini rivojlantirishga qaratilgan zamonaviy boshqaruvni joriy etish masalasi soha mutaxassislari va tadqiqotchilarning e'tiborida turibdi. Olib borilgan ilmiy tadqiqotlar va amaliy izlanishlar natijalari ta'lim tizimida inson omilini strategik resurs sifatida baholash zarurligini ko'rsatmoqda. Pedagogik va shaxsiy tajribalardan ko'rinadiki, ta'lim muassasalarida samarali rahbarlik qilish, o'qituvchilar va boshqa xodimlarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni rag'batlantirish va muntazam ravishda uzluksiz kasbiy rivojlantirish ishlarini tashkil etish zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini talab etadi. Shu nuqtayi nazar-dan qaralganda, strategik, raqamli, innovatsion yondashuv, transformatsion, interaktiv, ta'lim sifatini nazorat qilish va baholash, pedagogik rahbarlik, harakatlarning natijaga yo'naltirilgan hamda tizimli kabi boshqaruv usullari inson resurslarini rivojlantirishda muhim o'rin tutadi. Umumta'lim tashkilotlarida ana shunday usullarni joriy etish orqali nafaqat xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, balki ularning mehnat samaradorligi, ishga munosabati va ta'lim sifatini oshirishga nisbatan ta'sirini ham yaxshilash mumkin. Shu bilan birga, zamonaviy boshqaruv usullarini inson resurslarini rivojlantirishga yo'naltirilgan holda to'g'ri tatbiq etish umumta'lim maktablarining barqaror va samarali faoliyat yuritishida hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi.

Yuqoridagilardan ko'rinadiki, zamonaviy ta'lim muassasalarida boshqaruv usullari ta'lim jarayonini samarali boshqarishda muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv usullari tashkilotni rivojlantirish, zamonaviy talablarga moslashtirish va natijalarni yaxshilash uchun zarur bo'lgan asosiy instrumentlardan biridir.

Boshqaruv usullari turlicha va ularning har

biri o'zining o'rnini hamda qo'llanilish sohasiga ega. Mazkur usullar boshqaruv jarayonida muhim vazifalarni bajarishga qaratilgan bo'lib, ta'lim, ilg'or texnologiyalar, inson resurslari, strategik rejalashtirish va monitoring kabi muhim sohalarda amaliyotga tatbiq etiladi.

Tahlil va tadqiqot natijasida erishilgan xulosalanish ta'lim muassasasida boshqaruv faoliyatini tashkil etuvchi rahbarlar boshqaruvning maqsad va vazifalari, strategik boshqaruv va uni rejalashtirish qoidalari, boshqaruv funksiyalari va ularning vazifalari, boshqaruv algoritmi va uning mohiyati, boshqaruv qarorlari va ularni qabul qilish qoidalari, zamonaviy boshqaruv usullari va ulardan samarali foydalanish kabi ko'nikmalarga ega bo'lishi ustuvor ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi. Shunga ko'ra yuqorida keltirilgan boshqaruvga oid ilmiy atamalarining empirik tahlili asosida umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruv usullarini quyidagicha aniqlashtirish imkoniyati yuzaga keldi:

Strategik boshqaruv usuli – maktabning uzoq muddatli rivojlanishini ko'zda tutadigan boshqaruv usuli. Bu boshqaruv usuli maktablarning istiqbol rejasi va strategik yo'nalishlar belgilashni ta'minlaydi, shuningdek, ta'lim tizimida innovatsiyalarni joriy etish, o'quv jarayonini takomillashtirish va maktab resurslaridan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi. Shu bilan birga, maktablar faoliyatini uzoq muddatli rejalashtirish, maqsadli natijalarga erishish uchun strategik yondashuvlarni joriy etish, maktablarning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish, rivojlanish strategiyasini belgilash va uni amalga oshirishga asoslangan. Strategik boshqaruvning asosiy maqsadi – maktabning maqsadli ko'rsatkichlariga erishish, shuningdek, o'qituvchilar va boshqa xodimlarning faoliyatini boshqarish hamda ularni rivojlantirishdan iborat. Bunda maktab rahbari inson resurslarini rivojlantirish jarayonini strategik darajada rejalashtirishi, o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish va ularga imkoniyatlar taqdim etishga

yo'naltirishi lozim. Mazkur jarayonda inson resurslarini rivojlantirish kabi ustuvor vazifalar ikkita strategiya – maqsadli taraqqiyot rejasini shakllantirish hamda umumiy strategik yo'nalishlarni belgilash orqali amalga oshiriladi.

Raqamli boshqaruv usuli – bu zamonaviy axborot texnologiyalari asosida ta'lim va boshqaruv jarayonini optimallashtirishga qaratilgan usul hisoblanib, zamonaviy axborot kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish, ta'lim jarayonini raqamlashtirish, ma'lumotlarni elektron shaklda yig'ish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Raqamli tizimlar yordamida maktab rahbarlari o'qituvchilarning ish faoliyatini real vaqtda kuzatib borishi, ularni rivojlantirish uchun zaruriy chora-tadbirlarni amalga oshirishi mumkin. Buning natijasida maktablar boshqaruvini shaffof va samarali bo'lish bilan bir qatorda, ta'lim muassasalarida ma'lumotlar yig'ish, tahlil qilish va monitoring qilishni yengillashtiradi. Mazkur usul orqali inson resurslariga doir ma'lumotlarni tahlil qilish, xodimlar samaradorligini baholash va ularning ehtiyojlarini aniqlashga erishiladi. Bunda zamonaviy axborot texnologiyalarini, boshqaruvga doir manbalarini va raqamli tizimlarni boshqaruv jarayoniga integratsiya qilish muhim o'rin tutadi.

Innovatsion yondashuv usuli – ta'limni rivojlantirishda yangi pedagogik va metodik usullar, innovatsion texnologiyalar va ta'limdagi yangiliklardan foydalanishga qaratilgan. Innovatsion yondashuv usulining maqsadi – ta'lim muassasalarida ijodiy fikrlashni, yangiliklar kiritishni va ilm-fan yutuqlarini amaliyotga tatbiq etishdan iborat. Bu usul maktablarning intellektual salohiyatini oshirish va o'quvchilarning individual rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bo'lib, ta'limda innovatsion metod va texnologiyalarni qo'llash, yangicha fikrlashga asoslangan boshqaruv usuli sifatida pedagogik va metodik yangiliklarni tatbiq etishga olib keladi. Innovatsion yondashuvlar inson resurslarining shaxsiy salohiyatini rivojlantirish-

ga yordam beradi, bu esa o'quvchilarning bilim sifatiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Transformatsion boshqaruv usuli – bu tashkilotning umumiy madaniyatini o'zgartirish, ichki muhitini yangilash, tashkilotdagi hamjihatlik va qadriyatlarni takomillashtirish, xodimlarni kasbiy maqsadlariga va yuqori natijalarga erishish uchun ilhomlantirish, o'zgarishga tayyorlash va ularni yangi g'oyalar bilan rag'batlantirishga asoslangan boshqaruv usulidir. Maktablar uchun transformatsion boshqaruv, ayniqsa, pedagogik jamoa ishidagi o'zgarishlarni rag'batlantirishda va yangiliklarni joriy etishda samarali hisoblanadi. Mazkur transformatsion boshqaruv usuli, ayniqsa, inson resurslarini rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki u o'qituvchilarning ichki salohiyatini yuzaga chiqarish, ularni yangilikka ochiqlik va doimiy kasbiy o'sishga yo'naltirish orqali ta'lim muassasasining ijobiy o'zgarishiga xizmat qiladi.

Interaktiv boshqaruv usuli – qaror qabul qilishda maktab jamoasining har bir a'zosini jalb qilishga qaratilgan usul bo'lib, maktab ma'muriyati va o'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalar o'rtasidagi faol hamkorlikni ko'zda tutadi. Bu boshqaruv usuli barcha ta'lim ishtirokchilarining fikr-mulohazalari va tashabbuslarini hisobga olishga yo'naltirilgan bo'lib, bu orqali qaror qabul qilish jarayonlariga jamoatchilikni jalb qilishni ta'minlashga erishiladi. Bu usul orqali maktab rahbari inson resurslaridan samarali foydalanish imkoniyatini yaratadi. Shuningdek, interaktiv boshqaruv inson resurslarini rivojlantirishda muhokama qilish, ularga yordam berish va o'zaro ishonchni shakllantirishga, inson resurslarini tashkiliy va shaxsiy motivatsiyalashga imkon beradi.

Loyihalarni boshqarish usuli (Project management) – bu maktabni rivojlantirish, o'qituvchilar va o'quvchilarni jalb qilish, resurslarni optimallashtirish hamda maqsadli natijalarga erishish uchun mo'ljallangan tizimli jarayon bo'lib, har bir loyiha uchun bosqichlari (tashab-

bus, rejalashtirish, ijro, nazorat, yakunlash) aniq belgilangan bo'lib, bunda resurslar taqsimoti, xarajatlar rejasi va muddatlar rejalashtiriladi, xodimlar va boshqa manfaatdor tomonlar vazifalari taqsimlanadi. Bu yondashuv orqali maktab rahbariyati o'qituvchilarni malaka oshirish, mentoring va jamoaviy hamkorlik imkoniyatlari bilan qo'llab-quvvatlab, inson resurslarini rivojlantirishni ta'minlaydi, shuningdek, o'quv jarayonlarida innovatsion loyihalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga zamin yaratadi.

Ta'lim sifatini nazorat qilish va baholash usuli – ta'lim jarayonining samaradorligini o'lchash va baholashga asoslangan boshqaruv usuli. Bu usul maktablarda ta'lim sifatini muntazam ravishda kuzatish va aniqlash, natijalarga asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Shuningdek, ta'lim sifatini ishlab chiqish va o'quv jarayonini optimallashtirishga qaratilgan boshqaruv usullaridandir. Mazkur usul inson resurslarini rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi, bunda ta'lim sifatini nazorat qilish orqali maktab rahbari inson resurslarini ish samaradorligiga asoslanib baholashga erishadi. Bizning nuqtayi nazarimizga ko'ra, maktab rahbari ta'lim sifatini muntazam baholash, muammolarni aniqlash va ish samaradorligini yaxshilash uchun zarur chora-tadbirlarni ko'rish orqali o'qituvchilarning ishini samarali baholash va ularga amaliy yordam ko'rsatish imkoniyatini yaratadi.

Pedagogik boshqaruv usuli – o'qituvchilarning faoliyatini rag'batlantirish va ularning shaxsiy (individual) rivojlanishiga yordam berishga qaratilgan boshqaruv usuli bo'lib, o'qituvchilarni rag'batlantirish, malakasini oshirish va ularni kasbiy rivojlanishga yo'naltirish orqali ta'lim sifatini oshirishga erishish mumkin. Bu boshqaruv usuli o'qituvchilarning motivatsiyasini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan, inson resurslarining kasbiy rivojini ta'minlashda yana bir muhim boshqaruv usulidir. Bunda maktab rahbari pedagoglarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvat-

laydi, ularni samarali yetaklaydi, shuningdek, inson resurslarini ta'limdagi yangi maqsadlar va imkoniyatlarga yo'naltiradi. Bunda maktab rahbari o'qituvchilarni rag'batlantirish, ularning shaxsiy va kasbiy rivojini qo'llab-quvvatlash, ularga motivatsiya berish orqali ta'lim tashkilotida yuqori sifatli bilim berishni ta'minlaydi.

Harakatlarning natijaga yo'naltirilgan boshqaruv usuli – bu boshqaruv usuli maktablarning muvaffaqiyatini belgilashda olingan natijalarga asoslangan amaliy qadamlarni tashkil qiladi. Bunda maktab direktori va pedagoglar oldiga aniq, o'z vaqtida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar qo'yiladi. Bu usulda maktabning boshqaruv jarayoni natijalarga erishishga yo'naltiriladi, shuningdek, har bir vazifa va maqsad aniq bo'lib, ularga erishishda kerakli choralar amalga oshiriladi. Mazkur jarayonda maqsadlarga erishish hamda boshqaruvning samaradorligini ta'minlash uchun doimiy monitoring va baholash amalga oshiriladi, bunda tahlillar natijasida maktabning muvaffaqiyati va samaradorligi maksimal darajada oshishiga erishiladi. Harakatlarning natijaga asoslangan boshqaruv usuli, asosan, tashkilotda aniq natijalarga erishishga yo'naltirilgan bo'lib, xodimlarning faoliyatini natijalarga muvofiq tartibga solishni nazarda tutadi. Bu usul inson resurslari menejmentida, ya'ni xodimlarning malakasini oshirish, ularning ish samaradorligi yoki motivatsiyasini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Bunda ikkita omil ustuvor hisoblanadi: maqsadlarga yo'naltirish va faoliyatni samarali tashkil etish; xodimlarning natijalariga e'tibor qaratish.

Tizimli boshqaruv usuli – tizimli boshqaruv usuli ta'lim tashkilotlaridagi barcha jarayonlarni o'zaro bog'langan qism va elementlar sifatida qarashni nazarda tutadi. Bunda har bir element (ta'lim, muhit, pedagogik jarayonlar) alohida emas, balki tizimdagi umumiy tarkib sifatida o'rganiladi. Tizimli boshqaruv usuli tashkilotdagi barcha jarayonlarning o'zaro ta'siri va muvofiqligini ta'minlashga qaratilgan. Mazkur

boshqaruv usullari inson resurslarini rivojlantirishga zamin yaratadi, ayni paytda ijtimoiy, iqtisodiy va pedagogik tizimlar orasidagi o'zaro aloqalarni aniqlashni ko'zda tutadi. Buni quyidagi omillar bilan dalillash mumkin: tizimli yondashuvning asosiy tamoyillari; xodimlarning vazifalarini aniq belgilash; boshqaruvning o'zaro aloqador elementlari; o'zgarishlarga javob berish va o'sishga qaratilgan mexanizmlar; tizimli tahlil va baholash.

Shu tariqa, zamonaviy boshqaruv usullari maktab rahbariga inson resurslarini rivojlantirishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Bu usullar o'qituvchilarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni rag'batlantirish va maktabda yuqori sifatli ta'lim berishni ta'minlashga yo'naltirilgan bo'lib, natijada, ta'lim tizimining umumiy rivojlanishiga erishiladi.

Ta'kidlash joizki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Ta'lim tashkilotlarida esa bu o'zgarishlar yanada dolzarb ahamiyat kasb etadi. Chunki jamiyat ehtiyojlari, zamonaviy pedagogik yondashuvlar, raqamli texnologiyalar va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan islohotlar boshqaruv tizimidagi yangilanishlarni taqozo etadi. Bu esa rahbarlardan doimiy ravishda yangi bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirishni, o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lishni talab qiladi.

Yuqoridagi fikr va mulohazalar umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruv usullarini to'liq va samarali joriy etishga doir quyidagi takliflarni ishlab chiqish va ularning mohiyatini yoritish imkonini berdi:

Inson resurslarini rivojlantirishga yo'naltirilgan dasturlarni joriy etish. Maktab rahbarlari va o'qituvchilarni malaka oshirish, innovatsion pedagogik texnologiyalarni o'rganish va qo'llashga yo'naltirilgan maxsus dasturlarni tashkil etish.

Raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish. O'qituvchilar va o'qituvchilarning faoliyatini samarali boshqarish uchun raqamli boshqaruv tizimlaridan foydalanish, elektron baholash va

o'quv jarayonini monitoring qilish imkoniyatlarini yaratish.

O'qituvchilarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish. O'qituvchilarning malakasini oshirishga, muvaffaqiyatlarini tan olishga va ularga motivatsiya berishga yo'naltirilgan rag'batlantirish tizimlarini joriy etish.

Jamoaviy boshqaruvni rivojlantirish. Maktabdagi barcha xodimlar o'rtasida o'zaro hamkorlikni kuchaytirish, jamoaviy qaror qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish.

Kadrlar faoliyatini baholash va tahlil qilish tizimini yaxshilash. O'qituvchilar va boshqa xodimlarning kasbiy faoliyatini baholash, ularning zaif tomonlarini aniqlash va malaka oshirish uchun zaruriy choralarni ko'rish.

Umuman olganda, umumta'lim maktablari zamonaviy boshqaruv usullarining muvaffaqiyatli qo'llanilishi ta'lim tizimining sifatini oshirish, inson resurslarini rivojlantirish va maktab jamoasining samarali ishlashini ta'min-

lashga yordam beradi. Bunday yondashuvlar, o'z navbatida, maktablarning raqobatbardoshligini oshiradi va ta'lim jarayonining yangilanishiga xizmat qiladi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, umumta'lim maktablarida zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish inson resurslarini rivojlantirishning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Maktab rahbarining strategik fikrlashi, raqamli texnologiyalardan samarali foydalanishi, innovatsion yondashuvlarni amaliyotga tatbiq etishi, jamoaviy hamkorlik muhitini yaratishi va pedagogik yetakchilik qobiliyati kadrlar salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu o'qituvchilarning kasbiy o'sishi, motivatsiyasi, ijodiy faolligi va ta'lim sifatiga bo'lgan munosabatini yuqori darajaga ko'tarishga imkon beradi. Shuningdek, har bir boshqaruv usuli inson kapitaliga sarmoya sifatida qarash, uni rivojlantirishni uzluksiz jarayon sifatida tashkil etish zarurligini ko'rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish: p.f.d. diss. avtoreferati. – T.: 2022. 77-b.
2. Egamberdiyev F.T., Nishonova D.B. Rahbarlik uslublarining asoslari // Iqtisod va moliya jurnali. 2017, №9, 60-68-bet.
3. Edward Sallis. Total Quality Management in Education / 2002. – 168 pages.
4. Fayzullayev J.M. Ishlab chiqarish korxonalarining boshqaruv usullari // “Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar: Nazariya va amaliyot” nomli ilmiy, masofaviy, onlayn konferensiya materiallari to'plami. 43-49-bet.
5. Harris, K. Managing educational institutions during crises: Best practices for continuity and resilience. Journal of School Administration. 2020. 30(2), P. 145-160.
6. Saltzman A. The power of principal supervisors. How two districts are remaking an old role. – The Wallace Foundation, 2016.
7. Sisouvong V., & Pasanchay, K. Modern Educational Institution Management Strategies. Journal of Education and Learning Reviews, 1(6), 23-36. <https://doi.org/10.60027/jelr.2024.799>
8. Smith, R., & Johnson, K. L. Inclusive practices in educational management: Strategies for success. International Journal of Educational Administration. 2021, 22(1), 77-91.
9. Yo'ldoshev N.Q., Zaxidov G.E. Menejment // Darslik. – T.: 2018, 399-bet.
10. Седелников А.А. Интегральная модель систем государственно общественного управления образованием. Автореферат дисс. канд.пед.наук. – М.: 2011. – с. 46.
11. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М.: Скрипторий, 2004. – с.568.

WRITING AN EFFECTIVE SCHOOL IMPROVEMENT PLAN: A PRACTICAL GUIDE FOR PUBLIC SCHOOL LEADERS

Sardorbek Rislikboyev,
Executive director of
Presidential school in Andijan
ps.sardor.eng@gmail.com

Abstract: *This article explores how School Improvement Plans (SIPs) can become real tools for meaningful school growth instead of just routine paperwork. It reviews research and real school leadership experiences to show common problems in current SIPs, such as unclear goals, little teamwork, and too much focus on outside demands. The article gives a simple, step-by-step guide to help school leaders write SIPs that reflect their own school's needs, include ideas from all stakeholders, and set clear, measurable goals. It also focuses on important areas often ignored, like teacher development, student well-being, community involvement, and reviewing school policies. A checklist is included to help leaders check the quality of their plans. Though based on international ideas, the suggestions are adapted for public schools with limited resources. The article encourages school leaders to use SIPs as flexible tools for ongoing reflection and improvement throughout the school year.*

Keywords: *school improvement plan (SIP), school leadership, strategic planning, public education, student well-being, professional development, collaborative planning.*

**Samarali maktabni rivojlantirish rejasini
yozish: umumiy o'rta ta'lim maktab rahbarlari
uchun amaliy ko'rsatma**

Sardorbek Rislikboyev,
Andijon viloyat Prezident maktabi ijrochi direktori
ps.sardor.eng@gmail.com

Annotatsiya: *Ushbu maqolada Maktabni rivojlantirish rejalari (MRR) nafaqat rasmiy hujjat, balki maktabni yuksalishini ta'minlovchi haqiqiy vosita bo'lishi mumkinligi tadqiq qilingan. MRR-larni ishlab chiqishda uchraydigan muammolar, jumladan, noaniq maqsadlar, jamoaviy ishlashning sustligi va haddan ziyod tashqi talablar tayangan holda shakllantirish holatlari xalqaro tadqiqotlar va maktab rahbarlarining tajribalari asosida tahlil qilingan. Maqolada maktab ehtiyojlariga mos, aniq va o'lchab bo'ladigan maqsadlar qo'yilgan MRRni yaratish bo'yicha sodda va aniq bosqichma-bosqich ko'rsatmalar beriladi. Shuningdek, ko'pincha e'tibordan chetda qoladigan sohalar, xususan, o'qituvchilarning kasb mahoratini oshirish, o'quvchilar farovonligi, jamoatchilik bilan hamkorlik va maktabning ichki tartiblarni baholashga alohida urg'u beriladi. Maktab rahbarlariga rejaning sifatini baholash uchun yordam tariqasida nazorat varaqasi ham taqdim etilgan. Takliflar xalqaro tajribalarga asoslangan bo'lsa-da, ularning barchasi mahalliy maktablar uchun moslashtirilgan. Maqolada berilgan tavsiya va ko'rsatmalar maktab rahbarlarini MRRni moslashuvchan, fikr yuritish va yillik rivojlanishni qo'llab-quvvatlovchi vosita sifatida ishlatishga undaydi.*

Kalit so'zlar. *Maktabni rivojlantirish rejasi (MRR), maktab boshqaruvi, strategik rejalashtirish, maktab ta'limi, o'quvchi farovonligi, kasbiy rivojlanish, hamkorlikda rejalashtirish.*

Написание эффективного плана развития школы: практическое руководство для руководителей школ

Sardorbek Rislikboyev,

Исполнительный директор
Президентской школы в Андижане
ps.sardor.eng@gmail.com

Аннотация: В данной статье рассматривается, как План развития школы (ПРШ) может быть использован как реальный инструмент для устойчивого развития школы, а не как формальный административный документ. На основе международных исследований и практического опыта школьных руководителей в статье выделены распространённые проблемы текущих ПРШ: неясные цели, слабое сотрудничество и чрезмерная ориентация на внешние требования. В статье представлен пошаговый, простой и понятный подход к созданию ПРШ, отражаю-

щего реальные потребности школы, включающего мнения всех заинтересованных сторон и содержащего чёткие, измеримые цели. Особое внимание уделено важным, но часто упускаемым направлениям, таким как профессиональное развитие учителей, благополучие учеников, взаимодействие с сообществом и внутренняя оценка школьной политики. Также прилагается контрольный список для оценки качества плана. Хотя предложения основаны на международной практике, они адаптированы к условиям государственных школ с ограниченными ресурсами. Авторы призывают школьных руководителей использовать ПРШ как гибкий инструмент для постоянного анализа и развития школы в течение учебного года.

Ключевые слова: План развития школы (ПРШ), школьное руководство, стратегическое планирование, школьное образование, благополучие учеников, профессиональное развитие, совместное планирование.

Introduction. The Purpose of a School Improvement Plan

School improvement planning is a key process for guiding positive change in schools. It helps school leaders, teachers, and stakeholders identify challenges, set clear goals, and organize efforts to improve teaching, learning, and student outcomes. When done thoughtfully, a School Improvement Plan (SIP) becomes more than just a document – it becomes a shared vision for progress.

A strong SIP allows a school to focus its limited time, energy, and resources on the most important priorities. It provides direction and helps align the work of different teams around common objectives. It also creates accountability by outlining who will do what, by when, and how success will be measured.

However, in many schools, improvement planning is often treated as a routine requirement rather than a meaningful opportunity. Plans may be written quickly, disconnected

from classroom realities, or filed away without follow-up. In such cases, the SIP loses its value and fails to guide real change.

This article explores how to make SIPs more practical, focused, and impactful. It begins by examining the common reasons why many plans fail, then outlines the features of effective improvement planning, and finally presents tools and strategies to support school leaders in creating results-oriented plans tailored to their local context.

Why Many School Improvement Plans Fail to Drive Real Change

Many school improvement plans fail to drive real change because they are often approached as formalities rather than meaningful strategies for development. When plans are designed to meet external expectations instead of local needs, they lose their practical value and fail to guide impactful actions across the school.

One of the core issues is that planning teams often work in isolation. Many SIPs rely too

heavily on the perceptions of school leadership teams while excluding the voices of teachers, students, or parents. This narrow input can result in overlooking critical challenges or misjudging priorities [3.65 page].

Even when improvement goals are clearly defined, implementation often lacks the professional learning necessary to support them. A lack of sustained and embedded professional development weakens the school's capacity to achieve strategic goals and reduces the likelihood of long-term success [3.76 page].

In many schools, the entire planning process is treated as a compliance exercise. Educators create plans that are simply “good enough” to meet external mandates, without expecting them to actually change practices or results [4.3 page]. This mindset turns improvement plans into bureaucratic checklists rather than tools for reflection and innovation.

Furthermore, once plans are approved, they are rarely revisited. SIPs often lack clear systems for monitoring progress or making mid-course corrections. Without timely adjustments, even well-intentioned strategies can become irrelevant or ineffective [3.77 page].

Finally, many SIPs narrowly target improvements in student proficiency on standardized exams, particularly in core subjects like mathematics and reading. While academic achievement is essential, this narrow focus often overshadows broader school needs such as student well-being, creativity, or inclusive learning environments [4.3 page].

These issues are made worse by a number of recurring flaws in how SIPs are developed and implemented. Based on both research findings and real-school practices, the following eight challenges are among the most common reasons school improvement plans fail to drive meaningful progress:

These are commonly observed issues in public school settings.

1. Uniform templates limit contextual relevance – Many plans follow a standard format that ignores the unique needs of individual schools.

2. Top-down directives dominate planning – Decisions are often made without meaningful input from teachers, students, or parents.

3. Plans are repeated with little annual reflection – Instead of revising strategies, schools often copy previous plans with minimal updates.

4. Professional development receives limited focus – Implementation efforts are rarely backed by robust teacher training or ongoing support.

5. Student well-being and enrichment are neglected – Emotional health, creativity, and engagement are overlooked in favor of test scores.

6. Plans overemphasize university admission rates – Academic metrics like university acceptance become the sole focus, ignoring broader student development.

7. Planning lacks meaningful stakeholder involvement – Teachers and other staff often feel disconnected from the planning process.

8. Monitoring and evaluation systems are absent – Without proper tracking, plans remain unexamined and their outcomes unverified.

Key Characteristics of an Effective School Improvement Plan

An effective School Improvement Plan (SIP) is more than a set of goals and actions—it is a strategic tool that connects school vision to daily practices and long-term development. While many SIPs focus narrowly on test scores or compliance, high-quality plans are distinguished by several essential characteristics that ensure relevance, impact, and sustainability.

First, clarity of purpose and alignment with the school's broader mission is vital. When a SIP is rooted in the school's long-term vision, staff are more likely to see its relevance and commit to its success. As Carvalho et al. (2022) empha-

size, “the design and implementation of a plan are related and must be articulated and aligned with the school’s global mission” [1.144 page].

Second, data-informed decision-making underpins effective planning. Decisions should be based on evidence rather than assumptions. When schools use reliable data to identify priorities and engage stakeholders, the resulting strategies are more likely to match real needs. As Carvalho et al. (2022) explain, “data-based processes are required to identify priorities for a specific school... to support and validate decision-making” [1.145 page].

Third, effective plans maintain a sharp focus on students, curriculum, and instruction. As Coker (2022) states, “schools need to focus on three criteria at the local level: students, curriculum, and highly effective teachers” [2.75 page]. This avoids distractions from less impactful initiatives and ensures that the core work of teaching and learning remains central.

Fourth, SIPs should be grounded in practical strategies rather than abstract educational jargon. Too often, improvement language becomes filled with vague promises about being “transformational” or “data-driven” without clear operational meaning. Coker (2022) criticizes this trend, noting that administrators often use “great sounding, theoretical-laden terms” that lack substance [2.76 page].

