



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

2026-yil, 6-son

MAXSUS SON



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

2026-yil,  
6-son  
(Maxsus son)

Toshkent – 2026



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

**Masul 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:**

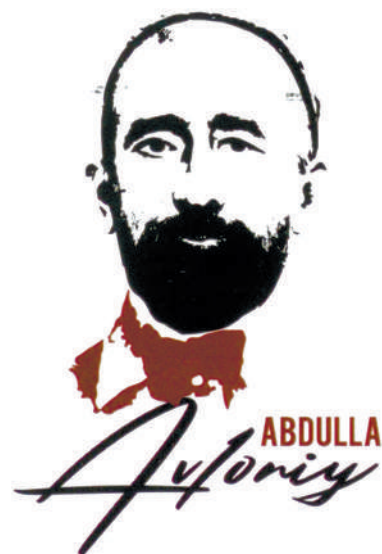
**PROBLEMS, RESEARCH, SOLUTIONS**

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

# CONTENTS

**5** Karimova E'zozxon Gapirjonovna.

**Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish: amalga oshirilgan ishlar, natijalar va istiqboldagi vazifalar**

**16** Turdiyev Azizbek Anvarjonovich.

**Ta'lim tizimi xodimlarida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishning innovatsion boshqaruv mexanizmlari: empirik tahlil va samaradorlik indikatorlari asosida**

**26** Ismailov Abduvali Abdumalikovich.

**Ta'limda uzluksiz kasbiy rivojlantirishning dolzarb muammolari va innovatsion yechimlari**

**40** Rajabov Sherzod Umurzoqovich.

**Maktab direktorlari kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirish: pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining integratsiyalashgan modeli**

**48** Alkarov Elyor Maxmudovich.

**Maktab rahbar kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish mexanizmi**

**58** Boborahimov Sanjarbek Malikjonovich.

**Sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosida ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning innovatsion mexanizmlari**

**70** Nasrullayeva Fatima Azatovna.

**O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiatsiya jarayonlarini integratsiyalash orqali kompetensiyalarni takomillashtirish strategiyalari**

**80** Sobirov Anvar Kuvandikovich.

**Pedagoglarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi sifatida**

**87** Kojabayeva Gulistan Talasbaevna.

**Sun'iy intellekt va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirish muammolari**

**94** Isoqov Murot Madaminjonovich.

**Ta'lim tizimi boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishning innovatsion yondashuvlari**

**101** Azamatova Dilafruz Saydig'aniyevna.

**Kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlanish soati tadbirlari jarayonida kimyo o'qituvchilarida konstruktiv tafakkurni rivojlantirish imkoniyatlari**

**108** Aziboyev Shuxrat Olimovich.

**O'zbekistonda o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi: jahon tajribasi va milliy ta'lim siyosati tahlili**

**116** Berdaliyeva Gulasal Abduqunduzovna.

**Malaka oshirish markazlari ta'lim islohotlari lokomotivi sifatida: KRK va KRS tadbirlarining samaradorlik tahlili**

**121** Oripova Nozima Shuxratovna.

**Uzluksiz kasbiy malaka oshirishda kasbiy rivojlanish jarayoni – bu professional immunitetdir**

**126** Tuxfatullina Dilyara Temurovna.

**Uzluksiz kasbiy rivojlantirish asosida o'qituvchilarni malakasini oshirishda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlari**

**134** Mardanov Uktamjon Rustamovich.

**O'qituvchilarni malakasini oshirishda zamonaviy texnologiyalarni qo'llashda xorijiy tajribalar va uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish istiqbollari**

**138** Safarov Dilmurod Xalimovich.

**O'qituvchilarni malakasini oshirish jarayonida zamonaviy texnologiyalarni qo'llash**

**142** Axmedov Ijod Narziqul o'g'li.

**Pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi: yangi tizim, zamonaviy yondashuv va amaliy natijalar**

**148** Turg'unov Tursunali Tolibjonovich.

**Ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari**

**152** Salayev Jasurbek Komilovich.

**Rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishda xalqaro tajribalarning qo'llanilishi**

**158** Akmal Amrulloevich Xamidov.

**Yuksalish va taraqqiyot yo'lida**

# UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMIDA RAHBAR VA PEDAGOG KADRLAR SALOHIYATINI OSHIRISH: AMALGA OSHIRILGAN ISHLAR, NATIJALAR VA ISTIQBOLDAGI VAZIFALAR

*Karimova E'zozxon Gapirjonovna,  
O'zbekiston Respublikasi  
Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri,  
e-mail: info@uzedu.uz*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada O'zbekiston maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini uzluksiz kasbiy rivojlantirish orqali oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar, erishilgan natijalar va istiqboldagi vazifalar amaliy-tahliliy nuqtayi nazar-dan yoritilgan. Maqolada so'nggi yillarda malaka oshirish tizimini yangilash, "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini joriy etish, tayanch maktablar, master-trenerlar va mentor-o'qituvchilar tizimini shakllantirish, raqamli monitoring platformalarini amaliyotga tatbiq etish bo'yicha olib borilgan ishlar statistik ma'lumotlar asosida tahlil qilingan. Shuningdek, rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda qamrovdan sifatga, kursdan real natijaga, hisobotdan amaliy ta'sirga o'tish zarurati asoslangan.

**Kalit so'zlar:** salohiyat, rahbar, pedagog, rivojlanish, malaka, mentorlik, trener, monitoring, platforma, sifat, natija, kompetensiya, hamkorlik, baholash, istiqbol.

**Повышение потенциала руководящих и педагогических кадров в системе непрерывного профессионального развития: проделанная работа, результаты и перспективные задачи**

**Каримова Эзозхон Гапиржоновна,**  
Министр дошкольного и школьного образования  
Республики Узбекистан

**Аннотация:** В статье в практико-аналитическом аспекте освещаются проводимые в системе дошкольного и школьного образования Узбекистана работы по повышению потенциала руководящих и педагогических кадров на основе непрерывного профессионального развития, достигнутые результаты и перспективные задачи. На основе статистических данных анализируются процессы обновления системы повышения квалификации, внедрения мероприятий "День профессионального развития" и "Час профессионального развития", формирования системы базовых школ, мастер-тренеров и учителей-наставников, а также практического внедрения цифровых платформ мониторинга. Обоснована необходимость перехода от количественного охвата к качественным показателям, от курсовой подготовки к реальным изменениям в практике, от отчетности к практическому воздействию.

**Ключевые слова:** потенциал, руководитель, педагог, развитие, квалификация, наставничество, тренер, мониторинг, платформа, качество, результат, компетенция, сотрудничество, оценивание, перспектива.

**Enhancing the capacity of managerial and teaching staff in the system of continuous professional development: implemented reforms, results and future priorities**

**Karimova E'zozxon Gapijonovna,**  
*Minister of preschool and school education  
of the Republic of Uzbekistan*

**Abstract:** *This article provides a practical and analytical overview of the ongoing work, achieved results, and future priorities in enhancing the capacity of managerial and teaching staff through continuous professional development in Uzbekistan's preschool and school education system. Based on statistical data, the article analyzes the modernization of the professional development system, the introduction of "Professional Development*

*Day" and "Professional Development Hour", the establishment of base schools, master trainers and mentor teachers, as well as the implementation of digital monitoring platforms. The article substantiates the need to move from coverage indicators to quality indicators, from course-based training to real changes in practice, and from reporting to practical impact.*

**Keywords:** *capacity, leader, teacher, development, qualification, mentoring, trainer, monitoring, platform, quality, result, competence, collaboration, assessment, perspective.*

Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim tizimi oldida turgan eng muhim vazifalardan biri – rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini muntazam rivojlantirishdir. Chunki ta'lim sifati, avvalo, o'quv dasturi, darslik yoki texnologik vosita bilangina emas, balki ularni amaliyotga samarali tatbiq eta oladigan rahbar va pedagoglarning kasbiy salohiyati bilan belgilanadi. Eng zamonaviy platforma ham o'qituvchi undan foydalana olmasa, oddiy elektron javonga aylanib qoladi; eng yaxshi dastur ham rahbar uni tizimli boshqara olmasa, qog'ozdagi go'zal reja bo'lib qolishi mumkin.

Shu bois so'nggi yillarda O'zbekiston maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini oshirish, ularning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, malaka oshirish jarayonlarini zamonaviy talablar asosida qayta tashkil etish borasida tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, Prezidentimizning 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha yangi vazifalar belgilab berildi [1]. Mazkur qaror pedagog va mutaxassis kadrlar kasbiy rivojlanishini bir martalik kurs emas,

balki uzluksiz, bosqichma-bosqich va ehtiyojga yo'naltirilgan jarayon sifatida tashkil etish zaruratini kun tartibiga olib chiqdi.

Mazkur jarayonning amaliy ifodasi sifatida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida "Kasbiy rivojlanish soati", tayanch umumiy o'rta ta'lim muassasalarida esa "Kasbiy rivojlanish kuni" tadbirlari bosqichma-bosqich joriy etila boshlandi. Ushbu yangi yondashuvning asosiy maqsadi pedagoglarni faqat markazlashgan malaka oshirish kurslariga jalb qilish bilan cheklanib qolmasdan, ularning o'z ish joyida, o'z fan yo'nalishi bo'yicha, hamkasblari bilan hamkorlikda, muntazam va amaliy rivojlanishini ta'minlashdan iboratdir. Vazirlikning 2024-yil 7-avgustdagi 246-son buyrug'i bilan KRK va KRS tadbirlarini o'tkazish tartibi tasdiqlanib, fanlar kesimida bosqichma-bosqich joriy etilishi belgilangan.

Bugungi kunda mazkur tizim ta'lim sohasida kadrlar bilan ishlashning muhim mexanizmiga aylanmoqda. Chunki rahbar va pedagog salohiyatini oshirish – bu faqat xodimni o'qitish emas, balki ta'lim tashkilotining ichki rivojlanish muhitini shakllantirish, maktabni o'rganadigan tashkilotga aylantirish, pedagogik jamoani yangilikka tayyorlash va ta'lim natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatish demakdir.

Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish masalasi xalqaro hamda mahalliy ilmiy-metodik manbalarda ta'lim sifatini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida talqin qilinadi. Xalqaro tajribada uzluksiz kasbiy rivojlanish tushunchasi "continuous professional development", "teacher professional learning", "school leadership development" kabi atamalar orqali ifodalanadi. Ushbu yondashuvlarda asosiy e'tibor pedagog va rahbarlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, ularni faol o'rganishga jalb qilish, hamkorlikda ishlash, o'z amaliyotini tahlil qilish va natijalarni muntazam baholab borishga qaratiladi [8; 9; 10].

OECD tomonidan o'tkazilgan TALIS tadqiqotlarida o'qituvchi va maktab rahbarlari "hayot davomida o'rganuvchi professional shaxslar" sifatida talqin qilinadi. Bu yondashuvga ko'ra, pedagogning kasbiy rivojlanishi faqat kurslarda ishtirok etish bilan emas, balki uning kundalik dars amaliyoti, hamkasblari bilan tajriba almashishi, dars tahlili, mentorlik va refleksiv faoliyati bilan bog'liq holda baholanadi [8]. UNESCO hisobotlarida ham o'qituvchilarni kasbiy qo'llab-quvvatlash, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilash, zamonaviy pedagogik yondashuvlar bilan qurollantirish va ijtimoiy maqomini oshirish sifatli ta'limning muhim sharti sifatida qayd etiladi [9].

Mahalliy tadqiqotlarda ham rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish masalasi ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi bilan bevosita bog'liq holda talqin etilmoqda. Ayniqsa, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbar kadrlarning zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish, ularni o'zgarishlarni boshqarishga, pedagogik jamoa salohiyatini to'g'ri yo'naltirishga hamda ta'lim sifatini oshirishga tayyorlash dolzarb ilmiy-amaliy masala sifatida ko'rilmogda.

Xususan, E.M.Alkarovning menejerlik o'quv kurslari mazmunini takomillashtirishga

oid tadqiqotida rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni faqat nazariy bilimlarni berish bilan cheklanmasligi, aksincha, real boshqaruv vaziyatlari, maktab amaliyotida uchraydigan muammolar, strategik rejalashtirish, jamoani boshqarish, qaror qabul qilish va ta'lim sifatini monitoring qilish kabi amaliy topshiriqlar bilan boyitilishi zarurligi asoslab berilgan [6]. Muallifning fikricha, menejerlik kurslari rahbar nomzodlarida faqat boshqaruvga oid umumiy tasavvur shakllantirish emas, balki ularni maktab hayotidagi murakkab vaziyatlarni tahlil qilish, resurslardan oqilona foydalanish, pedagogik jamoani motivatsiyalash va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga tayyorlashi lozim. Bu yondashuv uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida rahbar kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy yo'nalishini kuchaytiradi.

E.M.Alkarovning maktab direktori kasbiy kompetentligiga oid izlanishida esa rahbar salohiyati biryozlama ma'muriy boshqaruv ko'nikmalari bilan emas, balki bir nechta o'zaro bog'liq kompetensiyalar majmui sifatida talqin qilingan. Tadqiqotda maktab direktori kasbiy kompetentligining boshqaruv, pedagogik liderlik, kommunikativ hamkorlik, strategik fikrlash, huquqiy-moliyaviy savodxonlik hamda raqamli kompetentlik kabi tarkibiy qismlardan iborat integrativ tuzilma ekani asoslangan [7]. Bu esa zamonaviy maktab rahbarining vazifasi faqat hujjatlar ijrosini ta'minlash yoki ma'muriy topshiriqlarni bajarishdan iborat emasligini, balki u pedagogik jamoani rivojlantiruvchi, ta'lim jarayonini tahlil qiluvchi, innovatsion tashabbuslarni qo'llab-quvvatlovchi va maktabning strategik rivojlanishini boshqaruvchi lider bo'lishi zarurligini ko'rsatadi.

Shuningdek, K.Sh.Safarova umumta'lim maktab rahbarlari faoliyatida menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirish masalasini ta'lim muassasasining ichki boshqaruv sifati bilan bog'liq holda yoritadi [11]. D.Z.Nishonova ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv

kompetentligini takomillashtirishni ta'lim jarayonidagi muammolarni hal qilish, jamoani samarali boshqarish va pedagogik jarayonni to'g'ri tashkil etishning muhim omili sifatida talqin qiladi [12]. S.X.Suliyeva, F.A.Tojiyeva va G.I.G'aniyevlar uzluksiz ta'lim tizimida zamonaviy tashkiliy shakllar, innovatsion pedagogik texnologiyalar va kasbiy rivojlanishning o'zaro aloqadorligini asoslab berganlar [13].

Demak, xalqaro va mahalliy ilmiy yondashuvlarni umumlashtirib aytish mumkinki, rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish quyidagi asosiy shartlarga tayanadi: ehtiyojga asoslangan rejalashtirish, amaliyotga yo'naltirilgan o'qitish, mentorlik, kasbiy hamjamiyat, raqamli monitoring, natijaga yo'naltirilgan baholash va qayta aloqa. O'zbekiston ta'lim tizimida joriy etilayotgan KRK va KRS tadbirlari aynan shu tamoyillarni milliy amaliyotga moslashtirishga xizmat qilmoqda.

Mazkur maqola amaliy-tahliliy xarakterga ega bo'lib, unda statistik tahlil, normativ-huquqiy hujjatlar tahlili, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va modellashtirish metodlaridan foydalanildi.

Birinchidan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarorlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining buyruqlari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining normativ-huquqiy asoslari tahlil qilindi [1; 2; 3; 4].

Ikkinchidan, taqdim etilgan statistik ma'lumotlar asosida 2024–2025 va 2025–2026-o'quv yillarida malaka oshirish, KRK va KRS tadbirlari, tayanch maktablar, master-trenerlar, mentor-o'qituvchilar, yetakchi o'qituvchilar, fan o'qituvchilari va raqamli monitoring ko'rsatkichlari tahlil qilindi.

Uchinchidan, xalqaro tadqiqotlar va mahalliy olimlarning qarashlari asosida rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda amaliy mexanizmlarning o'rni aniqlashtirildi.

To'rtinchidan, olingan tahlillar asosida kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli va istiqboldagi ustuvor vazifalar ishlab chiqildi.

### **1. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida yangi bosqich.**

Mamlakatimizda rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha olib borilayotgan ishlarning eng muhim jihati shundaki, malaka oshirish tizimi asta-sekin an'anaviy kurs shaklidan uzluksiz kasbiy rivojlanish modeliga o'tmoqda. Avvalgi yondashuvda pedagog yoki rahbar belgilangan muddatda malaka oshirish kursida qatnashar, sertifikat olar va keyingi bosqichgacha mazkur jarayon ko'pincha uzilib qolardi. Hozirgi yondashuv esa kasbiy rivojlanishni pedagog faoliyatining ajralmas qismi sifatida tashkil etishni nazarda tutadi.

Bu jarayonda "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining joriy etilishi katta amaliy ahamiyatga ega bo'ldi. Bunda o'qituvchilar yil davomida jami 72 soat, jumladan, oyning 1- va 3-haftalarida KRK doirasida 36 soat, 2- va 4-haftalarida KRS doirasida 36 soat o'qitilishi rejalashtirilgan.

Ushbu tizimning afzalligi shundaki, pedagog o'z kasbiy rivojlanishini faqat auditoriyada ma'ruza tinglash orqali emas, balki amaliy mashg'ulotlar, treninglar, dars tahlili, hamkasblar bilan muhokama, metodik topshiriqlar, mentorlik va raqamli monitoring orqali davom ettiradi. Bu esa kasbiy rivojlanishni "kursga borib kelish" darajasidan "maktab ichida o'zgarish qilish" darajasiga olib chiqadi.

### **2. KRK va KRS tizimi orqali pedagoglar qamrovining kengayishi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining dastlabki bosqichlarida aniq va tabiiy fanlar o'qituvchilari qamrab olindi. Aniq va tabiiy fanlar yo'nalishida 126 nafar master-trener va 792 nafar mentor-o'qituvchi tayyorlanib, ular orqali 20 167 nafar yetakchi o'qituvchi KRK tadbirlari doirasida, 90 810 nafar aniq va tabiiy fanlar o'qituvchilari esa KRS tadbirlari doira-

sida o'qitildi. Keyingi bosqichda ingliz tili va boshlang'ich ta'lim yo'nalishida 53 nafar master-trener, 806 nafar mentor-o'qituvchi tayyorlanib, 19 848 nafar yetakchi o'qituvchi KRK tadbirlariga, 144 062 nafar ingliz tili va boshlang'ich ta'lim o'qituvchisi KRS tadbirlariga jalb qilindi.

2024–2025-o'quv yili davomida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida KRK va KRS tadbirlari doirasida 47 651 nafar ingliz tili, 117 118 nafar boshlang'ich ta'lim, 54 202 nafar aniq fanlar, 57 693 nafar tabiiy fanlar o'qituvchilari, jami 276 664 nafar fan o'qituvchilari qamrab olindi. Bu raqamlar tizimning qisqa muddatda keng ko'lamli pedagogik auditoriyani qamrab olish imkoniyatiga ega ekanini ko'rsatadi.

2025–2026-o'quv yilida esa KRK va KRS tadbirlari yanada kengaytirilib, 11 ta fan yo'nalishi bo'yicha 72 soatlik o'quv reja va dasturlar ishlab chiqildi. Ushbu dasturlarni ishlab chiqishda A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti, Ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari agentligi tizimidagi ta'lim muassasalari, Nizomiy nomidagi O'zbekiston milliy pedagogika universiteti, Chirchiq davlat pedagogika universiteti, hududiy pedagogik mahorat markazlari mutaxassislari hamda xorijiy hamkorlar ishtirok etdi. Ishchi guruh tarkibiga 120 nafar malakali o'qituvchi va mutaxassis jalb etilgani mazkur jarayonning ham ilmiy, ham amaliy, ham xalqaro tajriba asosida tashkil etilayotganidan dalolat beradi.

Dasturlar ijtimoiy, filologiya, tabiiy, aniq, xorijiy tillar va amaliy fanlar yo'nalishlarini qamrab oldi. Ular 36 soat KRK va 36 soat KRS shaklida ishlab chiqilib, jami 72 soatlik uzluksiz kasbiy rivojlanish mazmunini tashkil etdi. Dasturlar mazmuni prezident va ixtisoslashtirilgan maktablarda yo'lga qo'yilgan kasbiy rivojlanish kurslari, pedagog kadrlar attestatsiyasi tahlillari hamda amaliy ehtiyojlar asosida shakllantirildi. Barcha dasturlarga jami

24 ta taqriz olingani ularning ilmiy-metodik asoslanganligini ta'minlashga xizmat qildi.

### **3. Tayanch maktablar va mentorlik tizimi – kasbiy rivojlanishning hududiy infratuzilmasi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining muvaffaqiyati faqat markazda ishlab chiqilgan dasturga emas, balki uning hududlarda qanday amalga oshirilishiga bog'liq. Shu jihatdan respublika bo'yicha umumta'lim fanlari kesimida 1 550 ta tayanch maktab belgilanishi kasbiy rivojlanishning hududiy infratuzilmasini yaratishda muhim qadam bo'ldi. Tayanch maktablar KRK tadbirlarini tashkil etish, yetakchi o'qituvchilarni bir joyga jamlash, metodik hamkorlikni kuchaytirish va joylarda amaliy tajriba almashish markazlariga aylanishi zarur.

Shuningdek, 2025–2026-o'quv yilida KRK va KRS tadbirlarini tashkil etish uchun 292 nafar master-trener saralab olindi. Ular fanlar kesimida tayyorlanib, hududiy pedagogik mahorat markazlari va institut bilan hamkorlikda trening jarayonlariga jalb qilindi. Master-trenerlar tizimning metodik yadrosi bo'lib, ular mentor-o'qituvchilarni tayyorlash, treninglar sifati va kontentni joylarga yetkazishda muhim rol o'ynaydi.

Mentor-o'qituvchilarni saralash jarayoni ham keng ko'lamda tashkil etildi. Hududiy boshqarmalar va pedagogik mahorat markazlari tomonidan mentor-o'qituvchilikka nomzod sifatida ko'rsatilgan 9 425 nafar o'qituvchi suhbat asosida saralashdan o'tkazilib, ulardan 3 901 nafari mentor-o'qituvchilikka tavsiya etildi. Bu holat tizimda mentorlikni tasodifiy emas, balki tanlov, ehtiyoj va kasbiy tayyorgarlik asosida shakllantirishga e'tibor qaratilayotganini ko'rsatadi.

Mentorlik tizimi rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda ayniqsa muhimdir. Chunki har qanday o'quv kursida olingan bilim ish joyida mustahkamlanmasa, uning ta'siri qisqa muddatli bo'lib qoladi. Mentor esa pedagogning

real dars amaliyoti, metodik muammolari, baholashdagi qiyinchiliklari, o'quvchilar bilan ishlashdagi holatlarini bevosita kuzatadi va unga yo'naltiruvchi yordam beradi. Bu jarayon "ustoz-shogird" an'analarining zamonaviy shakli sifatida qaralishi mumkin.

#### **4. Malaka oshirish rejalari ijrosi va statistik natijalar.**

Tizimda amalga oshirilgan ishlar nafaqat tashkiliy jihatdan, balki statistik natijalar orqali ham o'z ifodasini topmoqda. 2025-yil davomida davlat va nodavlat umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari xodimlarining malaka oshirishi bo'yicha reja 124 498 nafar etib belgilangan bo'lsa, amalda 125 245 nafar xodim malaka oshirdi. Bu reja-ning 100,6 foiz bajarilganini anglatadi.

2026-yil yanvar–aprel oylarida pedagogik mahorat markazlarida 118 652 nafar xodimni malaka oshirish kurslariga jalb qilish rejalashtirilgan bo'lib, dastlabki to'rt oyda 47 194 nafar xodim kurslarga jalb etildi. Bu yillik reja-ning 39,8 foizi bajarilganini bildiradi. Ushbu ko'rsatkichlar rejalashtirish va ijro mexanizmi bosqichma-bosqich barqarorlashib borayotganini ko'rsatadi.

Ayni paytda statistik ko'rsatkichlarni faqat bajarilgan reja sifatida talqin qilish yetarli emas. Ular keyingi tahlillar uchun ham muhim manba bo'lishi lozim. Masalan, qaysi hududlarda qamrov yuqori, qaysi yo'nalishlarda safdan chiqarilish yoki yakuniy attestatsiyadan o'tmaslik holatlari ko'proq, qaysi toifadagi xodimlar uchun qo'shimcha metodik yordam zarur - bularning barchasi boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash imkonini beradi (1-jadval).

#### **5. Raqamli monitoring – keng ko'lamli jarayonni boshqarish vositasi.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi qamrovi kengaygan sari uni an'anaviy usulda boshqarish, kuzatish va baholash qiyinlashadi. Shu bois KRK va KRS tadbirlarini raqamlashtirish muhim zaruratga aylandi. A.Avloniy

nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan krk.avloniy.uz elektron platformasi hamda unga integratsiyalashgan telegram bot ishlab chiqilib, amaliyotga joriy etildi.

Mazkur platforma orqali yetakchi o'qituvchilarning davomati, treninglar yakunida bilim va ko'nikmalarni baholash, mentor-o'qituvchilar tomonidan o'tkazilgan treninglar sifatini baholash, o'quv materiallarini markazlashgan holda yetkazish va barcha jarayonlarni maxsus dashboard orqali real vaqt rejimida tahlil qilish imkoniyati yaratildi. Hududlar kesimida olib borilgan tahlillarga ko'ra, mentor-o'qituvchilarni platformaga kiritish ko'rsatkichi 97,49 foizni, yetakchi o'qituvchilarni platformaga kiritish ko'rsatkichi esa 98,13 foizni tashkil etgan.

Bu ko'rsatkichlar raqamli boshqaruv mexanizmi tizimga kirib kelganini anglatadi. Endilikda raqamli platformalar faqat davomatni belgilash yoki material yuklash vositasi bo'lib qolmasligi kerak. Ular pedagogning kasbiy rivojlanish trayektoriyasini kuzatish, uning qaysi mavzuda kuchli, qaysi yo'nalishda metodik yordamga muhtoj ekanini aniqlash, mentor faoliyatini baholash, hududiy farqlarni tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash vositasiga aylanishi lozim.

Shuningdek, platforma orqali KRK tadbirlarida ishtirok etgan va belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tgan 82 253 nafar yetakchi o'qituvchi yakuniy nazorat topshiriqlarini topshirib, "Uzluksiz kasbiy ta'lim" elektron platformasida elektron raqamli imzo va QR-kod bilan tasdiqlangan sertifikatga ega bo'ldi. Bu esa sertifikatlash jarayonida shaffoflik, tezkorlik va elektron tasdiqlash mexanizmlarini kuchaytirishga xizmat qiladi.

#### **6. Rahbar kadrlar salohiyatini oshirish – tizim samaradorligining boshqaruv omili.**

Pedagog kadrlar salohiyatini oshirishda maktab rahbarlarining o'rni beqiyosdir. Chun-ki maktab rahbari kasbiy rivojlanish jarayoni-

ni qo'llab-quvvatlamasa, pedagogning kursda o'rgangan bilim va ko'nikmalari maktab amaliyotiga to'liq singmaydi. Rahbar o'qituvchiga vaqt, sharoit, metodik muhit, ishonch va rag'bat yaratib bermas ekan, kasbiy rivojlanish ko'pincha rasmiy tadbir darajasida qolib ketadi.

Zamonaviy maktab rahbari faqat hujjatlar ijrosini ta'minlovchi boshqaruvchi emas. U pedagogik lider, strategik rejalashtiruvchi, jamoani rivojlantiruvchi, ta'lim sifatini tahlil qiluvchi, raqamli transformatsiyani boshqaruvchi, ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali

*1-jadval.*

#### Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida asosiy amaliy natijalar va kelgusidagi vazifalar

| Yo'nalish                | Amalga oshirilgan ishlar                                                                          | Erishilgan natijalar                                                                     | Kelgusidagi vazifalar                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Malaka oshirish kurslari | 2025-yilda davlat va nodavlat umumiy o'rta ta'lim tashkilotlari xodimlari kurslarga jalb qilindi  | 124 498 nafar reja o'rniga 125 245 nafar xodim malaka oshirdi, reja 100,6 foiz bajarildi | Kurs natijasini xodimning ish joyidagi amaliy o'zgarishi bilan bog'lash                                     |
| KRK va KRS tizimi        | "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlari bosqichma-bosqich joriy etildi | 2024–2025-o'quv yilida 276 664 nafar fan o'qituvchisi qamrab olindi                      | Qamrovdan sifatga o'tish, fanlar kesimida ta'sir ko'rsatkichlarini ishlab chiqish                           |
| O'quv dasturlari         | 11 ta fan yo'nalishi bo'yicha 72 soatlik KRK/KRS dasturlari ishlab chiqildi                       | 36 soat KRK va 36 soat KRS shaklidagi uzluksiz rivojlanish mazmuni yaratildi             | Dasturlarni pedagoglarning real ehtiyojlari va dars amaliyoti asosida doimiy yangilash                      |
| Tayanch maktablar        | Respublika bo'yicha 1 550 ta tayanch maktab belgilandi                                            | Hududiy kasbiy rivojlanish infratuzilmasi shakllandi                                     | Tayanch maktablarni metodik resurs va tajriba almashish markazlariga aylantirish                            |
| Master-trenerlar         | 292 nafar master-trener saralab olindi va treninglarga jalb qilindi                               | Fanlar kesimida metodik yetakchilar guruhi shakllandi                                    | Master-trenerlar faoliyatini sifat indikatorlari asosida baholash                                           |
| Mentor-o'qituvchilar     | 9 425 nafar nomzoddan 3 901 nafari mentorlikka tavsiya etildi                                     | Mentorlik tizimi hududlarga tushirildi                                                   | Mentorlikni dars tahlili, refleksiya va individual yordam bilan bog'lash                                    |
| Raqamlashtirish          | krk.avloniy.uz platformasi va telegram bot joriy etildi                                           | Davomat, baholash, material yetkazish va monitoring real vaqt rejimida kuzatilmoqda      | Platformani elektron portfolio, individual rivojlanish trayektoriyasi va tahliliy tavsiyalar bilan boyitish |
| Sertifikatlash           | Yakuniy nazorat topshiriqlari elektron shaklda tashkil etildi                                     | 82 253 nafar yetakchi o'qituvchi elektron sertifikatga ega bo'ldi                        | Sertifikatni faqat ishtirok bilan emas, amaliy natija bilan bog'lash                                        |

hamkorlik qiluvchi yetakchi bo'lishi kerak [6; 7]. Shu bois rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish pedagoglar kasbiy rivojlanishining boshqaruv poydevori sifatida qaralishi zarur.

Maktab rahbari KRK va KRS tizimida quyidagi asosiy vazifalarni bajarishi maqsadga muvofiq: pedagoglarning kasbiy ehtiyojlari aniqlash, ularni tegishli mashg'ulotlarga yo'naltirish, darslarda o'zgarishlarni kuza-tish, mentorlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, metodbirlashmalar ishini natijaga yo'naltirish, o'qituvchilar faoliyati bo'yicha qayta aloqa berish va maktab ichida o'rganish madaniyatini shakllantirish.

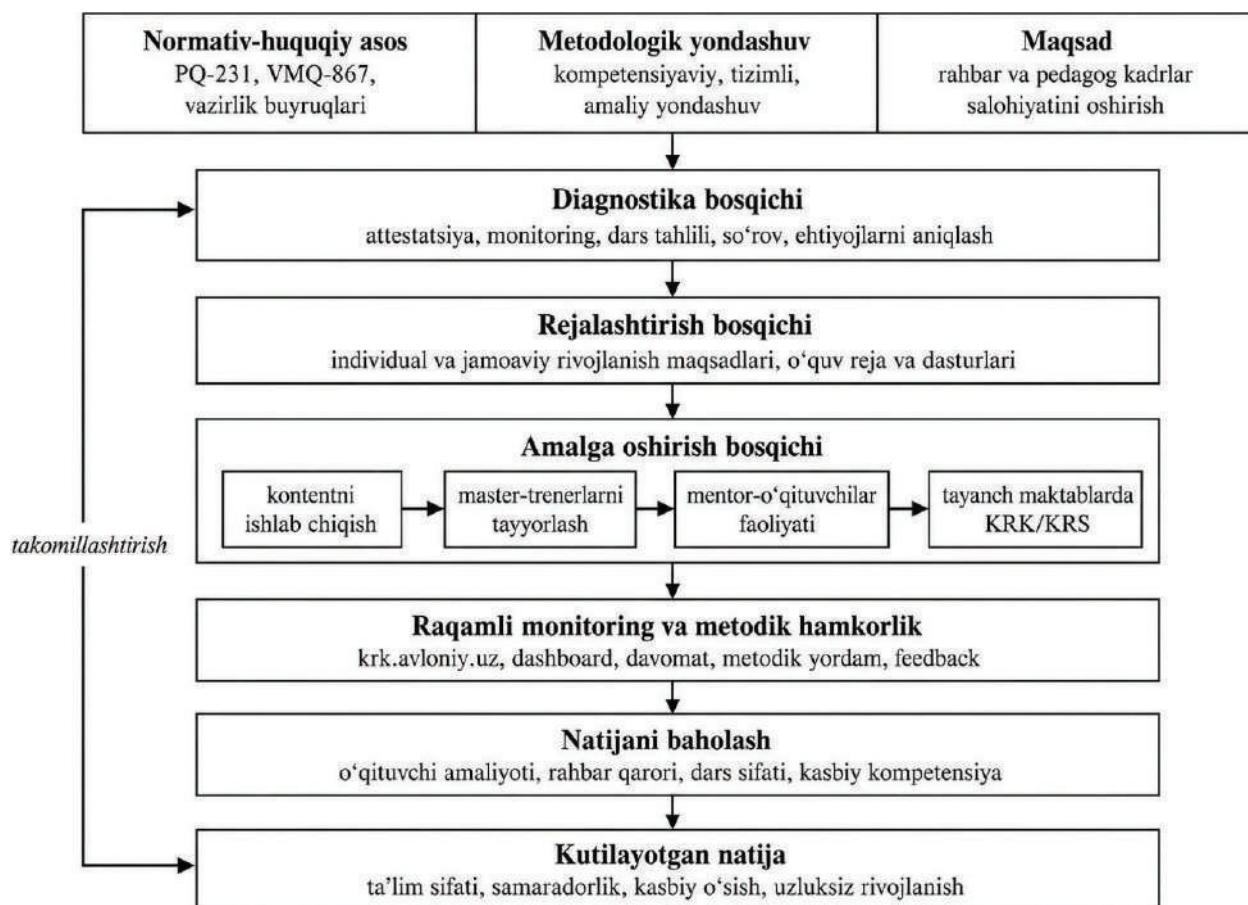
Aynan shu sababli rahbarlar uchun mene-  
 jerlik kurslari, boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlari, raqamli boshqaruv, monitoring, strategik rejalashtirish, pedago-  
 gik liderlik va inson resurslarini boshqarish

yo'nalishidagi amaliy mashg'ulotlar yanada kuchaytirilishi lozim. Rahbarning o'zi o'r-ganishga ochiq bo'lmasa, jamoada o'rganish madaniyatini shakllantirish mushkul. Boshqa-  
 cha aytganda, maktabda "o'rganadigan jamoa" bo'lishi uchun avvalo "o'rganadigan rahbar" bo'lishi kerak.

### **Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli.**

Quyidagi model uzluksiz kasbiy rivoj-  
 lantirish tizimida rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish jarayonini amaliy boshqa-  
 ruv sikli sifatida ifodalaydi (1-rasm).

Mazkur modelning asosiy g'oyasi shun-  
 dan iboratki, kasbiy rivojlantirish tizimi bir martalik chora emas, balki uzluksiz takomil-  
 lashib boruvchi boshqaruv siklidir. Unda har bir bosqich keyingi bosqichga asos yaratadi: normativ asos ehtiyojni aniqlashga, ehtiyoj dastur va kontentga, kontent trener va mentor-



**1-rasm. Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning amaliy modeli**

lar faoliyatiga, ular esa tayanch maktablardagi amaliyotga, amaliyot raqamli monitoringga, monitoring esa natijani baholash va takomillashtirishga olib keladi.

**Muhokama: qamrovdan sifatga o'tish zarurati.**

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida eng katta yutuqlardan biri – keng qamrovli tashkiliy mexanizm shakllantirilganidir. Qisqa muddat ichida yuz minglab pedagoglar KRK va KRS tadbirlariga jalb qilindi, tayanch maktablar belgilandi, master-trenerlar va mentor-o'qituvchilar tizimi yaratildi, elektron platforma orqali monitoring yo'lga qo'yildi.

Biroq bugungi bosqichda tizim oldida yangi vazifa turibdi: qamrov ko'rsatkichlaridan sifat ko'rsatkichlariga o'tish. Ya'ni endilikda "qancha pedagog o'qidi?" degan savol bilan birga "o'qigan pedagogning darsida nima o'zgardi?", "rahbarning boshqaruv qarorlarida qanday yangilanish bo'ldi?", "maktabdagi metodik muhit qanday yaxshilandi?", "o'quvchi natijalariga qanday ta'sir ko'rsatildi?" degan savollar markazga chiqishi kerak.

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida natijadorlik quyidagi ko'rsatkichlar orqali baholanishi mumkin:

*birinchidan*, pedagogning darsni rejalashtirish va tashkil etish sifati;

*ikkinchidan*, o'quvchiga yo'naltirilgan metodlardan foydalanish darajasi;

*uchinchidan*, baholash va qayta aloqa madaniyatining shakllanishi;

*to'rtinchidan*, raqamli vositalardan maqsadli foydalanish;

*beshinchidan*, pedagogning o'z faoliyatini tahlil qilish va takomillashtirish ko'nikmasi;

*oltinchidan*, rahbarning maktabda metodik muhit yaratish va o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash faoliyati.

Shu bois kelgusida KRK va KRS jarayonlarini faqat davomat va sertifikatlash bilan emas,

balki pedagogik amaliyotdagi real o'zgarishlar bilan bog'lash zarur. Sertifikat o'qituvchining ishtirokini tasdiqlashi mumkin, lekin uning kasbiy o'sishini to'liq isbotlamaydi. Kasbiy o'sish esa darsdagi sifat, metodik yangilanish, o'quvchi bilan ishlashdagi o'zgarish va jamoaviy hamkorlik orqali ko'rinadi.

**Istiqboldagi ustuvor vazifalar.**

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining keyingi bosqichida quyidagi vazifalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq.

*Birinchidan*, rahbar va pedagog kadrlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash tizimini yanada takomillashtirish zarur. Har bir pedagogning qaysi kompetensiyasi kuchli, qaysi yo'nalishda rivojlanishga ehtiyoji borligi aniq ko'rinib turishi kerak. Buning uchun diagnostika vositalari, o'zini o'zi baholash, dars tahlili, mentor xulosasi va raqamli monitoring natijalari yagona tizimga birlashtirilishi lozim.

*Ikkinchidan*, KRK va KRS dasturlarini doimiy yangilab borish kerak. Ta'lim tizimi tez o'zgarayotgan sharoitda bir marta ishlab chiqilgan dastur uzoq muddat o'zgarmasdan qolmasligi kerak. Har yili pedagoglar ehtiyoji, attestatsiya natijalari, fan dasturlari, yangi darsliklar, raqamli texnologiyalar va maktab amaliyotidagi muammolar asosida kontent yangilanib borishi zarur.

*Uchinchidan*, tayanch maktablar faoliyatini kuchaytirish lozim. Tayanch maktab faqat mashg'ulot o'tkaziladigan joy emas, balki huddudagi metodik tajriba, mentorlik, dars tahlili, innovatsion yondashuvlar va kasbiy hamkorlik markaziga aylanishi kerak. Har bir tayanch maktabning faoliyati natija indikatorlari asosida baholab borilishi maqsadga muvofiq.

*To'rtinchidan*, mentor-o'qituvchilar faoliyatini sifat jihatidan baholash tizimini yaratish zarur. Mentor qancha mashg'ulot o'tkazgani emas, balki uning yordami bilan pedagog faoliyatida qanday o'zgarish bo'lgani muhim.

Buning uchun mentorlik portfeli, dars kuzatuv, qayta aloqa varaqalari, pedagog refleksiyasi va amaliy natijalar tahlil qilinishi kerak.

*Beshinchidan*, krk.avloniy.uz platformasini elektron portfolio va individual rivojlanish trayektoriyasi bilan boyitish zarur. Har bir pedagogning o'quv materiallari, bajarilgan topshiriqlari, baholash natijalari, mentor xulosasi, dars ishlanmalari va kasbiy o'sish dinamikasi platformada ko'rinishi kerak. Bu rahbarlarga ham, metodistlarga ham, pedagogning o'ziga ham aniq rivojlanish yo'lini ko'rsatadi.

*Oltinchidan*, rahbar kadrlar uchun alohida boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlarini kuchaytirish lozim. Maktab rahbarlari uchun strategik boshqaruv, pedagogik liderlik, o'zgarishlarni boshqarish, ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, inson resurslarini rivojlantirish va raqamli boshqaruv bo'yicha amaliy modullar ishlab chiqilishi zarur.

*Yettinchidan*, uzluksiz kasbiy rivojlantirish natijalarini ta'lim sifati ko'rsatkichlari bilan bog'lash kerak. Bunda pedagogning dars sifati, o'quvchilarning fan bo'yicha o'sish dinamikasi, maktab ichki monitoringi, metodik xizmat samaradorligi va ota-onalar hamda o'quvchilar fikri ham hisobga olinishi mumkin.

Maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlar salohiyatini oshirish bo'yicha so'nggi yillarda keng

ko'lamli va tizimli ishlar amalga oshirilmoqda. Prezidentimizning PQ-231-son, Vazirlar Mahkamasining 681- va 867-son qarorlari hamda vazirlik buyruqlari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yangi modeli shakllanmoqda. "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining joriy etilishi bu yo'nalishdagi eng muhim amaliy qadamlardan biri bo'ldi.

Shu bilan birga, keyingi bosqichda eng muhim vazifa – qamrovdan sifatga, kursdan amaliy natijaga, sertifikatdan kasbiy o'sishga, hisobotdan real ta'sirga o'tishdir. Rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirishning haqiqiy samarasi ularning kundalik faoliyatida, dars sifati, boshqaruv madaniyati, metodik hamkorlik, o'quvchi natijalari va maktab muhitidagi ijobiy o'zgarishlarda namoyon bo'lishi kerak.

Demak, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining kelajakdagi asosiy vazifasi pedagog va rahbarlarni shunchaki o'qitish emas, balki ularni o'z faoliyatini tahlil qiladigan, yangilikni amaliyotga joriy etadigan, hamkorlikda o'rganadigan va ta'lim sifatiga real ta'sir ko'rsatadigan professional shaxs sifatida rivojlantirishdan iborat. Ana shundagina rahbar va pedagog kadrlar salohiyatini oshirish ta'lim tizimidagi islohotlarning eng kuchli harakatlantiruvchi kuchiga aylanadi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-6981085>
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-7271575>
3. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 7-avgustdagi "Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini bosqichma-bosqich joriy etish to'g'risida"gi 246-son buyrug'i.
4. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 30-iyundagi "2025-2026-o'quv yilida "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini tashkil etishga tayyorgarlik ko'rish to'g'risida"gi 216-son buyrug'i.
5. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 8-sentabrdagi "2025-2026-o'quv yilida umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining o'quv reja va dasturlarini tasdiqlash to'g'risida"gi 336-son buyrug'i.
6. Alkarov, E.M. (2025). "Menejerlik o'quv kurslari" mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (2-qism). Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 5(5), 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18014487>
7. Alkarov, E.M. (2026). Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586>
8. OECD. (2019). TALIS 2018 Results, Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
9. UNESCO. (2024). Global Report on Teachers: Addressing Teacher Shortages and Transforming the Profession. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400>
10. Darling-Hammond, L., Hyler, M.E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
11. Safarova, K.Sh. Umumta'lim maktab rahbarlari faoliyatida menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslari. Ilmiy-amaliy tadqiqotlar to'plami.
12. Nishonova, D.Z. (2023). Ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish. Zamonaviy ta'lim va innovatsion tadqiqotlar.
13. Sulliyeva, S.X., Tojiyeva, F.A., & G'aniyeva, G.I. (2023). Uzluksiz ta'lim tizimida o'qitishning zamonaviy tashkiliy shakllari. Termiz.

# TA'LIM TIZIMI XODIMLARIDA PEDAGOGIK YETAKCHILIK VA MENTORLIK KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION BOSHQARUV MEKANIZMLARI: EMPIRIK TAHLIL VA SAMARADORLIK INDIKATORLARI ASOSIDA

*Turdiyev Azizbek Anvarjonovich,  
O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va  
maktab ta'limi vaziri o'rinbosari*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada ta'lim tizimi xodimlarida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishning innovatsion boshqaruv mexanizmlari empirik tahlil va samaradorlik indikatorlari asosida yoritiladi. Zamona-viy ta'lim muhitida o'qituvchilarning nafaqat bilim beruvchi, balki yetakchi va mentor sifatidagi rolini kuchaytirish zarurati asoslab beriladi. Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi samarali boshqaruv mexanizmlari aniqlanib, ularning natijadorligi baholanadi hamda innovatsion model taklif etiladi. Aralash metodologiya asosida olingan natijalar o'qituvchilarning kompetensiyalariga ta'sir etuvchi asosiy omillar – institutsional qo'llab-quvvatlash, reflektiv amaliyot, hamkorlikdagi o'rganish muhiti va raqamli vositalardan foydalanish darajasini ko'rsatadi. Kompetensiyalar rivojini baholash uchun samaradorlik indikatorlari tizimi ishlab chiqiladi. Taklif etilgan boshqaruv mexanizmlari o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini oshirish, ta'lim sifati va samaradorligini yaxshilashga xizmat qilishi bilan ahamiyatlidir.

**Kalit so'zlar:** pedagogik yetakchilik, mentorlik, kompetensiya, innovatsion boshqaruv mexanizmlari, empirik tahlil, samaradorlik indikatorlari, professional rivojlanish, ta'lim sifati, reflektiv amaliyot, raqamli ta'lim.

**Инновационные управленческие механизмы развития педагогического лидерства и наставнических компетенций у работников системы образования: на основе эмпирического анализа и показателей эффективности**

**Турдиев Азизбек Анваржонович,**  
Заместитель министра дошкольного и  
школьного образования Республики Узбекистан

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются инновационные управленческие механизмы развития педагогического лидерства и наставнических компетенций у работников системы образования на основе эмпирического анализа и показателей эффективности. Обосновывается необходимость усиления роли учителя в современной образовательной среде не только как носителя знаний, но и как лидера и наставника. Определены эффективные управленческие механизмы, способствующие развитию педагогического лидерства и наставничества, оценена их результативность и предложена инновационная модель. Результаты, полученные с применением смешанной методологии, выявляют основные факторы, влияющие на развитие компетенций учителей, включая институциональ-

ную поддержку, рефлексивную практику, среду совместного обучения и уровень использования цифровых технологий. Разработана система показателей эффективности для оценки уровня развития компетенций. Предложенные управленческие механизмы имеют важное значение для повышения профессионального развития педагогов, а также улучшения качества и эффективности образования.

**Ключевые слова:** педагогическое лидерство, наставничество, компетенция, инновационные управленческие механизмы, эмпирический анализ, показатели эффективности, профессиональное развитие, качество образования, рефлексивная практика, цифровое образование.

**Innovative management mechanisms for developing instructional leadership and mentorship competencies of education system personnel: based on empirical analysis and performance indicators**

**Azizbek Anvarjonovich Turdiyev,**  
Deputy Minister of Preschool and School  
Education of the Republic of Uzbekistan

**Abstract:** This article explores innovative management mechanisms for developing instructional leadership and mentoring competencies of education system personnel based on empirical analysis and performance indicators. It substantiates the need to strengthen the role of teachers in the modern educational environment not only as knowledge providers but also as leaders and mentors. The study identifies effective management mechanisms that support the development of instructional leadership and mentorship, evaluates their effectiveness, and proposes an innovative model. The findings obtained through a combined-methods approach highlight key impact factors on the development of teachers' competencies, including institutional support, reflective practice, collaborative learning environments, and the level of using digital technology. A system of performance indicators is developed to assess competency development. The proposed management mechanisms are significant for enhancing teachers' professional development and improving the quality and effectiveness of education.

**Keywords:** instructional leadership, mentorship, competency, innovative management mechanisms, empirical analysis, performance indicators, professional development, education quality, reflective practice, digital education.

**G**loballashuv va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim tizimi oldiga qo'yilayotgan talablar tubdan o'zgarib bormoqda. Zamonaviy jamiyatda inson kapitali rivojlanishining asosiy omili sifatida ta'lim sifati ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Bu esa o'z navbatida o'qituvchining an'anaviy bilim beruvchi roldan chiqib, pedagogik jarayonni boshqaruvchi, innovatsion g'oyalarni ilgari suruvchi, jamoani ortidan ergashtira oladigan yetakchi va yosh kadrlarni qo'llab-quvvatlovchi mentor sifatida faoliyat yuritishini taqozo etadi. Shu nuqtayi nazardan, pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi zamonaviy ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda.

Bugungi kunda ta'lim tizimining samardorligi ko'p jihatdan o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyalariga bog'liq bo'lib, ularning ichida yetakchilik va mentorlik alohida ahamiyat kasb etadi. Yetakchilik kompetensiyasi o'qituvchining nafaqat o'quv jarayonini samarali tashkil etish, balki ta'lim muassasasida ijobiy muhit yaratish, innovatsiyalarni joriy etish va hamkasblar faoliyatini muvofiqlashtirish qobiliyatini ham o'z ichiga oladi. Mentorlik esa tajribali pedagoglarning yosh o'qituvchilarga metodik va psixologik yordam ko'rsatishi, ularning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tizimli faoliyatdir.

O'zbekiston Respublikasida ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, pedagog kadrlar salohi-

yatini oshirish hamda ularning kasbiy rivojlantirishini qo'llab-quvvatlash davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Xususan, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunda uzluksiz ta'lim tizimini rivojlantirish, ta'lim sifatini oshirish va pedagog kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini takomillashtirish asosiy vazifalar sifatida ko'rsatib o'tilgan. Mazkur hujjatda o'qituvchilarning innovatsion faoliyatini qo'llab-quvvatlash, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni joriy etish va ularning kasbiy o'sishini rag'batlantirish muhim omil sifatida e'tirof etiladi [1].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son Farmonida xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi doirasida o'qituvchilarning kasbiy mahoratini oshirish, ularni zamonaviy kompetensiyalar bilan qurollantirish hamda ta'lim jarayoniga innovatsion yondashuvlarni joriy etish zarurligi alohida ta'kidlangan [2]. Mazkur farmon o'qituvchilarning yetakchilik salohiyatini oshirish va mentorlik faoliyatini tizimli yo'lga qo'yish uchun muhim normativ asos yaratadi. Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni – "Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi"da ta'lim sifatini oshirish, pedagoglarning ijtimoiy maqomini yuksaltirish hamda ularning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash bo'yicha kompleks chora-tadbirlar belgilangan [3]. Ushbu strategiya doirasida pedagogik kadrlarning yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta'lim tizimining raqobatbardoshligini oshirish maqsad qilingan.

Xalqaro miqyosda ham o'qituvchilarning yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Jumladan, UNESCO tomonidan ishlab chiqilgan "Teacher Policy Development Guide"da o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi uzluksiz jarayon sifatida qaralib, unda mentorlik va yetak-

chilik kompetensiyalarini shakllantirish asosiy yo'nalishlardan biri sifatida belgilangan. Ushbu hujjatga ko'ra, samarali ta'lim tizimi uchun o'qituvchilar nafaqat bilim beruvchi, balki o'quvchilar va hamkasblar uchun ilhomlantiruvchi lider bo'lishi lozim.

OECD tomonidan o'tkaziladigan TALIS tadqiqotlari natijalari ham o'qituvchilarning yetakchilik faoliyati va mentorlik tizimining ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Ushbu tadqiqotlarda o'qituvchilarning professional hamkorlikda ishlashi, tajriba almashishi va mentorlik faoliyati ta'lim samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida qayd etilgan.

Zamonaviy ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, pedagogik yetakchilikning samarali shakllari sifatida transformatsion va distributiv yetakchilik modellari keng qo'llanilmoqda. Transformatsion yetakchilik o'qituvchining o'z jamoasini ilhomlantirish, innovatsiyalarni joriy etish va umumiy maqsad sari safarbar etish qobiliyatiga asoslanadi. Distributiv yetakchilik esa rahbarlik funksiyalarini jamoa a'zolari o'rtasida taqsimlash orqali samaradorlikni oshirishga qaratilgan. Bu yondashuvlar o'qituvchilarning faol ishtirokini ta'minlab, ularning professional rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Mentorlik faoliyati ham zamonaviy ta'lim tizimida muhim o'rin tutadi. Mentorlikning samarali modellari sifatida "peer mentoring", "coaching" va "instructional mentoring" kabi yondashuvlar keng qo'llanilmoqda. Ushbu modellarda o'qituvchilar o'zaro tajriba almashadi, bir-birini qo'llab-quvvatlaydi va reflektiv tahlil orqali o'z faoliyatini takomillashtiradi. Natijada o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyalari izchil rivojlanadi. Ta'lim tizimida yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonida samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv mexanizmlari pedagogik jarayonni

tashkil etish, resurslarni taqsimlash, monitoring va baholash tizimini yo'lga qo'yish hamda innovatsiyalarni joriy etishni o'z ichiga oladi. Ayniqsa, empirik tahlil va samaradorlik indikatorlariga asoslangan boshqaruv yondashuvlari qaror qabul qilish jarayonining ilmiy asoslan-ganligini ta'minlaydi.

Empirik tahlil o'qituvchilarning real faoliyatini o'rganish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqishda muhim vosita hisoblanadi. Samaradorlik indikatorlari esa pedagogik faoliyat natijalarini baholash, o'zgarish dinamikasini kuzatish va rivojlanish strategiyalarini belgilash imkonini beradi. Shu bois, innovatsion boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishda empirik ma'lumotlarga asoslanish muhim metodologik talab hisoblanadi.

Maqolada aynan shu jihatlar – pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish, ularni boshqarishning innovatsion mexanizmlarini ishlab chiqish hamda samaradorlik indikatorlari asosida baholash masalalari kompleks tarzda ko'rib chiqiladi. Bu esa tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy ahamiyatini belgilaydi. Ta'lim tizimida o'qituvchilarning yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish zamonaviy pedagogikaning dolzarb muammolaridan biri bo'lib, uni hal etish innovatsion yondashuvlar va ilmiy asoslangan boshqaruv mexanizmlarini talab etadi. Ushbu yo'nalishda olib borilayotgan izlanishlar ta'lim sifatini oshirish, pedagog kadrlar salohiyatini yuksaltirish hamda ta'lim tizimini barqaror rivojlantirishga xizmat qiladi.

Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi zamonaviy pedagogika va ta'lim menejmenti doirasida keng o'rganilayotgan ilmiy yo'nalishlardan biridir. So'nggi yillarda ushbu yo'nalishda olib borilgan tadqiqotlar o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini ta'minlashda yetakchilik va mentorlikning muhim omil ekanligini asoslab

bermoqda. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mazkur muammo turli mamlakatlarda turlicha yondashuvlar asosida o'rganilgan bo'lib, ularning umumiy jihati – o'qituvchining faol subyekt sifatidagi rolini kuchaytirishga qaratilganidir.

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda pedagogik yetakchilik masalasi ko'proq ta'lim sifatini oshirishning strategik omili sifatida talqin etiladi. Xususan, James Spillane tomonidan ilgari surilgan distributiv yetakchilik nazariyasiga ko'ra, ta'lim muassasalarida rahbarlik faqat ma'muriy lavozim egalari bilan cheklanmaydi, balki o'qituvchilar ham yetakchilik funksiyalarini bajaruvchi subyekt sifatida qaraladi. Bu yondashuv o'qituvchilarning tashabbuskorligini oshirish va jamoaviy boshqaruvni rivojlantirishga xizmat qiladi [9].

Kenneth Leithwood transformatsion yetakchilik modelini ishlab chiqib, o'qituvchilarning motivatsiyasi va professional rivojlanishiga yetakchilikning bevosita ta'sirini asoslab bergan. Uning tadqiqotlariga ko'ra, samarali yetakchilik o'qituvchilarning innovatsion faoliyatini rag'batlantiradi va ta'lim natijalarini yaxshilaydi [10].

Mentorlik masalasi xorijiy adabiyotlarda alohida ilmiy yo'nalish sifatida shakllangan. Michael Fullan ta'lim islohotlari kontekstida mentorlikni o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlovchi muhim mexanizm sifatida baholaydi. Uning fikricha, mentorlik orqali tajriba almashish va reflektiv amaliyot rivojlanadi [12].

John Hattie tomonidan olib borilgan tadqiqotlar natijasida o'qituvchilar o'rtasidagi hamkorlik, mentorlik va feedback tizimi ta'lim samaradorligiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillardan biri ekanligi aniqlangan [12]. Bu esa mentorlikning nafaqat individual, balki tizimli ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. Xorijiy tadqiqotlar pedagogik yetakchilik va mentorlikni ta'lim sifatini oshirishning asosiy vosita-

laridan biri sifatida talqin etadi hamda ularni rivojlantirishda innovatsion boshqaruv yondashuvlarining muhimligini ta'kidlaydi.

MDH davlatlarida pedagogik yetakchilik va mentorlik masalalari asosan ta'lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonlari bilan bog'liq holda o'rganilmoqda. Rossiya Federatsiyasida olib borilgan tadqiqotlarda o'qituvchilarning professional kompetensiyalarini rivojlantirishda mentorlik instituti muhim o'rin tutishi ta'kidlanadi [16]. Rus olimlari mentorlikni yosh pedagoglarni kasbga moslashtirish va ularning metodik tayyorgarligini oshirishning samarali vositasi sifatida baholaydilar.

Qozog'iston tajribasida esa pedagogik yetakchilikni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan bo'lib, bu borada o'qituvchilarning liderlik salohiyatini oshirishga qaratilgan maxsus dasturlar joriy etilgan. Qozog'istonlik tadqiqotchilar o'qituvchilarning yetakchilik faoliyati ta'lim muassasasining umumiy samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatishini qayd etadilar.

Belarus va Ukraina olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda esa pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishda boshqaruv tizimining roli alohida ta'kidlanadi. Ularning fikricha, samarali boshqaruv mexanizmlarini joriy etmasdan turib, o'qituvchilarning yetakchilik va mentorlik salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish mumkin emas. MDH davlatlarida olib borilgan tadqiqotlarning umumiy xususiyati shundaki, ular ko'proq amaliy yo'naltirilgan bo'lib, ta'lim tizimidagi real muammolarni hal etishga qaratilgan [17]. Ushbu tadqiqotlarda innovatsion boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish va samaradorlik indikatorlarini belgilash masalalari hali yetarli darajada o'rganilmagan.

O'zbekiston Respublikasida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi so'nggi yillarda ilmiy tadqiqotlar markazida bo'lib kelmoqda. Mahal-

liy olimlar tomonidan olib borilgan izlanishlarda o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, ta'lim sifatini oshirish va pedagogik faoliyatni takomillashtirish masalalari keng yoritilgan.

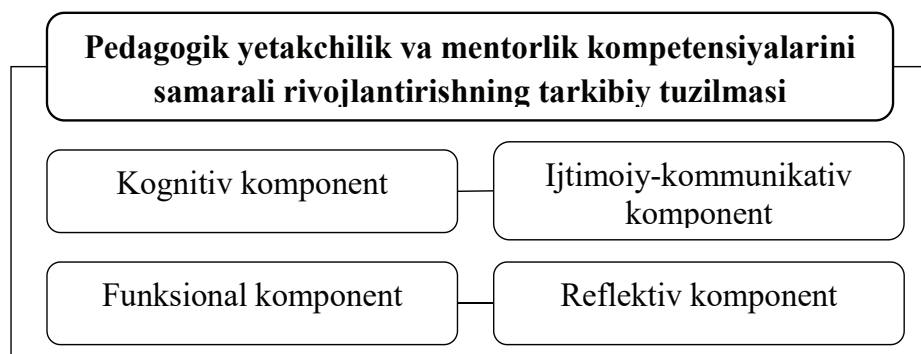
O'zbek olimlari pedagogik kompetensiya tushunchasini kompleks yondashuv asosida talqin qilib, uning tarkibiga kasbiy bilim, ko'nikma, malaka bilan bir qatorda yetakchilik va kommunikativ qobiliyatlarni ham kiritadilar. Shuningdek, ular o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishida mentorlik faoliyatining ahamiyatini alohida ta'kidlaydilar. Mahalliy tadqiqotlarda mentorlik ko'proq yosh o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash, ularning kasbiy moslashuvini ta'minlash va metodik yordam ko'rsatish vositasi sifatida qaraladi. Shu bilan birga, pedagogik yetakchilik masalasi ham o'qituvchilarning innovatsion faoliyatini rivojlantirish kontekstida o'rganilmoqda [14]. Biroq tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston ilmiy adabiyotlarida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini integratsiyalashgan holda, ayniqsa boshqaruv mexanizmlari va empirik indikatorlar asosida o'rganish yetarli darajada rivojlanmagan. Bu esa mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligini belgilaydi.

Yuqoridagi adabiyotlar tahlili asosida quyidagi ilmiy xulosalarga kelish mumkin:

- pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalari o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishida muhim omil hisoblanadi;
- xorijiy tadqiqotlarda ushbu yo'nalish chuqur nazariy asoslangan bo'lsa, MDH davlatlarida ko'proq amaliy yondashuv ustunlik qiladi;
- O'zbekiston tadqiqotlarida mazkur masala dolzarb bo'lsa-da, innovatsion boshqaruv mexanizmlari va empirik indikatorlar asosida kompleks o'rganish yetarli emas;
- pedagogik yetakchilik va mentorlikni integratsiyalashgan holda rivojlantirish ham-

da ularni samarali boshqarish tizimini ishlab chiqish zarurati mavjud.

Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini samarali rivojlantirish uchun, avvalo, ularning tarkibiy tuzilmasini aniq belgilash zarur. Tadqiqot doirasida ushbu kompetensiyalar ko'p darajali tizim sifatida talqin qilinadi va ular o'zaro bog'liq bo'lgan quyidagi komponentlardan iborat deb qaraladi: kognitiv, funksional, ijtimoiy-kommunikativ va reflektiv komponentlar (1-rasm).



**1-rasm. Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini samarali rivojlantirishning tarkibiy tuzilmasi**

**Kognitiv komponent** pedagogning nazariy bilimlari, zamonaviy pedagogik yondashuvlar, ta'lim texnologiyalari va boshqaruv asoslari bo'yicha bilim darajasini ifodalaydi. Ushbu komponent o'qituvchining yetakchilik qarorlarini ilmiy asosda qabul qilishiga zamin yaratadi.

**Funksional komponent** esa o'qituvchining amaliy faoliyatdagi yetakchilik va mentorlik ko'nikmalarini o'z ichiga oladi. Bunga o'quv jarayonini tashkil etish, jamoani boshqarish, muammoli vaziyatlarda samarali qaror qabul qilish, yosh o'qituvchilarga metodik yordam ko'rsatish kabi faoliyat turlari kiradi.

**Ijtimoiy-kommunikativ komponent** o'qituvchining jamoa bilan samarali muloqot o'rnatish, hamkorlikni yo'lga qo'yish, konfliktlarni boshqarish va motivatsiyani oshirish qobiliyatini aks ettiradi. Bu komponent ayniqsa mentorlik faoliyatida muhim ahamiyat kasb etadi.

**Reflektiv komponent** esa pedagogning o'z faoliyatini tahlil qilish, xatolarni aniqlash, o'zini rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish qobiliyatini ifodalaydi. Ushbu komponent yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Yuqoridagi komponentlar o'zaro integratsiyalashgan holda o'qituvchining umumiy professional kompetensiyasini shakllantirishi sababli ularni rivojlantirish jarayoni kompleks va tizimli yondashuvni talab etadi.

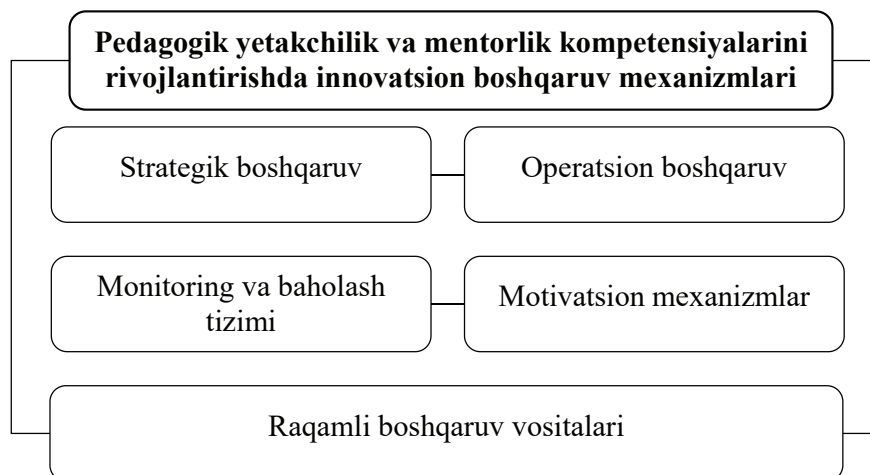
Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishda boshqaruv mexanizmlarining roli hal qiluvchi ahamiyatga ega. Innovatsion boshqaruv mexanizmlari an'anaviy boshqaruvdan farqli ravishda moslashuvchanlik, ochiqlik va natijadorlikka yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi (2-rasm). Mazkur mexanizmlarni ishlab chiqishda quyidagi tamoyillar asos qilib olindi:

**Tizimlilik tamoyili** – barcha jarayonlar o'zaro bog'liq holda ko'rib chiqiladi;

**Moslashuvchanlik tamoyili** – boshqaruv qarorlari ta'lim muhitidagi o'zgarishlarga tez moslashadi;

**Ishtirokchilik tamoyili** – o'qituvchilar boshqaruv jarayonining faol ishtirokchisiga aylanadi;

**Natijadorlik tamoyili** – faoliyat samaradorligi aniq indikatorlar asosida baholanadi;



**2-rasm. Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishda innovatsion boshqaruv mexanizmlari.**

**Innovatsionlik tamoyili** – zamonaviy texnologiyalar va yondashuvlardan foydalaniladi.

**Strategik boshqaruv** – uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilash;

**Operatsion boshqaruv** – kundalik faoliyatni tashkil etish va muvofiqlashtirish;

**Monitoring va baholash tizimi** – natijalarni muntazam tahlil qilish;

**Motivatsion mexanizmlar** – o'qituvchilarni rag'batlantirish;

**Raqamli boshqaruv vositalari** – axborot texnologiyalaridan foydalanish.

Ushbu mexanizmlar pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonini tizimli ravishda boshqarishga imkon beradi.

Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini baholash uchun samaradorlik indikatorlari tizimi ishlab chiqildi (3-rasm).



**3-rasm: Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini baholash uchun samaradorlik indikatorlari tizimi.**

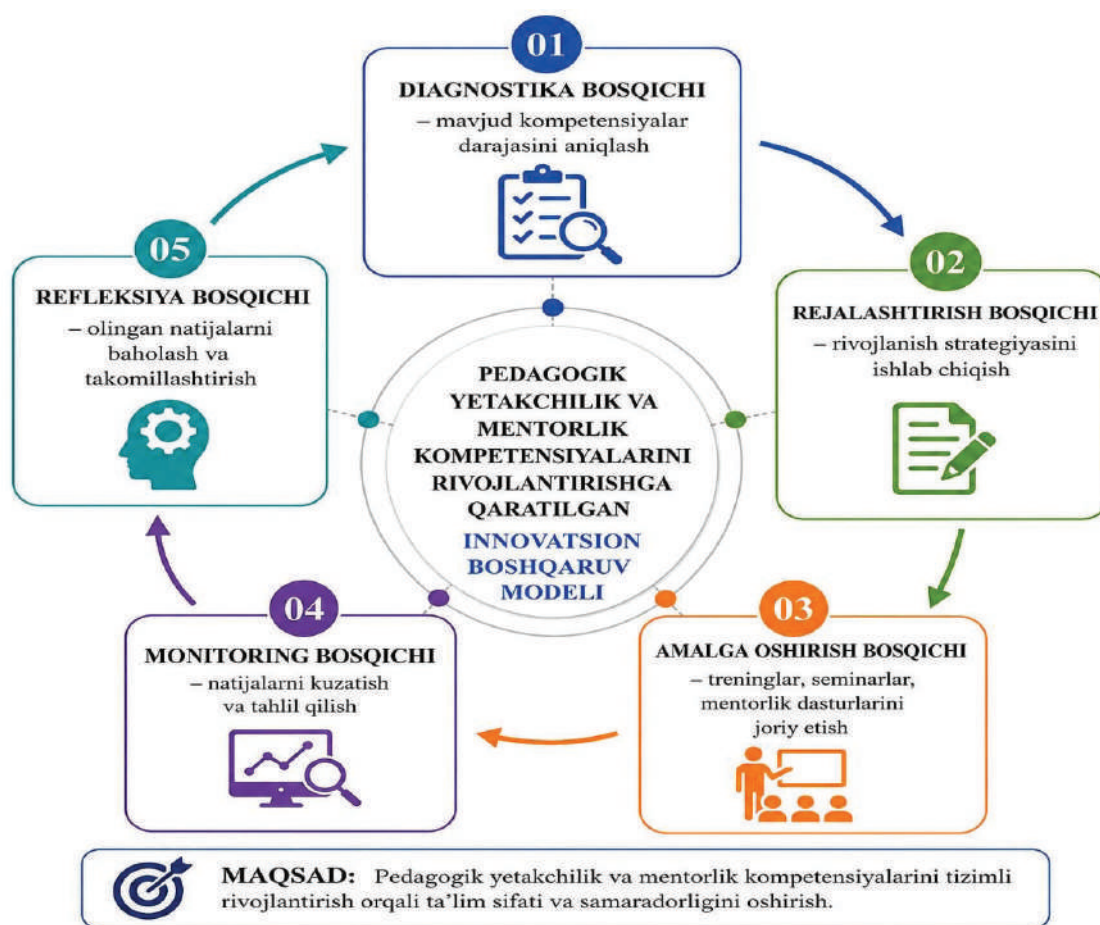
Har bir indikator uchun baholash mezonlari ishlab chiqilib, ular ball tizimi asosida o'Ichandi. Natijada o'qituvchilarning kompetensiya darajasi quyidagi uch bosqichga ajratildi: boshlang'ich daraja; o'rta daraja; yuqori daraja. Mazkur indikatorlar tizimi pedagogik faoliyat natijalarini obyektiv baholash imkonini beradi.

Tadqiqotimiz doirasida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion boshqaruv modeli ishlab chiqildi (4-rasm).

**Monitoring bosqichi** – natijalarni kuzatish va tahlil qilish;

**Refleksiya bosqichi** – olingan natijalarni baholash va takomillashtirish.

Taqdim etilgan modelning asosiy xususiyati – uning integrativ xarakterga ega ekanligidir. Ya'ni unda yetakchilik va mentorlik kompetensiyalari birgalikda rivojlantiriladi hamda boshqaruv mexanizmlari bilan uzviy bog'lanadi. Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatadiki, pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish kompleks yondashuvni



4-rasm. Pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion boshqaruv modeli.

**Diagnostika bosqichi** – mavjud kompetensiyalar darajasini aniqlash;

**Rejalashtirish bosqichi** – rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish;

**Amalga oshirish bosqichi** – treninglar, seminarlar, mentorlik dasturlarini joriy etish;

talab etadi. Innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish orqali ushbu kompetensiyalarni samarali rivojlantirish mumkin. Empirik tahlil va samaradorlik indikatorlari esa ushbu jarayonning natijadorligini ta'minlashda muhim vosita hisoblanadi.

O'rganishlar jarayonida ta'lim tizimida pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishning innovatsion boshqaruv mexanizmlari empirik tahlil va samaradorlik indikatorlari asosida kompleks tarzda tahlil qilindi. Olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, zamonaviy ta'lim muhitida o'qituvchilarning kasbiy faoliyati faqat bilim berish bilan cheklanib qolmay, balki yetakchilik va mentorlik funksiyalarini ham o'z ichiga olishi zarur. Bu esa ta'lim sifatini oshirish va tizim samaradorligini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Empirik natijalar o'qituvchilarning yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish darajasi hali to'liq shakllanmaganligini, ayniqsa, amaliy ko'nikmalar va reflektiv faoliyat komponentlari sust rivojlanganligini ko'rsatdi. Shu bilan birga, institutsional qo'llab-quvvatlash, jamoaviy hamkorlik muhiti va raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi ushbu kompetensiyalar rivojiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi aniqlandi.

Ishlab chiqilgan samaradorlik indikatorlari tizimi o'qituvchilarning kasbiy kompetensiyalarini obyektiv baholash imkonini berib, ularni rivojlantirish strategiyalarini aniqlashda muhim vosita sifatida namoyon bo'ldi. Shuningdek, taklif etilgan innovatsion boshqaruv modeli pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini tizimli ravishda rivojlantirishga xizmat qiluvchi integrativ yondashuv sifatida asoslab berildi.

Mazkur tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Ta'lim muassasalarida pedagogik yetakchilik va mentorlikni rivojlantirishga qaratilgan maxsus boshqaruv dasturlarini joriy etish;
2. O'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash maqsadida liderlik va coaching treninglarini tizimli tashkil etish;
3. Ta'lim muassasalarida professional learning communities (PLC) faoliyatini rivojlantirish orqali hamkorlik muhitini kuchaytirish;
4. Pedagogik faoliyatni baholashda ishlab chiqilgan samaradorlik indikatorlari tizimini amaliyotga joriy etish;
5. O'qituvchilarning reflektiv faoliyatini rivojlantirish uchun o'z-o'zini baholash va tahlil mexanizmlarini kengaytirish;
6. Ta'lim boshqaruvida raqamli texnologiyalar va platformalardan foydalanishni kengaytirish.

Xulosa qilib aytganda, pedagogik yetakchilik va mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirishning innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish ta'lim tizimining sifat va samaradorligini oshirishda muhim strategik omil hisoblanadi. Ushbu yondashuv pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini yuksaltirish hamda ta'lim tizimini modernizatsiya qilishga xizmat qiladi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. – T.: 2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-5712-son Farmoni. – T.: 2019.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-60-son Farmoni. – T.: 2022.
4. Abduqodirov A.A. Pedagogik texnologiyalar va mahorat. – T.: Fan, 2018.
5. Ishmuhamedov R.J. Innovatsion ta'lim texnologiyalari. – T.: 2019.
6. Tolipov O'.Q., Usmonboyeva M. Pedagogik texnologiyalarning nazariy asoslari. – T.: 2017.
7. Xoliqov A.A. Ta'lim menejmenti. – T.: 2020.
8. Qurbonov Sh.Q. Pedagogik kompetensiya va uning rivoji. – T.: 2021.
9. Spillane J.P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
10. Leithwood K., Jantzi D. Transformational School Leadership. – Educational Administration Quarterly, 2005.
11. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2016.
12. Hattie J. Visible Learning. – London: Routledge, 2009.
13. OECD. TALIS 2018 Results. – Paris: OECD Publishing, 2019.
14. Darling-Hammond L. Teacher Leadership and Professional Development. – 2017.
15. Harris A. Teacher Leadership: A Review of Research. – 2003.
16. Vygotsky L.S. Thought and Language. – Moscow, 1986.
17. Slavenin V.A. Pedagogika. – Moskva: 2013.

# TA'LIMDA UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISHNING DOLZARB MUAMMOLARI VA INNOVATSION YECHIMLARI

*Ismailov Abduvali Abdumalikovich,  
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori,  
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori(PhD), dotsent  
abduvaliismailov@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-4228-5078*

**Annontatsiya:** Mazkur maqolada ta'lim tizimi-da uzluksiz kasbiy rivojlantirishning zamonaviy ahamiyati, mavjud muammolari hamda ularni bartaraf etishga xizmat qiluvchi innovatsion yondashuvlar tahlil qilingan. Shuningdek, pedagoglarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish, metodik xizmat samaradorligini oshirish, raqamli texnologiyalarni ta'lim jarayoniga integratsiyalash hamda reflektiv faoliyatni kuchaytirish masalalari yoritilgan. Tadqiqot davomida pedagoglar o'rtasida o'tkazilgan so'rovnoma natijalari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining amaliy holati tahlil qilinib, istiqbolli taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** uzluksiz kasbiy rivojlantirish, pedagog kompetentligi, innovatsion ta'lim, metodik xizmat, refleksiya, raqamli texnologiyalar, ta'lim sifati, professional rivojlanish.

## **Актуальные проблемы и инновационные решения непрерывного профессионального развития в образовании**

**Исмаилов Абдували Абдумаликович,**  
ректор Национального института  
педагогического мастерства имени А.Авлони,  
Доктор философии по педагогическим наукам  
(PhD), доцент

**Аннотация:** В данной статье проанализированы современное значение непрерывного

профессионального развития в системе образования, существующие проблемы, а также инновационные подходы, направленные на их решение. Освещены вопросы развития профессиональной компетентности педагогов, повышения эффективности методической службы, интеграции цифровых технологий в образовательный процесс и усиления рефлексивной деятельности. В ходе исследования на основе результатов опроса, проведённого среди педагогов, был проанализирован практический уровень системы непрерывного профессионального развития и разработаны перспективные предложения и рекомендации.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие, педагогическая компетентность, инновационное образование, методическая служба, рефлексия, цифровые технологии, качество образования, профессиональное развитие.

## **Current challenges and innovative solutions for continuous professional development in education**

**Ismailov Abduvali Abdumalikovich,**  
Rector of the National Institute of Pedagogical  
Skills named after A.Avloni  
Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical  
Sciences, Associate Professor

**Abstract:** *This article analyzes the modern significance of continuous professional development in the education system, existing challenges, and innovative approaches aimed at addressing them. The study also highlights issues related to the development of teachers' professional competence, improvement of methodological service effectiveness, integration of digital technologies into the educational process, and strengthening reflective practice. Based on the results of a survey conducted among*

*teachers, the practical state of the continuous professional development system was analyzed, and nepcnekmuse proposals and recommendations were developed.*

**Keywords:** *continuous professional development, pedagogical competence, innovative education, methodological service, reflection, digital technologies, quality of education, professional development.*

Globallashuv va raqamli transformatsiya jarayonlari ta'lim tizimi oldiga yangi vazifalarni qo'yimoqda. Zamonaviy jamiyatda pedagog nafaqat bilim beruvchi, balki innovatsion faoliyatni tashkil etuvchi, o'quvchilarni mustaqil fikrlashga yo'naltiruvchi hamda kompetensiyaviy yondashuv asosida ta'lim jarayonini boshqaruvchi mutaxassis sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu sababli pedagoglarning kasbiy rivojlanishini uzluksiz tashkil etish ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi.

Bugungi kunda ta'lim sifati ko'p jihatdan o'qituvchining kasbiy tayyorgarligi, metodik mahorati va innovatsion faoliyatiga bog'liq. Zamonaviy pedagogik texnologiyalarni o'zlashtirish, axborot-kommunikatsiya vositalaridan samarali foydalanish, xalqaro baholash dasturlari talablariga mos ishlash kabi omillar pedagogning doimiy ravishda o'z ustida ishlashini talab etadi. Shu nuqtayi nazardan uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi pedagogning professional kompetentligini muntazam takomillashtirishga xizmat qiluvchi muhim mexanizm hisoblanadi [1].

So'nggi yillarda dunyoning rivojlangan davlatlarida pedagoglarning professional rivojlanishiga alohida e'tibor qaratilib, malaka oshirishning an'anaviy shakllari o'rniga amaliyotga yo'naltirilgan, reflektiv va individual rivojlanish strategiyalariga asoslangan

yondashuvlar keng qo'llanilmoqda. O'zbekiston ta'lim tizimida ham pedagoglarning kasbiy rivojlanishini yangi bosqichga olib chiqish, metodik xizmatni modernizatsiyalash hamda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan islohotlar amalga oshirilmoqda [6].

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish pedagogning butun faoliyati davomida kasbiy bilim, ko'nikma va kompetensiyalarini takomillashtirib borishga qaratilgan tizimli pedagogik jarayondir. Mazkur jarayon ta'limning uzviyligi, amaliy yo'naltirilganlik, reflektivlik va innovatsionlik tamoyillariga asoslanadi [7].

Ilmiy adabiyotlarda uzluksiz kasbiy rivojlantirish quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga olishi ta'kidlanadi:

- \* metodik kompetensiyalarni rivojlantirish;
- \* pedagogik texnologiyalarni o'zlashtirish;
- \* raqamli savodxonlikni oshirish;
- \* kommunikativ kompetensiyalarni shakllantirish;
- \* reflektiv faoliyatni rivojlantirish;
- \* ilmiy-tadqiqot kompetensiyalarini takomillashtirish.

Pedagogning professional rivojlanishi faqat malaka oshirish kurslari bilan cheklanib qolmay, balki mustaqil ta'lim, tajriba almashish, mentorlik, seminar-treninglar, metodik birlashmalar faoliyati hamda amaliy faoliyat tahlili orqali ham amalga oshiriladi.

Kompetensiyaviy yondashuvga ko'ra, pedagogning kasbiy rivojlanishi ta'lim sifati bilan uzviy bog'liq bo'lib, o'qituvchining innovation faoliyati o'quvchilarning bilim natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli zamonaviy ta'lim tizimida uzluksiz kasbiy rivojlantirish strategik ahamiyat kasb etmoqda [2].

Globallashuv davrida ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlarga qaramasdan, pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini samarali tashkil etish jarayonida bir qator tizimli muammolar saqlanib qolmoqda. Mazkur muammolar pedagoglarning professional kompetentligini rivojlantirish, zamonaviy ta'lim talablariga moslashish hamda ta'lim sifatini oshirish jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatmoqda [3]. Ayniqsa, globallashuv, raqamli transformatsiya va kompetensiyaviy yondashuvning keng joriy etilishi pedagoglardan doimiy ravishda yangilanib boruvchi bilim va ko'nikmalarni talab etmoqda. Shu nuqtayi nazardan uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimidagi mavjud kamchiliklarni ilmiy jihatdan tahlil qilish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

#### ***An'anaviy yondashuvlarning ustunligi***

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida uchrayotgan asosiy muammolardan biri malaka oshirish jarayonlarida an'anaviy yondashuvlarning ustunligicha qolayotganidir. Ko'pincha malaka oshirish kurslari nazariy ma'ruzalar bilan cheklanib, pedagoglarning amaliy faoliyatini takomillashtirishga yetarlicha yo'naltirilmaydi. Bunday holat o'qituvchilarning innovation pedagogik texnologiyalarni real ta'lim jarayonida samarali qo'llash imkoniyatlarini cheklaydi.

Zamonaviy ta'lim jarayoni esa pedagogdan faqat nazariy bilim emas, balki kreativ fikrlash, muammoli vaziyatlarni hal qilish, interfaol metodlardan foydalanish hamda o'quvchilarning mustaqil faoliyatini tashkil etish kom-

petensiyalarini ham talab qiladi. Shu sababli uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida amaliyotga yo'naltirilgan treninglar, master-klasslar, tajriba almashish platformalari va reflektiv faoliyatga asoslangan metodlarni keng joriy etish zarurati ortib bormoqda [4].

#### ***Raqamli kompetensiyalarning yetarli darajada shakllanmaganligi***

Raqamlashtirish jarayonlarining jadal-lashuvi ta'lim tizimiga ham sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Elektron ta'lim resurslari, masofaviy ta'lim platformalari, sun'iy intellekt texnologiyalari va raqamli vositalarning keng qo'llanilishi pedagoglardan yuqori darajadagi raqamli kompetensiyalarni talab etadi [5]. Biroq amaliyotda ayrim pedagoglarning axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish ko'nikmalari yetarli darajada shakllanmaganligi kuzatilmoqda.

Xususan, raqamli platformalarda interaktiv darslarni tashkil etish, elektron resurslar yaratish, o'quvchilar bilimini onlayn baholash hamda raqamli xavfsizlik qoidalariga rioya qilish bo'yicha qiyinchiliklar mavjud. Bu esa ta'lim jarayonining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli pedagoglarning raqamli savodxonligini oshirish va zamonaviy texnologiyalar bilan ishlash kompetensiyalarini rivojlantirish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

#### ***Reflektiv faoliyatning sust rivojlanganligi***

Pedagogik faoliyat samaradorligini ta'minlovchi muhim omillardan biri reflektiv yondashuv hisoblanadi [8]. Refleksiya pedagogning o'z faoliyatini tahlil qilishi, mavjud muammolarni aniqlashi, kasbiy xatolar ustida ishlashi va o'zini-o'zi rivojlantirish strategiyalarini belgilashiga xizmat qiladi. Biroq ayrim hollarda pedagoglarda reflektiv faoliyat ko'nikmalari yetarlicha shakllanmaganligi kuzatiladi.

Natijada o'qituvchilar o'z pedagogik fao-

liyatidagi kamchiliklarni chuqur tahlil qilish, zamonaviy metodlarni tanqidiy baholash va innovatsion tajribalarni moslashtirishda qiyinchiliklarga duch keladi. Shu bois uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida reflektiv kundaliklar yuritish, dars tahlillari, o‘zaro kuzatuv va professional muhokama metodlarini keng joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

### ***Kasbiy motivatsiya bilan bog‘liq muammolar***

Pedagoglarning professional rivojlanishida ichki motivatsiya muhim omil hisoblanadi. Kasbiy faoliyatga nisbatan ijobiy munosabat, o‘z ustida ishlashga intilish va yangiliklarni o‘zlashtirishga tayyorlik pedagogning professional o‘sishini ta‘minlaydi. Biroq ayrim hollarda kasbiy rivojlanishga bo‘lgan ichki ehtiyojning sustligi kuzatilmoqda.

Ba‘zi pedagoglarda malaka oshirish jarayonlari faqat sertifikat olish yoki attestatsiyadan o‘tish vositasi sifatida baholanmoqda. Bu esa kasbiy rivojlanish jarayonining mazmun va samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Shu nuqtayi nazardan pedagoglarni rag‘batlantirishning zamonaviy mexanizmlarini ishlab chiqish, ularning innovatsion faoliyatini qo‘llab-quvvatlash hamda kasbiy muvaffaqiyatlarini e‘tirof etish muhim ahamiyatga ega.

### ***Xalqaro tajribalarni amaliyotga joriy etishdagi qiyinchiliklar***

Bugungi kunda rivojlangan davlatlar ta‘lim

tizimida pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishiga oid samarali tajribalar shakllangan. Xususan, Finlyandiya, Singapur, Yaponiya va Janubiy Koreya kabi davlatlarda amaliyotga yo‘naltirilgan professional rivojlanish modellari muvaffaqiyatli qo‘llanilmoqda [9]. Biroq mazkur tajribalarni milliy ta‘lim tizimiga moslashtirish jarayonida qator tashkiliy va metodik muammolar yuzaga kelmoqda.

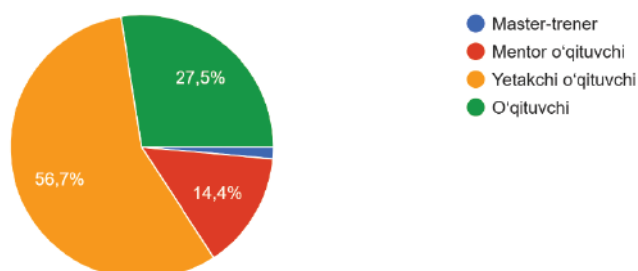
Ayniqsa, xorijiy tajribalarni mahalliy pedagogik muhit, mentalitet va mavjud infratuzilmaga moslashtirmasdan bevosita joriy etish kutilgan natijalarni bermasligi mumkin. Shu sababli xalqaro tajribalarni tanqidiy tahlil qilish, ularni milliy ta‘lim ehtiyojlari asosida adaptatsiyalash va bosqichma-bosqich joriy etish muhim ilmiy-pedagogik vazifa hisoblanadi.

### ***So‘rovnoma natijalari tahlili***

O‘qituvchilarning metodik tayyorgarligini oshirish hamda ularni uzluksiz rivojlantirib borish maqsadida tashkil etilgan tadbirlar doirasida pedagoglar o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining amaliy samaradorligini aniqlash, mavjud muammolarni tahlil qilish hamda istiqboldagi rivojlantirish yo‘nalishlarini belgilash imkonini berdi. So‘rovnomada jami **2300 nafardan** ortiq respondent ishtirok etgan bo‘lib, ular orasida o‘qituvchilar, yetakchi o‘qituvchilar, mentor-o‘qituvchilar va master-trenerlar qatnashgan [13].

1. Kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlanish soati tadbirlaridagi rolingiz

2 374 o'tbeta



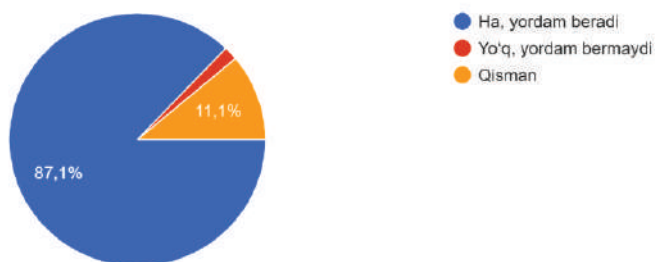
Tahlil natijalariga ko'ra, respondentlarning asosiy qismini yetakchi o'qituvchilar tashkil etganligi aniqlangan. Bu esa tadqiqot natijalarining amaliy pedagogik faoliyat bilan bevosita bog'liqligini ko'rsatadi. So'rovnoma faol ishtirok etgan pedagoglarning katta qismi kasbiy rivojlanish tadbirlarining ta'lim sifatini oshirishdagi ahamiyatini ijobiy baholagan.

So'rovnoma natijalariga ko'ra, respondentlarning 87 foizdan ortig'i kasbiy rivojlanish kuni tadbirlari pedagogik mahoratini oshirishga yordam berganini ta'kidlagan. Mazkur ko'rsatkich uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi pedagoglarning metodik kompetentligini rivojlantirishda muhim vosita bo'lib xizmat qilayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, respondentlarning kichik qismi mazkur tadbirlarning samaradorligini qisman deb baholagan. Bu esa kasbiy rivojlanish dasturlarini pedagoglarning individual ehtiyojlari asosida yanada takomillashtirish zarurligini anglatadi.

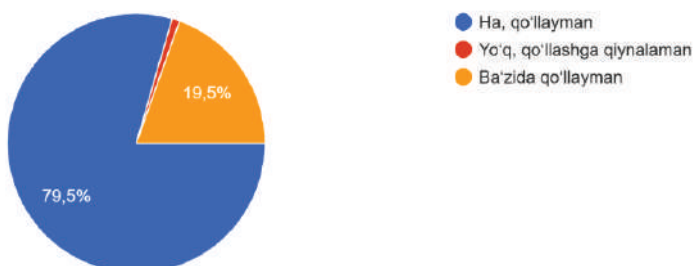
Tadqiqot davomida pedagoglarning olingan bilimlarni amaliy faoliyatga tatbiq etish darajasi ham o'rganilgan. Natijalarga ko'ra, respondentlarning qariyb 80 foizi kasbiy rivojlanish mashg'ulotlarida olingan bilim va ko'nikmalarni dars jarayonida qo'llayotganini bildirgan. Bu holat metodik tadbirlarning amaliy yo'naltirilganlik darajasi yetarlicha yuqori ekanligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, ayrim respondentlar olingan bilimlarni qisman qo'llayotganini qayd etgan. Mazkur holat nazariy ma'lumotlarni amaliyot bilan integratsiyalash mexanizmlarini yanada kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

So'rovnoma natijalari zamonaviy pedagogik texnologiyalarni o'rganish imkoniyatlari bo'yicha ham ijobiy ko'rsatkichlarni namoyon etdi. Respondentlarning mutlaq ko'pchiligi kasbiy rivojlanish tadbirlari zamonaviy pedagogik texnologiyalarni o'zlashtirish imkonini yaratayotganini qayd etgan. Bu esa uzluksiz

3. Sizga Kasbiy rivojlanish kuni tadbirlari pedagogik mahoratingizni oshishiga yordam beryapdimi.  
2 389 ответов

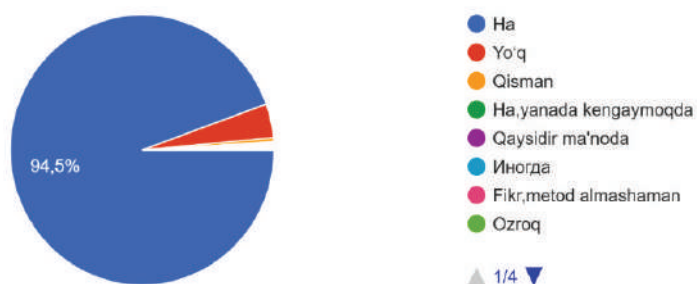


4. Kasbiy rivojlanish soatlarida olingan bilimlarni dars jarayonida qo'llay olasizmi?  
2 391 ответ



## 5. Ushbu tadbirlar zamonaviy pedagogik texnologiyalarni o'rganishimga imkon yaratmoqda.

2 393 ОТВЕТА



kasbiy rivojlantirish tizimining innovatsion ta'lim muhitini shakllantirishdagi ahamiyatini tasdiqlaydi.

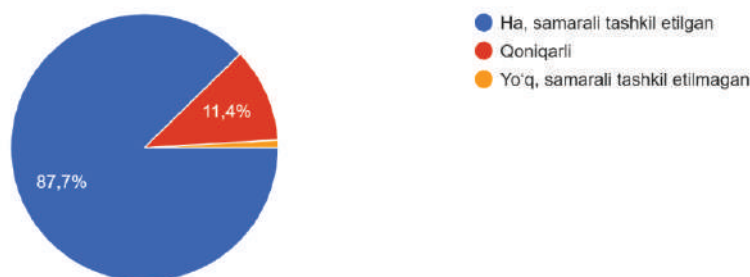
Pedagoglar o'rtasida tajriba almashish jarayonining samaradorligi ham yuqori baholangan. Respondentlarning qariyb 88 foizi tadbirlar davomida o'qituvchilar o'rtasida samarali tajriba almashish muhiti shakllanganini bildirgan. Mazkur ko'rsatkich professional hamjamiyatlarning rivojlanishi pedagoglarning kasbiy o'sishiga ijobiy ta'sir ko'rsatayotganini ko'rsatadi. Tajriba almashish jarayoni ayniqsa in-

novatsion metodlarni ommalashtirish va ilg'or pedagogik tajribalarni amaliyotga joriy etishda muhim omil sifatida namoyon bo'lmoqda.

Metodik yangiliklar bilan tanishish imkoniyatlari ham respondentlar tomonidan ijobiy baholangan. So'rovnomada qatnashganlarning 85 foizdan ortig'i kasbiy rivojlanish tadbirlari orqali yangi metodik yondashuvlar va innovatsion usullar bilan tanishganini qayd etgan. Bu esa metodik xizmat tizimining pedagoglarni zamonaviy ta'lim tendensiyalari bilan tanishtirishdagi rolini ko'rsatadi.

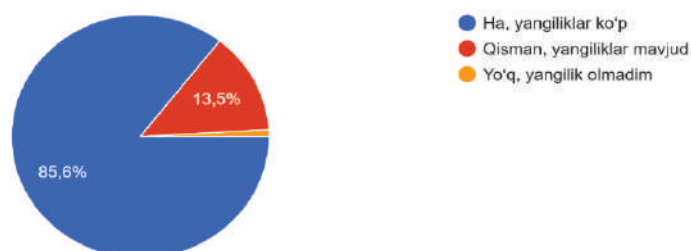
## 6. Tadbirlar davomida o'qituvchilar o'rtasida tajriba almashish samarali tashkil etilgan.

2 394 ОТВЕТА



## 7. Kasbiy rivojlanish kuni metodik yangiliklar bilan tanishish imkonini beradi.

2 394 ОТВЕТА



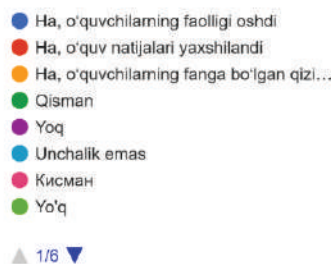
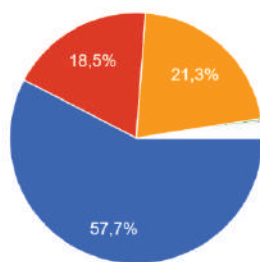
Tahlil natijalariga ko'ra, respondentlarning 57,7 foizi mazkur tadbirlar o'quvchilarning o'quv natijalarini yaxshilashga xizmat qilayotganini ta'kidlagan. Shuningdek, ma'lum qismi o'quvchilar faolligi oshganini bildirgan. Bu holat uzluksiz kasbiy rivojlantirishning bevosita ta'lim sifati va o'quvchilar natijalariga ta'sir ko'rsatayotganini anglatadi. Shu bilan birga, ayrim respondentlarning "qisman" javobini tanlagani kasbiy rivojlanish tadbirlarining samaradorligini monitoring qilish va natijadorlik indikatorlarini kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Darslarni rejalashtirish sifati bilan bog'liq savollarga berilgan javoblar ham ijobiy natijalarni ko'rsatgan. Respondentlarning katta qismi kasbiy rivojlanish tadbirlari darslarni samarali rejalashtirish va metodik jihatdan to'g'ri tashkil etishga yordam berayotganini qayd etgan. Bu esa metodik xizmat faoliyati pedagoglarning amaliy faoliyatini takomillashtirishga xizmat qilayotganini anglatadi.

Shuningdek, respondentlarning 77 foizdan ortig'i kasbiy rivojlanish tadbirlari muntazam va tizimli tashkil etilayotganini bildirgan. Mazkur ko'rsatkich ta'lim tizimida uzluksiz kasbiy

8. Ushbu tadbirlar o'quvchilarning o'quv natijalarini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

2 395 ОТВЕТОВ



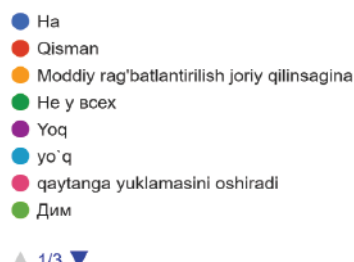
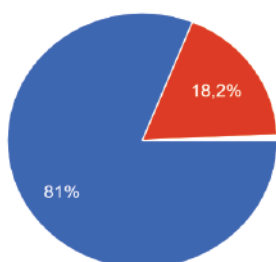
So'rovnoma natijalarida pedagoglarning motivatsiyasi bilan bog'liq ijobiy tendensiyalar ham kuzatilgan. Respondentlarning 81 foizi kasbiy rivojlanish mashg'ulotlari ularning kasbiy motivatsiyasini oshirganini bildirgan. Bu ko'rsatkich uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi pedagoglarda o'z ustida ishlash ehtiyojini shakllantirishda muhim omil ekanligini tasdiqlaydi.

rivojlantirishga institutsional yondashuv shakllanayotganini ko'rsatadi. Biroq ayrim respondentlar tomonidan tadbirlarning mazmunini yanada boyitish, interfaol metodlardan foydalanishni kengaytirish va individual ehtiyojlarni hisobga olish zarurligi qayd etilgan.

Reflektiv faoliyatga oid savollar natijalari ham muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega

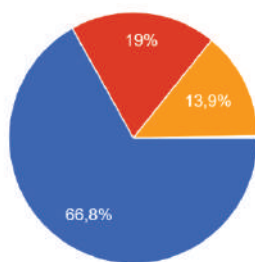
9. Kasbiy rivojlanish mashg'ulotlari o'qituvchilarning motivatsiyasini oshiradi.

2 401 ОТВЕТ



## 10. Ushbu tadbirlar darslarni rejalashtirish sifatini yaxshilashga yordam bermoqda.

2 425 ОТВЕТОВ

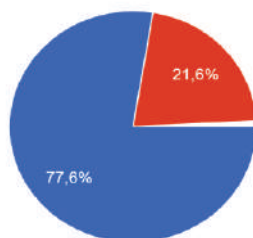


- Ha, darslarimni rejalashtirish asosida t...
- Ha, tadbirlar asosida rejalashtirishni o'...
- Qisman yordam bermoqda
- yo'q
- Sunniy intellekt mavzusida ko'p o'rgandim
- Опыт помогает
- Rejalashtirish
- Yordam bermoqda

1/2

## 11. Ushbu tadbirlar muntazam va tizimli tashkil etilgan deb hisoblaysizmi?

2 427 ОТВЕТОВ



- Ha, yuqori darajada
- Qisman
- Yo'q
- Yo'q
- Yo'q, undan ko'ra ustozlar o'sha bir ku...
- Online da juda qiyin, ba'ri o'qituvchilar t...
- Ha juda yaxshi
- Не знаю

1/3

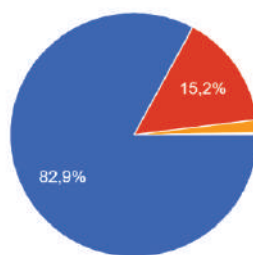
bo'ldi. Respondentlarning qariyb 83 foizi kasbiy rivojlanish mashg'ulotlari o'z faoliyatini tahlil qilish imkonini berayotganini ta'kidlagan. Bu holat reflektiv yondashuv pedagoglarning professional o'sishida muhim vosita sifatida shakllanayotganini ko'rsatadi.

tentligini oshirish va innovatsion tajribalarni ommalashtirishda samarali mexanizm ekanligini tasdiqlaydi.

Umuman olganda, so'rovnoma natijalari uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi pedagoglarning metodik tayyorgarligi, kasbiy motivat-

## 12. Mashg'ulotlar o'z faoliyatingizni tahlil qilish (refleksiya) imkonini beradimi?

2 428 ОТВЕТОВ

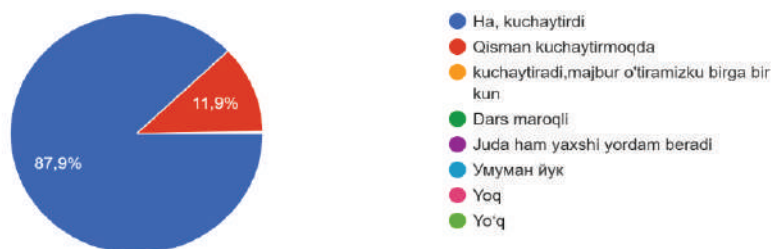


- Ha, imkon beradi
- Qisman tahlil qila olaman
- Yo'q, o'z faoliyatimni tahlil qila olmadim
- Mashg'ulotlarni faoliyatimda ahamiyati yo'q
- O'qituvchilarni darsini tahlil qilganda
- Саморазвитие помогает
- Motivatsiya olaman
- Bermaydi
- Ko'p qog'ozbozlik

Hamkorlik muhitiga oid natijalar ham yuqori ko'rsatkichlarni namoyon etdi. Respondentlarning deyarli 88 foizi tadbirlar pedagoglar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirganini bildirgan. Bu esa professional hamjamiyatlarni rivojlantirish pedagoglarning metodik kompe-

siyasi, reflektiv faoliyati va innovatsion kompetensiyalarini rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etayotganini ko'rsatdi. Shu bilan birga, tizim samaradorligini yanada oshirish uchun individual yondashuvni kuchaytirish, amaliy faoliyatga yo'naltirilgan metodlarni kengayti-

13. Tadbirlar hamkasblar bilan hamkorlikni kuchaytiradimi?  
 2 428 ответов



rish, raqamli texnologiyalarni faol integratsiyalash va metodik xizmat faoliyatini takomillashtirish zarurligi aniqlandi.

### ***Innovatsion yechimlar va zamonaviy yondashuvlar***

Ta'lim tizimida uzluksiz kasbiy rivojlantirish samaradorligini oshirish zamonaviy pedagogik yondashuvlar, innovatsion texnologiyalar va individual rivojlanishga asoslangan mexanizmlarni joriy etishni talab etadi. Globallashuv, raqamli transformatsiya va kompetensiyaviy ta'lim sharoitida pedagoglarning kasbiy kompetentligini muntazam takomillashtirib borish ta'lim sifatini ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida mavjud muammolarni bartaraf etishga xizmat qiluvchi innovatsion yechimlarni amaliyotga tatbiq etish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

### ***Individual rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish***

Pedagoglarning kasbiy ehtiyojlari, metodik tayyorgarligi, ish tajribasi va professional qiziqishlari bir-biridan farq qilganligi sababli uzluksiz kasbiy rivojlantirish jarayonida individual yondashuvni ta'minlash muhim hisoblanadi. An'anaviy bir xil mazmundagi malaka oshirish dasturlari barcha pedagoglarning ehtiyojlari to'liq qondira olmaydi. Shu sababli individual rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqish

zamonaviy kasbiy rivojlantirishning samarali mexanizmlaridan biri sifatida qaralmoqda.

Mazkur yondashuv pedagogning kasbiy faoliyatini diagnostik tahlil qilish, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash hamda individual rivojlanish maqsadlarini belgilashga asoslanadi. Individual rivojlanish trayektoriyasi pedagogga o'z ustida tizimli ishlash, kasbiy kompetensiyalarni bosqichma-bosqich rivojlantirish va innovatsion faoliyatni samarali tashkil etish imkonini beradi.

Shuningdek, individual rivojlanish dasturlari pedagogning mustaqil ta'lim faoliyatini rag'batlantirish, ilmiy-tadqiqot ishlari bilan shug'ullanishi hamda kasbiy refleksiyaning rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu esa pedagogning professional o'sishiga va ta'lim sifatining oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

### ***Mentorlik faoliyatini rivojlantirish***

Kasbiy rivojlantirish tizimida mentorlik faoliyatini takomillashtirish yosh pedagoglarning kasbiy moslashuvini tezlashtirish va ularning amaliy kompetensiyalarini shakllantirishda muhim vosita hisoblanadi. Tajribali pedagoglarning yosh o'qituvchilarga metodik yordam ko'rsatishi, dars jarayonini tahlil qilishi hamda amaliy tavsiyalar berishi professional rivojlanish samaradorligini oshiradi.

Mentorlik faoliyati pedagoglarda refleksiv yondashuvni rivojlantirish, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni amaliyotga joriy

etish hamda innovatsion metodlardan samarali foydalanish ko'nikmalarini shakllantirishga yordam beradi. Ayniqsa, yangi ish boshlagan pedagoglarning kasbiy qiyinchiliklarini bartaraf etishda mentorlik tizimi muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu bilan birga, mentorlik faoliyati pedagoglar o'rtasida tajriba almashish, hamkorlik muhitini shakllantirish va metodik birlikni mustahkamlashga xizmat qiladi. Zamonaviy ta'lim tizimida mentorlikni raqamli platformalar orqali tashkil etish, onlayn konsultatsiyalar va virtual metodik hamjamiyatlarni rivojlantirish ham samarali natija bermoqda.

#### ***Raqamli platformalar va masofaviy ta'lim texnologiyalaridan foydalanish***

Raqamli transformatsiya sharoitida pedagoglarning kasbiy rivojlanishini ta'minlashda raqamli platformalar va masofaviy ta'lim texnologiyalari muhim o'rin tutadi. Onlayn kurslar, vebinarlar, virtual seminarlar, elektron metodik resurslar hamda masofaviy treninglar pedagoglarning uzluksiz ta'lim olish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Mazkur yondashuv hududiy cheklovlarini kamaytirish, pedagoglarning vaqt resurslarini tejash hamda xalqaro tajribalar bilan tezkor tanishish imkonini beradi. Ayniqsa, chekka hududlarda faoliyat yuritayotgan pedagoglar uchun raqamli platformalar professional rivojlanishning muhim vositasiga aylanmoqda.

Shuningdek, raqamli texnologiyalar pedagoglarning media va axborot savodxonligini rivojlantirish, elektron ta'lim resurslarini yaratish hamda interaktiv darslarni tashkil etish imkoniyatlarini kengaytiradi. Shu sababli uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida pedagoglarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan maxsus dasturlarni joriy etish zarur hisoblanadi.

#### ***Reflektiv yondashuvni kuchaytirish***

Pedagogik faoliyatni takomillashtirishda reflektiv yondashuv muhim metodologik asoslardan biri hisoblanadi. Refleksiya pedagogning o'z faoliyatini tanqidiy tahlil qilishi, mavjud muammolarni aniqlashi va kasbiy rivojlanish strategiyalarini belgilashiga yordam beradi.

Reflektiv yondashuvni rivojlantirish maqsadida dars tahlillari, o'zaro kuzatuv, reflektiv kundaliklar, professional muhokamalar va "feedback" tizimidan samarali foydalanish maqsadga muvofiqdir. Bu jarayon pedagogning metodik mahoratini oshirish, innovatsion yondashuvlarni tanqidiy baholash hamda pedagogik faoliyat samaradorligini muntazam monitoring qilish imkonini beradi.

Shuningdek, reflektiv faoliyat pedagoglarda o'z-o'zini rivojlantirish ehtiyojini shakllantiradi. Natijada pedagog kasbiy rivojlanishga ongli ravishda yondashadi va o'z professional faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirishga intiladi.

#### ***Professional hamjamiyatlarni rivojlantirish***

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida professional hamjamiyatlar faoliyatini rivojlantirish pedagoglarning innovatsion faoliyatini qo'llab-quvvatlashda muhim ahamiyatga ega. Professional hamjamiyatlar pedagoglarning tajriba almashishi, metodik muammolarni birgalikda hal qilishi hamda ilg'or pedagogik tajribalarni ommalashtirishiga xizmat qiladi.

Metodik birlashmalar, fan o'qituvchilari klublari, ilmiy-amaliy seminarlar va professional tarmoqlar pedagoglarning kasbiy hamkorligini kuchaytiradi [10]. Ayniqsa, hamkorlik asosidagi o'qitish modeli pedagoglarning kreativ fikrlashini rivojlantirish va innovatsion metodlarni amaliyotga joriy etishda samarali vosita hisoblanadi.

Bundan tashqari, professional hamjamiyatlar pedagoglarning kasbiy motivatsiyasini oshirish, ularni ilmiy-tadqiqot faoliyatiga jalb etish hamda zamonaviy metodik yondashuvlarni keng targ'ib qilishga yordam beradi.

### ***Sun'iy intellekt va zamonaviy texnologiyalarni integratsiyalash***

Bugungi kunda sun'iy intellekt texnologiyalari ta'lim tizimining muhim tarkibiy qismiga aylanib bormoqda. Sun'iy intellekt asosidagi texnologiyalar pedagoglarning metodik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, o'quvchilar bilimini tahlil qilish hamda individual ta'lim strategiyalarini ishlab chiqishda samarali vosita sifatida xizmat qilmoqda.

Masalan, adaptiv ta'lim platformalari o'quvchilarning individual xususiyatlarini hisobga olgan holda ta'lim mazmunini moslashtirish imkonini beradi. Sun'iy intellekt asosidagi analitik tizimlar esa o'quvchilarning o'zlashtirish darajasini monitoring qilish va ta'lim jarayonidagi muammolarni aniqlashga yordam beradi.

Shuningdek, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish pedagoglarning metodik yuklamasini kamaytirish, elektron resurslar yaratish va ta'lim jarayonini avtomatlashtirish imkoniyatlarini kengaytiradi [11]. Shu sababli zamonaviy ta'lim tizimida pedagoglarni sun'iy intellekt texnologiyalari bilan ishlashga tayyorlash dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Umuman olganda, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida innovatsion yondashuvlarni joriy etish pedagoglarning professional kompetentligini oshirish, metodik xizmat samaradorligini takomillashtirish hamda ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

### ***Xalqaro tajribalar tahlili***

Rivojlangan davlatlar tajribasida uzluksiz kasbiy rivojlantirishga kompleks yondashuv

kuzatiladi. Masalan, Finlyandiya ta'lim tizimida pedagoglarning mustaqil tadqiqot faoliyatiga katta e'tibor qaratiladi. Singapur tajribasida esa o'qituvchilarning professional rivojlanishi davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaraladi.

Yaponiya ta'lim tizimida "lesson study" modeli asosida pedagoglarning o'zaro dars tahlili va tajriba almashish amaliyoti samarali natija bermoqda. AQSh va Buyuk Britaniyada esa professional learning community modeli keng qo'llanilib, o'qituvchilarning hamkorlikdagi faoliyati rag'batlantiriladi.

Mazkur tajribalar shuni ko'rsatadiki, uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi samarali bo'lishi uchun pedagoglarning individual ehtiyojlari, amaliy faoliyati va reflektiv tahliliga asoslangan mexanizmlar ustuvor bo'lishi zarur.

### ***Uzluksiz kasbiy rivojlantirishning istiqbollari***

Kelajakda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish quyidagi ustuvor yo'nalishlarda amalga oshirilishi maqsadga muvofiq:

- \* raqamli pedagogika asosida yangi metodik platformalarni yaratish;
- \* pedagoglarning media va axborot savodxonligini oshirish;
- \* sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish;
- \* xalqaro hamkorlikni kengaytirish;
- \* metodik xizmat faoliyatini transformatsiyalash;
- \* kasbiy rivojlanishda amaliy faoliyatga yo'naltirilgan yondashuvlarni kuchaytirish;
- \* pedagoglarning ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlash.

Shuningdek, ta'lim tizimida "hayot davomida ta'lim olish" tamoyilini mustahkamlash pedagoglarning professional barqarorli-

gini ta'minlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi [12].

Mazkur tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy xulosalar ishlab chiqildi.

1. 2300 nafar pedagogni qamrab olgan so'rovnoma natijalari shuni ko'rsatdiki, respondentlarning 87,3 foizi uzluksiz kasbiy rivojlantirish tadbirlari pedagogik mahoratni oshirishga bevosita ta'sir ko'rsatadi deb baholagan; 80 foizi esa olingan bilim va ko'nikmalarni dars jarayonida amaliy qo'llamoqda. Bu ko'rsatkichlar uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining o'qituvchilar faoliyatiga real va o'lchab bo'ladigan ijobiy ta'sir ko'rsatayotganini tasdiqlovchi empirik dalil sifatida baholanishi mumkin.

2. Tadqiqot jarayonida an'anaviy malaka oshirish shakllari pedagoglarning raqamli kompetensiyasi va reflektiv faoliyatini rivojlantirishda yetarli samara bermayotganligi aniqlandi. Respondentlarning faqat 57,7 foizi kasbiy rivojlanish tadbirlarini o'quvchilar o'quv natijalariga to'liq ta'sir ko'rsatmoqda deb baholagan. Bu holat uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida amaliyotga yo'naltirilgan individual o'quv trayektoriyalari va mentor-nazorat mexanizmlarini joriy etishni ilmiy asoslangan zaruriyat sifatida ko'rsatadi.

3. So'rovnoma natijalari pedagoglar o'rta-sidagi professional hamkorlik va tajriba almashish muhiti kasbiy motivatsiyaga sezilarli ta'sir ko'rsatishini isbotladi: respondentlarning 87,9 foizi hamkorlik muhiti kuchayganini, 81 foizi esa kasbiy motivatsiyasi oshganini ta'kidlagan. Shu asosda professional hamjamiyatlar va mentorlik tizimini tizimli rivojlantirish uzluksiz kasbiy rivojlantirishning eng yuqori samaradorlikka ega mexanizmi ekanligi ilmiy jihatdan asoslandi.

4. Tadqiqot natijalariga ko'ra, O'zbekiston ta'lim tizimida uzluksiz kasbiy rivojlantirish samaradorligini oshirish uchun quyidagi uchta strategik yo'nalish ustuvor ahamiyat kasb etadi: (a) har bir pedagog uchun diagnostik tahlilga asoslangan individual rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqish; (b) raqamli platformalar va sun'iy intellekt texnologiyalarini metodik faoliyatga integratsiyalash; (c) reflektiv faoliyatni – xususan, dars tahlili, o'zaro kuzatuv va professional muhokama metodlarini – kasbiy rivojlanish dasturlarining majburiy tarkibiy qismiga aylantirish. Mazkur yo'nalishlar xalqaro ilmiy-pedagogik tajriba (Finlyandiya, Singapur, Yaponiya modellari) va milliy ta'lim ehtiyojlari sintezi asosida asoslantirilgan.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. – Toshkent, 2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son qarori "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida".
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 867-son qarori.
4. Muslimov N.A. Pedagogik kompetentlik va kasbiy rivojlanish asoslari. – Toshkent: Fan, 2017.
5. Ismailov A. Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarini kasbiy rivojlantirish masalalari // *Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar* jurnali. – Toshkent, 2025.- B. 5–14. – URL: journal.avloniy.uz
6. Ismailov A. Zamonaviy sharoitda o'qituvchilarning uzluksiz malakasini oshirish tizimini transformatsiyalash// *Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar* jurnali. – Toshkent, 2024.- B. 7–13. – URL: journal.avloniy.uz
7. Rajabov Sh.U. Kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlantirish soati tadbirlarining pedagogik jarayonga ta'sirini analitik yondashuv asosida baholashning imkoniyatlari // *Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar*. – Toshkent, 2025. – №5. – B. 92–101. journal.avloniy.uz
8. Tolipov O. Pedagogik texnologiyalar nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Fan, 2003.
9. Zimnyaya I.A. Klyuchevye kompetensii kak rezultat sovremennogo obrazovaniya. – Moskva: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004.
10. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2007.
11. Hargreaves A. Teacher Development and Educational Change. – London: Routledge, 2003.
12. Avalos B. Teacher Professional Development in Teaching and Teacher Education over Ten Years // *Teaching and Teacher Education*. – 2011. – Vol. 27(1). – P. 10–20.
13. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYiCQg8CP4EDJxenogsc-a0bsQf5b1pl3OJE\\_GFY-KyfgtPXg/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYiCQg8CP4EDJxenogsc-a0bsQf5b1pl3OJE_GFY-KyfgtPXg/viewform?usp=dialog)

ISSUES, SOLUTIONS AND PROSPECTS  
OF CONTINUOUS PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT IN EDUCATION  
International scientific-practical conference  
13-14 may, 2026 Tashkent



DEVELOPMENT IN EDUCATION  
International scientific-practical conference  
13-14 may, 2026 Tashkent



**ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI  
PEDAGOGIK MAHORAT MILLIY  
INSTITUTIDA 2026-YIL 13-14-MAY  
KUNLARI "TA'LIMDA UZLUKSIZ  
KASBIY RIVOJLANTIRISHNING  
DOLZARB MUAMMOLARI,  
YECHIMLARI VA ISTIQBOLLARI"  
FORUMI DOIRASIDA XALQARO  
ILMIY-AMALIY KONFERENSIYA  
BO'LIB O'TDI**



# MAKTAB DIREKTORLARI KASBIY KOMPETENTLIGINI RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VOSITASIDA RIVOJLANTIRISH: PEDAGOGIK VA BOSHQARUV YONDASHUVLARINING INTEGRATSIYALASHGAN MODEL

*Rajabov Sherzod Umurzoqovich,*

*A. Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy  
instituti Pedagogik innovatsiyalar bo'yicha prorektori,  
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
ORC ID: 0000-0003-2148-5302*

**Annotatsiya:** Maqolada raqamli transformatsiya sharoitida maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model asosida tashkil etish masalalari ilmiy-nazariy jihatdan asoslanadi. Tadqiqotning maqsadi raqamli texnologiyalar vositasida direktorlar kompetentligini rivojlantirishning ikki tomonlama (pedagogik va boshqaruv) yondashuvlarini integratsiyalashgan model orqali konseptual asoslashdan iborat. Mazkur maqsadga erishish uchun konseptual tahlil va modellash usuli qo'llanildi, mavjud ilmiy adabiyotlar, xalqaro tashkilotlarning hisobotlari hamda amaliy tajribalar tahlil qilindi.

**Kalit so'zlar:** maktab direktori, kasbiy kompetentlik, raqamli texnologiyalar, pedagogik yondashuv, boshqaruv yondashuvi, data-driven boshqaruv, KPI, e-portfel, integratsiyalashgan model, uzluksiz kasbiy rivojlanish.

**Развитие профессиональной компетентности директоров школ посредством цифровых технологий: интегрированная модель педагогических и управленческих подходов**

**Раджабов Шерзод Умурзакович,**  
пропректор по педагогическим инновациям

*Национального института педагогического  
мастерства им. А.Авлони, доктор  
экономических наук, профессор*

**Аннотация:** В статье научно-теоретически обосновываются вопросы организации развития профессиональной компетентности директоров школ в условиях цифровой трансформации на основе интегрированной модели педагогических и управленческих подходов. Цель исследования заключается в концептуальном обосновании двусторонних (педагогических и управленческих) подходов к развитию компетентности директоров посредством цифровых технологий через интегрированную модель. Для достижения данной цели применён метод концептуального анализа и моделирования, проанализированы существующая научная литература, отчёты международных организаций и практический опыт.

**Ключевые слова:** директор школы, профессиональная компетентность, цифровые технологии, педагогический подход, управленческий подход, data-driven управление, KPI, электронное портфолио, интегрированная модель, непрерывное профессиональное развитие.

## Developing professional competence of school principals through digital technologies: an integrated model of pedagogical and managerial approaches

**Radjabov Sherzod Umurzokovich,**

*Vice-Rector for Pedagogical Innovations of the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni, Doctor of Economic Sciences, Professor*

**Abstract:** *The article focuses on ensuring scientific and theoretical basis for organising the development of school principals' professional competence in the context of digital transforma-*

*tion through integrated model of instructional and management strategies. The research aims to conceptually substantiate integrated model based on instructional and management strategies for developing principals' competence through digital technologies. To achieve this goal we analyze existing scientific literature, reports of international organisations, and practical experience by using the methods of conceptual analysis and modelling.*

**Keywords:** *school principal, professional competence, digital technologies, instructional approach, management approach, data-driven management, KPI, e-portfolio, integrated model, continuous professional development.*

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktori faoliyati bugungi kunda an'anaviy ma'muriy boshqaruv chegaralaridan ancha tashqariga chiqib, kompleks va ko'p qirrali professional faoliyatga aylangan. Ta'lim muassasasini boshqarish doirasiga endilikda o'quv-tarbiya jarayonining sifatini ta'minlash, kadrlar bilan ishlash, moliyaviy va moddiy resurslardan oqilona foydalanish, xavfsizlikni kafolatlash, ota-onalar va keng jamoatchilik bilan ochiq hamkorlikni yo'lga qo'yish hamda muassasa faoliyatining natijadorligini muntazam kuzatib borish kabi yo'nalishlar uzviy bog'liq tizim sifatida kiradi. Bu tizimning samarali ishlashi rahbarning bir lavozimda ishlash tajribasi orqali emas, balki uzluksiz, maqsadli va dalillangan kasbiy rivojlanish orqali ta'minlanadi.

Globallashuv jarayonlarining jadallashuvi, raqamli transformatsiyaning ta'lim sohasiga keng yoyilishi va ta'lim xizmatlariga qo'yiladigan talablarning ortishi mazkur kontekstda yangi sifat darajasini shakllantirmoqda. Bunday sharoitda direktorning kasbiy kompetentligi nafaqat shaxsiy professional yutuq, balki butun ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini va natijadorligini belgilovchi tizim hosil qiluvchi omilga aylanadi. Shu sababli di-

rektorlarning kasbiy rivojlanishini tashkil etish modellari, mexanizmlari va vositalarini ilmiy asosda yangilash dolzarb pedagogik va boshqaruv masalasi sifatida ko'tarilmoqda.

Raqamli texnologiyalar bu jarayonda ikki qatlamli rol o'ynaydi. Birinchi qatlam bu vosita sifatida ishlatilish. Bunda, maktabni boshqarish jarayonlarini samarali tashkil etishda raqamli platformalar o'quv jarayonini monitoring qilish, manfaatdor tomonlar bilan tezkor aloqa o'rnatish, davomat, baholash, o'quv yutuqlari va resurslar bo'yicha jamlangan ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish va qaror qabul qilish imkoniyatini beradi. Ikkinchi qatlam, ehtimol yanada muhimroq qatlam bu rivojlantiruvchi muhit sifatida ishlash. Raqamli texnologiyalar direktorning individual o'quv trajektoriyasini shakllantirish, kasbiy faoliyat natijalarini elektron portfel orqali jamlash va dalillash, mentor hamda hamkasblar tomonidan beriladigan fikr-mulohazalarni tizimli qabul qilish, kasbiy hamjamiyatlarda tajriba almashish kabi jarayonlarni qo'llab-quvvatlaydi. Demak, raqamli vositalar pedagogik va boshqaruv yondashuvlari kesishadigan integratsion makonni yaratadi.

Shu bilan birga, o'zbekistonlik va xorijiy tadqiqotlarning [1, 8] tahlili ko'rsatadiki, di-

rektorlarning raqamli texnologiyalardan amaliy foydalanishi ko'p hollarda hisobot tayyorlash va hujjatlarni rasmiylashtirish bilan cheklanmoqda. Natijada raqamli resurslar direktorning qaror qabul qilish sifati, boshqaruv dalillari va kompetentlik o'sishini boshqarish kabi strategik vazifalar bilan yetarlicha integratsiyalashmaydi. Bu bo'shliq direktorlarning kasbiy kompetentligini raqamli vositalar orqali rivojlantirishda nazariy jihatdan asoslangan, amaliy jihatdan qo'llab-quvvatlanadigan integratsion modelga ehtiyojni keltirib chiqarmoqda.

Mazkur maqolaning ilmiy hissasi shundaki, unda raqamli texnologiyalar vositasida direktorlar kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlari ikki "komponent" sifatida modellashiriladi va ularni amaliyotda integratsiyalashning besh bosqichli mexanizmi taklif etiladi.

Direktorlarning raqamli texnologiyalardan foydalanish amaliyotida ko'pincha instrumental (texnik) yondashuv ustun mavqega ega, raqamli vositalar bevosita boshqaruv natijadorligini oshirish vositasi sifatida emas, balki rasmiy hujjat aylanmasi va majburiy hisobot tayyorlash quroli sifatida ko'rilmogda. Natijada raqamli vositalarni strategik boshqaruv, pedagogik liderlik va jarayoniy monitoring bilan bog'laydigan kompetentlik mexanizmlari yetarli darajada shakllanmagan. Bu vaziyat tadqiqotning markaziy muammosini tashkil etadi va uni hal etish raqamli vositalarning rivojlantiruvchi salohiyatini boshqaruv amaliyotida to'liq ochib berishni talab qiladi.

**Tadqiqotning maqsadi** raqamli texnologiyalar vositasida maktab direktorlari kasbiy kompetentligini rivojlantirishning pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model sifatida konseptual asoslash.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi **vazifalarni** belgilab oldik:

1) pedagogik yondashuvlar paketini (andragogika, amaliyotga yo'naltirish, refleksiya,

coaching, kasbiy hamjamiyat) aniqlashtirish va ularni raqamli muhitda qo'llash imkoniyatlarini ko'rsatish;

2) boshqaruv yondashuvlari paketini (KPI/indikatorlar, jarayoniy monitoring, e-portfel, risk-menejment, data-driven boshqaruv) tizimlashtirish va ularning kompetentlikni dalillash funksiyasini ochib berish;

3) pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining o'zaro to'ldiruvchanligini ko'rsatuvchi 2x5 matrisani ishlab chiqish;

4) uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) mazmuni uchun "diagnostika-modul/indicator-monitoring-elektron portfel-yo'l xaritasi" zanjiridan iborat besh bosqichli amaliy mexanizmini asoslash.

Tadqiqot konseptual tahlil va modellash yondashuviga asoslanadi. Mavjud ilmiy adabiyot, xususan, o'zbekistonlik mualliflarning maktab direktori kasbiy kompetentligini rivojlantirishga oid ishlanmalari [1,2,3,4,6], shuningdek, xorijiy ilmiy va metodik manbalar, jumladan, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining (OECD) maktab liderligini takomillashtirishga bag'ishlangan ishlanmasi [8], YUNESKOning 2024/2025-yillar uchun "Ta'lim sohasidagi liderlik" mavzusidagi global hisoboti [8] hamda "Ta'limda texnologiyalar bo'yicha xalqaro jamiyat" (ISTE) tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim rahbarlari uchun standartlar [9] tahlilga olindi.

Tadqiqotning amaliy logikasi sifatida "indikatorlar + dalillar (e-portfel) + jarayoniy monitoring + individual yo'l xaritasi" zanjiri asos qilib olindi. Bu zanjir kompetentlikni aniq o'lchanadigan natijalar tizimi sifatida loyihalash imkonini beradi va modelni keyingi empirik tekshiruvlarga ochiq qiladi.

Direktor kasbiy kompetentligining integrativ tuzilishi E.M. Alkarovning "Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv" [2] nomli tadqiqotida olti komponentli tarkibga

ega ekanligi ko'rsatilgan: (1) boshqaruv kompetentligi, (2) pedagogik liderlik, (3) kommunikatsiya kompetentligi, (4) strategik va o'zgarishlarni boshqarish kompetentligi, (5) huquqiy-moliyaviy kompetentlik va (6) raqamli kompetentlik. Mazkur model kompetentlikni "mavzular ketma-ketligi" sifatida emas, balki o'lchanadigan va dalillanadigan natijalar tizimi sifatida loyihalash imkonini beradi, bu esa har bir blok bo'yicha kuzatiladigan indikatorlarning aniq tavsifini taqozo etadi.

Mazkur tarkibni raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirish vazifasini hal qilish uchun ikki o'zaro bog'liq jarayonni alohida ajratib ko'rsatish maqsadga muvofiq. Pedagogik komponent kompetentlik egasining o'rganish jarayonini tushuntiradi va "Direktor qanday o'rganadi va o'z tajribasini qanday qayta angelaydi?" degan savolga javob beradi. Bu yerda andragogika tamoyillariga muvofiq kattalar ta'limining o'ziga xosliklari, refleksiv amaliyot, coaching, kasbiy hamjamiyat va differensial rivojlantirish kabi vositalar markaziy o'rin tutadi. Boshqaruv komponenti esa rivojlanishni tashkilan ta'minlash mexanizmini ifodalaydi va "O'zgarish qanday rejalashtiriladi, o'lchanadi, resurslanadi va mustahkamlanadi?" degan savolga javob beradi. Bu yerda KPI va indikatorlar tizimi, jarayoniy monitoring, e-portret orqali dalillash, risk-menejment va ma'lumotlarga asoslangan (data-driven) qaror qabul qilish kalit vositalardir.

Bu ikki komponentning bir-biridan ajratilgan holda qo'llanilishi ko'p hollarda kuzatildi: pedagogik vositalar treninglar va seminarlar darajasida qoladi, boshqaruv vositalari esa formal hisobotlardan oshmaydi. Aynan ularning integratsiyasi raqamli texnologiyalar muhitida kompetentlikning haqiqiy va dalillangan o'sishini ta'minlaydi.

#### **Pedagogik yondashuvlar paketi.**

Direktorlar – kattalar o'quvchilari ekanligini hisobga olgan holda, ularning kasbiy rivojlanishida quyidagi pedagogik yondashuvlar markaziy o'rin tutadi.

**Andragogika va amaliyotga yo'naltirilgan o'qitish.** Direktorlar o'rgangan bilimni darhol amaliyotda qo'llash imkoniyatini izlaydilar. Shu bois har bir o'quv moduli yakunida "bilimni qayta aytib berish" emas, balki real boshqaruv amaliyotida ishlatiladigan mahsulot tayyorlash talab qilinadi: monitoring rejasi, qaror loyihasi, kommunikatsiya ssenariysi, strategik tahlil hujjati va shu kabilar.

**Refleksiya va dalillash.** Rivojlanishni bosqichma-bosqich yig'iladigan dalillar majmuasi orqali baholash zarur. Bunda elektron portfel (e-portfel) markaziy vosita bo'lib xizmat qiladi, u faqat hujjatlar saqlash joyi emas, balki rivojlanish trajektoriyasini ko'rinadigan qiladi.

**Coaching va mentoring.** Direktorlar uchun "muammo–yechim–natija" yo'nalishida individual kuzatuv va konstruktiv fikr-mulohaza sikli tashkil etiladi. Coachning vazifasi direktorning o'zi javob topishiga ko'maklashishdir. Raqamli muhit bu ishni masofadan amalga oshirish, dalillarni tezkor almashtirish va kuzatuv natijalarini hujjatlashtirish imkonini beradi.

**Kasbiy hamjamiyat (PLC).** "Bir maktab muammosi ko'p maktablar yechimi" formatidagi muhokamalar raqamli platformalarda samarali tashkil etilishi mumkin. Bunday hamjamiyatlar nafaqat tajriba almashish maydoni, balki kollektiv ekspertizaning mustaqil mexanizmi sifatida ham ishlaydi.

**Differensial rivojlantirish.** Kurs boshida diagnostika o'tkaziladi va direktorlar o'zlari-ning ehtiyojiga muvofiq bazaviy, rivojlantiruvchi yoki chuqurlashtirilgan yo'nalishlarga ajratiladi. Bu yondashuv "barcha uchun bir xil" formatdan voz kechishni talab qiladi.

#### **Boshqaruv yondashuvlari paketi.**

Pedagogik vositalar yordamida shakllantirilgan kompetentlikning amalda ishlashini ta'minlash uchun boshqaruv yondashuvlari paketi quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi.

**Data-driven boshqaruv.** Boshqaruv qarorlari intuitiv yoki his-tuyg'ularga emas, balki tizimli to'plangan ma'lumot va dalillarga tayanigan holda qabul qilinadi. Bunday ma'lumotlar manbalari davomat statistikasi, baholash natijalari, o'qituvchilar faoliyati ko'rsatkichlari, ota-ona murojaatlari, resurs sarfi tahlili va boshqalarni qamrab oladi.

**Modul-indikator bog'lanishi.** Har bir o'qitiladigan mazmun aniq, o'lchanadigan indikator bilan "operatsion" bog'lanadi. Bu kompetentlikni "modul tugatildi" emas, "indikator bo'yicha sezilarli o'zgarish kuzatildi" mantiqiga ko'taradi.