Finally, SIPs should promote sustainable improvement efforts. It is not enough to articulate inspiring goals – schools must create a culture that can maintain and build on these goals over time. As Coker (2022) points out, school leaders must go beyond vision statements and “work toward a better, sustainable future” [2.77 page].

In addition to these research-based insights, the following characteristics are also critical from a practical school leadership perspective:

- **Clarity of purpose and alignment with vision** – Plans should reflect the school’s over-

all mission, ensuring coherence across actions and goals.

- **Data-informed decision-making** – Reliable data should guide the identification of priorities and evaluation of progress.

- **Inclusive stakeholder engagement** – Input from teachers, parents, students, and other staff helps make the plan more realistic and widely supported.

- **Professional development embedded in improvement strategies** – Training should be directly connected to the goals and actions in the plan.

- **Focus on teaching and learning** – Instructional quality must remain central to any improvement effort.

- **Specificity and measurability** – Goals and actions should be clearly stated, with indicators that make progress observable.

- **Flexibility and responsiveness** – Effective plans should be adaptable, allowing midcourse corrections as new challenges or data emerge.

Together, these characteristics provide a strong foundation for developing and implementing SIPs that are not only well-written but also transformative in practice.

Common Pitfalls in School Improvement Plans: What to Avoid

Even with the best intentions, many school improvement plans fall short of producing meaningful outcomes because of common planning mistakes. One significant issue is the imbalance between planning and execution. Educators may spend extensive time drafting detailed SIPs, yet devote insufficient effort to implementation. As Meyers (2023) observes, “A skewed emphasis on SIP development raises a question about the extent to which educators spend too much time thinking about developing SIPs and too little time implementing SIPs” [4.15 page].

Another recurring pitfall is the use of vague or hard-to-measure goals. When objectives are not clearly defined or are overly broad, staff

struggle to track progress, which often leads to frustration and reduced motivation. Duke et al. (2012) note that “Another common mistake during the focusing phase of school improvement involves setting goals that are difficult to measure... The inability to determine progress... can lead to the abandonment of goals and a sense of futility for school personnel” [3.71 page].

In addition to these cited issues, several other factors frequently undermine the effectiveness of SIPs. One such factor is the **overuse of uniform templates**, which limits the ability of schools to adapt plans to their local context. **Insufficient stakeholder involvement** is another major concern – plans created without input from teachers, students, or parents are less likely to generate shared commitment. In many cases, schools engage in **compliance-driven planning**, producing documents to satisfy external expectations rather than drive actual change. Finally, there is often a **disconnect between SIPs and classroom realities**. Without strong alignment with instructional practices, improvement plans remain distant from the daily work of teaching and learning.

By identifying and addressing these pitfalls, schools can create improvement plans that are more realistic, inclusive, and impactful – leading to stronger engagement and better results.

A Step-by-Step Guide to Creating an Effective School Improvement Plan

A well-designed School Improvement Plan should begin with clear and specific goals that leave no room for misunderstanding. As Duke et al. (2012) explain, “Care must be taken that the goals upon which plans are based are stated clearly and correctly. This means that there should be no confusion about the focus of the goal and the basis for determining its accomplishment” [3.28 page]. This clarity is essential because vague or poorly defined goals can create confusion, reduce accountability, and make it difficult to measure progress over time. Goals

that are easy to understand help everyone in the school – teachers, staff, and administrators – work toward a shared direction with confidence.

Equally important is ensuring that these goals resonate with the broader school community. Veterans of school improvement planning understand that “plans must be ‘sold’ to stakeholders. Individuals typically have ‘pet’ concerns. When they see no goal covering these concerns, they want to know why” [3.29 page]. When staff, students, and families feel heard and see their concerns reflected in the plan, they are more likely to support its implementation. Including stakeholders from the beginning builds ownership and commitment, which are critical to turning plans into real action.

To build momentum, it is often helpful to include early, achievable targets. “By carefully choosing initial objectives, ones that are likely to produce some ‘quick wins,’ planners pave the way to progress” [3.30 page]. These early wins create a sense of progress and boost morale, helping the school community believe that meaningful change is possible. Over time, this sense of progress can strengthen engagement and lay the foundation for more complex, long-term improvements.

These foundational practices create the conditions for developing a SIP that is both strategic and actionable.

To support schools in creating focused and effective plans, the following seven steps are recommended:

1. **Review the current academic year** Reflect on key results, challenges, and lessons learned to understand where the school currently stands.
2. **Identify core focus areas for the next year** Based on the review, select a few high-priority areas that align with long-term goals and immediate school needs.
3. **Collect feedback from the school community** Gather insights from teachers, students,

and parents to ensure the plan is inclusive and grounded in actual experiences.

4. Draft the initial version of the SIP

Outline goals, strategies, timelines, and responsible staff members in a clear and organized format.

5. Share and discuss the draft with staff

Present the draft for review, allow open discussion, and revise the plan based on feedback and practical input.

6. Finalize and document the SIP

Confirm the final version with all stakeholders and ensure the plan is accessible and easy to follow.

7. Plan for regular review and adjustment

Establish checkpoints throughout the year to monitor progress, make adjustments, and maintain momentum.

Conclusion: Reclaiming the Value of School Improvement Planning

School Improvement Plans (SIPs) should not be viewed as bureaucratic checklists or compliance documents, but as dynamic tools for real

and lasting change. When crafted with clarity, rooted in school-specific needs, and supported by inclusive dialogue, SIPs can become powerful roadmaps for raising student achievement and strengthening teaching practices.

Throughout this article, we have examined both the essential characteristics of effective SIPs and the common pitfalls that undermine them. We've also offered a practical, step-by-step guide that school leaders can adapt to their context. What emerges clearly is that the process matters just as much as the product. A strong SIP is not created in isolation – it is built through collective insight, reviewed regularly, and responsive to the evolving needs of the school.

To reclaim the true value of school improvement planning, we must shift our focus from simply completing documents to leading intentional change. With thoughtful design, stakeholder ownership, and consistent follow-through, SIPs can drive meaningful progress in even the most resource-constrained environments.

References

1. Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. (2022). Strategic action plans for school improvement: An exploratory study. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1), 143–163. <https://www.learntechlib.org/p/222874/>
2. Coker, D. C. (2022). Playing charades: Failures, fads, and follies of school improvement plans. *Education Leadership Review*, 23(1), 75–79. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1380099>
3. Duke, D. L., Carr, M. L., & Sterrett, W. (2012). *The school improvement planning handbook: Getting focused for turnaround and transition*. R&L Education.
4. Meyers, C. V., VanGronigen, B. A., et al. (2023). The design and characteristics of school improvement plan templates. *AERA Open*, 9(1), 1–19. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1405232>

TIMSS XALQARO BAHOLASH TADQIQOTI DOIRASIDA BOSHLANG'ICH TA'LIM O'QITUVCHILARI METODIK TAYYORGARLIGINI MONITORING QILISHNING PEDAGOGIK-DIAGNOSTIK ASPEKTLARI

*Urazova Nasiba Urazbayevna,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik
mahorat milliy instituti tayanch doktoranti*

Annotatsiya: Ushbu maqolada TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) matematika va tabiiy fanlar bo'yicha keng joriy qilingan to'rtinchi va sakkizinchi sinflar uchun xalqaro baholash dasturi va bunda dunyoning turli mamlakatlari reytingida O'zbekistonning o'rni, shu bilan birga TIMSS xalqaro baholash dasturi doirasida boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining metodik tayyorgarligini monitoring qilishning pedagogik-dagnostik aspektlari, jumladan, o'qituvchilarning TIMSS xalqaro baholash dasturi doirasida metodik tayyorgarligini monitoring qilish natijalari, boshlang'ich ta'limda o'qitish sifatini oshirish masalalarida o'qituvchilarning metodik tayyorgarligini rivojlantirish texnologiyalarini monitoring qilishning TIMSS bilan bog'liq jihatlari haqida ma'lumotlar keltirilgan.

Kalit so'zlar: TIMSS, metodik tayyorgarlik, boshlang'ich ta'lim, o'qituvchi, xalqaro baholash, monitoring, pedagogik-dagnostik aspektlar, matematik savodxonlik, tabiiy fan savodxonligi.

Педагогико-диагностические аспекты мониторинга методической подготовки учителей начального образования в рамках международного исследования TIMSS

*Уразова Насиба Уразбаевна
Докторант Национального института
педагогического мастерства имени
Абдуллы Авлони*

Аннотация: В данной статье представлена информация о TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), широко применяемой в международной программе оценки для четвертых классов по математике и естественным наукам, и о месте Узбекистана в рейтинге различных стран мира, а также о педагогико-диагностических аспектах мониторинга методической подготовки учителей начальных классов в рамках международной программы оценки TIMSS, в частности, о результатах мониторинга методической подготовки учителей начальных классов в рамках международной программы оценки TIMSS, об аспектах мониторинга технологий развития методической подготовки учителей с целью повышения качества обучения в начальном образовании, связанных с TIMSS.

Ключевые слова: TIMSS, методическая подготовка, начальное образование, учитель, международная оценка, мониторинг, педагогические и диагностические аспекты, математическая грамотность, естественнонаучная грамотность.

Pedagogical and diagnostic aspects of monitoring the methodological preparation of primary education teachers within the TIMSS international study framework

Urazova Nasiba Urazbayevna,
*Doctoral student of the National Institute
of Pedagogical Excellence named after
Abdulla Avloni*

Abstract: *This article discusses Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS), an internationally recognized assessment program for fourth and eighth grade students in Mathematics and Science, as well as it examines Uzbekistan's ranking among various countries around the world in these subjects. Moreover, the article explores the*

pedagogical and diagnostic aspects of monitoring the methodological preparation of primary class teachers within the TIMSS framework. It includes an analysis of the monitoring results, and highlights the TIMSS-related technologies designed to enhance teachers' methodological preparation, eventually aiming to improve the quality of teaching in primary education.

Keywords: *TIMSS, methodological preparation, primary education, teacher, international assessment, monitoring, pedagogical and diagnostic aspects, mathematical literacy, science literacy.*

Mamlakatning ertangi kundagi ijtimoiy-iqtisodiy yuksalishi bevosita ta'lim sohasining taraqqiyotiga bog'liq. Shu bois, mustaqil fikrlaydigan, ijodiy salohiyatga ega ilmiy kadrlar tayyorlash bugungi kunda davlat siyosatining eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bu maqsadlar mamlakatimiz Prezidentining bir qator farmon va qarorlarida o'z ifodasini topgan [1,2,3,5]. Jumladan, o'qituvchilarining dars o'tish yondashuvini o'zgartirish bugungi kun talabi etib belgilandi. Bu xususida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining tashabbusi va O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori bilan tasdiqlangan "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" asosida umumta'lim maktabi o'qituvchilarini va pedagoglarining metodik tayyorgarligi rivojlantirib borilmoqda[4]. Zamonaviy ta'lim jarayonida pedagogik innovatsiyalarni qo'llash butun dunyo bo'ylab taraqqiyotning muhim tendensiyasi hisoblanadi. Mamlakatimizda modernizatsiya jarayonlari jadallashayotganligi sababli, ta'lim sohasiga yangiliklarni tizimli ravishda joriy etishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Biroq, o'qitishning yangi mazmuni, shakli, usullari va vositalarini amaliyotga tatbiq etish bo'yicha pedagogik

ilmiy izlanishlar darajasi hozircha yetarli emas. Aslida, yangilangan ta'lim tizimini muvaffaqiyatli joriy etish uchun har bir o'qituvchi ta'lim sohasidagi yangiliklarni doimiy ravishda o'rganib, ularni o'z ishida muntazam qo'llay olishi zarur.

Zamonaviy ta'lim sifatini oshirish bevosita o'qituvchilarning bilim darajasi va kasbiy mahoratiga, ularning dars jarayonida innovatsion ta'lim texnologiyalaridan qay darajada foydalana olishiga bog'liq. O'qituvchi har bir darsning samarali bo'lishini, o'quvchilarning materialni yaxshi tushunishini ta'minlash uchun pedagogik va axborot texnologiyalarini uyg'unlashtirishi lozim. Bundan tashqari, o'quvchilarda kompetensiyaviy yondashuvga asoslangan bilim, ko'nikma va malakalarni shakllantirish, ularning bilimlarini amaliyotda qo'llay olish, mustaqil ta'lim olish va kasb tanlash qobiliyatlarini rivojlantirish muhim vazifadir.

TIMSS – xalqaro tadqiqotlarda ishtirok etish orqali har to'rt yillik davriylikda mamlakatimizda amaldagi ta'lim tizimining yutuqlari va kamchiliklari tahlil qilib boriladi va natijada ushbu xalqaro baholash dasturi orqali mavjud milliy baholash tizimini ravnaq toptirish, xalqaro miqyosda o'quvchilarning yetakchi davlatlar qatorida munosib o'rin egallashi va shu orqali mamlakatimiz ta'lim tizimini yanada rivojlantirishga zamin yaratadi[9]. Mazkur xalqaro

baholash dasturi o'quvchilarning matematika va tabiiy fanlardan ularning bilim saviyasini yetarlicha monitoring qilib borish imkoniyat beradi. Agar mamlakatimizda TIMSS xalqaro baholash dasturi o'quvchilarning bilimini baholashda tom ma'noda asosiy manba sifatida qaraladigan bo'lsa, hozirda o'quvchilarda matematika va tabiiy fanlarni mukammal o'zlashtirishda yetakchi manba sifatida xizmat qilibgina qolmasdan, mamlakatimizda olib borilayotgan islohatlarga ham mos keladi.

O'zbekiston 4-sinf o'quvchilarining TIMSS – 2023 tadqiqot natijalariga ko'ra, quyidagi o'ringa munosib topilgan. Tabiiy fanlar (Science) savodxonligi bo'yicha 412 ball to'plangan bo'lib, ishtirokchi 58 ta davlatdan 54-o'rinni egallagan bo'lsa, matematik savodxonlik bo'yicha 58 ta davlat ichida 443 ball bilan 50-o'ringa munosib deb topilgan. O'zbekiston 4-sinf matematik savodxonligi bo'yicha tadqiqotda ishtirok etgan Saudiya Arabistoni (420), Quvayt (382), Janubiy Afrika (362) dan hamda 4-sinf tabiiy fanlar (Science) savodxonligi bo'yicha Kosova (403), Marokash (390), Quvayt (373) va Janubiy Afrika (308) davlatlaridan yuqori natijalarni qayd etgan. 4-sinflarda matematik savodxonlik bo'yicha Singapur, Xitoy, Koreya Respublikasi, Gonkong, Yaponiya davlatlari va tabiiy fanlar savodxonligi bo'yicha Koreya, Xitoy, Singapur, Turkiya, Yaponiya kabi davlatlarning ta'lim sistemasi eng oldingi o'rinlarga loyiq deb topilgan [6,7,8].

Ta'lim sifatini yaxshilash va samaradorligini oshirish, shuningdek, bu kabi xalqaro tadqiqotlarda yuqori ko'rsatkichlarga erishishda turli moddiy vositalar bilan bir qatorda, boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining metodik tayyorgarligini rivojlantirish, kasbiy intellektual salohiyatini oshirish, ularning turli ta'lim texnologiyasi, metod, usullardan foydalanish ko'nikmalarini takomillashtirish davr talabi hisoblanmoqda. Bunda boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining metodik tayyorgarligini oshirish uchun ularda

eng muhim pedagogik bilimlarni, ko'nikmalarni, malakalarni, shuningdek, o'qituvchi faoliyati bilan bog'liq bo'lgan uning kommunikatsiya va inson to'g'risida, hamkorlik va pedagogik mahorati xususiyatlari to'g'risida, xalqaro ta'lim fenomeni to'g'risida pedagogik ko'nikmalarni rivojlantirish lozim.

Boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining o'zini-o'zi baholashi va motivatsiyasi, o'z mehnatining natijadorligini anglashi bilan bevosita bog'liq bo'lgan holatdir, uning o'quvchisiga, hamkasblariga, o'ziga va barcha atrofdagilarga munosabatlarining barqaror tizimi o'quv jarayonidagi didaktik holatlarda, o'z bilimi va salohiyatidagi pedagogik mahoratga ega bo'lishiga bog'liq. Har bir o'qituvchining pedagogik mahorati va motivatsion sohasini rivojlantirishi, ya'ni o'z oldiga rivojlanish maqsadini qo'ya olishi, qiziqishi va qobiliyatlarini to'g'ri taqsimlay olishi va yo'naltirishi, vaqtini to'g'ri taqsimlashi shuningdek shaxsiy intilishlarini qamrab oluvchi psixologik sifatlar majmuiga ya'ni malakaga aylantirilishi lozim.

Respublikamizning Xorazm, Farg'ona, Buxoro viloyatlari va Toshkent shahrida boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) xalqaro baholash dasturi talablari doirasidagi metodik kompetentligini diagnostika qilish hamda mazkur hududlardagi ta'lim-tarbiya jarayonlarining pedagogik va tashkiliy xususiyatlarini aniqlash maqsadida monitoring-so'rovnoma tadqiqoti amalga oshirildi. Tadqiqotlarda jami 4053 ta ishtirokchi qatnashdi, jumladan, jami ishtirokchilarning 16.3% qismi Xorazm viloyati, 34.5% qismi Farg'ona viloyati, 15.8% qismi Buxoro viloyati hamda 33.4% qismi Toshkent shahri hissasiga to'g'ri keldi.

So'rovnomada ishtirok etgan boshlang'ich sinf o'qituvchilariga bir qator savollar bilan murojat qilindi. So'rovnomani biz qatnashchilarning TIMSS xalqaro baholash dasturi haqida

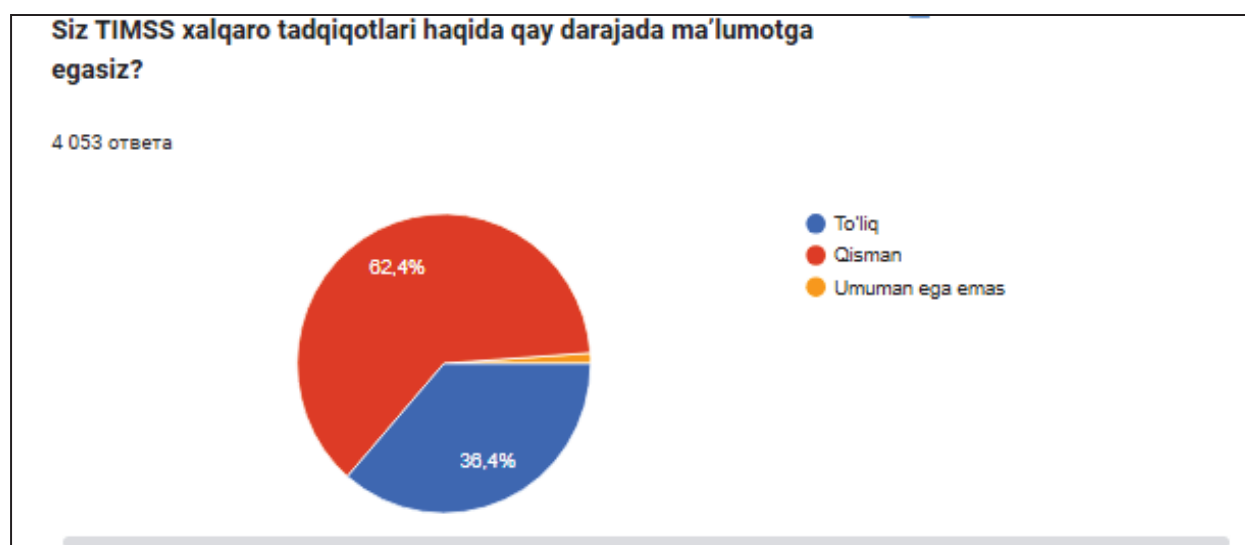
qay darajada ma'lumotga ega ekanligi aniqlashdan boshladik. Tadqiqot natijalariga ko'ra, 4053 nafar ishtirokchining 36.4 foizi TIMSS xalqaro baholash dasturi haqida to'liq ma'lumotga ega ekanligi, 62.4 foizi qisman xabardorligi va faqat 1.2 foizi mazkur bu xususida mutlaqo ma'lumotga ega emasligi aniqlandi. (1-rasm). Olingan natijalarning ayrimlari quyida keltirilb o'tilgan.

Boshlang'ich sinf o'qituvchilarining TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) xalqaro baholash dasturidan yaxshi xabardor bo'lishi bir qancha muhim ilmiy-pedagogik ahamiyatga ega. Jumladan, TIMSS o'qituvchilarga o'z darslarini xalqaro standartlarga moslashtirishga yordam beradi. Bu esa o'z navbatida o'quvchilarning matematika va tabiiy fanlar bo'yicha bilim va ko'nikmalarini oshiradi. TIMSS baholash metodlari o'qituvchilarga dars berishda yangi va samarali usullarni qo'llashga yo'nalish beradi. O'qituvchilar TIMSS baholash mezonlarini bilish orqali o'quvchilarning bilim va ko'nikmalarini obyektiv baholay oladilar. TIMSS natijalari ta'lim sohasidagi xalqaro tajribalarni o'rganish va ularni o'z amaliyotida qo'llash imkoniyatini beradi.

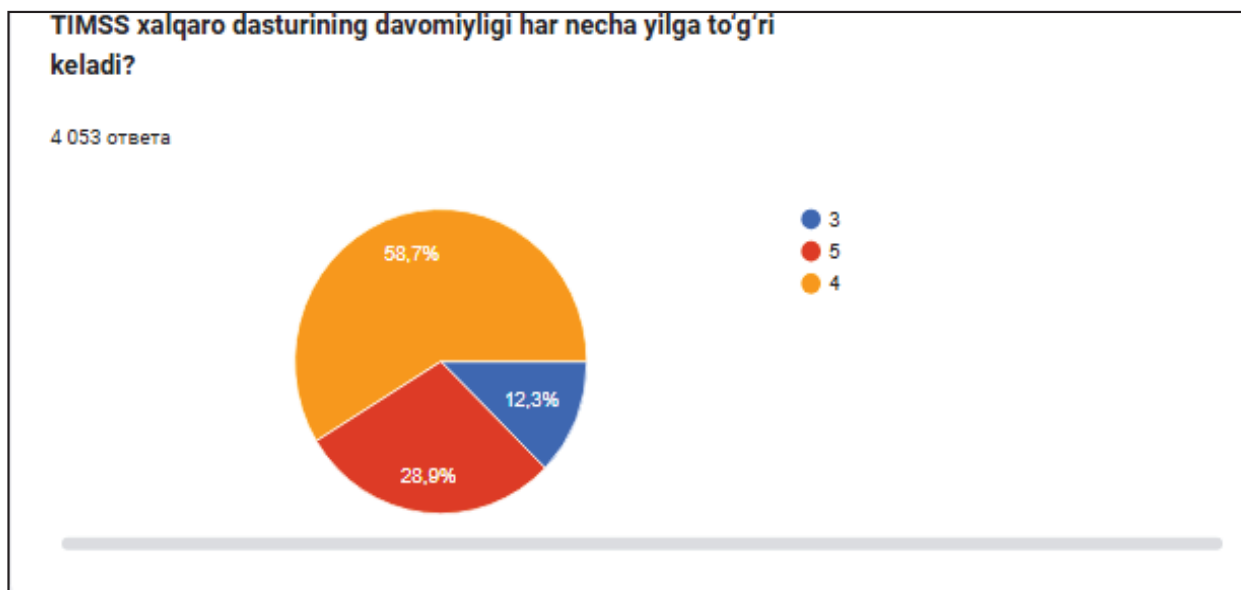
Boshlang'ich sinf o'qituvchilarining TIMSS (Trends in International Mathematics and

Science Study) xalqaro baholash dasturi to'g'ri-sida yetarli bilimga ega emasligi bir qator salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Ushbu holat nafaqat o'qituvchilarning kasbiy faoliyatiga, balki umumiy ta'lim sifatiga ham jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. TIMSS dasturining mohiyatini, baholash mezonlarini va unda qo'llaniladigan topshiriqlarning xususiyatlarini bilmaslik o'qituvchilarning dars jarayonida zamonaviy metodikalarni qo'llash, o'quvchilarda tanqidiy fikrlash, muammolarni yechish va tadqiqotchilik ko'nikmalarini rivojlantirish borasidagi imkoniyatlarini cheklaydi. Natijada, o'qituvchilar ko'proq an'anaviy, reproduktiv usullarga tayanishi mumkin, bu esa o'quvchilarning bilim olishga bo'lgan qiziqishini susaytiradi va ularning amaliy ko'nikmalarini yetarli darajada shakllantirmaydi.

TIMSS xalqaro baholash dasturi har 4 yilda amalga oshiriladi (ishtirokchilarning 58.7% qismi to'g'ri javob bergan). Lekin tadqiqotlarda qatnashgan tanlab olingan hududlar boshlang'ich sinf o'qituvchilarining 28.9% qismi 5 yil, 12.3% qismi har 3 yilda TIMSS xalqaro baholash dasturi bo'yicha imtihonlar bo'lishini qayd qilingan (2-rasm).



1-rasm. Boshlang'ich sinf o'qituvchilarining TIMSS xalqaro baholash dasturi haqida qay darajada ma'lumotga ega ekanligi haqida ma'lumot.



2-rasm. Boshlang'ich sinf o'qituvchilarining TIMSS xalqaro baholash dasturi davomiyligi har necha yilga to'g'ri kelishini aniqlash bo'yicha so'rovnoma natijalari.

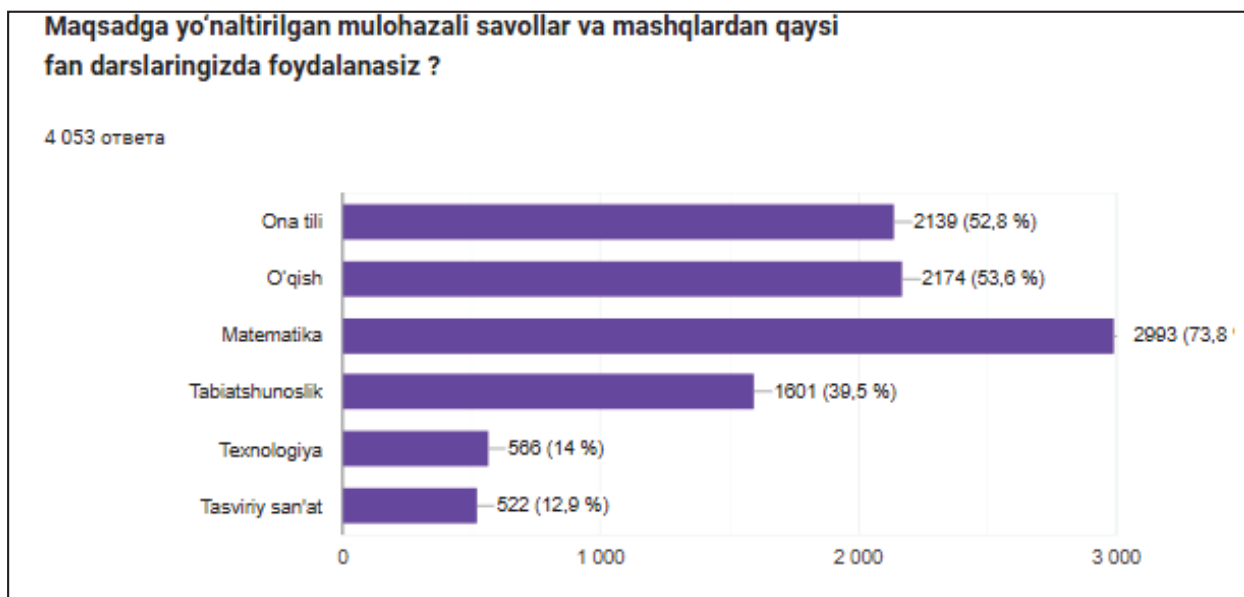
TIMSS dasturining asosiy maqsadi o'quvchilarning matematika va tabiiy fanlar bo'yicha egallagan bilim va ko'nikmalarining xalqaro miqyosdagi darajasini aniqlashdir. O'qituvchilarning bu dastur haqida ma'lumotga ega emasligi ularning o'quv dasturlarini TIMSS talablariga mos ravishda tuzish, darsliklar va o'quv materiallarini tanlash, shuningdek, o'quvchilarning o'zlashtirishini baholashda xalqaro standartlarga muvofiq keladigan mezonlardan foydalanish imkoniyatini cheklaydi. Bu esa, o'z navbatida, o'quvchilarning real bilim darajasini aniq baholashga to'sqinlik qiladi. Ishtirokchilardan eng ko'pi maqsadga yo'naltirilgan mulohazali savollar va mashqlardan qaysi fan darslarida foydalanishi haqida so'ralganda 2993 nafari ya'ni 73.8% qismi matematika fanini belgilagan. Keyingi o'rinlarda o'qish, ona tili, tabiatshunok fanlari belgilangan va ular ulushi mos ravishda 53.6%, 52.8% va 39.5% ni tashkil qilgan (3-rasm).

Ma'lumki, boshlang'ich sinflarda matematika fanida maqsadga yo'naltirilgan mulohazali savollar va mashqlardan foydalanish o'quvchilarni oddiygina faktlarni eslab qolishdan ko'ra, chuqurroq fikrlashga, tahlil qilishga, taqqos-

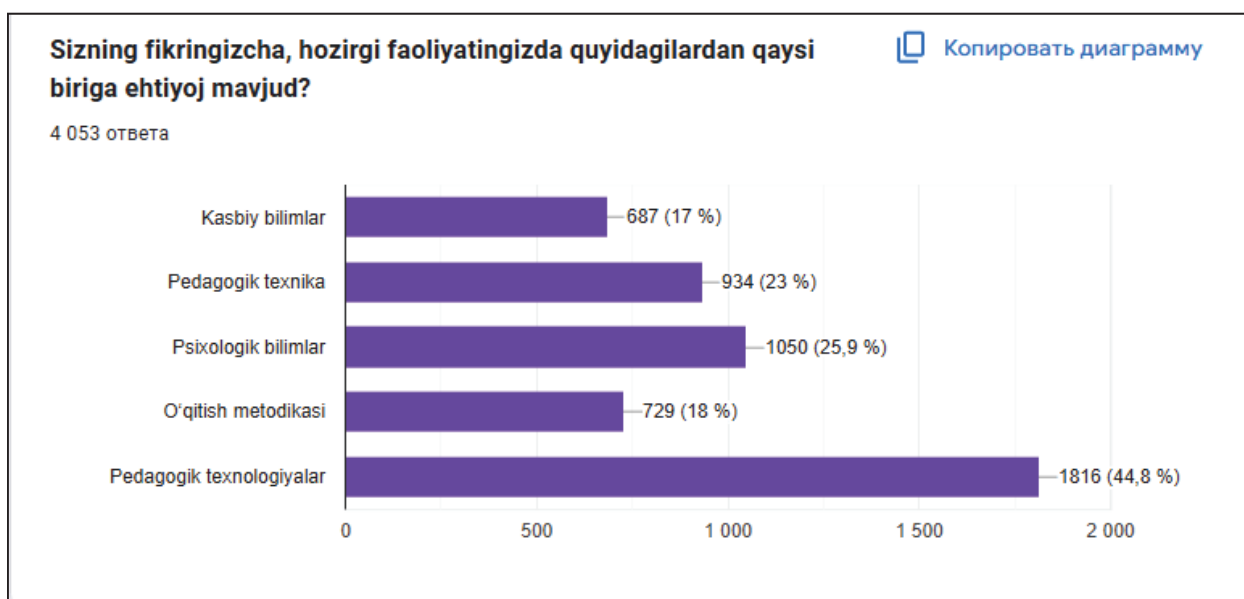
lashga va xulosa chiqarishga undaydi. Mulohazali savollar o'quvchilarni dars jarayonida passiv tinglovchidan faol ishtirokchiga aylantiradi, ularning o'z fikrlarini erkin ifoda etishlariga imkon beradi.

Tadqiqotlarda ishtirok etgan qatnashchilarning katta qismi 1816 nafari (44.8%) o'zinig hozirgi faoliyatida pedagogik texnologiyalarga ehtiyoji yuqori ekanligini qayd qilgan (4-rasm). Umuman o'quvchilarga dars berish jarayonida pedagogik texnologiyalarning bir qancha afzallik tomonlari bor. Jumladan, darslarni dinamik va qiziqarli qilish orqali ularning o'rganishga bo'lgan motivatsiyasini kuchaytiradi. Har bir o'quvchining o'ziga xos o'rganish tezligi va uslubi mavjud. Texnologiyalar o'qituvchilarga turli xil resurslar va topshiriqlarni taqdim etish orqali individual yondashuvni ta'minlashga yordam beradi. Abstrak tushunchalarni interaktiv diagrammalar, animatsiyalar va videolar orqali ko'rsatish o'quvchilarning materialni yaxshiroq tushunishiga yordam beradi.

Yangi o'qitish metodlari va ularni dars jarayonida qo'llash bo'yicha treninglar, kurslar tashkil etishga va qo'llanmalar yaratishga



3-rasm. Maqsadga yo'naltirilgan mulohazali savollar va mashqlardan qaysi fan darslarida foydalanishi to'g'risida so'rovnoma natijalari.



4-rasm. Boshlang'ich sinf o'qituvchilarining o'quvchilarni o'qitish jarayonida nimalarga ehtiyoji mavjudligi haqida so'rovnoma natijari haqida ma'lumot.

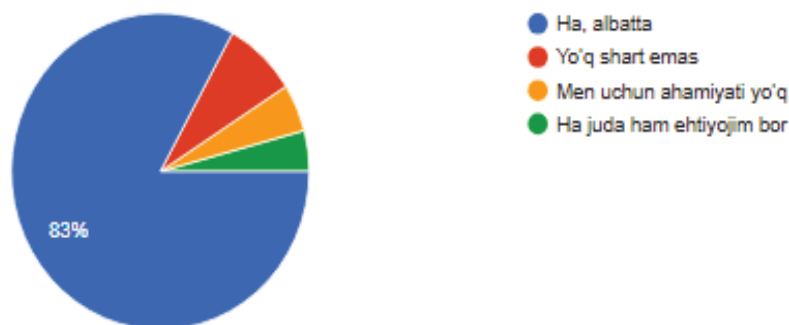
ehtiyoj mavjudligi haqida so'ralganda qatnashchilarning juda katta qismi ya'ni 83% qismi "Ha, albatta" javobini belgilagan. Boshlang'ich sinf o'qituvchilarning 4.2 % qismi esa "Ha, juda ham ehtiyojim bor" javobini belgilagan (5-rasm). Yangi o'qitish metodlari va ularni dars jarayonida qo'llash bo'yicha treninglar, kurslar tashkil etishga va qo'llanmalar yaratish o'qituvchilar interaktiv, faol o'qitish, tanqidiy

fikrlashni rivojlantirish, hamkorlikka asoslangan ta'lim kabi yangi metodlar bilan tanishadi, turli treninglar va qo'llanmalar o'qituvchilarga ushbu metodlarni amalda qanday qo'llash, dars jarayoniga moslashtirish bo'yicha ko'nikmalar beradi hamda yangi metodlar bilan ishlash darsni yanada qiziqarli va dinamik qiladi, bu esa o'z navbatida o'quvchilarning ta'lim olishga bo'lgan intilishini yanada kuchaytiradi.

Sizning fikringizcha, yangi o'qitish metodlari va ularni darsda qo'llash bo'yicha treninglar va kurslar tashkil etilishiga, qo'llanmalar yaratilishiga ehtiyoj bormi?

 Копировать диаграмму

4 053 ответа



5-rasm. Yangi o'qitish metodlari va ularni dars jarayonida qo'llash bo'yicha treninglar, kurslar tashkil etishga va qo'llanmalar yaratishga ehtiyoj mavjudligi haqida so'rovnoma natijalari

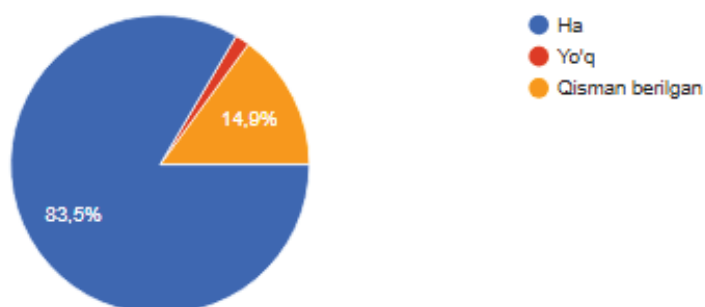
Amaldagi darsliklarda boshlang'ich sinf o'quvchilarini mantiqiy fikrlashga, mulohaza yuritishga va olgan bilimlarini hayotda qo'llay olishiga undaydigan topshiriqlarning ahamiyati beqiyosdir. Bunday topshiriqlar o'quvchilarning nafaqat akademik muvaffaqiyatini ta'minlaydi, balki ularning shaxsiy rivojlanishiga ham muhim ta'sir ko'rsatadi. Bunday topshiriqlar o'quvchi-

larni sabab-oqibat aloqalarini aniqlashga, tahlil qilishga, taqqoslashga va umumlashtirishga o'rgatadi. Bu esa ularning mantiqiy xulosalar chiqarish qobiliyatini rivojlantiradi. Amaldagi darsliklarda boshlang'ich sinf o'quvchilarini mantiqiy fikrlashga, mulohaza yuritishga va olgan bilimlarini hayotda qo'llay olishiga undaydigan topshiriqlar yetarli darajada berilgan (6-rasm)

Amaldagi siz dars berayotgan darsliklarda o'quvchilarni mantiqiy fikrlashga, mulohaza yuritishga va olgan bilimlarini hayotda qo'llay olishiga undaydigan topshiriqlar berilganmi?

 Копировать диаграмму

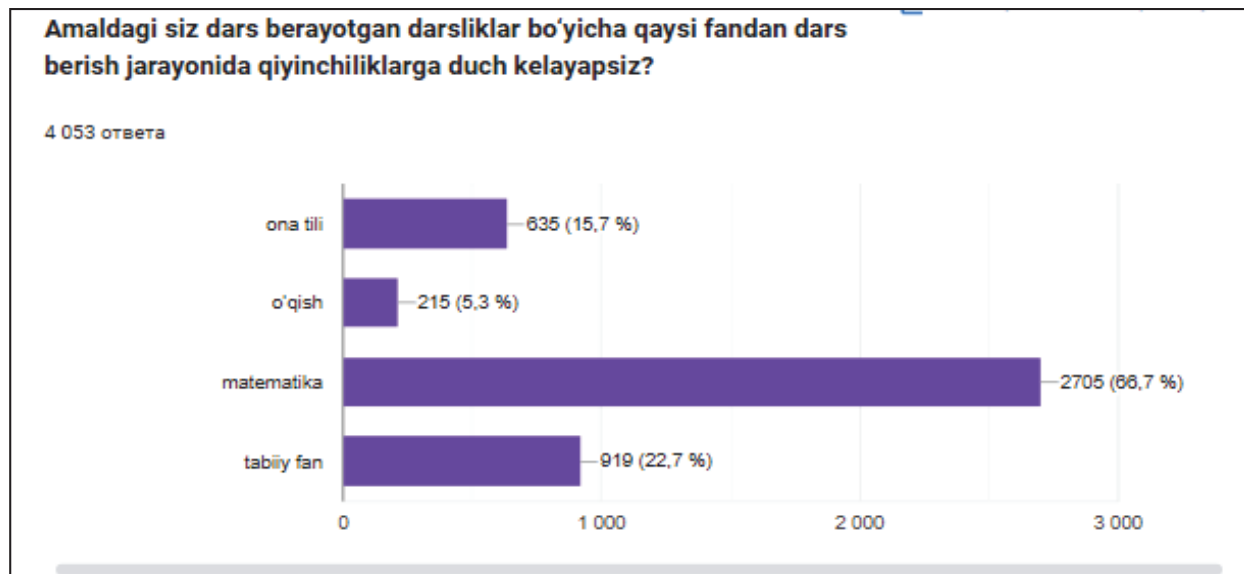
4 053 ответа



6-rasm. Amaldagi darsliklarda boshlang'ich sinf o'quvchilarini mantiqiy fikrlashga, mulohaza yuritishga va olgan bilimlarini hayotda qo'llay olishiga undaydigan topshiriqlar berilganligi haqida so'rovnoma natijalari

So'rovnomaga ishtirokchilardan amaldagi darsliklar bo'yicha qaysi fandan dars berish jarayonida qiyinchiliklarga duch kelayotganligi so'ralganda ishtirokchilarning 2705 nafari yani 66.7% qismi matematika fanini belgilagan (7-rasm). Ba'zi darsliklarning murakkabligi yoki o'quvchilarning qiziqishini uyg'otadigan materiallarning yetishmasligi dars jarayonini qiyinlashtirishi mumkin.

baholashida uchraydigan mavzular va ko'nikmalarni qamrab oladigan holda qamrab olishi maqsadga muvofiq. Boshlang'ich ta'lim o'qituvchilar o'quvchilarni TIMSS baholashiga tayyorlash uchun ularga ushbu baholash formatiga o'xshash topshiriqlar berishlari va ularning natijalarini birgalikda tahlil qilishlari, mohiyati va mazmunini to'la anglashi kerak. O'qituvchilar dars olib borish jarayonida o'quvchilarni



Baholash tizimining o'quvchilarning faqatgina bilimni emas, balki amaliy ko'nikmalarini, mantiqiy fikrlashini va muammolarni yechish qobiliyatini ham baholashga yo'naltirilmaganligi dars berish jarayonida qiyinchiliklarga duch kelishiga olib keladi. Shu bilan birga, maktablarning zamonaviy o'quv resurslari (kompyuterlar, proyektorlar, interaktiv doskalar) bilan yetarli darajada ta'minlanmaganligi o'qituvchilarning darsni samarali tashkil etishiga to'sqinlik qiladi.

Boshlang'ich ta'lim o'qituvchilari TIMSS baholashining maqsadi, vazifasi, asosiy yo'nalishlarini va metodologiyasini yaxshi tushunishi muhim. O'qituvchilar dars jarayonida o'quvchilarning mantiqiy fikrlashini, o'rta tashlangan muammolarni yechish ko'nikmalarini va tanqidiy fikrlashini rivojlantiradigan usullardan foydalanishlari kerak. O'qituvchilar imkon qadar o'z o'quv dasturlarini TIMSS

qiziqishlarini yanada oshirish, mavzuga e'tiborini yuqori darajada jalb qilish uchun turli pedagogik texnologiyalardan foydalanishlari orqali yuqori pedagogik samaradorlikka erishadi.

Olib borilgan tahlillar va tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, ta'lim tizimimizda haligacha o'z yechimini kutayotgan bir qator muammolar mavjud. Jumladan:

- ta'lim muassasalarini malakali pedagoglar bilan ta'minlash hamda o'qituvchilarni tayyorlash tizimini takomillashtirish zarur. Chunki amaldagi o'quv reja va dasturlarini yaratishda xalqaro ta'limdagi so'nggi tendensiyalar va islohotlar yetarlicha e'tiborga olinmagan.

- ta'lim oluvchilarning nazariy va amaliy bilimlarini yanada mustahkamlash hamda iqtidorli yoshlarning kreativ g'oyalarini inobatga olgan holda tizimli va innovatsion faoliyatni takomillashtirish zarur.

- o'quvchilarning intellektual salohiyati-

ni rivojlantirishdagi kamchiliklar asosan, ko'p jihatdan pedagoglar tomonidan bu maqsadga yo'naltirilgan o'quv mashg'ulotlarining yetarli emasligi bilan bog'liq.

- ta'lim jarayonida innovatsion pedagogik texnologiyalar va metodlarning tatbiq etilishi, pedagoglar tomonidan ularni dars jarayoniga keng joriy etishdagi faollikning yetarli emasligi bilan bog'liq.

- ta'lim muassasalarining o'zaro tajriba almashinuvi va hamkorlikdagi faoliyati sustligi, ko'p jihatdan, bu borada tizimli pedagogik vazifalarning yetarli darajada tashkil etilmaganligi bilan bog'liq.

- Boshlang'ich sinfda o'qitish jarayonida o'quvchilar orasida o'zaro munozara va o'z nuqtayi nazarini bildirish uchun ko'proq imkoniyatlar, muammoli vaziyatlar yaratish maqsadiga muvofiq.

Ayrim o'quv mashg'ulotlarida pedagoglarning dars jarayoniga noan'anaviy uslubda dars olib borish tajribasining yetarli emasligi, faqat ma'lumotlarni takrorlash bilan chegaralanib qolmoqda. Bu esa o'qituvchining yetarli darajada tayyorgarlik ko'rmaganligi va bilim hamda kasbiy saviyasining pastligidan dalolat beradi. Mazkur kamchiliklarni bartaraf etish boshlang'ich sinf o'qituvchilaridan muntazam ravishda o'z pedagogik kasbiy mahoratini takomillashtirib borishni, yangi pedagogik usullarni qo'llashni va o'z ustida doimiy izlanishda bo'lishni talab qiladi.

Shuni alohida ta'kidlash joizki, TIMSS tadqiqoti matematik muammolarni hal qilish bilan bog'liq bir qator vaziyatlarni baholaydi. Testlarning uchdan ikki qismi o'quvchilardan qo'llash va mulohaza yuritishga ko'proq e'tibor talab etiladi. "Bilish" kognitiv domeniga doir topshiriqlarda asosan natural sonlar, shakllarni tekislikda tasvirlash, nuqtalar, kesmalar va burchaklar, o'qish va ma'lumotlarni talqin qilish; "Qo'llash" kognitiv domeniga oddiy va o'nli kasrlar, shakllarni tekisliklarda tasvirlash, nuq-

talar, kesmalar va burchaklar hamda "Mulohaza yuritish" domeniga natural sonlar, shakllarni tekislikda tasvirlash kabi mavzulardagi topshiriqlar matematika fandan baholash jarayonida foydalanilgan bo'lsa, tabiiy fanlardan "Bilish" kognitiv domeniga energiya manbalari va ta'siri, moddalarning xossalari va klassifikatsiyasi, ekosistemalar, tirik organizmlarning o'ziga xos xususiyatlari va ularda kechadigan hayotiy jarayonlar, yer va uning tuzilishi, quyosh sestemasida yer; "Qo'llash" kognitiv domeniga issiqlik va harorat, moddalarning xossalari va klassifikatsiyasi, ekosistemalar; "Mulohaza yuritish" domeniga harakat va kuch, hayotiy sikllar, ko'payish va irsiyat kabi mavzudagi topshiriqlar asosida o'quvchilar xalqaro baholash dasturi TIMSS – 4-sinfda o'zlashtirgan bilimlarini monitoring qilib baholanishi nazarda tutilgan.

Boshlang'ich ta'lim o'quvchilari va o'qituvchilarini xalqaro tadqiqotlarga tayyorlab borish muhim hisoblanadi. Agar o'qituvchilarni xalqaro baholash dasturiga tayyorlab borilsa, nafaqat dars jarayonlari balki natijalarda ham samaradorlikka erishish mumkin. Bunda o'qituvchi dars o'tish usul, metod va texnologiyalaridan foydalanishni har bir darsda faollashtirishi zarurdir. Boshlang'ich ta'limda o'quvchilarga bilim berishda faqat yod olish usuli (masalan matematikada, sakkiz karra yetti ellik olti)dan emas aynan mohiyatga ko'proq urg'u berilishi kerak (ya'ni ellik olti raqamini qanday hosil qilish mumkin kabi).

Boshlang'ich ta'limda o'qitishning maqsadi – o'quvchilarning ma'naviy axloqiy dunyosi, hayot haqidagi dastlabgi bilimlarga ega bo'lish, ularda mustaqil, mantiqiy, kreativ va kritik fikrlash, muammolarni hal eta olish, kichik tadqiqotlar haqida tushunchalarni hosil qilish kabi bilim, ko'nikma, malakalarni hosil qilish va rivojlantirish jarayonida olam va inson tabiati, shuningdek fundamental dunyoqarashni kengaytirib borishdan iboratdir. Bu kabi vazifalar boshlang'ich ta'lim o'qituvchisiga boshqa fan

o'qituvchilari kabi, yuksak iqtidor, ulkan salohiyat va mahoratga ega bo'lish talabini qo'yadi. O'quvchini bilim olishga qiziqtirish, barkamol shaxsga aylantirish uchun, albatta, o'qituvchi o'z sohasining bilimdoni bo'lishi hamda zamon talablariga mos ilg'or pedagogik texnologiyalar bilan qurollanishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, boshlang'ich sinf o'qituvchilarida metodik tayyorgarlikni rivojlantirishda zamon talablaridan kelib chiqib yondashish muhim ahamiyat kasb etadi. Avvalo, o'qituvchilarning metodik tayyorgarligini oshirishda, ularda obyektiv zarur pedagogik bilimlar (o'qituvchi mehnati, uning pedagogik faoliyati xususiyatlari, muloqot, shaxs to'g'risida, o'quvchilarning psixik rivojlanishlari,

ularning yosh xususiyatlari to'g'risidagi psixologiya, pedagogikadan ma'lumotlar), ko'nikmalar (yetarlicha yuqori darajada bajarilgan xatti-harakatlar), didaktik psixologik vaziyatlar (o'qituvchining xulqini belgilovchi, uning o'z-o'ziga bahosi, didaktik qiziqishlari darajasini ifodalovchi va o'qituvchining motivatsiyasi, o'z mehnatining ma'nosini anglash bilan bevosita bog'liq, uning o'quvchiga, hamkasblariga, o'ziga munosabatlari barqaror tizimi), uning bilishga oid sohasini (pedagogik fikrlash, refleksiya, o'z-o'zini baholash, kuzatuvchanlik) hamda motivatsion sohasini (maqsad hosil qilish, shaxsiy motivlari, qiziqishlari) qamrab oluvchi psixologik xususiyatlar (sifatlar) majmui shakllantirilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni. (Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 07.11.2020 y., 06/20/6108/1483-son).
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. (Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 07.11.2020 y., 07/20/4884/1484-son).
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 23-sentyabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun". O'RQ-637-son. (Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 24.09.2020 y., 03/20/637/1313-son).
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori bilan tasdiqlangan "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"// <https://lex.uz/uz/docs/-6981085>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5712-son Farmoni.
6. TIMSS 2019. Baholash qamrov doirasi. Ta'lim sohasidagi yutuqlarni baholash xalqaro assotsiatsiyasi (IEA) TIMSS 2019 baholash qamrov doirasi. Ina V.S. Mullis va Michael O. Martin, muharrirlar. Publishers: TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College and International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) – B. 6. – Toshkent: 2021. https://renessans-edu.uz/files/books/2024-11-27-18-17-_5fb99e22e2a444340
7. Ergasheva M. va boshqalar. PISA, PIRLS TIMSS xalqaro baholash dasturlariga maktab o'quvchilarini tayyorlash mexanizmlari. Metodik qo'llanma. – Toshkent, 2022. – 212 b.
8. Ergasheva M. Xalqaro tadqiqotlarga tayyorgarlik ko'rishga yo'naltirilgan tayanch maktablar uchun treninglar o'quv dasturi. Metodik tavsiya. Ta'lim sifatini baholash bo'yicha xalqaro tadqiqotlarni amalga oshirish milliy markazi. Tabiiy savodxonlik bo'yicha. – Toshkent, 2021 y. – 245 b.
9. <https://www.TIMSS/IEA.nl/studies/iea/timss>

FILOLOGIK TA'LIMDA STEM YONDASHUV: IMKONIYATLAR VA ISTIQBOLLAR

*Urinbayeva Dilbar Bazarovna,
Avloniy nomidagi pedagogik mahorat
milliy instituti Boshlang'ich ta'lim va
filologiya fanlari metodikasi kafedrası professori*

Annotatsiya: Mazkur maqolada filologik ta'limda STEM (fan, texnologiya, muhandislik va matematika) yondashuvini qo'llash imkoniyatlari va istiqbollari tahlil qilinadi. Tilshunoslik va adabiyot ta'limi bilan STEM komponentlarini uyg'unlashtirish orqali o'quvchilarning tanqidiy fikrlash, muammoni yechish va kreativlik kabi ko'nikmalarini rivojlantirish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga, filologiya fanlariga STEM yondashuvini integratsiya qilishda yuzaga keladigan muammolar, ularning yechimlari va kelajakda ushbu yo'nalishni rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar beriladi. Tadqiqot natijalari filologik ta'limda innovatsion metodlar samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: STEM, STEM komponentlari, integratsiya, til va adabiyot ta'limi, tanqidiy fikrlash, muammoni yechish, kreativlik, ko'nikma.

Stem-подход в филологическом образовании: возможности и перспективы

*Уринбаева Дилбар Базаровна,
Профессор кафедры методики начального
образования и филологических наук
Национального института педагогического
мастерства им. А.Авлони*

Аннотация. В статье анализируются возможности и перспективы применения STEM-подхода (наука, технология, инженерия и математика) в филологическом образовании. Интеграция компонентов STEM с лингвистикой и литературным образованием открывает возможности для развития таких навыков учащихся, как критическое мышление, решение проблем и креативность. При этом рассматриваются проблемы, возникающие при интеграции STEM-подхода в филологические дисциплины, пути их решения, а также рекомендации по дальнейшему развитию этого направления. Результаты исследования могут служить повышению эффективности инновационных методов в филологическом образовании.

Ключевые слова: STEM, компоненты STEM, интеграция, языковое и литературное образование, критическое мышление, решение проблем, креативность, навыки.

Stem approach in philological education: possibilities and prospects

*Urinbayeva Dilbar Bazarovna,
Professor of the Department of Methodology
of Primary Education and Philological
Sciences of the National Institute of Pedagogical
Excellence named after A.Avloni*

Abstract: *This article analyzes the possibilities and prospects of applying the STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) approach in philological education. The integration of STEM components with language and literature education opens up opportunities for developing critical thinking, problem solving and creativity in students. Correspondingly, the article discusses the challenges that arise from integrating the STEM approach into*

philological disciplines, explores potential solutions, and offers recommendations for further development in this sphere. The findings of this study may contribute to enhancing the effectiveness of innovative methods in philological education.

Keywords: *STEM, STEM components, integration, language and literature education, critical thinking, problem solving, creativity, skills.*

Ma'lumki, keyingi yillarda ta'limga STEM atamasi kirib keldi. Mazkur atama AQSHda ilk bor 2001-yillarda maktab dasturiga kiritilgan bo'lib, o'quvchilarning ilmiy-texnika yo'nalishlarida kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan. STEM – ta'limni haqiqiy hayot bilan bog'lovchi texnologiya. STEM yondashuvining asosiy g'oyasi: amaliyot nazariy bilim kabi juda muhimdir. Mazkur atamada S – fan, T – texnologiya, E – muhandislik, M – matematika fanlarining integratsiyasi, ya'ni turli fanlarni birlashtiruvchi ta'lim konsepsiyasidir. Bu yondashuv o'quvchilarni tahlil qilish, ijodkorlik va muammolarni hal etish ko'nikmalari bilan ta'minlaydi. Zamonaviy ta'lim tizimida integrativ yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, tabiiy va aniq fanlarni o'z ichiga olgan STEM ta'lim tizimi nafaqat texnik sohalarida, balki gumanitar fanlarda ham samarali qo'llanilishi mumkin.

Ona tili va adabiyot fanlarini o'qitishda STEMga (R – reading) o'qish ko'nikmalarini qo'shish juda muhim. STEM tanqidiy fikrlash va ijodkorlik bilan bir qatorda o'qish va yozishni ham o'z ichiga oladi. Filologiyada STEM yondashuvining asosiy tekshirish obyekti matn sanaladi. Haqiqiy badiiy asar – mukammal, murakkab tarkib bo'lib, matn tarzida yaratiladi. Matnning puxtaligi avvalo san'atkor iste'dodiga, aytmoqchi bo'lgan gapning haqqoniyligiga, so'zlarga yuklatilgan ma'noning

salmog'iga, ma'noning tovlanishi, tuslanishiga bog'liq. Sohaga oid adabiyotlarda STEM va integratsion yondashuv haqida gap ketganda, bir xil nuqtayi nazar bilan qarashadi. Ammo ularni farqlash lozim. STEM yondashuvda fanlararo aloqadorlik bilan birga loyiha va tadqiqotga asoslangan ta'lim, hamkorlikda ishlash texnologiyalari yetakchilik qiladi va natijada nima-ningdir modeli, ishlanmasi tayyorlanishi lozim. Integratsion yondashuvda bu jihat inobatga olinmaydi [1, 2].