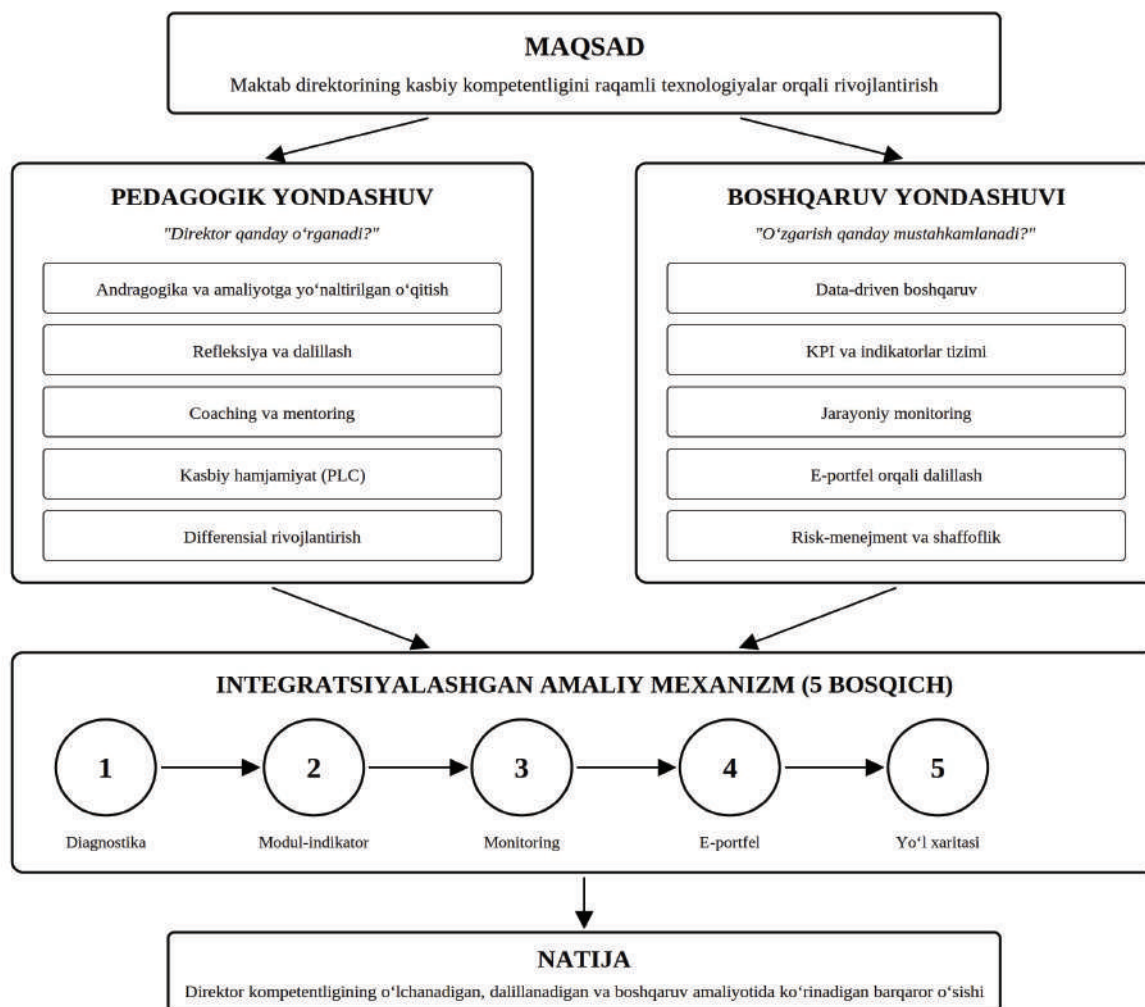
**Jarayoniy monitoring.** O'zgarishlar bosqichma-bosqich kuzatiladi va tuzatishlar hujjatlashtiriladi. Strategik kompetentlik indikator-

larida ham aynan shu talab, jarayonni doimiy nazoratda ushlash va kerakli tuzatishlarni operativ kiritish muhim o'rin tutadi.

**E-portfel.** Kompetentlik o'sishi doimiy ravishda dalillanadi. E-portfel o'rganish natijasida shakllangan amaliy mahsulotlar, jumladan, buyruq loyihalari, monitoring rejaları, kommunikatsiya ssenariylari, dashboardlar va tahliliy yozuvlarning tizimli to'plamidir.

**Risk-menejment va shaffoflik.** Boshqaruv qarorlari qabul qilishda risklarni oldindan baholash va shaffof xarid, byudjet tahlili, anti-korrupsiya nazorati kabi mexanizmlarni qo'llash kompetentlikning huquqiy-moliyaviy o'lchamini ta'minlaydi.

**Konseptual model: ikki komponentli integratsiya.**



**1-rasm. Maktab direktorlari kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirishning integratsiyalashgan modeli.**

Yuqorida bayon etilgan pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining integratsiyasi 1-rasmda keltirilgan konseptual modelda yaxlit ifodasini topadi.

Modelda ko'rsatilganidek, direktor kompetentligini rivojlantirish maqsadi pedagogik komponent (chap blok) va boshqaruv komponenti (o'ng blok) tomonidan parallel ravishda quvvatlanadi. Ikkala komponent besh bosqichli integratsion mexanizmga konvergatsiya qilib, oxir-oqibatda kompetentlikning o'lchanadigan, dalillanadigan va boshqaruv amaliyotida ko'rinadigan barqaror o'sishini ta'minlaydi. Modelning konseptual ahamiyati shundaki, u kasbiy rivojlanishni izolyatsiyada amalga oshiriladigan o'quv jarayoni sifatida emas, balki amaliy boshqaruv natijalari bilan to'g'ri-dan-to'g'ri bog'langan tizim sifatida ko'rsatadi.

Ikki komponentning o'zaro to'ldiruvchanlik munosabatini ko'rsatish uchun beshta yo'nalish kesimida pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini o'zaro qiyoslab tahlil qiluvchi 2x5 matrisa ishlab chiqildi (1-jadval).

Jadvalning tahlili shuni ko'rsatadiki, yondashuvlarning hech biri yakka holda kompetentlikning to'liq o'sishini ta'minlay olmaydi. Pedagogik mexanizmlar o'rganishning sifatini yaxshilaydi, boshqaruv mexanizmlari esa shu o'rganishni mustahkamlash, dalillash va boshqaruv natijalariga aylantirish funksiyasini bajaradi. Mazkur munosabatni tushunish kursiy va uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) dasturlarini tizimli loyihalashning muhim sharti hisoblanadi.

#### **Amaliy mexanizm: besh bosqich (CPD dizayni uchun).**

Yuqoridagi konseptual modelni amaliy faoliyat tekisligiga ko'chirish uchun quyidagi besh bosqichli mexanizm taklif etiladi:

*1-bosqich. Boshlang'ich diagnostika.* Olti komponentli kompetentlik kesimida kirish darajasi aniqlanadi va guruh differensial yo'nalishlarga ajratiladi. Diagnostika natijalari kursiy individuallashtirishning asosi sifatida xizmat qiladi.

*1-jadval*

**Pedagogik va boshqaruv yondashuvlarining o'zaro to'ldiruvchanligi  
(2x5 matrisa)**

| T/r | Yo'nalish                        | Pedagogik yondashuv<br>(o'rganish mexanizmi)                                          | Boshqaruv yondashuvi<br>(natijani mustahkamlash)                              |
|-----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | <b>Ma'lumotdan foydalanish</b>   | Keys-stadi va real holat tahlili, refleksiv amaliyot, raqamli savodxonlik treninglari | Dashboard, KPI tizimi, monitoring sikli, data-driven qaror qabul qilish       |
| 2.  | <b>Jamoa bilan ishlash</b>       | Kasbiy hamjamiyat (PLC), muloqot ssenariylari, coaching va mentoring                  | Kommunikatsiya kanallari, tizimli feedback mexanizmi, jamoa indikatorlari     |
| 3.  | <b>Strategik rivojlanish</b>     | Loyiha asosida o'rganish, refleksiv amaliyot, o'zgarishlarni boshqarish treninglari   | 1–3 yillik strategik dastur, risk tahlili, jarayoniy tuzatishlar              |
| 4.  | <b>Hisobdorlik va shaffoflik</b> | Etik refleksiya, vaziyatli topshiriqlar, qaror qabul qilish keyslari                  | Hujjat aylanmasi, byudjet boshqaruvi, shaffof xarid, anti-korrupsiya nazorati |
| 5.  | <b>Raqamli transformatsiya</b>   | Coaching + amaliy mahsulot, raqamli platformalarda hamkorlik tajribasi                | E-portfel + yakuniy yo'l xaritasi, raqamli vositalardan tizimli foydalanish   |

*2-bosqich. Modul mazmuni.* Har bir modul aniq indikator bilan operatsion bog‘lanadi, modul yakunida amaliy mahsulot topshirish talab qilinadi. Mazmun “tushunish”dan “qila bilish” sathiga ko‘tariladi.

*3-bosqich. Jarayoniy monitoring.* Har oy yoki har modul yakunida dalil yig‘ish, fikr-mulohaza berish, tuzatishlar kiritish orqali mini-audit o‘tkaziladi. Bu bosqich rivojlanishning fragmentar emas, davomli bo‘lishini ta‘minlaydi.

*4-bosqich. E-portfel.* Boshqaruv loyihalari, monitoring rejaları, kommunikatsiya ssenariylari, dashboard tahlillari va boshqa amaliy mahsulotlar tizimli jamlanadi.

*5-bosqich. Yakuniy baholash va individual yo‘l xaritasi.* Kurs yakunida to‘plangan dalillar asosida 6-12 oyga mo‘ljallangan amaliy yo‘l xaritasi tuziladi: kuchli tomonlar, rivojlanish zonasi va aniq keyingi qadamlar belgilanadi.

Mazkur besh bosqichli mexanizm modelning ikki komponentini yagona ishchi tizimga birlashtirib, raqamli texnologiyalardan foydalanishning vositaviy sathidan strategik sathga o‘tishni ta‘minlaydi.

Tadqiqot natijalari raqamli texnologiyalar vositasida maktab direktorlari kasbiy kompetentligini rivojlantirish samaradorligi ikki shartning birgalikdagi bajarilishiga bog‘liqligini ko‘rsatdi. Birinchidan, direktor qanday o‘rganadi (pedagogik yondashuvlar) va ikkinchidan, o‘zgarish qanday o‘lchanadi va mustahkamlanadi (boshqaruv yondashuvlari). Bu ikki tomonlama yondashuvning birgalikdagi qo‘llanilishi raqamli texnologiyalarni strategik rivojlantiruvchi muhitga aylantiradi.

Taklif etilayotgan integratsiyalashgan model va besh bosqichli amaliy mexanizm kompetentlikni o‘lchanadigan indikatorlar, e-portfel orqali dalillash va individual rivojlanish trajektoriyasi orqali boshqarishga xizmat qiladi. Natijada kasbiy rivojlanish jarayoni boshqaruv amaliyotida ko‘rinadigan barqaror

o‘zgarishlarni ta‘minlaydigan tizimli mexanizmga aylanadi.

Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirishga olib keladi:

1) direktorlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish raqamli sharoitda ikki yondashuv (pedagogik va boshqaruv)ning o‘zaro integratsiyasini taqozo etadi;

2) pedagogik yondashuv o‘rganish sifatini, boshqaruv yondashuvi esa o‘zgarishni mustahkamlashni ta‘minlaydi;

3) KPI va indikatorlar tizimi e-portfel bilan birgalikda kompetentlikning haqiqiy o‘lishini dalillaydi;

4) besh bosqichli mexanizm CPD dasturlarini mazmundan natijaga yo‘naltirilgan tizimga aylantiradi.

Olib borilgan tahlil asosida maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirishni takomillashtirish bo‘yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

malaka oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishda pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalashgan model asosida loyihalash, har bir komponent bo‘yicha aniq o‘lchanadigan indikatorlar majmuasini belgilash;

dasturlarning amaliy tarkibida e-portfel tizimini majburiy element sifatida joriy etish, kompetentlik o‘lishini bosqichma-bosqich dalillash mexanizmini tashkil qilish;

coaching va mentoring jarayonlarini raqamli platformalar orqali masofadan tashkil etish, kasbiy hamjamiyatlar (PLC) faoliyatini institutsional jihatdan qo‘llab-quvvatlash;

direktorlar uchun individual kasbiy rivojlanish yo‘l xaritasini tuzish amaliyotini joriy etish, har bir direktorning kuchli va rivojlantirishni talab etuvchi jihatlarini hisobga olgan holda 6-12 oyga mo‘ljallangan aniq qadamlarni belgilash;

data-driven boshqaruv tamoyillarini ta'lim muassasalari amaliyotiga keng joriy etish, qaror qabul qilishda dalillilikni ta'minlash, jarayoniy monitoring va risk-menejment vositalarini tizimli qo'llash.

Maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini raqamli texnologiyalar vositasida rivojlantirish bugungi ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim strategik vazifalaridan biriga aylangan. O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ushbu vazifani samarali hal etish uchun raqamli vositalarni faqat texnik instrument sifatida emas, balki direktorning kasbiy o'sishini bosh-

qaruvchi rivojlantiruvchi muhit sifatida idrok etish hamda pedagogik va boshqaruv yondashuvlarini yaxlit, integratsiyalashgan tarzda qo'llash zarur.

Maqolada taklif etilgan integratsiyalashgan model direktor kompetentligini rivojlantirishning ikki o'zaro to'ldiruvchi o'lchamini yagona tizimga birlashtiradi. Besh bosqichli amaliy mexanizm esa modelning konseptual asosini amaliy faoliyat tekisligiga ko'chiradi va kursiy hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlarini fragmentar mazmun yetkazib berishdan natijaga yo'naltirilgan tizimli jarayonga aylantirishga xizmat qiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Alkarov, E.M. (2025). "Menejerlik o'quv kurslari" mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar (2-qism). Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 5(5), 1–24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18014487>
2. Alkarov, E.M. (2026). Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372586>
3. Baxramov, A., Itolmazova, G., & Tursunboyev, O. (2025). Rahbar va pedagoglarni kasbiy rivojlantirish (CPD). Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 112 b.
4. Umarova H., Ismailov A., & Xudoyberdiyev E. (2025). Ta'lim menejementi. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 256 b.
5. Ismailov, A. va boshq. (2025). Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 320 b.
6. Ibragimov, A., Xurramov, I., Xudoyberdiyev, E., Itolmazova, G., Rejapova, D., Xolmirzayev, F., Mexmonov, I., Sodiqov, R., & Ostonsova, X. (2025). O'quv-tarbiya jarayonini boshqarish. Toshkent: "G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi". – 192 b.
7. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
8. UNESCO. (2024/2025). Global Education Monitoring Report 2024/25: Leadership in Education (Lead for learning). Paris: UNESCO.
9. International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). ISTE Standards for Education Leaders. Arlington, VA: ISTE.

# MAKTAB RAHBAR KADRLARINI UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMINI YANGI BOSQICHGA OLIB CHIQISH MEXANIZMI

*Alkarov Elyor Maxmudovich,  
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,  
Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini  
metodik ta'minlash bo'limi boshlig'i, p.f.f.d. (PhD), dotsent  
e-mail: mralkarov@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3215-3135>*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada maktab rahbar kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish mexanizmlari tahlil qilinadi. Unda menejerlik kurslarini amaldagi qisqa muddatli tayyorgarlik shaklidan rahbarlik salohiyatini aniqlash, bosqichma-bosqich rivojlantirish, amaliyotga yo'naltirish va natijadorlik asosida baholashga xizmat qiluvchi yaxlit tizimga aylantirish zarurati asoslanadi. Shuningdek, maktab direktorlari va direktor o'rinbosarlari uchun ikki bosqichli menejerlik kurslarini joriy etish, rahbar kadrlarning kasbiy-karyera yo'lini belgilash, "tajribali rahbar – yangi rahbar" mentorlik modelini yo'lga qo'yish, situatsion o'quv xonalari va amaliy loyihalar asosida o'qitish, KPI ko'rsatkichlari orqali rahbarlar faoliyatini baholash hamda rag'batlantirish mexanizmlari yoritiladi.

**Kalit so'zlar:** menejerlik kurslari, rahbar kadrlar, uzluksiz kasbiy rivojlanish, maktab direktori, direktor o'rinbosari, karyera yo'li, liderlik, strategik boshqaruv, mentorlik, KPI, rag'batlantirish, baholash, boshqaruv kompetensiyasi, amaliy loyiha, ta'lim sifati.

**Механизмы вывода системы  
непрерывного профессионального  
развития руководителей кадров школ  
на новый этап**

**Алкарров Эльёр Махмудович,**  
Национальный институт педагогического  
мастерства имени А. Авлони начальник отдела  
методического обеспечения курсов повышения  
квалификации руководящих кадров, Доктор  
философии педагогических наук (PhD), доцент

**Аннотация:** В статье анализируются механизмы вывода системы непрерывного профессионального развития руководящих кадров школ на новый этап. Обосновывается необходимость преобразования действующих менеджерских курсов из краткосрочной формы подготовки в целостную систему, направленную на выявление управленческого потенциала, поэтапное развитие руководящих кадров, их практико-ориентированную подготовку и оценку результативности деятельности. Также рассматриваются вопросы внедрения двухуровневых менеджерских курсов для директоров школ и их заместителей, определения профессионально-карьерной траектории руководящих кадров, организации модели наставничества "опытный руководитель – начинающий руководитель", обучения на основе ситуационных учебных кабинетов и практических проектов, а также оценки и стимулирования деятельности руководителей посредством KPI-показателей.

**Ключевые слова:** менеджерские курсы, руководящие кадры, непрерывное профессиональное развитие, директор школы, заместитель директора, карьерная траектория, лидерство, стратегическое управление, наставничество, KPI, стимулирование, оценивание, управленческая компетентность, практический проект, качество образования.

**Mechanisms for bringing school principals' continuous professional development system to a new stage**

**Elyor Makhmudovich Alkarov,**

*Head of the Department of Methodological Support for Professional Development Courses of Administrative Staff National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni  
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

**Abstract:** The article analyzes mechanisms for bringing the system of continuous professional development of school principals to a new stage.

*It substantiates the need to transform the existed management training courses from a short-term preparation format into an integrated system aimed at identifying leadership potential and ensuring the gradual development of them, providing practice-oriented training, and assessing performance outcomes. Additionally, the article highlights the introduction of two-level management training courses for school principals and deputy principals, the development of professional career pathways for school leaders, the implementation of the "experienced leader – novice leader" mentoring model, training based on situational learning rooms and practical projects, as well as the assessment and reward leaders' performance through KPI indicators.*

**Keywords:** management training courses, school leaders, continuous professional development, school principal, deputy principal, career pathway, leadership, strategic management, mentoring, KPI, rewarding, assessment, managerial competence, practical project, quality of education.

**B**ugungi kunda maktabgacha va maktab ta'limi tizimida rahbar hamda pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni zamonaviy boshqaruv, ta'lim sifati, inson kapitalini rivojlantirish, strategik rejalashtirish va pedagogik yetakchilik kompetensiyalari asosida tayyorlash muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida maktab direktorining boshqaruv faoliyati nafaqat ma'muriy jarayonlarni tashkil etish, balki ta'lim sifati, pedagoglar faoliyati, o'quvchilar natijalari, maktab muhitining barqarorligi hamda jamoaning rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" 2022-yil 11-maydagi PF-134-son

[1] va "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samaralitashkiletishchora-tadbirlarito'g'risida" 2023-yil 26-maydagi PF-79-son farmonlari [2] ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda 681-son qarorining qabul qilinishi ham yuqoridagi masalalarning naqadar dolzarb ekanligini ko'rsatadi [3]. Ushbu qarorga muvofiq 2024-yil 1-yanvardan boshlab A.Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot institutida (A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutida) O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi umumiy o'rta ta'lim muassasasining amaldagi direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik

o'quv kurslarida o'qitish hamda maxsus portal orqali ularga menejerlik sertifikatini elektron shaklda berish tizimi joriy etildi. Ushbu kurslar qisqa muddatli o'quv mashg'ulotlari, amaliyot va yakuniy baholash jarayonlarini o'z ichiga oladi.

Amaldagi menejerlik o'quv kurslari umumiy o'rta ta'lim muassasalarining amaldagi direktorlari va direktor lavozimiga nomzodlarni tayyorlashda muhim bosqich bo'lib xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, mavjud tizimni yanada takomillashtirish, rahbar kadrlarni bosqichma-bosqich aniqlash, tayyorlash, baholash, amaliyotga yo'naltirish va keyingi faoliyatini qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladigan uzluksiz kasbiy rivojlanish mexanizmiga aylantirish zarurati yuzaga kelmoqda.

Maktab direktori va direktor o'rinbosarlari ning vazifalari, mas'uliyat doirasi va boshqaruv yuklamasi bir-biridan farq qiladi. Shu sababli ularni bir xil o'quv modeli asosida tayyorlash emas, balki lavozim bosqichlari, rahbarlik salohiyati va real boshqaruv ehtiyojlaridan kelib chiqib, differensial yondashuv asosida o'qitish maqsadga muvofiqdir. Bu yondashuv Singapur ta'lim tizimida qo'llanilayotgan "karyera yo'li" modeliga hamohang bo'lib, unda rahbarlikka tayyorgarlik bir martalik kurs emas, balki kasbiy faoliyat davomida izchil shakllanadigan jarayon sifatida qaraladi [4]. Tahliliy materiallarda ham menejerlik kurslarini ikki bosqichli tashkil etish rahbarlarni tayyorlash jarayonini mantiqiy ketma-ketlikda yo'lga qo'yish imkonini berishi qayd etilgan.

M.Fullan ta'lim sohasida samarali rahbarlikni uzoq muddatli kasbiy rivojlanish natijasi sifatida izohlaydi. Uning fikricha, rahbarlikka tayyorlash faqat qisqa muddatli o'quv kurslari orqali emas, balki izchil tajriba to'plash, amaliy faoliyatni tahlil qilish va refleksiya orqali amalga oshirilgandagina barqaror natija beradi [7]. Singapur ta'lim tizimida karyera

pog'onalarining aniq belgilanishi aynan shu yondashuvga mos bo'lib, rahbarlik faoliyati pedagogning kasbiy yo'li davomida bosqichma-bosqich shakllantiriladi.

Tony Bush va Derek Glover (2014) rahbarlik lavozimlariga tayyorlashda muhim jihat sifatida lavozimga tayinlashdan oldingi tayyorgarlikni alohida qayd etadi. Ularning ta'kidlashicha, pedagog rahbarlik lavozimiga tayinlanishidan avval kichik boshqaruv vazifalarini bajarib ko'rishi kelgusidagi faoliyat samaradorligini oshiradi [5]. Singapur tajribasida fan rahbari, sinf rahbari yoki bo'lim mudiri kabi oraliq lavozimlarning mavjudligi aynan shu vazifani bajaradi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbarlik lavozimlari mazmunan bir-biriga yaqin ko'rinsa-da, ularning funksional vazifalari, vakolat doirasi va boshqaruv mas'uliyati turlicha namoyon bo'ladi. Xususan, maktab direktori ta'lim muassasasining umumiy strategik rivoji, jamoani boshqarish, resurslardan samarali foydalanish, tashqi hamkorlik va natijadorlik uchun mas'ul bo'lsa, direktor o'rinbosarlari ko'proq o'quv-tarbiya jarayoni, pedagoglar faoliyatini muvofiqlashtirish, ichki monitoring, metodik ishlar va kundalik boshqaruv jarayonlarida faol ishtirok etadi. Shu bois rahbar kadrlarni tayyorlashda barcha lavozimlar uchun yagona mazmundagi o'quv dasturini qo'llash har doim ham kutilgan samarani bermaydi.

Maktab boshqaruvi bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda ham rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni lavozimning real vazifalari, boshqaruv yuklamasi va mas'uliyat darajasiga mos holda tashkil etilishi zarurligi ta'kidlanadi. Jumladan, Tony Bush va Derek Glover maktab yetakchilarini tayyorlashda umumiy va bir xil yondashuvdan ko'ra, lavozimga xos kompetensiyalarni bosqichma-bosqich rivojlantirishga asoslangan model samaraliroq ekanini qayd etadilar [5]. Bu yondashuv rahbarlik salohiya-

tini qisqa muddatda shakllantirish emas, balki uni kasbiy faoliyat davomida izchil rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

Shu nuqtayi nazardan, menejerlik kurslarini ikki bosqichda tashkil etish rahbar kadrlar tayyorlash tizimini amaliy ehtiyojlarga yaqinlashtiradi. Birinchi bosqich direktor o'rinbosarlari uchun mo'ljallanib, ularning maktab ichki boshqaruvi, o'quv jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoa bilan ishlash, ta'lim sifati monitoringi va kundalik boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Ushbu bosqich rahbarlikka kirishning tayanch pog'onasi sifatida keyingi bosqich uchun zarur kasbiy va boshqaruv asoslarini shakllantiradi.

Ikkinchi bosqich esa maktab direktori lavozimiga tayyorlanayotgan rahbar kadrlar uchun chuqurlashtirilgan tayyorgarlik vazifasini bajaradi. Bu bosqichda strategik rejalashtirish, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy va tashkiliy barqarorlikni ta'minlash, maktabning rivojlanish dasturini ishlab chiqish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish va muassasani yaxlit tizim sifatida boshqarish kompetensiyalari rivojlantiriladi. Natijada rahbar kadrlar lavozimga tayinlangandan keyin emas, balki lavozimga qadar zarur boshqaruv tayyorgarligiga ega bo'ladi.

Demak, menejerlik kurslarini ikki bosqichli model asosida tashkil etish rahbarlikka tayyorlash jarayonida uzviylik, izchillik va lavozimga moslikni ta'minlaydi. Bunday yondashuv direktor o'rinbosaridan maktab direktorligigacha bo'lgan kasbiy o'sish yo'lini tizimlashtiradi, rahbarlik kompetensiyalarini bosqichma-bosqich shakllantiradi hamda maktab boshqaruvi sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Menejerlik kurslarini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlaridan biri – rahbar kadrlarni kasbiy-karyera pog'onalari asosida bosqichma-bosqich tayyorlashdir. Bunda menejerlik kurs-

lari ikki asosiy bosqichda tashkil etilishi taklif etiladi.

**Birinchi bosqich**, maktab direktori o'rinbosarlari uchun menejerlik kurslari. Ushbu bosqich direktor o'rinbosarlarini rahbarlik faoliyatiga tayyorlashning tayanch bosqichi sifatida qaraladi. Kurs davomida tinglovchilarda o'quv jarayonini tashkil etish, pedagogik jamoa bilan ishlash, ta'lim sifati monitoringini yuritish, ichki hujjatlar va maktab jarayonlarini boshqarish, baholash va tahlil qilish, ota-onalar hamda jamoatchilik bilan samarali hamkorlik qilish ko'nikmalari rivojlantiriladi.

Ushbu bosqichda o'quv dasturini 144 akademik soat, 10 ta modul asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Dastur nazariy bilimlar bilan cheklanib qolmasdan, real boshqaruv vaziyatlari, keyslar, muammoli topshiriqlar, amaliy loyiha va refleksiya mashg'ulotlari orqali olib borilishi kerak. Bu direktor o'rinbosarini faqat amaldagi vazifalarini bajaruvchi xodim sifatida emas, balki kelgusida maktabni boshqarishga tayyorlanayotgan rahbar kadr sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

**Ikkinchi bosqich**, maktab direktorlari uchun chuqurlashtirilgan menejerlik kurslari. Ushbu bosqich maktabni mustaqil boshqarishga tayyorlanayotgan nomzodlar uchun mo'ljallanadi. Unda strategik boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tashkil etish, maktab taraqqiyot dasturini ishlab chiqish, pedagogik jamoani rivojlantirish, ta'lim sifati va natijadorlikni boshqarish, xavfsiz va ijobiy maktab muhitini yaratish, tashqi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish kabi kompetensiyalar chuqurlashtiriladi.

Ikkinchi bosqichni 244 akademik soat, 12 ta modul asosida tashkil etish taklif etiladi. Mazkur kurslarda tinglovchilar maktabni rivojlantirishga qaratilgan amaliy loyiha ishlab chiqishi, real maktab muammolari asosida strategik yechimlar taklif qilishi, mentorlar bilan

ishlashi va yakunda o'z loyihasini himoya qilishi lozim. Bunda kurs yakuni oddiy test bilan emas, balki test, keys, amaliy loyiha, taqdimot va suhbat elementlarini o'z ichiga olgan kompleks baholash shaklida tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

### **Rahbar kadrlar uchun kasbiy-karyera yo'lini shakllantirish.**

Menejerlik kurslari rahbar kadrlarni lavozimga tayyorlash bilangina cheklanmasligi, balki ularning butun kasbiy-karyera yo'lini belgilovchi tizimga aylanishi lozim. Bunda pedagogning oddiy o'qituvchilikdan metod birlashma rahbari, direktor o'rinbosari, maktab direktori, bo'lim boshlig'i va undan yuqori lavozimlarga o'sish yo'li aniq mezonlar asosida belgilanishi kerak.

Taklif etilayotgan karyera modeli uch asosiy yo'nalishni qamrab oladi: pedagogik faoliyat yo'nalishi, rahbarlik yo'nalishi va mutaxassislik yo'nalishi. Pedagogik faoliyat yo'nalishida o'qituvchining ikkinchi, birinchi va oliy toifaga o'sishi; rahbarlik yo'nalishida metod birlashma rahbari, direktor o'rinbosari, maktab direktori, tuman va hududiy boshqaruv lavozimlariga bosqichma-bosqich tayyorlanishi; mutaxassislik yo'nalishida esa yetakchi mutaxassis, bosh mutaxassis, bo'lim yoki boshqarma lavozimlariga tayyorgarlik mexanizmlari nazarda tutiladi.

Bunday yondashuv rahbarlik lavozimiga tayinlash jarayonini tasodifiylikdan chiqaradi. Har bir lavozimga o'sish uchun zarur bo'lgan ish tajribasi, jamoa bahosi, o'quv dasturini tamomlash, amaliy loyiha himoyasi, maktab natijadorligi va shaxsiy kompetensiyalar majmui aniq belgilanadi. Natijada menejerlik kurslari lavozimga kirish "eshigi" emas, balki kasbiy o'sishning boshqariladigan yo'lagiga aylanadi.

### **Nomzodlarni saralash va baholash tizimini takomillashtirish.**

Rahbarlikka nomzodlarni menejerlik kurslariga qabul qilishda faqat hujjatlar, staj yoki

lavozim ehtiyoji bilan cheklanmasdan, nomzodning real ish muhitida namoyon bo'layotgan yetakchilik salohiyatini ham baholash zarur. Bunda pedagogik jamoa fikri, rahbarlikka tayyorgarlik darajasi, tashabbuskorlik, muloqot madaniyati, mas'uliyatni zimmasiga olish, muammoli vaziyatlarda yechim topish qobiliyati muhim mezon sifatida qaralishi lozim.

Direktor o'rinbosarlari uchun birinchi bosqich menejerlik kurslariga qabul qilishda nomzod jamoa tomonidan kamida 80 foiz ijobiy baholangan bo'lishi taklif etiladi. Bunday baholash bir martalik emas, balki yil davomida bir necha marta o'tkaziladigan anonim so'rovnomalar, rahbar kuzatuv, metodik faoliyat natijalari va kasbiy portfolioga asoslanishi kerak. Bu rahbarlikka tasodifiy yoki faqat rasmiy tavsiya asosida kirib kelish holatlarining oldini oladi [6].

Shuningdek, rahbar kadrlar va pedagoglar faoliyatini baholash uchun ikki muhim tizimni joriy etish taklif etiladi.

**Birinchi, o'qituvchilar samaradorligini boshqarish tizimi.** Ushbu tizim o'qituvchilarning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, kasbiy ehtiyojlarini belgilash hamda ularning rivojlanish yo'nalishlarini rejalashtirishga xizmat qiladi.

**Ikkinchi, maktabni zamonaviy baholash tizimi.** Ushbu tizim orqali maktabda kadrlar zaxirasi monitoringi olib boriladi, xizmat pog'onalaridan yuqorilash imkoniyatlari aniqlanadi, rahbar kadrlar tomonidan amalga oshirilgan ishlar tahlil qilinadi hamda maktab faoliyati yiliga 3–4 marotaba kompleks baholab boriladi.

### **Menejerlik kurslari mazmunini amaliyotga yaqinlashtirish.**

Menejerlik kurslarining yangi modeli nazariy ma'ruzalar ulushini kamaytirib, amaliy mashg'ulotlar, keyslar, loyiha ishlari, maktab muammolariga yechim ishlab chiqish, mentor-

lik va stajirovka elementlarini kuchaytirishi lozim. Ayniqsa, kurs tinglovchilari real maktab muammolarini aniqlashi, ularning sabablarini tahlil qilishi, qisqa va o'rta muddatli yechimlar ishlab chiqishi hamda kurs yakunida amaliy loyiha sifatida himoya qilishi zarur.

Kurslarda "situatsion o'quv xonalari"ni tashkil etish taklif etiladi. Bunda rahbarlik faoliyatida uchraydigan real vaziyatlar ota-onalar bilan ziddiyat, pedagoglar o'rtasidagi nizo, past natija ko'rsatayotgan sinf, ichki nazoratdagi kamchilik, kadrlar yetishmovchiligi, o'quvchi xavfsizligi, budjetdan tashqari mablag'lar bilan ishlash, jamoada motivatsiya pasayishi kabi holatlar modellashtiriladi. Tinglovchilar bunday vaziyatlarda qaror qabul qilish, muloqot qilish, hujjatlashtirish va natijani baholashni amaliy tarzda o'rganadi.

Shuningdek, "virtual laboratoriya" va "Building Educational Bridge" kabi yondashuvlarni joriy etish maqsadga muvofiq. Virtual laboratoriya orqali tinglovchilar ta'limni boshqarish bo'yicha zamonaviy metodikalar, raqamli vositalar, tahliliy panellar va boshqaruv ssenariylarini o'rganadi. "Building Educational Bridge" yondashuvi esa bir-birining ta'lim tizimi, maktab muhiti va muammolarini tushunish, hududlararo tajriba almashish hamda ilg'or rahbarlik tajribalarini boshqa maktablarga tatbiq etishga xizmat qiladi.

#### **"Ta'limda liderlik dasturi"ni joriy etish.**

Menejerlik kurslarini yangi bosqichga olib chiqish uchun alohida "Ta'limda liderlik kursi"ni joriy etish taklif etiladi. Mazkur kursning asosiy maqsadi rahbar kadrlarni milliy qadriyatlar, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, strategik fikrlash, innovatsion yetakchilik va inson kapitalini rivojlantirish kompetensiyalari asosida tayyorlashdan iborat [8].

Ushbu kurs majburiy 72 soatlik yo'nalish sifatida tashkil etilib, kamida 12 ta modulni qamrab olishi lozim. Modullar mazmunida zamonaviy strategik menejment, inson ka-

pitalini rivojlantirish, qadriyatlarga asoslangan rahbarlik, pedagogik jamoani boshqarish, ta'lim sifati va natijadorlik, baholash, AKTdan foydalanish, liderlik tarmog'ini shakllantirish, maktab madaniyati, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik, rahbar etikasi hamda innovatsion loyihalarni boshqarish masalalari aks ettiriladi.

Kurs doirasida tinglovchilar 5 kishilik jamoalarda maktab muammolarini aniqlash, o'rganish va yechim topish bo'yicha loyiha ishlab chiqadi. Har bir loyiha aniq maktab muammosiga asoslanishi, amaliy yechim taklif qilishi va uni maktab sharoitida joriy etish mexanizmlarini ko'rsatishi kerak. Kurs yakunida tinglovchilar test, insho, keys va taqdimot asosida baholanadi hamda sertifikat oladi.

Mazkur kursning eng muhim jihati, unda tinglovchilarning doimiy fikr-mulohazalari, mentorlik va shaxsiy munosabat tizimi yo'lga qo'yiladi. Chunki rahbarlik faqat modulni tugatish bilan shakllanmaydi, rahbarlik odam bilan ishlash, o'zini tahlil qilish va murakkab vaziyatlarda to'g'ri qaror topish jarayonida pishadi.

#### **Maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini maktab darajasida tashkil etish.**

Menejerlik kurslarini takomillashtirish faqat kurs jarayonida beriladigan nazariy va amaliy tayyorgarlik bilan cheklanib qolmasligi, balki maktab rahbarlarining keyingi faoliyati davomida ham uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlaydigan tizim bilan uyg'unlashishi zarur. Shu bois rahbar kadrlar uchun kasbiy rivojlanish jarayonlarini maktab va hudud darajasida muntazam tashkil etish, ularning boshqaruv amaliyotini tahlil qilish, o'zaro tajriba almashish va real muammolar asosida rivojlanish mexanizmlarini yo'lga qo'yish maqsadga muvofiqdir.

Bunda tayanch maktablar bazasida maktab direktorlari va direktor o'rinbosarlari

uchun kasbiy rivojlanish maydonlarini tashkil etish taklif etiladi. Ushbu maydonlarda rahbar kadrlar uchun har oyda kamida bir marotaba seminar, trening, master-klass, boshqaruv amaliyoti tahlili, strategik rejalashtirish mashg'ulotlari, maktab faoliyatini baholash bo'yicha muhokamalar hamda real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan amaliy mashg'ulotlar o'tkazilishi lozim. Mazkur jarayon rahbarlarning faqat o'z maktabi doirasida emas, balki boshqa ta'lim muassasalari tajribasi asosida ham o'rganishi, solishtirishi va o'z faoliyatini takomillash-tirishiga xizmat qiladi.

Tayanch maktablarda tashkil etiladigan kasbiy rivojlanish mashg'ulotlari rahbar kadrlarning kundalik boshqaruv vazifalarini chuqurroq tahlil qilishga yo'naltirilishi kerak. Jumladan, ta'lim sifati monitoringi, pedagogik jamoani boshqarish, ichki nazoratni tashkil etish, o'quvchilar natijalarini tahlil qilish, o'ta-onalar va jamoatchilik bilan ishlash, xavfsiz va ijobiy muhit yaratish, kadrlar zaxirasini shakllantirish hamda maktabni rivojlantirish rejasini amalga oshirish kabi yo'nalishlar asosiy mavzular sifatida qamrab olinadi. Bunda har bir mashg'ulot aniq muammo, amaliy holat yoki boshqaruv qarorini tahlil qilishga asoslanishi maqsadga muvofiq.

Ushbu tizimda "Tajribali rahbar – yangi rahbar" mentorlik dasturini joriy etish alohida ahamiyat kasb etadi. Mazkur dastur doirasida yuqori natija ko'rsatgan tajribali maktab direktorlari yoki direktor o'rinbosarlari yangi tayinlangan yoxud rahbarlik faoliyatini endi boshlayotgan rahbar kadrlarga biriktiriladi. Mentor rahbar yangi rahbarga maktabni boshqarish, jamoa bilan ishlash, strategik reja tuzish, nizoli vaziyatlarni hal etish, hujjatlar ijrosini ta'minlash, ichki monitoring yuritish hamda maktab muhitini sog'lomlashtirish bo'yicha amaliy ko'mak beradi. Bu jarayon rahbarlik tajribasining tizimli uzatilishini ta'minlab, yan-

gi rahbarlarning lavozimga moslashish davrini samarali tashkil etishga xizmat qiladi.

Shuningdek, rahbar kadrlar o'rtasida peer learning, ya'ni tenglararo o'rganish mexanizmini yo'lga qo'yish zarur. Bunda direktorlar va direktor o'rinbosarlari bir-birining boshqaruv tajribasini o'rganadi, maktab faoliyati bilan tanishadi, boshqaruv qarorlarining samaradorligini tahlil qiladi hamda ilg'or amaliyotlarni o'z muassasasiga moslashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunday yondashuv rahbarlarning faqat yuqoridan beriladigan tavsiya asosida emas, balki o'zaro kuzatuv, tahlil va professional muloqot orqali rivojlanishini ta'minlaydi.

Mazkur jarayonlarni tashkil etishda hududiy maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmalari, tuman/shahar bo'limlari hamda tayanch maktab rahbarlari o'rtasida aniq vazifalar taqsimoti belgilanishi lozim. Hududiy boshqaruv organlari rahbar kadrlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, ularni kasbiy rivojlanish mashg'ulotlariga yo'naltirish, mentor rahbarlar bazasini shakllantirish va jarayon natijalarini monitoring qilish uchun mas'ul bo'ladi. Tayanch maktablar esa amaliy mashg'ulotlar, tajriba almashish, boshqaruv holatlarini tahlil qilish va ilg'or tajribalarni namoyish etish maydoni sifatida faoliyat yuritadi.

Natijada maktab rahbarlarining kasbiy rivojlanishi kursni tugatish bilan yakunlanmaydi, balki ularning kundalik boshqaruv faoliyati bilan uzviy bog'langan, muntazam tahlil qilindigan va qo'llab-quvvatlanadigan jarayonga aylanadi. Bu esa maktab direktor va direktor o'rinbosarlarining strategik fikrlashi, jamoani boshqarish madaniyati, qaror qabul qilish salohiyati hamda ta'lim sifati uchun mas'uliyatini kuchaytiradi.

**Maktabda kasbiy rivojlanish xonasini tashkil etish.**

Har bir tayanch maktabda "Kasbiy rivojlanish xonasi"ni tashkil etish taklif etiladi. Ush-

bu xona o'qituvchilar va rahbar kadrlar uchun metodik maslahat, ochiq dars tahlili, mentorlik, raqamli resurslardan foydalanish, kichik guruhlarda ishlash va innovatsion g'oyalarni muhokama qilish maydoni bo'lib xizmat qiladi.

Kasbiy rivojlanish xonasida metodik adabiyotlar, dars ishlanmalari, baholash mezonlari, raqamli ta'lim vositalari, ilg'or tajribalar banki, videodarslar, ochiq dars tahlili namunalarini jamlash zarur. Bunday xona maktabda "qog'ozdagi metodika"ni amaldagi metodikaga aylantiradi. Ya'ni, o'qituvchi kerakli paytda maslahat oladigan, o'z darsini tahlil qiladigan va yangi yondashuvni sinab ko'radigan professional maydon shakllanadi.

#### **Rag'batlantirish va KPI tizimini joriy etish.**

Menejerlik kurslarini takomillashtirish jarayonida rahbar kadrlar faoliyatini natijadorlikka yo'naltirilgan holda baholash va rag'batlantirish tizimini joriy etish muhim ahamiyatga ega. Bunda rag'batlantirish mexanizmi nafaqat pedagoglar faoliyatini, balki maktab direktorlari, direktor o'rinbosarlari, hududiy bo'lim rahbarlari hamda metodik xizmat ko'rsatish tizimida faol ishtirok etayotgan mas'ul xodimlarning boshqaruv samaradorligini baholashga qaratilishi lozim.

Xususan, menejerlik kurslarida o'qib, amaliy loyiha ishlab chiqqan, maktabni rivojlantirish dasturini samarali joriy etgan, pedagoglar kasbiy rivojlanishini tizimli tashkil qilgan, ta'lim sifati ko'rsatkichlarida ijobiy o'sishga erishgan hamda maktab jamoasida sog'lom boshqaruv muhitini shakllantirgan rahbar kadrlar uchun KPI asosida rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Mazkur tizim rahbarlarning faqat lavozim majburiyatlarini bajarishini emas, balki real natija, tashabbus, innovatsion yondashuv va jamoani rivojlantirishga qo'shgan hissasini ham baholash imkonini beradi.

Bunda KPI ko'rsatkichlari maktab direktorining strategik boshqaruv salohiyati, direktor o'rinbosarining o'quv jarayonini samarali tashkil etishi, pedagoglar kasbiy rivojlanishidagi ishtiroki, maktab ichki monitoringi natijalari, o'quvchilar o'zlashtirishi va tarbiyaviy muhitdagi ijobiy o'zgarishlar, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik darajasi, shuningdek, maktabda kadrlar zaxirasini shakllantirish holati asosida belgilanadi. Hududiy bo'lim rahbarlari va yuqori tizim mas'ullari uchun esa rahbar kadrlarni saralash, menejerlik kurslariga yo'naltirish, bitiruvchilarning keyingi faoliyatini monitoring qilish, maktablarda boshqaruv sifatini oshirish hamda tayanch maktablar faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha alohida KPI mezonlari ishlab chiqilishi zarur.

Rag'batlantirish tizimida moddiy ustama, lavozimda o'sish imkoniyati, vazirlik yoki hududiy boshqarma tomonidan e'tirof etish, ilg'or tajribani ommalashtirish, malaka oshirish va xorijiy tajriba almashish dasturlarida ishtirok etish kabi mexanizmlar nazarda tutilishi mumkin. Bunda rag'batlantirish bir martaalik mukofot shaklida emas, balki rahbarning tizimli faoliyati, maktabdagi real o'zgarishlar va barqaror natijalariga bog'langan holda amalga oshirilishi lozim.

Mazkur yondashuv menejerlik kurslarini yakunlagan rahbar kadrlarning keyingi faoliyatini nazorat qilish, ularning amaliy natijalarini baholash va samarali boshqaruv tajribasini kengaytirish imkonini beradi. Natijada rahbar kadrlar uchun menejerlik kursi faqat sertifikat olish bosqichi emas, balki lavozimdagi natijadorlik, kasbiy o'sish va tizim oldidagi mas'uliyatni kuchaytiruvchi uzluksiz rivojlanish mexanizmiga aylanadi.

#### **Kutilayotgan natijalar.**

Taklif etilayotgan mexanizmlarni joriy etish natijasida menejerlik kurslari mazmunan va tashkiliy jihatdan yangi bosqichga ko'tarila-

di. Rahbar kadrlarni tayyorlash jarayoni qisqa muddatli kursdan uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga aylanadi. Direktor o'rinbosarlari va maktab direktorlarini tayyorlashda lavozimga mos, bosqichma-bosqich va kompetensiyaviy yondashuv shakllanadi.

Natijada maktab boshqaruvida tasodifiy tayinlovlar kamayadi, rahbarlikka nomzodlarni erta aniqlash va tayyorlash imkoniyati kengayadi, maktab direktorlarining strategik fikrlashi, jamoa bilan ishlash, ta'lim sifatini boshqarish, inson kapitalini rivojlantirish va innovatsion qarorlar qabul qilish salohiyati oshadi.

Shuningdek, maktab ichida pedagoglarning kasbiy rivojlanishi uzluksiz tus oladi. O'qituvchilar o'zaro o'rganish, mentorlik, dars tahlili, tajriba almashish va amaliy metodik yordam orqali rivojlanadi. Bu esa bevosita ta'lim sifati, o'quvchilar natijalari, maktab muhitining barqarorligi va pedagogik jamoaning kasbiy madaniyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

#### **Amaliy takliflar.**

Yuqoridagilardan kelib chiqib, quyidagilar taklif etiladi:

1. Rahbarlikka nomzodlarni saralash va baholash tizimini takomillashtirish.

Menejerlik kurslariga nomzodlarni saralashda pedagogik jamoa fikri, kasbiy portfolio, rahbarlik salohiyati, tashabbuskorlik, boshqaruvga tayyorgarlik darajasi hamda amaliy faoliyat natijalarini kompleks baholash mexanizmini joriy etish maqsadga muvofiq.

2. Menejerlik kurslari mazmunini amaliyotga yaqinlashtirish.

Kurslar mazmunida nazariy mashg'ulotlar bilan bir qatorda, real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan situatsion o'quv xonalari, virtual laboratoriyalar, maktab faoliyatidagi mavjud muammolar bo'yicha keyslar, amaliy topshiriqlar va loyiha ishlarini kengaytirish lozim. Bu rahbar kadrlarning qaror qabul qilish,

muammoni tahlil qilish va amaliy yechim ishlab chiqish kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

3. Kurs yakunida maktabni rivojlantirishga qaratilgan 5 yillik strategik reja ishlab chiqish va uni baholash mexanizmini yo'lga qo'yish.

Menejerlik kurslari yakunida har bir tinglovchi o'zi faoliyat yuritayotgan yoki rahbarlik qilishi rejalashtirilgan ta'lim muassasasi uchun aniq maqsad, ko'rsatkich va kutilayotgan natijalarga asoslangan 5 yillik maktabni rivojlantirish rejasini ishlab chiqishi lozim. Mazkur rejaning bajarilishi bo'yicha belgilangan maqsadlarga erishish darajasini real natijalar, monitoring ko'rsatkichlari va dalillar asosida baholash mexanizmini joriy etish zarur.

4. Rahbar kadrlar faoliyatini KPI asosida baholash va rag'batlantirish tizimini joriy etish.

Menejerlik kurslarini takomillashtirish jarayonida kursni tamomlagan rahbar kadrlarning keyingi faoliyatini natijadorlikka yo'naltirilgan holda baholash muhim hisoblanadi. Bunda maktab boshqaruvi sifati, ta'lim natijalari, pedagogik jamoa rivoji, ichki monitoring samaradorligi, strategik rejaning bajarilishi hamda maktab muhitidagi ijobiy o'zgarishlar asosida KPI ko'rsatkichlarini belgilash va yuqori natija ko'rsatgan rahbarlarni moddiy hamda ma'naviy rag'batlantirish tizimini yo'lga qo'yish maqsadga muvofiq. Menejerlik kurslarini takomillashtirish bo'yicha taklif etilayotgan mazkur model rahbar va pedagog kadrlarni tayyorlash tizimini yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qiladi. Ushbu yondashuvda menejerlik kurslari faqat sertifikat beruvchi o'quv jarayoni emas, balki rahbarlik salohiyatini aniqlash, rivojlantirish, amaliyotga yo'naltirish, baholash va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan yaxlit kasbiy rivojlanish tizimi sifatida shakllanadi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida" PF–134-son farmoni. 2022-yil 11-may.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" PF–79-son farmoni. 2023-yil 26-may.
3. 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" 681-son qarori. 2023-yil 25-dekabr.
4. Singapur Ta'lim vazirligi. Ta'lim xizmatida kasbiy karyera yo'nalishlari: o'qituvchilik, rahbarlik va mutaxassislik yo'nalishlari. Singapur, [https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development?utm_source=chatgpt.com)
5. Bush T., Glover D. Maktab rahbarligi modellari: nazariy va amaliy yondashuvlar. School Leadership & Management, 2014, 34(5), 553-571.
6. Ismailov, A.A. (2026). Maktab rahbarlarining kasbiy-karyera pog'onalarida bosqichma-bosqich rivojlanishiga qaratilgan o'quv dasturlarini joriy etish mexanizmlari. Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar, 6(2), 1–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18682914>
7. Fullan M. Ta'limdagi o'zgarishlarning yangi mazmuni. 4-nashr. Nyu-York: Teachers College Press, 2007.
8. Spillane J.P., Halverson R., Diamond J. B. Rahbarlik amaliyoti nazariyasiga tomon: taqsimlangan rahbarlik yondashuvi. Journal of Curriculum Studies, 2004, 36(1), 3-34.

# SUN'IY INTELLEKT VA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA TA'LIM BOSHQARUVIDA RAHBARLARNING KASBIY KOMPETENSIYASINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION MEXANIZMLARI

**Boborahimov Sanjarbek Malikjonovich,**

*Farg'ona viloyat pedagogik mahorat markazi direktor o'rinbosari  
tel: 91-119-45-12 sanjarbek0584@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosida ta'lim boshqaruvi tizimida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning innovatsion mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda zamonaviy ta'lim menejmentining transformatsion jarayonlari, rahbarlik faoliyatida raqamli kompetensiyalarning ahamiyati hamda sun'iy intellekt texnologiyalarining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi o'rni yoritilgan. Shuningdek, xorijiy davlatlar tajribasi asosida ta'lim rahbarlarining professional kompetensiyalarini rivojlantirish modellari qiyosiy o'rganilgan. Tadqiqot davomida komparativ tahlil, statistik kuzatuv, kompetensiyaviy yondashuv va ilmiy-nazariy umimlashtirish metodlaridan foydalanildi. Natijalar asosida ta'lim boshqaruvi tizimida innovatsion raqamli boshqaruv mexanizmlarini joriy etish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** sun'iy intellekt, raqamli texnologiyalar, ta'lim boshqaruvi, kasbiy kompetensiya, innovatsion mexanizm, raqamli transformatsiya, pedagogik menejment, liderlik, ta'lim sifati, professional rivojlanish.

**Инновационные механизмы развития профессиональной компетентности руководителей в управлении образованием на основе искусственного интеллекта и цифровых технологий**

**Боборахимов Санжарбек Маликжонович,**  
Заместитель директора Ферганского  
областного центра педагогического  
мастерства

**Аннотация:** В данной статье научно проанализированы инновационные механизмы развития профессиональной компетентности руководителей в системе управления образованием на основе искусственного интеллекта и цифровых технологий. В исследовании раскрываются трансформационные процессы современного образовательного менеджмента, значение цифровых компетенций в управленческой деятельности и роль технологий искусственного интеллекта в повышении эффективности управления. Также на основе зарубежного опыта проведён сравнительный анализ моделей развития профессиональных компетенций руководителей образования. В ходе исследования использовались методы сравнительного анализа, статистического наблюдения, компетентностного подхода и научно-теоретического обобщения. На основе полученных результатов разработаны практические рекомендации по внедрению инновационных цифровых механизмов управления в систему образования.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровые технологии, управление образованием, профессиональная компетентность,

инновационный механизм, цифровая трансформация, педагогический менеджмент, лидерство, качество образования, профессиональное развитие.

**Innovative mechanisms for developing the professional competence of managers in education based on artificial intelligence and digital technologies**

**Boborakhimov Sanjarbek Malikjonovich,**  
Deputy Director of the Fergana Regional Center  
for Pedagogical Excellence

**Abstract:** This article scientifically analyzes innovative mechanisms for developing the professional competence of managers in the system of education based on artificial intelligence and digital technologies. The study highlights transformati-

onal processes in modern education management, the importance of digital competencies in leadership activities, and the role of artificial intelligence technologies in improving management efficiency. In addition, The study comparatively explores the models for developing professional competencies of educational leaders based on international experience. Comparative analysis, statistical observation, competency-based approach, and scientific-theoretical generalization methods have been used during the research. Based on the findings, we propose practical recommendations for implementing innovative digital management mechanisms into the education management system.

**Keywords:** artificial intelligence, digital technologies, education management, professional competence, innovative mechanism, digital transformation, instructional management, leadership, education quality, professional development.

Jahon miqyosida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi barcha sohalarda bo'lgani kabi ta'lim tizimida ham tub o'zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, AI (Artificial Intelligence – Sun'iy Intellekt), Big Data (Katta ma'lumotlar, bulutli texnologiyalar, raqamli platformalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarining jadal rivojlanishi ta'lim boshqaruvi faoliyatini yangi bosqichga olib chiqmoqda. Natijada ta'lim muassasalari rahbarlaridan zamonaviy boshqaruv kompetensiyalari, strategik fikrlash, raqamli savodxonlik va innovatsion yondashuvlarni talab etuvchi yangi professional faoliyat modeli shakllanmoqda.

Bugungi globallashuv davrida ta'lim tizimini samarali boshqarish faqatgina an'anaviy ma'muriy yondashuvlar bilan cheklanib qolmay, balki raqamli boshqaruv vositalari hamda sun'iy intellekt asosidagi texnologiyalarni amaliyotga tatbiq etishni taqozo etmoqda. Bu esa o'z navbatida ta'lim boshqaruvi rahbarlari-

ning kasbiy kompetensiyalarini modernizatsiya qilishni dolzarb vazifaga aylantiradi.

UNESCO ekspertlarining ta'kidlashicha, XXI asr ta'lim tizimining asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biri – ta'lim boshqaruvini raqamlashtirish va inson kapitalini innovatsion kompetensiyalar asosida rivojlantirishdan iboratdir. UNESCOning "Education in a Digital World" konsepsiyasida ta'lim rahbarlarining raqamli kompetensiyasi ta'lim sifatini oshirishning strategik omili sifatida e'tirof etilgan [1].

Shuningdek, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) tadqiqotlarida zamonaviy rahbar quyidagi kompetensiyalarga ega bo'lishi zarurligi qayd etiladi:

- raqamli boshqaruv ko'nikmalari;
- ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish;
- sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish;
- innovatsion liderlik;
- moslashuvchan strategik boshqaruv [2].

Amerikalik olim Michael Fullan ta'kidlaganidek: "Ta'limdagi haqiqiy transformatsiya texnologiyaning o'zida emas, balki uni samarali boshqaradigan liderlarda namoyon bo'ladi" [3].

Yana bir taniqli tadqiqotchi Andy Hargreaves fikricha: "Kelajak maktablarini boshqaradigan rahbarlar raqamli dunyo talablariga mos kompetensiyalarni egallamagan bo'lsa, ta'lim sifati barqaror rivojlana olmaydi" [4].

O'zbekiston Respublikasida ham ta'lim tizimini raqamlashtirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi [13], "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni [14] hamda qator Prezident farmon va qarorlari ta'lim tizimiga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish, elektron boshqaruvni rivojlantirish va pedagog va rahbar kadrlarning raqamli kompetensiyalarini oshirishni nazarda tutadi. Mazkur normativ-huquqiy hujjatlar ta'lim boshqaruvida raqamli transformatsiyaning institutsional asoslarini shakllantirishga xizmat qilmoqda.

Xususan, 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida ta'lim tizimini to'liq raqamlashtirish, boshqaruvda sun'iy intellekt elementlarini joriy etish hamda xalqaro standartlarga mos innovatsion ta'lim muhitini shakllantirish ustuvor vazifalardan biri sifatida belgilangan.

Mahalliy olimlardan N.A. Muslimov pedagogik kompetensiyani "mutaxassisning kasbiy faoliyatni samarali tashkil eta olish qobiliyatlari integratsiyasi" sifatida izohlaydi. Olimning fikricha, zamonaviy pedagogik menejment tizimida rahbarning kasbiy kompetensiyasi innovatsion faoliyat bilan uzviy bog'liqdir [9].

Professor B.X. Xodjayev esa ta'lim boshqaruvida raqamli texnologiyalarni qo'llash rahbarlik samaradorligini oshirishning asosiy omillaridan biri ekanligini ta'kidlaydi [10].

Bugungi kunda dunyoning rivojlangan davlatlari – Singapur, Finlandiya, Estoniya, Janubiy Koreya va AQSh ta'lim boshqaruvi tizimida sun'iy intellekt texnologiyalaridan faol foydalanmoqda.

Mazkur davlatlarda:

- elektron monitoring tizimlari;
- raqamli analitika;
- sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv platformalari;
- avtomatlashtirilgan baholash tizimlari;
- smart education texnologiyalari keng joriy etilgan.

Natijada ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi va rahbarlarning professional faoliyati sezilarli darajada oshgan.

Shu bilan birga, O'zbekiston ta'lim tizimida ham raqamli boshqaruv elementlari bosqichma-bosqich joriy qilinayotgan bo'lsa-da, ta'lim rahbarlarining sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosidagi kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlari yetarlicha ilmiy asoslanmaganligi mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi – sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosida ta'lim boshqaruvi rahbarlarining kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning innovatsion mexanizmlarini ilmiy jihatdan tahlil qilish hamda samarali amaliy model va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari quyidagilardan iborat:

- ta'lim boshqaruvida raqamli transformatsiyaning nazariy asoslarini o'rganish;
- rahbarlarning kasbiy kompetensiyalariga zamonaviy yondashuvlarni tahlil qilish;
- xorijiy tajribalarni qiyosiy o'rganish;
- sun'iy intellekt texnologiyalarining boshqaruv samaradorligiga ta'sirini aniqlash;
- innovatsion kompetensiya modelini ishlab chiqish.

Zamonaviy pedagogik va menejment nazariyasida “kasbiy kompetensiya” tushunchasi mutaxassisning muayyan faoliyatni samarali tashkil etish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, innovatsion muammolarni hal etish hamda professional vazifalarni zamonaviy talablar asosida bajarish qobiliyatini ifodalaydi. Ayniqsa, ta’lim boshqaruvi tizimida rahbar kompetensiyasi ta’lim sifatini ta’minlovchi asosiy omillardan biri sifatida qaralmoqda.

Kompetensiyaviy yondashuv XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab xalqaro ta’lim tizimida faol rivojlana boshladi. Amerikalik olim David McClelland 1973-yilda chop etilgan “Testing for Competence Rather Than Intelligence” nomli ilmiy ishida inson muvaffaqiyatini an’anaviy bilim emas, balki kompetensiyalar belgilashini ta’kidlagan. Ushbu yondashuv keyinchalik professional menejment va ta’lim boshqaruvi tizimiga keng tatbiq etildi [7].

Richard Boyatzis esa kompetensiyani “shaxsning samarali faoliyat olib borishiga imkon beruvchi ichki salohiyatlar majmui” sifatida izohlaydi. Olimning fikricha, zamonaviy rahbar:

- strategik fikrlash;
- kommunikativ boshqaruv;
- innovatsion liderlik;
- raqamli savodxonlik;
- analitik qaror qabul qilish kabi kompetensiyalarni egallashi zarur [8].

Bugungi kunda pedagogik menejment nazariyasida “digital leadership” – raqamli liderlik tushunchasi alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Manuel Castells ta’kidlaganidek: “Axborotlashgan jamiyatda boshqaruvning asosiy resursi – ma’lumot va uni samarali boshqarish texnologiyalaridir” [6].

Mazkur yondashuv ta’lim boshqaruvi tizimida ham yangi turdagi rahbar modelini shakllantirmoqda.

Hozirgi kunda zamonaviy rahbar axborot kommunikatsiya bilimlariga ega, ma’lumot-

lar asosida boshqaruv qarori qabul qiluvchi, raqamli transformatsiyani boshqara oluvchi hamda innovatsion muhit yaratuvchi lider sifatida namoyon bo’lmoqda.

Zamon shiddat bilan rivojlanayotgan davrga kelib eng muhim texnologik yutuqlaridan biri bo’lgan sun’iy intellekt texnologiyalari bugungi kunda iqtisodiyot, sanoat, tibbiyot va ta’lim sohalarini tubdan o’zgartirmoqda. Ta’lim boshqaruvida sun’iy intellekt texnologiyalarining joriy etilishi boshqaruv samaradorligini oshirish, inson omilidan kelib chiqadigan xatolarni kamaytirish hamda ma’lumotlarga asoslangan strategik boshqaruvni rivojlantirish imkonini bermoqda.

Klaus Schwab o’zining “The Fourth Industrial Revolution” asarida shunday yozadi: “To’rtinchi sanoat inqilobi sun’iy intellekt orqali barcha boshqaruv tizimlarini qayta shakllantiradi” [5].

Bugungi kunda sun’iy intellekt texnologiyalari ta’lim boshqaruvida quyidagi yo’nalishlarda qo’llanmoqda:

*1-jadval*

| Yo’nalish                       | Sun’iy intellekt texnologiyalarining vazifasi |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Elektron monitoring</b>      | Ta’lim sifatini avtomatik tahlil qilish       |
| <b>Learning Analytics</b>       | O’quvchilar natijalarini prognozlash          |
| <b>Smart Management</b>         | Avtomatlashtirilgan boshqaruv                 |
| <b>Decision Support Systems</b> | Rahbarlarga strategik qaror tavsiyasi         |
| <b>Digital Assessment</b>       | Elektron baholash tizimlari                   |
| <b>Predictive Analytics</b>     | Xatarlarni oldindan aniqlash                  |

Bu esa ta'limda quyidagi vazifalarga yo'naltirilmoqda:

- ta'lim sifati monitoringi;
- pedagog faoliyatini baholash;
- o'quvchilarning akademik natijalarini prognoz qilish;
- boshqaruvdagi risklarni aniqlash;
- elektron hujjat aylanishi;
- strategik rejalashtirish jarayonlari sezilarli darajada optimallashtirilmoqda (1-jadval).

OECD hisobotlariga ko'ra, sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy qilgan ta'lim tizimlarida boshqaruv samaradorligi o'rtacha 25–40 foizga oshgan.

Raqamli transformatsiya – bu tashkilot faoliyatini zamonaviy axborot texnologiyalari asosida tubdan qayta tashkil etish jarayonidir.

Ta'lim tizimida ushbu jarayon:

|                      |                            |                        |
|----------------------|----------------------------|------------------------|
| elektron boshqaruv   | Big Data                   | bulutli texnologiyalar |
| raqamli platformalar | sun'iy intellekt tizimlari | masofaviy boshqaruv    |

kabi komponentlar orqali amalga oshirilmoqda.

UNESCO mutaxassislari ta'limdagi raqamli transformatsiyani “kelajak ta'limining asosiy drayveri” deb hisoblaydi.

Raqamli transformatsiya natijasida ta'lim boshqaruvida quyidagi o'zgarishlar yuzaga kelmoqda:

**2-jadval**

| An'anaviy boshqaruv              | Raqamli boshqaruv                     |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Qog'ozli hujjatlar</b>        | Elektron hujjatlar                    |
| <b>Sekin axborot almashinuvi</b> | Tezkor onlayn kommunikatsiya          |
| <b>Subyektiv monitoring</b>      | sun'iy intellekt asosidagi monitoring |
| <b>Mahalliy boshqaruv</b>        | Bulutli boshqaruv                     |
| <b>Qo'lda tahlil</b>             | Big Data analitikasi                  |
| <b>Oddiy statistika</b>          | Real vaqt tahlili                     |

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, raqamli boshqaruv ta'lim tizimining samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi (2-jadval).

### **Xorijiy davlatlar tajribasi**

#### **Singapur tajribasi**

Singapore ta'lim tizimi dunyodagi eng samarali boshqaruv modellaridan biri hisoblanadi. Ushbu davlatda:

- sun'iy intellekt asosidagi monitoring;
- School Cockpit tizimi;
- raqamli liderlik dasturlari;
- data-driven management keng joriy etilgan.

Singapur Milliy Ta'lim Instituti ma'lumotlariga ko'ra, barcha maktab rahbarlari majburiy ravishda “Digital Leadership Competency” dasturida qatnashadi.

#### **Finlandiya tajribasi**

Finland ta'lim boshqaruvida inson kapitaliga asoslangan innovatsion modelni qo'llaydi.

Finlandiyada:

- rahbarlarning kreativ kompetensiyasi;
- raqamli pedagogik menejment;
- AI-assisted leadership asosiy ustuvor yo'nalish hisoblanadi.

Fin olimi Pasi Sahlberg fikricha: “Kelajak ta'limi rahbarning innovatsion tafakkuri bilan belgilanadi”.

#### **Estoniya tajribasi**

Estonia dunyodagi eng raqamlashtirilgan davlatlardan biri hisoblanadi. Ta'lim tizimida:

- e-School;
- AI analytics;
- smart governance;
- digital competency framework tizimlari joriy qilingan. Natijada maktab boshqaruvida byurokratik yuklama 40 foizgacha qisqargani qayd etilgan.

#### **Janubiy Koreya tajribasi**

Janubiy Koreya ta'lim boshqaruvida sun'iy intellektni joriy etish bo'yicha yetakchi davlatlardan biri hisoblanadi.

Koreyada:

- AI Campus;
- Smart Education;
- Intelligent Administration platformlari

faol qo'llanadi. Natijada ta'lim boshqaruvi jarayonlarining avtomatlashtirish darajasi 80 foizdan oshgan.

So'nggi yillarda O'zbekistonda ta'lim tizimini raqamlashtirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda.

Xususan:

- "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi;
- "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun;
- Prezidentning PF-6079-son Farmoni;
- PQ-4851-son qarori;
- elektron hukumat tizimlari ta'lim boshqaruvida raqamli texnologiyalarni joriy etishga xizmat qilmoqda.

3-jadval

| Tizimlar nomi                                              | Qo'llanish yo'nalishlari     |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Kundalik elektron platformasi</b>                       | Umumiy o'rta ta'lim tizimida |
| <b>ERP (Enterprise Resource Planning System) tizimlari</b> | Umumiy o'rta ta'lim tizimida |
| <b>HEMIS</b>                                               | Oliy ta'lim tizimida         |
| <b>Onlayn monitoring tizimlari</b>                         | Barcha ta'lim tizimlarida    |
| <b>elektron attestatsiya</b>                               | Barcha ta'lim tizimlarida    |
| <b>masofaviy boshqaruv platformalari</b>                   | Barcha ta'lim tizimlarida    |

Bugungi kunda ushbu raqamli texnologiyalarni amaliyotga joriy etilgan. Jumladan o'rta maktablar "Kundalik" elektron platformasini amaliyotda qo'llab, maktab dars jarayonlarini raqamlashtirishga erishilgan (3-jadval).

Mahalliy olim A. Abduqodirov ta'kidlaganidek: "Raqamli texnologiyalar ta'lim boshqaruvida samaradorlikni oshirish bilan birga inson resurslarini optimallashtirish imkonini beradi" [11].

Professor R. Ishmuhamedov esa rahbar kompetensiyasining zamonaviy modeli quyidagi tarkibiy qismlardan iborat ekanligini ko'rsatadi:

- strategik kompetensiya;
- axborot kompetensiyasi;
- kommunikativ kompetensiya;
- innovatsion kompetensiya;
- texnologik kompetensiya [12].