Filologiyada STEM yondashuvining tatbiq qilinishida turli fanlarning integratsiyasi inobatga olinadi:

1. Aniq fanlar integratsiyasi. Bu aniq fanlar (matematika, informatika va boshqa) ni o'zaro bog'liq holda, birgalikda o'qitish va o'rganish jarayonidir. Ushbu yondashuv orqali o'quvchilar bilimlarni alohida fanlar bo'yicha emas, balki ular orasidagi bog'liqlikni tushunish asosida egallaydilar. Fanlararo integratsiyadan maqsad fanlar o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatish, real hayotdagi muammolarni hal qilishda turli fanlardan foydalanishni o'rgatish, tanqidiy fikrlash, muammoni hal qilish va ijodiy yondashuvni rivojlantirish sanaladi. Bundan tashqari, bilimlarni yaxlit va chuqur o'zlashtirishga yordam beradi va o'quvchilarni hayotga yaqinlashtiradi, ya'ni nazariyani amaliyot bilan bog'laydi hamda o'quvchilarda ijodkorlik va hamkorlikda ishlash ko'nikmalarini rivojlantiradi.

Matematika fani va filologik ta'lim (ona tili va adabiyot)ning integratsiyasi – maktab ta'limida o'quvchilarning analitik tafakkur, mantiqiy fikrlash, lingvistik bilim va badiiy-estetik dunyoqarashini uyg'unlashtirishga xizmat qiladi [3, 12]. Bunday integratsiyada o'qitish o'quvchilarda tanqidiy va mantiqiy tafakkur, til bilan raqamlar orasidagi bog'liqlikni tushunish, matematik til va badiiy til o'rtasidagi farq va o'xshashlikni aniqlash, ko'p qirrali kompetensiyalarni shakllantirish kabi ko'nikmalarni rivojlantiradi. Masalan, integratsion darslarda o'qituvchi o'quvchilarga quyidagi topshiriqlarni berishi mumkin: "Proportsiya", "Ko'paytma", "Radius", "Algebra" so'zlarining etimologiyasini o'rganish orqali ularda matematik terminlarni til nuqtayi nazaridan o'rganish; she'riy asarlarda "to'lin oy", "yetti qavat osmon", "yetti iqlim", "uch yo'l" kabi matematik sonlarning badiiy kontekstdagi talqini; matnda yashirin masala yoki mantiqiy tahlil bo'lgan hikoyalarni o'qish orqali mantiqiy topshiriqlarni til asosida tushuntirish; "Yetti o'lchab bir kes", "Bir ko'z bilan qarama", "Yetti boshli ajdar" kabi matematik elementlar orqali matematik shiorlar, maqollar, iboralarni tahlil qilish; she'r satrlaridagi bo'g'inlar soni, qofiyalarning takrorlanish tartibi – bularni sonlar orqali ifodalash orqali poetik va ritmik birliklar bilan arifmetik o'yinlar tashkil qilish; hikoya kompozitsiyasi (kirish – rivojlanish – kulminatsion nuqtasi – yechim) va matematik masalada ketma-ketligi (shart – izlanish – yechim) o'rtasidagi o'xshashlik orqali matematika va adabiyotda mantiqiy izchillik kabi ko'nikmalar shakllanadi. Bu esa, o'quvchilarning tafakkurini kengaytiradi – ular har bir fanni alohida emas, bir-biri bilan bog'liqlikda tushuna boshlaydi. Natijada, bugungi kunda zarur bo'lgan ko'nikmalardan biri – so'z va raqam bilan birdek ishlay olish ko'nikmasi shakllanadi. Gumanitar yo'nalishga qiziqqan o'quvchilar matematikani ham qadrlay boshlaydi, XXI asr ta'limining asosiy mezonla-

ridan biri – funksional savodxonlikni rivojlantiradi. Demak, filologik ta'lim va matematika fanlarini birlashtirish o'quvchilarda ko'p qirrali tafakkurni shakllantiradi, lingvistik-mantiqiy fikrlashni rivojlantiradi, adabiy-estetik va aniq ilmiy qarashlarni uyg'unlashtiradi, ta'limda ijodkorlik va tizimlilikni rivojlantiradi.

Informatika fani va filologik ta'lim (ona tili va adabiyot) integratsiyasi – zamonaviy maktab ta'limida o'quvchilarning raqamli savodxonlik, lingvistik tafakkur va ijodiy-texnologik yondashuvini birlashtirishga xizmat qiladi [4, 120]. Ushbu fanlararo integratsiya orqali o'quvchilar matn bilan ishlash ko'nikmasini kompyuter texnologiyalari yordamida chuqurlashtiradi, elektron til va adabiyot resurslarini samarali ishlatishni o'rganadi, axborotni izlash, tahlil qilish va taqdim etishda til va informatika bilimlarini uyg'unlashtiradi, **digital storytelling** (raqamli hikoyalar yaratish), interaktiv adabiy taqdimotlar, matn tahlil qilish dasturlari bilan tanishadi.

Ona tili va adabiyot darslarini informatika fani bilan integratsion tashkil qilishda quyidagicha topshiriqlar berilishi mumkin:

O'quvchilar insho yoki she'r yozib, uni Word dasturida tahrir qiladi (shrift, abzats, oraliq); adabiy obrazlar bo'yicha taqdimot yaratish – Power Point yoki Canva dasturida "Alpomish", "O'tkan kunlar" yoki "Layli va Majnun" bo'yicha vizual taqdimotlar tayyorlash; Vikipediya maqolasi tahlili, ya'ni o'zbek adiblari haqidagi vikipediya sahifalarini tahlil qilib, til jihatdan tahrir qilish; adabiy chatbot yaratish (oddiy modelda) Scratch yoki boshqa vizual dasturlash muhitida adabiy qahramonlar ishtirokidagi muloqotli bot yaratish; Digital storytelling orqali ertak yoki hikoya asosida rasmlar va ovoqli raqamli hikoya tayyorlash; HTML asosida "Mening sevimli asarim" mavzusida oddiy sahifa yaratish (sarlavha, paragraf, ro'yxat); Quizlet, Kahoot yoki Google Forms yordamida "O'zbek adabiyoti" bo'yicha testlar yaratish.

Filologik ta'lim va informatika fanlarini integratsiyalash zamonaviy o'quvchining ehtiyojlariga mos ta'limni ta'minlaydi, so'z va texnologiya o'rtasidagi muvozanatni yaratadi, o'quvchilarni ijodiy, raqamli va analitik jihatdan rivojlantiradi, kasb-hunarga tayyorlov (raqamli kontent yaratuvchisi, editor, blogger, dizayner) uchun zamin yaratadi, raqamli va lingvistik savodxonligini birlashtiradi, tanqidiy fikrlash va tahlil qilish ko'nikmalarini mustahkamlaydi, adabiy-estetik tafakkurni texnologik vositalar bilan boyitadi, o'quvchini raqamli muhitda fikr ifodalay oladigan ijodkor shaxs sifatida shakllantiradi.

2. Tabiiy fanlar integratsiyasi. Bu tabiiy fanlar (geografiya, biologiya, fizika, kimyo) va filologiya (til va adabiyot) fanlarini uzviy bog'liq holda o'qitish va o'rganish yondashuvidir. Bunday integratsiya o'quvchilarda fanlararo fikrlash, tahliliy yondashuv va real hayotiy masalalarni kompleks hal qilish ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Tabiiy fanlar integratsiyasi tabiiy va filologik fanlar o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirish, til orqali ilmiy tafakkurni rivojlantirish, fanlar terminologiyasini tushunarli va to'g'ri ishlatishni o'rgatish, fan sohasidagi matnlar, maqolalar va adabiy asarlarni tahlil qilish kabi masalalarni o'rganadi.

Geografiya fani va filologik ta'lim (ona tili va adabiyot) integratsiyasi – o'quvchilarga til va badiiy ifoda orqali tabiat, hudud, millat, iqlim, makon va madaniyatni chuqurroq anglash imkonini beradi [5]. Mazkur fanlar integratsiyasida tashkil etilgan darslarda o'quvchilar matn orqali geografik tasavvurni shakllantiradi, joy nomlari, tabiiy hodisalar, landshaftlar tasvirini adabiyotda angelaydi, o'zbek yozuvchilari asarlaridagi tabiiy manzara va iqlim ifodalarini tahlil qiladi, geografik terminlarning tilshunoslik (etimologik) tahlilini o'rganadi.

Geografiya hamda ona tili va adabiyot fanlaridan darslarni integratsion tashkil qilishda quyidagicha topshiriqlar berishi mumkin:

“O'tkan kunlar”, “Alpomish”, “Sariq devni minib” asarlaridagi hududlar – Buxoro, Toshkent, Turkiston, Amudaryo va boshqalar orqali adabiy asardagi geografik joylarni xaritada aniqlash; tog', daryo, cho'l, iqlim, qishloq, shaharning badiiy tasviri orqali adabiy tasvir orqali geografik obyektни ifodalash; she'r yoki hikoyadagi joy nomlari: “Qashqadaryo vodiysi”, “Zarafshon daryosi”, “Chotqol tog'lari” orqali ularning kelib chiqishi va tildagi o'rni, toponimik birliklar bilan ishlash; Ibn Battuta, Beruniy, Navoiy, Fitrat kabi adiblar va olimlarning safarnomalari orqali sayohat yozuvlarini o'rganish; “Layli va Majnun” qahramonlarining yurish yo'nalishi orqali matn asosida geografik xarita tuzish, adabiy syujet bo'yicha xarita yoki yo'nalish chizish; shamol, yomg'ir, qurg'oqchilik, quyosh va oyga oid obrazli ifodalarni adabiyotda topish va ularni geografik nuqtayi nazardan izohlash kabilar.

Mazkur topshiriqlarni bajarish esa o'quvchilarda milliy-madaniy qadriyatlar, til va tabiatni bir butun sifatida anglash, adabiy va ilmiy tafakkurni uyg'unlashtirish, yozma va og'zaki fikrni joy, makon, hodisa kontekstida boyitish imkonini beradi. STREM yondashuv interaktiv, amaliy, mazmunli va fanlararo integratsiyaga asoslangan zamonaviy ta'lim talablariga to'liq mos keladi.

Biologiya fani va filologik ta'lim (ona tili va adabiyot) integratsiyasi – o'quvchilar tafakkurida ilmiy-analitik va badiiy-estetik yondashuvlarni uyg'unlashtiradi [6]. Bu yondashuv orqali tabiatni nafaqat ilmiy tushunchalar bilan, balki obrazli ifoda, tasvir va his-tuyg'u orqali ham anglashga erishiladi. Bu integratsiyon yondashuv orqali o'quvchilar tabiat hodisalarini badiiy va ilmiy tahlil qilishga o'rganadilar, biologik terminlarning etimologiyasi va ifodaviy imkoniyatlari bilan tanishadilar, adabiy asarlarda tabiat tasviri, hayvonot va o'simlik olamining tasvirlanishini tahlil qiladilar, ilmiy va badiiy nutqning farqi va uyg'unligi ustida ishlaydilar.

Biologiya hamda ona tili va adabiyot fanlaridan darslarni integratsion tashkil qilishda quyidagicha topshiriqlar berishi mumkin:

Matndagi tabiatdagi voqe'likning badiiy ifodasi; "ko'kalamzor", "bargdek to'kildim", "yaproq titradi", "xazon bo'ldim" kabi badiiy tasvirlarni tahlil qilish; hayvonot yoki o'simlik haqidagi she'r, hikoya yozish ("Qaldirg'och", "Oq terakmi, ko'k terak" yoki "Daraxtlar armoni" kabi mavzular); biologik hodisani obrazli ifodalash (yurak urishi – "hayajon qo'ng'irog'i", qon aylanish – "hayot yo'li" kabi ifodalar); biologik terminlar va ularning tilshunoslik jihatdan o'rganish ("fotosintez", "mutatsiya", "xromosoma" kabi atamalarning kelib chiqishi, so'z tarkibi, lug'aviy ma'nosi); biologiya fanidan matn asosida tahliliy topshiriqlari (sinonim, epitet, ma'nodoshlar topish); adiblarning asarlarida daraxtlar, gullar, qushlar obrazlarining biologik asoslarini topish va izohlash; sevimli hayvoni haqida ilmiy va badiiy tarzda insho, yoki argumentli esse yozish; she'rdan biologik bilimni aniqlash ("Qor ostida uxlab yotgan gullar..." – bu misrada biologik hodisa: o'simliklarning vegetatsiya davri tasvirlanadi); o'simlik va hayvonlar haqidagi maqollar, matallarni tahlil qilish ("Qush uyasida ko'rganini qiladi", "Ayrilganni ayiq yer, Bo'linganni bo'ri" – bu milliy tafakkurda biologik kuzatishlarning tilga singgan namunalaridir).

Biologiya va filologik ta'lim integratsiyasi – o'quvchiga tabiatni so'z orqali tushunish, til va biologiya o'rtasidagi bog'liqlikni anglashga yordam beradi, ilmiy tushunchalarni badiiy ifoda bilan boyitish, atrof-muhitni qadrlash, tabiatga nisbatan hurmat ruhida tarbiyalash, tabiatga estetik va ongli munosabat hosil qiladi, ijodiy, analitik va integrativ tafakkurni rivojlantirish imkonini beradi.

Kimyo fani hamda filologik ta'lim (ona tili va adabiyot) integratsiyasi – bu o'quvchilarning ilmiy tafakkuri bilan badiiy-estetik dunyoqarashini uyg'unlashtiradigan innovatsion yondashuvdir

[7]. Bunda o'quvchi kimyoviy hodisalarni obrazli tilda tasvirlash, kimyo atamalarining tilshunoslik jihatidan tahlil qilish, adabiyotdagi modda va hodisalarning kimyoviy mohiyatini tushunish, ilmiy va badiiy nutq o'rtasidagi farq va o'xshashlikni anglash, kimyoviy tushunchalarni adabiy ifoda, tilshunoslik va tasviriy til orqali boyitish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Bunday darsda quyidagicha topshiriqlar berilishi mumkin: "Atom", "molekula", "reaksiya", "karbonat", "neft" so'zlarining kelib chiqishi, morfemik tuzilmasini aniqlash, kimyoviy atamalarning etimologiyasini keltirish; adabiy matnda kimyoviy obrazlarni topish va izohlash ("Yuragi olovday yondi", "Zaharli so'zlar"); kimyoviy hodisalarni badiiy ifodalash topshiriqlari ("Yong'in" – oksidlanish reaksiya sifatida ham, badiiy tasvir sifatida ham tasvirlanishini anglash); ilmiy matnni badiiy tilda qayta yozish (oddiy kimyo matnini obrazli tilga aylantirish topshirig'i); she'r yoki hikoya yozish (metaforalarga asoslangan), ("Kimyo – bu hayot", "Suv – yashash siri", "Havo – ko'rinmas najot"); asarlardagi dori-darmon, attor, suyuqliklar haqidagi tasvirlarni izohlash (kimyo va tibbiyot aloqasi) kabilar.

Kimyo va filologik ta'lim integratsiyasi o'quvchilar tafakkurida ilmiy tahlil bilan badiiy tasvirni uyg'unlashtiradi, fanlararo savodxonlik, ijodiy yondashuv va fikr erkinligini rivojlantiradi, ta'limni hayotga yaqinlashtiradi va fanlar o'rtasida uzviylik hissini uyg'otadi. Bu yondashuv orqali o'quvchi nafaqat fanlarni o'zlashtiradi, balki ulardan ijodiy foydalanishni ham o'rganadi.

Fizika fani va filologik ta'lim (ona tili va adabiyot) integratsiyasi – maktab ta'limida ilmiy-texnik tafakkur bilan badiiy-estetik fikrlashni uyg'unlashtirishga xizmat qiladi. Bu yondashuv o'quvchilarga tabiat hodisalarini nafaqat ilmiy, balki obrazli, ifodali va tahliliy tarzda tushunishga, adabiy matnlarda fizik hodisa va obrazlarni tahlil qilish, fizik atamalar

va iboralarning tilshunoslik jihatini o'rganishga imkon yaratadi.

Bunday darsda quyidagicha topshiriqlar berishi mumkin:

Matnda berilgan fizik hodisani obrazli tilda tasvirlash (*yorug'lik tezligi – ko'z ilg'amas najot deb tasvirlanishi*); she'rlarda fizik hodisalarni izohlash (*“Yuragim chaqmoqday urdi”, “Ko'nglimda tortishish kuchi...”*); fizik atamalarining tilshunoslik tahlili (inersiya, elektron, magnit, impuls); adabiy obrazlar va fizik elementlar tahlili (*yorug'lik, issiqlik, og'irlik, bosim, tortishish*); ilmiy matnni badiiy tilda qayta yozish (*og'irlik – bu jismga Yer tortish kuchi bilan ta'sir qiladigan kuchdir → yer bag'riga yopishib olgan har bir jismlar...*).

Demak, fizika va filologik ta'lim integratsiyasi orqali o'quvchi real hodisani obrazli ko'ra oladi, fizik bilimlarini til orqali ifodalashni o'rganadi, so'z va ilm o'rtasidagi uzviylikni, fizik hodisalarni ko'proq hayotiy, badiiy, hissiy kontekstda anglaydi, ijodkor, analitik fikrlovchi shaxs sifatida, so'z orqali ilmiy tushunchani ifodalash ko'nikmasi shakllanadi.

3. Amaliy fanlar integratsiyasi. Bu kasbiy, texnik yoki kundalik hayotga yaqin bo'lgan amaliy va filologik yo'naltirilgan fanlarni bir-biri bilan bog'liq holda o'qitish va o'rganish yondashuvidir. Bunda o'quvchilar nazariy bilimlarni real hayotdagi, ishlab chiqarishdagi, ijtimoiy yoki texnologik muammolarni hal qilishga tatbiq etishni o'rganadilar. Amaliy fanlar integratsiyasi o'quvchilarni real hayot va kasbga tayyorlash, nazariy bilimlarni amaliyotga bog'lash, kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish, yaratuvchanlik va mustaqil fikrlashni rivojlantirish kabi ko'nikmalarni shakllantiradi.

Amaliy fanlar integratsiyasi xususida fikr yuritir ekanmiz, bunda mehnat ta'limi (tikuvchilik, duradgorlik, elektrmontaj ishlari), texnologiya (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, hunarmandchilik), sog'liqni saqlash asoslari (birinchi yordam, gigiyena), agronomiya va

ekologiya asoslari, san'at (musiq, rasm) kabi sohalar kesishuvi inobatga olinadi. Ushbu kesishuvda STEM yondashuvga R-reading, A – art ham qo'shiladi. STREAM integratsiyasi (Science, Technology, Engineering, Reading, Art, Math) nafaqat fan va ta'lim, balki jamiyat, biznes, sog'liqni saqlash, san'at kabi sohalar ham keng qo'llaniladi. Bu jarayon o'quvchida ilmiy-tadqiqot salohiyatini oshiradi, kasbiy yo'nalishlar kengayadi, ijodiy va texnik ko'nikmalar uyg'unlashadi.

Filologiya (til va adabiyot) bilan mehnat ta'limi (texnologiya, hunarmandchilik, kasb-hunar) fanlarining integratsiyasi – bu o'quvchilarni ijodiy fikrlash, nutq madaniyati, kasbiy kompetensiyasi va ijodiy-amaliy faoliyatga tayyorlash maqsadida ikki yo'nalishni uzviy bog'lab o'qitishdir [8]. Bunday fanlar integratsiyasi orqali til va nutq madaniyatini amaliy faoliyat orqali rivojlantirish, texnik topshiriqlarni og'zaki va yozma tushuntirish ko'nikmalarini shakllantirish, o'zbek tilida kasbiy atamalarni to'g'ri qo'llash, adabiyot fani orqali mehnat qadriyatlarini tarbiyalash, dasturlar asosida loyihaviy yondashuvni o'rgatish kabi ko'nikmalar shakllanadi. Bunday integratsion darslarda o'qituvchi o'quvchilarga mavzudan kelib chiqib, ertak yoki rivoyatdagi buyumni (masalan, temirchilik asbobi, gilam naqshi) yasash, “Kasb – oltin kalit” mavzusida matn o'qish, muhokama qilish, kasblar haqida insholar yozish, dostonlardagi kasb egalari (temirchi, yog'och o'ymakori, do'ppi tikuvchi) obrazlarini tahlil qilish, ularning ishlarini mehnat fanida yaratish, “Yusuf va Zulayho” dostonida tilga olingan buyumlar (ko'hna sandiq, matolar)ni tasviriy va amaliy jihatdan ishlab chiqish, mehnat darsida ishlatiladigan kasbiy atamalarni til nuqtayi nazaridan o'rganish kabi topshiriqlar berilishi mumkin.

Demak, filologiya va mehnat ta'limi fanlarining integratsiyasi o'quvchilarda tafakkur va tasavvur uyg'unligini, til va hunar o'rtasidagi

bog‘liqlikni, ijodkorlik va amaliy faoliyatni, kasbiy yo‘nalishga qiziqishni, milliy madaniyatga hurmatni shakllantiradi. Bu integratsion yondashuv ta‘limning real hayot bilan bog‘liqligini ta‘minlab, o‘quvchilarni har tomonlama rivojlantiradi.

Filologiya (ona tili va adabiyot) bilan musiqa fanining integratsiyasi – bu ikki san‘at va ijodga asoslangan fandagi bilimlarni uyg‘unlashtirib, o‘quvchilarda estetik tafakkur, badiiy did, nutq va musiqiy idrokni birgalikda rivojlantirishga yo‘naltirilgan yondashuvdir [9, 10]. Bu yondashuv orqali o‘quvchilar she‘r va musiqa uyg‘unligi, ohang va matnning o‘zaro ta‘siri, so‘zning ma‘naviy-estetik mazmunini ohang orqali chuqurroq anglaydi, til va musiqa ritmini sezadi, adabiy obrazlarning musiqiy ifodasi kabi murakkab, lekin qiziqarli jarayonlarni o‘zlashtiradi. Bu integratsiyaning asosiy maqsadi she‘riy va musiqiy ifodaning o‘zaro bog‘liqligini anglash, o‘quvchilar estetik didini shakllantirish, adabiy matnlarning musiqiy talqinini yaratish, milliy qadriyatlar, xalq og‘zaki ijodi, kuy va she‘r uyg‘unligini anglash, tinglash madaniyati, nutq va ifodaning emotsional, estetik jihatlariga e‘tibor qaratishdan iborat. Masalan, mashhur she‘rlar asosida yaratilgan musiqiy asarlarni tahlil qilish (Abdulla Oripov, Erkin Vohidov she‘rlari asosida bastalangan qo‘shiqlar), qo‘shiqlardagi matnni adabiy asar (obrazlar, ifoda vositalari, g‘oyasini) sifatida o‘rganish, adabiy obrazlar kayfiyatiga mos musiqa tanlash yoki yaratish, dostonlar, xalq ertaklari bilan birga ularning musiqiy variantlarini tahlil qilish, o‘quvchilar she‘r yozib, unga musiqa bastalashi yoki mavjud musiqaga yangi matn yaratishlari mumkin bo‘ladi. Filologiya va musiqa fanlarini integratsiyalash o‘quvchilarda so‘z va ohang uyg‘unligini anglash, his etish, tahlil qilish, hamda ijod qilish ko‘nikmalarini kuchaytiradi. Bunday integratsiya adabiy-musiqiy merosni o‘rgatish, milliy o‘zlikni anglash va estetik tarbiyada muhim o‘rin egallaydi.

Ta‘lim jarayonida ko‘p darajali o‘qitish (eshitish, ko‘rish, his qilish)ni shakllantirib, ta‘lim samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Tashqi va ichki nutqni rivojlantiradi – o‘quvchi o‘z fikrini ifodalashda ohang, intonatsiya, ritm kabi vositalardan foydalana boshlaydi. Milliy qadriyatlar va madaniy merosni chuqurroq anglashga yordam beradi hamda ijodkorlik va estetik didni shakllantiradi.

Filologiya va tasviriy san‘at fanining integratsiyasi – matnni vizual talqin qilish imkonini beradi (masalan, adabiy asardagi syujet asosida rasm chizish), obrazli fikrlashni kuchaytiradi, o‘quvchilarning estetik didi va madaniy saviyasini oshiradi va fanlararo bog‘liqlik orqali bilimlarni mustahkamlaydi. Har ikki fan asosidagi kreativ yondashuvlar o‘quvchilarning o‘rganishga qiziqishini oshiradi. Masalan, ona tili yoki adabiyot fanlarini o‘qitishda o‘quvchilar she‘r yoki hikoya asosida rasm chizish, kitobdagi rasm asosida matnni tahlil qilish, adabiy obrazlar asosida badiiy tasvir yaratish, komiks-lar chizish, poster yoki kollajlar yaratish, asardagi muhim g‘oya yoki konflikt rasmga aks ettirish, integratsiyalashgan loyihalar yartaish, birgalikda adabiy va san‘at asarlarini o‘rganish (masalan, “Alpomish” dostoni va shu asosda yaratilgan miniatyuralar) kabi topshiriqlarni bajarishi mumkin. Filologiya va tasviriy san‘at fanlari integratsiyasi o‘quvchilarning tafakkurini boyitadi, ularni har tomonlama fikrlashga, obrazli tasavvur qilishga va badiiy-estetik qarashlarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu yondashuv zamonaviy pedagogikaning fanlararo integratsiya, ko‘rgazmali o‘qitish va kreativ ta‘lim tamoyillariga mos keladi.

Xullas, filologiya sohasida STEM yondashuvi jamiyat talablariga mos ravishda ta‘lim jarayonini modernizatsiya qilishga xizmat qiladi. Bu yondashuv orqali tilshunoslik va adabiyotshunoslik sohalarida yangi ilmiy natijalarga erishish mumkin. STEMni gumanitar fanlarga integratsiya qilish kelajak ta‘limining

muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Fanlar integratsiyasi yangi fanlarning yuzaga kelishiga turtki bo'ladi.

Fanlarni o'qitishda STEM turli fan sohalari o'rtasidagi bog'liqlikni mustahkamlash va ularni birgalikda qo'llash orqali muammolarni samarali hal etishga qaratilgan yondashuvdir. Kelajakda fanlararo integratsiya quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

1. *Muammolarni kompleks yechish.* Jamiyatdagi ko'plab muammolar (masalan, iqlim o'zgarishi, pandemiyalar, kiberxavfsizlik) birgina fan doirasida hal etib bo'lmaydi. Bunday muammolarni hal etish uchun biologiya, ekologiya, axborot texnologiyalari, iqtisodiyot va huquq kabi sohalarni birlashtirish talab qilinadi.

2. *Innovatsiyalar va yangi texnologiyalar.* Fanlar kesishmasida yangi texnologiyalar va mahsulotlar yaratiladi. Masalan: bioinjeneriya

– biologiya va injeneriyani birlashtirgan holda, sun'iy organlar yoki gen terapiyasini yaratish. Fintex – moliya va ITni integratsiya qilib, yangi moliyaviy xizmatlarni taklif etadi.

3. *Yangi kasb va sohalar paydo bo'ladi.* Fanlararo integratsiya yangi kasblarni yaratadi, masalan: ma'lumotlar tahlilchisi (Data Analyst). Tibbiy informatik (Medical Informaticist). Ekologik dizayner (Sustainable Designer).

4. *Ta'lim jarayonini boyitish.* Fanlararo yondashuvlar ta'limda tanqidiy fikrlash, muammoni yechish ko'nikmalarini rivojlantiradi. Bolalar ma'lumotni turli nuqtayi nazardan baholashni o'rganadilar.

5. *Iqtisodiy rivojlanish va raqobatbardoshlik.* Raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun innovatsiya va samaradorlik muhim. Turli sohalarni birlashtirish orqali samarador, iqtisodiy-moliyaviy jihatdan arzon va yangi yechimlar yaratiladi, bu esa iqtisodiy o'sishni ta'minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Ta'limga STEM yondashuv tatbiqi. Fan o'qituvchilari, metodistlari va soha mutaxassislari uchun uslubiy qo'llanma. – Samarqand, 2020, 92 b.
2. Urinbayeva D. Navoiy ijodida sharqona STEM yondashuv va texnologiyalardan samarali foydalanish. "Xalq ta'limi" jurnali. 2022, №3. 82-86 b.
3. Гусев В.В. Образовательная технология: от приема до философии. – Москва: Сентябрь, 1996. – С. 5, 8.
4. Ashurbayeva R.Q. Ona tili va informatika fanlararo integrativlik // Central Asian journal of multidisciplinary research and Management studies. Volume1, Issue15, November, 2024. – C.120-122.
5. Chorshanbiyev Sh.B. Ona tili fanini fanlararo integratsiyalab o'qitish usullari. Ijodkor o'qituvchi. Vol. 3 No. 30, 2023. – B. 119-122.
6. Parpiyeva S. Adabiyot darslarida fanlararo integratsiyadan foydalanish. Modern Science and Research, 4(1), 2025. – B.125-129.
7. Yodgorov B.O. Kimyoviy ta'lim sifatini oshirish maqsadida fanlararo integratsiyaga asoslangan ta'lim. Academic Research in Educational Sciences. Volume 4, Issue 5, 2023. – B.354-359.
8. Otayeva M. Ona tili darslarini innovatsion yondashuv asosida tashkil etish afzalliklari // International scientific-practical conference on the topic of "Problems and perspectives of modern technology in teaching foreign languages". Volume 2, Special ISSUE 20, ISSN 2181-1784, SJIF 2022.
9. Mavlonova K. Ona tili darslarida badiiy matnning til xususiyatlarini integratsiyalash asosida o'rganish metodikasi. – Toshkent: Mashhur-press, 2016.
10. Axmedxanova G.B. Ona tili va adabiyot darslarida integrativ yondashuvning ahamiyati. Central Asian academic journal of scientific research. ISSN: 2181-2489, Volume 2, 2022.
11. Саидрахмедов Н.С. Педагогик амалиётда янги педагогик технологияларни қўллаш намуналари. – Тошкент: PTM, 2000.
12. Maxmutazimova Y.R. Maktabgacha ta'limda STEAM texnologiyalari. O'quv qo'llanma. – Toshkent: Tamaddun, 2022. – B145.

UMUMTA'LIM MAKTABLARIDA O'QUVCHILARDA TADBIRKORLIK KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISH

Rajabov Sherzod Umurzoqovich,

*A. Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Pedagogik innovatsiyalar bo'yicha prorektori,
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor*

Annotatsiya: Ushbu maqolada umumta'lim maktablarida o'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishning ilmiy tahlili keltirilgan. Maqolada tadbirkorlik faolligining ta'lim tizimidagi o'rni, o'quvchilarning iqtisodiy va shaxsiy rivojlanishiga ta'siri va bu ko'nikmalarni rivojlantirish uchun qo'llaniladigan yondashuvlar ko'rib chiqilgan. O'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishda amaliy ko'nikmalarni o'rgatish, interaktiv ta'lim texnologiyalaridan foydalanish, kreativ fikrlashni rag'batlantirish va muammolarni hal qilish jarayonlarining ahamiyati, tadbirkorlik ko'nikmalarini baholash metodlari, o'quvchilarning muvaffaqiyatlarini o'lchash va ularni rivojlantirishda qo'llaniladigan usullar ham yoritilgan.

Kalit so'zlar: Umumta'lim maktablari, tadbirkorlik ko'nikmalari, innovatsion ta'lim yondashuvlari, interaktiv texnologiyalar, amaliy ko'nikmalar, kreativ fikrlash, tadbirkorlik ta'limi, baholash metodlari.

навыков у учащихся общеобразовательных школ. В статье рассматривается роль предпринимательской активности в системе образования, ее влияние на экономическое и личностное развитие учащихся, а также подходы, используемые для развития этих навыков. Обучение практическим навыкам в развитии предпринимательских навыков у учащихся, использование интерактивных образовательных технологий, важность процессов стимулирования творческого мышления и решения проблем, методы оценки предпринимательских навыков, измерения успеха учащихся и методы, используемые для их развития, также освещаются.

Ключевые слова: Общеобразовательные школы, предпринимательские навыки, инновационные образовательные подходы, интерактивные технологии, практические навыки, креативное мышление, предпринимательское образование, методы оценки.

Развитие предпринимательских навыков у учащихся общеобразовательных школ

Раджабов Шерзод Умурзокович,
проректор по педагогическим инновациям
Национального института педагогического
мастерства им. А. Авлони, доктор
экономических наук, профессор

Developing entrepreneurial skills in students of general secondary schools

Radjabov Sherzod Umurzokovich,
Vice-Rector for Pedagogical Innovations of the
National Institute of Pedagogical Excellence
named after A. Avloni,
Doctor of Economic Sciences, Professor

Аннотация: В данной статье представлен научный анализ развития предпринимательских

Abstract: This article presents a scientific analysis of how to develop entrepreneurial skills in

students of secondary schools. It examines the role of entrepreneurial activity in the educational system and its impact on both the economic and personal development of students. The article discusses various approaches to fostering these skills, as well as methods and techniques for assessing entrepreneurial abilities. Additionally, it highlights the importance of constructive and interactive educational techno-

logies in enhancing students' entrepreneurial skills, along with the consequence of creative thinking and problem-solving processes in this development.

Keywords: General secondary schools, entrepreneurial skills, innovative educational approaches, interactive technologies, constructive skills, creative thinking, entrepreneurial education, assessment methods.

Bugungi kunda ta'lim tizimi global miqyosda jadal o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda va bu o'zgarishlar ta'limning barcha jihatlariga, shu jumladan, o'quvchilarni iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatga tayyorlashga ta'sir ko'rsatmoqda. Umumta'lim maktablarida tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish ta'lim tizimining ajralmas qismiga aylangan, chunki tadbirkorlik faolligi o'quvchilarga nafaqat biznesni yuritish, balki ijodiy fikrlash, risklarni boshqarish va ijtimoiy mas'uliyatni o'z zimmasiga olish kabi qobiliyatlarni rivojlantirishga yordam beradi. Tadqiqot jarayonida umumta'lim maktablarida o'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishning ilmiy tahliliga asoslangan yondashuvlar, metodlar va baholash jarayonlari ko'rib chiqilgan.

Tadbirkorlik ko'nikmalarining ta'lim tizimidagi ahamiyati

Mamlakatimizda maktab ta'limi va ishlab chiqarish integratsiyasini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu borada o'quvchilarni kelajak kasblarga tayyorlash, ularning qobiliyat va imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda kasb-hunarga yo'naltirish bo'yicha "...mehnat bozori talablariga mos malakali va raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash" [1] ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Mazkur vazifalarni amalga oshirishda umumta'lim maktablarida o'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Tadbirkorlik ko'nikmalari o'quvchilarning shaxsiy rivojlanishini, ijtimoiy faolligini va iqtisodiy hayotga integratsiyasini ta'minlashda

muhim ahamiyatga ega. O'quvchilarga tadbirkorlikni o'rgatish nafaqat iqtisodiy faoliyatni boshlashga yordam beradi, balki o'quvchilarga yangiliklar yaratish, muammolarni hal qilish va ijtimoiy mas'uliyatni olishni o'rgatadi.

O'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarining rivojlanishi, ayniqsa, shaxsiy tashabbuskorlik bilan chambarchas bog'liqdir. Tadbirkorlik ko'nikmalari o'quvchilarda yangiliklarga ochiqlik, o'z g'oyalarini amaliyotga tatbiq etish va muammolarni mustaqil hal qilishga tayyorlikni ta'minlaydi. Shaxsiy tashabbuskorlik o'quvchilarning o'zini boshqarish qobiliyati, risklarni baholash va qaror qabul qilish jarayonlarida samarali faoliyat ko'rsatishiga yordam beradi. Tadbirkorlik ko'nikmalari shakllanishi uchun o'quvchilarni o'z g'oyalarini ilgari surishga, jamoada liderlik qilishga va o'z kuchlariga ishonishga undash zarur. Bu jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi, shaxsiy tashabbuskorlikning ta'limdagi rolini kuchaytiradi. Shu bilan birga, uddaburonlik, tashabbuskorlik muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyati garovi hisoblanadi. Aslida tadbirkorlik ko'nikmasi nafaqat o'zining shaxsiy tashabbuskorligi bilan, balki fan, san'at, madaniyat, siyosat va kasbiy-tadbirkorlik bilan shug'ullanmaydigan kishilarda ham namoyon bo'ladi.

A.Omarovning fikricha, tashabbuskorlik – egiluvchan, keng va istiqbolni ko'zlab fikrlay olish, g'ayratli, qarorlar qabul qilishda qat'iylikni namoyish etish, tavakkal qila olish demakdir [5].

R.Xizrachning qayd etishicha, tashabbus-

korlik, eng avvalo, fikrning mustaqilligi, no-standardligi, o'z taqdiriga egalik hissi, tavakkalchilikka qobiliyatlilik bilan tavsiflanadi [7].

Keltirilgan ta'riflardan kelib chiqib shuni aytish mumkinki, o'quvchilarning tadbirkorlikdagi tashabbuskorlik ko'nikmalari, ularning o'z g'oyalarini ilgari surishga, mustaqil fikrlashga va xavf-xatarlarni baholay olishga qodir bo'lishi orqali rivojlanadi.

Jahonda umumta'lim fanlari mazmunini majmuaviy yondashuv tamoyili asosida ishlab chiqish va o'quvchilarning keng tarmoqli, umummehnat tayyorgarligini rivojlantirish, yangi mehnat sharoitlariga moslashuvchan bilim va malakalarni mustaqil egallashga yo'naltirilgan pedagogik texnologiyalarni takomillashtirish, reklama va tijoriy faoliyat ko'nikmalarini tarkib toptirishga a'lohida e'tibor qaratilmoqda [6].

Tadbirkorlik ta'limining asosiy maqsadi – o'quvchilarni mustaqil fikrlash, yangilikka bo'lgan ochiqlik va tizimli qaror qabul qilishga o'rgatishdir [2]. Shunday qilib, umumta'lim maktablarida tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish, o'quvchilarga iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatda muvaffaqiyatli bo'lish imkonini yaratadi.

Tadbirkorlik (tadbirkorlik faoliyati, bu – biznesdir) – bu tavakkalchilik asosida amalga oshiriladigan, mulkka egalik qilish, tovarlarni sotish ishlarini bajarish yoki xizmatlar ko'rsatishdan muntazam ravishda daromad olishga qaratilgan mustaqil faoliyat sanaladi.

Tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishda ilmiy yondashuvlar

Tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishda pedagogik yondashuvlar va metodlar muhim rol o'ynaydi. Umumta'lim maktablarida bu ko'nikmalarni rivojlantirishda quyidagi yondashuvlar qo'llaniladi:

Amaliy ko'nikmalarni rivojlantirish – o'quvchilarga real hayotdagi muammolarni hal qilishda yordam beradigan faol o'rganish

jarayonini tashkil etishdir [4]. Bu yondashuvda o'quvchilar biznes modellarini yaratish, marketing strategiyalarini ishlab chiqish va moliyaviy rejalashtirishda faol ishtirok etadilar. O'quvchilarga o'z tadbirkorlik loyihalarini amalga oshirishda, ular real muammolarni hal qilishni o'rganadilar. Bu metod o'quvchilarning nafaqat ilmiy bilimlarini, balki amaliy ko'nikmalarini ham rivojlantiradi.

Interaktiv ta'lim texnologiyalaridan foydalanish – interaktiv ta'lim texnologiyalari o'quvchilarning tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishda samarali vosita bo'ladi. Virtual biznes simulyatsiyalari va interaktiv onlayn platformalar o'quvchilarga o'z bizneslarini yaratish va boshqarish imkoniyatini beradi [3]. O'quvchilar o'z g'oyalarini amalga oshirishda real vaqt rejimida muammolarni hal qilishni o'rganadilar. Bu texnologiyalar yordamida o'quvchilar iqtisodiy jarayonlarni tushunib, o'z tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishga tayyorlanadilar.

Kreativ yondashuvlar va muammolarni hal qilish – tadbirkorlikning asosiy elementlaridan biri kreativ fikrlash va muammolarni hal qilishdir [8]. O'quvchilarga yangi g'oyalar yaratish, muammolarni tahlil qilish va innovatsion yechimlar ishlab chiqish imkoniyatlarini berish zarur. Bu yondashuvda o'quvchilar o'zlarining ijodiy potensialini rivojlantiradilar. O'quvchilarning biznes loyihalarini amalga oshirishda kreativ fikrlash orqali yangiliklar kiritish va amaliyotda o'zgartirishlar kiritish imkoniyati yaratiladi.

Tadbirkorlik ko'nikmalarini baholash – tadbirkorlik ko'nikmalarini baholash metodlari o'quvchilarning tadbirkorlik faoliyatidagi muvaffaqiyatini aniqlash va ularni rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi [9]. Baholashning samarali metodlari o'quvchilarning amaliy ko'nikmalarini o'lchashga imkon beradi. Ushbu baholash metodlari quyidagi shakllarda amalga oshiriladi:

Anketalar va so'rovnomalar – o'quvchilarning tadbirkorlik ko'nikmalarini o'lchash uchun turli savollar va testlar qo'llaniladi.

Loyihalar va praktorlar – o'quvchilar o'z bizneslarini yaratishda ishtirok etadilar, bu esa ularning amaliy ko'nikmalarini baholashga yordam beradi.

Reflektiv baholash – o'quvchilarning o'z faoliyatlari va tadbirkorlik yondashuvlarini tahlil qilish imkonini beradigan metod.

Tadbirkorlik faolligi o'quvchilarni nafaqat iqtisodiy, balki shaxsiy rivojlanish jihatidan ham tayyorlaydi. Shaxsiy tashabbuskorlik, mustaqil fikrlash va risklarni boshqarish qobiliyati o'quvchilarning kelajakdagi muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qiladi.

Tadbirkorlik ko'nikmalari umumta'lim maktablarida o'quvchilarga mustaqil fikrlash, innovatsion yondashuvlarni qo'llash va amaliy ko'nikmalarni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan asosiy kompetensiyalarni taqdim etadi. O'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish uchun bir qator metodlar va yondashuvlar mavjud. O'quvchilarni tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishda "G'oyalar", "Resurslar" va "Harakatlar" usullari hamda "Raqamli", "Moliyaviy", "Marketing" va "Innovatsiyalarni boshqarish" kabi ko'nikmalari o'quvchilarga iqtisodiy faoliyatni boshlashda, o'z bizneslarini yaratishda va o'zgaruvchan bozor sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishda yordam beradi.

Tadbirkorlik faolligi uchun *g'oyalar* – bu faoliyatni boshlashning asosiy poydevori hisoblanadi. G'oyalar – yangi mahsulotlar yoki xizmatlarni yaratish, bozorni yangilash va mavjud tizimlarga o'zgartirish kiritish uchun zarur bo'lgan asosdir. O'quvchilarga o'z g'oyalarini ishlab chiqish, yangi imkoniyatlarni aniqlash va o'z biznes modellarini yaratishda yordam berish muhimdir. O'quvchilarga ijodiy fikrlashni rag'batlantirish va ularni yangi g'oyalar bilan chiqishga undash kerak.

Tadbirkorlikni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan **resurslar**, masalan, moliyaviy resurslar, inson resurslari va materiallar, tadbirkorlik jarayonining muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga imkon yaratadi. O'quvchilarga resurslarni to'g'ri taqsimlash, ular bilan samarali ishlashni o'rgatish zarur. Maktabda o'quvchilarga bu resurslarni qanday qilib topish, ularni samarali boshqarish va ulardan maksimal darajada foydalanishni ko'rsatish lozim.

Tadbirkorlikda **harakat** qilish va qarorlar qabul qilish tezligi juda muhim. O'quvchilarga tadbirkorlik faoliyatida qarorlarni tez va samarali qabul qilish, muammolarni hal qilishda qat'iyatli bo'lishni o'rgatish kerak. Harakat qilishning asosiy usuli o'quvchilarga risklarni baholash va o'z faoliyatlarini tezkorlik bilan amalga oshirishga yordam berishdan iborat. Bu o'quvchilarning motivatsiyasini oshiradi va ularni amaliyotda muvaffaqiyatga erishishga undaydi.

O'quvchilarda tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirishdagi asosiy quyidagi ko'nikmalar biznesni muvaffaqiyatli boshqarish va yangi imkoniyatlarni yaratishda muhim yordam beradi.

Raqamli ko'nikmalar – bugungi zamon iqtisodiyotida muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lish uchun muhimdir. Raqamli texnologiyalarni qo'llash, internetni marketing va mahsulot sotish, moliyaviy operatsiyalarni raqamli platformalarda amalga oshirish kabi ko'nikmalarni o'quvchilarga o'rgatish zarur. Bu ko'nikmalar o'quvchilarga biznesni yanada samarali boshqarishga yordam beradi.

Moliyaviy ko'nikmalar – tadbirkorlikni muvaffaqiyatli yuritish uchun zarurdir. O'quvchilarni moliyaviy rejalashtirish, byudjet tuzish, soliqlarni hisoblash va investitsiyalarni boshqarish kabi ko'nikmalar bilan tanishtirish muhimdir. Moliyaviy savodxonlik, shuningdek, o'quvchilarga o'z tadbirkorlik faoliyatlarini samarali boshqarish imkoniyatini yaratadi.

Marketing ko'nikmalari – tadbirkorlik faoliyatining muhim qismi hisoblanadi. O'quvchilarga bozorni tahlil qilish, raqobatchilarni o'rganish, marketing strategiyalarini ishlab chiqish va reklama qilish kabi ko'nikmalarni o'rgatish zarur. O'quvchilarni bozorni tushunishga, mijozlar ehtiyojlarini aniqlashga va ularni qondirish uchun samarali marketing strategiyalarini yaratishga undash muhimdir.

Innovatsiyalarni boshqarish ko'nikmalari – tadbirkorlikni rivojlantirish va yangi imkoniyatlarni kashf etishda muhim o'rin tutadi. O'quvchilarga yangi g'oyalarni yaratish, mavjud tizimlarni takomillashtirish va innovatsion mahsulotlar yoki xizmatlarni joriy etish bo'yicha ko'nikmalarni o'rgatish kerak. Inno-

vatsiyalarni boshqarish o'quvchilarning yangiliklarga ochiqqligini oshiradi va ularga raqobatbardosh bo'lishda yordam beradi.

Umumta'lim maktablarida tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish, o'quvchilarning iqtisodiy faolligini oshirish va ularni jamiyatda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga tayyorlashda muhim ahamiyatga ega. Innovatsion pedagogik yondashuvlar, interaktiv texnologiyalar, amaliy faoliyat va kreativ fikrlash orqali o'quvchilarni tadbirkorlikka tayyorlash, ularning shaxsiy va professional rivojlanishini ta'minlashga yordam beradi. Tadbirkorlik ko'nikmalarini baholash metodlari esa o'quvchilarning muvaffaqiyatlarini o'lchashda va ularni yanada rivojlantirishda muhim vosita hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-fevraldagi PQ-53-son "Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'quvchilarini xorijiy til va zamonaviy kasblarga o'qitish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori.
2. Barr M. Entrepreneurial Learning and Education in Schools. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2008, 15(2), 15-28.
3. Brown R. Student-Led Business Projects and Entrepreneurial Skills Development. *Journal of Business Education*. 2011, 34(3), 87-94.
4. Dewar K. Entrepreneurial Education and Its Impact on Student Engagement. *Educational Research Review*. 2012, 7(1), 30-45.
5. Омаров А.М. Управление: искусство общения. – Москва: "Советская Россия", 1993. – 240 с. 3.
6. Artikova M. Umumta'lim maktabi va oila hamkorligi asosida o'quvchilarni tadbirkorlik ko'nikmasini rivojlantirish//pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – Andijon: 2020.
7. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. – Москва: "Прогресс-Универс", 1991. – 160 с.
8. Cummings S. The Role of Simulation in Entrepreneurial Education. *Journal of Simulation and Gaming*. 2015, 24(2), 112-125.
9. Johansson A. Reflections on Entrepreneurship Education: A Portfolio Approach. *Entrepreneurship and Education Journal*. 2013, 5(1), 12-20.

PISA TADQIQOTLARI ASOSIDA O'QUVCHILARNING O'ZLASHTIRISH NATIJALARINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

*Axunjanova Shirmonoy Isroiljonovna,
Farg'ona viloyati pedagogik mahorat markazi
fizika va astronomiya fani metodisti*

Annotatsiya: Mazkur maqolada O'zbekiston ta'lim tizimidagi asosiy muammolar chuqur tahlil asosida ko'rib chiqilgan. Mavzuning dolzarbligi – ta'lim tizimi har qanday jamiyatning taraqqiyotini belgilovchi asosiy omillardan biri ekanligidir. So'nggi yillarda mamlakatda ta'lim islohotlari olib borilayotgan bo'lsa-da, hanuzgacha o'quv dasturlarining zamonaviy hayotga mos emasligi, baholash tizimining yodlashga asoslangani, o'qituvchilarning malaka muammolari, raqamli tengsizlik va ta'lim-tarbiya uyg'unligining zaifligi kabi bir qator muammolar mavjud. Shuningdek, maqolada PISA kabi xalqaro baholash dasturlari orqali O'zbekiston o'quvchilarining past natijalari sababli tizimli tahlil amalga oshiriladi. Ilg'or xorijiy tajribalar bilan taqqoslash orqali ta'lim sifatini oshirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ilgari suriladi. Jumladan, ko'nikma va funksional savodxonlikka yo'naltirilgan baholash tizimini joriy etish, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, ta'lim mazmunini hayotga yaqinlashtirish hamda texnologiyalarning uzluksiz integratsiyasiga alohida e'tibor qaratilgan. Ushbu maqola tahliliy yondashuv asosida ta'lim tizimini chuqur o'rganish va uni takomillashtirish yo'llarini belgilashga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: ta'lim, ta'lim tizimi, muammo, baholash, xalqaro baholash, savodxonlik.

**Пути совершенствования системы оценки
успеваемости учащихся на основе
исследований PISA**

**Ахунжанова Ширмоной Исроилжановна,
Методист физики и астрономии Ферганского
областного педагогического
мастерства**

Аннотация: В данной статье на основе глубокого анализа рассматриваются основные проблемы системы образования Узбекистана. Актуальность темы заключается в том, что система образования является одним из основных факторов, определяющих развитие любого общества. Хотя в последние годы в стране проводятся образовательные реформы, все еще существует ряд проблем, таких как несоответствие учебных программ современной жизни, зависимость системы оценивания от заучивания, проблемы с квалификацией учителей, цифровое неравенство и отсутствие интеграции обучения и воспитания. В статье также проводится системный анализ низких результатов узбекских школьников по международным программам оценки, таким как PISA. Выдвигаются предложения и рекомендации по повышению качества образования путем сравнения с передовым зарубежным опытом. В частности, особое внимание уделяется внедрению системы оценки, ориентированной на навыки и функциональную грамотность, поддержке профессионального развития учителей, приближению образовательного контента к жизни и непрерывной интеграции технологий. Данная статья служит для глубокого изучения системы образования

на основе аналитического подхода и выявления путей ее совершенствования.

Ключевые слова: обучение, система образования, проблема, оценка, международное оценивание, грамотность.

Ways to improve the system of assessing students' learning results based on PISA research

Ahunjanova Shirmonoy Isroiljonovna,
Methodologist of Physics and astronomy
in Fergana Pedagogical Skills Centre

Abstrakt: In this state, the main problems of the education system of Uzbekistan are analyzed. The relevance of the topic is included in the fact that the education system is one of the main factors determining the development of any society. Although the country has been implementing educational reforms in recent years, there are still a number of

problems, such as the inconsistency of the curriculum with modern life, the memorization of the assessment system, problems with the qualifications of teachers, digital inequality, and the weakness of the integration of education and upbringing. The article also provides a systematic analysis of the low results of Uzbek schoolchildren in international assessment programs such as PISA. Suggestions and recommendations are put forward to improve the quality of education by comparing it with advanced foreign experience. In particular, special attention is paid to the implementation of an assessment system focused on skills and functional literacy, supporting the professional development of teachers, bringing educational content closer to life and continuous integration of technologies. This article serves to deeply study the education system based on an analytical approach and identify ways to improve it.

Keywords: education, education system, problem, assessment, international assessment, literacy.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiysini tasdiqlash to‘g‘risidagi PF–5712 sonli Farmoniga muvofiq umumiy o‘rta va maktabdan tashqari ta’limni tizimli isloh qilishning ustuvor yo‘nalishlarini belgilash, o‘ziga kelayotgan yosh avlodni ma’naviy-axloqiy va intellektual rivojlanishini sifat jihatdan yangi darajaga ko‘tarish, o‘quv tarbiya jarayoniga ta’limning innovatsion shakllari va usullarini joriy etish maqsadida, O‘zbekiston Respublikasining 2030-yilga kelib, PISA xalqaro dasturi reytingida jahonning birinchi 30 ta ilg‘or mamalakatlar qatoriga kirishga erishish hamda ta’lim tizimida ta’lim sifatini baholash sohasidagi xalqaro tadqiqotlarni tashkil etish asosida o‘quvchilarning tabiiy fanlar yo‘nalishidagi fanlardan savodxonlik darajasini baholashga yo‘naltirilgan ta’lim sifatini baholashning milliy tizimini yaratish vazifalari belgilangan[1].

Globalashuv jarayonlari jadallashgan hozirgi zamonda davlat va jamiyat oldida yangi, murakkab va keng qamrovli vazifalar yuzaga kelmoqda. Olamshumul strategik maqsadga erishish, yangi marralarni zabt etish, rivojlangan davlatlar qatoridan o‘rin olishi uchun mamlakatlarda bilimli, tajribali va zamonaviy fikrlaydigan yuksak salohiyatli kadrlar, mutaxassislarning o‘rni beqiyos. Bunday raqobatbardosh kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qondirish zamirida inson kapitali soda qilib aytganda, inson va uning salohiyatini kashf etish hamda uni buyuk maqsadlarga erishishga safarbar qilish kabi ulug‘vor vazifalar turadi.

PISA xalqaro baholash dasturining natijalari asosida dunyo mamlakatlari o‘quv dasturlarida mavjud bo‘lgan talablar doirasida o‘quvchilarning o‘z bilim va ko‘nikmalarini hayotiy vaziyatlarda qo‘llash, fikrlash va muhoqot qilish qobiliyatlariga baho beriladi. PISA hech qanday o‘quv dasturini belgilamaydi yoki targ‘ib qilmaydi, umumiy e’tirof etishni taqo-

zo etmaydi. Ishtirokchi mamlakatlar ekspertlari va iqtisodchilari o'quvchilarda tabiiy fanlardan bilim, ko'nikmalar shakllanishi hamda mustahkamlanishi davlatlarning kelajakdagi muvoffaqiyati uchun dastlabki muhim qadam deb hisobllanadi. Hozirgi kunda PISA xalqaro baholash dasturida 80 dan ortiq davlatlar ishtirok etmoqda. Tadqiqotning har uch yilda bir marotaba o'tkazilishi esa davlatlarga o'z ta'lim tizimida kelajakda erishishi ko'zda tutilgan asosiy maqsadlarni aniqlashtirib olishga imkon yaratadi[2]. Shuningdek, PISA dasturidan quyidagi masalalar o'rin oladi:

- 1) Davlat siyosati masalalari;
- 2) Savodxonlik;
- 3) Hayot davomida o'rganish;

PISA o'quvchilarning o'qish, matematika va tabiiy fanlardan savodxonligini baholash bilan bir qatorda ularning ta'lim olishga qiziqishlari, o'zlari haqida ma'lumot va ularning ta'lim strategiyasi haqidagi fikrlarini so'raydi.

Tabiiy fanlar qamrov doirasi tabiiy fanlar bo'yicha savodxonligini baholash vositalarining asosini tashkil etadi.

Insoniyat oziq-ovqat ta'minoti, kasalliklarning tarqalishi, energiya ishlab chiqarish va iqlim o'zgarishi kabi yirik muammolarga duch kelgan bir davrda tabiiy fanlar bo'yicha savodxonlik milliy hamda xalqaro darajada katta ahamiyat kasb etmoqda. Bunday muammolarni bartaraf etishda texnologiyalar va ilm-fan yutuqlaridan foydalanish dolzarb sanaladi. Shu bilan birga o'quvchi yoshlar o'zlarini qurshab turgan atrof-muhitga daxldor bo'lgan masalalar yuzasidan qaror qabul qilishlari hamda mutaxassislar o'rtasida olib boriladigan ilmiy munozaralarni tushunishlariga imkon beradi va shu bilan birga jamiyatga iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muammolarni hal qilishda zarur bo'lgan innovatsiyalarni rivojlangan, ilmiy tadqiqotlar olib boradigan ilm egalari, olimlar kerak.