Mazkur tadqiqotda ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish quyidagi nazariy model asosida o'rganildi:

4-jadval

| Kompetensiya turi                | Mazmuni                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Strategik kompetensiya</b>    | Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish             |
| <b>Raqamli kompetensiya</b>      | Sun'iy intellekt va IT texnologiyalaridan foydalanish |
| <b>Analitik kompetensiya</b>     | Ma'lumotlar tahlili asosida qaror qabul qilish        |
| <b>Innovatsion kompetensiya</b>  | Yangiliklarni joriy qilish                            |
| <b>Kommunikativ kompetensiya</b> | Raqamli kommunikatsiyani boshqarish                   |
| <b>Liderlik kompetensiyasi</b>   | Jamoani innovatsiyaga yo'naltirish                    |

Rahbar kompetensiyasining innovatsion modeli (4-jadval) orqali tadqiqot metodologiyasi zamonaviy pedagogik menejment, kompe-

tensiyaviy yondashuv, raqamli transformatsiya nazariyasiga asoslandi.

Tadqiqot davomida quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi:

- tizimli tahlil;
- qiyosiy-komparativ tahlil;
- statistik tahlil;
- anketa-so'rovnomalar;
- ekspert baholash;
- monitoring;
- kompetensiyaviy diagnostika;
- ilmiy umumlashtirish.

Mazkur metodlar orqali ta'lim boshqaruvi rahbarlarining raqamli kompetensiyasi, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish darajasi, innovatsion boshqaruv salohiyati, strategik qaror qabul qilish qobiliyati, texnologik moslashuvchanligi kompleks ravishda tahlil qilindi.

Tadqiqot obyekti sifatida:

- umumiy o'rta ta'lim maktablari;
- professional ta'lim muassasalari;
- oliy ta'lim muassasalari;
- hududiy ta'lim boshqaruvi organlari rahbarlari faoliyati tanlandi.

Tadqiqotda jami 248 nafar respondent ishtirok etdi.

Tadqiqot respondentlari tarkibi: Farg'ona, Quvasoy, Toshloq, Qo'qon, Marg'ilon hududlaridagi ta'lim muassasalaridan tanlab olindi (1-rasm).

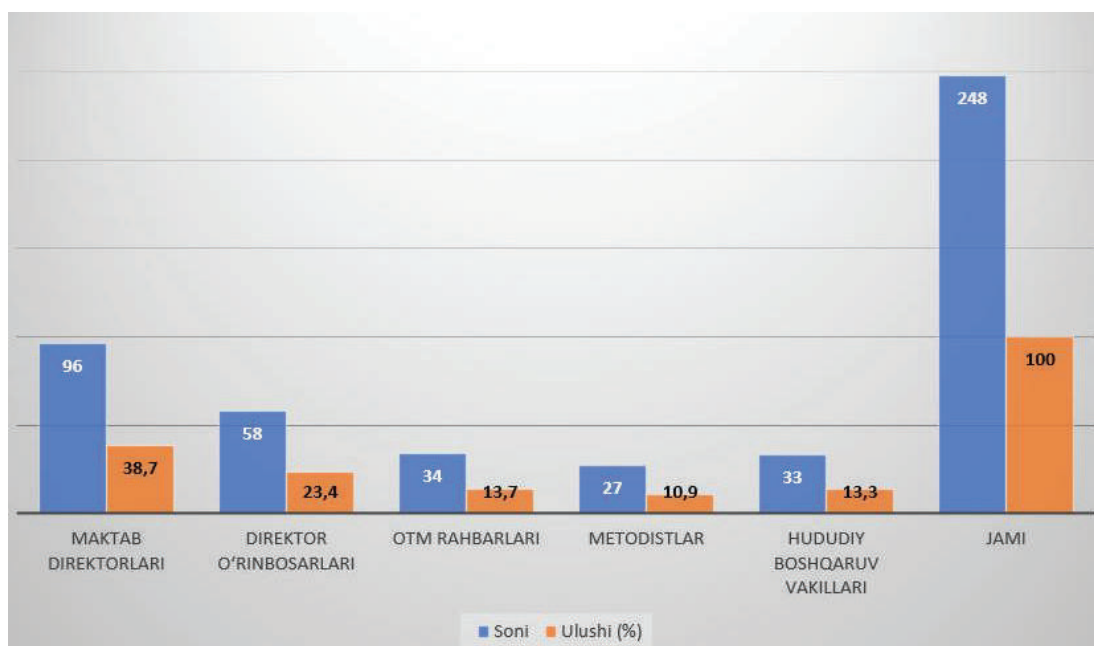
Tadqiqot uch asosiy bosqichda amalga oshirildi.

### 1-bosqich – Diagnostik tahlil

Bu bosqichda:

- rahbarlarning mavjud kompetensiyalari;
- raqamli savodxonlik darajasi;
- sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish holati o'rganildi.

Tadqiqotning diagnostik bosqichida respondentlarning sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi tahlil qilindi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, respondentlarning 68 foizi sun'iy intellekt texnologiyalaridan boshqaruv faoliyatida yetarli darajada foydalana olmasligini bildirgan. Shuningdek, 54 foiz rahbarlarda ma'lumotlar asosida strategik qaror qabul qilish ko'nikmalari o'rta darajada ekanligi aniqlandi. Tadqiqot ishtirokchilarining 72 foizi elektron boshqaruv platformalaridan foydalanayotgan bo'lsa-da, ularning aksariyati sun'iy intellekt asosidagi analitik



1-rasm. Tadqiqot respondentlari tarkibi

5-jadval

tizimlardan foydalanish bo'yicha amaliy kompetensiyalarga ega emasligi kuzatildi. Mazkur holat ta'lim boshqaruvida raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish zaruratini tasdiqlaydi.

### 2-bosqich – Eksperimental monitoring

Mazkur bosqichda:

- raqamli boshqaruv platformalari;
- sun'iy intellekt asosidagi monitoring vositalari;
- elektron analitik tizimlar sinov tariqasida qo'llanildi.

Eksperimental monitoring natijalari shuni ko'rsatdiki, sun'iy intellekt asosidagi monitoring va elektron boshqaruv platformalarining joriy etilishi boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirdi. Xususan, qaror qabul qilish tezligi 27 foizga, elektron monitoring samaradorligi 31 foizga hamda raqamli kommunikatsiya sifati 35 foizga yaxshilangani aniqlandi. Shu bilan birga, avtomatlashtirilgan analitik tizimlardan foydalangan rahbarlarning strategik rejalashtirish ko'rsatkichlari tajriba boshidagi natijalarga nisbatan 24 foizga yuqori bo'lgani qayd etildi. Bu esa sun'iy intellekt texnologiyalarining ta'lim boshqaruvida samarali innovatsion vosita ekanligini ko'rsatadi.

### 3-bosqich – Yakuniy tahlil

Natijalar:

- statistik usullar;
- foizli ko'rsatkichlar;
- qiyosiy diagnostika asosida umumlashtirildi.

Rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini baholash uchun quyidagi mezonlar ishlab chiqildi.

| Kompetensiya turi                | Baholash indikatorlari                  |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Raqamli kompetensiya</b>      | IT platformalardan foydalanish darajasi |
| <b>Analitik kompetensiya</b>     | Data asosida qaror qabul qilish         |
| <b>Innovatsion kompetensiya</b>  | Yangi texnologiyalarni joriy etish      |
| <b>Strategik kompetensiya</b>    | Rivojlanish rejasini ishlab chiqish     |
| <b>Kommunikativ kompetensiya</b> | Elektron kommunikatsiyani boshqarish    |
| <b>Liderlik kompetensiyasi</b>   | Jamoani boshqarish samaradorligi        |

Kasbiy kompetensiyalarni baholash mezonlari (5-jadval) orqali har bir indikator quyidagi darajalar bo'yicha baholandi

|               |   |
|---------------|---|
| <b>yuqori</b> | ↑ |
| <b>o'rta</b>  | ↔ |
| <b>past</b>   | ↓ |

Respondentlarga 25 ta savoldan iborat anketa taqdim etildi. Savollar quyidagi yo'nalishlarni qamrab oldi:

- sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish;
- raqamli platformalar bilan ishlash;
- elektron boshqaruv;
- innovatsion qaror qabul qilish;
- texnologik tayyorgarlik;
- masofaviy boshqaruv ko'nikmalari.

**6-jadval**

| Savol yo'nalishi                                       | Maksimal ball |
|--------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish</b> | 20            |
| <b>Elektron boshqaruv</b>                              | 20            |
| <b>Data analitika</b>                                  | 15            |
| <b>Raqamli kommunikatsiya</b>                          | 15            |
| <b>Innovatsion liderlik</b>                            | 15            |
| <b>Strategik boshqaruv</b>                             | 15            |
| <b>Jami</b>                                            | <b>100</b>    |

So'rovnoma indikatorlari (6-jadval) bilan natijalarni Excel dasturi yordamida tahlil qilindi.

Tadqiqotda ta'lim boshqaruvida sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etishning kuchli va sun'iy intellekt tomonlarini aniqlash uchun SWOT tahlil metodidan foydalanildi.

**7-jadval**

| Kuchli tomonlar (S)                      | Zsun'iy intellektf tomonlar (W)             |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Boshqaruv tezligi oshadi</b>          | Texnik infratuzilma yetarli emas            |
| <b>Monitoring sifati yaxshilanadi</b>    | Raqamli savodxonlik past                    |
| <b>Data asosida qaror qabul qilinadi</b> | Sun'iy intellekt bo'yicha mutaxassislar kam |
| <b>Byurokratiya kamayadi</b>             | Hududlararo tafovut mavjud                  |
| Imkoniyatlar (O)                         | Tahdidlar (T)                               |
| <b>Xalqaro integratsiya kuchayadi</b>    | Kiberxavfsizlik muammolari                  |
| <b>Ta'lim sifati oshadi</b>              | Texnologik qaramlik                         |
| <b>Smart management rivojlanadi</b>      | Sun'iy intellektga haddan ortiq bog'liqlik  |
| <b>Masofaviy boshqaruv rivojlanadi</b>   | Raqamli tengsizlik                          |

Sun'iy intellekt asosidagi ta'lim boshqaruvining SWOT tahlili (7-jadval) natijalari sun'iy intellekt texnologiyalarini bosqichma-bosqich va ilmiy asosda joriy etish zarurligini ko'rsatdi.

Globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim tizimini zamonaviy boshqaruv mexanizmlari asosida rivojlantirish bugungi kunning eng dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar, raqamli platformalar hamda smart texnologiyalarning jadal rivojlanishi ta'lim boshqaruvi tizimida mutlaqo yangi yondashuvlarni shakllantirmoqda. Bu esa ta'lim muassasalari rahbarlaridan an'anaviy boshqaruv ko'nikmalaridan tashqari innovatsion fikrlash, raqamli savodxonlik, analitik boshqaruv hamda sun'iy intellekt texnologiyalaridan samarali foydalana olish kompetensiyalarini talab etmoqda.

Mazkur tadqiqot doirasida sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosida ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning innovatsion mexanizmlari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, zamonaviy ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasi ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar asosida boshqaruvni tashkil etish, data-driven management, elektron monitoring, AI analytics hamda smart management tizimlari rahbarlik faoliyatining samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Tadqiqot davomida olib borilgan diagnostik va statistik tahlillar natijasida rahbarlarning aksariyatida raqamli kommunikatsiya ko'nikmalari shakllangan bo'lsa-da, sun'iy intellekt texnologiyalaridan boshqaruv faoliyatida foydalanish kompetensiyasi yetarli darajada rivojlanmaganligi aniqlandi. Xususan, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish ko'rsatkichi boshqa kompetensiyalarga nisbatan

past darajada ekanligi kuzatildi. Bu holat ta'lim tizimida rahbar kadrlarni zamonaviy raqamli boshqaruv texnologiyalari asosida qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish zarurati ko'rsatadi.

Tadqiqotning eksperimental bosqichida sun'iy intellekt asosidagi monitoring, elektron boshqaruv, avtomatlashtirilgan analitik tizimlar va smart platformalarning joriy etilishi natijasida boshqaruv samaradorligi, monitoring sifati hamda strategik qaror qabul qilish tezligi sezilarli darajada oshgani aniqlandi. Bu esa sun'iy intellekt texnologiyalarining ta'lim boshqaruvi tizimida samarali vosita sifatida xizmat qilishini tasdiqlaydi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar asosida tashkil etilgan boshqaruv tizimlari ta'lim muassasalarida boshqaruv sifati va monitoring samaradorligini sezilarli darajada oshirishi aniqlandi. Ayniqsa, eksperimental jarayonda raqamli boshqaruv vositalaridan foydalangan rahbarlarda strategik fikrlash, analitik boshqaruv va innovatsion qaror qabul qilish kompetensiyalarining rivojlantirish darajasi an'anaviy boshqaruv usullaridan foydalangan rahbarlarga nisbatan yuqori ekanligi kuzatildi.

Tadqiqot davomida Singapore, Finland, Estonia va South Korea kabi rivojlangan davlatlar tajribasi qiyosiy o'rganildi. Mazkur davlatlarda ta'lim boshqaruvi tizimining deyarli to'liq raqamlashtirilgani, sun'iy intellekt texnologiyalarining boshqaruvga integratsiyalashgani hamda rahbarlarning digital leadership kompetensiyalariga alohida e'tibor qaratilgani kuzatildi. Ushbu tajribalar O'zbekiston ta'lim tizimini modernizatsiya qilish uchun muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Bugungi kunda Uzbekistan da ham ta'lim tizimini raqamlashtirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilanmoqda. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi

PF-6079-sonli "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risidagi Farmoni mamlakatda barcha sohalarni, jumladan ta'lim tizimini ham raqamlashtirishning strategik asosini yaratdi. Mazkur farmonda zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini ta'lim tizimiga keng joriy etish, elektron boshqaruvni rivojlantirish hamda inson kapitalini raqamli kompetensiyalar asosida rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan.

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi PF-6108-son Farmonida ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirish, pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy mahoratini oshirish hamda zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Mazkur hujjatlar ta'lim boshqaruvida innovatsion yondashuvlarni rivojlantirishning huquqiy asosini mustahkamlamoqda.

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4851-son qarorida pedagogik ta'lim tizimini rivojlantirish, raqamli texnologiyalarni ta'lim boshqaruviga joriy etish hamda rahbar kadrlarning zamonaviy kompetensiyalarini shakllantirish bo'yicha ustuvor vazifalar belgilangan. Yangi O'zbekistonning 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasida ham ta'lim tizimini to'liq raqamlashtirish, sun'iy intellekt texnologiyalarini amaliyotga tatbiq etish va xalqaro standartlarga mos innovatsion ta'lim muhitini yaratish muhim strategik yo'nalish sifatida qayd etilgan.

Tadqiqot natijalari asosida ta'lim boshqaruvi rahbarlarining kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning innovatsion modeli sifatida quyidagilarni berib o'tishni lozim topdim. Mazkur model:

- raqamli kompetensiya;
- sun'iy intellekt savodxonligi;
- analitik boshqaruv;
- innovatsion liderlik;

- strategik menejment komponentlarini o'z ichiga oladi.

Mazkur modelning amaliyotga joriy etilishi ta'lim boshqaruvining samaradorligini oshirish, elektron boshqaruvni rivojlantirish hamda smart education muhitini shakllantirish imkonini beradi.

Xulosa sifatida ta'kidlash joizki, sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalar yaqin kelajakda ta'lim boshqaruvining asosiy strategik resursiga aylanadi. Shu sababli ta'lim tizimi-

da faoliyat yuritayotgan rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini innovatsion yondashuvlar asosida rivojlantirish, ularni sun'iy intellekt va zamonaviy raqamli boshqaruv texnologiyalaridan samarali foydalanishga tayyorlash bugungi kunning eng muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Mazkur yo'nalishda ilmiy asoslangan mexanizmlarni ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish Yangi O'zbekiston ta'lim tizimining xalqaro raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. UNESCO. *Education in a Digital World: Global Education Monitoring Report*. – Paris: UNESCO Publishing, 2023.
2. OECD. *Digital Education Outlook 2023: Towards Smart Educational Management*. – Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Michael Fullan *Leading in a Culture of Change*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
4. Andy Hargreaves *Teacher Leadership and Educational Change*. – London: Routledge, 2019.
5. Klaus Schwab *The Fourth Industrial Revolution*. – Geneva: World Economic Forum, 2017.
6. Manuel Castells *The Rise of the Network Society*. – Oxford: Blackwell Publishing, 2018.
7. David McClelland "Testing for Competence Rather Than Intelligence". // *American Psychologist*. – 1973., Vol. 28., №1., P. 1-14.
8. Richard Boyatzis *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. – New York: Wiley, 2018.
9. Muslimov N.A. *Pedagogik kompetentlik va innovatsion ta'lim texnologiyalari*. – Toshkent: Fan, 2021.
10. Xodjayev B.X. *Ta'lim menejmentida raqamli texnologiyalar*. – Toshkent: O'qituvchi, 2022.
11. Abduqodirov A. *Raqamli pedagogika va zamonaviy ta'lim texnologiyalari*. – Toshkent: Tafakkur, 2021.
12. Ishmuhamedov R. *Innovatsion pedagogik texnologiyalar asosida ta'lim samaradorligini oshirish*. – Toshkent: Sharq, 2020.



**TADBIRDA YIGIRMAGA YAQIN  
XALQARO HAMKOR TASHKILOTLAR  
VAKILLARI HAMDA VAZIRLIKNING  
HUDUDiy TASHKILOTLAR  
MAS'ULLARI ISHTIROK ETDI**



# O'QUVCHIGA YO'NALTIRILGAN TA'LIM VA DIFFERENSIATSIYA JARAYONLARINI INTEGRATSIYALASH ORQALI KOMPETENSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH STRATEGIYALARI

*Nasrullayeva Fatima Azatovna,*

*A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,  
"Pedagogika va psixologiya" kafedrasi mudiri  
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent*

*tel: +994908555*

*e-mail: fatimaxonnasrullayeva@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim yondashuvi va differensiallashtirish jarayonlarini o'zaro integratsiyalash orqali o'quvchilarning kompetensiyalarini rivojlantirish strategiyalari tahlil qilinadi. Zamonaviy pedagogik yondashuvlar asosida individual ta'lim ehtiyojlarini aniqlash, o'quv jarayonini moslashtirish hamda o'quvchilarning bilish, amaliy va ijtimoiy kompetensiyalarini kompleks rivojlantirish masalalari yoritilgan. Differensial ta'limning turli shakllari va metodlarini o'quvchiga yo'naltirilgan yondashuv bilan uyg'unlashtirishning nazariy va amaliy jihatlarini ko'rib chiqiladi. Maqolada ta'lim samaradorligini oshirishda individual yondashuv, moslashuvchan o'qitish strategiyalari va baholash tizimlarining ahamiyati asoslab beriladi. Tadqiqot natijalari o'qituvchilarga o'quv jarayonini samarali tashkil etish va har bir o'quvchining salohiyatini maksimal darajada rivojlantirishga xizmat qiluvchi metodik tavsiyalar ishlab chiqishga imkon beradi.

**Kalit so'zlar:** o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim, differensiallashtirish, kompetensiya, individual yondashuv, pedagogik strategiyalar, ta'lim samaradorligi, moslashuvchan o'qitish, baholash tizimi, innovatsion metodlar, ta'lim jarayoni.

**Стратегии совершенствования компетенций  
посредством интеграции личностно-  
ориентированного обучения и процессов  
дифференциации**

**Насруллаева Фатима Азатовна,**

*Заведующая кафедрой "Педагогика и  
психология" Национального института  
педагогического мастерства имени А. Авлони  
доктор философии (PhD) по педагогическим  
наукам, доцент*

**Аннотация:** В данной статье анализируются стратегии развития компетенций учащихся посредством интеграции личностно-ориентированного подхода в обучении и процессов дифференциации. На основе современных педагогических подходов освещаются вопросы определения индивидуальных образовательных потребностей, адаптации учебного процесса, а также комплексного развития познавательных, практических и социальных компетенций обучающихся. Рассматриваются теоретические и практические аспекты сочетания различных форм и методов дифференцированного обучения с личностно-ориентированным подходом.

*В статье обосновывается значимость индивидуального подхода, гибких стратегий обучения и систем оценивания в повышении эффективности образования. Результаты исследования позволяют разработать методические рекомендации, направленные на эффективную организацию учебного процесса и максимальное раскрытие потенциала каждого учащегося.*

**Ключевые слова:** *личностно-ориентированное обучение, дифференциация, компетенция, индивидуальный подход, педагогические стратегии, эффективность образования, гибкое обучение, система оценивания, инновационные методы, образовательный процесс.*

### **Strategies for enhancing competencies through the integration of student-centered learning and differentiation processes**

**Nasrullayeva Fatima Azatovna,**

*Head of the Department of Pedagogy and Psychology National Institute of pedagogical Skills named after A. Avloni Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

**Abstract:** *This article analyzes strategies for developing students' competencies through the integration of student-centered learning approaches and differentiation processes. Based on modern pedagogical approaches, the study highlights the identification of individual educational needs, adaptation of the learning process, and the complex development of students' cognitive, practical, and social competencies. It explores the theoretical and practical aspects of combining various forms and methods of differentiated education with a student-centered approach. The article substantiates the importance of an individualized approach, flexible teaching strategies, and assessment systems in enhancing educational effectiveness. The research findings propose methodological recommendations aimed at the effective organization of the learning process and enhancing the potential of each student.*

**Keywords:** *student-centered learning, differentiation, competence, individualized approach, pedagogical strategies, education efficacy, flexible instruction, assessment system, innovative methods, learning process.*

**Z**amonaviy jamiyat taraqqiyoti, globallashuv jarayonlarining jadallashuvi hamda ilm-fan va texnologiyalarning misli ko'rilmagan darajada rivojlanishi ta'lim tizimiga nisbatan mutlaqo yangi talablarni yuzaga keltirmoqda. Bugungi kunda ta'limning asosiy maqsadi nafaqat o'quvchilarga muayyan hajmdagi bilimlarni yetkazish, balki ularni hayotiy faoliyatda mustaqil qaror qabul qila oladigan, tanqidiy va ijodiy fikrlash qobiliyatiga ega, o'z bilim va ko'nikmalarini amaliyotda qo'llay oladigan, ijtimoiy jihatdan faol hamda raqobatbardosh shaxs sifatida shakllantirishdan iboratdir. Shu boisdan ham zamonaviy pedagogika fanida kompetensiyaviy yondashuv yetakchi konseptual asoslardan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Kompetensiyaviy yondashuv ta'lim jarayonida o'quvchilarning nafaqat bilim dara-

jasini, balki ularning amaliy faoliyatga tayyorgarligini, muammolarni hal etish qobiliyatini, kommunikativ va ijtimoiy ko'nikmalarini ham rivojlantirishni nazarda tutadi. Kompetensiya tushunchasi o'z mohiyatiga ko'ra integrativ xarakterga ega bo'lib, u bilim, ko'nikma, malaka, qadriyatlar va shaxsiy sifatlarning uyg'unlashgan tizimini ifodalaydi. Shu sababli kompetensiyalarni shakllantirish va rivojlantirish ta'lim jarayonini tashkil etishda yangi yondashuv va strategiyalarni qo'llashni talab etadi.

Mazkur jarayonda o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim yondashuvi alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu yondashuv o'quvchini ta'lim jarayonining markaziga qo'yadi va uning individual xususiyatlari, qiziqishlari, ehtiyojlari, tajribasi hamda rivojlanish darajasini inobatga olgan holda o'qitish jarayonini tashkil etishni

nazarda tutadi. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim an'anaviy o'qitish modelidan tubdan farq qilib, unda o'qituvchi bilim beruvchi asosiy subyekt emas, balki o'quvchilarning mustaqil bilim olish faoliyatini tashkil etuvchi va yo'naltiruvchi sifatida faoliyat yuritadi. O'quvchiga yo'naltirilgan yondashuvning asosiy tamoyillariga individuallik, subyektlik, faoliyatga yo'naltirilganlik, hamkorlik va refleksivlik kiradi. Bu tamoyillar o'quvchilarning mustaqil fikrlashini rivojlantirish, ularni faol o'rganish jarayoniga jalb etish hamda o'z o'quv faoliyatiga nisbatan ongli munosabatni shakllantirishga xizmat qiladi. Natijada o'quvchilar o'z bilimlarini mustaqil ravishda shakllantiruvchi va rivojlantiruvchi subyektga aylanadi. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'limni samarali amalga oshirish uchun o'quvchilarning individual farqlarini chuqur tahlil qilish va hisobga olish zarur. Aynan shu jihat differensiallashtirish jarayonining mohiyatini tashkil etadi.

Differensiallashtirish – bu o'quvchilarning individual xususiyatlari, qobiliyatlari, bilim darajasi, o'rganish sur'ati va uslublarini inobatga olgan holda ta'lim jarayonini moslashtirish jarayonidir. U o'quv jarayonining mazmuni, metodlari, shakllari va baholash tizimini o'quvchilarning ehtiyojlariga mos ravishda tashkil etishni nazarda tutadi. Differensiallashtirilgan ta'lim o'quvchilarning o'zlashtirish darajasidagi farqlarni kamaytirish, ularning ta'limga bo'lgan motivatsiyasini oshirish hamda har bir o'quvchining maksimal darajada rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi. Ushbu yondashuv doirasida o'quvchilar uchun turli darajadagi topshiriqlar, individual o'quv yo'llari, moslashtirilgan o'quv materiallari va baholash mezonlari ishlab chiqiladi. Natijada har bir o'quvchi o'z imkoniyatlariga mos tarzda bilim olish imkoniyatiga ega bo'ladi [11].

Zamonaviy pedagogik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlari o'zaro

chambarchas bog'liq bo'lib, ularning integratsiyasi ta'lim samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Biroq amaliyotda bu ikki yondashuv ko'pincha alohida-alohida qo'llanilib, ularning uzviy bog'liqligi yetarli darajada ta'minlanmayapti. Bu esa o'quvchilarning kompetensiyalarini kompleks rivojlantirishda muayyan qiyinchiliklarni yuzaga keltiradi. Aslida esa o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim differensiallashtirish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi, differensiallashtirish esa ushbu yondashuvni amaliyotga tatbiq etishning muhim vositasidir. Shu sababli ularni integratsiyalashgan holda qo'llash ta'lim jarayonining samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Integratsiyalashgan yondashuv o'quvchilarning individual rivojlanish trayektoriyalarini aniqlash, ularning o'quv faoliyatini moslashtirish va natijalarni samarali baholash imkonini beradi.

Raqamli texnologiyalarning jadal rivojlaniishi o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash uchun keng imkoniyatlar yaratmoqda. Zamonaviy elektron ta'lim platformalari, adaptiv o'qitish tizimlari, sun'iy intellekt asosidagi o'quv dasturlari o'quvchilarning individual xususiyatlarini tahlil qilish va ularga mos ta'lim resurslarini taqdim etish imkonini bermoqda. Bu esa ta'lim jarayonini yanada moslashuvchan, samarali va shaxsga yo'naltirilgan shaklda tashkil etishga xizmat qiladi. Bugungi kunda ta'lim tizimida kompetensiyaviy yondashuvni samarali joriy etish uchun o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash zarurati ortib bormoqda. Ayniqsa, umumta'lim maktablarida o'quvchilarning individual xususiyatlarini hisobga olgan holda o'qitishni tashkil etish, ularning bilim darajasi va qobiliyatlariga mos yondashuvlarni qo'llash dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

O'rganishlarimizning asosiy maqsadi o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash orqali

o'quvchilarning kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan samarali pedagogik strategiyalarni aniqlash va ilmiy asoslashdan iboratdir. Tadqiqot doirasida quyidagi vazifalar belgilangan: o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirishning nazariy asoslarini o'rganish; ularning o'zaro aloqadorligini aniqlash; integratsiyalashgan yondashuvning pedagogik samaradorligini tahlil qilish; amaliyot uchun metodik tavsiyalar ishlab chiqish. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash zamonaviy ta'lim tizimining ustuvor yo'nalishlaridan biri bo'lib, u o'quvchilarning kompetensiyalarini har tomonlama rivojlantirish, ularning individual salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish hamda ta'lim samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shu sababli mazkur masalani chuqur ilmiy tahlil qilish va amaliyotga tatbiq etish bugungi kun pedagogikasining dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi [9].

O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash orqali kompetensiyalarni rivojlantirish masalasi zamonaviy pedagogik tadqiqotlarning dolzarb yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu yo'nalishda olib borilgan ilmiy izlanishlar ta'lim jarayonini individuallashtirish, o'quvchilarning shaxsiy ehtiyojlarini hisobga olish hamda ularning kompetensiyalarini kompleks rivojlantirishga qaratilgan ko'plab nazariy va amaliy yondashuvlarni o'z ichiga oladi. Jahon pedagogika fanida o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim konsepsiyasi dastlab gumanistik psixologiya vakillari, jumladan, Carl Rogers va Abraham Maslow g'oyalari asosida shakllangan bo'lib, ularning ishlarida shaxsning o'zini anglash, o'zini rivojlantirish va individual ehtiyojlarini qondirish asosiy o'rin tutadi. Rogersning fikricha, samarali ta'lim jarayoni o'quvchining ichki motivatsiyasi va shaxsiy tajribasiga tayangan holda tashkil etilishi lozim. Maslow esa ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi orqali

shaxs rivojlanishining psixologik asoslarini yoritib bergan.

Keyinchalik konstruktivistik yondashuv doirasida Jean Piaget va Lev Vygotsky tomonidan ilgari surilgan g'oyalar o'quvchiga yo'naltirilgan ta'limning nazariy asoslarini yanada mustahkamladi. Piaget kognitiv rivojlantirish bosqichlari orqali o'quvchilarning bilimni mustaqil qurish jarayonini asoslagan bo'lsa, Vygotsky ijtimoiy-madaniy yondashuv asosida ta'limning hamkorlik va ijtimoiy o'zaro ta'sir orqali amalga oshirishini ta'kidlagan. Uning "yaqin rivojlanish zonasi" konsepsiyasi differensiallashtirilgan ta'lim uchun muhim nazariy asoslardan biri hisoblanadi [1].

Zamonaviy pedagogikada o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim tushunchasi John Dewey tomonidan ilgari surilgan pragmatik pedagogika g'oyalari bilan ham uzviy bog'liqdir. Dewey ta'limni hayotiy tajriba bilan bog'lash, o'quvchini faol faoliyatga jalb etish hamda muammoli vaziyatlar orqali o'qitish zarurligini ta'kidlagan. Ushbu yondashuv hozirgi kunda kompetensiyaviy ta'lim modelining asosiy metodologik negizlaridan biri sifatida e'tirof etiladi [2].

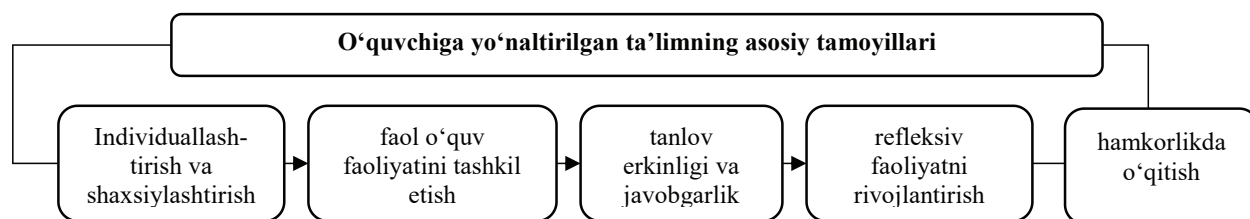
Differensiallashtirish masalasiga bag'ishlangan tadqiqotlarda Carol Ann Tomlinsonning ishlari alohida ahamiyatga ega. U differensial ta'limni o'quvchilarning tayyorgarlik darajasi, qiziqishlari va o'rganish uslublariga mos ravishda ta'lim jarayonini tashkil etish sifatida ta'riflaydi. Tomlinsonning fikricha, differensiallashtirish uch asosiy komponent – mazmun, jarayon va natijani moslashtirish orqali amalga oshiriladi. Bu yondashuv har bir o'quvchining individual rivojlanish imkoniyatlarini kengaytiradi [3].

MDH mamlakatlari pedagog olimlari ham ushbu yo'nalishda muhim ilmiy izlanishlar olib borgan. O'zbekistonlik tadqiqotchilar o'quv jarayonini individuallashtirish, kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish hamda innovatsion

pedagogik texnologiyalarni qo'llash masalalariga alohida e'tibor qaratganlar. Ularning ishlarida o'quvchiga yo'naltirilgan ta'limning milliy ta'lim tizimidagi o'rni va ahamiyati keng yoritilgan. So'nggi yillarda raqamli ta'lim muhitining rivojlanishi bilan bog'liq holda adaptiv o'qitish tizimlari va sun'iy intellekt asosidagi ta'lim platformalari bo'yicha ham ko'plab tadqiqotlar amalga oshirilmoqda. Ushbu tadqiqotlar o'quvchilarning individual xususiyatlarini avtomatik tahlil qilish va ularga mos o'quv materiallarini taqdim etish imkoniyatlarini ochib bermoqda. Bu esa o'quvchiga yo'naltirilgan va differensiallashtirilgan ta'limning integratsiyasini yanada samarali amalga oshirishga xizmat qiladi [4].

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud ilmiy manbalarda o'quvchiga yo'naltirilgan

an'anaviy yondashuvlardan voz kechib, shaxsga yo'naltirilgan paradigmani ustuvor yo'nalish sifatida ilgari surmoqda. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim pedagogik jarayonning markaziga o'quvchini qo'yib, uning individual ehtiyojlari, qobiliyatlari, qiziqishlari va o'quv faoliyatidagi mustaqilligini rivojlantirishga qaratilgan tizimli yondashuvdir. Ushbu yondashuvning asosiy mohiyati shundan iboratki, o'qituvchi bilimning yagona manbai emas, balki o'quv jarayonini tashkil etuvchi, yo'naltiruvchi va fasilitator sifatida maydonga chiqadi. O'quvchi esa passiv qabul qiluvchi emas, balki faol subyekt sifatida bilimni mustaqil konstruksiya qiladi. Pedagogik adabiyotlarda o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim quyidagi asosiy tamoyillar bilan tavsiflanadi (1-rasm):



**1-rasm. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'limning asosiy tamoyillari**

ta'lim va differensiallashtirish alohida yo'nalishlar sifatida yetarlicha o'rganilgan bo'lsa-da, ularning integratsiyasi masalasi hali ham to'liq ilmiy asoslangan tizim sifatida shakllanmagan. Aksariyat tadqiqotlar ushbu yondashuvlarning ayrim jihatlariga e'tibor qaratgan, biroq ularni yagona pedagogik model sifatida uyg'unlashtirish masalasi yetarlicha chuqur o'rganilmagan. Mazkur maqolada o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash orqali kompetensiyalarni rivojlantirishning nazariy va amaliy asoslarini ishlab chiqish zarurati dolzarb ilmiy muammo sifatida qaraladi. Bu esa mavjud ilmiy bo'shliqni to'ldirish va zamonaviy ta'lim tizimi uchun samarali pedagogik modelni shakllantirishga xizmat qiladi.

Zamonaviy ta'lim tizimining rivojlanish tendensiyalari o'quv jarayonini tashkil etishda

Bu tamoyillar o'quvchilarning nafaqat bilim olishiga, balki kompetensiyalarni shakllantirishiga ham xizmat qiladi.

Kompetensiya bu – bilim, ko'nikma, malaka va shaxsiy tajribaning integratsiyalashgan natijasi bo'lib, real hayotiy vaziyatlarda samarali harakat qilish qobiliyatini ifodalaydi. O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim kompetensiyaviy yondashuv bilan uzviy bog'liq bo'lib, ularning integratsiyasi zamonaviy ta'lim sifatini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Differentsiatsiya (ta'limni farqlash) – bu o'quvchilarning individual farqlarini hisobga olgan holda ta'lim mazmuni, metodlari, shakllari va natijalarini moslashtirish jarayonidir. Bu jarayon o'quvchilarning tayyorgarlik darajasi, o'rganish tezligi, kognitiv uslubi va motivatsion xususiyatlariga asoslanadi.

| <b>Differensiatsiyaning asosiy turlari</b> |                                                         |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Mazmuniy differensiatsiya</b>           | o'quv materialining murakkablik darajasini o'zgartirish |
| <b>Jarayoniy differensiatsiya</b>          | o'qitish metodlari va faoliyat turlarini moslashtirish  |
| <b>Natijaviy differensiatsiya</b>          | o'quv natijalariga qo'yiladigan talablarni farqlash     |

Differensiatsiya jarayoni o'quvchilarning individual imkoniyatlarini to'liq ro'yobga chiqarishga xizmat qiladi. Ayniqsa, inklyuziv ta'lim sharoitida bu yondashuv muhim ahamiyat kasb etadi. Pedagogik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, differensiatsiya o'quvchilarning o'z-o'ziga ishonchini oshiradi, o'qishga bo'lgan motivatsiyani kuchaytiradi va akademik muvaffaqiyatni yaxshilaydi. O'quv jarayonida o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differentsiatsiyani integratsiyalash pedagogik tizimni sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqadi. Ushbu integratsiya ikki asosiy g'oyaga tayanadi: har bir o'quvchi o'ziga xos o'quv subyekti; o'quv jarayoni moslashuvchan va variativ bo'lishi kerak. Integratsiya natijasida quyidagi pedagogik samaralar kuzatiladi: o'quvchilarning individual ta'lim trayektoriyasi shakllanadi; kognitiv yuklama optimallashtiriladi; o'quv faoliyatining samaradorligi oshadi; metakognitiv ko'nikmalar rivojlanadi. Bu jarayonda o'qituvchi diagnostik, prognostik va loyihalovchi funksiyalarni bajara-di [6]. Diagnostika orqali o'quvchilarning bilim darajasi aniqlanadi, prognostika orqali ularning rivojlanish istiqbollari belgilanadi, loyihalash orqali esa individual ta'lim yo'llari ishlab chiqiladi. Kompetensiyaviy yondashuv zamonaviy ta'limning asosiy metodologik asoslaridan biri hisoblanadi. Bu yondashuvga ko'ra, ta'limning yakuniy natijasi faqat bilim emas, balki amaliy faoliyatda qo'llaniladigan kompetensiyalar majmuasidir. O'quvchiga yo'naltirilgan va differentsial ta'lim ushbu kompetensiyalarni shakllantirish uchun qulay sharoit yaratadi. Chunki har bir o'quvchi o'z imkoniyatiga mos faoliyat orqali rivojlanadi. Integratsiyalashgan yondashuv quyidagi strukturaviy komponentlardan iborat pedagogik modelni talab etadi (2-rasm):

Ushbu modelda raqamli texnologiyalar muhim o'rin tutadi. Adaptiv o'quv platformalari, LMS tizimlari va sun'iy intellekt asosidagi ta'lim vositalari differensiatsiya va individualizatsiyani samarali amalga oshirishga yordam beradi.

#### **O'quv jarayonida kompetensiyalarni rivojlantirish strategiyalari**

Kompetensiyalarni rivojlantirish quyidagi strategiyalar orqali amalga oshiriladi:

**Faol o'qitish strategiyalari** – faol o'qitish o'quvchilarni mustaqil fikrlashga, muammolarni hal qilishga va qaror qabul qilishga yo'naltiradi. Loyiha asosida o'qitish, muammoli ta'lim va tadqiqotga asoslangan yondashuvlar bu jarayonda muhim rol o'ynaydi.

**Individual ta'lim trayektoriyasi** – har bir o'quvchi uchun alohida ta'lim yo'li ishlab chiqilishi uning qobiliyatini maksimal darajada rivojlantirishga xizmat qiladi.

**Hamkorlikda o'qitish** – guruhda ishlash o'quvchilarning kommunikativ va ijtimoiy kompetensiyalarini rivojlantiradi.

**Raqamli texnologiyalarni integratsiyalash** – onlayn platformalar, virtual laboratoriyalar va interaktiv resurslar o'quv jarayonini boyitadi.

O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiatsiya jarayonlarini integratsiyalash zamonaviy ta'lim tizimining eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu yondashuv kompetensiyaviy ta'lim modelining samarali amalga oshirilishini ta'minlaydi. Integratsiya natijasida ta'lim jarayoni moslashuvchan, individual va natijador bo'lib, o'quvchilarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga keng imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, bu yondashuv o'qituvchidan yuqori darajadagi metodik va raqamli kompetensiyalarni talab etadi [12].



**2-rasm. Integratsiyalashgan yondashuvning pedagogik modeli**

O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish jarayonlarini integratsiyalash orqali o'quvchilarning kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari, pedagogik mexanizmlari hamda amaliy samaradorligi kompleks tarzda tahlil qilindi. Olingan natijalar shuni ko'rsatdiki, zamonaviy ta'lim tizimining tub mohiyati o'quvchilarga tayyor bilimlarni yetkazish bilangina cheklanib qolmasdan, ularni mustaqil fikrlovchi, muammoli vaziyatlarda samarali qaror qabul qila oluvchi, o'z bilimlarini real hayotiy sha-

roirlarda qo'llashga qodir, raqobatbardosh va ijtimoiy faol shaxs sifatida shakllantirishdan iboratdir. Ushbu maqsadga erishishda o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirishning integratsiyasi pedagogik jarayonni tashkil etishning eng samarali yo'nalishlaridan biri ekanligi ilmiy jihatdan asoslandi.

O'quvchiga yo'naltirilgan ta'limning nazariy asoslari chuqur o'rganilib, uning shaxsga yo'naltirilgan pedagogika, konstruktivistik ta'lim nazariyasi, kompetensiyaviy yondashuv va gumanistik psixologiya bilan uzviy bog'liqligi tahlil

qilindi. Aniqlanishicha, ushbu yondashuvning markazida o'quvchi shaxsining individualligi, uning bilish faoliyatidagi mustaqilligi, ehtiyojlari, qiziqishlari va rivojlanish imkoniyatlari turadi. Bu yondashuv o'quvchini pedagogik jarayonning passiv obyekti emas, balki faol subyekt sifatida namoyon etadi. Natijada ta'lim jarayonida o'quvchining shaxsiy mas'uliyati, refleksiv qobiliyati, mustaqil qaror qabul qilish salohiyati va metakognitiv kompetensiyalari rivojlanadi.

Differensiallashtirishning mazmuni, turlari va pedagogik imkoniyatlari tahlil qilinib, uning o'quvchilarning individual xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan samarali didaktik mexanizm ekanligi aniqlandi. Differensiallashtirilgan ta'lim o'quvchilarning bilim darajasi, o'rganish sur'ati, kognitiv uslubi, motivatsiyasi hamda individual rivojlanish trayektoriyasiga mos ravishda ta'lim mazmuni, metodlari va baholash vositalarini moslashtirish imkonini beradi. Bu esa har bir o'quvchining o'z salohiyatini maksimal darajada namoyon etishi uchun qulay pedagogik sharoit yaratadi [8, 9].

Natijalar shuni ko'rsatdiki, o'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differensiallashtirish alohida qo'llanilganda muayyan pedagogik natijalarni bersada, ularning integratsiyalashgan holda tatbiq etilishi ta'lim samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Integratsiyalashgan yondashuv ta'lim jarayonining moslashuvchanligini kuchaytiradi, o'quvchilarning individual ta'lim ehtiyojlariga tezkor javob qaytarish imkonini yaratadi hamda kompetensiyalarni shakllantirishning uzluksizligini ta'minlaydi. Ayniqsa, kompetensiyaviy yondashuvni samarali amalga oshirishda ushbu integratsiya muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi. Ishlab chiqilgan integratsiyalashgan pedagogik model o'quv jarayonini tashkil etishda tizimli yondashuvni ta'minlaydi. Ushbu model maqsadli, mazmuniiy, metodik, tashkiliy, diagnostik va natijaviy komponentlardan iborat yaxlit pedagogik tizim sifatida shakllantirildi. Modelning markazida o'quvchi shaxsi va uning indi-

vidual rivojlanish trayektoriyasi joylashtirilgan bo'lib, barcha pedagogik ta'sir vositalari aynan shu markazga yo'naltiriladi.

Modelning maqsadli komponenti o'quvchilarda tayanch va predmetga oid kompetensiyalarni shakllantirishga qaratilgan bo'lsa, mazmuniiy komponent ta'lim mazmunining variativligi, moslashuvchanligi va differensialligini ta'minlaydi. Metodik komponent interfaol metodlar, muammoli ta'lim, loyiha asosida o'qitish, tadqiqot faoliyati, refleksiv texnologiyalar va adaptiv o'qitish usullarini o'z ichiga oladi. Tashkiliy komponent individual, juftlik, guruhli va jamoaviy ish shakllarining o'zaro uyg'unlashuviga asoslanadi. Diagnostik komponent esa o'quvchilarning individual rivojlanish dinamikasini monitoring qilish, tahlil qilish va baholashni nazarda tutadi. Tahlillar integratsiyalashgan yondashuv o'quvchilarda bir qator muhim kompetensiyalarni rivojlantirishga xizmat qilishini ko'rsatdi. Jumladan, kommunikativ kompetensiya, axborot bilan ishlash kompetensiyasi, muammoli vaziyatlarni hal qilish kompetensiyasi, tanqidiy va kreativ fikrlash kompetensiyasi, ijtimoiy faol fuqarolik kompetensiyasi hamda o'z-o'zini rivojlantirish kompetensiyasi sezilarli darajada shakllanadi. Bu esa o'quvchilarning nafaqat akademik muvaffaqiyatiga, balki kelajakdagi kasbiy va ijtimoiy faoliyatiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Alohida ta'kidlash joizki, raqamli texnologiyalar integratsiyalashgan yondashuvni amalga oshirishda muhim vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. Zamonaviy adaptiv ta'lim platformalari, LMS tizimlari, sun'iy intellekt asosidagi diagnostik vositalar, interaktiv elektron resurslar va virtual laboratoriyalar o'quvchilarning individual ehtiyojlarini aniqlash, ularning rivojlanish trayektoriyasini prognoz qilish va differensial o'quv topshiriqlarini avtomatik shakllantirish imkonini beradi. Bu esa ta'lim jarayonini yanada moslashuvchan, samarali va shaxsga yo'naltirilgan shaklda tashkil etishga xizmat qiladi. Integratsiyalash-

gan yondashuvni samarali joriy etish pedagoglardan yuqori darajadagi metodik tayyorgarlik, innovatsion fikrlash, diagnostik kompetensiyalar va raqamli savodxonlikni talab etadi. Zamonaviy o'qituvchi bilim beruvchi emas, balki fasilitator, mentor, diagnost va loyihalovchi sifatida faoliyat yuritishi lozim. Bu esa pedagog kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish zaruratini yuzaga keltiradi.

*Ushbu natijalardan kelib chiqib, quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:*

Birinchidan, umumta'lim muassasalarida o'quvchiga yo'naltirilgan va differentsiallashtirilgan ta'limni integratsiyalashga qaratilgan metodik dasturlar ishlab chiqilishi zarur.

Ikkinchidan, pedagoglar uchun integratsiyalashgan yondashuv asosida ishlash bo'yicha maxsus malaka oshirish kurslarini tashkil etish maqsadga muvofiq.

Uchinchidan, ta'lim muassasalarida adap-

tiv raqamli ta'lim platformalaridan foydalanish ko'lamini kengaytirish lozim.

To'rtinchidan, baholash tizimlarini differentsial va diagnostik yondashuv asosida takomillashtirish talab etiladi.

Beshinchidan, o'quvchilarning individual rivojlanish xaritalarini ishlab chiqish va monitoring qilish tizimini joriy etish muhim hisoblanadi.

Oltinchidan, ta'lim mazmunini loyihalashda variativlik va moslashuvchanlik tamoyillariga ahamiyat berish zarur.

O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim va differentsiallashtirishni integratsiyalash zamonaviy ta'lim tizimini rivojlantirishning muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu yondashuv ta'lim jarayonining samaradorligini oshirish, o'quvchilarning individual salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish hamda ularni zamonaviy jamiyat talablariga mos, kompetent shaxs sifatida shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Anderson, L.W., Krathwohl, D.R. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. – New York: Longman, 2001.
2. Dewey J. *Democracy and Education*. – New York: Macmillan, 2016.
3. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. – New York: Teachers College Press, 2007.
4. Hattie J. *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. – London: Routledge, 2009.
5. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. – New York: Harper & Row, 2004.
6. Piaget J. *The Psychology of Intelligence*. – London: Routledge, 1950.
7. Rogers C.R. *Freedom to Learn*. – Columbus: Merrill, 1969.
8. Tomlinson C.A. *How to Differentiate Instruction in Academically Diverse Classrooms*. – Alexandria: ASCD, 2014.
9. Vygotsky L.S. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. – Cambridge: Harvard University Press, 1978.
10. Ахмедов Б.А. Таълимда инновацион технологиялар. – Тошкент: Фан, 2020.
11. Ishmuxamedov R.J. *Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat*. – Toshkent: O'qituvchi, 2017.
12. Karimov I.A. *Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch*. – Toshkent: Ma'naviyat, 2008.
13. Махмутов М.И. *Проблемное обучение*. – Москва: Педагогика, 2005.
14. Mirziyoyev Sh.M. *Yangi O'zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: O'zbekiston, 2021.
15. Монахов В.М. *Педагогические технологии*. – Москва: Педагогика, 2005.
16. Nasrullayeva F. A. *Tehnologiya fanini o'qitishda integrativ yondashuv metodikasidan foydalanishning nazariy va amaliy ahamiyati hamda dolzarbligi mavzusida maqola "Maktab ta'limi" muammolar, izlanishlar, yechimlar nomli jurnalning 2025-yil 4-son*.
17. Полат Е.С. *Новые педагогические и информационные технологии в системе образования*. – Москва: Академия, 2010.
18. Селевко, Г.К. *Современные образовательные технологии*. – Москва: Народное образование, 1998.
19. To'xtaboyev N.N. *Zamonaviy ta'lim texnologiyalari*. – Toshkent: Universitet, 2019.

## KONFERENSIYA SHO‘BALARIDAN LAVHALAR



# PEDAGOGLARNI UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH DAVLAT SIYOSATINING USTUVOR YO'NALISHI SIFATIDA

**Sobirov Anvar Kuvandikovich,**

*Samarqand viloyati pedagogik mahorat markazi direktori,  
filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent.*

*anvarsobirov@1288gmail.com*

*tel: 99-948-12-88*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada pedagog va mutaxassis kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish, "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining mazmuni, bosqichlari va bu tadbirlarning Samarqand viloyatidagi natijadorligi tahlili, ularning o'qituvchilar kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishdagi ahamiyati tahlil qilingan. Shuningdek, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni qo'llash va raqamlashtirish jarayonlarining o'rni ko'rsatib berilgan.

**Kalit so'zlar:** uzluksiz kasbiy rivojlantirish, pedagogik kompetensiya, metodik xizmat, master-trener, mentor-o'qituvchi, innovatsion texnologiyalar, raqamlashtirish, ta'lim sifati.

**Непрерывное профессиональное развитие педагогов как приоритетное направление государственной политики**

**Собиров Анвар Кувандыкович,**  
директор Самаркандского областного центра педагогического мастерства, доктор философии (PhD) по филологическим наукам, доцент.

**Аннотация:** В данной статье анализируется организация непрерывного профессионального развития учителей и специалистов, содержание и этапы мероприятий "День профессионального развития" и "Час профессионального развития", а также эффективность этих мероприятий в Самаркандской области

и их значение для развития профессиональной компетентности учителей. Также указывается роль использования современных педагогических технологий и процессов цифровизации.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие, педагогическая компетенция, методическая служба, мастер-тренер, учитель-наставник, инновационные технологии, цифровизация, качество образования.

**Continuous professional development of teachers as a priority direction of state policy**

**Sobirov Anvar Kuvandikovich,**  
Director of the Regional Center for Pedagogical Skills of Samarkand region Doctor of Philosophy (PhD) in Philology Associate Professor

**Abstract:** This article analyzes the organization of continuous professional development of teachers and education specialists, the content and stages of the events "Professional Development Days" and "Professional Development Hours", and the effectiveness of these events in Samarkand region, their importance in developing teachers' professional competence. Additionally, It highlights the role of using modern pedagogical technologies and digitalization processes in the education system.

**Keywords:** continuous professional development, instructional competence, methodological service, master trainer, mentor teacher, innovative technologies, digitalization, quality of education.

**Z**amonaviy ta'lim – bu mustaqil fikr yuritadigan, ijtimoiy faol shaxsni shakllantirishga qaratilgan umumiy pedagogik tizimdir. U faqatgina bilim berish bilan cheklanmay, balki tahlil qilish, taqqoslash, muammolarni yechish hamda mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan. Bu jarayonda o'qituvchining kasbiy mahorati – ta'lim sifatining eng muhim omili hisoblanadi. Shu bois, rivojlangan mamlakatlarda pedagoglarning malakasini muntazam oshirib borishga alohida e'tibor qaratiladi.

Bugungi kunda ta'lim tizimidagi eng dolzarb vazifa – pedagoglarning zamonaviy kompetensiyalarga moslashishidir. XXI asr o'qituvchisi shunchaki bilim uzatuvchi emas, balki fasilitator, motivator va innovator sifatida ham faoliyat yuritishi talab etiladi. Pedagogik jarayonlarni takomillashtirishda barcha ishtirokchilarning hamkorligini tashkil etish va ularning maqsad sari faolligini rivojlantirish, ko'p jihatdan mavjud motivlarga hamda motivlashtirishga bog'liqdir. Ta'lim beruvchi, ta'lim oluvchi va ta'lim tizimini tashkil etuvchi subyektlar uchun asosiy motivatsiya – bu ta'lim sifati hisoblanadi.

Ta'lim sifati, avvalo, pedagog kadrlarning kasbiy salohiyati va metodik tayyorgarligi bilan chambarchas bog'liq. Shu sababli O'zbekistonda pedagog xodimlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. Hozirda pedagoglarning kasbiy kompetensiyalarini muntazam yangilab borish, ularni zamonaviy ta'lim talablariga mos ravishda rivojlantirish hamda raqobatbardosh mutaxassis sifatida shakllantirish muhim strategik vazifaga aylanmoqda.

Ta'lim jarayoniga innovatsion yondashuvlarning kirib kelishi pedagog faoliyatiga nisbatan yangi talablarni yuzaga chiqarmoqda. Zamonaviy o'qituvchi nafaqat o'z fanini puxta egallagan, balki pedagogik vaziyatlarni tahlil qila oladigan, muammolarga mos metodik

yechim ishlab chiqadigan hamda zamonaviy texnologiyalardan samarali foydalana oladigan mutaxassis bo'lishi zarur. Shu jihatdan pedagogik faoliyatda kasbiy moslashuvchanlik, metodik tafakkur va samarali ta'limiy muhitni shakllantirish alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Ayniqsa, ta'lim tizimidagi yangilanishlar boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kasbiy tayyorgarligi, metodik salohiyati va shaxsiy sifatlariga nisbatan yanada yuqori talablarni belgilamoqda. Shu munosabat bilan boshlang'ich sinf o'qituvchilarining o'z kasbiy mahoratini muntazam oshirib borishi bugungi davrning muhim talablaridan biri hisoblanadi [13].

Pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash maqsadida so'ngi yillarda respublikada bir qator normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilindi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-son qarori hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining tegishli buyruqlari asosida pedagoglarni kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirishga qaratilgan yangi mexanizmlar joriy etildi. Mazkur hujjatlar pedagoglarning nazariy bilimlarini amaliy faoliyat bilan integratsiyalash, zamonaviy pedagogik va raqamli texnologiyalardan foydalanish ko'nikmalarini rivojlantirish, mustaqil kasbiy o'sishni qo'llab-quvvatlash hamda malaka oshirish tizimini takomillashtirishga xizmat qilmoqda. Bu jarayonda o'qituvchilarning zamonaviy talablarga javob beradigan, raqobatbardosh kadrlar bo'lib shakllanishiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Nazariy bilimlarini amaliyot bilan bog'lash, zamonaviy pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini o'quv jarayonida foydalanish ko'nikmalarini rivojlantirish, uzluksiz malaka oshirish, o'z-o'zini rivojlantirish va kompetensiyalarini takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar belgilandi. Shuningdek, Samarqand viloyatida “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarini pedagoglarning kasbiy

kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratildi [2; 4].

A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan xalqaro ta'lim tashkilotlari bilan hamkorlikda 8 nafar master-trener va 96 nafar mentor-o'qituvchi uchun maxsus treninglar tashkil etildi. Mazkur treninglarda zamonaviy pedagogik texnologiyalar, xalqaro metodik tajribalar hamda innovatsion o'qitish usullari bo'yicha amaliy mashg'ulotlar olib borildi. Shundan so'ng viloyatdagi tayanch maktablarda "Kasbiy rivojlanish kuni" tadbirlari yo'lga qo'yilib, minglab pedagoglar ushbu jarayonlarga jalb etildi. O'quv mashg'ulotlari davomida dars kuzatuvlari, dars tahlillari, seminar-treninglar va tajriba almashish ishlari tizimli tashkil etildi.

Mazkur tadbirlarning muhim jihati shundaki, o'qituvchilar o'z ish faoliyatidan ajralmagan holda kasbiy rivojlanish imkoniyatiga ega bo'ldilar. Bu esa nazariyaning amaliyot bilan uyg'unligini ta'minlashda muhim omil bo'ldi. Amaliy jihatdan olingan ko'nikma va malakalarni amaliyotda qo'llab ko'rish maqsadida Samarqand viloyatida umumiy o'rta ta'lim maktablari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini bosqichma-bosqich joriy etish bo'yicha tizimli ishlar amalga oshirildi. Ushbu tadbirlar pedagoglarning nazariy bilimlarini boyitish, metodik tayyorgarligini oshirish, ilg'or pedagogik texnologiyalarni darslarga tatbiq etish hamda pedagoglarni o'zaro tajriba almashish imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qilmoqda [2].

2025-yildan boshlab, "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlari ingliz tili hamda boshlang'ich ta'lim yo'nalishlarida ham joriy etildi. Ushbu bosqichda o'qituvchilarning kommunikativ kompetensiyalarini rivojlantirish, interfaol metodlardan foydalanish va ta'limda raqamli vositalarni

qo'llash masalalariga ustuvor ahamiyat qaratildi. [8; 9]

Ta'kidlash joizki, boshlang'ich ta'lim hamda xorijiy tillar bo'yicha mentor-o'qituvchilar uchun tashkil etilgan o'quv treninglari pedagoglarning metodik tayyorgarligini oshirishda muhim omil bo'lib hisoblanadi. Ayniqsa, xalqaro ta'lim tashkilotlari bilan hamkorlikdagi onlayn seminarlar o'qituvchilarning zamonaviy yondashuvlar bo'yicha bilim va ko'nikmalarini yanada mustahkamladi.

Pedagogning kasbiy tayyorgarligi, metodik salohiyati hamda o'quvchilar psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda faoliyat olib borishi ta'lim jarayoni sifatini belgilovchi muhim omillardan biridir. Zamonaviy o'qituvchi ta'lim metodlarini puxta egallashi, axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanishi hamda dars mashg'ulotlarini aniq maqsad asosida tashkil eta olishi zarur. Shu bilan birga, u o'quvchilar faoliyatini muvofiqlashtirish, ularning faolligini oshirish va ta'lim jarayonini samarali boshqarishga xizmat qiluvchi metod hamda texnologiyalarni amaliyotga tatbiq eta bilishi lozim.

Mazkur jarayon samaradorligini oshirish maqsadida master-trenerlar uchun maxsus o'quv kurslari tashkil etilib, ularda xalqaro tajribalar asosida ishlab chiqilgan zamonaviy metodik yondashuvlar o'rgatildi. Shuningdek, viloyatdagi mentor-o'qituvchilar klaster tamoyili asosida tayyorlanib, hududiy metodik hamkorlikni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratildi.

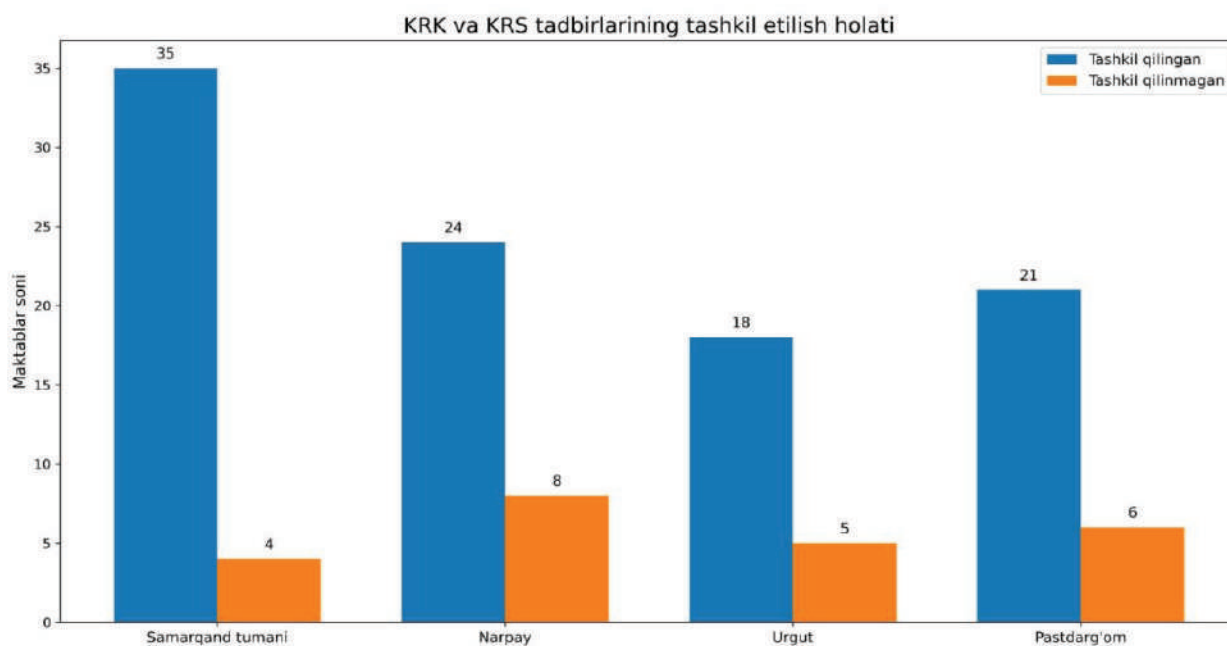
2025–2026-o'quv yilidan boshlab "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlari yangicha mazmun va format asosida tashkil etildi. Endilikda tadbirlar 11 ta fan yo'nalishi kesimida olib borilib, barcha fan o'qituvchilarini qamrab oldi [2; 4]. Mazkur tizimning eng ahamiyatli tomonlaridan biri – o'qituvchilarning o'zaro hamkorlikda kasbiy o'sishi uchun keng imkoniyatlar yaratilgani-

dir. Darslarni birgalikda kuzatish, bir-biriga konstruktiv fikr bildirish, metodik masalalarni muhokama qilish hamda seminar-treninglarda qatnashish orqali pedagoglar hamkasblarining tajribasini o'rganib, o'z faoliyatida qo'llash imkoniga ega bo'lmoqda. Sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalarni o'quv jarayoniga tatbiq etish bo'yicha tashkil etilgan mashg'ulotlar pedagoglarning kasbiy kompetentligini yuksaltirishga xizmat qilmoqda.

“Kasbiy rivojlanish kuni” tadbirlarining samaradorligini oshirish hamda ularni tashkiliy-metodik jihatdan takomillashtirish maqsadida Samarqand viloyati Pedagogik mahorat markazi metodistlari tomonidan viloyatdagi umumta'lim maktablarida muntazam monitoring ishlari olib borildi. Monitoring jarayo-

5 ta va Pastdarg'om tumanidagi 6 ta maktabda) tashkiliy-metodik jihatdan ayrim kamchiliklar mavjudligi qayd etildi. Olib borilgan tahlillar hududlarda “Kasbiy rivojlanish kuni” tadbirlarini samarali tashkil etish mexanizmlarini takomillashtirish, pedagoglarga maqsadli metodik ko'mak ko'rsatish hamda ularning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini tizimli rivojlantirishga qaratilgan amaliy yo'nalishlarni belgilash imkonini berdi.

7 ta tuman umumta'lim maktablarida tashkil etilgan “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarining o'rganish natijalari shuni ko'rsatdiki, hududlarda pedagoglarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan metodik faoliyat bosqichma-bosqich tizimli yo'lga qo'yilmoqda.



nida tadbirlarning tashkil etilish sifati, dars mashg'ulotlarining samaradorligi, metodik ta'minot holati hamda pedagoglarning kasbiy faolligi kompleks tahlil qilindi. Natijalarga ko'ra, (Samarqand tumanidagi 35 ta, Narpay tumanidagi 24 ta, Urgut tumanidagi 18 ta hamda Pastdarg'om tumanidagi 21 ta maktabda tadbirlar sifatli tashkil etilgani aniqlandi. Shu bilan birga, Samarqand tumanidagi 4 ta, Narpay tumanidagi 8 ta, Urgut tumanidagi

Aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish maqsadida maktab rahbariyati va koordinatorlarga metodik tavsiyalar berilib, pedagoglar uchun mahorat darslari hamda master-klasslar tashkil etildi. Natijada pedagoglarning kasbiy kompetensiyalari mustahkamlanib, metodik xizmat sifati oshdi, ta'lim jarayonidagi muammolarni o'z vaqtida aniqlash va bartaraf etish samaradorligi kuchaydi.

Tahlillar davomida, ayniqsa, Samarqand,

Narpay, Urgut, Pastdarg'om hamda Ishtixon tumanlaridagi bir qator maktablarda tadbirlarining samarali tashkil etilgani qayd etildi. Ushbu maktablarda:

fan yo'nalishlari bo'yicha yig'ma jildlar shakllantirilgani;

dars tahlillari doimiy olib borilgani;

metodik tavsiyalar asosida refleksiv faoliyat yo'lga qo'yilgani;

amaliy topshiriqlar, tarqatma materiallar va ilg'or metodlardan samarali foydalanilgani;

mashg'ulotlar uchun alohida metodik muhit yaratilgani aniqlandi.

Shuningdek, olib borilgan tahlillar "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini samarali tashkil etgan umumta'lim muassasalarida pedagoglarning attestatsiya natijalari hamda malaka toifalarida ijobiy o'zgarishlar kuzatilganini ko'rsatdi. Jumladan, o'qituvchilarning dars samaradorligi oshgani, malaka toifalari yuqorilgani, metodik tayyorgarlik darajasi yaxshilangani dars tahlillari va metodik monitoring natijalarida o'z ifodasini topgan. [2; 4]

Mazkur tadbirlarni sifatli tashkil etish pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlash, dars mashg'ulotlari samaradorligini oshirish hamda zamonaviy pedagogik yondashuvlarni amaliyotga joriy etishda muhim omil sifatida xizmat qilayotgani qayd etildi. Hozirgi kunda ta'lim tizimini raqamlashtirish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi. Shu munosabat bilan A. Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan [krk.avloniy.uz](http://krk.avloniy.uz) elektron platformasi ishlab chiqilib, amaliyotga tatbiq etildi. [5]

Globalashuv jarayonlarining asosiy yutug'i bu raqamlashtirish jarayonining rivojidir. Bu jarayon ta'lim tizimida shaffoflikni ta'minlash, monitoring ishlarini soddalashtirish hamda pedagoglar uchun qulay metodik muhit yaratishda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Yosh avlodni jamiyatda muvaffaqiyatli hayotga tayyorlash, ularda 4K ko'nikmalarini va milliy qadriyatlarni shakllantirish, to'plan-gan ilg'or tajribalarni samarali uzatish bilan shug'ullanuvchi fan pedagogika hisoblanadi. Insoniyat taraqqiyotining ilk bosqichlaridanoq avlodlar o'rtasida tajriba almashish va tarbiyalash ehtiyoji shakllangan bo'lib, bu jarayon jamiyat rivojlanishining ajralmas qismiga aylangan [10]. Pedagogikaning fan sifatida qaror topishida uning uchta asosiy tushunchasi – tarbiyalash, o'rgatish va ta'lim berish kategoriyalari alohida o'rin tutadi. Bu tushunchalar pedagogik faoliyatning mazmunini va yo'nalishlarini belgilab beradi. O'qitish jarayoni esa o'qituvchining rahbarligi ostida o'quvchilarning XXI asr ko'nikmalarini rivojlantirish, ularda ilmiy dunyoqarashni shakllantirish va hayotga tayyorlash maqsadida bilim hamda ko'nikmalar tizimini ongli va puxta o'zlashtirishga qaratilgan tizimli faoliyat majmuasidir. [12] Ta'lim jarayoni – o'qituvchining o'quvchilarda 4K ko'nikmalarini shakllantirish, qaror qabul qilish va hayotga tayyorlash maqsadida bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirishga qaratilgan ilmiy asosdagi ishlarning majmuidir. [10]

Ta'lim tizimida olib borilayotgan keng ko'lamli islohotlarning maqsadi – zamonaviy ta'lim texnologiyalari va kasbiy kompetensiyalarga ega, kreativ fikrlaydigan hamda axborot kommunikatsion texnologiyalaridan samarali foydalana oladigan pedagog kadrlarni shakllantirishdan iboratdir. Shu nuqtayi nazardan, Samarqand viloyatida "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining tizimli joriy etilishi pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlashda muhim va samarali mexanizm sifatida o'z aksini topmoqda. [2; 4] [7] Tadbirlarning amaliyotga tatbiq etilishi natijasida o'qituvchilarning metodik tayyorgarligi, kasbiy kompetensiyasi hamda zamonaviy pedagogik texnologiyalarni amalda

qo'llashi sezilarli darajada ortdi. Ayniqsa, dars kuzatuvlari, tajriba almashish, seminar-treninglar va konstruktiv feedback asosida tashkil etilgan mashg'ulotlar pedagoglarning o'z ustida muntazam ishlashga, hamkasblari bilan hamkorlikda faoliyat olib borishi hamda dars sifatini oshirishga xizmat qilmoqda. Pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarishning samaradorligi – bu boshqaruv qonuniyatlari, usul va metodlari hamda innovatsion texnologiyalarga asoslangan boshqaruv faoliyati asosida tashkil etilgan ta'lim-tarbiya jarayonining natijaviyligi hisoblanadi.

“Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarining muhim jihatlardan biri ta'lim jarayonida zamonaviy raqamli texnologiyalar hamda sun'iy intellekt imkoniyatlaridan samarali foydalanishga ustuvor ahamiyat berilganidadir. Jumladan, elektron platformalarning amaliyotga joriy etilishi pedagoglar davomatini monitoring qilish, o'quv mashg'ulotlarini nazorat etish, metodik materiallarni tizimli ravishda yetkazish hamda ta'lim natijalarini tahlil qilish imkoniyatlarini kengaytirdi. Natijada ta'lim tizimida ochiqlik, shaffoflik va boshqaruv samaradorligini oshirish uchun qulay sharoit yaratildi [2; 4].

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlari nafaqat pedagoglarning kasbiy mahoratini oshirishga, balki ta'lim muassasalarida sog'lom metodik muhitni shakllantirishga ham ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. O'qituvchilarning innovatsion yondashuvlar asosida ishlashi, darslarni samarali rejalashtirishi hamda zamonaviy metodlardan foydalanishi natijasida o'quvchilarning bilim olishga bo'lgan qiziqishi va ta'lim sifati oshib bormoqda. Bugungi kunda ta'lim tizimida olib borilayotgan keng ko'lamli islohotlarning asosiy maqsadi – zamonaviy bilim va kompetensiyalarga ega, kreativ fikrlaydigan hamda innovatsion yondashuvlardan samarali foydalana oladigan pedagog kadr-

larni shakllantirishdan iboratdir. Shu nuqtayi nazardan, Samarqand viloyatida “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarining bosqichma-bosqich joriy etilishi pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlashda muhim va samarali mexanizm sifatida namoyon bo'ldi [7]. “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarining yana bir muhim jihati – ta'lim tizimida zamonaviy raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlaridan foydalanishga alohida e'tibor qaratilganidadir. Xususan, elektron platformalarning joriy etilishi pedagoglarning davomatini monitoring qilish, o'quv jarayonlarini nazorat qilish, metodik materiallarni tizimli yetkazish hamda o'quv natijalarini tahlil qilish imkonini yaratdi. Bu esa ta'lim tizimida ochiqlik, shaffoflik va samaradorlikni ta'minlashga xizmat qilmoqda [1; 2].

Pedagogik tizimni isloh qilish, uni qayta qurish va zamonaviy talablarga moslashtirish muayyan tarkibiy qismlar yoki ularning o'zaro aloqadorlik yo'nalishlariga bog'liq bo'ladi. Xususan, ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilari – pedagoglar va o'quvchilarning faolligini oshirish, o'quv jarayonini qiziqarli tashkil etishi va sinfni boshqarishni metodik jihatdan takomillashtirish, darsni hozirgi davr talablari asosida tashkil qilish, tizimning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Postindustrial jamiyatda o'z fikriga ega, o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon eta oladigan va xolis baho bera oladigan shaxslar nihoyatda qadrlanadi. Aynan shunday insonlar jamiyat taraqqiyotining asosiy harakatlantiruvchi kuchi, ya'ni lokomotivlari hisoblanadi. Mazkur tadbirlarning joriy etilishi pedagoglarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash, ularning kasbiy mahoratini oshirish va hozirgi ta'lim talablariga javob beradigan kadrlarning kompetensiyalarini rivojlantirishda muhim rol o'ynamoqda. Kelgusida bu tadbirlarga xalqaro standartlarga javob beruvchi ilg'or metodikalarni keng tatbiq

etish, raqamli texnologiyalar imkoniyatlaridan samarali foydalanish hamda o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy takomillashuvi uchun mustahkam tizim yaratish orqali ta'lim sifatini yangi bosqichga ko'tarish imkoniyati mavjud. Xorijiy pedagogik tajribalar shunchaki tayyor andozalar emas, balki o'zimizning milliy modelimizni shakllantirish uchun qimmatli manba bo'lib xizmat qiladi. Maktabgacha ta'limga yo'nal-

tirilgan sarmoyalar – bu, avvalo, kelgusida mustahkam maktab ta'limiga, yetuk kadrlarga va shu tariqa qudratli davlat poydevorini yaratishga qo'yilgan investitsiya sanaladi. Yoshlar zamon bilan hamnafas bo'lishi, ayni paytda o'zligini, ajdodlar merosini aslo unutmasligi darkor. Bizning bosh maqsadimiz – zamonaviy bilimlar va milliy tarbiya uyg'unligida komil insonni voyaga yetkazishdan iboratdir.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ–231-sonli “Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi qarori.
2. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 7-avgustdagi 246-sonli “Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarini bosqichma-bosqich joriy etish to'g'risida”gi buyrug'i.
3. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 30-iyundagi 216-sonli buyrug'i.
4. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 8-sentabrdagi 336-sonli “2025–2026-o'quv yilida “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlarini tashkil etish tartibi va mazmunini tasdiqlash to'g'risida”gi buyrug'i.
5. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 31-yanvardagi 34-sonli buyrug'i.
6. UNESCO. Teacher Professional Development for Improving School Education. Paris: UNESCO Publishing, 2023.
7. A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti. Pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini tashkil etish bo'yicha metodik tavsiyalar. Toshkent, 2025.
8. Ochilova G.O., Akbarova S.Sh. Kasbiy kompetentlik. Darslik. – Toshkent, 2022.
9. Kenjaboyev A.E. Pedagogik deontologiya va kompetentlik. O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2024.
10. Mavlyanova R., Raxmankulova N. Boshlangich ta'lim pedagogikasi, innovatsiya va integratsiyasi. – Toshkent: Voris-nashriyoti, 2013.
11. Turg'unov S.T., Maqsudova L.A., Tojiboyeva H.M., Nazirova G.M., Umaraliyeva M.A. Pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarish, sifat va smaradorligini oshirish texnologiyalari. Toshkent: 2014.
12. Бордовская В.Н., Реан А.А. Педагогика. – Санктпетербург: Питер, 2008.
13. Xodjayeov B.X., Saliyeva Z.T., Matkarimova N.B. Pedagogikaning pragmatik aspektlari Darslik. – Toshkent, 2023.

# SUN'IY INTELLEKT VA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARI KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH MUAMMOLARI

*Kojabayeva Gulistan Talasbaevna,  
Qoraqalpog'iston Respublikasi pedagogik mahorat markazi direktori  
tel: 91-383 76 67  
gulistankojabaeva70@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada sun'iy intellekt va raqamli transformatsiya jarayonlari sharoitida ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirishning dolzarb muammolari ilmiy-pedagogik jihatdan tahlil qilinadi. Ta'lim tizimida boshqaruvning zamonaviy shakllari, rahbarlarning raqamli, strategik, kommunikativ va innovatsion kompetensiyalarini shakllantirish zarurati yoritilgan. Shuningdek, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlari asosida ta'lim boshqaruvida sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanishning afzalliklari va muammolari keng ochib berilgan. Tadqiqot natijalariga tayangan holda rahbar kompetentligini rivojlantirishning samarali mexanizmlari va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** sun'iy intellekt, raqamli transformatsiya, ta'lim boshqaruvi, kompetentlik, rahbar kompetensiyasi, innovatsion boshqaruv, raqamli texnologiyalar, ta'lim sifati, strategik boshqaruv.

**Проблемы развития компетенции руководителей образовательных учреждений в условиях искусственного интеллекта и цифровой трансформации**

*Кожабаяева Гулистан Таласбаевна,  
директор центра педагогического  
мастерства Республики Каракалпакстан*

**Аннотация:** В данной статье научно-педагогически анализируются актуальные проблемы развития компетентности руководителей образовательных учреждений в условиях искусственного интеллекта и цифровой трансформации. Освещается необходимость формирования цифровых, стратегических, коммуникативных и инновационных компетенций руководителей в современной системе управления образованием. На основе научных взглядов зарубежных и отечественных ученых подробно раскрываются преимущества и проблемы использования технологий искусственного интеллекта в образовательном управлении. На основе результатов исследования разработаны эффективные механизмы и практические рекомендации по развитию компетентности руководителей.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровая трансформация, управление образованием, компетентность, компетенции руководителя, инновационное управление, цифровые технологии, качество образования, стратегическое управление.

**Challenges of developing the competence of educational institution managers in the context of artificial intelligence and digital transformation**

*Kozhabayeva Gulistan Talasbaevna,  
director of the Center for Pedagogical  
Excellence of the Republic of Karakalpakstan*

**Abstract:** *This article scientifically and pedagogically analyzes the current problems of developing the competence of educational institution managers in the context of artificial intelligence and digital transformation. It highlights the necessity of developing digital, strategic, communicative and innovative competencies of managers in modern education management system. Additionally, the study explores the advantages and challenges of using artificial intelligence technologies in educa-*

*tional management based on the scientific views of foreign and local researchers. As a result, the researcher proposes effective mechanisms and practical recommendations for developing leadership competence of managers.*

**Keywords:** *artificial intelligence, digital transformation, education management, competence, leadership competence, innovative management, digital technologies, quality of education, strategic management.*

**XXI** asrda dunyo ta'lim tizimida yuz berayotgan global o'zgarishlar, raqamli texnologiyalar taraqqiyoti hamda sun'iy intellektning turli sohalarga jadal kirib kelishi ta'lim boshqaruvi tizimiga ham tubdan yangicha yondashuvlarni talab qilmoqda. Bugungi kunda ta'lim muassasalari rahbarlarining faqatgina an'anaviy boshqaruv bilimlariga ega bo'lishi yetarli emas. Zamonaviy rahbar strategik fikrlash, raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish, sun'iy intellekt imkoniyatlarini boshqaruvga integratsiya qilish, jamoani innovatsion faoliyatga yo'naltirish kabi ko'plab kompetensiyalarga ega bo'lishi lozim.

O'zbekiston Respublikasida ham ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, boshqaruvni raqamlashtirish, ta'lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi, ta'lim tizimini transformatsiya qilishga qaratilgan davlat dasturlari hamda oliy va umumiy o'rta ta'lim tizimida elektron boshqaruv mexanizmlarining joriy qilinishi ta'lim muassasalari rahbarlari zimmasiga yangi mas'uliyatlarni yuklamoqda [1].

Shu bilan birga, amaliyotda rahbarlarning raqamli savodxonligi, sun'iy intellekt vositalaridan foydalanish malakasi, innovatsion boshqaruv ko'nikmalari yetarli darajada shakllanmaganligi kuzatilmoqda. Ayrim rahbarlar raqamli boshqaruv tizimlarini samarali qo'l-

lashda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Bu esa ta'lim sifati, boshqaruv samaradorligi va pedagogik jarayon natijadorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, sun'iy intellekt texnologiyalari inson faoliyatining barcha sohalarida, ayniqsa, ta'lim tizimida yangi imkoniyatlarni yaratmoqda. Ta'lim jarayonlarini tahlil qilish, ma'lumotlarni qayta ishlash, monitoring olib borish, o'quvchilarning natijalarini prognozlash hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda sun'iy intellekt vositalari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bunday sharoitda ta'lim muassasalari rahbarlarining kompetentligini rivojlantirish masalasi nafaqat pedagogik, balki ijtimoiy, iqtisodiy va strategik ahamiyatga ham ega.

Mazkur maqolani yozishdan maqsad – sun'iy intellekt va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirishdagi mavjud muammolarni ilmiy tahlil qilish, xorijiy va mahalliy tadqiqotlar asosida ushbu muammolarning mohiyatini ochib berish hamda rahbar kompetentligini rivojlantirishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqishdan iborat.

- sun'iy intellekt va raqamli transformatsiyaning ta'lim boshqaruviga ta'sirini tahlil qilish;

- ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligining zamonaviy tarkibini aniqlash;

- xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlarini o'rganish;

- mavjud muammolarni aniqlash va ilmiy asoslash;

rahbar kompetentligini rivojlantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

So'nggi yillarda sun'iy intellekt va raqamli transformatsiya masalalari ko'plab xorijiy va mahalliy olimlarning tadqiqot markazida bo'lib kelmoqda. Xususan, ta'lim boshqaruvida raqamli texnologiyalarning o'rni, rahbar kompetentligining zamonaviy talablari hamda innovatsion boshqaruv mexanizmlari keng o'rganilgan.

Amerikalik olim M.Fullan ta'lim tizimida muvaffaqiyatli boshqaruvning asosiy omili sifatida rahbarlarning innovatsion fikrlashi va raqamli liderligini ko'rsatadi [2]. Uning fikricha, zamonaviy ta'lim rahbari nafaqat boshqaruvchi, balki innovator va strateg ham bo'lishi kerak. Olim ta'limdagi transformatsion o'zgarishlar rahbarlarning yangi kompetensiyalarni egallashini talab qilishini ta'kidlaydi.

J.Hatti esa ta'lim sifati va rahbarlik kompetensiyasi o'rtasidagi bevosita bog'liqlikni ilmiy asoslab bergan [3]. U o'z tadqiqotlarida ta'lim natijalarining samaradorligi rahbarning boshqaruv uslubi, kommunikativ qobiliyati va innovatsion faoliyatiga bog'liq ekanligini ko'rsatadi.

YUNESKO ekspertlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda raqamli transformatsiya jarayonida ta'lim muassasalari rahbarlarining media va axborot savodxonligini rivojlantirish zarurligi alohida qayd etiladi [4]. Tadqiqotchilar ta'lim boshqaruvining kelajagi sun'iy intellekt bilan integratsiyalashgan raqamli tizimlarga bog'liq ekanligini ta'kidlaydilar.

Klaus Shvab "To'rtinchi sanoat inqilobi" asarida sun'iy intellektning inson hayoti va boshqaruv tizimlariga ta'sirini chuqur tahlil qiladi [5]. Olimning fikricha, yangi texnologik davr rahbarlardan moslashuvchanlik, kreativlik va tezkor qaror qabul qilish ko'nikmalarini talab qiladi.

Rossiyalik olim V.A.Slastenin pedagogik boshqaruvning samaradorligi rahbarning kas-

biy kompetentligiga bog'liq ekanligini asoslaydi [6]. Uning fikricha, pedagogik jarayonni samarali boshqarish uchun rahbar pedagogik, psixologik va axborot texnologik kompetensiyalarga ega bo'lishi zarur.

Mahalliy tadqiqotchilar tomonidan ham mazkur masala keng o'rganilmoqda. A.Xolliqov ta'lim boshqaruvida innovatsion yondashuvlarni joriy etish rahbar kompetentligining asosiy mezonlaridan biri ekanligini ta'kidlaydi [7]. Olimning fikricha, zamonaviy rahbar pedagogik jamoani raqamli muhitda samarali boshqarishni bilishi kerak.

N.Muslimov pedagogik kompetentlik tushunchasini keng tahlil qilib, rahbar kompetentligining tarkibiy qismlariga kommunikativ, axborotli, strategik va kreativ kompetensiyalarni kiritadi [8]. Bu yondashuv bugungi raqamli transformatsiya sharoitida yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

B.Xodjayevning tadqiqotlarida kompetensiyaviy yondashuvning ta'lim boshqaruvidagi ahamiyati chuqur ochib berilgan [9]. Olimning fikricha, rahbar kompetentligini rivojlantirish uzluksiz kasbiy rivojlanish bilan chambarchas bog'liq.

Sh.Qurbonov va E.Seytxalilov tomonidan olib borilgan ilmiy izlanishlarda ta'lim sifatini boshqarishda rahbarlarning strategik faoliyati muhim omil sifatida ko'rsatib o'tiladi [10]. Tadqiqotchilar rahbarlarning zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini egallashi ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qilishini ta'kidlaydilar.

M.Quronovning fikricha, ta'lim tizimidagi islohotlarning muvaffaqiyati rahbarlarning kasbiy tayyorgarligiga bog'liq bo'lib, ularning raqamli kompetentligini rivojlantirish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan biridir [11].

Tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlarida bir qator umumiy jihatlar mavjud. Jumladan:

- rahbar kompetentligining ta'lim sifati bilan uzviy bog'liqligi;
- raqamli texnologiyalarni boshqaruvga integratsiya qilish zarurati;

- innovatsion yondashuvlarning ustuvorligi;
- uzluksiz kasbiy rivojlanishning muhimligi.

Shu bilan birga, mahalliy tadqiqotlarda sun'iy intellekt vositalarining aynan ta'lim boshqaruvi jarayonlariga ta'siri yetarlicha chuqur o'rganilmaganligi kuzatiladi.

Raqamli transformatsiya ta'lim tizimining barcha bo'g'inlarini qamrab olmoqda. Elektron jurnal, elektron kundalik, masofaviy ta'lim platformalari, ma'lumotlar bazalari, sun'iy intellekt asosidagi tahliliy tizimlar boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Sun'iy intellekt texnologiyalari ta'lim boshqaruvida quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

- katta hajmdagi ma'lumotlarni tezkor tahlil qilish;
- o'quvchilar natijalarini prognozlash;
- pedagoglar faoliyatini monitoring qilish;
- avtomatlashtirilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;
- ta'lim sifati indikatorlarini aniqlash;
- individual rivojlanish traektoriyalarini belgilash.

Masalan, rivojlangan davlatlarda sun'iy intellekt asosidagi Learning Analytics tizimlari o'quvchilarning o'zlashtirish darajasini tahlil qilib, rahbarlarga muammoli nuqtalarni aniqlash imkonini bermoqda. Bu esa boshqaruv qarorlarini ilmiy asosda qabul qilishga yordam beradi.

Biroq amaliyotda bir qator muammolar mavjud. Jumladan:

- rahbarlarning raqamli kompetensiyasi yetarli emasligi;
- sun'iy intellekt vositalaridan foydalanish bo'yicha metodik qo'llanmalarining kamligi;
- texnik infratuzilmaning barcha hududlarda bir xil emasligi;
- axborot xavfsizligi muammolari;
- pedagoglarning texnologik qarshiliklari.

Mazkur muammolar ta'lim boshqaruvining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ayniqsa, hududiy ta'lim muassasalarida internet sifati, texnik vositalar va raqamli resurslarning

yetishmasligi rahbarlarning innovatsion faoliyatini cheklab qo'yimoqda.

Bugungi kunda ta'lim rahbarining kompetentligi ko'p komponentli tizim sifatida qaralmoqda. Zamonaviy rahbar quyidagi kompetensiyalarga ega bo'lishi zarur:

- Strategik kompetensiya rahbarning uzoq muddatli maqsadlarni belgilashi, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishi va resurslarni samarali boshqarish qobiliyatini anglatadi. Raqamli transformatsiya sharoitida strategik fikrlash alohida ahamiyat kasb etadi.

- Raqamli kompetensiya axborot texnologiyalaridan foydalanish, elektron boshqaruv tizimlarini qo'llash, sun'iy intellekt vositalaridan samarali foydalanish ko'nikmalarini o'z ichiga oladi.

- Rahbarning jamoa bilan samarali muloqot olib borishi, nizolarni hal etishi va motivatsion muhit yaratishi boshqaruv samaradorligini oshiradi.

- Innovatsion kompetensiya yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash, zamonaviy pedagogik va boshqaruv texnologiyalarini joriy etish qobiliyatidir.

- Ma'lumotlarni tahlil qilish, statistik natijalarni baholash va ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilish bugungi rahbar faoliyatining muhim jihatlaridan biri hisoblanadi.

Biz bu maqolada ta'lim muassasalari rahbarlarining raqamli kompetentligini rivojlantirish bilan bog'liq muammolarni tahlil qildik. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, aksariyat rahbarlar raqamli texnologiyalardan foydalanishda boshlang'ich ko'nikmalarga ega bo'lsa-da, sun'iy intellekt vositalaridan foydalanish bo'yicha bilimlari yetarli emas.

Amaliy kuzatuvlar shuni ko'rsatdiki, sun'iy intellekt vositalaridan samarali foydalanayotgan ta'lim muassasalarida:

- boshqaruv qarorlari tezroq qabul qilinmoqda;
- pedagoglar faoliyati samaraliroq monitoring qilinmoqda;

- o'quvchilar natijalari muntazam tahlil qilinmoqda;

- hujjatlar aylanishi optimallashtirilmogda;

- ta'lim sifati indikatorlari yaxshilanoqda.

Misol tariqasida, ayrim rivojlangan maktablarda sun'iy intellekt asosidagi tahliliy platformalar orqali o'quvchilarning davomati, o'zlashtirish darajasi va individual rivojlanish ko'rsatkichlari avtomatik ravishda tahlil qilinmoqda. Bu esa rahbarlarga tezkor va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini bermoqda.

Biroq ayrim hollarda texnologiyalardan noto'g'ri foydalanish muammolari ham kuzatilmogda. Masalan, ayrim rahbarlar sun'iy intellekt vositalarini faqat texnik vosita sifatida qabul qilib, uning analitik va strategik imkoniyatlaridan to'liq foydalanmayapti.

Ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirishdagi asosiy muammolar quyidagilardan iborat:

- Sun'iy intellekt asosida boshqaruvni tashkil etish bo'yicha ilmiy-metodik qo'llanmalar yetarli emas. Malaka oshirish kurslarida ham bu masalaga yetarli e'tibor qaratilmayapti.

- Ayrim rahbarlarda raqamli texnologiyalarga nisbatan ehtiyotkorlik va qarshilik mavjud. Bu esa innovatsion faoliyat samaradorligini pasaytiradi.

- Hududlar o'rtasida texnik ta'minotning bir xil emasligi raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etishda qiyinchilik tug'dirmogda.

- Raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etishda yagona mexanizm va standartlarning yetarli emasligi kuzatilmogda.

- Sun'iy intellekt va raqamli boshqaruv bo'yicha mutaxassislarining yetishmasligi ham muhim muammolardan biridir.

Mazkur muammolarni bartaraf etish uchun tizimli yondashuv talab etiladi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

|                                   |                                                                                                                                          |                                |                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Malaka oshirish dasturlari</b> | Ta'lim muassasalari rahbarlari uchun «Sun'iy intellekt va raqamli boshqaruv» bo'yicha maxsus malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqish | <b>Milliy mezonlar</b>         | Rahbarlarning raqamli kompetensiyasini baholashning milliy mezonlarini yaratish          |
| <b>Zamonaviy texnik vositalar</b> | Hududiy ta'lim muassasalarini zamonaviy texnik vositalar bilan ta'minlash                                                                | <b>Boshqaruv platformalari</b> | Sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv platformalarini joriy etish                         |
| <b>Xalqaro tajribalar</b>         | Xalqaro tajribalarni milliy ta'lim tizimiga moslashtirish                                                                                | <b>Kasbiy rivojlanish</b>      | Rahbarlar uchun uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirish                   |
| <b>Analitik markazlar</b>         | Ta'lim boshqaruvida analitik markazlar faoliyatini rivojlantirish                                                                        | <b>Raqamli liderlik</b>        | Raqamli liderlik kompetensiyasini shakllantirishga qaratilgan treninglarni tashkil etish |

Mazkur tavsiyalar ta'lim boshqaruvi samaradorligini oshirish va rahbar kompetentligini zamonaviy talablar asosida rivojlantirishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, sun'iy intellekt va raqamli transformatsiya sharoitida ta'lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirish zamonaviy ta'lim tizimining eng dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi. Raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi rahbarlardan yangi bilim, ko'nikma va kompetensiyalarni talab qilmoqda.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ta'lim muassasalari rahbarlarining raqamli va innovatsion kompetensiyalarini rivojlantirish ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligini oshirish-

ning muhim omili hisoblanadi. Shu bilan birga, metodik, texnik, tashkiliy va psixologik muammolar mavjudligi ham aniqlandi.

Xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlari tahlili asosida rahbar kompetentligini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari belgilab olindi. Jumladan, raqamli liderlik, strategik boshqaruv, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish va uzluksiz kasbiy rivojlanish zamonaviy rahbar faoliyatining asosiy mezonlari sifatida namoyon bo'lmoqda.

Kelgusida mazkur yo'nalishda sun'iy intellekt vositalarining ta'lim boshqaruvi samaradorligiga ta'sirini chuqur empirik tadqiq etish hamda milliy model ishlab chiqish muhim ilmiy ahamiyat kasb etadi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi Farmoni. – Toshkent, 2020. – 56 b.
2. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 152 p.
3. Hattie J. Visible Learning for Teachers. – London: Routledge, 2012. – 280 p.
4. UNESCO. Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. – Paris: UNESCO Publishing, 2021. – 134 p.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – New York: Crown Business, 2017. – 192 p.
6. Слостенин В.А. Педагогика. – Москва: Академия, 2013. – 608 с.
7. Xoliqov A. Pedagogik mahorat. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2011. – 420 b.
8. Muslimov N.A. Kasb ta'limi o'qituvchisining kasbiy kompetentligini shakllantirish texnologiyasi. – Toshkent: Fan, 2013. – 312 b.
9. Xodjayev B.X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Sano-standart, 2017. – 416 b.
10. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. – Toshkent: Turon-Iqbol, 2006. – 592 b.
11. Quronov M. Milliy tarbiya va yoshlar siyosati. – Toshkent: Ma'naviyat, 2018. – 320 b.
12. Tolipov O'., Usmonboyeva M. Pedagogik texnologiyalarning tatbiqiy asoslari. – Toshkent: Fan, 2006. – 260 b.
13. Ishmuhammedov R. Innovatsion pedagogik texnologiyalar. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2017. – 180 b.
14. Azizxo'jayeva N. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat. – Toshkent: TDPU, 2006. – 192 b.
15. Jo'rayev R., Ziyomammedov B. Ta'lim menejmenti. – Toshkent: Sharq, 2015. – 248 b.
16. Saidahmedov N. Yangi pedagogik texnologiyalar. – Toshkent: Moliya, 2003. – 172 b.
17. Begimqulov U. Pedagogik ta'limni axborotlashtirish nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Fan, 2011. – 260 b.
18. Matchonov S. Ta'limda innovatsion boshqaruv texnologiyalari. – Toshkent: Universitet, 2020. – 214 b.

# SAMARALI FAOLIYAT YURITGAN BIR GURUH PEDAGOGLAR “XALQ TA'LIMI A'LOCHISI” VA “XALQ TA'LIMI FIDOYISI” KO'KRAK NISHONLARI HAMDA TASHAKKURNOMALAR BILAN TAQDIRLANDI



# TA'LIM TIZIMI BOSHQARUVIDA RAHBARLARNING KASBIY KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI

*Isoqov Murot Madaminjonovich,  
Surxondaryo viloyati pedagogik mahorat markazi direktori  
Isoqovm786@gmail.com  
+998 91 909 90 60*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada ta'lim tizimi boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishning innovatsion yondashuvlari ilmiy-pedagogik nuqtayi nazardan tahlil qilingan. Shuningdek, zamonaviy ta'lim menejmenti sharoitida rahbarlarning liderlik, strategik boshqaruv, kommunikativ va raqamli kompetensiyalarini shakllantirishning dolzarb jihatlarini yoritilgan. Maqolada innovatsion pedagogik texnologiyalar, raqamli boshqaruv tizimlari hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmlarining ahamiyati asoslab berilgan.

**Kalit soʻzlar:** ta'lim boshqaruvi, kasbiy kompetentlik, liderlik, strategik boshqaruv, innovatsion yondashuv, raqamli kompetensiya, ta'lim menejmenti, uzluksiz kasbiy rivojlanish.

**Инновационные подходы к развитию профессиональной компетентности руководителей в системе управления образованием**

**Исақов Мурот Мадаминжонович,**  
директор Сурхандарьинского областного центра педагогического мастерства

**Аннотация:** В данной статье с научно-педагогической точки зрения анализируются инновационные подходы к развитию профессиональной компетентности руководителей в системе управления образованием. Освеща-

ются актуальные аспекты формирования лидерских, стратегических, коммуникативных и цифровых компетенций в условиях современного образовательного менеджмента. В статье обосновывается значение инновационных педагогических технологий, цифровых систем управления и механизмов непрерывного профессионального развития.

**Ключевые слова:** управление образованием, профессиональная компетентность, лидерство, стратегическое управление, инновационный подход, цифровая компетентность, образовательный менеджмент, непрерывное профессиональное развитие.

**Innovative approaches to developing managers' professional competence in the system of education management**

**Isoqov Murot Madaminjonovich,**  
Director of the Surkhandarya Regional Center for Pedagogical Excellence

**Abstract:** This article analyzes innovative approaches to developing managers' professional competence in the system of education management from a scientific and pedagogical perspective. Moreover, it highlights current aspects of developing leadership, strategic management, communicative, and digital competencies in mo-

*dern education management. The article substantiates the importance of innovative pedagogical technologies, digital management systems, and mechanisms for continuous professional development.*

**Keywords:** *education leadership, professional competence, leadership, strategic management, innovative approach, digital competence, education management, continuous professional development.*

**B**ugungi globallashtirish, raqamlashtirish va axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi barcha sohalar qatori ta'lim tizimiga ham tub o'zgarishlarni olib kirayotganligi bilan xarakterlanadi. Zamonaviy jamiyat taraqqiyoti inson kapitalining sifati, innovatsion fikrlash va boshqaruv samaradorligi bilan chambarchas bog'liq bo'lib bormoqda [5]. Shu sababli ta'lim tizimi oldiga raqobatbardosh, kreativ fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan hamda zamonaviy kompetensiyalarga ega shaxslarni tarbiyalash vazifasi qo'yilmoqda [9]. Mazkur vazifalarni samarali amalga oshirish esa, avvalo, ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligiga, boshqaruv madaniyatiga hamda innovatsion faoliyatni tashkil eta olish qobiliyatiga bog'liqdir.

Bugungi kunda ta'lim muassasasi rahbari faqatgina ma'muriy boshqaruv bilan shug'ullanuvchi shaxs emas, balki pedagogik jarayonlarni muvofiqlashtiruvchi, jamoani yagona maqsad sari yo'naltiruvchi, innovatsion muhit yaratuvchi hamda ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiluvchi strategik lider sifatida faoliyat yuritishi talab etilmoqda. Shu jihatdan zamonaviy rahbarning kasbiy kompetentligi nafaqat nazariy bilimlar, balki kommunikativ madaniyat, liderlik salohiyati, emotsional intellekt, konfliktologik ko'nikmalar, strategik rejalashtirish hamda raqamli boshqaruv texnologiyalaridan samarali foydalanish qobiliyatlarini ham o'z ichiga oladi.

Mamlakatimizda so'nggi yillarda ta'lim tizimini modernizatsiya qilish [5, 7], xalqaro standartlarga moslashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan keng ko'lamli

islohotlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, "Yangi O'zbekiston" taraqqiyot strategiyasida inson kapitalini rivojlantirish, ta'lim sifatini oshirish hamda zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan. Ushbu islohotlar ta'lim muassasalari rahbarlaridan zamonaviy boshqaruv kompetensiyalariga ega bo'lishni, innovatsion yondashuvlarni amaliyotga tatbiq etishni hamda ta'lim jarayonini samarali tashkil etishni talab etmoqda.

Shuningdek, ta'lim tizimiga raqamli texnologiyalarning keng kirib kelishi boshqaruv faoliyatining mazmun va mohiyatini tubdan o'zgartirmoqda. Elektron boshqaruv tizimlari, onlayn monitoring platformalari, masofaviy boshqaruv mexanizmlari va sun'iy intellekt elementlaridan foydalanish rahbarlardan yuqori darajadagi raqamli kompetensiyalarni talab qilmoqda. Shu bois ta'lim boshqaruvi jarayonida innovatsion texnologiyalarni samarali qo'llay oladigan, tezkor va strategik qarorlar qabul qilish salohiyatiga ega bo'lgan rahbarlarni tayyorlash va rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy pedagogik va boshqaruv nazariyalarida kompetensiyaviy yondashuv alohida o'rin egallaydi [6, 9]. Ushbu yondashuv rahbar shaxsining nafaqat bilim va ko'nikmalarini, balki uning amaliy faoliyatda samarali harakat qila olish, muammolarni hal etish, jamoa bilan ishlash hamda o'z-o'zini rivojlantirish qobiliyatlarini ham qamrab oladi. Shu jihatdan ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalasi bugungi pedagogika va menejment fanining eng dolzarb ilmiy-

amaliy muammolaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Mazkur maqolada ta'lim tizimi boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishning innovatsion yondashuvlari, ularning ilmiy-nazariy asoslari hamda zamonaviy boshqaruv jarayonidagi ahamiyati tahlil qilindi. Shuningdek, rahbarlarning liderlik, kommunikativ, strategik va raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishning samarali usullari hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmlarining pedagogik imkoniyatlari yoritiladi.

Ta'lim tizimi boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda innovatsion yondashuvlar muhim o'rin tutadi. Zamonaviy boshqaruv modeli rahbardan strategik fikrlash, kommunikativ madaniyat, emotsional intellekt, jamoani boshqarish va muammoli vaziyatlarda samarali qaror qabul qilish kabi ko'nikmalarni talab etadi. Chunki bugungi ta'lim tizimi tezkor o'zgaruvchan muhitda faoliyat yuritmoqda va bu jarayonda rahbarlardan an'anaviy boshqaruv usullaridan voz kechib, zamonaviy menejment tamoyillariga asoslangan innovatsion yondashuvlarni qo'llash talab etiladi.

Hozirgi davrda ta'lim muassasasi rahbari pedagogik jarayonlarni tashkil etuvchi oddiy boshqaruvchi emas, balki jamoani rivojlantiruvchi lider, strategik rejalashtiruvchi, motivator va innovatsion faoliyat tashabbuskori sifatida maydonga chiqmoqda. Zamonaviy boshqaruvda rahbarning professional kompetentligi uning nafaqat bilim darajasi, balki amaliy faoliyatdagi tashabbuskorligi, ijodkorligi va moslashuvchanligi bilan ham belgilanadi. Shu sababli rahbarlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish ta'lim sifati va samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda ta'lim boshqaruvida avtoritar usullardan ko'ra hamkorlikka asoslangan demokratik boshqaruv tamoyillari ustuvorlik

kasb etmoqda. Bunday yondashuv pedagoglarning ijodiy faolligini oshirish, jamoada sog'lom psixologik muhit yaratish va ta'lim sifati samaradorligini ta'minlashga xizmat qiladi. Demokratik boshqaruv usuli pedagoglarning qaror qabul qilish jarayonlarida faol ishtirok etishini ta'minlaydi, bu esa ularda mas'uliyat hissini shakllantirib, jamoaviy hamkorlikni mustahkamlaydi.

Shuningdek, zamonaviy ta'lim boshqaruvida "liderlik" tushunchasi alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ta'lim muassasasi rahbari pedagogik jamoani yagona maqsad sari yo'naltira olishi, xodimlarni ruhlantirishi va ularning kasbiy salohiyatini yuzaga chiqarishga ko'maklashishi lozim. Lider rahbar pedagoglar faoliyatini nazorat qilish bilan cheklanib qolmay, balki ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlaydi, ijodiy faoliyat uchun sharoit yaratadi va jamoada o'zaro ishonch muhitini shakllantiradi.

Ta'lim boshqaruvida strategik menejment tamoyillaridan foydalanish [4] ham muhim ahamiyatga ega. Strategik boshqaruv rahbardan uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, mavjud resurslarni samarali taqsimlash hamda ta'lim muassasasining rivojlanish istiqbollarini oldindan rejalashtirishni talab qiladi. Strategik fikrlaydigan rahbar ta'lim jarayonidagi mavjud muammolarni chuqur tahlil qiladi, xavf va imkoniyatlarni baholaydi hamda zamonaviy ehtiyojlarga mos boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

Shuningdek, raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt vositalarining rivojlanishi ta'lim boshqaruvi tizimiga yangi imkoniyatlarni olib kirdi. Elektron boshqaruv platformalari [2], masofaviy monitoring tizimlari, raqamli ma'lumotlar bazasi va onlayn kommunikatsiya vositalari boshqaruv faoliyatini tezkor va samarali tashkil etishga xizmat qilmoqda. Bugungi kunda elektron hujjat aylanishi, avtomatlashtirilgan nazorat tizimlari, onlayn statistik tahlil va virtual yig'ilish platformalari

ta'lim boshqaruvining ajralmas qismiga aylanib bormoqda.

Raqamli transformatsiya jarayoni rahbarlardan axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan samarali foydalanish ko'nikmalarini talab etmoqda. Shu sababli rahbarlarning raqamli kompetensiyasini rivojlantirish zamonaviy ta'lim menejmentining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

ga xizmat qiladi. Ayniqsa, "lifelong learning" – "butun umr davomida ta'lim olish" tamoyili zamonaviy boshqaruv faoliyatining asosiy mezoniga aylanmoqda. Ushbu tamoyil rahbarning kasbiy bilimlarini muntazam ravishda yangilab borishini, yangi texnologiyalar va innovatsion metodlarni o'zlashtirishini taqozo etadi.

Bundan tashqari, zamonaviy rahbar o'z ustida ishlash, o'z-o'zini tahlil qilish va refleksi-

*1-jadval*

### Zamonaviy ta'lim rahbarining asosiy kompetensiyalari

| № | Kompetensiya turi         | Mazmuni                                               | Amaliy ahamiyati                                           |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1 | Strategik kompetensiya    | Uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va rejalashtirish | Ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi  |
| 2 | Kommunikativ kompetensiya | Jamoa bilan samarali muloqot qilish                   | Sog'lom psixologik muhit yaratadi                          |
| 3 | Liderlik kompetensiyasi   | Xodimlarni ruhlantirish va motivatsiya berish         | Jamoaning faolligi va samaradorligini oshiradi             |
| 4 | Raqamli kompetensiya      | AKT va elektron boshqaruv tizimlaridan foydalanish    | Boshqaruv jarayonlarini optimallashtiradi                  |
| 5 | Emotsional intellekt      | Hissiyotlarni boshqarish va nizolarni hal etish       | Konfliktlarni kamaytiradi                                  |
| 6 | Innovatsion kompetensiya  | Yangi g'oya va texnologiyalarni joriy etish           | Ta'lim sifatini oshiradi                                   |
| 7 | Analitik kompetensiya     | Muammolarni tahlil qilish va prognozlash              | To'g'ri boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi |

Raqamli kompetensiyaga ega rahbar ta'lim muassasasida boshqaruv jarayonlarini optimallashtiradi, axborot almashinuvini tezlashtiradi hamda pedagogik faoliyat monitoringini samarali tashkil etadi. Bundan tashqari, sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish [4] ta'lim sifatini tahlil qilish, o'quv natijalarini prognozlash va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yangi imkoniyatlarni yaratmoqda.

Rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda uzluksiz kasbiy ta'lim tizimi ham alohida ahamiyat kasb etadi. Seminar-treninglar, malaka oshirish kurslari, mentorlik faoliyati, xalqaro tajribalarni o'rganish va mustaqil ta'lim rahbarlarning kasbiy rivojlanishi-

ya olib borish ko'nikmalariga ham ega bo'lishi zarur. Reflektiv faoliyat rahbarga o'z boshqaruv uslubini baholash, mavjud kamchiliklarni aniqlash va ularni bartaraf etish imkonini beradi. Shu bois bugungi kunda ko'plab rivojlangan davlatlarda rahbarlarning professional rivojlanishida coaching, mentoring va fasilitatsiya texnologiyalaridan keng foydalanilmoqda.

Ta'lim boshqaruvida emotsional intellektning o'rni ham tobora ortib bormoqda. Rahbarning jamoa bilan samarali muloqot qilishi, nizoli vaziyatlarni boshqarishi, pedagoglarni ruhlantira olishi va ularning ehtiyojlarini tushunishi boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Emotsional intellekt rahbar-

**An'anaviy va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining qiyosiy tahlili**

| T/r | Mezoni                        | An'anaviy boshqaruv | Zamonaviy innovatsion boshqaruv       |
|-----|-------------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| 1   | Boshqaruv usuli               | Avtoritar           | Demokratik va hamkorlikka asoslangan  |
| 2   | Rahbar roli                   | Nazorat qiluvchi    | Lider va motivator                    |
| 3   | Qaror qabul qilish            | Yakka tartibda      | Jamoaviy hamkorlik asosida            |
| 4   | Texnologiyalardan foydalanish | Cheklangan          | Raqamli va AI texnologiyalari asosida |
| 5   | Pedagoglarga munosabat        | Ijrochi sifatida    | Hamkor va tashabbuskor sifatida       |
| 6   | Asosiy maqsad                 | Nazorat             | Rivojlantirish va innovatsiya         |
| 7   | Ta'lim sifati monitoringi     | An'anaviy tekshiruv | Elektron monitoring va analitika      |

ning o'z hissiyotlarini boshqara olishi, boshqarlarning ruhiy holatini to'g'ri anglay bilishi va jamoada ijobiy psixologik muhit yaratish qobiliyatini ifodalaydi.

Ayniqsa, ta'lim muassasalarida inson omili ustuvor ahamiyatga ega bo'lganligi sababli rahbarning psixologik tayyorgarligi muhim omil hisoblanadi. Pedagogik jamoada yuzaga keladigan stressli holatlar, kommunikativ to'siqlar yoki nizolarni bartaraf etishda rahbarning emotsional barqarorligi va psixologik madaniyati katta rol o'ynaydi. Shu jihatdan zamonaviy rahbar nafaqat boshqaruvchi, balki psixologik jihatdan yetuk lider sifatida ham namoyon bo'lishi zarur.

Bundan tashqari, innovatsion boshqaruv yondashuvlari ta'lim muassasasida ijodiy va raqobatbardosh muhitni shakllantirishga xizmat qiladi. Innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlaydigan rahbar pedagoglarning yangi g'oya va tashabbuslarini rag'batlantiradi, ta'lim jaryonida zamonaviy metod va texnologiyalardan foydalanishga sharoit yaratadi. Natijada ta'lim muassasasida sifatlil pedagogik muhit shakllanib, ta'lim samaradorligi ortadi.

Shuningdek, zamonaviy ta'lim boshqaruvida korporativ madaniyatni shakllantirish [11] masalasi ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ta'lim muassasasida sog'lom tashkiliy muhit yaratish, o'zaro hurmat va hamkorlik tamoyillarini rivojlantirish rahbarning boshqaruv mahorati bilan chambarchas bog'liqdir. Kuchli korporativ madaniyat pedagogik jamoaning yagona maqsad sari birlashishiga, xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshirishga hamda ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Shu bois zamonaviy rahbar jamoada ochiq muloqot, o'zaro ishonch va ijobiy motivatsiyani shakllantirishga alohida e'tibor qaratishi zarur.

Bugungi globallashuv sharoitida ta'lim boshqaruvida xalqaro tajribalarni o'rganish va ularni milliy tizimga moslashtirish zarurati ortib bormoqda. Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, samarali ta'lim boshqaruvi innovatsion menejment, raqamli texnologiyalar va inson kapitalini rivojlantirish tamoyillariga asoslanadi. Xususan, Finlandiya, Singapur, Janubiy Koreya [1, 3] kabi davlatlarda ta'lim rahbarlarini tayyorlash tizimi strategik liderlik, reflektiv boshqaruv va kreativ fikrlash kom-

petensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan. Ushbu tajribalarni milliy ta'lim tizimiga mos ravishda joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Ta'lim boshqaruvida risk-menejment texnologiyalaridan foydalanish ham dolzarb masalalardan biridir. Zamonaviy rahbar turli ichki va tashqi xavflarni oldindan baholay olishi, inqirozli vaziyatlarda tezkor va oqilona qarorlar qabul qilishi lozim. Xususan, pandemiya, iqtisodiy o'zgarishlar yoki texnologik transformatsiyalar sharoitida ta'lim jarayonining uzluksizligini ta'minlash rahbarning strategik tayyorgarligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli boshqaruv faoliyatida risklarni tahlil qilish, prognozlash va preventiv choralarni ishlab chiqish ko'nikmalarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Bundan tashqari, zamonaviy ta'lim tizimida inklyuziv boshqaruv tamoyillari ham tobora keng qo'llanilmoqda. Inklyuziv yondashuv barcha ta'lim oluvchilar uchun teng imkoniyat yaratish, ijtimoiy adolatni ta'minlash va pedagogik jarayonda diskriminatsiyaning oldini olishga xizmat qiladi. Shu jihatdan rahbarlar inklyuziv ta'limning pedagogik, psixologik va huquqiy asoslarini chuqur bilishi hamda barcha ishtirokchilar uchun qulay va xavfsiz ta'lim muhitini yaratishi zarur.

Ta'lim boshqaruvida pedagoglarning motivatsiyasini oshirish masalasi ham muhim o'rin tutadi. Samarali rahbar pedagoglarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish, ularning kasbiy ehtiyojlarini qo'llab-quvvatlash hamda ijodiy tashabbuslarini rivojlantirish orqali jamoa samaradorligini oshiradi. Motivatsion boshqaruv pedagoglarning kasbiy qoniqishini kuchaytiradi, innovatsion faoliyatga bo'lgan qiziqishini oshiradi va ta'lim sifati natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Shuningdek, bugungi axborotlashgan jamiyatda media va axborot savodxonligi rahbarlarning muhim kompetensiyalaridan biriga aylanmoqda. Rahbar turli axborot oqimlarini tahlil

qila olishi, ishonchli va haqqoniy ma'lumotlarni ajrata bilishi hamda raqamli kommunikatsiya vositalaridan samarali foydalanishi lozim. Media savodxonlik boshqaruv faoliyatida axborot xavfsizligini ta'minlash, noto'g'ri ma'lumotlar ta'sirini kamaytirish va samarali kommunikatsiyani yo'lga qo'yishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xulosa o'rnida ta'kidlash joizki, zamonaviy ta'lim tizimida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalasi strategik ahamiyat kasb etmoqda [5, 7]. Chunki bugungi globallashuv, raqamlashtirish va innovatsion taraqqiyot sharoitida ta'lim muassasasining muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbarning bilim saviyasi, boshqaruv madaniyati, liderlik salohiyati hamda o'zgarishlarga moslasha olish qobiliyatiga bog'liqdir. Zamonaviy rahbar na faqat ma'muriy boshqaruvchi, balki jamoani ilhomlantira oladigan, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydigan, strategik maqsadlarni aniq belgilaydigan va pedagogik jarayonlarni samarali tashkil eta oladigan lider sifatida namoyon bo'lishi lozim.

Ta'lim boshqaruvida kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish rahbarlarning professional faoliyatini yangi bosqichga olib chiqadi. Xususan, strategik fikrlash, kommunikativ madaniyat, emotsional intellekt, raqamli kompetensiya, analitik va prognostik ko'nikmalarining rivojlanishi boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt vositalarining ta'lim tizimiga kirib kelishi boshqaruv faoliyatini avtomatlashtirish, ma'lumotlar bilan ishlash sifatini yaxshilash, monitoring va nazorat tizimlarini takomillashtirish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Shu sababli rahbarlarning raqamli savodxonligi va innovatsion tafakkurini rivojlantirish bugungi kunning ustuvor vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shuningdek, rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda uzluksiz kasbiy

ta'lim tizimi muhim o'rin tutadi. Malaka oshirish kurslari, seminar-treninglar, mentorlik faoliyati, xalqaro tajribalarni o'rganish, ilmiy-amaliy loyihalarda ishtirok etish hamda mustaqil ta'lim rahbarlarning professional rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. "Lifelong learning" – "butun umr davomida ta'lim olish" tamoyili zamonaviy rahbar faoliyatining ajralmas qismiga aylanishi zarur. Chunki ta'lim tizimidagi tezkor o'zgarishlar rahbarlardan doimiy ravishda yangi bilim va ko'nikmalarni egallab borishni talab etadi.

Bundan tashqari, ta'lim boshqaruvida inson omili va emotsional intellektning ahamiyati [6] tobora ortib bormoqda. Rahbarning pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar bilan samarali muloqot o'rnatishi, jamoada sog'lom psixologik muhit yaratishi, nizoli vaziyatlarni konstruktiv hal qilishi va pedagoglarni ruhlantirish olishi ta'lim sifati hamda muassasa nufuziga

bevosita ta'sir qiladi. Shu jihatdan rahbarlarda liderlik va emotsional boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish ta'lim menejmentining muhim tarkibiy qismidir.

Umuman olganda, ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion yondashuvlarni keng joriy etish ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. Bu esa o'z navbatida ta'lim muassasalarida samarali boshqaruv muhitini shakllantirish, pedagogik jarayonlar sifatini oshirish, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash hamda mamlakatning intellektual salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Kelgusida ta'lim boshqaruvi tizimida zamonaviy menejment texnologiyalarini yanada takomillashtirish, rahbarlarning innovatsion va raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, xalqaro tajribalarni milliy ta'lim tizimiga moslashtirish dolzarb ilmiy-amaliy vazifalardan biri bo'lib qoladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Bush T. Educational Leadership and Management. – London: Sage Publications, 2020.
2. Daminov X.J. Ta'lim tizimida zamonaviy boshqaruv texnologiyalari. – Samarqand: Zarafshon, 2021.
3. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2016.
4. Ismailov A.A. Ta'lim menejmenti va innovatsion boshqaruv. – Toshkent: Tafakkur, 2022.
5. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: "O'zbekiston", 2021.
6. Muslimov N.A. Pedagogik kompetentlik va kasbiy mahorat asoslari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2019.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-sonli "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori.
8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda 867-son qarori bilan tasdiqlangan "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi to'g'risida"gi Nizom.
9. Xodjayev B.X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Sano-standart, 2017.
10. Yo'ldoshev J.G'. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat. – Toshkent: O'qituvchi, 2020.
11. Курбонов Ш., Сейталиев Э. Таълим менежменти. – Тошкент: Турон-Иқбол, 2018.

# KASBIY RIVOJLANISH KUNI VA KASBIY RIVOJLANISH SOATI TADBIRLARI JARAYONIDA

## KIMYO O'QITUVCHILARIDA KONSTRUKTIV TAFAKKURNI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI

*Azamatova Dilafruz Saydig'aniyevna,  
Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi huzuridagi  
Respublika ta'lim markazi Kimyo fani bo'limi boshlig'i  
tel: +998 97 737 02 30  
dilafruzazamatova431@gmail.com,*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada kimyo o'qituvchilarida konstruktiv tafakkurni rivojlantirish imkoniyatlari "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" o'quv dasturi misolida tahlil qilingan. Dastur tarkibidagi mavzularning refleksiv, tahliliy, innovatsion va muammoli fikrlashni rivojlantirishdagi imkoniyatlari ochib berilgan. Tahlillar natijasida mazkur dastur kimyo o'qituvchilarining konstruktiv tafakkurini rivojlantirishga xizmat qiluvchi yaxlit pedagogik tizim ekanligi asoslandi.

**Kalit so'zlar:** konstruktiv tafakkur, kimyo o'qituvchisi, kasbiy rivojlanish kuni, kasbiy rivojlanish soati, refleksiya, tadqiqotchilik faoliyati, STEAM, kasbiy kompetentlik.

**Возможности развития конструктивного мышления учителей химии в рамках мероприятий "день профессионального развития" и "час профессионального развития"**

*Азаматова Дилафруз Сайдиганиевна,  
Заведующая отделом химии Республиканского  
центра образования при Министерстве  
дошкольного и школьного образования  
Республики Узбекистан*

**Аннотация:** В данной статье проанализированы возможности развития конструктивного мышления у учителей химии на примере учебной программы "День профессионального развития" и "Час профессионального развития". Раскрыт потенциал тем, включённых в программу, в развитии рефлексивного, аналитического, инновационного и проблемно-ориентированного мышления. Результаты анализа подтверждают, что данная программа представляет собой целостную педагогическую систему, направленную на развитие конструктивного мышления учителей химии.

**Ключевые слова:** конструктивное мышление, учитель химии, День профессионального развития, Час профессионального развития, рефлексия, исследовательская деятельность, STEAM, профессиональная компетентность.

**Opportunities for developing constructive thinking in chemistry teachers through professional development day and professional development hour activities**

*Azamatova Dilafruz Saydiganiyevna,  
Head of the Chemistry Department of Republican  
Education Center under the Ministry of Preschool  
and School Education of the Republic  
of Uzbekistan*

**Abstract:** *This article analyzes the opportunities for developing Chemistry teachers' constructive thinking skills through the example of the Professional Development Day and Professional Development Hour training programs. The study highlights the potential of the program content for fostering reflective, analytical, innovative, and problem-solving thinking skills. The findings substantiate that*

*this program serves as an integrated pedagogical system aimed at developing Chemistry teachers' constructive thinking skills.*

**Keywords:** *constructive thinking, Chemistry teacher, Professional Development Day, Professional Development Hour, reflection, research activity, STEAM, professional competence.*

Zamonaviy ta'lim tizimida pedagoglarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish bilan bir qatorda ularning konstruktiv tafakkurini shakllantirish ham muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Konstruktiv tafakkur pedagogik muammolarni tahlil qilish, muqobil yechimlarni ishlab chiqish, kasbiy qarorlar qabul qilish hamda innovatsion faoliyatni amalga oshirishning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi [4].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-sonli qaroriga muvofiq joriy etilgan "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tizimi pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan [1]. Tadqiqot davomida O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 8-sentabrdagi 336-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan 2025-2026-o'quv yilida umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun tashkil etiladigan "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarining o'quv reja va dasturlari tahlil qilindi. Xususan, umumiy o'rta ta'lim muassasalarining tabiiy (jumladan, kimyo) va iqtisodiy fanlar yo'nalishi, jumladan,

kimyo fani o'qituvchilari uchun ishlab chiqilgan o'quv reja va dastur mazmuni konstruktiv tafakkurni rivojlantirish imkoniyatlari nuqtayi nazaridan o'rganildi [3].

Tahlillar mazkur dastur tarkibidagi reflektiv tahlil, kasbiy muloqot, so'rovga asoslangan ta'lim, STEAM yondashuvi, loyiha faoliyati hamda virtual laboratoriyalar bilan bog'liq mavzular nafaqat metodik kompetensiyalarni, balki konstruktiv tafakkurning reflektiv, tahliliy, innovatsion va kommunikativ komponentlarini ham rivojlantirishga xizmat qilishini ko'rsatdi. Tadqiqotning maqsadi kimyo o'qituvchilarida konstruktiv tafakkurni rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik mexanizmlarni aniqlash hamda ularni Kasbiy rivojlanish kuni va Kasbiy rivojlanish soati faoliyati misolida asoslashdan iborat [2].

Tadqiqotda nazariy tahlil, pedagogik tajribalarni umumlashtirish va o'quv dasturi mazmunini ekspert tahlili metodlaridan foydalanildi. Dastur tarkibidagi mavzular konstruktiv tafakkurning asosiy komponentlari bilan o'zaro bog'liqlik nuqtayi nazaridan tahlil qilindi [4].

Natijalar tafakkurni rivojlantirishga xizmat qilishi aniqlandi.

**Kasbiy rivojlanish dasturi mavzularining konstruktiv tafakkur  
komponentlarini rivojlantirishdagi oʻrni**

| <b>Dastur mavzusi</b>                                   | <b>Konstruktiv tafakkur<br/>komponenti</b> | <b>Kutilayotgan natija</b>               |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| Kasbiy muloqotda fikr almashish<br>madaniyati           | Konstruktiv muloqot                        | Hamkorlikda qaror qabul<br>qilish        |
| Dars amaliyotini kuzatish va<br>reflektiv tahlil qilish | Refleksiv tafakkur                         | Oʻz faoliyatini tahlil qilish            |
| Soʻrovga asoslangan taʼlim                              | Tadqiqotchilik tafakkuri                   | Muammolarni aniqlash va<br>tahlil qilish |
| STEAM yondashuvi                                        | Integrativ fikrlash                        | Fanlararo yechimlar ishlab<br>chiqish    |
| Ekologik ong va barqarorlik<br>kompetensiyalari         | Tanqidiy va konstruktiv<br>fikrlash        | Muqobil yechimlarni<br>baholash          |
| Loyiha faoliyati                                        | Innovatsion tafakkur                       | Yangi gʻoyalar yaratish                  |
| Virtual laboratoriyalar                                 | Tahliliy tafakkur                          | Eksperimental xulosalar<br>chiqarish     |

Tahlillar shuni koʻrsatdiki, dastur tarkibidagi reflektiv tahlil, feedback madaniyati va tadqiqotchilikka yoʻnaltirilgan mavzular oʻqituvchilarning konstruktiv tafakkurini rivojlantirishda alohida ahamiyat kasb etadi [5]. Reflektiv tahlil pedagoglarga oʻz faoliyatini tanqidiy baholash, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish boʻyicha asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Feedback madaniyati esa hamkasblar oʻrtasida samarali muloqot va fikr almashishni rivojlantirib, muqobil yondashuvlarni koʻrib chiqish hamda pedagogik faoliyatni takomillashtirishga xizmat qiladi. Tadqiqotchilikka yoʻnaltirilgan faoliyatlar oʻqituvchilarda muammolarni ilmiy asosda oʻrganish, dalillarni tahlil qilish, natijalarni umumlashtirish va amaliyotga joriy etish koʻnikmalarini shakllantiradi. Natijada pedagoglarda refleksiv, tahliliy va innovatsion fikrlash elementlari rivojlanib, kasbiy faoliyatda yuzaga keladigan murakkab vaziyatlarga konstruktiv yondashish qobiliyati kuchayadi. Bu esa oʻz navbatida taʼlim sifati va pedagogik faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Kasbiy rivojlanish dasturi doirasida rejalashtirilgan faoliyatlar konstruktiv tafakkurning refleksiv, tahliliy va amaliy komponentlarini rivojlantirish uchun zarur pedagogik sharoitlarni yaratadi [6]. Xususan, darslarni kuzatish va reflektiv tahlil qilishga bagʻishlangan mavzular oʻqituvchilarning oʻz pedagogik faoliyatini tahlil qilish, mavjud tajribani qayta koʻrib chiqish va uni takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qiladi. Soʻrovga asoslangan taʼlim, STEAM yondashuvi hamda ekologik kompetensiyalar bilan bogʻliq mavzular esa pedagogik muammolarni turli nuqtayi nazardan baholash, sabab-oqibat bogʻliqliklarini aniqlash va muqobil yechimlarni ishlab chiqishga yoʻnaltirilgan. Shuningdek, dastur tarkibidagi kasbiy muloqot va tajriba almashish faoliyatlari hamkorlikda fikrlash, dalillarga asoslangan xulosalar chiqarish hamda kasbiy qarorlar qabul qilish koʻnikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu jihatdan mazkur dastur oʻqituvchilarda konstruktiv tafakkurning refleksiv, tahliliy va amaliy jihatlarini izchil rivojlantirish imkoniyatiga ega ekanligi bilan ahamiyatlidir.



**1-rasm. Kimyo o'qituvchisida konstruktiv tafakkurni rivojlantirish mexanizmi**

2-jadval.

**Konstruktiv tafakkurni rivojlantirishga xizmat qiluvchi faoliyat turlari**

| Faoliyat turi               | Rivojlantiriladigan ko'nikma           |
|-----------------------------|----------------------------------------|
| Reflektiv tahlil            | O'z faoliyatini baholash               |
| Kasbiy muloqot              | Fikr almashish va hamkorlik            |
| Pedagogik keyslar           | Qaror qabul qilish                     |
| Muammoli vaziyatlar tahlili | Sabab-oqibat bog'lanishlarini aniqlash |
| Loyiha faoliyati            | Innovatsion yondashuv                  |
| Virtual laboratoriyalar     | Eksperimental fikrlash                 |
| So'rovga asoslangan ta'lim  | Tadqiqotchilik kompetensiyasi          |

Natijalar refleksiya va tahlil bilan bog'liq mavzular dasturda eng katta ulushga ega ekanligini ko'rsatdi.

Konstruktiv tafakkurning tarkibiy tuzilmasi reflektiv, tahliliy, innovatsion va kommunikativ komponentlarning o'zaro ta'siri natijasida namoyon bo'ladi hamda pedagogik muammolarni samarali hal etishni ta'minlaydi [6]. Mazkur komponentlar bir-biridan mustaqil emas, balki yagona fikrlash tizimining o'zaro

bog'liq elementlari sifatida faoliyat ko'rsatadi. Refleksiv komponent pedagogning mavjud tajribasini anglash va qayta ko'rib chiqishiga xizmat qilsa, tahliliy komponent pedagogik vaziyatlarni chuqur o'rganish va ulardagi muhim omillarni aniqlash imkonini beradi. Innovatsion komponent an'anaviy yondashuvlardan tashqariga chiqib, yangi g'oya va usullarni izlashga yo'naltirilgan bo'lsa, kommunikativ komponent kasbiy hamkorlik, fikr almashish va jamo-



2-rasm. Konstruktiv tafakkurning tarkibiy tuzilmasi

aviy qaror qabul qilish jarayonlarida namoyon bo'ladi. Ushbu komponentlarning uyg'unlashuvi natijasida o'qituvchi murakkab pedagogik vaziyatlarni turli nuqtayi nazardan baholash, mavjud imkoniyatlarni tahlil qilish hamda maqbul yechimlarni asoslash qobiliyatiga ega bo'ladi. Shu sababli konstruktiv tafakkur pedagogning kasbiy faoliyatida samarali qarorlar qabul qilish va ta'lim jarayonini takomillashtirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Kasbiy rivojlanish jarayonida qo'llaniladigan reflektiv tahlil, feedback madaniyati, so'rovga asoslangan ta'lim, STEAM yondashuvi, loyiha faoliyati va virtual laboratoriyalar konstruktiv tafakkurning turli komponentlarini rivojlantirishga xizmat qiladi [8]. Mazkur faoliyatlar pedagoglarda muammolarni tahlil qilish, muqobil yechimlarni ishlab chiqish, innovatsion qarorlar qabul qilish hamda o'z faoliyatini takomillashtirish ko'nikmalarini shakllantiradi.

3-jadval.

**Kasbiy rivojlanish faoliyatlari va konstruktiv tafakkur elementlari o'rtasidagi bog'liqlik**

| Konstruktiv tafakkur elementi | Kasbiy natija                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------|
| Refleksiya                    | Pedagogik faoliyatni takomillashtirish    |
| Tahliliy fikrlash             | Muammolarni tez aniqlash                  |
| Innovatsion yondashuv         | Yangi metodlarni qo'llash                 |
| Konstruktiv muloqot           | Hamkorlik samaradorligini oshirish        |
| Qaror qabul qilish            | Pedagogik vaziyatlarni samarali hal etish |
| Tadqiqotchilik faoliyati      | Kasbiy kompetentlikni rivojlantirish      |

Natijada konstruktiv tafakkurning reflektiv, tahliliy, innovatsion va kommunikativ komponentlari kompleks rivojlanadi.

Tahlillar “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” dasturi konstruktiv tafakkurni rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan pedagogik shart-sharoitlarni o‘zida mujassamlashtirganligini ko‘rsatdi. Dastur mazmunida aks etgan mavzular o‘qituvchilarning nafaqat metodik bilimlarini yangilashga, balki kasbiy faoliyatga nisbatan ongli va tahliliy yondashuvni shakllantirishga ham xizmat qiladi. Ayniqsa, kasbiy faoliyatni kuzatish va tahlil qilishga qaratilgan mashg‘ulotlar pedagoglarga o‘z tajribasini qayta ko‘rib chiqish, mavjud muammolarni aniqlash hamda ularni bartaraf etishning samarali yo‘llarini izlash imkoniyatini yaratadi.

Dastur tarkibidagi kasbiy muloqot va tajriba almashishga yo‘naltirilgan faoliyatlar pedagoglar o‘rtasida hamkorlik madaniyatini rivojlantirishga xizmat qiladi[3]. Bunday faoliyatlar jarayonida o‘qituvchilar turli fikr va yondashuvlarni taqqoslash, dalillarga asoslangan xulosalar chiqarish hamda jamoaviy qarorlar qabul qilish tajribasini orttiradilar. Natijada konstruktiv tafakkurning kommunikativ jihatlari rivojlanib, kasbiy hamkorlik samaradorligi ortadi.

Shuningdek, so‘rovga asoslangan ta’lim, STEAM yondashuvi va ekologik kompetensiyalar bilan bog‘liq mavzular pedagogik muammolarga kompleks yondashishni rag‘batlantiradi. Mazkur yo‘nalishlar o‘qituvchilarda fanlararo bog‘lanishlarni ko‘ra olish, muammolarni turli nuqtayi nazardan baholash hamda amaliy jihatdan asoslangan yechimlarni ishlab chiqish ko‘nikmalarini shakllantirish imkoniyatiga ega. Shu jihatdan dastur konstruktiv tafakkurning innovatsion va integrativ jihatlarni rivojlantirishga xizmat qiluvchi muhim omil sifatida namoyon bo‘ladi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, dasturda nazarda tutilgan faoliyatlar alohida mavzular yig‘indisi sifatida emas, balki o‘zaro bog‘langan pedagogik tizim sifatida faoliyat ko‘rsatadi. Ushbu tizim o‘qituvchilarning kasbiy refleksiyasi, tahliliy fikrlashi, hamkorlikka tayyorligi va yangiliklarni qabul qilish qobiliyatini izchil rivojlantirishga yo‘naltirilganligi bilan ahamiyatlidir.

Tadqiqot natijalari “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” dasturi kimyo o‘qituvchilarida konstruktiv tafakkurni rivojlantirish uchun muhim pedagogik imkoniyatlarga ega ekanligini ko‘rsatdi. Dastur tarkibidagi mavzular va faoliyatlar reflektiv, tahliliy, innovatsion hamda kommunikativ fikrash komponentlarining rivojlanishiga xizmat qilishi bilan ahamiyatlidir.