Tabiiy fanlar bo'yicha savodxonlik degan-

da shaxsning tabiiy fanlarga oid g'oyalarini bilishi, fuqaro sifatida tabiiy fanlar bilan bog'liq muammolarni hal qila olishi tushuniladi. Tabiiy fanlar bo'yicha savodxon bo'lgan shaxs tabiiy fanlar va texnologiyalarga oid muammolarni ilmiy dalillarga asoslangan holda muhokama qilishda ishtirok eta oladi. Tabiiy fanlar bo'yicha savodxon bo'lgan shaxsda quyidagi kompetensiyalar shakllangan bo'ladi:

- 1) Hodisalarni ilmiy jihatdan tushuntirish;
- 2) Ilmiy tadqiqotlarni loyihalash va baholash;
- 3) Ma'lumotlar va ilmiy dalillarni ilmiy talqin qilish.

O'quvchilar tabiiy fanlar bo'yicha savodxonlik kompetensiyalarini quyida keltirilgan ilmiy bilish turlari aks etgan baholash vositalari yordamida namoyish etadilar;

- fizik sistemalar (fizika va kimyo)
- tirik sistemalar (fizika va kimyo)
- yer va koinot haqidagi (geografiya, geologiya, astronomiya) fanlarining mazmunini bilish.

– ilmiy ma'lumot (bilim)lar olish uchun qo'llaniladigan turli xil metodlarni, shuningdek, standart tadqiqot jarayonlarini bilishga oid metodologik bilim;

– epistemik bilim, ya'ni bizning ilmiy tasavvurlarimiz ilmiy tadqiqot metodlari imkoniyatlarini tushunishimiz natijasiga aylanishi, ularning asoslanishi, shuningdek faraz, gipoteza, kuzatish kabi tushunchalarning mazmun-mohiyatini bilish.

Metodologik bilim deganda olimlar tomonidan qo'llaniladigan ilmiy bilimlarni shakllantirish maqsadida qo'llaniladigan ilmiy tadqiqot metodlari haqida bilishga aytiladi. Bu empirik tadqiqotlar asoslangan muhim jihat – bu tajriba o'tkazishni bilish.

Epistemik bilim – fanda ilmiy bilimlar shakllanishi uchun zarur bo'lgan muayyan tuzilmalarning ahamiyati hamda asosiy jihatlarini anglashga aytiladi. Bunday bilimga ega

bo'lgan shaxslar ilmiy nazariya va gipoteza yoki ilmiy fakt va kuzatish orasidagi farqini misollar bilan tushuntira oladilar[2].

Soddaroq qilib tushuntirganda metodologik bilimlar ilm-fanda yangi bilimlarni kashf etishda nimani qanday qilib tadqiq etishni, epistemik bilimlar esa nima uchun tadqiq etishni anglatadi.

Zamonaviy ta'lim sifatining asosiy ko'rsatkichlaridan biri – bu o'quvchilarning egallagan bilimlari, ularning kundalik hayotda amaliy qo'llanish darajasi va mustaqil fikrlash qobiliyatidir. Shu nuqtayi nazardan, xalqaro baholash dasturlari, xususan, OECD PISA (Programme for International Student Assessment) tadqiqotlari bugungi kunda jahon hamjamiyatida katta e'tibor markazida turibdi. PISA tadqiqotlari orqali 15 yoshli o'quvchilarning matematika, tabiiy fanlar va o'qish savodxonligi baholanadi. Bunda nafaqat o'quvchilarning egallagan nazariy bilimlari, balki ularning nazariy olgan bilimlarini real hayotdagi muammolarni hal qilishdagi qo'llanilishi ham tahlil qilinadi. Ushbu yondashuv ta'lim tizimini faqatgina nazariy bilimlar bilan emas, balki amaliy ko'nikmalar bilan boyitishga undaydi. O'zbekiston ham PISA baholashida ishtirok etayotgan mamlakatlardan qatoriga kirib, o'z o'quvchilarining tayyorgarlik darajasi va global standartlarga moslashuvchanligini baholash imkoniyatiga ega bo'ldi. Mazkur tadqiqotlar natijalari o'quvchilarning bilim sifati, mantiqiy tafakkuri, savodxonlik darajasi hamda ta'limdagi ayrim muammolarni aniqlashga xizmat qiladi. Mazkur maqolada PISA tadqiqotlarining mohiyati, O'zbekiston o'quvchilari natijalari hamda o'quv yutuqlarini baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha takliflar keng yoritiladi. Shuningdek, xalqaro ilg'or tajriba tahlil qilinadi va ularni milliy ta'lim tizimiga integratsiya qilish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi.

PISA (Programme for International Student Assessment) – bu Iqtisodiy Hamkorlik

va Taraqqiyot Tashkiloti (OECD) tomonidan 2000-yildan beri har uch yilda bir marta o'tkazilib kelinayotgan xalqaro ta'lim baholash dasturidir. Uning asosiy maqsadi – 15 yoshli o'quvchilarning asosiy fanlardagi bilim va ko'nikmalarini real hayotdagi vaziyatlarda qo'llay olish qobiliyatini aniqlashdir[4].

PISA dasturi uchta asosiy yo'nalishda baholash olib boradi:

1. O'qish savodxonligi – matnni tushunish, tahlil qilish, asosiy g'oyalarni ajrata olish va o'z fikrini asoslab ifoda eta olish qobiliyati.

2. Matematik savodxonlik – matematik tushunchalarni real hayotdagi muammolarda qo'llash, yechim topish va mantiqiy fikrlash qobiliyati.

3. Tabiiy fanlar bo'yicha savodxonlik – ilmiy bilimlar asosida atrof-muhit hodisalarini tushuntirish va ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilish malakasi[4].

Bu baholash mezonlari an'anaviy test tizimlaridan farq qiladi. PISA o'quvchilarning yodlangan bilimlarini emas, balki bilimdan amalda foydalana olish darajasini o'lchaydi. Shu sababli, savollar ko'pincha hayotiy holatlarga asoslangan, tahliliy va muammoli shaklda bo'ladi.

PISA testlari o'zbek o'quvchilari uchun muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bu baholash orqali:

- a) ta'lim tizimidagi bo'shliqlar aniqlanadi;
- b) fanlarni o'qitish metodikasi tahlil qilinadi;
- c) o'quvchilarda mustaqil fikrlash, savodxonlik darajasi o'lchanadi.

Mazkur dastur nafaqat ta'lim tizimining joriy holatini baholaydi, balki uni isloh qilish uchun zarur strategiyalarni ishlab chiqishga asos bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasi ilk bor 2022-yilda PISA tadqiqotida ishtirok etdi. Bu tarixiy qadam mamlakat ta'lim tizimining xalqaro baholash mezonlari asosida tahlil qilinishini ta'minladi. Dastlabki natijalar O'zbekiston

o'quvchilari uchun bir qator muhim xulosalarni yuzaga chiqardi.[5]

O'zbekiston o'quvchilari o'rtacha matematika fani bo'yicha 364 ball to'pladi. Bu OECD o'rtacha ko'rsatkichidan (472 ball) ancha past, o'qish bo'yicha 340-350 atrofida, tabiiy fanlardan 350-360 ball oralig'ida. O'quvchilarning katta qismi eng past darajadagi savodxonlik (1-daraja yoki undan past) ko'rsatkichni namoyon etgan. Faqat 14.4% o'quvchi matematika-dan 2-daraja va undan yuqori natijaga erishgan, bu esa funksional savodxonlik darajasining pastligini ko'rsatadi, lekin o'quvchilar orasida maktab muhiti ijobiy: ko'pchilik maktabda o'zini erkin va xavfsiz his qilishi aniqlandi va shu bilan birga O'zbekiston PISA baholashiga qo'shilish orqali ta'limdagi real muammolarni aniqlashga qadam qo'ydi[5].

Agar natijalar tahlilini qilsak, quyidagi muammolarni ko'rsatishimiz mumkin:

- Tanqidiy fikrlash va tahlil qilish ko'nikmasining yetishmasligi.

- O'quvchilar savollarni tushunishda qiynalgan, ayniqsa, murakkab va kontekstli matnlarni sharhlashda qiyinchiliklarga duch kelganlar.

- Bilimlarning amaliyotda qo'llanmasligi.

- Ko'plab o'quvchilar nazariy bilimlarga ega bo'lsa-da, ularni real vaziyatlarga tatbiq etishda sustlik kuzatilgan.

- Savodxonlik darajasining pastligi.

- O'quvchilar matnni o'qish va tushunishda yetarli tezlik va aniqlikka ega emas.

- Darsliklar va o'quv metodikasining eskirganligi.

An'anaviy yodlashga asoslangan ta'lim uslublari PISA talablariga javob bermaydi.

PISAda yuqori natija ko'rsatgan davlatlar – Singapur, Yaponiya, Estoniya, Finlandiya kabi mamlakatlarda o'quvchilarga mustaqil fikrlash, amaliy muammolarni hal qilish va muloqotga kirisha olish ko'nikmalari bolalikdan shakllantiriladi[6]. Bu davlatlar:

a) ta'limda interaktiv va muammoli o'qitish metodlaridan keng foydalanadilar;

b) o'quvchilarni test emas, hayotga tayyorlashga e'tibor qaratadilar.

Shu bois, O'zbekiston uchun PISA natijalari – bu tanqid emas, balki o'sish uchun imkon sifatida qaralishi lozim. Ushbu tahlillar asosida ta'lim tizimini takomillashtirish yo'llarini izlash dolzarb ahamiyat kasb etadi. PISA – 2022 natijalari O'zbekiston ta'lim tizimining sifat jihatdan jiddiy islohotlarga muhtojligini ko'rsatdi. Ustuvor yo'nalishlar sifatida: funksional savodxonlikni oshirish, o'qituvchilar malakasini rivojlantirish, o'quv dasturlarini zamonaviylashtirish, hamda xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish zarur. Bu yo'nalishdagi ishlanmalar keyingi PISA bosqichlarida sezilarli ijobiy natijalar berishi mumkin.

PISA tadqiqotlarida doimiy ravishda yuqori natijalar ko'rsatib kelayotgan ayrim davlatlar – bu ta'lim sifati, metodologiyasi va boshqaruv tizimi bo'yicha boshqa mamlakatlar uchun namuna bo'la oladi. Ularning tajribasi O'zbekiston uchun ham o'quvchilarning o'zlashtirish natijalarini baholash tizimini takomillashtirishda qimmatli manba bo'lib xizmat qilishi mumkin. Finlandiya ko'plab yillardan beri PISA baholashida yuqori o'rinlarni egallab kelmoqda. Buning asosiy sabablari:

1) Barcha davlat maktablari tengdir: har bir o'quvchi uchun ta'lim sifati bir xil bo'lishiga alohida e'tibor qaratiladi.

2) Har bir o'quvchiga individual yondashuvning mavjudligi.

3) Baholar faqat o'quvchining o'ziga ko'rsatiladi: baho faqat motivasiya vositasi sifatida qaraladi.

4) Innovatsion metodlar va yangicha ta'lim strategiyalari orqali bilimlar mustahkamlanadi.

Singapur ham PISA reytingida yuqori o'rinlarda turadi. Bu muvaffaqiyat quyidagilar bilan bog'liq:

Aniq maqsadli ta'lim siyosati: O'quv das-

turlari qat'iy mezonlar asosida tuzilgan va natijalarga yo'naltirilgan.

Texnologiyalarga asoslangan ta'lim: raqamli texnologiyalar dars jarayonining ajralmas qismidir.

O'qituvchilarning doimiy rivoji: Kasbiy rivojlanish tizimi o'qituvchilarga muntazam malaka oshirish imkonini beradi.

Ko'nikmalarni baholash: Bilimdan ko'ra ko'nikma va amaliyotni baholashga ustuvorlik beriladi. Ushbu davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, ta'lim sifati nafaqat darslik yoki testlar, balki o'qituvchining kasb mahoratini rivojlantirishga, darslarda turli ta'lim strategiyalaridan samarali foydalanish va shaxsga yo'naltirilgan ta'lim shakliga e'tiborning qaratilishidadir. O'zbekiston uchun bu tajribalarni moslashtirish va o'z sharoitiga tatbiq etish orqali o'quvchilarning natijalarini sezilarli darajada oshirish mumkin.

O'zbekiston o'quvchilarining PISA tadqiqotlarida past natijalar ko'rsatishi – bu ta'lim tizimini tahlil qilish va sifatni oshirish bo'yicha aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqish zarurligini ko'rsatmoqda.[7] Quyida o'quv yutuqlarini baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha asosli taklif va tavsiyalar keltiriladi:

O'zbekiston o'quvchilarining PISA tadqiqotlarida past natijalar ko'rsatishi ta'lim tizimining sifat jihatdan tahlil qilinishini talab etadi. Bu esa, zamonaviy yondashuvlar asosida o'quv yutuqlarini baholash tizimini tubdan isloh qilish zaruratini yuzaga chiqaradi[8]. Quyida bu yo'nalishda taklif etiladigan asosiy yo'nalishlar keltiriladi:

1. Ko'nikma va funksional savodxonlikka yo'naltirilgan baholash tizimiga o'tish[9].

a) ta'limda yodlash va takrorlashga asoslangan testlar o'rniga real hayotiy vaziyatlarni aks ettiruvchi ochiq turdagi savollar;

Masalan, an'anaviy test: *“Suvning qaynash harorati nechchi daraja?”* Bu savol yodlab olindi (100°C) va real hayotiy vaziyatga aloqasi yo'q.

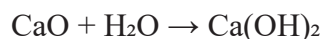
PISA yondashuvi asosidagi ochiq savol (fizika):

“Bir o'quvchi suvni past tog'li hududda isitdi va 100°C ga yetmasdan suv qaynay boshladi. Buning sababi nimada deb o'ylaysiz? Siz buni qanday tajriba bilan isbotlay olasiz?” Bu savol o'quvchidan tushunish, real hayotiy sharoitni tahlil qilish va fizik qonuniyatni (bosim va qaynash harorati bog'liqligini) amaliy qo'llashni talab qiladi.

b) Tanqidiy fikrlashni talab etuvchi topshiriqlar[9];

Masalan, an'anaviy test (kimyo):

“Kalsiy oksid suv bilan reaksiyaga kirishganda qanday mahsulot hosil qiladi?” Bu savol formulani yod olishga asoslangan:



Tanqidiy fikrlashga asoslangan topshiriq: *“Tuproqning kislotaliligi yuqori bo'lgan hududlarda dehqonlar nega ohaktosh (CaCO_3) yoki kalsiy oksid sepishadi? Ushbu jarayon qanday kimyoviy o'zgarishlarga olib keladi va bu o'simliklar uchun nima beradi?”* O'quvchi bu yerda reaksiyani tushunishi, sabab-oqibat tahlili va amaliy foydasini izohlashi lozim. Bu tanqidiy fikrlashni rivojlantiradi.

c) Ijtimoiy va mantiqiy masalalarni yechish orqali bilimlarni amalda qo'llash ko'nikmalarini aniqlovchi topshiriqlar kiritilishi lozim[9].

Masalan, biologiya fanidan ijtimoiy-iqtisodiy masala:

“Bir mahallada suv tozalovchi inshoot ishdan chiqdi. Odamlarda ichki infeksiyon kasalliklari ko'paydi. Ushbu holatga sabab bo'lishi mumkin bo'lgan mikroorganizmlarni aniqlang va ularning ta'sir mexanizmini tushuntiring. Yechim sifatida qanday gigiyenik va biologik choralarini taklif qilgan bo'lardingiz?” Bu savol mantiqiy tahlil, ijtimoiy muammo bilan bog'liq tibbiy-biologik bilimlar, sog'liqni saqlash asoslari, va profilaktika haqida bilimni birlashtirishga undaydi.

2. O'qituvchilarning zamonaviy baholash tizimini shakllantirish.

1) PISA mezonlariga mos o'quv-seminarlar tashkil etish;

2) Ko'nikmaga asoslangan topshiriqlar tuzish bo'yicha metodik qo'llanmalarni yaratish;

3) Zamonaviy dars tahlil va tahliliy fikrni baholovchi mexanizmlarni o'rgatish muhim.

3. Ta'lim mazmunini real hayot bilan bog'lash

O'quv dasturlarini funksional savodxonlik va ko'nikmaga asoslash orqali:

1) Darsliklarda zamonaviy matnlar, kundalik hayotiy muammolarni yechishga qaratilgan topshiriqlar berilishi;

2) Fanlararo integratsiya;

3) Fikrlash va tahliliy savodxonlikni rivojlantirishga xizmat qiluvchi yondashuvlar joriy qilinishi lozim.

4. Baholashda raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish[9].

1) Onlayn platformalarda interaktiv test va loyihaviy topshiriqlar yaratish;

2) Avtomatik tahlil, tezkor fikr bildirish (feedback) va monitoring tizimlarini joriy etish;

3) Baholashda sun'iy intellekt asosidagi dasturlardan foydalanishni yo'lga qo'yish maqsadga muvofiq.

5. O'quvchining o'z-o'zini baholash va refleksiya ko'nikmalarini rivojlantirish[9].

1) Har bir o'quvchining o'z bilimiga tanqidiy yondashishini shakllantirish; Izoh: Tanqidiy yondashuv – bu faqat noto'g'ri topish emas, balki bilimga shubha bilan qarab, “nima uchun?”, “qanday qilib?”, “boshqacha bo'lishi mumkinmi?” degan savollarni berish ko'nikmasidir.

Misol(biologiya): O'qituvchi quyidagi jumlani taqdim etadi: “Yurak odam tanasining faqat chap tomonida joylashgan” So'ngra o'quvchidan so'raladi:

Siz bunga rozimisiz yoki yo'qmi?

Dalil keltiring.

Rasm yoki shema orqali tushuntiring.

Bu topshiriq o'quvchidan o'z bilimini tanqidiy ko'z bilan ko'rib chiqish, manbalarni solishtirish va xulosa chiqarishni talab qiladi.

2) Refleksiya kundaliklari, “O'zimni baholayman” kabi topshiriqlar orqali o'z-o'zini tahlil qilish imkoniyatini yaratish. Bunda o'quvchi har bir dars yoki mavzu yakunida o'z o'rganish jarayonini yozma yoki og'zaki shaklda tahlil qiladi. Misol (fizika darsi yakunida) Refleksiya namunasi:

Bugun qanday mavzuni o'rgandim?

Menga nima oson, nima qiyin bo'ldi?

Qanday savollar qoldi?

Ertaga o'zimga qanday vazifa beraman?

“O'zimni baholayman” jadvali:

Mezon	Ha	Qisman	Yo'q
Darsdagi formulalarni tushundim	☒	☐	☐
Tajribani mustaqil bajara oldim	☐	☒	☐
O'z fikrimni asoslab ayta oldim	☒	☐	☐

Bu usullar o'quvchining bilim olish faoliyatiga egalik hissi, mas'uliyat va real baholash ko'nikmasini rivojlantiradi.

3) O'quvchilar o'rtasida “peer-assessment” – o'zaro baholash usullarini qo'llash tavsiya etiladi. Bu usulda o'quvchilar bir-birining ishlari yoki javoblarini baholaydi. Bunda ular faqat noto'g'rilarni topish emas, balki yaxshi fikrlarni tan olish, takliflar berish, bahslashish kabi muhim ko'nikmalarni o'zlashtiradi.

Misol (kimyo laboratoriya ishi):

a) O'quvchilar juftlikda tajriba bajarishadi: masalan, kislotani asos bilan neytrallashtirish.

b) Har bir juftlik boshqa juftlikning ish varaqasini tekshiradi.

c) Quyidagi mezonlar asosida baho beradi:

Xatolarsiz bajarilganmi?

Qadamlar ketma-ketligi to'g'rimi?

Yakuniy xulosa aniq yozilganmi?

Yaxshilash uchun qanday tavsiya berasiz?

Bu jarayonda o'quvchilar bir-biridan o'rganishadi, tanqidni qabul qilish va javob berishni o'rganishadi, shuningdek baholash mezonlarini o'zlashtiradilar.

4) Xalqaro tajribaning moslashtirilgan integrasiyasi[10].

1) Finlandiya, Singapur, Estoniya kabi davlatlarning muvaffaqiyatli elementlarini:

2) kichik tajriba maktablarida sinovdan o'tkazish;

3) milliy sharoitga moslab bosqichma-bosqich joriy etish orqali natijaviylikka erishish mumkin.

Xalqaro miqyosdagi PISA tadqiqotlari zamonaviy ta'lim tizimining samaradorligini baholashda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda. Ushbu tadqiqotlar o'quvchilarning real hayotda qo'llay olishga qaratilgan bilim va ko'nikmalarini aniqlashga asoslanadi. O'z-

bekistonning bu jarayonlardagi ishtiroki ta'lim sifatini oshirish, o'quvchilarni global standartlarga mos tayyorlash imkoniyatini yaratadi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, mamlakatimizda o'quv yutuqlarini baholash tizimini PISA mezonlari asosida takomillashtirish uchun quyidagilar muhim ahamiyatga ega: o'quv dasturlarining funksional savodxonlikka yo'naltirilgan holda qayta ko'rib chiqilishi, baholash tizimida analitik fikrlash, muammo yechish, muloqot ko'nikmalariga urg'u berilishi, shuningdek, o'qituvchilarning malakasini oshirish va zamonaviy baholash usullarini joriy etish.

PISA yondashuvlarini ta'lim jarayoniga tatbiq etish orqali o'quvchilarning chuqur o'ylashga asoslangan, mustaqil fikrlovchi, muammolarga yechim topa oladigan shaxs sifatida shakllanishi ta'minlanadi. Bu esa, o'z navbatida, milliy ta'lim tizimining xalqaro raqobatbardoshligini oshiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlanishtirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida" PF-5712-sonli Farmoni.
2. Ismailov A., Tog'ayeva G. va boshqalar. (2019) "Xalqaro tadqiqotlarda o'quvchilarning tabiiy fanlar bo'yicha savodxonligini baholash" metodik qo'llanma. –Toshkent:2019 yil, Sharq nashriyoti
3. OECD. (2023). PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/pisa/>
4. Xamidov M. (2021). "Ta'lim sifatini baholashda xalqaro dasturlar: PISA tahlil natijalari va O'zbekiston uchun tavsiyalar". Ilmiy-amaliy ta'lim jurnali, №2.
5. Karimova Z. (2023). "PISA dasturi: O'zbekistonning ilk ishtiroki va natijaviy tahlil". Xalq ta'limi, №4.
6. UNESCO. (2022). Global Education Monitoring Report: Technology and Education. <https://en.unesco.org/gem-report/>
7. O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligi. (2022). O'zbekistonning PISA 2022 natijalari bo'yicha hisobot. Toshkent.
8. Djalilova N. (2020). "PISA xalqaro tadqiqoti va O'zbekiston maktab ta'limidagi imkoniyatlar". Pedagogik innovatsiyalar, №3(15).
9. World Bank. (2018). Learning to Realize Education's Promise. Washington, D.C.: World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
10. Saidov A. (2023). "Ta'limda baholash tizimini takomillashtirish yo'llari: xalqaro tajriba asosida yondashuv". Yangi O'zbekiston ilmlari, №1.

TA'LIM MUASSASALARIDA KIBERBULLING PROFILAKTIKASI BO'YICHA XALQARO TAJRIBALAR

Polvanova Dilrabo Tagaymuratovna,

*O'zbekiston davlat jahon tillari universiteti katta o'qituvchisi,
psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)*

Annotatsiya: Ushbu maqolada axborot-psixologik xavfsizlikka tahdidlardan biri bo'lgan – kiberbullingni profilaktikasi bo'yicha xalqaro tajribalar yoritilgan. Kiberbullinglarni oldini olish bo'yicha qo'llanmalar mazmuni, kiberbullingni keltirib chiqaradigan yoki qo'llab-quvvatlaydigan xavf omillarining sharhi, bulling holatidagi turli rollarining umumiy tavsifi, ya'ni psixolog olimlar tomonidan aniqlangan kiberbulling ishtirokchilarining psixologik xususiyatlari, stresli holatni baholash mexanizmi va koping-xulq strategiyalarining klassifikatsiyasi borasidagi ma'lumotlar berilgan.

Kalit so'zlar: bulling, kiberbulling, jabrlanuvchi, aggressor.

Международный опыт профилактики кибербуллинга в образовательных учреждениях

Полванова Дилрабо Тагаймуратовна,
старший преподаватель Узбекского
государственного университета мировых
языков, Доктор философии (PhD) по психологии
адрес электронной почты:
dilrabopolvanova00@gmail.

Аннотация: В статье рассматривается международный опыт профилактики кибербуллинга – одной из угроз информационной и психологической безопасности. Приводится содержание методических рекомендаций по профилактике кибербуллинга, обзор факто-

ров риска, вызывающих или поддерживающих кибербуллинг, общая характеристика различных ролей в ситуации травли, то есть информация о психологических особенностях участников кибербуллинга, выявленных психологами, механизм оценки стрессовой ситуации, классификация стратегий совладания.

Ключевые слова: травля, кибербуллинг, жертва, агрессор.

International experience in preventing cyberbullying in educational institutions

Polvanova Dilrabo Tagaymuratovna,
Senior Lecturer of Uzbek State University of World
Languages, Doctor of Philosophy (PhD)
in Psychology
Email: dilrabopolvanova00@gmail.com

Abstract: The article explores international strategies for preventing cyber-bullying, a significant threat to information and psychological security. It outlines the methodological recommendations for addressing cyber-bullying, analyses risk factors that contribute to its occurrence, and defines the various roles individuals play in bullying situation, including the psychological characteristics approved by psychologists. Furthermore, this article presents a mechanism for assessing a stressful situation, and classifies coping strategies.

Keywords: bullying, cyber-bullying, victim, aggressor.

“Internet – XXI asrning yovvoyi G‘arbidir, unda hayajonli sarguzashtlar, xavf-xatarlar va qaroqchilar bilan doimo duch kelasiz. Internetdagi o‘qlar soxta bo‘lsa ham, ular baribir zarar yetkazishi mumkin” – degan edi kibertadqiqotlar bo‘yicha ekspert R.Maxaffi.

Bugungi kun yoshlari o‘z ajdodlaridan farqli ravishda elektron resurslarga boy bo‘lgan, Internet orqali virtual muloqot qilish imkoniyatlariga ega jamiyatda yashamoqdalar. Ular uchun vertual olamning borligi shunchaki oddiy holat. Eng kichik bola ham virtual olam va undagi o‘yinlarni real voqelikdagidek idrok etadi.

Hatto, biz kattalar ham, ba‘zan o‘z hissiyotlarimiz, hayotimizdagi muammolar va real voqelikdan qochish uchun, virtual olamdagi axborot portallarga sho‘ng‘iyimiz. Aslida real va vertual olam o‘rtasida chegara bor. Ko‘p holatlarda biz ana shu chegarani yo‘qolganini, vertual olamga o‘tib ketganimizni sezmay qolamiz. Sizda ham shunday holat yuz berganmi? Shubhasiz bugungi jamiyatda faol ishtirok etayotgan shaxs katta hajmdagi, turli mazmun va mohiyat kasb etuvchi axborotlar oqimiga duch kelmoqda. Va biz buni ijtimoiy muhitda mavjudlikning normal hayotiy faoliyat shartlaridan biri sifatida qabul qilyapmiz. Aksincha, virtual aloqaning to‘xtab qolishi shaxs tomonidan psixologik anomal holat sifatida his qilinmoqda.

Reallikda kimnidir kutayotganingizdagi 5 daqiqani yoki avtobus kutib tik oyoqda turgan 10 daqiqangizni eslang, uni virtual olamda o‘tkazganingiz 1 soat bilan taqqoslab ko‘ring. Soniya sayin kengayib borayotgan, juda katta tezlik bilan harakatlanayotgan virtual olamda yashab, qimmatbaho vaqtimizni qadrlashni va insoniy hissiyotlarni unutmayapmizmi?!

Zamonaviy yoshlarimizchi, ular internetdan qanday maqsadlarda foydalanmoqda? Ular o‘z hissiyotlarini virtual olamda qay tariqa namoyon qilmoqdalar? Agressiv va tajovuzkor hissiyotlarinichi?

Emotsional holatini boshqara olmasdan, hissiyotlarini internet orqali namoyon qilish, virtual olamdagi tahdidlar boshqalarga qanday ta’sir qilishi haqida o‘ylab ko‘rganmisiz? Shunchaki hazil tariqasida olingan va Internetda tarqatilayotgan videoyozuvlar, birovni qo‘rqitish uchun anonim tarzda yozilgan so‘zlar, kimnidir ijtimoiy tarmoqdagi guruhdan chiqarib yuborib, bloklab quyish, o‘sha shaxsni qay holatga solishini, psixologik oqibatlarini jiddiy bo‘lishi mumkinligini bilamizmi? Internetda birovlarini kamsitish, ustidan kulish uchun sizga qonuniy choralar qo‘llanishini va buning huquqiy asoslari allaqachon mavjudligidan xabardormisiz? Yuqorida keltirilganlar sizni qiziqitira olgan bo‘lsa, ushbu maqola siz uchun foydali bo‘ladi degan umiddaman.

Darhaqiqat, kibermaydonning rivojlanishi bilan dunyo hamjamiyatida bu makon bilan bog‘liq turli muammolar, atamalar yuzaga kela boshlagan. Jumladan, kiberbulling (kibermobbing*, kibergrooming*, kiberstalking* va Heppi Slepping* kabi hodisalar) Internet bilan bog‘liq zo‘ravonlik turlarining zamonaviy shakllaridir. Ushbu hayot uchun xavfli ta’sirlarning keng tarqalishi yoshlarning axborot psixologik xavfsizligi uchun tashvishli deb hisoblanadi.

Kiberbullinglarni oldini olish bo‘yicha xalqaro tajribalarni o‘rganish jarayonida ko‘rishimiz mumkinki, turli davlatlarda jabrlanganlar va ularning oila a‘zolari uchun maslahat xizmatlari va ijtimoiy ko‘nikmalarni shakllantirish bo‘yicha kurslarni taklif etayotgan ijtimoiy nodavlat tashkilotlari xizmat ko‘rsatmoqda. Internet orqali amalga oshiriluvchi tahdidlar jumladan, kiberbullinglarning kuchayishi va tarqalishini hisobga olgan holda bu masala davlat muassasalarining kun tartibiga ham qo‘yilgan. Kiberbullingga qarshi profilaktik chora-tadbirlarni jadal ravishda rivojlantiruvchi aloqa punktlari, hukumat qarorlari chiqarilgan hamda hokimiyat idoralariga vazifalar kiritilgan. Jumladan, O‘zbekiston Respublika-

sining 2017-yil 8-sentabrdagi “Bolalarni ularning sog‘lig‘iga zarar yetkazuvchi axborotdan himoya qilish to‘g‘risida”gi O‘RQ-444-son, 2024-yil 31-maydagi “Bolalarni zo‘ravonlikning barcha shakllaridan himoya qilish to‘g‘risida”gi 4382-IV-son Qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil, 30-iyundagi PF-6017-son “O‘zbekiston Respublikasida yoshlarga oid davlat siyosatini tubdan isloh qilish va yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 5-sentabrdagi 707-sonli “Butunjahon Internet tarmog‘ida axborot xavfsizligini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori va boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlar internet foydalanuvchilarining huquqlarini himoyalashga qaratilgan.

Albatta, bu boradagi ishlarning samaradorligini oshirishda xorijiy tajribalarni o‘rganish maqsadga muvofiq. Jumladan, Germaniyada oila, qariyalar, ayollar hamda yoshlar federal vazirligi (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) o‘z veb-saytida internetdan xavfsiz foydalanish borasida yoshlar, ota-onalar va maslahat markazlari uchun keng ma’lumot va qo‘shimcha aloqalarni taklif etadi.

Bundan tashqari, 2012-yilda Buyuk Britaniya, AQSH va Avstraliya hududida Internetda bolalar va yoshlarni himoya qilishning umumiy shartlari va imkoniyatlari bilan shug‘ullanadigan, bolalar, yoshlar va ota-onalarga yordam, maslahat va axborot olishlari mumkin bo‘lgan aloqa nuqtasi **“Internetda bolalarni himoya qilish markazi” “Zentrum für Kinderschutz im Internet” (I-KIZ)** muassasasi tashkil etilgan. Ushbu muassasa hukumatning Federal va shtatlar darajasidagi mutaxassislarini, voyaga yetmaganlarning huquqlarini muhofaza qilish hamda ularni jarimaga tortish bo‘yicha xodimlarni, platforma operatorlarini, turli jamoalar va tashabbuskorlarni, texnologlar va ilms hunoslarini birlashtirgan.

Yevropa davlatlarida maktablarda bullying va kiberbullying holatlarini profilaktika qilish va unga qarshi turish uchun maktab va kollej o‘qituvchilari uchun maxsus qo‘llanmalar chop etilgan.

Jumladan, **Bremen shtatidagi o‘qituvchilar uchun qo‘llanmalar mavjud va unda quyidagilar belgilab quyilgan.** Ya’ni:

Bremenning Xanseatik shahridagi baxtsiz hodisalardan sug‘urta qilish jamg‘armasi Bremen shtatida o‘quvchilarni baxtsiz hodisalardan majburiy sug‘urtalashni ikki shaklda ta’minlashi shart. Maktabda yoki maktabdan tashqarida baxtsiz hodisa yuz berganda, baxtsiz hodisalardan **sug‘urtalash fondi** jabrlangan bolalar va o‘spirinlar uchun barcha zarur tibbiy, kasbiy va **ijtimoiy reabilitatsiya xizmatlarini** o‘z zimmasiga oladi. Eng avvalo texnik muammolar (masalan, maktabni xavfsiz qurish), maktab maydonchasini loyihalash bo‘yicha tadbirlar yoki tashkiliy yechimlar bo‘yicha maslahat, bolalar va yoshlar uchun resurslar, **ijtimoiy-psixologik ko‘nikmalarni rivojlantirish faoliyati bo‘yicha loyihalar** rivojlantiriladi.

Ularning ta’kidlashicha, bolalar va o‘spirinlar bilan baxtsiz hodisalarning oldini olishda eng muhim omil bu guruhdagi **ijtimoiy muhitni – o‘quvchilarda o‘zaro ijobiy munosabatlarni rivojlantirishdir.** Baxtsiz hodisalarning sabablari ko‘pincha guruhda haqiqiy “birlik”ning yo‘qligi bilan bog‘liq. O‘zaro hurmat, qo‘llab-quvvatlash, doimiy qo‘llab-quvvatlash, bir-biriga g‘amxo‘rlik baxtsiz hodisalarning oldini olishga yordam beradi; hech bo‘lmaganda baxtsiz hodisalarning ta’sirini yumshatishi mumkin.

O‘quvchilar orasida **bullying** guruhdagi iqlimga ta’sir qiladi. Zo‘ravonlikning bu shakli ko‘pincha boshqa zo‘ravonlik shakllari bilan birlashtiriladi yoki qo‘zg‘atiladi: masalan, u chetlatishdan boshlanadi va og‘zaki, jismoniy va bilvosita tajovuzlar(masalan, ijtimoiy izolatsiya)ga aylanadi.

Bulling, odatda ksenofobik¹ ma'lumotlarga ega bo'lish yoki o'quvchilarning jinsiy xohishlariga bog'liq bo'lishi mumkin. Hozirga qadar, ko'pincha o'g'il bolalar tomonidan bulling ko'p uchraydi deb taxmin qilingan. Biroq, mumkin bo'lgan tahdidlarning barcha turlari hisobga olinsa, qizlar ham o'g'il bolalar kabi azob chekishadi.

Shu bilan birga, kiberbullinglarni oldini olish bo'yicha qo'llanmalarda quyidagilarga batafsil to'xtab, tushuntirib beriladi:

- Bulling va kiberbulling nima?
- Bulling qanchalik tez-tez sodir bo'ladi?
- Bulling qanday oqibatlariga olib keladi?
- Bulling qanday sodir bo'ladi?
- Jabrlangan bolalar va o'spirinlarning

haqoratlash usullari va xususiyatlari.

Huquqiy yondashuv davrida

- Bulling bilan bog'liq umumiy qoidalar.
- Bulling uchun qo'llaniladigan maxsus qoidalar.
- Maktab to'g'risidagi qonunga muvofiq qoidalar.
- Bulling va kiberbulling holatlarida o'qituvchilar qanday harakat qilishlari kerak?
- O'qituvchilar qanday harakat qilishlari mumkin?
- Qanday qilib o'qituvchilarning qaysi xatti-harakatlariga yo'l qo'yilmaydi?
- Harakat bo'yicha takliflar va harakatlar rejalari. [1]

Bu kabi qo'llanmalarda avvalambor maktab jamoasi, o'qituvchilar uchun bulling va kiberbulling holatlari to'g'risida to'liq nazariy-amaliy ma'lumotlar keltiriladi. O'qituvchilar faoliyatining huquqiy asoslari batafsil tushuntiriladi. Huquqiy asos, Asosiy qonunlar va Jinoyat kodeksi kabi umumiy qoidalarga bo'linadi, shu bilan birga aynan shu hududga (mas: Bre-

menning Gans-Xansatik shahri) tegishli maxsus qoidalar tushuntiriladi. Va nihoyat, o'qituvchilar uchun qisqa va uzoq muddatli o'ziga xos variantlar ko'rsatilib, ular ushbu qo'llanmani o'qib chiqqach, bulling va kiberbulling holatlarini tan olishlari va ularga qarshi kurashishlari mumkin bo'ladi.

Kiberbulling hodisasini oldini olishda psixologik tizimli yondashuvni amalga oshirishda amaliyotchi psixologlar va voyaga yetmaganlar bilan ishlayotgan mutaxassislar, avvalo, quyidagi jihatlarni bilishi zarur:

- bulling va kiberbulling hodisalarining xarakterologik xususiyatlari va oqibatlarini (sutsidial hulq atvor) bilish;
- o'smirning individual psixologik xususiyatlarini korrektsiyalash usullarini (xususan, viktimlik);
- shaxsda agressiv hulq-atvorni yuzaga keltiruvchi omillar va kiberbullinglarni yuzaga keltiruvchi sabablarni;
- o'quvchida "Men" konsepsiyasini tuzilishini;
- shaxsning internetga kirish motivlarini va internet addiksiyasining mavjudligi;
- o'smirning individual psixologik xususiyatlari.

Kiberbulling ishtirokchilariga yordam berishda esa, aynan kim kiberbullingga uchradi, kim tomonidan amalga oshirildi, kiberbulling hodisasining qaysi turi yuzaga keldi? Ayni damda qanday amaliy, huquqiy, psixologik pedagogik va ijtimoiy yordam berish mumkinligini taxminiy yo'nalish ishlab chiqilishi zarur.

Kiberbulling tahdidining og'ir oqibati sifatida suitsidial hulq atvor yuzaga kelishi mumkin. M.Y.Fenomenovning "Rus maktablarida o'z joniga qasd qilishning sabablari" mavzusidagi ilmiy ishida shunday xulosa mavjud: *Agar hayot zarbalari shaxsning himoyalaniish kuchidan yuqori bo'lsa, uning ruhiy muvozanati buziladi, natijada har qanday insonda ham o'z joniga qasd qilish ehtimoli yuzaga kelishi mumkin* [3].

¹ ksenofobiya grekcha ξένοϋς- "begona", + φόβος- "qo'rquv"- kimgadir yoki biron bir narsaga nisbatan g'araz, adovat; boshqa kimsani yoqimsiz va xavfli deb idrok qilish. Kimdir tomonidan dunyoqarash darajasiga ko'tarilgan ksenofobiya, odamlarning milliy, diniy yoki ijtimoiy bo'linishi tamoyiliga asoslangan adovatni keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan holat.

Bundan kelib chiqadiki, bugungi kunda o'smirlarini nafaqat vazifani bajarish, ma'lum kasbni egallashdan tashqari o'z psixologik "Men"ini va boshqalarning psixologik holatini idrok etishga o'rgatish, internet muhitida o'z havfsizligini ta'minlashga doir kompetensiyalar bilan qurollantirish zarur.

Internetdan foydalanish kompetensiyasi-ning yo'qligi kiberbullingni bolalar va o'smir-

lar hayotidagi eng jiddiy zamonaviy ijtimoiy xavf-xatarlardan biriga aylantirmoqda.

Yoshlarning axborot-psixologik xavfsizligini kiberbulling tahdididan himoyalashda xavf omillarini aniqlash, psixoprofilaktik va psixokorreksion tadbirlarni amalga oshirish muhim o'rin tutadi. Kiberbulling tahdidini o'rgangan D.Olweus (2006), H.Scheithauer va boshqalar quyidagi xavf omillarini e'tirof etadilar (1-jadval).

1-jadval

Kiberbullingni keltirib chiqaradigan yoki qo'llab-quvvatlaydigan xavf omillarining sharhi [4]

Xavf omillari	Jabrlanuvchi	Agressor
O'quvchilar o'rtasida	- tashqi ko'rinish (masalan, jismnan zaif ko'rinish, semizlik, ko'rishning buzilishi, nutq buzilishi va h.k.) - bezovtalanish - shaxslararo munosabatlar va muammolarni yechishdagi salbiy ko'nikmalar - o'z-o'zini salbiy baholash - o'z-o'ziga past baho - past darajadagi mashhurlik - tengdoshlar guruhida tez-tez rad etilish - past ijtimoiy maqom	- jabrlanuvchiga nisbatan katta yoshda ekanligi - jismonan ustunlik - bezovtalikning past darajasi - o'rtacha/yuqori mashhurlik - o'zi haqidagi ideallashtirilgan tasavvurlar (masalan, dominantlik, jasurlik, muavaffaqiyatlilik o'ziga o'zi yuqori baho berish) - zo'ravonlikka ijobiy munosabat - past darajadagi empatiya - zaif ijtimoiy ko'nikmalar
Oilada	- ota-onadagi ta'qiqlovchi va haddan tashqari himoya qiluvchi tarbiya uslubi - oilada hamjihatlikning pastligi - ota-onalar tomonidan jismoniy zo'ravonlik - haddan ortiq qo'llab quvvatlash - bolalar ishlariga aralashish - otaning negativligi, sovuqligi va uzoqligi	- ota onalarning negativ hatti-harakatlari (avtoritar boshqarish, kam qo'llab quvvatlash, jazolash) - oiladagi zo'ravonlik - noto'liq oila (yolg'iz ota, yolg'iz ona) - oilada hamjihatlikning yo'qligi - asosiy vasiyning negativ salbiy munosabati - agressiv xulqqa nisbatan tolerantlik
Maktabda	- jabrlanuvchilarning passiv munosabati va muammoni hal qilish ko'nikmalarining yo'qligi (masalan, o'qituvchilar va ota-onalarning munosabatiga nisbatan sukut saqlash) - sinfdozlarning munosabat bildirmasligi yoki agressorni faol qo'llab-quvvatlashi) - o'qituvchilarning nomuvofiq xatti-harakatlari (masalan, bullingni inkor etishlari)	

Kiberbulling tahdidini kamaytirishda bulling ishtirokchilarining psixologik xususiyatlarini hisobga olish lozim, zero bulling va kiberbulling tahdidi o'rtasidagi chegara aniq va qat'iy emas. Holat istalgan paytda o'zgarishi mumkin. Ta'lim muassasalarida kiberbulling profilaktikasining samaradorligini ta'minlash, bevosita bulling holatida rollarni aniqlash va psixokorreksion ishlarni tashkil etish bilan bevosita bog'liq. Bulling holatini tadqiq etgan psixologlar bulling ishtirokchilarining quyidagi xususiyatlarini ko'rsatib o'tadilar (2-jadvalga qarang).

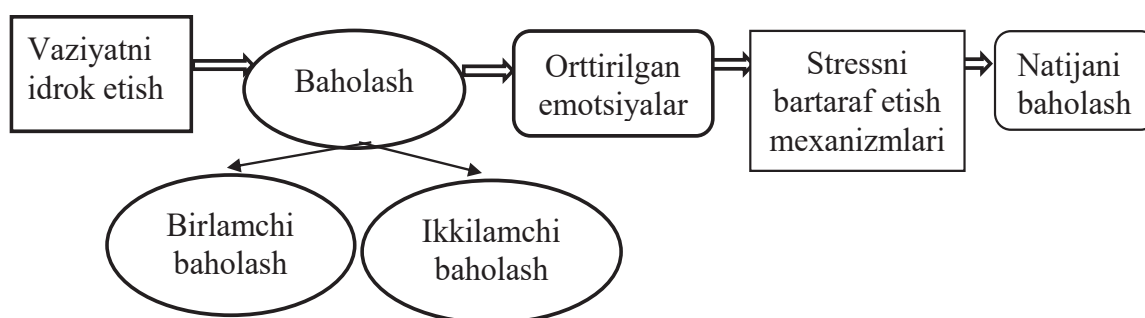
Yoshlar o'rtasida Internet jahon axborot tarmog'idan xavfsiz foydalanishni targ'ib etish orqali kiberbullinglarni oldini olish ham profilaktik chora hisoblanadi. Jumladan, yoshlar o'rtasida keng qamrovli tarbiyaviy ishlar olib borilishi, kompyuter texnologiyalaridan foydalanish bo'yicha jamoaviy tadbirlarni tashkil etish (o'z shaxsiy ma'lumotlarini sir saqlash, internetda shikoyat va murojaat yo'llash, Ishonch telefonlariga murojaat etish, faktlarni saqlash), kiberbullinglarga qarshi ma'muriy chora tadbirlar targ'iboti xavf omillarini bartaraf etib, kiberbulling oqibatlarini kamaytirish uchun xizmat qiladi.

2-jadval

Bulling holatidagi turli rollarning umumiy tavsifi [4]

Ishtirokchi rollari	Kuzatish mumkin bo'lgan xatti-harakatlar
Initiator (jinoyatchi)	• bezorilikni boshlaydi • boshqalarni qo'rqitadi va uradi, faoliyatdan chetlashtiradi, mish-mishlar tarqatadi va h.k. • boshqalarni ishtirok etishga undaydi
Initiatorning yordamchilari	• bulling jarayonida faol ishtirok etadi • o'z xatti harakatlari orqali initiator va uning faoliyatini qo'llab quvvatlaydi • jabrlanuvchini qo'lga tushurish, ushlab turish va shu kabilarni amalga oshiradi
Initiatorni kuchaytiruvchilar	• bezorilik amalga oshirilganda kuzatib, ustidan kulib, tomosha qilib turadi • initiatorni qo'llab quvvatlaydi va uni rag'batlantiradi
Qurbon (jabrlanuvchi)	• unga nisbatan takroriy hujumlar bo'lgan • o'zini himoya qila olmaydi
Himoyachilar (jabrlanuvchining himoyachilari)	• jabrlanuvchini qo'llab quvvatlaydi, tinchlantiradi • jabrlanuvchini rag'batlantiradi (masalan, o'qituvchiga bu haqda xabar beroladi) • zo'ravonlikni to'xtatishga harakat qiladi • jabrlanuvchiga zo'ravonlik holatida yordam olishga imkon beradi • tanaffus vaqtida jabrlanuvchi bilan qolish orqali uni himoya qiladi
Kuzatuvchilar	• bezorilik holatlaridan uzoqroq turadi • Bezorilik vaziyatlarida uzoqroq turadi va ishtirok etayotgan tomonlardan birining tarafini olmaydi • Bezorilik haqida hech qanday ma'lumotga ega emasdek yoki ular bu haqda bilmagandek harakat qilishadi

Kiberbullingdan jabrdiydalar bilan ishlashda ularning temperamenti, holati, resurslari va boshqa psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda psixologlar tomonidan tavsiya etilgan quyidagi stressni bartaraf etish mexanizmlaridan foydalanish mumkin. Jabrlangan shaxsda stressli holatni bartaraf etishning va birlamchi va ikkilamchi baholash mexanizmi quyidagicha tavsiflanadi [5] (1-rasmga qarang).



1-rasm. Stressli holatni baholash mexanizmi.

Psixokorreksiya amaliy psixologik xizmatining mustaqil yo'nalishi bo'lib, u bir tomonidan yoshlarning axborot-psixologik immunitetini sustligiga sabab bo'lgan muayyan kognitiv bo'shliqlarni to'ldirish bilan shug'ullansa, ikkinchi tomonidan ularning kiberbulling tahdidiga qarshi tura oladigan xulq strategiyalarini shakllantirishda paydo bo'layotgan to'siqlarni yengib o'tishga o'rgatadi. O'smir va o'spirinlarning xulqi ustida ish olib borgan psixologlar turli stressli vaziyatlarda ularning koping-xulq strategiyalarini o'rganganlar. (3-jadvalga qarang).

Ta'lim muassasalarida kiberbullinglarni oldini olish bo'yicha xalqaro tajribalarni o'rgangan holda quyidagi psixologik xulosa va tavsiyalarni berishimiz mumkin. Jumladan, o'quvchilarda stressli holatlarni baholash ko'nikmasini va shaxs sifatida o'zini anglash jarayonlarini rivojlantirish kibertahdidlardan himoyalashda asosiy o'rindaligini yodda tutish zarur. Shu qatorda psixokorreksion trening dasturlarini tuzishda quyidagi uch yo'nalishni qamrab olish maqsadga muvofiq.

Ijtimoiy-psixologik yo'nalishda shaxsiy rivojlanish treningi, konfliktsiz muloqot treningi, "hissiyotlar va emotsiyalar" art-terapevtik treninglar art-terapiya texnikalarini qo'llash orqali tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Ijtimoiy-pedagogik yo'nalishda kompyuter o'yinlari (geym addiksiya), narkotik moddalar va chekish addiksiyasi kabilarning shakllanish sabablari va psixologik mexanizm-

lari to'g'risida suhbatni tashkil etish, "O'zim qaramlikni bartaraf eta olamanmi?", "Men hayotni tanlayman", "Yosh bo'lish osonmi?", "Do'stingiz kimligini ayting", "Bahsda yutqizadiganlar bormi?", "Men "Kimman" va meni boshqalar qanday ko'rishadi?", "Mening dunyom – mening sayyoram" mavzularida muhokama va munozaralar tashkil etish.

Ijtimoiy-huquqiy yo'nalishda "Mening huquq va burchlarim", "Agar mening huquqlarim buzilsa,", "Qonunni buzish va jinoyat", "Yoshlar va qonun", "Qonun murosasiz, chunki u qonun" kabi davra suhbatlari va munozaralarni, "Ishga joylashishdan oldin nimalarni bilish shart", "Intervyu" biznes o'yinini o'tkazish maqsadga muvofiq sanaladi. Bunday dasturlarni amalga oshirishda amaliyotchi-psixologlar o'zlariga hamkor trenerni jamoat tashkilotlari, volontyorlik guruhlar yoki diniy konfessiya vakillarini jalb qilgan holda, quyidagi joylarda o'tkazishlari mumkin:

- shahar ta'lim muassasalari, kutubxonalarda
- o'quvchi yoshlar uchun markazlarda

Koping-xulq strategiyalarining klassifikatsiyasi [5]

№	Muallif	Asos	Koping-xulq strategiyaning ko‘rinishlari
1	Dj.Amirxan	Faollik	- muammoni hal qilish strategiyasi - ijtimoiy qo‘llab quvvatlashni qidirish strategiyalari - qochish strategiyasi - ayblash strategiyasi
2	L.Ansiferova	Passivlik	- o‘zgaruvchan xulq-koping strategiyalari - moslashuvga doir koping-strategiyalar - o‘z-o‘zini himoya qilishning yordamchi koping-strategiyalar
2	E.Billings R.Moos	Bajarilgan funktsiya-larga ko‘ra	- baholashga qaratilgan koping; - muammoga qaratilgan koping; - emotsiyaga qaratilgan koping;
	Dj.Veyllant		- ijtimoiy himoyani qidirish bilan bog‘liq koping-strategiyalar - anglangan koping-strategiyalar - ixtiyorsiz psixik mexanizmlar
	Ch.Karver		- muammoga yo‘naltirilgan strategiyalar - emotsiyaga yo‘naltirilgan strategiyalar - disfunktsional strategiyalar
	R.Lazarus S.Folkman		- muammoga yo‘naltirilgan koping - emotsiyaga yo‘naltirilgan koping
33	E.Fraydenberg	Samarali/ Samarasiz (moslashuvchanlik darajasiga ko‘ra)	- samarasiz koping(kurashish) - samarali koping(kurashish) - boshqalarga murojaat qilishga doir koping-strategiyalar
44	N.Nikolskaya R.Granovskaya	Psixik faoliyat sohasida	- xulq darajasidagi koping-strategiyalar - jabrlanuvchining emotsiyalarini qayta ishlashga qaratilgan koping-strategiyalar - bilish darajasidagi koping strategiyalar
	P.Toys		- xulq koping-strategiyalari - kognitiv koping strategiyalar

- BAM (Barkamol avlod markazlari) va h.k. Amaliyotchi psixologlar xulq va shaxs xususiyatlarini rivojlantiruvchi, psixologik trening dasturlaridan foydalanishlari maqsadga muvofiq. Psixologik trening dasturi kiberbulling tahdididan himoyalaniş ko'nikmalarini, jumladan, o'smir va o'spirinlar ongida kiberbullingga oid tushunchalar haqida tasavvurni va kommunikativ tolerantlikni shakllantirishga, agressivlikni va viktimlikni bartaraf etishga, konstruktiv koping xulq strategiyalarini o'zlashtirishga va shaxsiy rivojlanish orqali kiberbulling tahdididan samarali himoyalanişga yo'naltirilgan mashqlardan tashkil topishi zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Zum Umgang mit. Bullying und Cyberbullying in der Schule. Eine Handreichung für Lehrerinnen und Lehrer im Bundesland Bremen, 2009.
2. Polvanova D.T. Zamonaviy yoshlar, bulling va kiberbulling muammolari. Uslubiy qo'llanma. – T.: 2023. – 70 b.
3. Феноменов М.Я. Причины самоубийств в русской школе. Кандидатская диссертация. – Москва: 1914.
4. Krumbholz A., Scheithauer H., Braun D. Zum Umgang mit Bullying und Cyberbullying in der Schule Eine Handreichung für Lehrerinnen und Lehrer im Bundesland Bremen. Bremen, im August 2009. Unfallkasse Freie Hansestadt Bremen
5. Richard S. Lazarus, PhD, Susan Folkman Stress, Appraisal, and Coping. 1984.

KADRLAR TAYYORLASH VA MALAKA OSHIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHDA TA'LIM MENEJMENTINING ROLI

*Daminova Go'zal Vaydulla qizi,
Shahrisabz davlat pedagogika instituti
pedagogika yo'nalishi 2-kurs talabasi*
*Daminova Nargiza Vaydulla qizi,
Shahrisabz davlat pedagogika instituti
pedagogika yo'nalishi 1-kurs talabasi*

Annotatsiya: Ushbu maqolada kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimini takomillash-tirish jarayonida ta'lim menejmentining tutgan o'rni har tomonlama tahlil qilinadi. Maqolada zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, ta'lim tashkilotlarida samarali menejment strategiyalari-ning qo'llanilishi, kadrlar salohiyatini oshirishda menejerlarning faoliyati va rahbarlik kompeten-siyalarining o'rni ko'rsatib beriladi. Shuningdek, ta'lim menejmenti orqali resurslarni samarali taqsimlash, sifat monitoringini tashkil etish, inno-vatsion yondashuvlarni joriy qilish kabi jarayonlar pedagogik salohiyatni yuksaltirishda muhim omil bo'lib xizmat qilishi asoslanadi. Maqolada OECD, UNESCO, TALIS va boshqa xalqaro tashkilotlar tajribalari asosida ilg'or davlatlarda malaka oshi-rish tizimi qanday yo'lga qo'yilgani, bu jarayonda menejment yondashuvlarining qanday o'rni borligi ko'rsatib berilgan. Shuningdek, O'zbekiston ta'lim tizimida mavjud muammolar, imkoniyatlar va istiq-bolli yo'nalishlar ham tahlil qilinadi hamda amaliy tavsiyalar beriladi.

Kalit so'zlar: Ta'lim menejmenti, kadrlar tayyorlash, malaka oshirish, boshqaruv kompe-tenziyasi, xalqaro tajriba, ta'lim sifati, strategik rejalashtirish, innovatsion yondashuv.