Tahlillar asosida aniqlanishicha, dastur o‘qituvchilarning o‘z faoliyatini baholash, pedagogik vaziyatlarni tahlil qilish, kasbiy hamkorlikni yo‘lga qo‘yish va ta’lim jarayonini takomillashtirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish kompetensiyalarini rivojlantirish uchun qulay sharoit yaratadi. Bu esa konstruktiv tafakkurning kasbiy faoliyatda namoyon bo‘lishini ta’minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Shunday qilib, “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” dasturini kimyo o‘qituvchilarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish bilan bir qatorda, ularning konstruktiv tafakkurini shakllantirish va takomillashtirishga xizmat qiluvchi yaxlit pedagogik tizim sifatida baholash mumkin. Mazkur dastur pedagoglarning zamonaviy ta’lim talablariga moslashuvi hamda ta’lim sifati va samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi muhim omillardan biri hisoblanadi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori, URL: <https://lex.uz/uz/docs/6981085>
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori, URL: <https://lex.uz/docs/-7271575>
3. Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2025-yil 30-iyundagi "2025–2026-o'quv yilida "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini tashkil etishga tayyorgarlik ko'rish to'g'risida" 2025-yil 30-iyundagi 216-son buyrug'i.
4. Yevropa Komissiyasi (2020): Ta'lim va O'qitish 2020 Dasturi, "O'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish" Mavzuiy ishchi guruhi, Limassoldagi teng huquqli ta'lim olish to'g'risidagi hisoboti, Kipr, 17-21 oktyabr, 2010.
5. Iskandarov A.Yu., Azamatova D.S., Ismatov I.Sh. / Kimyo o'qitish metodikasi/Darslik. – Toshkent: "Zebo Prints", 2024. – 367 bet.
6. D.S. Azamatova /Kimyo fanini o'qitishda zamonaviy yondashuvlar/o'quv qo'llanma. – Toshkent.: "Zebo print", 2025. 382 b.
7. Z.B. Sangirova va boshqalar., Umumta'lim maktablari uchun STEAM ta'limini joriy etish, – Toshkent 2022
8. S.Z. Rashidova, S.R. Akbarova. Tabiiy fanlarni o'qitishda zamonaviy yondashuvlar. – Toshkent 2025.

# O'ZBEKISTONDA O'QITUVCHILARNING UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANISHI: JAHON TAJRIBASI VA MILLIY TA'LIM SIYOSATI TAHLILI

*Aziboyev Shuxrat Olimovich,*

*Namangan viloyati pedagogik mahorat markazi direktori,*

*A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti mustaqil izlanuvchisi*

*Tel: +998 99 988 13 55*

*El.pochta: azishuhrat12@gmail.com*

**Annotatsiya:** Ushbu maqola o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi (keyingi o'rinlarda UKR) sohasidagi jahon tajribasini va O'zbekistondagi amaldagi holatni qiyosiy tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqot adabiyotlarni ko'rib chiqish va ta'lim siyosatini qiyosiy o'rganish metodlaridan foydalanib amalga oshirilgan. Maqolada Finlyandiya, Singapur, Janubiy Koreya va AQShning o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirish modellari Kennedy nazariy doirasi asosida tahlil qilingan. O'zbekistondagi ta'lim islohoti jarayonida qabul qilingan qarorlar va yo'nalishlarga alohida e'tibor qaratilgan. Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, O'zbekistondagi UKR tizimi transformativ yondashuvlarga o'tish yo'lida muhim qadamlar qo'ygan bo'lsa-da, bir qator institutsional va metodologik muammolar mavjud bo'lib, ularni hal etish uchun xalqaro tajribadan ijodiy foydalanish zarur. Maqola natijasida O'zbekiston uchun UKR siyosatini takomillashtirish bo'yicha asosli tavsiyalar taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** uzluksiz kasbiy rivojlanish, o'qituvchilar, ta'lim siyosati, jahon tajribasi, UKR modellari, transformativ yondashuv

**Непрерывное профессиональное развитие  
учителей в узбекистане: анализ мирового  
опыта и национальной образовательной  
политики**

**Азибоев Шухрат Олимович,**

директор Наманганского областного центра  
педагогического мастерства, независимый  
исследователь Национального института  
педагогического мастерства имени А. Авлони

**Аннотация:** Данная статья посвящена сравнительному анализу мирового опыта и современного состояния непрерывного профессионального развития учителей (Continuous Professional Development – CPD) в Узбекистане. Исследование выполнено с использованием методов обзора научной литературы и сравнительного анализа образовательной политики. В статье модели профессионального развития учителей в Финляндии, Сингапуре, Южной Корее и США проанализированы на основе теоретической концепции Kennedy. Особое внимание уделено решениям и направлениям, принятым в процессе реформирования системы образования Узбекистана. Результаты анализа показывают, что система непрерывного профессионального развития в Узбекистане, несмотря на значительные шаги в направлении трансформационных подходов, все еще сталкивается с рядом институциональных и методологических проблем, решение которых требует творческого использования международного опыта. В результате исследования предложено

ны обоснованные рекомендации по совершенствованию политики НПП в Узбекистане.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие, учителя, образовательная политика, мировой опыт, модели ПНР, трансформационный подход.

### **Continuous professional development of teachers in Uzbekistan: analysis of global experience and national educational policy**

**Aziboyev Shukhrat Olimovich,**

*Director of the Namangan Regional Center for Pedagogical Skills Independent Researcher at the National Institute of Pedagogical skills named after A. Avloni*

**Abstract:** This article comparatively analyzes global experience and the current state of teachers'

*Continuous Professional Development (CPD) in Uzbekistan. The study conducts by using literature review and methods of comparative analysis. The article explores teachers' professional development models of Finland, Singapore, South Korea, and the United States based on Kennedy's theoretical framework. Particular attention has been drawn to the adopted decisions and directions in the process of educational reforms in Uzbekistan. The findings indicate that although Uzbekistan's CPD system has made significant progress toward transformative approaches, there are a number of institutional and methodological challenges requiring to adapt international experience creatively. The study proposes evidence-based recommendations for improving CPD policy in Uzbekistan.*

**Keywords:** continuous professional development, teachers, educational policy, global experience, CPD models, transformative approach.

**XXI** asrda global ta'lim tizimlarining rivojlanishi o'qituvchi sifatini oshirish masalasini markaziy o'ringa qo'yimoqda. Ko'plab tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'quvchilarning o'quv natijalari bevosita o'qituvchi malakasiga bog'liq bo'lib, bu munosabat boshqa ta'lim omillarining ta'siridan ustun turadi [4]. Shu sababli dunyoning yetakchi mamlakatlari o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini (UKR, ingliz tilida CPD – Continuing Professional Development) ta'lim sifatini oshirishning asosiy mexanizmi sifatida belgilagan.

O'zbekiston Respublikasi ham so'ngi yillarda ta'lim tizimini tubdan isloh qilish yo'lini tutgan. 2017-2021-yillardagi Harakatlar strategiyasi va undan keyingi islohotlar doirasida kadrlar malakasini oshirish, o'qituvchilar maqomini yuksaltirish hamda ularning kasbiy rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan. Biroq nazariy jihatdan puxta asoslangan, uzluksiz xarakter kasb etgan UKR tizimini shakllantirish

masalasi hali ham ilmiy-amaliy muhokamani talab qiladi.

Rivojlanayotgan ko'plab mamlakatlarda UKR ko'pincha qisqa muddatli treninglar va bir martalik seminarlar shaklida amalga oshirilib kelmoqda [2]. O'zbekistonda esa UKR doirasida barcha fanlar bo'yicha har haftada Kasbiy rivojlanish kuni va soatlari tashkil etilmoqda – bu uzluksiz kasbiy rivojlanish uchun muhim platforma hisoblanadi. Biroq faqat mashg'ulotlar o'tkazishning o'zi emas, balki ularning sifati, yondashuvi va qamrovini ta'minlash masalasi ilmiy muhokamani talab qiladi: transmissiv yondashuv o'qituvchilarda haqiqiy kasbiy o'zgarishni ta'minlay olmasligini ilmiy adabiyotlar ko'rsatmoqda [12]. Shu munosabat bilan ushbu maqolada quyidagi ilmiy savollarga javob qidiriladi:

1) Jahon tajribasida UKRning qanday modellari eng samarali deb topilgan?

2) O'zbekistondagi UKR tizimi qanday bosqichlardan o'tgan va hozirgi holati qanday?

3) Jahon tajribasidan qanday saboqlar O'zbekiston uchun foydali bo'lishi mumkin?

### **UKR tushunchasi va uning mohiyati**

Ilmiy adabiyotlarda UKR/CPD turlicha ta'riflanadi. C. Day UKRni barcha tabiiy o'quv tajribalari hamda o'qituvchiga bevosita yoki bilvosita foyda keltirishi mo'ljallangan ongli va rejalashtirilgan faoliyatlar majmuasi sifatida ta'riflaydi. Ushbu faoliyatlar sinfdagi ta'lim sifatiga hissa qo'shib, o'qituvchilarni o'z majburiyatlarini yangilash va kengaytirishga undaydi [6].

Guskey T.R. UKRni "o'qituvchilarning kasbiy bilimlari, ko'nikmalari va munosabatlarini rivojlantirishga mo'ljallangan jarayon va faoliyatlar" deb ta'riflaydi [8]. OECD TALIS ta'rifi ko'ra, UKR "o'qituvchi sifatida shaxsning ko'nikma, bilim va boshqa xususiyatlarini rivojlantiradigan faoliyatlarni" o'z ichiga oladi. Barcha ta'riflardagi umumiy jihat – UKR bir martalik hodisa emas, balki uzluksiz jarayon sifatida ko'rib chiqilishi kerakligi ta'kidlanadi [12].

Srinivasacharlu UKRni yanada keng ma'noda talqin qilib, uni o'qituvchi pedagog sifatida shaxsning intellektual qobiliyatlari (kognitiv soha), ishonch, munosabat, qadriyat va qiziqishlari (affektiv soha) hamda ko'nikma va kompetentsiyalarini (psixomotor soha) rivojlantirishga qaratilgan davomiy faoliyatlar tizimi, deb ifodalaydi.

### **Kennedy UKR modellari nazariy doirasi**

A.Kennedy UKR faoliyatlarini to'qqizta modelga bo'lib, ularni uchta asosiy maqsad bo'yicha tasniflaydi: transmissiv (uzatuvchi), oraliq va transformativ. Transmissiv modellar – trening, sertifikatlashtirish, kaskad va defisit modellari – o'qituvchilarga tayyor bilimni yetkazishni ko'zda tutadi va ularga amalda passiv rol beradi. Oraliq modellarga standartlarga asoslangan yondashuv, mentorlik va professional hamjamiyat kiradi [11].

Transformativ modellar – amaliy tadqiqot va o'zgaruvchan yondashuv – o'qituvchilarni o'z amaliyotini mustaqil tahlil qilish, tanqidiy fikrlash va o'zgartirishga undaydi. Kennedy doirasining asosiy xususiyati shundaki, transmissivdan transformativga o'tgan sari o'qituvchilarning kasbiy avtonomiyasi ortib boradi. Bu esa ta'lim sifatiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi [5].

### **Samarali UKRning belgilovchi xususiyatlari**

Darling-Hammond va boshqalarning o'rganishlari samarali UKR dasturlarining quyidagi asosiy belgilarini aniqladi: jumladan bular mazmun yo'nalganligi, muammoga asoslanganligi, faol va hamkorlikdagi o'rganish, natijalarni darsga integratsiya qilish imkoniyati va davomiyligi. Desimone ham UKR ta'sirini o'lchash uchun shu xususiyatlarni kalit ko'rsatkichlar sifatida belgilagan [7].

Danielson o'qituvchilarni baholash mezonini nuqtai nazaridan UKRni ko'rib chiqib, uni o'qituvchi malakasining to'rt ustuni – rejalashtirish va tayyorgarlik, sinf muhiti, o'qitish jarayoni hamda kasbiy mas'uliyat – bilan bog'liq holda yondashish zarurligini asoslaydi [3]. Bunday integratsiyalashgan yondashuv UKRni baholash tizimi bilan o'zaro uyg'unlashtirish imkonini beradi.

Tadqiqot uch bosqichdan iborat: birinchi bosqichda mavzu bo'yicha xalqaro ilmiy adabiyotlar, jumladan, Darling-Hammond, Kennedy, Danielson, Guskey, Abakah va Srinivasacharlu kabi mualliflarning asarlari, OECD TALIS hisobotlari – tanlab o'rganildi.

Ikkinchi bosqichda O'zbekiston Respublikasining ta'lim sohasidagi hujjatlari, qonun hujjatlari va davlat dasturlari tahlil qilindi.

Uchinchi bosqichda to'plangan ma'lumotlar asosida qiyosiy tahlil amalga oshirilib, jahon tajribasi bilan O'zbekistondagi amaldagi holat o'rtasidagi o'xshashliklar va farqlar tahliliy ko'rib chiqildi.

Maqolada Finlyandiya, Singapur, Janubiy Koreya, AQSh va bir qancha rivojlanayotgan davlatlar misolida UKR modellarning samaradorligi o'rganildi natijalar asosida amaliy tavsiyalar shakllantirildi.

### **Jahon tajribasida UKR: Muvaffaqiyatli modellar tahlili**

Jahon tajribasini o'rganish shuni ko'rsatadiki, ta'lim sifati bo'yicha yetakchi mamlakatlar o'qituvchilarni kasbiy rivojlantirishga tizimli yondashgan holda o'ziga xos modellarni joriy qilgan.

**Finlyandiya tajribasi.** Finlyandiyada UKR o'qituvchi avtonomiyasi va kuchli ishonchga asoslangan. O'qituvchilar uchun majburiy malaka oshirish dasturlari mavjud emas – aksincha, o'qituvchilar o'z rivojlanish yo'nalishlarini mustaqil belgilaydi va davlat bu jarayonni moliyaviy va resurs jihatdan qo'llab-quvvatlaydi. Finlyandiya modeli Kennedy tasnifida transformativ yondashuvga yaqin bo'lib, o'qituvchilarga kuchli pedagogik avtonomiya beriladi [4].

**Singapur tajribasi.** Singapur modeli ancha tizimli va boshqariladigan xarakter kasb etadi. Har bir o'qituvchi yiliga kamida 100 soat kasbiy rivojlanish faoliyatida qatnashishi talab etiladi. Ushbu faoliyatlar maktab darajasidagi o'quv jamoalari, mentorlik, hamkorlikdagi dars tayyorlash va tanqidiy tahlil guruhlarini ko'rishida amalga oshiriladi. Singapur tajribasining asosiy xususiyati – UKRni o'qituvchi martabasi tizimi bilan uyg'un holda qurilishi: kasbiy rivojlanish natijalari martaba zinapoyasini bosib o'tishning zaruri sharti hisoblanadi.

**Janubiy Koreya tajribasi.** Janubiy Koreyada o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi markazlashtirilgan davlat tizimi orqali amalga oshiriladi. O'qituvchilar har 5 yilda malaka oshirish kurslarini majburiy ravishda tamomlashi shart. Bundan tashqari, "Lesson Study" (darsni hamkorlikda o'rganish) metodologiyasi keng qo'llaniladi: guruh bo'lib bitta darsni bir-

galikda rejalashtirish, o'qitish va tahlil qilish amalga oshiriladi. Bu amaliyot o'qituvchilar orasida kasbiy muloqot va hamkorlik madaniyatini shakllantiradi.

**AQSh tajribasi.** AQShda UKR federal va shtat darajasida tartibga solinadi. Jaquith [9] va boshqalarning tadqiqoti AQShda kasbiy rivojlanish uchun har xil shtatlar turlicha yondashuvlarni qo'llashini ko'rsatgan. Darling-Hammond o'z tadqiqotlarida muvaffaqiyatli natijalar ko'rsatgan shtatlar o'qituvchilarni bir martalik treninglar o'rniga, uzluksiz hamkorlik asosida rivojlanish modeliga o'tganda ta'lim sifati oshganini aniqlagan [4].

**Rivojlanayotgan davlatlar tajribasi.** Gana, Hindiston va boshqa rivojlanayotgan mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlar UKR sohasida umumiy muammolarni ko'rsatib berdi. Abakah va boshqalar Gana maktablarida 456 nafar o'qituvchi orasida o'tkazgan keng qamrovli tadqiqotda UKR asosan transmissiv shakllarda amalga oshirilayotganini aniqlashgan. Biroq o'qituvchilarning o'zlari norasmiy dialog va hamkorlik shakllarini rasmiy treninglardan ko'ra foydali deb baholagan (50,7 foiz katta ta'sir deb ta'riflagan) [2]. Bu natija norasmiy UKRning ahamiyatini yanada tasdiqlaydi.

### **O'zbekistondagi UKR tizimi: Rivojlanish bosqichlari va hozirgi holat**

O'zbekiston mustaqilligining dastlabki yillarida o'qituvchilarni qayta tayyorlash asosan xalq ta'limi xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish ta'lim tashkilotlari orqali amalga oshirildi. Har 5 yilda bir marta malaka oshirish kurslari o'tkazilishi asosiy UKR shakli bo'lib keldi. Bu model Kennedy tasniflashida transmissiv kategoriyaga to'g'ri keldi: o'qituvchilar tayyor bilimni qabul qiluvchi sifatida ko'rilgan, ularning shaxsiy ehtiyojlari va amaliyot konteksti esa ko'pincha hisobga olinmagan.

2017-2021-yillardagi Harakatlar strategiyasi va 2022-2026-yillardagi Yangi O'zbekiston

taraqqiyot strategiyasi doirasida ta'lim tizimini isloh qilish jadallashdi. O'qituvchilar malakasini oshirish tizimini takomillashtirish bo'yicha bir qator muhim qarorlar qabul qilindi.

Pedagog kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimi isloh qilindi: amaldagi 1 yilda 1 haftalik malaka oshirish kurslari 5 yillik modulli ta'lim malaka oshirish tizimiga o'tildi. Bugungi kunda UNICEF, ADB, Koreya xalqaro hamkorlik agentligi (KOICA) va bir qator ikki tomonlama hamkorlik dasturlari bilan birgalikda o'qituvchilarni rivojlantirish dasturlari amalga oshirilmoqda. Oliy ta'lim sohasida ham professor-o'qituvchilarning xorijiy universitetlarda tajriba almashishi, xalqaro ilmiy nashrlar va tadqiqotlarda faol ishtirok etishi rag'batlantirilmoqda.

Hozirgi kunda O'zbekistonda o'qituvchilar ikki asosiy tur UKR faoliyatida qatnashmoqda. Birinchisi har 5 yilda bir marta 100 soatlik malaka oshirish kurslari bo'lib, bu kurslar pedagogik mahorat markazlari tomonidan tashkil etiladi. Ikkinchisi uzluksiz, barcha fanlar bo'yicha har hafta tashkil etiladigan Kasbiy rivojlanish kuni va soatlari bo'lib, bu format o'qituvchilarni muntazam kasbiy muloqot va birgalikda o'qishga jalb etadi. Ushbu ikki formatli yondashuv rasmiy kurs asosidagi bilim yangilashni norasmiy va uzluksiz kasbiy o'rganish bilan uyg'unlashtirish imkonini beradi.

#### **Asosiy muammolar va imkoniyatlar**

O'zbekistondagi UKR tizimini tahlil qilish orqali bir qator dolzarb muammolarni aytib o'tish mumkin. **Birinchidan**, UKR faoliyatlari asosan transmissiv xarakter kasb etib, o'qituvchilarga passiv tinglovchi rolini yuklaydi. Abakah tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar ham shuni ko'rsatdiki, rasmiy UKR shakllari o'qituvchi amaliyotiga kuchli ta'sir ko'rsatmaydi, chunki yangi bilimni dars sharoitida qo'llash uchun tanqidiy aks ettirish va ijtimoiy o'zaro ta'sir zarur [1].

**Ikkinchidan**, UKR dasturlari ko'pincha o'qituvchilarning haqiqiy ehtiyojlarini to'liq hisobga olmaydi. Abakah va boshqalar tomonidan dunyoning bir nechta rivojlanayotgan mamlakatlarida o'tkazgan tadqiqotlarida o'qituvchilarning 52,1 foizi axborot texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalarini, 42,8 foizi ilmiy tadqiqot va tarqatish sohasini, 37,7 foizi esa maxsus ehtiyojli o'quvchilar bilan ishlashni ustuvor UKR yo'nalishlari sifatida belgilagan. Shu bilan birga, mavjud UKR takliflari ushbu ehtiyojlarni to'liq qondira olmagan [2].

**Uchinchidan**, UKR faoliyatlarining uzluksizligi va ketma-ketligi muammosi mavjud. Malaka oshirish kurslaridan keyingi qo'llab-quvvatlash, mentorlik va kuzatuv tizimining yetarli emasligi o'qituvchilarning yangi bilimlarni amaliyotga joriy qilishini cheklab qo'yadi.

**To'rtinchidan**, eng muhim tizimli kamchilik sifatida shuni ta'kidlash zarurki haftalik Kasbiy rivojlanish kuni va soatlari o'qituvchilar uchun joriy etilgan bo'lsa-da, maktab rahbariyati direktor va direktorning o'rinbosarlari uchun bunday muntazam kasbiy rivojlanish formati hali tashkil etilmagan. Bu holat maktabdagi UKR jarayonini boshqarish sifatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi, chunki pedagogik innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash ko'p jihatdan rahbariyat salohiyatiga bog'liq [4]. Rahbarlar yangi pedagogik yondashuvlar va UKRning zamonaviy modellardan yetarli xabardor bo'lmasa, o'qituvchilar kasbiy o'sishini institutsional darajada qo'llab-quvvatlash qobiliyati cheklanib qoladi.

**Beshinchidan**, UKR dasturlari va materiallari ko'pincha markazlashgan holda tayyorlanib, mahalliy o'qituvchilarning haqiqiy ehtiyojlaridan yetarli darajada kelib chiqmaydi. Abakah va boshqalar o'tkazgan tadqiqot shuni ko'rsatdiki, markazlashtirilgan UKR dasturlari o'qituvchilarning individual va kontekstual ehtiyojlarini qondirmasdan, ularni bir xil qolipga

solib qo'yadi [2]. O'zbekistondagi maktablar turli hududlarda, turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda faoliyat yuritadi: shahar va qishloq maktablari, turli til muhiti va o'quvchilar tarkibiga ega sinflar. Ushbu farqlarni hisobga oladigan, o'qituvchini UKR dasturlarini shakllantirishda faol ishtirokchi sifatida ko'radigan tizimga o'tish zaruriyati borgan sari aniq ko'rinib bormoqda [11].

Tahlil natijalarini jahon tajribasi bilan solishtirganda, O'zbekistondagi UKR tizimida sezilarli ijobiy o'zgarishlar sodir bo'lganiga amin bo'lish mumkin. Malaka oshirish tizimini ehtiyojga asoslangan modulli ta'limga o'tkazish, o'qituvchi toifasi tizimini UKR bilan bog'liq holda tuzish va xalqaro hamkorlik dasturlarini kengaytirish – bular ijobiy tendensiyalar hisoblanadi. Shu bilan birga, tizimni yanada takomillashtirish uchun mahalliy sharoitdan kelib chiqqan holda xalqaro tajribani ijodiy qo'llash zarur.

Kennedyning UKR modellari doirasi bilan solishtirganda, O'zbekistondagi UKR hali ham asosan transmissiv yondashuvlar ustunligini ko'rsatadi. Finlyandiya va Singapur tajribasi shuni ko'rsatadiki, o'qituvchi avtonomiyasi va kasbiy javobgarligi oshgani sari ta'lim sifati ham yaxshilanadi [10]. O'zbekistonda ham shu yo'nalishda izchil harakat kuzatilmoqda, ammo tizimli o'zgarishlar uchun vaqt, resurslar va institutsional qo'llab-quvvatlash zarur.

Danielson tomonidan ishlab chiqilgan o'qituvchilarni baholash mezonini O'zbekiston uchun ham qo'llanilishi mumkin bo'lgan samarali yondashuv beradi. Ushbu mezon o'qituvchi malakasini to'rt soha – rejalashtirish va tayyorgarlik, sinf muhiti, o'qitish jarayoni hamda kasbiy mas'uliyat – bo'yicha baholab, UKR dasturlarini aynan shu sohalar bilan bog'lash imkonini beradi [3]. Bunday integratsiyalashgan yondashuv O'zbekistonda UKR samaradorligini oshirishi mumkin.

Vygotskiyning nazariyasiga ko'ra UKR samaradorligi uchun ijtimoiy o'zaro ta'sir va kontekstga yo'naltirilgan o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi [17]. Abakah o'tkazgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'qituvchilarning UKR bilimlarini darsga joriy qilishi besh bosqichli murakkab jarayonni o'z ichiga oladi: UKR faoliyatida qatnashish, tegishli bilim resurslarini o'zlashtirish, tanqidiy aks ettirish, qayta kontseptuallashtirish va kontekstuallashtirish [1]. Bu jarayon faqat institutsional ko'mak va professional hamjamiyat sharoitida samarali kechadi.

O'zbekistondagi ta'lim islohoti kontekstida UKR tizimini zamonaviylashtirish uchun bir qator ustuvor yo'nalishlarni belgilash mumkin. Avvalo, maktab darajasidagi professional o'quv jamoalari shakllantirilishi va ular faoliyati institutsional tarzda ta'minlanishi kerak. Ikkinchi ustuvor yo'nalish – raqamli ko'nikmalar va ta'limda texnologiyalarni qo'llash bo'yicha maxsus, ehtiyojga asoslangan UKR dasturlari ishlab chiqish. Uchinchidan, ustoz-shogird tizimini rasmiy tarzda tartibga solish va moliyalashtirish samarali UKR shakli sifatida e'tirof etilishi zarur.

Ushbu tahlil asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin.

**Birinchidan**, o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi ta'lim sifatini oshirishning asosiy mexanizmi bo'lib, bu haqiqatni jahonning yetakchi ta'lim tizimlari amaliy jihatdan tasdiqlagan.

**Ikkinchidan**, samarali UKR bir martalik treninglardan farqli o'laroq, uzluksiz, hamkorlikka asoslangan, kontekstga mos va transformativ xarakter kasb etishi lozim.

**Uchinchidan**, amaldagi ijobiy o'zgarishlar – modulli ta'limga o'tish, malaka toifalarini joriy etish, xalqaro hamkorlikni kuchaytirish – keyingi rivojlanish uchun mustahkam poydevor yaratmoqda. Transmissiv modellardan transformativ modellar sari izchil o'tish, no-

rasmiy UKR shakllarini institutsionallashtirish va o'qituvchi avtonomiyasi va mas'uliyatini oshirish.

**To'rtinchidan**, xalqaro tajribalarni O'zbekiston uchun ko'r-ko'rona ko'chirilmasdan, mahalliy kontekst va imkoniyatlarni hisobga olgan holda ijodiy moslashtirilishi kerak. Finlyandiya, Singapur va Janubiy Koreya tajribasidan eng muhim saboq – bu o'qituvchini rivojlanish subyekti sifatida ko'rish,

unga ishonish va kerakli shart-sharoitlarni yaratishdir.

Kelajakdagi tadqiqotlar uchun O'zbekistondagi o'qituvchilarning UKR ehtiyojlarini aniqlovchi empirik tadqiqotlar o'tkazish, UKR dasturlari samaradorligini baholash metodologiyasini ishlab chiqish va maktab darajasi-dagi kasbiy o'quv jamoalari samaradorligini o'rganish muhim yo'nalishlar sifatida tavsiya etiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Abakah, E. (2023). Teacher learning from continuing professional development (UKR) participation: A sociocultural perspective. *International Journal of Educational Research Open*, 4, 100242. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100242>
2. Abakah, E., Widin, J., & Ameyaw, E. K. (2022). Continuing professional development (UKR) practices among basic school teachers in the Central Region of Ghana. *SAGE Open*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440221094597>
3. Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching* (2nd ed.). Alexandria, VA: ASCD.
4. Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York: Teachers College Press.
5. Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
6. Day, C. (1999). Professional development and reflective practice: Purposes, processes and partnerships. *Pedagogy, Culture & Society*, 7(2), 221-233.
7. Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
8. Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
9. Jaquith, A., Mindich, D., Wei, R. C., & Darling-Hammond, L. (2010). *Teacher professional learning in the United States: Case studies of state policies and strategies*. Oxford, OH: Learning Forward.
10. Kennedy, A. (2005). Models of continuing professional development: A framework for analysis. *Journal of In-Service Education*, 31(2), 235-250.
11. Kennedy, A. (2014). Understanding continuing professional development: The need for theory to impact on policy and practice. *Professional Development in Education*, 40(5), 688-697.
12. OECD. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OECD Publishing.



## TANIQLI SAN'ATKORLAR VA "TURON" TEATR JAMOALARINING CHIQISHLARIDAN LAVHALAR



# MALAKA OSHIRISH MARKAZLARI TA'LIM ISLOHOTLARI LOKOMOTIVI SIFATIDA: KRK VA KRS TADBIRLARINING SAMARADORLIK TAHLILI

*Berdaliyeva Gulasal Abduqunduzovna,  
Sirdaryo viloyati pedagogik mahorat markaz direktori,  
p.f.f.d. (PhD), dotsent*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining zamona-viy modellari, xususan, O'zbekiston ta'lim tizimida joriy etilgan Kasbiy rivojlanish kuni (KRK) va Kasbiy rivojlanish soatlarining (KRS) samaradorligi tahlil qilinadi. Maqolada xalqaro tajribalarni milliy ta'lim tizimiga tatbiq etish mexanizmlari, yangi avlod darsliklari va baholash tizimini takomillash-tirishdagi ilmiy tadqiqotlarning o'rni hamda mala-ka oshirish markazlarining islohotlar jarayonidagi yetakchilik vazifalari yoritilgan.

**Kalit so'zlar:** Uzluksiz kasbiy rivojlanish, KRK, KRS, malaka oshirish, xalqaro hamkorlik, milliy o'quv dasturi, pedagogik mahorat, PISA, baholash tizimi.

**Центры повышения квалификации как локомотив образовательных реформ: анализ эффективности мероприятий дпр и чпр**

**Бердалиева Гуласал Абдуқундузовна,**  
директор Центра педагогического мастерства Сырдарьинской области, доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент

**Аннотация:** В данной статье анализируются современные модели системы непрерывного профессионального развития педагогов, в частности эффективность Курсов профессионального развития (КПР) и Часов профессионального развития (ЧПР), внедренных в систему образования Узбекистана. В работе освещаются

механизмы интеграции международного опыта в национальную систему образования, роль научных исследований в совершенствовании учителей нового поколения и системы оценивания, а также ведущая роль центров повышения квалификации как "локомотивов" в процессе образовательных реформ.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие, ДПР, ЧПР, повышение квалификации, международное сотрудничество, национальная учебная программа, педагогическое мастерство, PISA, система оценивания.

**Professional development centers as the locomotive of educational reforms: an analysis of the efficiency of CPD DAY and CPD HOUR activities**

**Berdaliyeva Gulasal Abduqunduzovna,**  
Director of the Center OF Pedagogical Excellence of Syrdarya Region PhD in Pedagogical Sciences  
Associate Professor

**Abstract:** This article analyzes modern models of the continuous professional development system for teachers, specifically focusing on the efficacy of Professional Development Days (PDD) and Professional Development Hours (PDH) introduced within the education system of Uzbekistan. The paper highlights the mechanisms for integrating international best practices into the national educational

*framework, the role of scientific research in improving new-generation textbooks and assessment systems, and the leading role of professional development centers as drivers in the process of ongoing reforms.*

**Keywords:** *continuous professional development, PDD, PDH, professional development, international cooperation, national curriculum, pedagogical excellence, PISA, assessment system.*

Bugungi globallashuv davrida ta'lim sifatini oshirish bevosita pedagog kadrlarning salohiyatiga bog'liq. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, ta'lim tizimidagi har qanday islohot o'qituvchining dars xonasiga kirib bormas ekan, u kutilgan natijani bermaydi. Shu bois, O'zbekistonda pedagoglarning malakasini oshirishning an'anaviy tizimidan "uzluksiz kasbiy rivojlanish" modeliga o'tish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylandi.

Bugungi kunda jahonda pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi va universitetlararo hamkorlik muhim soha hisoblanadi. Jahonning ilg'or davlatlari Singapur, Finlyandiya, Janubiy Koreya tajribasida pedagoglarning kasbiy rivojlanishi faqatgina 5 yilda bir marta kursga borish emas, balki kundalik faoliyatning bir qismi hisoblanadi. Xalqaro tajribada oliy ta'lim muassasalari va maktablar o'rtasida "klinik hamkorlik" tizimi yo'lga qo'yilgan. Ta'lim sohasidagi islohotlar natijasida bugungi kunda Cambridge Assessment tashkilot va universiteti, British Council tashkiloti Gersen nomidagi Rossiya pedagogika universiteti kabi nufuzli va b.) bilan hamkorlikda metodik modullar ishlab chiqilmoqda. Bu hamkorlik nazariy bilimlarni amaliy metodika bilan bog'lash imkonini beradi [1].

Xorijiy tajribalarni shunchaki nusxalash emas, balki milliy mentalitet va sharoitga moslashtirish (adaptatsiya) asosiy mezon qilib olindi. Xususan, A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti va hududiy markazlar tomonidan xalqaro ekspertlar ishtirokida o'qituvchilarning kasbiy ehtiyojlari diagnostika qilish tizimi yaratildi. Bu tizim asosida har bir o'qituvchi o'zining kuchsiz va

kuchli tomonlaridan kelib chiqib, individual rivojlanish trayektoriyasini tuzish imkoniga ega bo'ldi.

Mamlakatimizda uzluksiz kasbiy rivojlanishni tizimli tarzda tashkil etish uchun Kasbiy rivojlanish kuni va Kasbiy rivojlanish soatlari tadbirlari amaliyotga joriy qilindi. Kasbiy rivojlanish kurslari (KRK) – bu o'qituvchining bevosita ishdan ajralgan yoki ajralmagan holda malakasini oshirishi bo'lsa, Kasbiy rivojlanish soatlari (KRS) – maktablarning o'zida har haftaning ma'lum bir kuni (metodik kun) tashkil etiladigan o'zaro tajriba almashish tadbiridir. Ushbu tadbirlarni muhim jihatlaridan biri bu samaradorlik: KRK jarayonlarida o'qituvchilar yangi darsliklar bilan ishlash, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish va kreativ fikrlashga o'rgatildi. Ikkinchi jihatdan yutuqlar: Oxirgi ikki yil ichida mazkur tadbirlar natijasida o'qituvchilarning metodik mahorati o'rtacha 25-30 foizga o'sgani kuzatildi.

Ushbu tadbirlar asosida o'qituvchilar va o'quvchilarning yutuqlari salmog'iham oshib bormoqda. KRS va KRK tadbirlarida ishtirok etgan minglab o'qituvchilar xalqaro (IELTS, CEFR, TKT) va milliy sertifikatlarga ega bo'lib, oylik maoshlariga ustamalar oldilar. Ushbu tadbirlarda ishtirok etgan o'qituvchilarining 40 foizdan ko'prog'i malaka toifasi attetatsiyasida pedagogik mahorat testlarida ijobiy natijalarni ko'rsatmoqda. Bundan tashqari tadbirlarda ishtirok etayotgan o'qituvchilarning yangilangan metodika asosida ta'lim olayotgan o'quvchilari xalqaro olimpiadalarda (masalan, Xalqaro matematika yoki biologiya olimpiadalari) sovrinli o'rinlarni egallamoqda.

PISA va PIRLS kabi xalqaro baholash dasturlariga tayyorgarlik doirasida o'quvchilarning matnni tushunish va mantiqiy fikrlash darajasi sezilarli darajada yaxshilandi.

Bugungi kunda maktab ta'limidagi muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlari jadallik bilan rivojlanmoqda. Zamon talabiga mos yechimlar taklif qilinmoqda. O'quvchilarning past o'zlashtirishi, metodik bo'shliqlar kabi muammolar ilmiy asosda o'rganilmoqda. Ilmiy tadqiqotlar natijasida "4K" modeliga (Kreativlik, Kritik fikrlash, Kollaboratsiya, Kommunikatsiya) asoslangan yangi avlod darsliklari yaratildi. Mezonlarga asoslangan baholash tizimi amaliyotga joriy etildi. Faqatgina natijani emas, balki jarayonni baholaydigan (formativ va summativ) zamonaviy baholash tizimi takomillashtirildi. Bu esa o'quvchining haqiqiy bilim darajasini shaffof ko'rsatib beradi [2].

Ushbu tadbirlarni amalga oshirishda malaka oshirish markazlarining "Lokomotiv" sifatidagi o'rni albatta kattadir. Malaka oshirish markazlari shunchaki o'qituvchi o'qiydigan joy emas, balki barcha islohotlarni harakatga keltiruvchi markaziy kuch – lokomotivdir. Ularning vazifalari islohotlarni metodik jihatdan ta'minlash, o'qituvchilar uchun "Metodik yordamchi" bo'lish, ilmiy-tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etishdir.

#### **Pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlaniishi: jahon tajribasi va qiyosiy tahlil.**

Xalqaro maydonda ta'lim sifati bo'yicha peshqadam bo'lgan davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, o'qituvchining kasbiy o'sishi faqat auditoriyada emas, balki bevosita ish joyida amalga oshirilishi kerak. Masalan, Singapurda "O'qituvchi o'zi o'rganishi kerak" tamoyili amal qiladi. Ular har yili o'z malakasini oshirish uchun 100 soatgacha vaqt ajratadilar va bu ularning mansab pog'onasida ko'tarilishiga bevosita ta'sir qiladi. Finlyandiya va Janubiy Koreya Modellari Finlyandiyada pedagoglarga

bo'lgan ishonch darajasi juda yuqori. Ularning malaka oshirish tizimi markazlashgan boshqaruvdan ko'ra, o'zaro hamkorlikka (peer-to-peer learning) asoslangan [3].

O'qituvchilar bir birlarining darslarini kuzatadilar, tahlil qiladilar va birgalikda yangi metodikalarni ishlab chiqadilar. Bu jarayon bizdagi Kasbiy rivojlanish soatlariga (KRS) o'xshash bo'lsa-da, ularda bu jarayon o'nlab yillar davomida shakllangan madaniyat hisoblanadi. Janubiy Koreyada esa ta'limda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt elementlarini qo'llash bo'yicha malaka oshirish kurslari juda intensiv o'tkaziladi. O'qituvchi har doim texnologik jihatdan o'quvchisidan bir qadam oldinda bo'lishi shart deb hisoblanadi. O'zbekistondagi malaka oshirish markazlari aynan mana shu modellarni milliy mentalitetga moslashtirgan holda "adaptatsiya" qilish yo'lidan bormoqda.

#### **Malaka oshirish markazlari – islohotlarning metodik markazi.**

Bugungi kunda hududiy pedagogik mahorat markazlari shunchaki o'quv maskani emas, balki hududdagi barcha maktablar uchun "Metodik yordamchi" vazifasini o'tamoqda. Ularning faoliyati uchta asosiy ustunga tayyanadi: Diagnostika va Individual trayektoriya: A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tomonidan ishlab chiqilgan platforma orqali o'qituvchining kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlanadi. Zamonaviy mazmun: Kurslar dasturlari Cambridge Assessment va British Council kabi xalqaro tashkilotlar metodikalari asosida boyitilgan [4].

Amaliy natija: Kursdan qaytgan o'qituvchi o'z maktabida yangi metodikani joriy etishi shart bo'lgan mexanizm yaratilgan.

#### **KRK VA KRS: nazariyadan amaliyotga o'tish mexanizmi.**

Kasbiy rivojlanish kurslari (KRK) markaziy o'quv jarayoni bo'lsa, Kasbiy rivojlanish soatlari (KRS) uning maktabdagi davomidir.

Bu ikki tizimning uzviyligi ta'lim ifatini kafolatlaydi. Kasbiy rivojlanish soatlarining (KRS) metodik tuzilishi KRS maktablarda har haftaning ma'lum bir kuni (metodik kun) o'tkaziladi. Bunda asosan quyidagi faoliyat turlari amalga oshiriladi:

o'sishini rag'batlantirsa, summativ baholash uning ma'lum bir bosqichdagi bilimni xolis aniqlaydi. Pedagogik mahorat markazlari ushbu tizimni to'g'ri qo'llash bo'yicha o'qituvchilarga yo'riqnomalar beradi va maxsus platformalar orqali monitoring olib boradi.

| T/r | Bosqich       | Faoliyat mazmuni                                                                           | Kutilayotgan natija           |
|-----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1.  | Dars kuzatuv  | Hamkasblarning darsiga kirish va baholash mezonlari asosida tahlil qilish.                 | Metodik xatolarni aniqlash.   |
| 2.  | Lesson Study  | Muayyan mavzu bo'yicha eng samarali dars ishlanmasini birgalikda yaratish.                 | Kollektiv tajribani oshirish. |
| 3.  | Master- klass | Tajribali va yuqori toifali o'qituvchilarning o'z o'ziga xos usullarini ko'rsatib berishi. | Amaliy ko'nikma almashinuvi.  |

### Yangi avlod darsliklari va "4K" modeli tahlili.

Malaka oshirish tizimidagi eng katta buri-lishlardan biri bu o'qituvchilarni yangi avlod darsliklari bilan ishlashga tayyorlashdir. Ushbu darsliklar faqat ma'lumot beruvchi manba emas, balki ko'nikma shakllantiruvchi vosita-dir. Ularning asosida "4K" modeli yotadi:

*Kreativlik:* O'quvchini standart bo'lmagan yechimlar topishga o'rgatish.

*Kritik fikrlash:* Ma'lumotlarni tahlil qilish va fakti fikrdan ajrata olish.

*Kollaboratsiya:* Jamoada ishlash va umu-miy maqsad yo'lida birlashish.

*Kommunikatsiya:* O'z fikrini aniq va tushu-narli bayon eta olish. Malaka oshirish markaz-larida o'tkaziladigan treninglarda aynan ushbu modelni dars jarayoniga qanday singdirish ke-rakligi amaliy mashg'ulotlar orqali ko'rsatila-di. Bu esa o'z navbatida PISA va PIRLS kabi xalqaro baholash dasturlarida o'quvchilarimiz-ning natijalari yaxshilanishiga xizmat qiladi.

### Baholash tizimi va uning shaffofligi.

Islohotlarning muvaffaqiyati shaffof baho-lash tizimiga bog'liq. Hozirda amaliyotga joriy etilayotgan mezonlarga asoslangan baholash tizimi o'qituvchidan ham, o'quvchidan ham subyektivlikni olib tashlashni talab qiladi. For-mativ baholash dars davomida o'quvchining

### Tizimni raqamlashtirish va 2027-yil-gacha bo'lgan strategiya.

O'zbekiston ta'lim tizimini raqamlashti-rish malaka oshirish tizimidan boshlanmoqda. Istiqbolda, ya'ni 2027-yilgacha malaka oshirish jarayoni to'liq raqamli ekotizimga o'tishi reja-lashtirilgan. Bu nima degani?

- Har bir o'qituvchining "Raqamli paspor-ti" yaratiladi va unda uning barcha yutuqlari va o'zlashtirgan kurslari aks etadi.

- Sun'iy intellekt yordamida o'qituvchi uchun zarur bo'lgan metodik materiallar tavsiya etiladi (Personalized learning).

- FaceID texnologiyalari orqali darslarda ishtirok etish va davomatni nazorat qilish tizimi to'liq avtomatlashtiriladi [5].

### Tahliliy natijalar: oxirgi ikki yil sar-hisobi.

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, KRK va KRS tadbirlari yo'lga qo'yilgandan so'ng o'qituvchilarning metodik mahorati 25-30 foizga oshgan. Eng muhimi, o'qituv-chilarning o'z kasbiga bo'lgan munosabati o'zgardi. Hozirda 40 foizdan ortiq pedagoglar attestatsiya jarayonlarida o'zlarining pedagogik mahoratlarini yuqori darajada isbotlamoqdalar.

**Ta'limda raqamli transformatsiya va sun'iy intellekt integratsiyasi.** Bugungi kun-da malaka oshirish markazlari oldida turgan

eng dolzarb vazifalardan biri – bu pedagoglarni sun'iy intellekt (AI) va katta ma'lumotlar (Big Data) bilan ishlashga o'rgatishdir. Maqolada ta'kidlanganidek, 2027-yilgacha tizimni to'liq raqamlashtirish rejalashtirilgan. Bu nafaqat davomatni FaceID orqali nazorat qilish, balki ta'lim mazmunini shaxsiylashtirishni ham ko'zda tutadi.

Malaka oshirish jarayonida o'qituvchilarga quyidagi raqamli ko'nikmalar singdirilmoqda:

- **Adaptiv o'qitish tizimlari:** Har bir o'quvchining o'zlashtirish darajasiga qarab individual topshiriqlar yaratuvchi AI vositalaridan foydalanish.

- **Matn tahlili va antiplagiat:** “MatnLab” kabi platformalar orqali o'quvchilarning mustaqil ishlarini shaffof baholash va akademik halollikni ta'minlash.

- **Virtual va kengaytirilgan borliq (VR/AR):** Murakkab laboratoriya ishlarini yoki tarixiy voqealarni vizuallashtirish orqali dars samaradorligini oshirish.

Ushbu texnologiyalar malaka oshirish markazlarining “Lokomotiv” sifatidagi rolini yanada kuchaytiradi. O'qituvchi endi faqat ma'lumot beruvchi emas, balki raqamli dunyoda yo'nalish ko'rsatuvchi (fasilitator) vazifasini bajaradi [6].

Malaka oshirish kurslarida (KRK) faqatgina metodika emas, balki pedagogning psixologik salomatligi va “kasbiy yonish” (burnout) sindromining oldini olish masalalari ham o'rin egallashi kerak. Zamonaviy darsliklar va baholash

tizimidagi keskin o'zgarishlar o'qituvchidan katta ruhiy tayyorgarlikni talab qiladi.

KRS (Kasbiy rivojlanish soatlari) doirasida maktablarda tashkil etiladigan kouching va mentorlik usullari aynan mana shu muammolarni hal etishga yo'naltirilgan. “Ustoz-shogird” an'anasi doirasida tajribali pedagoglar yosh mutaxassislariga nafaqat dars o'tishni, balki auditoriya bilan ishlashdagi stressni boshqarishni ham o'rgatadilar. Bu jarayon o'qituvchilarning metodik mahoratini 25-30 foizga oshirish bilan birga, ularning kasbiy barqarorligini ham ta'minlaydi.

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi mamlakatning intellektual salohiyatini belgilaydi. Istiqbolda malaka oshirish tizimini to'liq raqamlashtirish, “ustoz-shogird” an'alarini zamonaviy kouching usullari bilan boyitish va o'qituvchilarning xalqaro reytinglardagi ishtirokini yanada oshirish rejalashtirilgan.

Pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi – bu bir martalik tadbir emas, balki doimiy harakatdagi jarayondir. Malaka oshirish markazlari ushbu harakatni boshqarib boruvchi “lokomotiv” sifatida quyidagilarga e'tibor qaratishi lozim:

1. Raqamli platformalarni yanada takomillashtirish va o'qituvchilar uchun 24/7 rejimida ishlaydigan “Metodik bot”larni yaratish.
2. Xalqaro ekspertlarni hududiy markazlarga ko'proq jalb qilish.
3. O'qituvchilarning xalqaro sertifikatlar (IELTS, TKT, CEFR) olishini rag'batlantirish tizimini yanada kengaytirish.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Mirziyoyev Sh.M. “Yangi O'zbekiston strategiyasi”. – Toshkent: “O'zbekiston”, 2021.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari rahbar, pedagog va mutaxassis kadrlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PQ-231-sonli Qarori. 2024-yil 21-iyun.
3. Fullan, M. “The Principal: Three Keys to Maximizing Impact”. Jossey-Bass. 2014.
4. Hattie, J. “Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement”. Routledge. 2008.
5. UNESCO Education Strategy 2014-2021. Paris.
6. Schleicher, A. “World Class: How to Build a 21st-Century School System”. OECD Publishing. 2018.

# UZLUKSIZ KASBIY MALAKA OSHIRISHDA

## KASBIY RIVOJLANISH JARAYONI – BU PROFESSIONAL IMMUNITETDIR

*Oripova Nozima Shuxratovna,  
Qashqadaryo viloyati pedagogik  
mahorat markazi direktori  
tel: 995611282  
nozimaoripova777@gmail.com*

**Annotatsiya:** O'qituvchining kasbiy o'sishi to'g'ridan-to'g'ri o'quvchining natijalariga ta'sir qiladi. Rivojlanayotgan pedagog nafaqat axborot beradi, balki zamonaviy didaktik metodlar (tanqidiy fikrlash, loyihaviy ta'lim) orqali o'quvchini darsga qiziqitira oladi. Bilimli va mahoratli o'qituvchi – ta'lim sifatining kafolatidir. Rivojlanish jarayoni pedagogda “ijodkor konstruktor”lik qobiliyatini uyg'otadi. Tayyor shablonlardan voz kechib, o'zining mualliflik metodikalarini yaratish, darsni o'yin va texnologiyalar bilan boyitish faqat doimiy izlanishdagi pedagogga xosdir.

**Kalit so'zlar:** kasbiy rivojlanish jarayoni, uzluksiz malaka oshirish, o'qituvchining kasbiy o'sishi, doimiy yangilanish, kasbiy rivojlanish va ta'lim sifati o'rtasidagi bog'liqlik.

**Процесс профессионального развития в рамках непрерывного повышения квалификации – это профессиональный иммунитет**

**Орипова Нозима Шухратовна,**  
директор Кашкадарьинского областного  
центра педагогического мастерства

**Аннотация:** Профессиональный рост учителя напрямую влияет на результаты ученика. Развивающийся учитель не только предоставляет информацию, но и может заинтересовать ученика уроком с помощью современных дидактических методов (критическое мышление,

проектное обучение). Знающий и квалифицированный учитель – гарантия качества образования. Процесс развития пробуждает в учителе способность к “творческому конструированию”. Отказ от готовых шаблонов и создание собственных авторских методик, обогащение урока играми и технологиями – это неотъемлемая черта только учителя, находящегося в постоянном поиске.

**Ключевые слова:** важность процесса профессионального развития в непрерывном повышении квалификации, профессиональный рост учителя, профессиональное развитие – это постоянное обновление, связь между профессиональным развитием и качеством образования.

**The process of upgrading professional skills in continuing professional development is professional privilege**

**Oripova Nozima Shukhratovna,**  
Director of the Kashkadarya Regional Center  
for Pedagogical Excellence

**Abstract:** The professional growth of a teacher directly reflects the results of the student. A master teacher not only provides information, but also can motivate the student in the lesson through modern didactic methods (critical thinking, project-based learning etc.). An expert and skilled teacher is a

*benchmark of the quality of education. The development process awakens the teacher's ability as a "creative constructor". Rejecting ready-made templates and creating one's own authorship teaching techniques, enriching the lesson with games and technologies is inherent only to a dedicated innovative teacher.*

**Keywords:** *professional development process, continuous professional development, professional growth of a teacher, constant renewal, the connection between professional development and the quality of education.*

Uzluksiz kasbiy malaka oshirish tizimida kasbiy rivojlanish jarayoni shunchaki bilim to'plash emas, balki pedagogning shaxsiyati, mahorati va dunyoqarashining doimiy ravishda o'sib borishidir. Bugungi tez o'zgarayotgan zamonda "bir marta olingan diplom butun umrga yetadi", degan qarash o'z ahamiyatini yo'qotgan.

Kasbiy rivojlanish jarayonining uzluksiz malaka oshirishdagi ahamiyatini quyidagi yo'nalishlarda tahlil qilish mumkin:

#### **1. Dinamik o'zgarishlarga moslashuvchanlik (Adaptivlik)**

Ta'lim texnologiyalari (sun'iy intellekt, raqamli platformalar, STEAM) har 2-3 yilda yangilanmoqda. Kasbiy rivojlanish jarayoni o'qituvchiga yangi trendlarni o'z vaqtida o'zlashtirish va dars jarayoniga tatbiq etish imkonini beradi. Bu o'qituvchini tizimdan uzilib qolishdan (kasbiy eskirishdan) asraydi.

#### **2. Ta'lim sifati va samaradorligining ortishi**

O'qituvchining kasbiy o'sishi to'g'ridan-to'g'ri o'quvchining natijalariga ta'sir qiladi. Rivojlanayotgan pedagog nafaqat axborot beradi, balki zamonaviy didaktik metodlar (tanqidiy fikrlash, loyihaviy ta'lim) orqali o'quvchini darsga qiziqitira oladi. Bilimli va mahoratli o'qituvchi – ta'lim sifatining kafolatidir [1].

#### **3. Psixologik barqarorlik va "Kasbiy yonish" (Burnout)ning oldini olish**

Bir xillik (monotonlik) o'qituvchining ruhiy charchashiga olib keladi. Kasbiy rivojlanish – bu doimiy yangilanish. Yangi metod-

larni o'rganish, tajriba almashish va o'z ustida ishlash pedagogga yangi energiya beradi, uning o'z kasbiga bo'lgan ishtiyoqini so'ndirmaydi.

#### **4. Refleksiv ko'nikmalarning shakllanishi**

Uzluksiz rivojlanish jarayoni o'qituvchini o'z faoliyatiga tashqaridan nazar tashlashga o'rgatadi. Pedagog "Men bugun qanday dars o'tdim?", "Nega o'quvchilarim mavzuni tushunmadi?" degan savollarni o'ziga bera boshlaydi. O'z xatosini tahlil qilish va uni tuzatish – professional o'sishning eng yuqori bosqichidir.

#### **5. Innovatsion faollik va kreativlik**

Rivojlanish jarayoni pedagogda "ijodkor konstruktor"lik qobiliyatini uyg'otadi. Tayyor shablonlardan voz kechib, o'zining mualliflik metodikalarini yaratish, darsni o'yin va texnologiyalar bilan boyitish faqat doimiy izlanishdagi pedagogga xosdir [2].

Kasbiy rivojlanish va ta'lim sifati o'rtasidagi bog'liqlik – bu sabab va natija zanjiridir. Ya'ni, o'qituvchining kasbiy o'sishi shunchaki shaxsiy yutuq emas, balki bevosita ta'lim oluvchining natijalarida aks etuvchi investitsiyadir.

Ushbu jarayonning samaradorlikka ta'sirini quyidagi tizimli tahlil orqali ko'rish mumkin:

#### **1. Kompetensiyalar transformatsiyasi**

O'qituvchi o'z ustida ishlaganda, ta'lim sifati quyidagi uchta yo'nalishda o'zgaradi: akademik sifat – o'qituvchi o'z fanidagi eng so'nggi ilmiy yangiliklarni darsga olib kiradi; metodik sifat – murakkab mavzularni oson tushuntirishning yangi usullarini (interaktiv

metodlar, keys-stadi) qo‘llaydi; texnologik sifat – raqamli vositalardan (AI, virtual laboratoriyalar) foydalanib, darsning vizual va mantiqiy jozibadorligini oshiradi.

## **2. Samaradorlikning o‘lchov ko‘rsatkichlari**

Kasbiy rivojlangan pedagog dars o‘tgan-da natija quyidagicha namoyon bo‘ladi: vaqt tejamkorligi – to‘g‘ri rejalashtirish hisobiga 45 minutlik darsning foydali ish koeffitsienti ortadi; o‘zlashtirish darajasi – talabalarning ko‘rsatkichlari shunchaki “yodlash”dan “tahlil qilish va qo‘llash” darajasiga ko‘tariladi; motivatsiya – kasbiy mahoratli ustoz darsni qiziqarli tashkil etgani sayin, o‘quvchilarning fanga bo‘lgan ixtiyoriy qiziqishi kuchayadi [3].

## **3. Zamonaviy yondashuv: “Sifat – bu jarayon”**

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, ta‘lim sifati bu qotib qolgan nuqta emas – u uzluksiz harakatdir. O‘qituvchining o‘z darsini tahlil qilishi (refleksiya) va mentorlik orqali tajriba almashish butun bir jamoaning sifat darajasini umumiy ko‘taradi.

O‘qituvchining kasbiy rivojlanishdan to‘xtashi – ta‘lim sifatining pasayishini boshlanishidir. Shuning uchun ham rivojlangan davlatlarda “o‘qituvchi – umrbod talaba” tamoyili sifatning bosh kafolati hisoblanadi.

## **Uzluksiz kasbiy rivojlanishning yangi modeli (O‘zbekiston tajribasida)**

Hozirda O‘zbekistonda malaka oshirishning “har 5 yilda bir marta” tamoyilidan “hayot davomida o‘qish” tamoyiliga o‘tildi. Buning asosiy jihatlari quyidagilardan iborat:

– Kredit-modul tizimi: O‘qituvchi yil davomida o‘ziga kerakli modullarni tanlab, mustaqil o‘qiydi.

– Individual rivojlanish traektoriyasi: Har bir pedagog o‘zining kuchli va kuchsiz tomonlaridan kelib chiqib, shaxsiy o‘shish rejasini tuzadi.

– Gorizontaal o‘rganish: “Ustoz-shogird” an‘anasi va hamkasblardan o‘rganish (Pe-

er-to-peer learning) malaka oshirishning ajralmas qismiga aylandi.

## **Kasbiy rivojlanish kunida mentorning asosiy vazifalari**

O‘zbekiston ta‘lim tizimida joriy etilgan “Kasbiy rivojlanish kuni” doirasida mentor (murabbiy) markaziy shakllardan biri hisoblanadi. Mentor – bu shunchaki tajribali o‘qituvchi emas, balki hamkasblarining kasbiy o‘shishiga ko‘maklashuvchi fasilitator, maslahatchi va yo‘naltiruvchidir [4]. Kasbiy rivojlanish kunida mentorning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

### **1. Ehtiyojlarni aniqlash va tahlil qilish (Dagnostika)**

Mentor har bir o‘qituvchining kuchli va zaif tomonlarini bilishi kerak. U hamkasblarining darslarini kuzatish yoki suhbatlar asosida ularning qaysi metodika yoki texnologiyada qiynalayotganini aniqlaydi. Maqsad: “Kimga qanday yordam kerak?” degan savolga javob topish.

### **2. Individual rivojlanish rejasini (IRR) tuzishda ko‘maklashish**

Mentor har bir o‘qituvchi bilan alohida ishlaydi. U o‘qituvchiga o‘zining kasbiy kamchiliklarini to‘ldirish uchun aniq reja va maqsadlar qo‘yishda yordam beradi. Maqsad: kasbiy rivojlanishni tartibli va tizimli qilish.

### **3. Master-klasslar va treninglar tashkil etish (Tajriba almashish)**

Mentor yangi pedagogik texnologiyalarni birinchi bo‘lib o‘zlashtirgan shaxs bo‘lishi shart. Kasbiy rivojlanish kunida zamonaviy metodlar bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar o‘tkazadi. Maqsad: nazariy bilimlarni amaliy ko‘nikmalarga aylantirish.

### **4. Konstruktiv teskari aloqa (Feedback) berish**

Bu mentorning eng mas‘uliyatli vazifasidir. U o‘qituvchi o‘tgan darsni tahlil qiladi, yutuqlarini e‘tirof etadi va xatolarini “tanqid” qilmasdan, ularni tuzatish yo‘llarini ko‘rsatadi. Maqsad: o‘qituvchida o‘ziga bo‘lgan ishonch-

ni saqlab qolgan holda kamchiliklarni bartaraf etish.

### 5. Mentorlik muloqoti va hamkorlik muhitini yaratish

Mentor maktabda “O‘rganuvchi hamjamiyat” muhitini shakllantirishi kerak. O‘qituvchilar o‘rtasida o‘zaro dars kuzatish (Peer observation) va tajriba almashish muhitini tashkil qiladi. Maqsad: jamoada doimiy o‘rganish madaniyatini shakllantirish.

### 6. Refleksiyaga undash

Mentor o‘qituvchini o‘z faoliyatini tahlil qilishga o‘rgatadi. “Bugun darsda nima yaxshi chiqdi?”, “Kelajakda nimani o‘zgartirgan bo‘lardingiz?” kabi savollar berish orqali uni mustaqil fikrlashga chorlaydi.

### 1. Nazariya va amaliyot o‘rtasidagi “Ko‘prik” (Andragogik asos)

O‘qituvchilar kurslarda juda ko‘p yangi metodlarni o‘rganishadi, lekin ularni o‘z sinfida qo‘llashga kelganda ko‘pincha ikkilanishadi. Mentorning o‘rni: u nazariyani o‘qituvchining aniq sinfi, o‘quvchilari va sharoitiga moslashtirishga yordam beradi. U “nima qilish kerak”ligini emas, “qanday qilish kerak”ligini amalda ko‘rsatadi.

### 2. “Ustoz-shogird” an‘anasining zamonaviy transformatsiyasi

O‘zbekiston xalqi uchun murabbiy tushunchasi muqaddas hisoblanadi. Bugungi mentorlik – bu qadimiy an‘ananing ilmiy asoslangan shaklidir. Mentor shunchaki nazoratchi emas, u

*1-jadval.*

### Inspektor va mentor faoliyatining taqqosiy tahlili

| Xususiyat      | Inspektor (Tekshiruvchi)            | Mentor (Hamkor)                      |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Maqsad</b>  | Kamchilikni aniqlash va qayd etish  | Potensialni ochish va rivojlantirish |
| <b>Muloqot</b> | Bir tomonlama (buyruq/ko‘rsatma)    | Ikki tomonlama (muloqot/savol-javob) |
| <b>Vaqt</b>    | Ma’lum muddatda (rejaviy tekshiruv) | Doimiy (uzluksiz jarayon)            |
| <b>Natija</b>  | Hisobot va chora ko‘rish            | Ko‘nikma va kasbiy yuksalish         |

Mentorlik – bu hokimiyatni namoyish qilish emas, balki tajribani ulashish san’atidir. Professional muhitda mentoring bo‘lishi xodimlarning “xato qilishdan qo‘rqish” hissini yo‘qotib, ularni ijodiy va innovatsion yondashishga undaydi.

### Mentoring kasbiy rivojlanish tizimida markaziy o‘rni

Mentor (murabbiy) – zamonaviy ta’lim tizimidagi uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonining “yuragi” yoki “lokomotivi”dir. Agar malaka oshirish kurslari nazariy poydevor bo‘lsa, mentorlik – shu poydevor ustiga qurilgan amaliy mahorat binosidir. Nima uchun mentor markaziy shakl ekanligini quyidagi to‘rtta fundamental asos orqali tushuntirish mumkin:

hamkasb (peer). O‘qituvchi o‘z xatosini rahbariyatdan yashirishi mumkin, lekin mentor bilan uni muhokama qiladi va birga yechim topadi.

### 3. Kasbiy rivojlanishning “Ish joyidagi” shakli (Job-embedded learning)

Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ish joyidan uzilmagan holda o‘rganish eng samarali hisoblanadi [5]. Mentor har hafta juma kuni (Kasbiy rivojlanish kuni) o‘qituvchi bilan birga ishlaydi. Bu ta’lim sifatini uzluksiz va real vaqt rejimida oshirish imkonini beradi.

### 4. Pedagogik jamoaning “Intellectual resursi”

Mentor – bu maktabdagi yangiliklar tarqatuvchisi (innovatsiyalar markazi). U xalqaro tajribalarni (PISA, STEAM, Lesson Study) o‘rganadi va butun jamoaga o‘rgatadi. Maktabdagi

ta'lim muhiti mentorning bilim darajasi va faolligiga qarab shakllanadi.

### **Mentorning markaziy faoliyati modeli (Kasbiy rivojlanish kunida)**

Mentor o'z faoliyatini quyidagi "Zanjir" asosida tashkil etsa, u haqiqatan ham markaziy figuraga aylanadi:

1. Birgalikda rejalashtirish (Co-planning): Dars ishlanmasini birgalikda tuzish.

2. Modellashtirish (Modeling): Mentor qiyin mavzuni o'zi o'tib beradi, o'qituvchi esa kuzatadi.

3. Birgalikda dars o'tish (Co-teaching): Sinfda ikki pedagog hamkorlikda dars o'tishadi.

4. Refleksiya (Reflection): Darsdan keyin "Nima o'xshadi-yu, nima o'xshamadi?" degan savol ustida tahlil o'tkazish.

Agar o'qituvchini ta'lim tizimidagi asosiy kuch desak, mentorni shu kuchni to'g'ri yo'naltiruvchi "Kompas" deb atash mumkin. O'zbekistonda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining muvaffaqiyati 80% holatda aynan maktablardagi mentorlar faoliyatining sifatiga bog'liq.

U – ta'lim islohotlarini sinf xonasigacha yetkazib beruvchi eng asosiy bo'g'indir.

Xulosa qilib shuni aytishimiz mumkin, uzluksiz kasbiy malaka oshirishda kasbiy rivojlanish jarayoni – bu professional immunitetdir. U pedagogga raqobatbardosh bo'lishga, zamonaviy avlod (Z-avlod va Alpha) bilan til topishishga va o'z kasbiy faoliyatidan mamnunlik his qilishga yordam beradi.

Rivojlanishdan to'xtagan o'qituvchi o'qitish huquqini ham yo'qotadi (K.D.Ushinskiy).

Mentor (murabbiy) zamonaviy ta'lim tizimida kasbiy rivojlanish tizimining markaziy shaxsidir. Kasbiy rivojlanish kunida mentorning roli – maktabdagi ta'lim sifatini ichkaridan o'zgartirishdir. U o'qituvchilarni yangilikka undaydigan, ularning professional "yonish"ini oldini oladigan va jamoani yagona pedagogik maqsad atrofida birlashtiradigan ma'naviy va professional yetakchidir. Zamonaviy ta'lim va boshqaruv tizimida mentorlik – bu nazorat emas, balki ishonch va o'sish ko'prigidir.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. Toshkent: Adolat, 2020. 64-b.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son qarori. Toshkent, 2021-yil 25-yanvar. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2021, 4-son. 45-46-b.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-79-son Farmoni. Toshkent, 2023-yil 26-may. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2023, 22-son. 8-12-b.
4. Uzluksiz kasbiy rivojlanishda mentorlik faoliyatini tashkil etish bo'yicha metodik tavsiyalar. Toshkent: A.Avloniy nomidagi Milliy tadqiqot instituti, 2022. 88-b.
5. Kasbiy rivojlanish kunlarini tashkil etish va o'tkazish tartibi: Yo'riqnoma. Toshkent: Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, 2022. 32-b.
6. Darling-Hammond L., Hyler M.E., Gardner M. Effective Teacher Professional Development. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017. 68 p.
7. Guskey T.R. Evaluating Professional Development. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2000. 312 p.
8. Uzluksiz ta'lim: ilmiy-metodik jurnal. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi xalq ta'limi vazirligi, 2023, 3-son. 44-49-b.
9. Xalq ta'limi: ilmiy-metodik jurnal. Toshkent: Xalq ta'limi vazirligi, 2022, 6-son. 18-23-b.

# UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH ASOSIDA O'QITUVCHILARNI MALAKASINI OSHIRISHDA RAQAMLI TEKNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKT IMKONIYATLARI

*Tuxfatullina Dilyara Temurovna,*

*Navoiy viloyat pedagogik mahorat markazi*

*Pedagoglarni kasbiy rivojlantirish bo'yicha o'rinbosari*

*Tel: 90-046-45-00*

*dilyara110676@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada uzluksiz kasbiy rivojlantirish asosida o'qituvchilar malakasini oshirishda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlaridan foydalanishning pedagogik ahamiyati yoritiladi. Elektron ta'lim platformalari, masofaviy o'qitish, raqamli resurslar, sun'iy intellektga asoslangan tahlil va individual ta'lim yo'nalishlari pedagoglarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish omili sifatida tahlil qilinadi.

**Kalit so'zlar:** uzluksiz kasbiy rivojlanish, o'qituvchi malakasi, raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, raqamli kompetensiya, elektron ta'lim, masofaviy ta'lim, pedagogik innovatsiya, metodik mahorat, kasbiy kompetensiya.

**Возможности цифровых технологий и искусственного интеллекта в повышении квалификации учителей на основе непрерывного профессионального развития**

**Тухфатуллина Диляра Темуровна,**  
*Заместитель по профессиональному развитию педагогов Центра педагогического мастерства Навоийской области*

**Аннотация:** В данной статье освещается педагогическое значение использования цифровых технологий и возможностей искусственного интеллекта в повышении квалификации учителей на основе непрерывного профессио-

нального развития. Электронные образовательные платформы, дистанционное обучение, цифровые ресурсы, анализ на основе искусственного интеллекта и индивидуальные образовательные траектории рассматриваются как факторы развития профессиональной компетентности педагогов.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие, квалификация учителя, цифровые технологии, искусственный интеллект, цифровая компетентность, электронное обучение, дистанционное обучение, педагогическая инновация, методическое мастерство, профессиональная компетентность.

**Opportunities of digital technologies and artificial intelligence in enhancing teachers professional skills based on continuous professional development**

**Tukhfatullina Dilyara Temurovna,**  
*Deputy Director for Professional Development of Educators at the Navoi Region Center for Pedagogical Mastery.*

**Abstract:** This article analyzes the pedagogical significance of using digital technologies and artificial intelligence in improving teachers' professional skills based on continuous professional development. It highlights electronic learning plat-

*forms, distance learning, digital resources, AI-based analysis and individual learning pathways as factors in developing teachers' professional competence.*

**Keywords:** *continuous professional development, teacher's professional skills, digital technologies, artificial intelligence, digital competence, e-learning, distance learning, pedagogical innovation, methodological skills, professional competence.*

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish asosida o'qituvchilar malakasini oshirish bugungi ta'lim tizimida pedagogning kasbiy faoliyatini muntazam yangilab borish, yangi bilim va ko'nikmalarni amaliyotga moslashtirish, shuningdek, dars sifatini zamon talablari darajasiga ko'tarish bilan bevosita bog'liqdir. Raqamli texnologiyalar ushbu jarayonda o'qituvchi uchun faqat axborot manbai emas, balki o'z ustida ishlash, tajriba almashish, darsni loyihalash va natijalarni tahlil qilish imkonini beruvchi metodik vosita sifatida namoyon bo'ladi. An'anaviy malaka oshirish shakllarida pedagog ko'pincha belgilangan vaqtda tashkil etilgan mashg'ulotlarda ishtirok etsa, raqamli muhit unga o'z ehtiyoji, qiziqishi va kasbiy muammosiga mos yo'nalishda o'rganish imkoniyatini beradi. Elektron platformalar, videolar, masofaviy seminarlar, onlayn kurslar, raqamli kutubxonalar va interaktiv topshiriqlar o'qituvchining kasbiy rivojlanish yo'lini moslashuvchan hamda izchil jarayonga aylantiradi.

Bunday imkoniyatlar pedagogning faqat tayyor nazariy bilimlarni egallashini emas, balki ularni dars jarayonida qanday qo'llash, o'quvchi faolligini qanday oshirish va baholashni qanday takomillashtirish haqida fikrlashini ham kuchaytiradi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirishda raqamli texnologiyalarning ahamiyati shundaki, ular o'qituvchini vaqt va joy cheklovlaridan qisman ozod qilib, o'rganishni kundalik kasbiy faoliyat bilan uyg'unlashtirishga yordam beradi. Pedagog o'z darsida duch kelayotgan qiyinchiliklarni elektron resurslar, metodik tavsiyalar va hamkasblar bilan onlayn muloqot orqali tezroq tahlil qilishi mumkin. Shu bilan birga,

raqamli vositalar o'qituvchiga o'z faoliyatini hujjatlashtirish, elektron portfolio yuritish va kasbiy o'sish bosqichlarini ko'rib borish imkonini yaratadi. Bunday yondashuv malaka oshirishni faqat rasmiy talab emas, balki pedagogning o'z kasbiy salohiyatini ochib boradigan tabiiy jarayonga aylantiradi. Demak, raqamli texnologiyalar uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida o'qituvchining bilimini yangilash, metodik tafakkurini kengaytirish va ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan muhim omil sifatida qaraladi.

O'qituvchilar malakasini oshirishda raqamli texnologiyalardan foydalanish pedagogik jarayonning mazmunini boyitish bilan birga, o'qituvchining kasbiy kompetensiyasini chuqurroq shakllantirishga xizmat qiladi. Raqamli kompetensiya bugungi kunda kompyuter yoki internetdan foydalanish ko'nikmasi bilan cheklanmaydi, balki axborotni tanlash, uni tahlil qilish, dars maqsadiga moslashtirish, o'quvchilar bilan interaktiv ishlash va natijalarni baholash qobiliyatlarini ham qamrab oladi. Shu sababli malaka oshirish jarayonida o'qituvchilarga texnik vositalarni ishlatish qoidalarini o'rgatish bilan birga, ularning pedagogik samaradorligini anglashga ham alohida e'tibor berilishi kerak. Masalan, elektron taqdimot, test platformasi yoki virtual laboratoriya darsga kiritilganda, u o'quvchi bilimini mustahkamlashi, mustaqil fikrlashga undashi va faol ishtirokni ta'minlashi zarur. Agar texnologiya faqat darsni bezash yoki tashqi ko'rinishini yangilash uchun qo'llansa, u haqiqiy ta'limiy natija bermasligi mumkin. Shu bois o'qituvchi raqamli vositani tanlashdan oldin darsning maqsadi, mavzuning

murakkabligi, o'quvchilarning tayyorgarlik darajasi va kutilayotgan natijani hisobga olishi lozim. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi pedagogda aynan shunday tanqidiy va maqsadli yondashuvni shakllantirishga qaratilishi kerak. Raqamli texnologiyalar orqali tashkil etilgan mashg'ulotlar o'qituvchilarga o'z faniga oid ilg'or tajribalarni kuzatish, metodik xatolarni ko'rish va o'z darsini qayta loyihalash imkonini beradi. Ayniqsa, masofaviy maslahat, onlayn metodik forum, videodars tahlili va elektron baholash vositalari pedagogning o'z ustida mustaqil ishlash madaniyatini rivojlantiradi. Shunday qilib, raqamli texnologiyalar o'qituvchi malakasini oshirishda nafaqat o'quv materialini yetkazish vositasi, balki kasbiy fikrlashni yangilovchi, amaliy faoliyatni takomillashtiruvchi va metodik izlanishni rag'batlantiruvchi muhit sifatida ahamiyat kasb etadi.

Sun'iy intellekt imkoniyatlari uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimiga yangi mazmun olib kirib, o'qituvchilarning malakasini oshirish jarayonini yanada shaxsiylashtirilgan,

tahliliy va samarali shaklda tashkil etishga yordam beradi. Sun'iy intellekt asosidagi vositalar pedagogning ehtiyojlarini aniqlash, o'quv materiallarini tavsiya qilish, topshiriqlarni moslashtirish, baholash natijalarini tahlil qilish va kasbiy rivojlanish yo'nalishini belgilashda qo'llanishi mumkin. Bunday imkoniyatlar malaka oshirish jarayonini barcha pedagoglar uchun bir xil mazmundagi mashg'ulot sifatida emas, balki har bir o'qituvchining real tayyorgarligi va kasbiy qiyinchiliklariga moslashtirilgan yo'l sifatida tashkil etishga sharoit yaratadi. Masalan, sun'iy intellekt yordamida o'qituvchi o'z faniga oid qo'shimcha manbalarni tez topishi, dars rejasi uchun g'oyalar olishi, o'quvchilar darajasiga mos topshiriqlar variantini ishlab chiqishi va baholash mezonlarini shakllantirishi mumkin. Bu jarayonda eng muhim jihat shundaki, sun'iy intellekt pedagog o'rnini bosmaydi, balki uning vaqtini tejash, metodik izlanishini kengaytirish va ijodiy qaror qabul qilishini qo'llab-quvvatlash vazifasini bajaradi.

*1-jadval*

**Uzluksiz kasbiy rivojlantirish asosida o'qituvchilar malakasini oshirishda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlarining tahliliy jadvali**

| Yo'nalishlar                                | Raqamli texnologiyalar imkoniyatlari                                                                                                                          | Sun'iy intellekt imkoniyatlari                                                                                                | O'qituvchi malakasini oshirishdagi pedagogik ahamiyati                                                                                                                                                                                                            | Yo'nalishlar                                |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Uzluksiz kasbiy rivojlanishni tashkil etish | Onlayn kurslar, masofaviy seminarlar, elektron platformalar va vebinarlar orqali o'qituvchining o'z ustida ishlashi vaqt va makondan qat'i nazar davom etadi. | O'qituvchining bilim darajasi, metodik ehtiyoji va kasbiy qiyinchiliklariga mos individual o'quv yo'nalishini tavsiya qiladi. | Malaka oshirish jarayoni an'anaviy qisqa muddatli kurs shaklidan chiqib, doimiy, moslashuvchan va shaxsga yo'naltirilgan tizimga aylanadi. OECD ham davomli kasbiy o'rganish o'qituvchilarni raqamli ta'limga tayyorlashda muhim omil ekanini ta'kidlaydi. (OECD) | Uzluksiz kasbiy rivojlanishni tashkil etish |

|                                             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                             |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Raqamli kompeten-siyani rivojlantirish      | Elektron darsliklar, multimedia materiallari, taqdimot dasturlari, LMS tizimlari va raqamli baholash vositalaridan foydalanish ko'nikmasi shakllanadi. | Sun'iy intellekt vositalari o'qituvchiga raqamli resurslarni tanlash, saralash, moslashtirish va takomillashtirishda yordam beradi.                              | Pedagog raqamli vositani oddiy texnik qulaylik sifatida emas, didaktik maqsadga xizmat qiluvchi metodik resurs sifatida qo'llashni o'rganadi. UNESCO o'qituvchilar uchun AI kompetensiyalari tarkibida inson markazli yondashuv, AI etikasi, AI pedagogikasi va kasbiy o'rganish kabi yo'nalishlarni ajratadi. (IOHECKO)             | Raqamli kompeten-siyani rivojlantirish      |
| Individual ta'lim trayektoriyasini yaratish | Raqamli platformalarda o'qituvchining o'quv kurslari, topshiriqlari, test natijalari va faolligi elektron tarzda kuzatib boriladi.                     | AI o'qituvchining kuchli va sust tomonlarini aniqlab, unga mos o'quv modullari, tavsiyalar va mashqlarni taklif qilishi mumkin.                                  | Malaka oshirish jarayoni barcha uchun bir xil mazmundagi kursdan iborat bo'lib qolmaydi, balki har bir pedagogning ehtiyojiga yaqinlashadi.                                                                                                                                                                                          | Individual ta'lim trayektoriyasini yaratish |
| Dars loyihalash va metodik tayyorgarlik     | Elektron resurslar yordamida dars ishlanmalari, testlar, taqdimotlar, videodarslar va interaktiv topshiriqlar tayyorlanadi.                            | Generativ AI dars rejasi, savollar, keyslar, muammoli vaziyatlar, differensial topshiriqlar va baholash mezonlari ishlab chiqishda yordamchi vosita bo'la oladi. | O'qituvchining metodik ijodkorligi kengayadi, biroq tayyor javobga qaramlik emas, tanqidiy tahrirlash va pedagogik moslashtirish madaniyati shakllanishi zarur. UNESCO generativ AI bo'yicha tavsiyalarida inson markazli yondashuv, uzoq muddatli siyosat va inson salohiyatini rivojlantirish masalalariga urg'u beradi. (IOHECKO) | Dars loyihalash va metodik tayyorgarlik     |
| Baholash va teskari aloqa                   | Elektron testlar, onlayn so'rovnomalar, avtomatlashtirilgan baholash jadvallari va elektron portfoliolar orqali natijalar tez qayd etiladi.            | AI o'quvchi javoblari, xatolari va rivojlanish dinamikasini tahlil qilib, o'qituvchiga aniqroq teskari aloqa berishi mumkin.                                     | O'qituvchi baholashni faqat yakuniy ball qo'yish emas, o'quv jarayonini tuzatish, individual yordam ko'rsatish va rivojlanishni kuzatish vositasi sifatida qo'llaydi. Jahon banki AI ta'limda shaxsiylashtirilgan o'qish, real vaqtli teskari aloqa, avtomatl                                                                        | Baholash va teskari aloqa                   |

### 1-jadval bo'yicha tahliliy izoh

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish sharoitida raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt o'qituvchilar malakasini oshirish jarayonini yangi bosqichga olib chiqadi. Avvallari malaka oshirish ko'proq ma'lum muddatda tashkil etiladigan kurslar, seminarlar va metodik yig'ilishlar bilan chegaralangan bo'lsa, hozirgi raqamli muhit bu jarayonni doimiy, moslashuvchan va shaxsiy ehtiyojga yo'naltirilgan tizimga aylantirmoqda. Ayniqsa, elektron ta'lim platformalari, onlayn treninglar, videodarslar, raqamli kutubxonalar va interaktiv topshiriqlar o'qituvchining o'z kasbiy salohiyatini mustaqil rivojlantirishiga keng imkoniyat yaratadi.

Sun'iy intellektning asosiy afzalligi shundaki, u o'qituvchiga tayyor bilimni majburiy singdiruvchi vosita emas, balki metodik yordamchi sifatida xizmat qilishi mumkin. Masalan, dars ishlanmasini takomillashtirish, individual topshiriqlar tuzish, o'quvchi xatolarini tahlil qilish, baholash mezonlarini ishlab chiqish yoki o'qituvchining o'z faoliyatini refleksiv ko'rib chiqish jarayonlarida AI samarali yordam beradi. Biroq bu imkoniyatlardan foydalanishda pedagogik nazorat, tanqidiy fikrlash, etik mas'uliyat va manbalarni tekshirish madaniyati birinchi o'rinda turishi kerak.

Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlari o'qituvchilarni malaka oshirishda faqat texnik bilimga ega bo'lishga emas, balki zamonaviy pedagogik fikrlashga ham yo'naltiradi. O'qituvchi texnologiyani darsga shunchaki qo'shib qo'yishi emas, balki uni ta'lim maqsadi, o'quvchi ehtiyoji, mavzu mazmuni va baholash mezonlari bilan uyg'unlashtira olishi zarur. Shu jihatdan qaralganda, uzluksiz kasbiy rivojlanishning eng muhim vazifasi o'qituvchini raqamli vositalardan foydalanuvchi oddiy ijrochiga emas, balki raqamli-pedagogik jarayonni ongli boshqaruvchi mutaxassisga aylantirishdan iborat.

Malaka oshirish jarayonida pedagoglarga aynan shu madaniyatni, ya'ni sun'iy intellekt bilan ongli ishlash, ma'lumotni tekshirish, axloqiy me'yorlarga rioya qilish va mualliflik mas'uliyatini anglash ko'nikmalarini berish muhimdir. Sun'iy intellekt vositalari yordamida pedagoglar o'z darslaridagi takroriy vazifalarni yengillashtirib, ko'proq vaqtni o'quvchi bilan individual ishlashga, tahliliy topshiriqlar yaratishga va ijodiy faoliyatni tashkil etishga sarflashlari mumkin. Shu jihatdan sun'iy intellekt uzluksiz kasbiy rivojlantirishda zamonaviy yordamchi texnologiya bo'lib, o'qituvchining metodik imkoniyatlarini kengaytiradi va uni yangilikka ochiq mutaxassis sifatida shakllantiradi. Bunday imkoniyatlardan oqilona foydalanish pedagogik jarayonning insoniy mazmunini kamaytirmaydi, aksincha, o'qituvchining ijodkorligi, mas'uliyati va kasbiy erkinligini yanada kuchaytiradi.

Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlari asosida tashkil etilgan malaka oshirish jarayoni o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishida mentorlik, hamkorlik va o'zaro tajriba almashish madaniyatini mustahkamlashga xizmat qiladi. Pedagoglar ko'pincha nazariy ma'lumotni yaxshi o'zlashtirsalar ham, uni amaliy dars jarayoniga moslashtirishda qo'shimcha metodik yordamga ehtiyoj sezadilar. Shu sababli uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida raqamli platformalar orqali mentor-o'qituvchi bilan aloqa qilish, ochiq darslarni tahlil qilish, metodik topshiriqlarni muhokama qilish va amaliy tavsiyalar olish imkoniyati muhim ahamiyatga ega. Sun'iy intellekt bu jarayonda pedagogga mavzuga mos resurslar, savol-topshiriqlar, tahliliy mashqlar va differensial yondashuv variantlarini tavsiya qilishi mumkin.

Biroq mentorlikning insoniy jihati, ya'ni tajriba, kuzatuv, samimiy maslahat va pedagogik vaziyatni chuqur tushunish sun'iy

intellekt vositalari bilan to'liq almashtirilmaydi. Shuning uchun eng maqbul yondashuv raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt va tajribali pedagoglar hamkorligini uyg'unlashtirishdir. Bunday tizimda o'qituvchi o'z savollariga tezkor javob topadi, shu bilan birga, murakkab kasbiy vaziyatlarda insoniy tajribaga asoslangan metodik ko'mak oladi. Hamkorlikdagi onlayn guruhlar, fanlar kesimidagi virtual metodik birlashmalar va elektron portfoliolar pedagoglar o'rtasidagi tajriba almashishni doimiy jarayonga aylantiradi. Bu esa maktab ichida va hududlar o'rtasida ilg'or tajribalarning tezroq tarqalishiga, yosh o'qituvchilarning kasbiy moslashuviga hamda tajribali pedagoglarning metodik yetakchilik salohiyatidan samarali foydalanishga yordam beradi (2-jadval).

shiriqlarni bajarishi, dars ishlanmalarini tayyorlashi va o'z faoliyati bo'yicha refleksiya yuritishini tizimli qayd etish imkonini beradi.

Diagramma tahlili shuni ko'rsatadiki, tashkil etish bosqichida raqamli texnologiyalar (onlayn kurslar, LMS) ustunlik qilsa, mazmun yaratish va baholash bosqichlarida sun'iy intellektning imkoniyatlari (generativ kontent, tahliliy teskari aloqa) hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Bu esa malaka oshirish tizimini shunchaki "onlayn platform"dan "intellektual o'quv muhiti"ga o'tkazish zarurligini isbotlaydi. O'qituvchi texnologiyani darsga shunchaki qo'shib qo'yishi emas, balki uni ta'lim maqsadi va baholash mezonlari bilan uyg'unlashtirishi lozim.

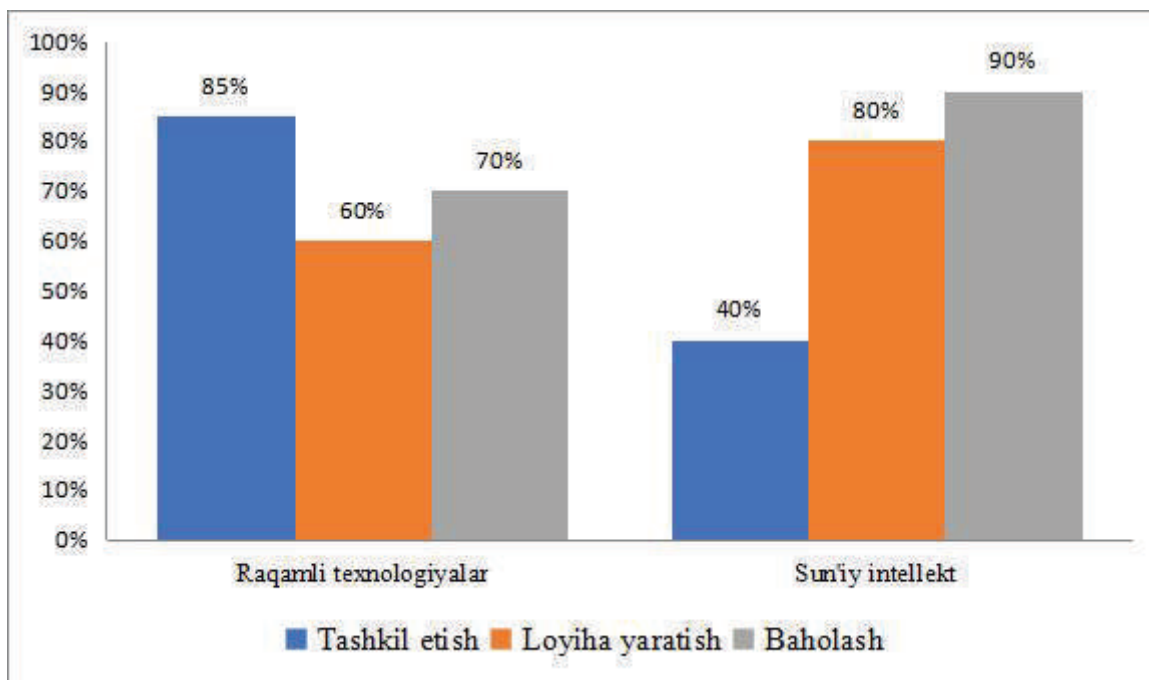
2-jadval.

**Malaka oshirish bosqichlarida texnologiyalarning samaradorlik ulushi (%)**

| Bosqichlar      | Raqamli texnologiyalar (Infratuzilma) | Sun'iy intellekt (Intellektual tahlil) | Izoh                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tashkil etish   | 85%                                   | 40%                                    | Masofaviy platformalar jarayonning 85% qismini qamrab oladi, SI esa yo'nalishni tanlashda yordam beradi. |
| Loyiha yaratish | 60%                                   | 80%                                    | SI dars rejasi va differensial topshiriqlarni yaratishda yuqori samaradorlik ko'rsatadi.                 |
| Baholash        | 70%                                   | 90%                                    | SI o'quvchi xatolarini tahlil qilish va teskari aloqa berishda an'anaviy testlardan ustun turadi.        |

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish asosida o'qituvchilar malakasini oshirishda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellektdan foydalanish baholash jarayonini ham yangicha tashkil etishni talab qiladi. An'anaviy malaka oshirishda baholash ko'pincha yakuniy test, qatnashuv ko'rsatkichi yoki sertifikat bilan chegaralansa, zamonaviy yondashuv pedagogning real kasbiy o'sishini ko'rsatadigan ko'p qirrali mezonlarga tayanadi. Raqamli vositalar o'qituvchining o'quv modullarini o'zlashtirishi, amaliy top-

Pedagog o'z natijalarini ko'ra olsa, u qaysi metodik ko'nikmani kuchaytirishi, qaysi texnologiyani chuqurroq o'rganishi va qaysi dars elementlarini qayta ishlab chiqishi kerakligini aniqroq anglaydi. Shu bilan birga, raqamli baholash jarayonida shaxsiy ma'lumotlar xavfsizligi, adolatli mezonlar, ochiqlik va insoniy yondashuv saqlanishi muhimdir. Sun'iy intellekt tavsiyalaridan foydalanilganda ham yakuniy pedagogik qaror o'qituvchi, mentor yoki metodik rahbarning kasbiy tahlili bilan



uyg'unlashishi lozim. Malaka oshirish tizimi shunday tashkil etilsa, sertifikat pedagogning faqat qatnashganini emas, balki uning amaliy ko'nikmalari, metodik o'sishi va dars jarayonidagi yangilanishlarini ham ifodalaydi. Bu esa uzluksiz kasbiy rivojlantirishni rasmiy jarayondan mazmunli kasbiy o'sish mexanizmiga aylantiradi.

O'qituvchilarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt imkoniyatlarini samarali qo'llash uchun texnik infratuzilma, metodik tayyorgarlik, axloqiy madaniyat va boshqaruv yondashuvi bir-biri bilan uyg'un bo'lishi kerak. Faqat platforma yaratish yoki yangi dasturiy vositani joriy etishning o'zi ta'lim sifatini avtomatik ravishda oshirib yubormaydi. Asosiy masala o'qituvchining ushbu vositalardan qanday maqsadda, qanday metodika asosida va qanday natijani ko'zlab foydalanishidadir. Shu sababli mala-

ka oshirish jarayonida pedagoglarga raqamli resurs yaratish, sun'iy intellekt bilan ishlash, ma'lumotlarni tekshirish, interaktiv topshiriqlar tuzish, elektron baholashni tashkil etish va raqamli xavfsizlikka rioya qilish bo'yicha amaliy ko'nikmalar berilishi zarur.

Kelgusida har bir fan bo'yicha raqamli metodik banklar, sun'iy intellektdan foydalanish bo'yicha tavsiyalar, namunaviy dars loyihalari va o'qituvchilar uchun individual rivojlanish xaritalarini shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Bunday tizim pedagogning mustaqil o'rganishini qo'llab-quvvatlaydi, mentorlik faoliyatini kuchaytiradi va ta'lim muassasalarida metodik yangilanish muhitini yaratadi. Shu bilan birga, o'qituvchilar sun'iy intellekt imkoniyatlaridan foydalanganda tanqidiy fikrlash, akademik halollik, mualliflik huquqi va o'quvchi shaxsiga hurmat tamoyillariga qat'iy amal qilishlari lozim.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori. – 2024-yil 21-iyun.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarori. – 2024-yil 20-dekabr.
3. UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers. – Paris: UNESCO, 2023.
4. UNESCO. Guidance for Generative AI in Education and Research. – Paris: UNESCO, 2023.
5. OECD. Innovating Teachers' Professional Learning Through Digital Technologies. – Paris: OECD Publishing, 2021.
6. European Commission. Digital Competence Framework for Educators: DigCompEdu. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

# O'QITUVCHILARNI MALAKASINI OSHIRISHDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASHDA XORIJIY TAJRIBALAR VA UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISHNI TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI

*Mardanov Uktamjon Rustamovich,  
Navoiy viloyati pedagogik mahorat markazi direktori  
tel 88-795-49-99  
mardanovuktamjon@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada o'qituvchilar malakasini oshirish jarayonida zamonaviy texnologiyalarni qo'llash bo'yicha xorijiy tajribalar hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish istiqbollari yoritiladi. Raqamli platformalar, masofaviy ta'lim, elektron resurslar, mentorlik, kasbiy hamjamiyatlar va o'zini o'zi baholash vositalarining pedagoglar malakasini oshirishdagi o'rni tahlil qilinadi.

**Kalit so'zlar:** o'qituvchi malakasi, zamonaviy texnologiyalar, xorijiy tajriba, uzluksiz kasbiy rivojlanish, raqamli kompetensiya, masofaviy ta'lim, elektron resurslar, mentorlik, kasbiy hamjamiyat, pedagogik innovatsiya.

**Опыт применения современных технологий  
в повышении квалификации учителей и  
перспективах организации непрерывного  
профессионального развития**

**Марданов Уктамжон Рустамович,**  
*Директор Навоийского регионального центра  
педагогических навыков*

**Аннотация:** В данной статье освещаются зарубежный опыт применения современных технологий в процессе повышения квалификации учителей, а также перспективы организации непрерывного профессионального развития. Анализируется роль цифровых платформ, дистанционного обучения, электронных ресурсов, наставничества, профессиональных сообществ

и средств самооценки в повышении квалификации педагогов.

**Ключевые слова:** квалификация учителя, современные технологии, зарубежный опыт, непрерывное профессиональное развитие, цифровая компетентность, дистанционное обучение, электронные ресурсы, наставничество, профессиональное сообщество, педагогическая инновация.

**Foreign experiences in the application  
of modern technologies for improving teachers'  
professional skills and prospects for organizing  
continuous professional development**

**Mardanov Uktamjon Rustamovich,**  
*Director of the Pedagogical Mastery Center  
of Navoi Region*

**Abstract:** This article explores international experience in applying modern technologies in the process of improving teachers' professional skills, as well as the prospects for organizing continuous professional development. The study highlights the role of digital platforms, distance learning, electronic resources, mentoring, professional communities and self-assessment tools in enhancing teachers' professional skills.

**Keywords:** teacher's professional skills, modern technologies, international experience, continuous professional development, digital competence, distance learning, electronic resources, mentorship, professional community, pedagogical innovation.

O‘qituvchilarni malakasini oshirishda zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash bugungi ta’lim tizimining mazmunini yanqilash, pedagogik faoliyatni moslashuvchan qilish va kasbiy o‘shishni uzluksiz jarayonga aylantirish bilan chambarchas bog‘liqdir. Xorijiy tajribalar shuni ko‘rsatadiki, malaka oshirish samaradorligi faqat ma’ruza tinglash yoki qisqa muddatli kurslarda qatnashish bilan emas, balki o‘qituvchining kundalik dars amaliyotiga bevosita kirib boradigan metodik qo‘llab-quvvatlash bilan belgilanadi. Raqamli platformalar, masofaviy ta’lim muhitlari, ochiq elektron resurslar, virtual seminarlar va o‘zini o‘zi baholash vositalari pedagogning kasbiy rivojlanish yo‘lini shaxsiy ehtiyojiga moslashtirish imkonini beradi. Bunday yondashuv o‘qituvchiga o‘z fanidagi yangiliklarni o‘zlashtirish, o‘quvchilarning bilim olish uslublarini hisobga olish va darsni zamonaviy talablar asosida loyihalashga yordam beradi [1].

Jahon tajribasida uzluksiz kasbiy rivojlantirish o‘qituvchini nazorat qilish vositasi emas, balki unga amaliy yordam beradigan, hamkorlikka undaydigan va kasbiy refleksiyani kuchaytiradigan tizim sifatida qaralmoqda. UNESCO doirasidagi manbalarda ham o‘qituvchilar kasbiy rivojlanishi doimiy qo‘llab-quvvatlash, bilim almashish va amaliy resurslardan foydalanish orqali kuchayishi ta’kidlanadi. Shu jihatdan zamonaviy texnologiyalar malaka oshirish jarayonida tashqi texnik vosita emas, balki pedagogning kasbiy fikrlashi, metodik qarori va o‘quv jarayonini boshqarish madaniyatini yangilaydigan omilga aylanadi. O‘zbekiston ta’lim tizimida ham o‘qituvchilarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini tashkil etish masalasi dolzarb bo‘lib, bu jarayonni xalqaro tajriba bilan uyg‘unlashtirish muhim ahamiyatga ega. Ayniqsa, kasbiy rivojlanish kuni, kasbiy rivojlanish soati, mentorlik faoliyati va fanlar kesimidagi metodik hamkorlik kabi yondashuvlar xorijiy modellar bilan mazmunan yaqinlashadi.

Shu asosda zamonaviy texnologiyalarni malaka oshirish jarayoniga kiritish pedagogning raqamli kompetensiyasini kuchaytirish bilan birga, maktabdagi ta’lim sifatini barqaror oshirishga xizmat qiladi [2].

Xorijiy mamlakatlar tajribasida o‘qituvchilarni kasbiy rivojlantirishning muhim jihati shundaki, texnologiyalar o‘quv jarayoniga alohida qo‘shimcha sifatida emas, balki pedagogik faoliyatning ajralmas qismi sifatida tatbiq etiladi. Masalan, Yevropa ta’lim makonida o‘qituvchilarning raqamli kompetensiyasini rivojlantirish uchun o‘zini baholash, kuchli va zaif tomonlarni aniqlash hamda individual rivojlanish yo‘nalishini belgilashga yordam beradigan maxsus vositalar qo‘llanadi. SELFIE for Teachers platformasi o‘qituvchilarga raqamli texnologiyalarni kasbiy amaliyotda qanday qo‘llayotganini tahlil qilish, ehtiyojlarni aniqlash va keyingi o‘shish yo‘lini belgilash imkonini beruvchi bepul onlayn vosita sifatida taqdim etilgan. Bunday tajriba malaka oshirishni umumiy va bir xil shakldagi mashg‘ulotdan individual rivojlanish xaritasiga yaqinlashtiradi. O‘qituvchi o‘z faoliyatini raqamli mezonlar asosida baholay olsa, u texnologiyani faqat darsni bezash uchun emas, balki o‘quvchi faolligini oshirish, teskari aloqa olish va baholashni takomillashtirish uchun ishlatishni o‘rganadi. Bunday model O‘zbekiston sharoitida ham fan o‘qituvchilari uchun metodik ehtiyojni aniqlash, mos o‘quv modullarini tanlash va kasbiy o‘shishni bosqichma-bosqich baholashda foydali bo‘lishi mumkin. Agar malaka oshirish tizimi har bir o‘qituvchining amaliy qiyinchiliklarini oldindan aniqlasa, mashg‘ulotlar ko‘proq maqsadli va samarali tashkil etiladi. Shu bois raqamli o‘zini baholash vositalarini milliy kasbiy rivojlanish tizimiga moslashtirish kelgusida muhim istiqbol sifatida qaralishi mumkin [3].

O‘zbekiston sharoitida kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlanish soati kabi tashabbuslar aynan shunday professional hamjamiyat-

larni shakllantirish uchun qulay maydon bo'la oladi. Buning uchun mentor-o'qituvchilar faqat mavzu tushuntiruvchi shaxs emas, balki hamkasblarining darsini tahlil qiluvchi, yo'l ko'rsatuvchi va amaliy tajribani boyituvchi metodik yetakchi sifatida tayyorlanishi zarur. Singapur tajribasidan olinadigan asosiy saboq shuki, o'qituvchini rivojlantirish tizimi uning kasbiy obro'sini oshirishi, izlanishga rag'batlantirishi va hamkorlikka tayangan muhit yaratishi kerak. Shunda zamonaviy texnologiya pedagoglar o'rtasidagi aloqani kuchaytiruvchi, metodik fikr almashishni tezlashtiruvchi va maktab ichidagi o'sish madaniyatini barqarorlashtiruvchi vositaga aylanadi.

Singapur tajribasi o'qituvchilarni uzluksiz kasbiy rivojlantirishda professional hamjamiyat, mentorlik va kasbiy yetakchilik g'oyalari birlashtirgani bilan e'tiborga molikdir. Academy of Singapore Teachers ta'lim xodimlarining kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, fanlar bo'yicha hamjamiyatlar yaratish va o'qituvchilarning bir-biridan o'rganishini kuchaytirishga xizmat qiluvchi tuzilma sifatida faoliyat yuritadi. Bu tajribada malaka oshirish yakka tartibdagi o'quv kursi emas, balki kasbiy suhbat, dars tahlili, hamkorlikdagi izlanish va ilg'or tajribani birgalikda sinash jarayoni sifatida namoyon bo'ladi. O'qituvchilar o'z fan yo'nalishida jamlanib, dars mazmuni, baholash usullari, o'quvchi bilan ishlash strategiyalari va texnologiyadan foydalanish yo'llarini birgalikda muhokama qiladilar. Bunday yondashuv pedagogda faqat bilim olish ehtiyojini emas, balki o'z tajribasini boshqalar bilan bo'lishish mas'uliyatini ham shakllantiradi. Zamonaviy texnologiyalar esa ushbu hamjamiyat faoliyatini kengaytirib, material almashish, onlayn muhokama qilish, elektron portfolioni yuritish va masofadan turib maslahatlashish imkoniyatini yaratadi [4].

Yevropa tajribasida o'qituvchilarning raqamli kompetensiyasini rivojlantirish masa-

lasi o'quv jarayonidagi texnik imkoniyatlardan foydalanish bilangina cheklanmaydi, balki pedagogik maqsad, axborot xavfsizligi, baholash madaniyati va o'quvchining mustaqil o'rganishini qo'llab-quvvatlash bilan bog'lanadi. SELFIE for Teachers kabi vositalarning ahamiyati shundaki, ular pedagogga o'z raqamli tayyorgarligini bir martalik test sifatida emas, balki doimiy kasbiy mulohaza jarayoni sifatida ko'rishga yordam beradi. Yevropa Komissiyasi ma'lumotlarida ushbu vosita o'qituvchilarga raqamli texnologiyalardan foydalanishdagi kuchli tomonlari va bo'shliqlarini aniqlash, shuningdek, o'z o'quv yo'lini belgilashga xizmat qilishi qayd etilgan. Bu yondashuv malaka oshirishni o'qituvchining haqiqiy ehtiyoji bilan bog'lash imkonini beradi [6].

O'zbekiston ta'lim tizimida bu tajribadan foydalanish o'qituvchilar uchun yagona metodik talablar bilan birga individual rivojlantirish yo'nalishlarini ham ishlab chiqishni talab qiladi. Raqamli texnologiyalar bu jarayonda pedagogning ehtiyojini tezroq aniqlash, o'quv materiallarini shaxsiylashtirish va natijalarni tahlil qilish imkonini beradi. Shunday tashkil etilgan malaka oshirish jarayoni o'qituvchiga o'z ustida ishlashni majburiy vazifa emas, balki kasbiy o'sishning tabiiy qismi sifatida qabul qilishga yordam beradi.

Finlandiya, Kanada, Janubiy Koreya va boshqa rivojlangan ta'lim tizimlarida o'qituvchi malakasini oshirishning asosiy xususiyati pedagogga ishonch, ilmiy asoslangan metodika va amaliy tadqiqotga yaqin yondashuvlarining uyg'unligida ko'rinadi. Bu mamlakatlarda kasbiy rivojlanish ko'pincha maktab ichidagi muammolarni aniqlash, dars jarayonini kuzatish, o'quvchi natijalarini tahlil qilish va yangi usullarni sinovdan o'tkazish orqali tashkil etiladi. Zamonaviy texnologiyalar bunday jarayonda ma'lumotlarni yig'ish, dars materiallarini saqlash, o'quvchi faolligini kuzatish va

pedagogik qarorlarni dalillarga tayangan holda qabul qilishga xizmat qiladi.

O'qituvchi elektron platformalarda o'z dars ishlanmalarini jamlaydi, hamkasblari bilan fikr almashadi va qayta ishlangan metodik yechimlarni amaliyotga tatbiq etadi. Bunday tajriba malaka oshirishning eng samarali shakli o'qituvchining real ish joyiga yaqin bo'lgan faoliyat ekanini ko'rsatadi. Agar pedagog kursda olgan bilimni o'z sinfida sinab ko'rmasa, texnologiya haqidagi nazariy tasavvur amaliy ko'nikmaga aylanishi qiyinlashadi. Shu bois xorijiy tajribada kasbiy rivojlantirishni dars tahlili, amaliy topshiriq, mentor kuzatuvi va reflektiv muhokama bilan bog'lash muhim o'rin tutadi. O'zbekiston maktablarida ham kasbiy rivojlanish tadbirlarini faqat umumiy ma'ruza shaklida emas, balki dars loyihasi, ochiq mashg'ulot, laborator tajriba, raqamli resurs tayyorlash va baholash namunalarini tahlil qilish asosida tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuv o'qituvchini tayyor axborot iste'molchisi emas, balki o'z pedagogik amaliyotini yangilaydigan tadqiqotchi sifatida shakllantiradi. Shu orqali zamonaviy texnologiyalar kasbiy rivojlanishning markazida turgan amaliy, metodik va ijodiy jarayonlarni kuchaytiradi.

O'zbekiston ta'lim tizimida xorijiy taj-

ribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki ularni milliy sharoit, maktab imkoniyatlari, pedagoglar ehtiyoji va fanlar xususiyatiga moslashtirish muhimdir. Har bir mamlakatda o'qituvchilarni rivojlantirish tizimi o'z tarixiy, tashkiliy va madaniy asoslariga ega bo'lgani uchun tayyor modelni aynan takrorlash kutilgan samarani bermasligi mumkin. Shu bois xalqaro tajribadan olinadigan eng foydali jihat uning tashqi shakli emas, balki ichki mantiqi, ya'ni uzluksizlik, amaliyotga yaqinlik, mentorlik, o'zini baholash va hamkorlik tamoyillaridir. O'zbekiston sharoitida kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlanish soati tadbirlarini raqamli platformalar, fan metodik hamjamiyatlari va individual rivojlanish xaritalari bilan bog'lash dolzarb istiqbol sifatida ko'riladi. Bunda har bir o'qituvchi o'z kasbiy ehtiyojini aniqlashi, mos modulni tanlashi, amaliy topshiriq bajarishi, mentor fikrini olishi va o'z darsidagi o'zgarishni tahlil qilishi kerak. Xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, uzluksiz kasbiy rivojlantirish samarali bo'lishi uchun pedagogga vaqt, resurs, metodik yordam, rag'bat va kasbiy erkinlik birligida taqdim etilishi zarur. Zamonaviy texnologiyalar esa ushbu jarayonni tezlashtiruvchi, shaffoflashtiruvchi va kengaytiruvchi vosita bo'lib xizmat qiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishni tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarori. – 2024-yil 20-dekabr.
2. UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers. – Paris: UNESCO, 2023.
3. OECD. Innovating Teachers' Professional Learning Through Digital Technologies. – Paris: OECD Publishing, 2021.
4. Mayer R.E. Multimedia Learning. – Cambridge: Cambridge University Press, 2021. – 321 p.
5. Laurillard D. Teaching as a Design Science: Building Pedagogical Patterns for Learning and Technology. – London: Routledge, 2012. – 258 p.
6. Selwyn N. Education and Technology: Key Issues and Debates. – London: Bloomsbury Academic, 2022. – 232 p.

# O'QITUVCHILARNI MALAKASINI OSHIRISH JARAYONIDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH

**Safarov Dilmurod Xalimovich,**

*Navoiy viloyati pedagogik mahorat markazi  
akademik faoliyat bo'yicha o'rinbosar,  
psixologiya fanlari doktori (DSc) professor  
tel 90-710-16-16  
dilmurodsafarov57@gmail.com*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada o'qituvchilar malakasini oshirish jarayonida zamonaviy texnologiyalarni qo'llashning pedagogik, metodik va tashkiliy ahamiyati yoritiladi. Raqamli platformalar, interaktiv ta'lim vositalari, masofaviy o'qitish imkoniyatlari hamda elektron resurslardan foydalanish pedagoglarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish omili sifatida tahlil qilinadi.

**Kalit so'zlar:** o'qituvchi malakasi, zamonaviy texnologiyalar, raqamli ta'lim, kasbiy rivojlanish, elektron resurslar, interaktiv metodlar, masofaviy ta'lim, pedagogik kompetensiya.

**Применение современных технологий  
в процессе профессионального  
развития учителей**

**Сафаров Дилмурод Халимович,**  
*Навоийский региональный центр  
педагогического Совершенства, Заместитель  
директора по академическим вопросам,  
Доктор психологических наук, профессор*

**Аннотация:** В данной статье освещается педагогическое, методическое и организационное значение применения современных технологий в процессе повышения квалификации учителей. Использование цифровых платформ, интерактивных образовательных средств, воз-

можностей дистанционного обучения и электронных ресурсов анализируется как фактор развития профессиональной компетентности педагогов.

**Ключевые слова:** квалификация учителя, современные технологии, цифровое образование, профессиональное развитие, электронные ресурсы, интерактивные методы, дистанционное обучение, педагогическая компетентность.

**Application of modern technologies in the  
process of teacher professional development**

**Safarov Dilmurod Khalimovich,**  
*Deputy Director for Academic Affairs Navoi  
Regional Center for Pedagogical Excellence  
Doctor of Psychology (DSc), Professor*

**Abstract:** This article analyzes the pedagogical, methodological and organizational importance of applying modern technologies in the process of improving teachers' professional skills. The study highlights the use of digital platforms, interactive educational tools, distance learning opportunities and electronic resources as a factor in developing teachers' professional competence.

**Keywords:** teacher's professional skills, modern technologies, digital education, professional development, electronic resources, interactive methods, distance learning, pedagogical competence.

O‘qituvchilar malakasini oshirish jarayonida zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash ta’lim sifatini yangilash, pedagogning kasbiy imkoniyatlarini kengaytirish va o‘quv jarayoniga moslashuvchan yondashuvlarni olib kirish bilan bevosita bog‘liqdir. Bugungi ta’lim muhiti o‘qituvchidan faqat tayyor bilimni yetkazishni emas, balki raqamli resurslar, interaktiv platformalar, elektron baholash vositalari va masofaviy muloqot imkoniyatlaridan ongli foydalanishni ham talab etadi. Malaka oshirish tizimida texnologik yondashuvlarning joriy etilishi pedagoglarning o‘z ustida mustaqil ishlashi, yangi metodikalarni tez o‘zlashtirishi va kasbiy faoliyatini tahlil qilishiga qulay sharoit yaratadi. Ayniqsa, onlayn kurslar, vebinarlar, virtual seminarlar, raqamli kutubxonalar va multimedia materiallari o‘qituvchining bilim olish jarayonini vaqt va makon bilan cheklanmaydigan shaklga olib chiqadi. Bunday imkoniyatlar an’anaviy malaka oshirish shakllarini to‘ldirib, pedagogga individual ehtiyojlari, tajribasi va kasbiy qiziqishlariga mos yo‘nalishda rivojlanish imkonini beradi. Zamonaviy texnologiyalar yordamida o‘qituvchi o‘z faniga oid yangiliklarni muntazam kuzatadi, ilg‘or tajribalarni solishtiradi va ta’lim amaliyotiga samarali usullarni tanlab kiritadi. Shu jihatdan texnologiyalar malaka oshirishda oddiy texnik vosita emas, balki pedagogik tafakkurni yangilovchi, o‘qituvchini izlanishga undovchi va kasbiy faollikni kuchaytiruvchi muhim omil sifatida namoyon bo‘ladi. Raqamli muhitda tashkil etilgan mashg‘ulotlar o‘qituvchilarning ijodkorlik, tanqidiy fikrlash, axborotni saralash va o‘quvchilar bilan samarali muloqot qilish ko‘nikmalarini ham rivojlantiradi. Bu jarayonda pedagog texnologiyani tayyor andoza sifatida emas, balki o‘z darsining mazmuni, maqsadi va o‘quvchilar ehtiyojiga mos ravishda moslashtiriladigan metodik vosita sifatida qabul qiladi. Shuning uchun o‘qituvchilarni malakasini oshirishda zamonaviy texnologiyalardan foydalanish ta’lim tizimining innovatsion rivojlanishi, pedagog kasbiy madaniyatining

boyishi va o‘quv jarayonining samaradorligi bilan uzviy bog‘liq holda qaraladi [1], [2].

Malaka oshirish jarayoniga zamonaviy texnologiyalarni tatbiq etish pedagoglarning kasbiy tayyorgarligini uzluksiz rivojlantirishga xizmat qiladigan ko‘p qirrali ta’limiy muhitni shakllantiradi. Ushbu muhitda o‘qituvchi tayyor ma’lumotni qabul qiluvchi ishtirokchi bo‘lib qolmay, balki o‘z tajribasini tahlil qiluvchi, yangilikni sinab ko‘ruvchi va dars jarayoniga mos yechimlar ishlab chiqadigan faol subyektga aylanadi. Elektron ta’lim platformalari orqali beriladigan topshiriqlar, interaktiv testlar, video darslar va amaliy keyslar pedagogning nazariy bilimini real kasbiy vaziyatlar bilan bog‘lash imkonini kuchaytiradi. Bunday yondashuv o‘qituvchining faqat axborot texnologiyalaridan foydalanish savodxonligini emas, balki raqamli pedagogik kompetensiyasini ham bosqichma-bosqich shakllantiradi. Raqamli vositalar yordamida tashkil etilgan malaka oshirish mashg‘ulotlari fikr almashish, tajriba ulashish va hamkorlikda o‘rganish imkoniyatlarini kengaytirgani uchun pedagoglar o‘rtasida kasbiy muloqot madaniyati ham rivojlanadi. Ayniqsa, elektron portfoliolar, masofaviy maslahatlar, bulutli hujjatlar va tahliliy dasturlar o‘qituvchining o‘z faoliyatiga baho berishi, yutuq va kamchiliklarini ko‘rishi hamda keyingi rivojlanish yo‘nalishini belgilashiga yordam beradi. Zamonaviy texnologiyalar pedagogik jarayonda shaffoflik, tezkorlik va natijadorlikni oshirib, malaka oshirishning faqat nazariy ma’ruzalarga tayanib qolmasdan, amaliy faoliyatga yaqinlashishiga zamin yaratadi. Shu bilan birga, texnologiyalardan samarali foydalanish o‘qituvchidan mas’uliyatli yondashuvni, raqamli xavfsizlik qoidalarini bilishni va axborot manbalariga tanqidiy munosabatda bo‘lishni talab qiladi. Malaka oshirish tizimida bu jihatlarning e’tiborga olinishi pedagogning zamonaviy ta’lim talablariga mos, yangilikka ochiq va metodik jihatdan puxta mutaxassis sifatida shakllanishiga xizmat qiladi [4].

Ta'lim tizimida uzluksiz kasbiy rivojlantirish o'qituvchining malakasini bir martalik kurslar bilan cheklab qo'ymasdan, uni doimiy yangilanish, tajriba almashish va amaliy o'sish jarayoniga olib kiradigan muhim yo'nalish hisoblanadi. Zamonaviy maktab sharoitida pedagogdan faqat fan mazmunini bilish emas, balki o'quvchining qiziqishi, individual ehtiyoji, raqamli savodxonligi va ijtimoiy faolligiga mos ta'lim muhitini yaratish ham talab etiladi. Shu sababli kasbiy rivojlanish kuni va kasbiy rivojlanish soati kabi tadbirlarning joriy etilishi o'qituvchining o'z ustida muntazam ishlashi uchun tashkiliy asos yaratadi. Bunday yondashuv pedagogik jamoalarda metodik hamkorlikni kuchaytiradi, fanlar kesimida muammolarni birgalikda tahlil qilishga imkon beradi va ilg'or tajribalarni maktab amaliyotiga yaqinlashtiradi. Ammo uzluksiz kasbiy rivojlantirish jarayonida ayrim muammolar ham ko'zga tashlanadi, chunki barcha o'qituvchilarning raqamli ko'nikmalari, metodik tayyorgarligi va yangilikka moslashish darajasi bir xil emas. Ba'zi hududlarda tayanch maktablar, mentor-o'qituvchilar, o'quv materiallari va texnik imkoniyatlar yetarli darajada uyg'unlashmagan bo'lishi mumkin. Ayrim hollarda kasbiy rivojlanish tadbirlari mazmunan boy bo'lsa-da, ularning amaliy dars jarayoniga ta'siri yetarlicha tahlil qilinmaydi. Shuning uchun mazkur tizimni samarali yo'lga qo'yishda faqat tadbir o'tkazish bilan cheklanmasdan, uning natijasini o'qituvchi faoliyati, dars sifati va o'quvchi o'zlashtirishi bilan bog'lab baholash zarur. Bu jarayonda boshqaruv organlari, hududiy ishchi guruhlar, maktab rahbarlari va mentor pedagoglarning o'zaro hamkorligi muhim ahamiyat kasb etadi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirishning asosiy mazmuni o'qituvchini nazorat qilishga emas, balki unga o'sish, yangilanish va o'z kasbiy imkoniyatlarini ochish uchun real sharoit yaratishga qaratilishi lozim [3].

Kasbiy rivojlanish tizimidagi muhim muammolardan biri o'quv materiallarining mazmuni bilan maktab amaliyotidagi ehtiyojlar o'rtasida

ba'zan uzilish paydo bo'lishidir. Agar malaka oshirish mashg'ulotlari faqat nazariy ma'ruza, tayyor ko'rsatma yoki umumiy tavsiyalar shaklida tashkil etilsa, o'qituvchi uni o'z darsida qanday qo'llashni aniq tasavvur qila olmaydi. Shu bois o'quv reja, dastur, taqdimot, tarqatma material, baholash topshiriqlari va metodik tavsiyalar bevosita real dars vaziyatlariga moslab ishlab chiqilishi kerak. Ayniqsa, matematika, informatika, fizika, biologiya va kimyo kabi fanlarda amaliy tajriba, laborator yondashuv, raqamli simulyatsiya, muammoli topshiriq va tahliliy fikrlashga asoslangan mashg'ulotlar samaradorlikni oshiradi. Bunday faoliyat o'qituvchini tayyor axborotni tinglovchi emas, balki metodik yechim ishlab chiquvchi faol ishtirokchiga aylantiradi. Muammoning yana bir tomoni shundaki, ayrim pedagoglar yangi texnologiyalarni darsga qo'shishda ularni maqsadga xizmat qiluvchi vosita sifatida emas, tashqi bezak sifatida qo'llashi mumkin. Bu esa raqamli platforma yoki interaktiv usulning haqiqiy ta'limiy samarasi pasayishiga olib keladi. Yechim sifatida har bir kasbiy rivojlanish mashg'ulotida texnologiyani tanlash, uni dars maqsadi bilan bog'lash, o'quvchi faoliyatiga moslashtirish va natijani baholash mexanizmi ko'rsatib berilishi zarur. Mentor-o'qituvchilar bu jarayonda nazariy tushuntirishdan ko'ra ko'proq namunaviy dars, ochiq muhokama, tahlil, qayta loyihalash va amaliy maslahat usullaridan foydalanishi maqsadga muvofiqdir. Shunda kasbiy rivojlanish tadbirlari o'qituvchining kundalik mehnatiga yaqinlashadi va metodik yangiliklar rasmiy topshiriq emas, foydali kasbiy ehtiyoj sifatida qabul qilinadi.

Uzluksiz kasbiy rivojlantirishda tashkiliy masalalar ham alohida e'tibor talab qiladi, chunki dars jadvali, pedagogning ish yuklamasi, tayanch maktabga qatnash imkoniyati va vaqt taqsimoti tizim samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Kasbiy rivojlanish kuni yoki soati dars jarayonini izdan chiqarmasligi, o'quvchilar uchun ortiqcha bo'shliq hosil qilmasligi va sanitariya-gigiyena talablariga mos rejalashtirili-

shi zarur. Bu masalada maktab rahbariyati faqat buyruq ijrosini ta'minlovchi tomon bo'lib qolmay, balki o'qituvchi uchun qulay, tartibli va samarali o'quv muhitini tashkil etuvchi boshqaruv subyekti sifatida harakat qilishi kerak. Tayanch maktablarning hududiy jihatdan oqilona tanlanishi, ularga yaqin maktablarning to'g'ri birlashtirilishi va qatnashuvchi pedagoglar ro'yxatining aniq yuritilishi ortiqcha vaqt yo'qotishning oldini oladi. Agar tashkiliy jarayon puxta yo'lga qo'yilmasa, mazmunan foydali mashg'ulotlar ham o'qituvchilar tomonidan qo'shimcha yuk sifatida qabul qilinishi mumkin. Shu sababli hududiy va tuman ishchi guruhlarining vazifasi faqat hisobot yig'ish emas, balki joylardagi real ehtiyoj, mavjud imkoniyat va amaliy muammolarni o'rganib borishdan iborat bo'lishi lozim. Kasbiy rivojlanish jarayonida mentor-o'qituvchilarning mehnatini rag'batlantirish ham muhim yechimlardan biri sanaladi, chunki tajribali pedagogning metodik yordami tizim sifatini belgilaydigan omillardan biridir. Rag'batlantirish moddiy qo'llab-quvvatlash bilan birga, kasbiy obro', metodik yetakchilik va ijodiy tashabbusni e'tirof etish shaklida ham namoyon bo'lishi kerak. O'qituvchi o'z tajribasi qadrlanayotganini his qilsa, u boshqalarga yordam berishga, yangi metodikalarni sinab ko'rishga va kasbiy hamjamiyat ichida faol bo'lishga ko'proq intiladi. Shunday yondashuv uzluksiz kasbiy rivojlantirishni qog'ozdagi reja emas, maktab hayotining tabiiy va barqaror qismiga aylantiradi.

Kasbiy rivojlanish tizimining yana bir dol-

zarb masalasi tadbirlar yakunida erishilgan natijalarni baholash va sertifikatlash jarayonining mazmunan asosli bo'lishidir. Sertifikat o'qituvchining faqat qatnashganini tasdiqlaydigan hujjat bo'lib qolmasdan, uning o'zlashtirgan ko'nikmalari, bajargan amaliy topshiriqlari va kasbiy o'sish yo'nalishini aks ettirishi maqsadga muvofiqdir. Baholash jarayonida test natijalari bilan birga dars ishlanmasi, metodik loyiha, ochiq dars tahlili, o'quvchi faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi topshiriqlar va reflektiv yozuvlar ham e'tiborga olinishi kerak. Bu o'qituvchining o'z faoliyatiga tanqidiy qarashi, kuchli tomonlarini aniqlashi va keyingi rivojlanish yo'nalishini belgilashiga yordam beradi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirishdagi yechimlardan biri har bir pedagog uchun individual kasbiy o'sish xaritasini shakllantirishdir. Bunday xaritada o'qituvchining fan bo'yicha ehtiyoji, metodik qiyinchiliklari, raqamli kompetensiyasi, baholash madaniyati va darsni loyihalash qobiliyati bosqichma-bosqich kuzatib boriladi. Kasbiy rivojlanish tadbirlari shu xarita bilan bog'lansa, ular umumiy va bir xil shakldagi mashg'ulot emas, balki o'qituvchining real ehtiyojiga mos yordam tizimiga aylanadi. Shuningdek, Respublika darajasidagi muvofiqlashtirish, hududiy ijro, maktab ichki metodik faoliyati va mentorlik mexanizmlari bir-biri bilan uzviy bog'langan holda ishlashi zarur. Ana shunda ta'limda uzluksiz kasbiy rivojlantirish muammolari bosqichma-bosqich kamayib, o'qituvchilarning kasbiy mahorati, dars sifati va o'quvchilarning bilim olish imkoniyatlari kengayadi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-231-son qarori.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrda "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son qarori.
3. Bates A.W. Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning. – Vancouver: Tony Bates Associates Ltd, 2019. – 764 p.
4. Mayer R.E. Multimedia Learning. – Cambridge: Cambridge University Press, 2021. – 321 p.
5. Laurillard D. Teaching as a Design Science: Building Pedagogical Patterns for Learning and Technology. – London: Routledge, 2012. – 258 p.

# PEDAGOG KADRLARNING UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANISHI: YANGI TIZIM, ZAMONAVIY YONDASHUV VA AMALIY NATIJALAR

*Axmedov Ijod Narziquil o'g'li,  
Jizzax viloyati pedagogik mahorat markazi direktori,  
p.f.f.d. (PhD), dotsent  
imkoniyat2021@gmail.com*

**Annotatsiya:** *Mazkur maqolada O'zbekiston Respublikasida pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar, yangi tashkiliy mexanizmlar hamda hududiy pedagogik mahorat markazlari faoliyatida kuzatilayotgan amaliy natijalar tahlil qilingan. Shuningdek, malaka oshirish tizimining raqamlashtirilishi, differensial yondashuv asosida tashkil etilishi va xalqaro tajribalar bilan integratsiyalashuvi yoritilgan.*

**Kalit so'zlar:** *uzluksiz kasbiy rivojlanish, pedagog, malaka oshirish, pedagogik mahorat markazi, raqamlashtirish, ta'lim sifati, innovatsion yondashuv, xalqaro tajriba.*

**Непрерывное профессиональное развитие педагогических кадров: новая система, современные подходы и практические результаты**

**Ахмедов Ижод Нарзикул углы,**  
*директор Центра педагогического мастерства Джизакской области, доктор философии (PhD)  
по философским наукам, доцент.*

**Аннотация:** *В статье анализируются реформы, реализуемые в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров Республики Узбекистан, современные организационные механизмы и практические результаты деятельности региональных цен-*

*тров педагогического мастерства. Освещаются вопросы цифровизации системы повышения квалификации, дифференцированного подхода к обучению и интеграции международного опыта.*

**Ключевые слова:** *непрерывное профессиональное развитие, педагог, повышение квалификации, центр педагогического мастерства, цифровизация, качество образования, инновационный подход, международный опыт.*

**Continuous professional development of pedagogical personnel: a new system, modern approaches, and practical outcomes**

**Akhmedov Ijod Narziquil o'g'li**  
*Director of the Pedagogical Mastery Center  
of Jizzakh Region Doctor of Philosophy (PhD)  
in Philosophy Associate Professor*

**Abstract:** *This article analyzes the reforms aimed at improving the teachers' continuous professional development system in Uzbekistan, modern organizational mechanisms, and practical outcomes observed in regional pedagogical excellence centers. The paper highlights the digitalization of professional development system, differentiated approaches, and integration of international experience into the educational process.*

**Keywords:** *continuous professional development, teacher, professional training, pedagogical excellence center, digitalization, education quality, innovative approach, international experience.*

**S**o'nggi yillarda O'zbekiston ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini muntazam rivojlantirishni davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylantirdi. Ta'lim sifatini oshirish, xalqaro standartlarga mos kompetensiyalarga ega pedagoglarni shakllantirish hamda zamonaviy metodik yondashuvlarni amaliyotga joriy etish uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini tubdan yangilashni talab etdi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-sonli qarori [1] hamda Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda 867-son qarori [2] pedagog xodimlarning kasbiy rivojlanish tizimini yangi bosqichga olib chiqdi.

Avvalgi yillarda malaka oshirish tizimi hududlar kesimida turlicha tashkil etilib, metodik ta'minot va nazorat mexanizmlarida ayrim tafovutlar kuzatilgan bo'lsa, yangi tizim yagona mahorat boshqaruv modelini shakllantirdi. Bugungi kunda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tomonidan yagona strategik yondashuv asosida muvofiqlashtirilib, hududiy pedagogic mahorat markazlari bilan hamkorlikda pedagoglarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, metodik xizmat sifatini oshirish hamda zamonaviy ta'lim texnologiyalarini amaliyotga joriy etishga xizmat qilmoqda.

Hududiy mahorat markazlarining tashkil etilishi esa uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini joylarda samarali yo'lga qo'yish imkonini berdi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari pedagoglarini qayta tayyorlash va metodik qo'llab-quvvatlash maqsadida alohida muvofiqlashtirish bo'limlari faoliyati yo'lga qo'yildi. Mazkur tizimning yana bir muhim jihati xalqaro baholash dasturlari bilan integratsiyaning kuchayganidir. Xalqaro tadqiqotlar markazining ahurate tarkibida faoliyat boshlashi PISA, TIMSS va PIRLS kabi xalqaro tadqiqotlarga tayyorgarlik

jarayonlarini ilmiy-amaliy asosda tashkil etishga xizmat qilmoqda [3].

2025-yil 1-yanvardan boshlab pedagog va rahbar xodimlarning besh yilda kamida bir marta majburiy malaka oshirishi belgilandi. Yangi tartibga ko'ra, malaka oshirish kurslari pedagoglarning malaka toifasi va kasbiy ehtiyojidan kelib chiqib differensial tarzda tashkil etilmoqda. Jumladan, oliy va birinchi toifali pedagoglar uchun yuksaltiruvchi kurslar, ikkinchi va mutaxassis toifadagi pedagoglar uchun esa rivojlantiruvchi kurslar joriy qilindi.

Shuningdek, umumta'lim maktablari pedagoglari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni", "Kasbiy rivojlanish soati", maktabgacha ta'lim tashkilotlari xodimlari uchun "Metodik mahorat kuni" hamda "Metodik mahorat soati" kabi amaliy platformalar tashkil etildi. "Virtual kasbiy rivojlantirish" tizimining yo'lga qo'yilishi esa pedagoglarga masofadan turib ham zamonaviy metodik bilimlarni egallash imkoniyatini yaratdi.

Yangi tizimning muhim jihatlaridan biri pedagoglarning ilmiy va ijodiy faoliyatini malaka oshirishning muqobil shakli sifatida tan olinganidir. Jumladan, darslik va o'quv qo'llanmalarini yaratish, dissertatsiya himoya qilish, xalqaro ilmiy bazalarda maqolalar chop etish hamda xalqaro konferensiyalarda ishtirok etish pedagogning kasbiy rivojlanish ko'rsatkichi sifatida baholanmoqda.

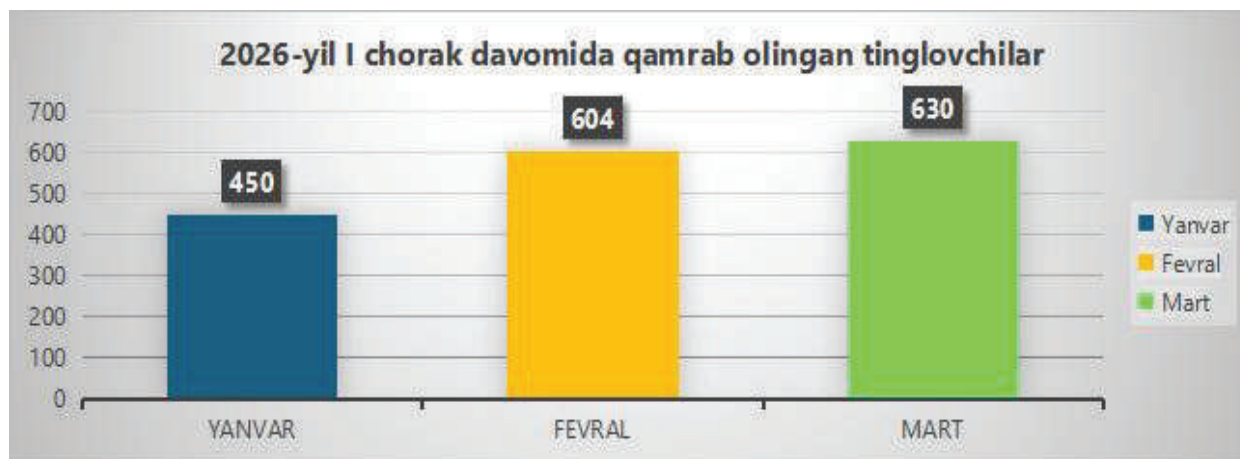
Jizzax viloyati pedagogic mahorat markazi tomonidan akademik faoliyatni muvofiqlashtirish yo'nalishida 6002 nafar pedagog xodimni qamrab olish rejasi belgilangan bo'lib, mazkur reja asosida 233 ta o'quv guruhi shakllantirildi. Birinchi chorak uchun belgilangan 1651 nafar o'rniga amalda 1684 nafar tinglovchi qamrab olinib, reja 102 foizga bajarildi. Yuqoridagidan kelib chiqib ushbu ma'lumotlarni quyidagi solishtirma jadvalda ko'rishimiz mumkin [4]. Jumladan:

**Kasbiy rivojlantirish tizimi qiyosiy tahlili**

| <b>Yoʻnalish</b>                | <b>Dastlab</b>                      | <b>Yangi tizimdagi holat</b>                                                   | <b>Samaradorlik</b>                       |
|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Boshqaruv</b>                | Hududlarda turlicha tashkil etilgan | Yagona vertikal boshqaruv modeli joriy etildi                                  | Muvofiqlashtirish kuchaydi                |
| <b>Malaka oshirish</b>          | Umumiy yondashuv ustun edi          | Toifa va ehtiyojga qarab differensial kurslar tashkil etildi                   | Pedagog ehtiyojiga mos taʼlim taʼminlandi |
| <b>Kurslar soni</b>             | 24 ta yoʻnalish                     | 51 ta yoʻnalish                                                                | Qamrov va tanlov imkoniyati oshdi         |
| <b>Majburiy malaka oshirish</b> | Tizim izchil nazorat qilinmagan     | 2025-yildan 5 yilda kamida 1 marta majburiy belgilandi                         | Kasbiy rivojlanish muntazam tus oldi      |
| <b>Amaliy platformalar</b>      | Cheklangan metodik tadbirlar        | Kasbiy rivojlanish kuni/soati hamda metodik mahorat platformalari joriy etildi | Amaliy koʻnikmalar rivojlandi             |
| <b>Raqamlashtirish</b>          | Anʼanaviy boshqaruv ustun edi       | FaceID, CALLMASTER, Zoom, VR va elektron platforma joriy etildi                | Shaffoflik va tezkorlik oshdi             |
| <b>Xalqaro hamkorlik</b>        | Cheklangan almashinuv               | JICA va boshqa davlatlar bilan tajriba almashinuvi kuchaydi                    | Ilgʻor tajribalar integratsiyasi kuchaydi |
| <b>Jizzax PMM natijalari</b>    | Reja koʻrsatkichlari berilmagan     | 6002 pedagog reja, 233 guruh, I chorakda 1684 tinglovchi                       | Reja 102 foiz bajarildi                   |

Oylar kesimida tahlil qilinganda, yanvar oyida 450 nafar, fevral oyida 604 nafar hamda mart oyida 630 nafar pedagog malaka oshirgani kuzatilib, ijobiy oʻsish dinamikasi taʼminlandi. Hududlarda taʼlim qamrovini kengaytirish maqsadida Baxmal tumanida 60 nafar hamda

Gʻallaorol tumanida 87 nafar tarbiyachini qamrab olgan koʻchma kurslar tashkil etildi. Bu esa chekka hududlardagi pedagoglarni ham uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimiga faol jalb qilish imkonini yaratdi [4].



**1-rasm. Pedagogik mahurat markazining 2026-yil 1-chorak qamrov darajasi.**

Metodik xizmat ko'rsatish yo'nalishida viloyat bo'yicha 12 ta fan kesimida "Kasbiy rivojlanish kuni" hamda 12 ta "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlari tashkil etilib, ularda jami 18 965 nafar pedagog ishtirok etdi. Mazkur tadbirlar orqali pedagoglarning amaliy ko'nikmalari rivojlantirildi, zamonaviy pedagogik yondashuvlar ommalashtirildi hamda ilg'or tajribalar almashinuvi yo'lga qo'yildi.