Образованием в совершенствовании системы подготовки и повышения квалификации кадров

*Даминова Гузал Вайдулла кызы,
Студентка 2 курса педагогического
направления Шахрисабзского государственного
педагогического института*
*Даминова Наргиза Вайдулла кызы,
Студентка 1 курса педагогического
направления Шахрисабзского государственного
педагогического института*

Аннотация: В данной статье всесторон-не анализируется роль управления образовани-ем в совершенствовании системы подготовки и повышения квалификации кадров. Основное внимание уделено современным управленческим подходам, применению эффективных страте-гий менеджмента в образовательных учрежде-ниях, а также влиянию управленцев на развитие профессиональных компетенций педагогических кадров. Раскрываются механизмы эффективно-го распределения ресурсов, организации мони-торинга качества и внедрения инновационных подходов в процессе профессионального разви-

тия. Особое место в статье отводится анализу международного опыта, в частности, программ TALIS, отчетов OECD и рекомендаций UNESCO, на основе которых рассматриваются успешные модели системы повышения квалификации в различных странах. Также проводится критический анализ состояния данной системы в Узбекистане, определяются основные проблемы и перспективные направления, предлагаются практические рекомендации по улучшению управленческих механизмов в сфере образования.

Ключевые слова: Подготовка кадров, повышение квалификации, управленческая компетентность, международный опыт, качество образования, стратегическое планирование, инновационный подход.

Daminova Guzal,

*2nd year student of the pedagogical direction of the
Shakhrisabz State Pedagogical Institute*

Daminova Nargiza,

*1st year student of the pedagogical direction of the
Shakhrisabz State Pedagogical Institute*

Abstract: This article comprehensively analy-

zes the role of education management in enhancing personnel training and professional development systems. It highlights the importance of modern management approaches, effective strategies within educational institutions, and the impact of leadership competencies on staff capacity building. The study explores how educational management contributes to resource optimization, quality assurance, and the introduction of innovative practices aimed at improving pedagogical effectiveness. Drawing on international experience, the article reviews successful models of professional development systems from leading countries, applying frameworks and data from programs and organizations such as TALIS, OECD, and UNESCO. Besides, it critically evaluates the current situation in Uzbekistan's education sector, including existing challenges and opportunities. The article concludes with practical recommendations for enhancing the quality and efficiency of training and professional development through strategic education management.

Keywords: Education management, personnel training, professional development, leadership competence, international experience, quality of education, strategic planning, innovative approach.

Zamonaviy jamiyatda ta'lim tizimi har qanday mamlakatning strategik rivojlanishida hal qiluvchi omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Ayniqsa, ushbu tizimda faoliyat yuritayotgan pedagog kadrlar va rahbar xodimlarning salohiyati, kasbiy kompetensiyasi hamda doimiy yangilanib boruvchi bilim va ko'nikmalari ta'lim sifati va samaradorligini belgilab beradi. Shu nuqtayi nazardan, kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimini takomillashtirish masalasi bugungi kunda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Ta'lim menejmenti bu – ta'lim jarayonini strategik rejalashtirish, samarali tashkil etish, monitoring va baholash, resurslardan oqilona foydalanish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish kabi keng qamrovli faoliyatni o'z ichiga oluvchi murakkab tizimdir. Bunday yondashuv, avvalo, boshqaruv

subyektlarining (rahbarlar, metodistlar, trenerlar) kompetensiyasini oshirish orqali pedagoglar faoliyatini sifatli tashkil etishga xizmat qiladi. Jahon tajribasida OECD, UNESCO va boshqa nufuzli tashkilotlar tomonidan olib borilayotgan tadqiqotlar (masalan, TALIS) ta'lim menejmentining bevosita o'qituvchilar tayyorgarligiga va ularning kasbiy o'sishiga katta ta'sir ko'rsatishini isbotlamoqda. O'zbekiston ta'lim tizimida ham malaka oshirish kurslari, qayta tayyorlash markazlari va uzluksiz ta'lim shakllarini takomillashtirish orqali pedagoglar salohiyatini yuksaltirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Biroq bu tizimda menejment yondashuvlarining to'liq va tizimli ravishda joriy qilinmasligi ba'zan natijalarning sustligiga sabab bo'lmoqda. Shuning uchun ta'lim menejmenti vositalarini, ayniqsa, malaka oshirish va kadrlar

tayyorlash tizimida joriy etish zarurati bugun strategik vazifalardan biri sifatida qaralmoqda.

Mazkur maqolada ta'lim menejmentining mohiyati, uning kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimiga ta'siri, xalqaro amaliyotdagi ilg'or tajribalar, shuningdek, O'zbekiston tajribasi tahlil qilinadi va amaliy tavsiyalar beriladi.

Ta'lim menejmenti bu – ta'lim tizimini boshqarish, strategik maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va baholash orqali sifatli natijalarga erishish jarayonidir. U an'anaviy boshqaruvdan farqli o'laroq, zamonaviy yondashuvlarga, inson kapitalini rivojlantirishga, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishga qaratilgan. Ta'lim-tarbiya jarayonining tashkil etilishi va rivojlanishini tahlil qilmasdan, avval erishilgan natijalarni hozirgilari bilan taqqoslamasdan turib, uni boshqarib bo'lmaydi. Ta'lim muassasasini boshqarish samaradorligi rahbarning ham, o'qituvchilarning ham pedagogik tahlil uslubiylatini teran bilishlariga bog'liq. Agar o'z vaqtida, professional darajada pedagogik jarayon to'g'ri tahlil qilinmasa, jamoa orasida o'zaro bir-birini tushunmaslik ishonchsizlik kelib chiqadi [Kenjaboyev, Karimova, 2023:54]. [3] shaklida beriladi. Bu fikr ta'lim menejmentining eng muhim tamoyillaridan birini – analitik yondashuvga asoslangan boshqaruv zarurligini ta'kidlaydi. Ta'lim menejmentida samaradorlikni ta'minlovchi omillardan biri bu – mavjud vaziyatni to'g'ri tahlil qilish, rejalashtirishda ilmiy asosga tayanish va ilgari erishilgan natijalarni baholay olishdir. Pedagogik tahlilsiz qabul qilingan har qanday menejerlik qarori vaqt, resurs va salohiyat isrofiga olib keladi. Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy ta'lim menejmenti faqatgina tashkilotchilik va nazorat bilan cheklanib qolmasdan, balki doimiy ravishda monitoring, tahlil va takomillashtirish tamoyillariga asoslanishi lozim. Bunda rahbarning boshqaruv kompetensiyasi qanchalik yuqori bo'lsa, pedagogik jamoaning yondashuvi shunchalik tizimli

va maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Shuningdek, pedagogik tahlil – bu nafaqat o'tmishga qarash, balki kelajakni rejalashtirish vositasi sifatida ta'lim menejmentining strategik tarkibiy qismidir.

Ta'lim menejmentining asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- Strategik rejalashtirish – uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va ularni amalga oshirish yo'llarini ishlab chiqish;
- Resurslarni boshqarish – moddiy, moliyaviy va insoniy resurslarni samarali taqsimlash;
- Sifat monitoringi – ta'lim sifati, pedagoglarning faoliyati va o'quv natijalarini muntazam tahlil qilish;
- Innovatsiyalarni joriy etish – yangi pedagogik texnologiyalar, raqamli vositalar va menejment uslublarni amaliyotga kiritish;
- Kadrlar salohiyatini rivojlantirish – rahbar va pedagoglarning kasbiy rivojlanishiga sharoit yaratish.

O'zbekistonda iqtisodiy jarayonlarni boshqarish chuqur tarixiy tomirlarga ega. Yuqorida aytilganidek, boshqaruv fan sifatida shakllanunga qadar davrlarda ham ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan turli xildagi murakkab kishilar? guruhiga muvaffaqiyatli ravishda rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtayi nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Ana shunday shaxslardan Al-Xorazmiy, Abu Nasr Forobiy, Abu Ali ibn Sino (IX-X asrlar), Yusuf Xos Xojib (XI-XII asrlar), Amir Temur, Nizomulmulik (XIII-XIV asrlar), Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy (XV asrlar)ning boshqaruvga oid asarlari bugungi kunda ham qo'llanma bo'ladigan ko'rsatmalar hisoblanadi [Yo'ldoshev, Zaxidov, 2018:16].

Zamonaviy ta'lim muassasalarida menejment faqat rahbarlik emas, balki liderlik,

muvofiqlashtiruvchi, tahlilchi va rivojlantiruvchi sifatida ham namoyon bo'ladi. Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlar, ijtimoiy-iqtisodiy sohalaridagi taraqqiyot jarayonida ta'lim tizimini boshqarishda faoliyat ko'rsatayotgan rahbar xodimlarning kasbiy-metodik tayyorgarligini har tomonlama rivojlantirish dolzarb masala sanaladi [Qoraboyeva, 2022:75]. Bu holat zamonaviy ta'lim menejmenti mazmunining kengayib borayotganini yaqqol ko'rsatadi. Endilikda rahbar shunchaki buyruq beruvchi yoki nazorat qiluvchi emas, balki ilhomlantiruvchi lider, strategik fikrlovchi va jamoani rivojlantiruvchi boshqaruvchi bo'lishi talab etilmoqda. Bunday yondashuvda rahbarning kasbiy-metodik tayyorgarligi – ya'ni menejment bilimlari, kommunikativ ko'nikmalari, innovatsion qaror qabul qilish salohiyati – ta'lim muassasasining umumiy rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, ta'lim menejmenti tizimida rahbar kadrlar uchun doimiy malaka oshirish, tajriba almashish va ilg'or amaliyotlarni o'rganish imkoniyatlarini yaratish muhim sanaladi. Rahbar kadrlar o'z rolini to'g'ri anglab, liderlik yondashuvlarini samarali qo'llay boshlaganlaridagina ta'lim muassasasi innovatsion rivojlanish yo'liga chiqadi. Bunda rahbar nafaqat boshqaradi, balki o'rgatadi, birlashtiradi va o'zgarishlarga yetaklaydi – bu esa zamonaviy ta'lim menejmentining asosiy tamoyillaridan biridir.

O'zbekiston Respublikasida kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimi so'nggi yillarda islohotlar markazida bo'lib kelmoqda. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunning 7-moddasiga, Kadrlar tayyorlash milliy dasturiga muvofiq respublikada idoraviy bo'ysunishi va mulkchilik shakllaridan qat'iy nazar ta'lim muassasalarining barcha turlari uchun majburiy bo'lgan davlat ta'lim standartlari (DTS) belgilanadi [Xodjaboyev, Xusanov, Nishonaliyev, 2006:13]. Mazkur yondashuv davlat miqyosida kadrlar tayyorlashning yago-

na va barqaror tizimini shakllantirishga xizmat qiladi. DTSlar ta'lim jarayonining sifatini belgilab beruvchi asosiy mezon bo'lib, ular orqali bilim, ko'nikma va kompetensiyalar bo'yicha minimal talablar aniqlanadi. Shu jihatdan, islohotlar nafaqat ta'lim mazmunining takomillashuviga, balki ta'lim muassasalarida yagona metodik, tashkiliy va nazorat mexanizmlarining joriy etilishiga olib kelmoqda. Bu esa respublika bo'ylab kadrlar tayyorlashda tenglik va izchillikni ta'minlash imkonini beradi. Ayniqsa, bugungi globallashuv va raqobat kuchayib borayotgan davrda, ta'lim standartlarining mavjudligi o'quv dasturlarini zamon talablari bilan uyg'unlashtirishda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda. Davlat tomonidan qabul qilingan qarorlar, farmonlar va strategik dasturlar asosida pedagoglarning doimiy o'qitilishi va qayta tayyorlanishi ko'zda tutilgan. 1960-yillardan boshlab inson omiliga tobora katta ahamiyat berilmoqda. Masalan, hozirgi kunda Amerika kompaniyalarida kadrlarni boshqarishda asosan yuqori malakali mutaxassislar (85%) shug'ullanadi [Shoyusupova, Ataniyazova, 2016:213]. Bu yondashuvdan ko'rinadiki, inson kapitali – ya'ni kasbiy bilim, tajriba va salohiyat – bugungi kundagi eng muhim strategik resursga aylangan. Ayniqsa, ta'lim sohasida faoliyat yuritayotgan pedagoglar va rahbar xodimlarning doimiy malaka oshirib borishi ta'lim sifati va samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Ilg'or xorijiy tajribada, xususan AQShda, kadrlar bilan ishlash mutlaqo professional darajaga ko'tarilgan bo'lib, bu yondashuv raqobatbardosh tashkilotlar rivojining ajralmas qismidir. Shu nuqtayi nazardan, pedagoglarni doimiy ravishda qayta tayyorlash va o'qitish bo'yicha davlat darajasida amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar o'z vaqtida ko'rilgan va kelajakni ko'zlagan qarorlardir. Bu nafaqat o'qituvchilarning shaxsiy rivojiga, balki butun ta'lim tizimining yangilanishi va jahon standartlariga moslashuviga xizmat qiladi. Zero, mala-

kali kadr – bu faqat bilimdon mutaxassis emas, balki o‘zgaruvchan sharoitlarga tez moslasha oladigan, innovatsion yondashuvlarga tayyor insondir. Jumladan, “Uzluksiz kasbiy ta’lim” konsepsiyasi asosida pedagoglar faoliyati mobaynida o‘z bilim va malakalarini muntazam yangilab borishi lozim.

Ammo mavjud tizimda ayrim muammolar saqlanib qolmoqda:

- Malaka oshirish kurslarining amaliy mazmuni kamligi;
- Ta’limda menejment yondashuvlarining sustligi;
- Innovatsion pedagogik texnologiyalarning cheklangan joriy qilinishi;?
- Kadrlar salohiyatini baholash va monitoring qilish tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi.

Shuningdek, mavjud tizimda rahbar kadrlar salohiyatini oshirish bo‘yicha maxsus dasturlar yetarli darajada rivojlanmagan. Bu esa menejment samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Hozirda davlat sektorida kadrlar zaxirasini shakllantirish va yuritish masalasi kadrlar siyosatining muhim instrumenti sifatida yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda [Raxmanova, 2024:144]. Ushbu muammolar nafaqat ta’lim tizimining rivojlanishiga, balki boshqaruv sifati va barqarorligiga ham jiddiy to‘sqinlik qilmoqda. Xususan, malaka oshirish kurslarining nazariyaga ortiqcha tayanishi va amaliyotdan uzoqligi pedagog va rahbar xodimlar uchun real ish sharoitlarida qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan bilim va ko‘nikmalarning shakllanmasligiga olib kelmoqda. Menejment yondashuvlarining sustligi esa muassasa faoliyatini strategik rejalashtirish, samaradorlikni o‘lchash va resurslarni boshqarish borasida zaifliklarga sabab bo‘lmoqda. Innovatsion texnologiyalarni joriy qilishdagi cheklovlar va kadrlar monitoringining sustligi esa tizimda ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilinishini qiyinlashtiradi. Ayniqsa, rahbar kadrlar uchun

mo‘ljallangan rivojlantiruvchi dasturlar yetarli darajada ishlab chiqilmagani ularning kasbiy kompetensiyalarini muntazam oshirib borishga imkon bermayapti. Buning natijasida kadrlar siyosati samarasiz kechishi, yetakchilik salohiyati cheklanishi mumkin. Shunday sharoitda, kadrlar zaxirasini shakllantirish va uni tizimli yuritish masalasi boshqaruvning zamonaviy vositasi sifatida qaralishi lozim. Bu esa nafaqat hozirgi ehtiyojlarga javob beruvchi rahbarlarni tayyorlashni, balki ularning o‘rnini to‘ldira oladigan salohiyatli nomzodlarni strategik rejalashtirishni ham taqozo etadi.

Ta’lim menejmenti kadrlar tayyorlash va malaka oshirish jarayonining markazida turadi. Uzluksiz ta’lim ijodkor, ijtimoiy faol, ma’naviy boy shaxs shakllanishi va yuqori malakali raqobatbardosh kadrlar ildam tayyorlanishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi [Sharipov, Davlatov, Nasriddinova, 2007:7]. Mazkur yondashuv ta’lim menejmentining asosiy vazifasi nafaqat tashkiliy faoliyatni yuritish, balki uzluksiz ta’lim orqali inson salohiyatini ochib berishga xizmat qilishini ko‘rsatadi. Bugungi global raqobat va texnologik rivojlanish sharoitida jamiyatga faqat nazariy bilimlarga ega bo‘lgan emas, balki o‘zini doimiy rivojlantirishga qodir, moslashuvchan, yangilik yaratishga intiladigan kadrlar kerak. Bunday kadrlarni tayyorlash esa uzluksiz ta’lim tizimining samarali ishlashi bilan bevosita bog‘liq. Shu nuqtayi nazardan qaralganda, ta’lim menejmenti bu jarayonni rejalashtiruvchi, boshqaruvchi va monitoring qiluvchi kuch sifatida harakat qilishi lozim. U faqat tashkilot strukturasi yoki boshqaruv apparati bilan chegaralanmasligi, balki har bir pedagog va rahbarning kasbiy shakllanishiga ta’sir etuvchi muhim omil sifatida namoyon bo‘lishi kerak. Ya’ni menejment bu – tizimga ruh, harakat va maqsad beruvchi kuchdir. Agar u samarali ishlasa, uzluksiz ta’lim haqiqiy hayotiy ehtiyojga aylanadi, aks holda u faqat shakliy jarayonga aylanishi mumkin. Jahondagi bosh-

qaruv va uni tashkil etishning nazariyotchilaridan biri Piter F.Druker aytganidek, “Boshqaruv alohida faoliyat turi bo‘lib, tashkil etilmagan betartib ommani, bir maqsadga yo‘naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, sotsial o‘zgarishlarni rag‘batlantiruvchi element hisoblanadi” [Kamalov, Eldorova, 2024:852]. Druker ta‘riflaganidek, boshqaruvning asosiy vazifasi tartibsizlikdan samaradorlik sari yo‘l ochishdir. Bu g‘oya ayniqsa ta‘lim menejmenti sohasida dolzarbdir. Ta‘lim tizimida faoliyat yurituvchi insonlar – o‘qituvchi, rahbar, metodist, muhandis, psixolog va hatto texnik xodimlar – barchasi yagona maqsad sari harakat qiluvchi samarali guruhga aylanishi uchun puxta menejment zarur. Ta‘lim muassasini faqat rasmiy hujjatlar yoki tashkiliy tuzilma bilan emas, balki jamoaviy hamkorlik, aniq vazifalar taqsimoti, kuchli yetakchilik va doimiy tahlil asosida boshqarish mumkin. Bunday boshqaruv ijtimoiy o‘zgarishlarga yo‘naltirilgan bo‘lib, shaxsiy manfaatdan ko‘ra umumiy taraqqiyotga asoslanadi. Aynan shuning uchun ta‘lim menejmenti o‘zining ijtimoiy mas‘uliyatini chuqur anglagan, tashabbuskor va vizioner rahbarlarni talab qiladi.

Shu sababli quyidagi yo‘nalishlarda menejmentning roli alohida ahamiyat kasb etadi:

1. Ta‘lim ehtiyojlarini aniqlash: menejerlar ta‘lim muassasalarining va pedagoglarning ehtiyojlarini aniqlab, mos kurslar va treninglar tashkil etishlari zarur;

2. Motivatsion muhit yaratish: rahbarlar pedagoglarning o‘z ustida ishlashga bo‘lgan ichki ehtiyojini kuchaytiruvchi muhitni shakllantirishi lozim;

3. Natijalarni monitoring qilish: o‘quv jarayonida o‘zgarishlar va pedagoglarning kasbiy rivojlanish ko‘rsatkichlarini baholab borish menejment tizimining ajralmas qismidir;

4. Samarali aloqa va muloqot: rahbar-pedagog-ustozlar o‘rtasidagi doimiy va ochiq muloqot ta‘lim sifatini oshiradi.

Menejmentning muhim vazifalaridan biri – kasbiy rivojlanishni tizimli va strategik asosda tashkil qilishdir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 1997-yil 6-oktabrdagi “Ta‘lim-tarbiya va kadrlar tayyorlash tizimini tubdan isloh qilish, barkamol avlodni voyaga yetkazish to‘g‘risida”gi Farmoni chiqarildi. Unda mavjud ta‘lim-tarbiya tizimini tubdan isloh qilish, uni zamon talablari darajasiga ko‘tarish, milliy kadrlar tayyorlashning yangi tizimini barpo etish, kelajak uchun barkamol, salohiyatli avlodni tarbiyalash maqsadida ushbu farmon bilan “Ta‘lim to‘g‘risida”gi Qonun va Kadrlar tayyorlash milliy dasturini? hayotga tatbiq etish ishlari davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi etib belgilandi [Avazboyev, Ismadiyarov, 2014:10]. Bu tarixiy hujjatlar O‘zbekistonda ta‘lim sohasida menejmentning davlat siyosati darajasida shakllanganini anglatadi. Strategik yondashuv sifatida ta‘lim tizimini isloh qilishga doir bu farmon va dasturlar zamonaviy menejment prinsiplari asosida barpo etilgan bo‘lib, u ta‘lim-tarbiya jarayonini faqat didaktik emas, balki tizimli va kompleks boshqaruv masalasi sifatida ko‘rishga asos yaratdi. Kasbiy rivojlanish masalasining alohida urg‘u bilan qayd etilishi bu – rahbar va pedagog kadrlarni professional yetuklikka yo‘naltirish, ularning faoliyatini me‘yoriy huquqiy, metodik va ilmiy asosda qo‘llab-quvvatlash zaruriyatidan kelib chiqadi. Shuningdek, bu yondashuv ta‘lim menejmenti jarayonlarida uzoq muddatli rejalashtirish, natijadorlik monitoringi, resurslarni samarali taqsimlash va inson kapitaliga investitsiya qilishni nazarda tutadi.

Xalqaro amaliyotda kadrlar malakasini oshirish va menejmentni rivojlantirishga oid ko‘plab ilg‘or tajribalar mavjud. Jumladan:

- OECD tomonidan olib borilayotgan TALIS (Teaching and Learning International Survey) tadqiqotlarida o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishidagi muammo va ehtiyojlar tahlil qilinadi.

- Finlandiya tajribasida pedagoglarning o'zini o'zi rivojlantirishga asoslangan malaka oshirish tizimi mavjud bo'lib, bunda menejment faoliyati muhim rol o'ynaydi.

- Janubiy Koreyada esa pedagoglarning kasbiy tayyorgarligi milliy standartlar asosida qat'iy nazorat qilinadi va rahbar kadrlar uchun alohida menejment kurslari mavjud.

- Singapurda har bir pedagog har yili malakasini oshirishi shart va bu jarayon ta'lim menejmerlari tomonidan baholanadi.

Bu tajribalar shuni ko'rsatadiki, menejmentning kuchli tizimi bo'lmagan mamlakatlarda pedagoglarning kasbiy rivojlanish samaradorligi past bo'ladi.

Xulosa qilib aytganda, kadrlar tayyorlash va malaka oshirish tizimi har qanday ta'lim tizimining sifatli rivojlanishida strategik ahamiyatga ega. Maqolada olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, bu tizimni samarali tashkil etish ta'lim menejmentining zamonaviy yondashuvlarini joriy etishni taqozo etadi. Ayniqsa, kasbiy rivojlanish, pedagog va rahbar xodimlarning malakasini oshirish, ularni yangilangan bilim va ko'nikmalar bilan ta'minlash – menejment faoliyatining ajralmas tarkibiy qismlaridan biridir. Xalqaro tajriba (OECD, TALIS, UNESCO tavsiyalari) asosida ko'plab mamlakatlarda malaka oshirish jarayonlari tizimlashtirilgan, ehtiyojga yo'naltirilgan va natijaga asoslangan boshqaruv tamoyillari asosida tashkil etilmoqda. Bu esa faqat nazariy emas, balki

amaliy jihatdan ham o'zini oqlagan yondashuvdir. O'zbekiston ta'lim tizimida ham ushbu yo'nalishda muhim qadamlar tashlanmoqda, biroq mavjud imkoniyatlardan to'liq foydalanilmayotgani ko'zga tashlanmoqda.

Shu bois, quyidagi tavsiyalarni ilgari surish maqsadga muvofiq:

1. Ta'lim menejmentini ilmiy asoslangan holda takomillashtirish – menejerlik faoliyatini oddiy tashkiliy boshqaruv emas, balki strategik rejalashtirish, inson resurslari rivojiga qaratilgan liderlik sifatida shakllantirish lozim.

2. Rahbar kadrlar uchun maxsus treninglar va uzluksiz kasbiy rivojlanish modullarini joriy etish – zamonaviy menejment, innovatsion texnologiyalar va kommunikatsion ko'nikmalarni o'z ichiga olgan kurslar orqali rahbar salohiyatini oshirish.

3. Malaka oshirish jarayonini individual ehtiyojlar asosida rejalashtirish – pedagogik faoliyatda differensial yondashuvni kuchaytirish, ya'ni “bir xil standart – barcha uchun” prinsipidan voz kechish.

4. Monitoring va baholash tizimini takomillashtirish – pedagog va menejerlarning malakasini baholashda sifat, natija va kasbiy o'sish dinamikasiga e'tibor qaratish.

5. Innovatsion texnologiyalarni joriy etish va menejmentda raqamli transformatsiyani rivojlantirish – onlayn platformalar, sun'iy intellektga asoslangan kuzatuv tizimlari, raqamli portfoliolarni keng tatbiq etish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Avazboyev A.I., Ismadiyarov Y.U. Kasbiy pedagogika. O'zR Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Toshkent: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2014. – 320 bet.
2. Kamalov A.J., Eldorova Z.E. Bo'lajak maktab rahbarlarining kasbiy kompetentligini shakllantirishda zamonaviy yondashuvlar. International scientific and practical conference “Economics, management and digital innovation in education: modern trends and approaches”, 2024-yil 13-mart, 851-856-betlar. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10810119>
3. Kenjaboyev A.E., Karimova B.X. Pedagogik Menejment Asoslari. “IRFON-PRINT” nashriyoti, 2023. – 204 bet.
4. Qoraboyeva Z.T. Maktabgacha ta'lim menejmenti. Toshkent: “Fan ziyosi” nashriyoti, 2022. – 195 bet.
5. Raxmanova G.A. Rahbar kadrlarni tayyorlashning yangi tizimi: xalqaro tajriba, milliy tizimimizdagi amaliyot, hozirgi kundagi natijalar. “Application of Artificial Intelligence Technologies in the Public Civil Service” xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari, 2024-yil 21-noyabr, 141-146-betlar. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14225105>
6. Xodjaboyev A.R., Xusanov I.A., Nishonaliyev U.N. Kasbiy ta'lim metodologiyasi. O'quv qo'llanma. – Toshkent:2006. – 155 bet.
7. Yo'ldoshev N.K., Zaxidov G.E. Menejment [darslik]. – Toshkent: “O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018. – 392 bet.
8. Sharipov Sh.S., Davlatov K., Nasriddinova G.S. Kasbga yo'naltirishning ilmiy-pedagogik asoslari. O'quv qo'llanma. Toshkent: 2007. – 146 bet.
9. Shoyusupova N.T., Ataniyazova M.B. Kadrlar menejmenti. – Toshkent: TDIU nashriyoti, 2016. – 246 bet.



**A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutining
ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnali**

**Научно-теоретический и учебно-методический журнал
Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони**

**Scientific-theoretical and educational-methodological journal
of the National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni**

МАКТАВ ТА'ЛИМИ:
MUAMMOLAR, IZLANISHLAR, YECHIMLAR
ШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:
ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕШЕНИЯ
SCHOOL EDUCATION:
PROBLEMS, RESEARCH, SOLUTIONS

**2025-yil,
3-son**

Tahririyat manzili:

Toshkent shahar, Olmazor tumani,
Ziyo ko'chasi, 6-uy. Pochta indeksi – 100095.

Jurnal 2021-yil dekabr oyidan chiqa boshlagan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar Agentligining
2024-yil 11-sentyabrdagi 392864-raqamli guvohnoma berilgan.

Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining 2024-yil 30-oktyabrdagi 363/5-son qaroriga asosan
“Oliy attestatsiya komissiyasining dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish
tavsiya etilgan ilmiy nashrlar” ro'yxatiga kiritilgan

Bichimi 60x84 $\frac{1}{8}$. Nashr bosma tabog'i 13,75.
Adadi: 100 nusxa. Chop etishga ruxsat etildi 19.05.2025.
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat
milliy instituti bosmaxonasi
Bahosi kelishilgan narxda.

Jurnalga yuborilgan maqolalarga javob qaytarilmaydi, jurnalda e'lon qilingan maqolalardan
olingan matnlar “Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” ilmiy-nazariy
va o'quv-uslubiy jurnalidan olindi, deb ko'rsatilishi shart.

© “Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” jurnali, 2025.