Raqamlashtirish yo'nalishida FaceID orqali davomat nazorati, CALLMASTER avtomatik xabardor qilish tizimi, Zoom platformasi orqali ommaviy onlayn mashg'ulotlar hamda VR texnologiyalariga asoslangan interaktiv darslar joriy etildi/ So'nggi yillarda pedagog kadrlarning xalqaro tajribalarni o'rganish imkoniyatlari sezilarli kengaydi. Jumladan, Yaponiya xalqaro hamkorlik agentligi (JICA) bilan hamkorlikda amalga oshirilayotgan loyihalar doirasida xorijiy davlatlarning ilg'or ta'lim tajribalari o'rganilmoqda.

Markaz professor-o'qituvchilari Yaponiya, Malayziya, Qozog'iston, Fransiya, Turkiya va Rossiya kabi davlatlarda tashkil etilgan malaka oshirish kurslari hamda amaliy seminar-treninglarda ishtirok etib, ilg'or innovatsion metodikalar bilan yaqindan tanishdilar. Fransiya va Turkiya davlatlarining ta'lim muassasalari hamda hududiy markazlari bilan hamkor-

lik memorandumlari imzolaniib, xalqaro tajriba almashinuvi, qo'shma seminarlar va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish bo'yicha hamkorlik ishlari yo'lga qo'yildi. Hududiy markaz faoliyatiga xorijiy mutaxassislarining jalb qilinishi metodik xizmat sifatini yanada oshirishga xizmat qilmoqda. Bu esa zamonaviy pedagogik yondashuvlarni amaliyotga tezkor joriy etish imkoniyatini yaratmoqda [5].

Bugungi kunda malaka oshirish kurslari mazmun jihatdan ham sezilarli ravishda boyitildi. Avval 24 ta yo'nalishda tashkil etilgan kurslar soni 51 ta yo'nalishga yetkazildi. Ayniqsa, amaliy fanlar bo'yicha tashkil etilayotgan kurslarning samaradorligi oshib bormoqda. Jumladan, musiqa madaniyati fani o'qituvchilari uchun tashkil etilgan amaliy mashg'ulotlar san'at maktablari mutaxassislari bilan hamkorlikda olib borilayotgani o'qituvchilarning ijodiy ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qilmoqda.

Jizzax viloyati PMMda o'quv jarayonlarini samarali tashkil etish maqsadida videoprojektorlar, interaktiv elektron doskalar, zamonaviy kompyuter texnikalari, virtual reallik vositalari hamda boshqa innovatsion texnologiyalar amaliyotga joriy etildi. "Uzluksiz kasbiy ta'lim" elektron platformasining yaratilishi esa barcha jarayonlarni yagona raqamli makonda

boshqarish imkonini berdi. Elektron portfolio-lar, QR-kodli sertifikatlar va masofaviy ta'lim modullari tizimning shaffofligi hamda samara-dorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Pedagog xodimlarni moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlash yangi tizimning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Mentor-o'qituv-chilar uchun qo'shimcha ustamalar, metodist-lar uchun oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilariga tenglashtirilgan bazaviy tarif stavkalari joriy etildi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekiston Res-publikasida pedagog kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini modernizatsiya qi-lish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar ta'lim sifatini oshirishga xizmat qilayotgan

muhim omilga aylandi. Yangi tizimning joriy etilishi pedagoglarning kasbiy ehtiyojlariga moslashgan differensial yondashuvni, xalqaro tajriba integratsiyasini, raqamlashtirishni ham-da ilmiy-innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvat-lashni ta'minlamoqda.

Shuningdek, uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining yagona vertikal asosida tashkil etilishi, moddiy-texnik bazaning mustahkam-lanishi va rag'batlantirish mexanizmlarining takomillashuvi pedagogik faoliyat samara-dorligini oshirishga xizmat qilmoqda. Mazkur islohotlar kelgusida O'zbekiston ta'lim tizimini xalqaro standartlarga yanada yaqinlashtirish hamda raqobatbardosh pedagog kadrlarni shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-sonli qarori.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida" 2024-yil 20-dekabrda 867-son qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Pedagog kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillash-tirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2025-yil 28-aprelda PF-73-son Farmoni.
4. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 16-dekabrda 402-sonli buyrug'i.
5. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi hamda Madaniyat vazirligining 2025-yil 28-fevralda qo'shma qarori.

# RAHBAR VA PEDAGOGLARNI UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANTIRISH TIZIMIDA AMALGA OSHIRILGAN ISHLAR, ISHLAB CHIQLGAN O'QUV ADABIYOTLAR KO'RGAZMASIDAN LAVHALAR



# TA'LIM BOSHQARUVIDA RAHBARLARNING KASBIY KOMPETENSIYASINI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

**Turg'unov Tursunali Tolibjonovich,**  
Andijon viloyati Pedagogik mahorat markazi direktori  
Tel: +998 94 005 06 07,  
andijonttt\_74@gmail.com

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilingan. Ta'lim tizimida samarali boshqaruvni ta'minlash uchun rahbarlarning bilim, ko'nikma va malakalarini uzluksiz rivojlantirish zarurligi asoslab berilgan. Shuningdek, kompetensiyaviy yondashuv, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv texnologiyalari va xalqaro tajribalarni qo'llash imkoniyatlari yoritilgan.

**Kalit so'zlar:** ta'lim boshqaruvi, kasbiy kompetensiya, rahbar, innovatsiya, kompetensiyaviy yondashuv, raqamli ta'lim, menejment, rivojlanish.

**Современные подходы к развитию профессиональной компетентности руководителей в управлении образованием**

**Турғунов Турсунали Толибжонович,**  
директор Центра педагогического мастерства Андижанской области

**Аннотация:** В данной статье анализируются современные подходы к развитию профессиональной компетентности руководителей в управлении образованием. Обоснована необходимость непрерывного развития знаний, умений и навыков руководителей для обеспечения эффективного управления образовательной системой. Также рассмотрены компетент-

ностный подход, цифровая трансформация, инновационные управленческие технологии и использование международного опыта.

**Ключевые слова:** управление образованием, профессиональная компетентность, руководитель, инновации, компетентностный подход, цифровое образование, менеджмент, развитие.

**Modern approaches to developing managers' professional competence in education management**

**Turg'unov Tursunali Tolibjonovich,**  
Director of the Pedagogical Skills Center  
of Andijan Region

**Abstract:** This article analyzes modern approaches to developing the professional competencies of managers in education management. It ensures the importance of continuous enhancing managers' knowledge, comprehension and skills for effective management of the education system. Additionally, the study highlights competency-based approach, digital transformation, innovative management technologies, and the use of international experience.

**Keywords:** education management, professional competence, manager, innovation, competency-based approach, digital education, management, development.

Bugungi globallashtirish jarayonida ta'lim tizimi jamiyat taraqqiyotining asosiy drayverlaridan biri sifatida qaralmoqda. Ta'lim sifatini oshirish, uni innovatsion rivojlantirish va xalqaro standartlarga moslashtirish bevosita ta'lim boshqaruvi samaradorligiga bog'liqdir. Ushbu jarayonda ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetensiyasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Rahbarlarning kasbiy kompetensiyasi faqatgina boshqaruv bilimlari bilan emas, balki strategik fikrlash, innovatsion yondashuv, raqamli texnologiyalarni qo'llay olish, jamoa bilan ishlash va liderlik qobiliyatlari bilan ham belgilanadi. Shu bois bugungi kunda ushbu kompetensiyani rivojlantirish dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida o'rganilmoqda [1].

Zamonaviy sharoitda rahbarlar nafaqat ma'muriy boshqaruv bilan shug'ullanishi, balki innovatsion fikrlash, jamoani ilhomlantirish va raqamli texnologiyalarni samarali qo'llay olish kabi ko'nikmalarga ham ega bo'lishi talab etiladi. Shu jihatdan, rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishga qaratilgan zamonaviy yondashuvlar alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Avvalo, bugungi kunda raqamli liderlik tushunchasi keng ommalashib bormoqda. Ta'lim muassasalari rahbarlari axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini boshqaruv jarayoniga integratsiya qilishi, ma'lumotlar asosida qaror qabul qilishi va onlayn ta'lim platformalaridan samarali foydalanishi zarur. UNESCO ma'lumotlariga ko'ra, ko'plab davlatlarda ta'lim rahbarlarining aksariyati raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishni ustuvor vazifa sifatida ko'rmoqda [5].

Shuningdek, zamonaviy rahbar uchun "soft skills", ya'ni yumshoq ko'nikmalar muhim o'rin tutadi. Bular qatoriga emotsional intellekt, samarali muloqot, jamoa bilan ishlash va muammolarni konstruktiv hal etish kiradi. Ushbu ko'nikmalar Educational Leadership doira-

sida chuqur o'rganilib, rahbarning samaradorligini oshirishda asosiy omil sifatida qaraladi [6].

Bundan tashqari, xalqaro tajriba almashinuvi ham rahbarlar kompetensiyasini rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi. Turli davlatlar o'rtasidagi hamkorlik dasturlari orqali rahbarlar ilg'or boshqaruv tajribalarini o'rganish imkoniyatiga ega bo'ladi. Masalan, OECD tomonidan ishlab chiqilgan standartlar hamda Erasmus+ Programme doirasidagi loyihalar rahbarlarning professional rivojlanishiga xizmat qiladi.

Yana bir muhim yondashuv – microlearning, ya'ni qisqa muddatli o'quv shakllaridan foydalanishdir. Bu usul orqali rahbarlar qisqa va aniq bilimlarni tez o'zlashtiradi. Mobil ilovalar va qisqa video darslar yordamida o'qish samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

Shu bilan birga, "umrbod ta'lim" konsepsiyasi ham muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy rahbar doimiy ravishda o'z ustida ishlashi, yangi bilim va ko'nikmalarni egallab borishi zarur. World Economic Forum ma'lumotlariga ko'ra, yaqin yillarda ko'plab kasbiy ko'nikmalar yangilanadi, bu esa uzluksiz o'qishni talab etadi.

Zamonaviy texnologiyalar, xususan, sun'iy intellekt ham ta'lim boshqaruvida keng qo'llanilmoqda. U o'quv jarayonini tahlil qilish, natijalarni prognozlash va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, coaching va mentoring tizimi ham keng joriy etilmoqda. Tajribali mutaxassislar tomonidan beriladigan maslahatlar va yo'l-yo'riqlar rahbarlarning kasbiy o'sishini tezlashtiradi, ularning amaliy ko'nikmalarini mustahkamlaydi, ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish zamonaviy yondashuvlar asosida amalga oshirilganda, ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligi sezilarli darajada oshadi [3].

Kasbiy kompetensiya – bu shaxsning ma'lum kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, malaka va shaxsiy sifatlar tizimidir.

Ta'lim boshqaruvi rahbarlari uchun kompetensiya quyidagi tarkibiy qismlardan iborat (1-jadval):

Ikkinchi muhim yondashuv – raqamli transformatsiya yondashuvidir. Bugungi kunda ta'limni boshqarish jarayonlari raqamli plat-

*1-jadval.*

**Ta'lim boshqaruvida rahbarlari uchun kompetensiya quyidagi tarkibiy qismlar**

| №  | Ta'lim boshqaruvidagi rahbarning asosiy kompetensiyalari | Ta'lim boshqaruvidagi rahbarning kompetensiyalari ta'rifi      |
|----|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1. | <b>Kognitiv kompetensiya</b>                             | boshqaruvga oid bilimlar majmuasi                              |
| 2. | <b>Amaliy kompetensiya</b>                               | boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni |
| 3. | <b>Kommunikativ kompetensiya</b>                         | jamoalar bilan samarali muloqotni amalga oshirish              |
| 4. | <b>Refleksiv kompetensiya</b>                            | o'z faoliyatini tahlil qilish va baholash                      |
| 5. | <b>Innovatsion kompetensiya</b>                          | yangiliklarni joriy etish qobiliyati                           |

Zamonaviy ilmiy adabiyotlarda kompetensiyaviy yondashuv ta'lim boshqaruvida eng samarali yondashuvlardan biri sifatida e'tirof etiladi.

Bugungi globallashtirish sharoitida ta'lim tizimi doimiy o'zgarishlar va yangilanishlarni boshdan kechirmoqda. Bu esa rahbarlardan yangi bilim va ko'nikmalarni talab qiladi. Xususan, raqamli texnologiyalarni joriy etish, xalqaro ta'lim standartlariga moslashish va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini shakllantirish zarurati kuchaymoqda.

Shuningdek, ta'lim sifatini oshirish, o'quv jarayonini samarali tashkil etish va innovatsion loyihalarni boshqarish rahbarlarning yuqori darajadagi kompetensiyasiga bog'liq. Shu bois rahbarlarni doimiy ravishda kasbiy rivojlantirish ta'lim tizimi barqarorligini ta'minlaydi.

Ta'lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishda bir qator zamonaviy yondashuvlar qo'llanilmoqda.

Eng avvalo, kompetensiyaviy yondashuv muhim o'rin tutadi. Ushbu yondashuvda asosiy e'tibor nazariy bilimga emas, balki amaliy natijaga qaratiladi. Rahbarning samarali faoliyati uning kompetensiya darajasi bilan baholanadi.

formalar orqali amalga oshirilmoqda. Elektron hujjat aylanishi, onlayn monitoring tizimlari va sun'iy intellekt asosidagi tahlil vositalari rahbarlar ishini yengillashtirmoqda.

Uchinchi yondashuv – innovatsion boshqaruv yondashuvi bo'lib, u yangi g'oyalarni sinab ko'rish, eksperimental loyihalarni amalga oshirish va kreativ qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi.

To'rtinchi yondashuv – situatsion boshqaruv yondashuvidir. Bu yondashuvga ko'ra, har bir boshqaruv holati alohida tahlil qilinadi va unga mos qaror qabul qilinadi.

Beshinchi yondashuv esa liderlik yondashuvi bo'lib, rahbar jamoani ilhomlantiruvchi, yo'naltiruvchi va strategik qaror qabul qiluvchi shaxs sifatida namoyon bo'ladi [2].

Rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish bir necha mexanizmlar orqali amalga oshiriladi.

Birinchi mexanizm – uzluksiz kasbiy ta'lim bo'lib, u malaka oshirish kurslari, seminarlar va treninglarni o'z ichiga oladi.

Ikkinchi mexanizm – coaching va mentoring tizimi bo'lib, unda tajribali rahbarlar yosh boshqaruvchilarga amaliy yordam ko'rsatadi.

Uchinchi mexanizm – tajriba almashish tizimi bo‘lib, bunda milliy va xalqaro ta‘lim muassasalari o‘rtasida hamkorlik yo‘lga qo‘yiladi.

To‘rtinchi mexanizm – raqamli ta‘lim platformalari orqali mustaqil o‘qish va bilimlarni yangilash imkoniyatidir.

Ta‘lim boshqaruvida rahbar kompetensiyasini rivojlantirish jarayonida bir qator muammolar mavjud. Jumladan, an‘anaviy boshqaruv uslublarining ustunligi, raqamli savodxonlikning yetarli emasligi, innovatsion fikrlashning sustligi va motivatsiya tizimining zaifligi shular jumlasidandir.

Andijon viloyati pedagogik mahorat markazida rahbarlik faoliyatim davomida ilmiy va amaliy faoliyatni rivojlantirishga alohida e‘tibor qaratilgan bo‘lib, ushbu jarayonda 1 ta monografiya, 1 ta o‘quv qo‘llanma hamda 2 ta metodik qo‘llanma nashr etilib, ta‘lim jarayonida foydalanish uchun tavsiya etilgan. Ushbu ilmiy-metodik ishlar ta‘lim sifatini oshirish, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish hamda pedagogik tajribani boyitishga xizmat qilgan. Shuningdek, mazkur ishlanmalar rahbarning ilmiy-amaliy yondashuvini mustahkamlab, ta‘lim sohasida innovatsion g‘oyalarni joriy etishga muhim hissa qo‘shgan.

Shuningdek, Andijon viloyatida 2025–2026-o‘quv yilining oktabr oyidan boshlab 146 ta tayanch maktablarida 11 ta fandan 7 ta fan yo‘nalishda “Kasbiy rivojlanish kuni” tadbirlari, 761 ta maktablarda “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlari yuqori saviyada o‘tkazilmoqda. “Kasbiy rivojlanish kuni” va “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlariga 19 nafar mas-

ter trenerlar, 250 nafar mentor o‘qituvchilar, 6673 nafar yetakchi o‘qituvchi, 29142 nafar o‘qituvchilar ishtirok etmoqda. Jami 36065 nafar o‘qituvchi qamrab olingan bo‘lib, har bir yo‘nalish bo‘yicha belgilangan kunlarda “Kasbiy rivojlanish kuni” tadbirlari, 761 ta maktablarda “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlari mazmunli tashkil etilmoqda, rasmiy ma‘lumotlari va davomat Respublika Kengashiga o‘z vaqtida taqdim qilib borilmoqda. Tuman tayanch maktablarida hamda umumta‘lum maktablarida mazkur tadbirlarning o‘tkazilishi reja grafik asosida o‘rganilib, muntazam ravishda tahlil qilib borilmoqda. Barcha fanlardan 7 fanlar yo‘nalishi 12 ta mavzu bo‘yicha o‘tkazildi 2026-yil aprel oyining 1 haftasida mashg‘ulotlar yakunlandi. O‘quv mashg‘ulotlar tugagach maxsus platforma orqali raqamlashtirilgan natijalar asosida bevosita har bir jarayonlarning yakuniy testlar sinovlari o‘tkazilib, “Kasbiy rivojlanish kuni”, “Kasbiy rivojlanish soati” tadbirlari ishtirokchilari o‘zlarining sertifikatlarini yuklab oldilar.

Xulosa qilib aytganda, ta‘lim boshqaruvida rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish zamonaviy ta‘lim tizimining eng muhim yo‘nalishlaridan biridir. Globallashtirish va raqamli transformatsiya jarayonlari rahbarlardan yuqori darajadagi bilim, ko‘nikma va liderlik sifatlarini talab etmoqda.

Zamonaviy yondashuvlarning uyg‘un qo‘llanilishi ta‘lim tizimi samaradorligini oshiradi va sifatli boshqaruvni ta‘minlaydi. Shu sababli rahbarlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish uzluksiz jarayon sifatida qoralishi lozim.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. Saidov M.H. Ta‘lim menejmenti asoslari. – Toshkent: O‘qituvchi, 2019.
2. G‘afforov A. Pedagogik menejment va ta‘limni boshqarish. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2021.
3. Shukurov B.B. Zamonaviy ta‘lim texnologiyalari va boshqaruv. – Toshkent: Innovatsiya, 2020.
4. Davletshin M.G. Pedagogik psixologiya. – Toshkent: O‘qituvchi, 2017.
5. UNESCO. Education Management and Leadership Development. – Paris: UNESCO Publishing, 2021.
6. OECD. School Leadership for Learning and Improvement. – OECD Publishing, 2020.

# RAHBARLIK KOMPETENSIYASINI RIVOJLANTIRISHDA XALQARO TAJRIBALARNING QO'LLANILISHI

*Salayev Jasurbek Komilovich,*

*Xorazm viloyati pedagogik mahorat markazi direktori  
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirish jarayonida xalqaro tajribalarning ahamiyati va ularni milliy boshqaruv amaliyotiga tatbiq etish masalalari ko'rib chiqilgan. Tadqiqot doirasida AQSh, Yevropa Ittifoqi, Janubiy Koreya hamda Yaponiya kabi mamlakatlarning rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning kasbiy salohiyatini oshirish borasidagi ilg'or yondashuvlari tahlil qilingan. Maqolada kompetensiyaviy yondashuv nazariyasi, transformatsion rahbarlik konsepsiyasi va uzluksiz kasbiy rivojlanish tamoyillari asosida xalqaro modellarning O'zbekiston sharoitiga moslashtirilishi bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundaki, taklif etilayotgan yondashuvlar ta'lim muassasalari, davlat boshqaruvi organlari va xususiy sektor tashkilotlarida rahbarlik sifatini tubdan yaxshilashga xizmat qilishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** rahbarlik kompetensiyasi, xalqaro tajriba, kompetensiyaviy yondashuv, transformatsion rahbarlik, kasbiy rivojlanish, boshqaruv samaradorligi, rahbar kadrlar, ta'lim tizimi.

## **Применение международного опыта в развитии лидерских компетенций**

**Салаев Жасурбек Комилович,**  
директор Центра педагогического мастерства  
Хорезмской области, доктор экономических  
наук (DSc), профессор

**Аннотация:** В данной статье рассматривается значение международного опыта в процес-

се развития лидерских компетенций и вопросы его применения в национальной управленческой практике. В рамках исследования проанализированы передовые подходы к подготовке руководящих кадров и повышению их профессионального потенциала в таких странах, как США, Европейский союз, Южная Корея и Япония. На основе теории компетентностного подхода, концепции трансформационного лидерства и принципов непрерывного профессионального развития в статье разработаны научно-практические рекомендации по адаптации международных моделей к условиям Узбекистана. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предлагаемые подходы могут способствовать коренному улучшению качества руководства в образовательных учреждениях, органах государственного управления и организациях частного сектора.

**Ключевые слова:** лидерская компетенция, международный опыт, компетентностный подход, трансформационное лидерство, профессиональное развитие, эффективность управления, руководящие кадры, система образования.

## **Application of international experiences in the development of management competencies**

**Salayev Jasurbek Komilovich,**  
Director of the Regional Center for Pedagogical  
Excellence of Khorezm Region  
Doctor of Sciences in Economics (DSc), Professor

**Abstract:** *This article explores the significance of international experiences in the development of management competencies and the issues of their application into national management practices. The study analyzes advanced approaches to training managers and enhancing their professional potential in countries, such as the United States, the European Union, South Korea, and Japan. The article proposes scientific and practical recommendations for adapting international models to the conditions of Uzbekistan based on competency-based approach theory, transformational leadership*

*concepts, and principles of continuous professional development. The practical significance of the research findings lies in the fact that the proposed approaches can serve to fundamentally improve the quality of management in educational institutions, public administration bodies, and private sector organizations.*

**Keywords:** *management competency, international experience, competency-based approach, transformational leadership, professional development, management efficiency, administrative personnel, education system.*

Zamonaviy globallashuv sharoitida tashkilotlarning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda rahbarlik kompetensiyasi hal qiluvchi omillardan biriga aylangan. Boshqaruv ilmining yetakchi tadqiqotchilari P.Drucker (1999), J.Kotter (2012) va B.Bass (2006) o'z ilmiy ishlarida samarali rahbarlikning tashkiliy muvaffaqiyatdagi muhim rolini ko'p bor ta'kidlaganlar [6, 8, 2]. Xususan, XXI asrda rahbar shaxsdan nafaqat an'anaviy-ma'muriy ko'nikmalar, balki strategik tafakkur, innovatsion yondashuv, emotsional intellekt va madaniyatlararo muloqot qobiliyatlari kabi murakkab kompetensiyalar talab etilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar davlat boshqaruvi, ta'lim tizimi va iqtisodiyotning barcha sohalarida sifat jihatdan yangi bosqichni boshlab berdi. O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar davlat boshqaruvi, ta'lim tizimi va iqtisodiyotning barcha sohalarida sifat jihatdan yangi bosqichni boshlab berdi. Ayni paytda, milliy boshqaruv amaliyotida xalqaro miqyosda sinovdan o'tgan ilg'or tajribalar va metodologiyalardan yetarlicha foydalanilmayotganligi tadqiqot muammosining dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqotning maqsadi – xalqaro tajribalarida qo'llaniladigan rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirish modellarini tahlil qilish va ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari sifatida quyidagilar belgilangan: rahbarlik kompetensiyasi tushunchasining nazariy asoslarini tizimlashtirish, AQSh, Yevropa Ittifoqi, Janubiy Koreya va Yaponiya tajribalarini qiyosiy tahlil qilish hamda milliy kontekstga moslashtirilgan amaliy model taklif etish. Tadqiqotda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va ilmiy adabiyotlarni kontentanaliz qilish usullaridan foydalanilgan.

Rahbarlik kompetensiyasi tushunchasi boshqaruv fanida keng qamrovli tadqiqot obyekti sifatida XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab jadal rivojlanib kelmoqda. D.McClelland (1973) birinchilardan bo'lib "kompetensiya" atamasini kasbiy faoliyat kontekstida qo'llab, an'anaviy bilim va ko'nikmalardan farqli o'laroq, amaliy vaziyatlarda namoyon bo'ladigan shaxsiy xususiyatlar majmuasini ta'riflagan [10]. Keyinchalik R.Boyatzis (1982) ushbu konsepsiyani boshqaruv sohasiga tatbiq etib, samarali rahbarning ajralmas xususiyatlari sifatida o'z-o'zini boshqarish, natijaga yo'nalganlik va boshqalarni rivojlantirish qobiliyatlarini ajratib ko'rsatgan [4].

Kompetensiyaviy yondashuvning zamonaviy talqinida L.Spencer va S.Spencer (1993) tomonidan ishlab chiqilgan “aysbergsimon model” alohida o‘rin tutadi. Mazkur modelga ko‘ra, kompetensiyaning tashqi ko‘rinuvchi qismi – bilim va ko‘nikmalar bo‘lib, uning asosiy qismi – motivlar, qadriyatlar va shaxsiy xususiyatlar yashirin holda amal qiladi [11]. Bu nazariy yondashuv rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishda faqat rasmiy ta‘lim va treninglar yetarli emasligini, balki shaxsiy o‘shish va qadriyatlar tizimini shakllantirishning ham zarurligini ilmiy jihatdan asoslab beradi.

Transformatsion rahbarlik nazariyasi, dastlab J.Burns (1978) tomonidan ilgari surilgan [5] va keyinchalik B.Bass (1985) hamda B.Avolio (1999) tadqiqotlarida chuqurroq ishlab chiqilgan bo‘lib, rahbarlik kompetensiyasining muhim nazariy asoslaridan birini tashkil etadi [3, 1]. Ushbu nazariyaga ko‘ra, samarali rahbar xodimlarni ilhomlantirish, intellektual rag‘batlantirish va individual yondashuv orqali tashkilotda tubdan ijobiy o‘zgarishlarni amalga oshirish qobiliyatiga ega bo‘lishi lozim. D.Goleman (2000) esa emotsional intellekt konsepsiyasini boshqaruv amaliyotiga tatbiq etib, rahbarning o‘z hissiyotlarini boshqarish va jamoaga ta‘sir ko‘rsatish mahoratini kompetensiyaning tarkibiy elementi sifatida asoslab bergan [7].

Hozirgi kunda rahbarlik kompetensiyasiga bo‘lgan ilmiy yondashuvlar sezilarli darajada kengaygan. M.Lombardo va R.Eichinger (2004) tomonidan ishlab chiqilgan “Kompetensiyalar arxitekturasi” modeli 67 ta alohida kompetensiyani o‘z ichiga olib, ularni klasterlar bo‘yicha tasniflaydi [9]. Shu bilan birga, Jahon iqtisodiy forumi (2020) tomonidan e‘lon qilingan “Kelajak kasblariga tayyorlik” hisobotida tanqidiy tafakkur, muammolarni hal qilish, kreativlik va raqamli savodxonlik XXI asr rahbarining asosiy kompetensiyalari sifatida alohida ta‘kidlangan. Bu esa rahbarlik kompetensiyasi

tizimining doimiy yangilanib, zamonaviy talablarga moslashib borishini yaqqol ko‘rsatadi.

Globalashuv sharoitida ta‘lim tizimi va boshqaruv faoliyatining samaradorligi bevosita rahbar kadrlarning kompetensiyasiga bog‘liq bo‘lib bormoqda. Zamonaviy jamiyatda rahbar nafaqat boshqaruvchi shaxs, balki strategik fikrlovchi, jamoani ilhomlantiruvchi va innovatsiyalarni amaliyotga tatbiq etuvchi lider sifatida namoyon bo‘lishi talab etiladi. Shu sababli rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirish masalasi bugungi kunda pedagogika va psixologiya fanlarining dolzarb yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mazkur jarayonda xalqaro tajribalarni o‘rganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi, chunki rivojlangan davlatlarda rahbarlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimi yuqori darajada yo‘lga qo‘yilgan.

Rahbarlik kompetensiyasi tushunchasi keng mazmunga ega bo‘lib, u shaxsning boshqaruv faoliyatini samarali amalga oshirishiga xizmat qiluvchi bilim, ko‘nikma, malaka va shaxsiy sifatlar majmuini o‘z ichiga oladi. Bu jarayonda strategik fikrlash, muammolarni hal etish qobiliyati, kommunikativ madaniyat, emotsional intellekt, jamoa bilan ishlash ko‘nikmalari va innovatsion yondashuv alohida ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, rahbarlik kompetensiyasi tug‘ma xususiyat emas, balki uzluksiz ta‘lim, tajriba va o‘z ustida ishlash orqali shakllanadigan dinamik jarayondir. Aynan shu jihat xalqaro tajribalarni o‘rganish va ularni amaliyotga joriy etish zaruratini kuchaytiradi.

Xalqaro miqyosda rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirish bo‘yicha ilg‘or tajribalar keng qo‘llanilmoqda. Jumladan, Organisation for Economic Co-operation and Development doirasida ishlab chiqilgan yondashuvlarda rahbarlarni tayyorlash kompetensiyaga asoslangan modelga tayanadi, bunda rahbarlarning faoliyati

aniq natijalar asosida baholanadi va ular uchun doimiy kasbiy rivojlanish imkoniyatlari yaratiladi. Bu tizim rahbarlarni faqat nazariy bilim bilan emas, balki real boshqaruv vaziyatlarida samarali faoliyat yuritishga tayyorlashga qaratilgan. Shuningdek, Finlandiya ta'lim tizimida rahbarlar pedagogik va boshqaruv kompetensiyalarining uyg'unligi asosida tayyorlanadi, ular maxsus akademik dasturlarni o'zlashtirgan holda mustaqil qaror qabul qilish, jamoani boshqarish va innovatsiyalarni joriy etish qobiliyatiga ega bo'ladilar. Ushbu yondashuv ishonch va erkinlikka asoslangan boshqaruv modeli bilan ajralib turadi.

Bundan tashqari, Singapur tajribasida rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirish tizimli va bosqichma-bosqich tashkil etilgan bo'lib, unda istiqbolli kadrlarni erta aniqlash va ularni maxsus liderlik dasturlari orqali tayyorlash muhim o'rin tutadi. Bu model rahbarlik xarakterini shakllantirish orqali ta'lim tizimining uzluksiz rivojlanishini ta'minlaydi. AQSh

amaliyotida esa mentoring va coaching kabi zamonaviy usullar keng qo'llanilib, tajribali rahbarlar tomonidan yosh mutaxassislariga individual yordam ko'rsatiladi, bu esa ularning kasbiy rivojlanishini jadallashtiradi va real muammolarni hal etish ko'nikmalarini shakllantiradi.

Xalqaro tajribalarni milliy ta'lim tizimiga tatbiq etish jarayoni bevosita moslashtirish tamoyiliga asoslanishi zarur. Chunki har bir davlatning ijtimoiy-madaniy muhiti, qadriyatlari va ta'lim tizimi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shu sababli ilg'or tajribalarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirib olish emas, balki ularni milliy sharoitga moslashtirish orqali qo'llash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bu jarayonda rahbarlar uchun uzluksiz ta'lim tizimini yaratish, kompetensiyaga asoslangan baholash mexanizmlarini joriy etish, innovatsion boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish hamda xalqaro hamkorlikni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, mahalliy pedagogik an'analar

*1-jadval.*

#### **Rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishning integratsion modeli**

| <b>Bosqich</b>     | <b>Mazmuni</b>                                        | <b>Xalqaro tajriba manbasi</b>                         | <b>Kutilgan natija</b>                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| I. Diagnostika     | Rahbarlarning mavjud kompetensiya darajasini baholash | OECD kompetensiyaga asoslangan baholash tizimi         | Kompetensiya profilning aniqlanishi      |
| II. Rejalashtirish | Individual rivojlanish rejasini ishlab chiqish        | Finlandiya – mustaqil akademik dasturlar modeli        | Maqsadli o'quv dasturining shakllanishi  |
| III. Tayyorlash    | Nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarni shakllantirish  | AQSh – mentoring va coaching dasturlari                | Kasbiy mahoratning oshishi               |
| IV. Amaliyot       | Real boshqaruv vaziyatlarida tajriba orttirish        | Singapur – bosqichma-bosqich liderlik dasturlari       | Boshqaruv tajribasining mustahkamlanishi |
| V. Baholash        | Natijalarni tahlil qilish va qayta tashkil etish      | Yaponiya –uzluksiz takomillashtirish (kaizen) tamoyili | Kompetensiyaning uzluksiz rivojlanishi   |

va milliy qadriyatlarni inobatga olish rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishda barqaror natijalarga erishish imkonini beradi.

Amaliy tajriba shuni ko'rsatadiki, rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishda faqat bilim berish yetarli emas, balki rahbarning shaxsiy rivoji, motivatsiyasi va refleksiv qobiliyatlarini shakllantirish ham muhimdir. Ayniqsa, emosional intellekt, stressni boshqarish, ijtimoiy munosabatlarni samarali tashkil etish kabi ko'nikmalar zamonaviy rahbar uchun zarur hisoblanadi. Shu jihatdan qaraganda, xalqaro tajribalar rahbarlarni kompleks rivojlantirishga qaratilganligi bilan ajralib turadi va ular nafaqat

professional, balki shaxsiy sifatlarni ham rivojlantirishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, rahbarlik kompetensiyasini rivojlantirishda xalqaro tajribalarni qo'llash ta'lim tizimi samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Ushbu tajribalarni chuqur o'rganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish orqali zamonaviy, raqobatbardosh va innovatsion fikrlovchi rahbarlarni tayyorlash mumkin. Natijada ta'lim muassasalarida boshqaruv sifati yaxshilanadi, jamoa faoliyati samaradorligi oshadi va ta'lim tizimining umumiy rivojlanishiga erishiladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Avolio, B.J. Full Leadership Development. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999. – 238 p.
2. Bass, B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1985. – 256 p.
3. Bass, B.M. Transformational Leadership. 2nd ed. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – 282 p.
4. Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – New York: John Wiley & Sons, 1982. – 328 p.
5. Burns, J.M. Leadership. – New York: Harper & Row, 1978. – 530 p.
6. Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. – New York: Harper Business, 1999. – 205 p.
7. Goleman, D. Leadership That Gets Results // Harvard Business Review. – 2000. – Vol. 78, No. 2. – P. 78–90.
8. Kotter, J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
9. Lombardo, M.M., Eichinger, R.W. FYI: For Your Improvement: A Guide for Development and Coaching. – Minneapolis: Lominger Limited, 2004. – 694 p.
10. McClelland, D.C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28, No. 1. – P. 1–14.
11. Spencer, L.M., Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: John Wiley & Sons, 1993. – 372 p.



**FORUM ISHTIROKCHILARI  
O'ZBEKISTON ISLOM CIVILIZATSIYASI  
MARKAZIDA BO'LDILAR**



# YUKSALISH VA TARAQQIYOT YO'LIDA

*Akmal Amrulloevich Xamidov,*

*Buxoro viloyat pedagogik mahorat markazi direktori,*

*pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori*

*akmalkhamidov89@gmail.com*

*tel: +998997007474*

**Annotatsiya:** Bugungi kunda ta'lim-tarbiya jarayonining sifatini oshirish maqsadida, zamonaviy ta'lim tendetsiyalari imkoniyatlaridan oqilona foydalanish orqali ilg'or ish tajribalar va pedagogik texnologiyalar va xorijiy baholash tizimini amaliyotga oqilona joriy etish, qo'llash ishlari jadal yo'lga qo'yilmoqda. Mazkur maqolada pedagoglarning va tarbiyachilarning uzluksiz kasbiy rivojlantirishni zamonaviy ta'lim muhitida XXI asr ko'nikmalarini shakllantirish va takomillashtirish o'ta muhim masala ekanligi va ta'lim oluvchilarda hayotiy ko'nikmalarni rivojlantirishning zamonaviy tendensiyalarini samarali qo'llashning yangi amaliyotini joriy etish orqali Buxoro viloyati mahorat markazida erishilayotgan natijalar tadqiq etilib, xulosa va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** pedagoglarning va tarbiyachilarning uzluksiz kasbiy rivojlantirishi, raqamli texnologiyalar, pedagogik innovatsiya, ta'lim sifati.

## На пути современности и развития

**Хамидов Акмаль Амруллоевич,**  
директор Бухарского областного центра педагогического мастерства, Доктор философско-педагогических наук

**Аннотация:** Сегодня, в целях повышения качества образовательного процесса, посредством рационального использования возможностей современных образовательных тенденций, активно внедряются передовые методы работы, педагогические технологии и зарубежные системы оценки. В статье показано, что непрерывное профессиональное развитие учителя

и педагогов является чрезвычайно важным вопросом в формировании и совершенствовании навыков XXI века в современной образовательной среде. На основе результатов, достигнутых в Бухарском региональном центре профессиональной подготовки благодаря внедрению новых практик эффективного применения современных тенденций в развитии жизненных навыков, разработаны методические рекомендации.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное развитие учителей и педагогов, цифровые технологии, педагогические инновации, качество образования.

## On the path of improvement and development

**Akmal Amrulloevich Khamidov,**  
Director of the Bukhara Regional Pedagogical Skills Center; Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences

**Abstract:** Nowadays, the actions are being intensively underway to rationally introduce and apply advanced practices, pedagogical technologies, and international assessment systems into practice through the rational use of modern educational trends in order to improve the quality of the educational process. This article reviews the results achieved in the Bukhara Regional Pedagogical Skills Center on effectively applying modern trends and proposes conclusions and recommendations for developing trainee teachers' life skills by introducing a new practice.

**Keywords:** continuous professional development of teachers and educators, digital technologies, pedagogical innovation, quality of education.

**“Tarix sinovlaridan o‘tgan haqiqat shuki, o‘zini o‘zgartirishga qodir bo‘lgan, vaqtni – imkoniyatga, imkoniyatni – yutuqqa, yutuqni taraqqiyot poydevoriga aylantira olgan xalq – buyuk xalqdir. Bunday xalq, hech shubhasiz, hayotni ham, ijtimoiy muhitni ham o‘zgartira oladi, ko‘zlagan murod – maqsadlariga albatta erishadi”.**

***Shavkat Mirziyoyev,  
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti***

**B**ugungi hayotimizdagi rivojlanishning keskin jadalashuvi ta’lim paradigmasini dinamik o‘zgartirmoqda. Shu bois ta’limiy standartlar va o‘quv dasturlari raqamli texnologiyalar, uzluksiz ta’lim olish tamoyili va kompetensiyaviy yondashuv asosida takomillashtirilmoqda. Bu esa o‘z navbatida o‘quvchi faqat egallangan bilim va ko‘nikma, malakalarni o‘zlashtirish bilan emas, balki undan mustaqil ravishda foydalana olish, hayotiy faoliyatlarida amalda qo‘llay olishi va turli ijtimoiy-psixologik munosabatlarda namoyon qila olishi ehtiyojlarini ta’minlaydi.

Respublikamizda ta’lim tizimining uzluksizligi, yosh avlodni barkamol etib tarbiyalash talablaridan elib chiqqan holda, umumta’lim fanlari mazmunining izchilligini, aloqadorligini, uzviyligini ta’minlash maqsadida tayanch kompetensiyalar va xususiy kompetensiyalar belgilangan. Ya’ni umummadaniy, ijtimoiy faol fuqarolik, shaxs sifatida o‘z-o‘zini rivojlantirish, fan va texnika yangiliklaridan xabardor bo‘lish kommunikativ, raqamli texnologiyalar bilan ishlash, matematik savodxonlik, hamda foydalanish kompetensiyalarini shakllantirish uchun ilmiy nufuzga ega bo‘lgan mahoratli o‘qituvchilarni keng jalb etish zarur bo‘ladi.

Buning natijasida o‘quvchilarda o‘z bilimlarini hayotda amaliy qo‘llay olish, raqamli texnologiyalaridan foydalangan holda mustaqil

ta’lim olish, hamda o‘z qiziqishlari va qobiliyatlariga muvofiq ravishda kasb-hunar tanlash, shaxs sifatida doimiy ravishda o‘z-o‘zini rivojlantirish, ma’naviy, ruhiy va intellektual kamolotga intilish bilan birga jismoniy kamolotni ham ta’minlay olish sharoitini yaratadi

Darhaqiqat, dunyodagi barcha davlatlarda jadal rivojlanish konsepsiyasi birinchi navbatda ta’lim tizimini isloh qilishdan boshlangan.

Bunday salmoqli vazifalarni samarali bajarish oshirish maqsadida zamonaviy ta’lim muhitida pedagog va tarbiyachilarda XXI asr ko‘nikmalarini rivojlantirish va shakllantirish o‘ta muhim masaladir.

Ta’lim oluvchilarda hayotiy ko‘nikmalarni rivojlantirishning zamonaviy yo‘nalishlarini qo‘llashning yangi amaliyotini joriy etish va bu borada quyidagi asosiy yo‘nalishlarga e’tibor qaratilishi lozim.

**Birinchidan**, maktabgacha va boshlang‘ich ta’lim jarayoniga raqamli texnologiyalarni samarali qo‘llash orqali boshlang‘ich sinfda o‘qitiladigan fanlar va maktabgacha ta’lim tashkilotidagi mashg‘ulotlarni integratsiya qilish, raqamli vositalar, multimediali ilovalar va ta’limiy platformalardan foydalanish dolzarb ijtimoiy zarurat hisoblanadi. Bu pedagoglar va tarbiyachilarda texnologik ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun muhim sanaladi. Shu bilan birga, ta’lim oluvchilarni zamonaviy texnologik ko‘p tarmoqli media muhitda faoliyat olib borish malakalarini rivojlantiradi.

**Ikkinchidan**, kreativ va tanqidiy fikrlashni rivojlantirish asosida ulardagi ijodiy faoliyat natijalarini rag‘batlantirish joiz. Shuningdek kognitiv jarayonlarni rivojlantirish orqali dunyoqarashi va shaxsiy yo‘nalganlikni kengaytirish uchun ularga turli ta’limiy vazifalar berish, metodogik loyihalarda faol ijtimoiy-hissiy yondashuv bilan ishtirok etishga yo‘naltirish lozim. Bu orqali ular har qanday muammo, topshiriq va masalalarni muammolarni 4k modeli bilan hal qilishga o‘rgatiladi.

**Uchinchidan,** o'zaro hamkorlik va shaxslararo hissiy-emotsional ko'nikmalari sifatida workshop, prosessing usullaridan foydalanish jamoada ishlash uchun muhim sanaladi. Kichik guruhlarda proektiv loyihalar ustida mustaqil ishlash bilan o'zaro yordam, qo'llab quvvatlash, birgalikda hal qilish ko'nikmalarini taraqqiy ettiradi.

**To'rtinchidan,** hayotiy lahzalarda emotsional intellektidan samarali foydalanish uchun ularga o'z his-tuyg'ularini tushunish va boshqarish, boshqalar bilan empatik munosabat ko'rsata olish ularning his tuyg'ularini anglash orqali samarali kommunikasiya qila olish, samimiy munosabatda bo'lish malakalarini o'zlashtirish muhimdir. Chunki shundagina hayotiy hodisalarda har xil to'siqlardan oson engalishni, stress va depressiv holatini muvaffaqiyatli bartaraf etish imkoni bo'ladi.

Shunday qilib, zamonaviy pedagog har bir ta'lim oluvchining individual-psixologik va ijtimoiy-psixologik xususiyatlariga e'tibor berib, har bir bolaning o'ziga xos traqqiy qilish va senzitiv davriga egaligini bilishi lozim. Shu asosda ularning individual ehtiyojlariga mos individual rivojlanish dasturlari tuzishi kerak. Xuddi shular XXI asr hayotiga muvaffaqiyatli tayyorlash uchun muhim asos hisoblanadi. Shundagina yosh avlodning to'laonli rivojlanishini amalga oshirish imkoni yaratiladi.

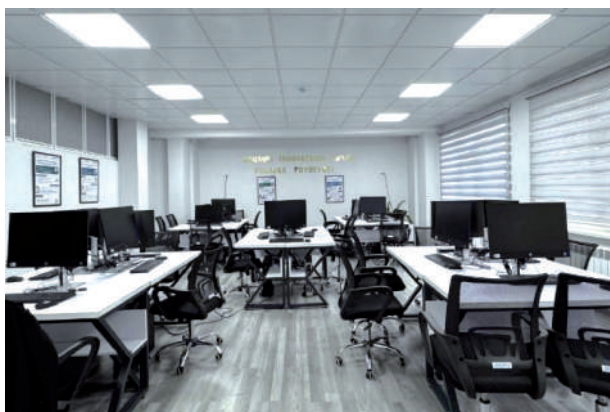
Yuqoridagi vazifalarni samarali amalga oshirish maqsadida zamonaviy ta'lim muhiti-da ta'lim oluvchilarda XXI asr ko'nikmalari-

ni rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlari yuzasidan ilmiy, nazariy va amaliy seminar-treninglar, metodik turlar, mahorat dars-mashg'ulotlari hamda konferensiyalarni tashkil etish negizida pedagoglarni yangi zamonaviy metodikalar bilan tanishtirish muhim ahamiyatga ega.

Yuksalish va taraqqiyot yo'lidan dadil odimlayotgan, o'z vaqtida ta'lim va tarbiya sohasida "Buxoro tajribasi" ning tashabbuskori va targ'ibotchisi bo'lgan Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazining bugungi kundagi faoliyatining ayrim ibratli jihatlari haqida munosabatimizni havola etmoqchimiz.

Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazida Yangi O'zbekistonning tayanch ustuni bo'lgan bilim, ta'lim va tarbiya sohasida yuksalish va taraqqiyot yo'lida keyingi yillarda ibratli ishlar amalga oshirilmoqda.

Aytish joiz, ta'lim sifatini yanada oshirish maqsadida markazning moddiy-texnika bazasini takomillashtirish borasida dadil qadamlar tashlanmoqdi. Bu borada maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, viloyat hokimligi va xalqaro tashkilotlarning amaliy ko'magi bilan zalvorli ishlar amalga oshirildi. Buxoro viloyati hokimi B.Zaripovning tashabbusi bilan markaz o'quv binosining birinchi qavati mahalliy budget mablag'lari hisobidan va ikkinchi qavati YUNESCO xalqaro tashkiloti tomonidan **"Ishonch"** loyihasi doirasida joriy ta'mirlanib, zamonaviy jihozlar bilan ta'minlandi.



Shuningdek, 2026-yilda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining tegishli qarorlari asosida davlat budjetidan **7,8 mlrd** so'm mablag' ajratilib mahorat markazining faollar zali, yotoqxona, kutubxona va oshxona qismi joriy ta'mirlanmoqda. Bu esa davlatimizda ta'lim tizimiga berilayotgan e'tiborning yorqin namunasidir.

Markaz rahbariyatining tashabbusi va jamoaning faolligi bilan o'quv xonalari ixcham va shinam holatga keltirildi hamda zallar anvoyi gullar bilan bezatildi. Malaka oshirish kurslarida samarali va sifatli ta'lim berish uchun to'liq shart-sharoitlar yaratildi. Bu yaratilgan sharoitlardan malaka oshirishga kelgan pedagoglar va tarbiyachilar mamnun bo'lib, o'z bilimlarini zamon talablari asosida rivojlantirib borishmoqda.

Bu o'z navbatida mahorat markazi rahbariyati tomonidan jamoani yangi marralar sari yetaklashga undamoqda. Mahorat markaziga ko'plab xalqaro tashkilotlar vakillarining tashrif buyurishi hamda xorijiy ta'lim tajribasini almashish muhitining yaratilganligi yangi-yangi yutuqlarga omil bo'lib xizmat qiladi. Shu bois, oxirgi yillarda markaz xalqaro tashriflar, xorijiy tajribalarni o'rganish va amaliyotga joriy etish maskaniga aylandi.

Hozirda ta'lim-tarbiya jarayoniga zamonaviy pedagogik va psixologik tendensiyalaridan:

- Globalizasiya
- Internalizasiya
- Pragmatizasiya
- Insonparvarlashtirish
- Internalizasiya
- Individuallashtirish
- O'zgaruvchanlik yoki diversifikatsiya
- Yaxlitlik
- Psixologiyani zamonaviy ta'lim jarayonida qo'llash.
- Standartlashtirish
- Raqamlashtirish ya'ni o'qitishning yangi modellarini yaratish va qo'llash

- Texnologiyalashtirish ta'lim turlarining poydevori hisoblangan maktabgacha va boshlang'ich ta'limdan boshlash yuqori pog'onalarigacha har tomonlama maqsadga muvofiq samarali foydalanish joiz.

Ta'lim-tarbiya jarayonining sifati, o'quv-tarbiya jarayoniga ilg'or pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarni samarali joriy etilishi ko'p jihatdan pedagogning mahorati, innovativ faoliyati va o'quvchilarni baholashda zamonaviy xorijiy baholash tizimidan samarali foydalanishga bog'liq bo'ladi.

Bugungi kunda ta'lim-tarbiya jarayonining sifatini oshirish maqsadida, ilg'or ish tajribalar va pedagogik texnologiyalar va xorijiy baholash tizimini amaliyotga oqilona joriy etish qo'llash ishlari jadal yo'lga qo'yilmoqda. Bunda umumta'lim maktablari o'qituvchilarining oliy ta'lim muassasalari hamda hududiy Pedagogik mahorat markazlari professor-o'qituvchilari bilan hamkorligi yo'lga qo'yilib, umumta'lim maktablarida ilg'or tajribali o'qituvchilar mahorat darslarini tashkil etmoqdalar va xalqaro baholash tizimini eksperimental qo'llash ishlariga ishtirok qilmoqdalar.

Aytish joizki, o'qituvchilarning intellektual salohiyatini, metodik ehtiyojini, o'quvlarining monitoringini, ularning samaradorligi va amalda qo'llashning qulayligini turli anketa va so'rovnomalar asosida aniqlab, tegishli tavsiya va takliflarni taqdim etish mexanizmi to'liq yo'lga qo'yilsa, mazkur jarayon sifatini yanada oshirish imkoni ochiladi.

Buning uchun qator vazifalarni amalga oshirish kerak, jumladan, fanlar kesimida mavjud muammolar va o'qituvchilar ehtiyojidan kelib chiqqan holda, tajribali va mahoratli o'qituvchilarni ta'lim muassasalariga, o'qituvchilarga birlashtirish mumkin. Natijada esa, tajribadan o'tgan texnologiyalar yo'nalishlar bo'yicha turkumlashtirilib o'qituvchilarga yetkaziladi hamda amaliyotga joriy etiladi.

Barchamizga ma'lumki, ta'lim-tarbiya jarayonining sifati, o'quv-tarbiya jarayoniga innovativ ilg'or pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarni samarali joriy etilishi ko'p jihatdan pedagog mahorati, bilimdonligi, ijodkorligi, madaniyati, uning ijtimoiy-psixologik sifatlariga bog'liq bo'ladi [8].

Hozirgi globallashuv davrida kasbiy va shaxsiy faoliyatimizni raqamli texnologiyalarisiz tasavvur etib bo'lmaydi. Shu nuqtai nazardan, tizim mutaxassislari, o'qituvchilarning ehtiyojidan kelib chiqqan holda metodik xizmatni raqamli texnologiyalar va modulli o'qitish tizimi asosida ham offlayn, ham onlayn tarzda samarali tashkil etish zarurati mavjud.

Modulli o'qitish tizimi inson miyasining o'zlashtirish tizimiga asosan vujudga kelgan. Inson miyasi infarmatsiyani (axborotni) oqim sifatida yaxlit holicha emas balki kvant (bo'linmas miqdor) ko'rinishda eng yaxshi qabul qiladi.

Shundan kelib chiqadigan bo'lsak ta'limni ya'ni o'qitishni inson bosh miyasining o'zlashtirish tizimiga moslashtirish g'oyasi asosida tashkil qilish eng samarali yo'l ekanligi e'tirof etilmoqda.

Professor N.H. Avliyoqulov tabiri bilan aytganda "Modul bu o'quv materialining mantiqan tugallangan birligi bo'lib, o'quv fanning bir yoki bir necha fundamental tushunchalarini o'rganishga qaratilgan" [10].

Har bir moduldagi mikro modul mutaxassislik fanlarining shakllantirishda ma'lum maqsad va vazifani bajaradi, uning maqsadlari davlat ta'lim standartlarida yoki talablarida aks ettirilgan bo'ladi va mutaxassislik faninini uzlashtirishning bosh maqsadini ifodalaydi.

Bunda ilg'or ish tajribasiga ega kreativ o'qituvchilar ilg'or pedagogik texnologiyalarga asoslangan o'z dars ishlanmalarini hamkasblari bilan o'rtoqlashishi, munozara yuritishlari mumkin bo'ladi. Natijada, onlayn va oflayn rejimlarida o'qituvchilarning ilg'or ish tajribalari

tezkorlik bilan ommalashtiriladi, tizimdagi xodimlarning metodik ehtiyojlarini aniqlab, ularga masofadan uslubiy yordam beriladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim tarbiya va ilmfan sohalarining rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni, 2020-yil 6-noyabdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4884-son, 2021-yil 25-yanvardagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4963-son qarorlari hamda O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining 2021-yil 29-yanvar "Xalq ta'limi sohasida ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 21-son, hamda 2021-yil 23-martidagi "Xalq ta'limi xodimlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish hududiy markazlari faoliyatini takomillashtirish, kurslardagi ta'lim sifatini oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 80-son buyruqlaridan kelib chiqadigan vazifalar ijrolari amalga oshirilib kelinmoqda.

Aytish joizki, 2021-yilning 1-martidan boshlab xalq ta'limi tizimi rahbar va pedagog xodimlari uchun "Hayot davomida o'qish" tamoyili asosidagi malaka oshirish ta'lim ishini boshlangan edi. Bu yo'nalishda uzluksiz kasbiy rivojlantirish elektron platformasi yaratildi. Elektron platforma pedagog va rahbar xodimlarga xohlagan vaqtda va xohlagan joyda turli gadgetlar orqali ulanish, shuningdek, o'z kasbiy ehtiyojlaridan kelib chiqib, uzluksiz malaka oshirish imkoniyatini berdi.

Uzluksiz malaka oshirishda pedagoglarning ta'lim olish jarayonlari nazorati maxsus elektron platforma asosida amalga oshiriladi

va inson omili minimallashtiriladi. Jumladan, elektron platformada rahbar va pedagog xodimlar uchun quyidagi imkoniyatlar yaratildi:

- maxsus platforma “tas-ix” da joylashtirilgani va personal kompyuter bilan birga mobil telefon orqali (android, ios) kirish imkoniyati;

- mustaqil onlayn ro‘yxatdan o‘tish va malaka oshirish;

- har bir tinglovchining shaxsiy kabineti;

- malaka oshirishni boshlashdan oldin kasbiy kompetensiyalar bo‘yicha diagnostikadan o‘tish;

- diagnostika natijalariga asosan individual kasbiy rivojlanish traektoriyasining shakllanishi;

- individual traektoriyaga asosan platformadan tomonidan ehtiyojga asoslangan kurslarning taklif etilishi;

- har bir kursdagi alohida mavzu bo‘yicha videodars, taqdimot, adabiyotlar mavjudligi;

- har bir mavzudan keyin o‘zlashtirish darajasini aniqlash imkoniyati (agarda tinglovchi ma’lum mavzuni o‘zlashtirishi past bo‘lsa keyingi mavzular ochilmaydi);

- rahbar va mutaxassislar kamida 30 soat, pedagoglar 36 soat malaka oshirishdan o‘tganidan keyin malaka oshirganlik to‘g‘risidagi elektron sertifikat;

- har bir tinglovchining natijalaridan kelib chiqib shaxsiy portfoliosi shakllanishi;

- muqobil malaka oshirish shakllaridan foydalanish va uchun muayyan kredit to‘plash imkoniyati;

- malaka oshirish davrida turli vebinarlarda cheklanmagan vaqtda va cheklanmagan tinglovchilar soni ishtirok etishi (bunda tinglovchi onlayn vebinarida ishtirok etmasa vebinarining arxivini ko‘rish mumkin);

- vebinarlar o‘tkazish payida turli onlayn so‘rovnomalar o‘tkazish imkoniyati;

- yaratilgan kurslar sifatini baholash (5 balli tizimda);

- tinglovchilar va tyutorlar o‘rtasida o‘zaro muloqot qilish va fayl almashish;

- tinglovchilar tomonidan o‘zlarining mualiflik kurslarini joylashtirish va boshqa tinglovchilarga o‘rtoqlashish.

Shunday qilib, o‘qituvchilarning mahoratlarini uzluksiz oshirish mexanizmlarini amaliyotga samarali joriy etish, ta’lim-tarbiya jarayoniga innovatsion pedagogik va raqamli texnologiyalarini keng joriy etish va zamonaviy xorijiy baholash tizimini qo‘llash orqali hal etish mumkin [8].

Bularni Buxoro pedagogik mahorat markazida olib borilayotgan ishlar misolida ko‘rish mumkin. Markazda BMTning ta’lim masalalari bo‘yicha kordinatori, YUNESCO va YUNISEF xalqaro tashkilotlari mas’ul xodimlarining, Shvetsariyaning O‘zbekistondagi elchisining tashrif buyurishi hamda bergan maslahatlari bu boradagi yutuqlarning amaliy ko‘rinishidir.



Xorijiy mamlakatlar (Janubiy Koreya, Italiya, Xitoy, Malayziya, Fransiya, Germaniya, Yaponiya, Rossiya, Buyuk Britaniya, Janubiy Afrika) ta’limini milliy ta’lim tizimimizga

xalqaro ta'lim yutuqlarini singdirishda muhim ahamiyat kasb etdi va pedagoglar, tarbiyachilarning amaliy tajribasini boyitdi.

Yaponiyaning Nagoya Universiteti professori Sarkar Arani Moxammad Rizoning mahorat markaziga tashrif buyurishi Yaponiya va O'zbekiston ta'lim tizimidagi ilg'or amaliyotlar va ularning ta'lim tizimiga joriy etilishi haqidagi fikr almashuv ham muhim ahamiyat kasb etdi. Shuningdek, YUNESKOning ta'lim bo'limi boshlig'i Bojana Zivkovich boshchiligidagi mas'ul xodimlarning tashrif buyurishi, "Ishonch" loyihasi doirasida 2026-yilda rejalashtirilgan ta'mirlash bo'yicha loyiha ishlari va kelgusidagi hamkorlik masalalarining kelishib olinishi yuksalish va taraqqiyot yo'lidagi dadil qadamlardir.



2025-yilda jamoaning **4 nafar** professor-o'qituvchilari **Malayziya**da bo'lib, ta'limda zamonaviy yondashuvlar bo'yicha ushbu davlat tajribasini o'rgandilar. O'zbekistonning Malayziyadagi elchisi Karomidin Gadoyev bilan uchrashuvlari va ta'lim tizimidagi hamkorlik masalalari borasida fikr almashildi. Unda o'zbek va malay xalqlarining bir-biriga o'xshash madaniyati, ta'lim tizimi va islomiy qadriyatlariga atroflicha to'xtalib, ta'lim tizimidagi hamkorlikning istiqboldagi rejaları muhokama etildi. Bugungi kunga kelib Malayziyaning yirik Universiteti bilan tajriba almashuv bo'yicha kelishuvga erishilganligi, dunyoning top-550 universitetlari ro'yxatiga kiruvchi Malayziyadagi **"MARA"** texnologiya univer-



siteti bilan imzolangan kelishuv ham fikrimizning yorqin dalilidir.

Fransiya elchisi viloyatdagi fransuz tilini rivojlantirishda pedagogik mahorat markazdai olib borilayotgan o'quv-uslubiy ishlar haqida xabardor bo'lib, markazning fransuz tili metodisti uchun o'quv-uslubiy ishlari jarayonida foydalanishi zarur bo'lgan o'quv materiallari to'plamini sovg'a qiladi.

2026-yil fevral oyida A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instiuti hamda Fransiyaning **“Francophonía”** markazi o'rtasidagi kelishuvga muvofiq Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazi rahbari A.Xamidov va markazning **5 nafar** professor-o'qituvchilari Fransiyaning Nitsa shahriga **“Francophonía”** markaziga malaka oshirish uchun tashrif buyurdilar va ular bilan hamkorlik memorandumlarini imzolab, hamkorlikning yangi bosqichini boshlab berdilar. Mahorat markazida rus, ingliz, fransuz, nemis tillari bo'yicha xorijiy ekspertlarning o'quv mashg'ulotlari o'tishi an'anaga aylangan.



Zamonaviy ta'lim muhitida ta'lim oluvchilarda uzluksiz kasbiy rivojlanish ko'nikmalarini rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlari yuzasidan ilmiy, nazariy va amaliy seminar-treninglar, metodik turlar, mahorat dars-mashg'ulotlari hamda konferensiyalarni tashkil etish negizida pedagoglarni, shuningdek, metodistlar, bo'lg'usi pedagoglar, magistrlar, ilmiy izlanuvchilar hamda sohaning mas'ul mutaxassislarini yangi zamonaviy metodikalar bilan

tanishtirish muhim ahamiyatga ega. Albatta, bu ular faoliyatiga akademizm, dinamizm va tezkorlik baxsh etadi va ta'lim natijaviyligini oshiradi.

Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazi xorijiy tajribalarni o'rganish va o'rgatish bo'yicha Respublika miqyosidagi tadbirlarning tashabbuskori va tashkilotchisi sifatida ham faoliyat ko'rsatib kelmoqda.



2025-yilda **“PIRLSga tayyorlanish va o'tkazish”** bo'yicha respublika o'quv-seminarining Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazida o'tkazilishi va unda **“Buxoro tajribasi”** ning o'rganilishi buning yorqin dalilidir.

Mahorat markazida rahbariyatning qat'iy talabi va jamoa a'zolarining fidoyiligi bilan fanlarni o'qitishga yangicha yondashuvlar, ta'lim tizimiga xorijiy tajribalarni keng joriy etish bo'yicha muhim tashabbuslar amalga oshirilmoqda. Natijada metodologiya, ong va tafakkur yangilanmoqda. **“Ochiq darslar”**, **“Mahorat darslari”**, **“Integrallashgan darslar”**ni o'tish va ularni tahlil qilish muntazam



yo'lga qo'yilgan. Markaz rahbariyati har bir kafedraning amalga oshirayotgan ishlarini muntazam o'rganib, metodik kengash yig'ilishlarida baholab boradi.

O'quv mashg'ulotlaridan bo'sh vaqtlarida professor-o'qituvchilar olis hududlardagi maktablar, ko'rsatkichi past maktablarda bo'lib, uslubiy yordam ko'rsatishlari odat tusiga kirgan. Talim klasteri tizimida birlashtirilgan maktablarda fanlarni o'qitishning dolzarb masalalari, muammo va yechimlarga oid o'quv seminar, "Mahorat darslari" o'tkazib kelinmoqda. Eng avvalo, maktab o'qituvchilarining talab va ehtiyojlari so'rovnomalari orqali o'rganilib, shu asosda metodik yordam ko'rsatish samarali yo'lga qo'yilgan. O'quv-metodik qo'llanma, ko'rsatma va tavsiyalar muntazam tayyorlab, ularga taqdim etilmoqda.

Aytish joizki erishilgan yutuqlarlarga qaramasda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini yanada yuksaltirish uchun mavjud muammolar yechimini topib borishi kerak. Mavjud muammolardan bittasi, o'qituvchilarni kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash asosida kasbiy rivojlanishini ta'minlashdir. Buning uchun har bir o'qituvchini kasbiy rivojlanishi tashxis natijalariga asosan individual kasbiy rivojlanish traektoriyasini shakllantirish joizdir. Shu asosda muvofiq rivojlantiruvchi variativ o'quv dasturlari ishlab chiqish va amaliyotga tadbiiq etish kerak bo'ladi.

Maktab ta'limi tizimining, xususan, umumiy o'rta ta'limning saviyasi ko'p jihatdan unda faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarning kasbiy salohiyati bilan belgilanadi. Maktabdagi ta'lim sifati undagi o'qituvchilarning saviyasidan yuqori bo'lolmaydi. Ushbu obyektiv haqiqatlar tizimdagi, xususan, maktablardagi ta'lim sifati ularda faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarning kasb mahoratiga bog'liqligini ifodalaydi. Shuning uchun "Hayot davomida malaka oshirish" vazifalarning aynan xalq ta'limi xodimlarining kasbiy rivojlantirish tizimini isloh qilishga qaratilgan. Bu borada Buxoro viloyati PMM

"Hayot davomida malaka oshirish" maqsadida yaratilgan "Uzluksiz kasbiy ta'lim" 2024-yilgi elektron platformasi kontentini shakllantirishda Respublikada tayanch kafedralar sifatida "Pedagogika va psixologiya, ta'lim texnologiyalari" kafedrasini "Amaliyotchi psixologlar" va "Ijtimoiy fanlarni o'qitish metodikasi" "Tarix" fanlari tinglovchilari uchun 36 soatlik "Uzluksiz kasbiy ta'lim" kurslarining o'quv-uslubiy majmualari, taqdimotlari, test topshiriqlar, so'rovnomalari, ekspert xulosalari va 72 ta video darslar yaratildi va elektron platformaga joylashtirilgan.

Yuqoridagilarga asoslanib, malaka oshirish sifati va samaradorligini yanada oshirish borasida quyidagi tavsiyalarimizni berishimiz mumkin:

o'qituvchilarni kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va uning asosida kasbiy rivojlanishini ta'minlash;

har bir o'qituvchini kasbiy rivojlanishi tashxis natijalariga asosan individual kasbiy rivojlanish traektoriyasini shakllantirish;

shu traektoriya asosida muvofiq rivojlantiruvchi variativ o'quv dasturlari ishlab chiqish va amaliyotga tadbiiq etish;

har bir o'qituvchini kasbiy rivojlanish portfoliosini yaratish;

hududiy kasbiy rivojlanish platformasini yaratish orqali har bir o'qituvchi kasbiy rivojlanishini onlayn nazorat qilish.

markaz professor-o'qituvchilarini xalqaro tajribalar asosida xorijiy oliy ta'lim va ilmiy tadqiqot institutlariga stajirovkalarga yuborish;

malaka oshirish kurslariga jalb etiladigan pedagoglarning kasbiy ehtiyojini aniqlash (diagnostik tahlil), ehtiyojidan kelib chiqib o'quv dasturlarini ishlab chiqish;

Tabiiy fan yo'nalishida yosh olimlar bilan tadqiqotlar olib borish maqsadida "Geografik tadqiqot maydonchasi"ni tashkil etish;

malaka toifa sinovlaridan o'tishda qiynalayotgan pedagoglar uchun rivojlantiruvchi platforma yaratish;

olis va chekka hududlardagi va malaka toifa sinovlaridan bir necha marotaba o'tolmagan pedagoglarni tayyorlash uchun sayyor metodik xizmat yo'lga qo'yish;

olis va chekka hududlardagi o'qituvchi va tarbiyachlarni uzluksiz kasbiy mahoratini oshirish uchun elektron dastur yaratish va maxsus ("Olis hudud") platforma orqali ularni o'qitish (onlayn shaklda);

og'ir vaziyatda qolgan, tarbiyasida muammosi bor bolalar bilan ishlashda "tezkor" metodologik yordam ko'rsatish platformasini yaratish;

maktablarda integrasiyalashgan nogironligi bo'lgan bolalar bilan faoliyat ko'rsatayotgan o'qituvchi va defektologlarni gosptal pedagogika dasturlari asosida o'qitish.

Xulosa qilib aytsek, Buxoro viloyati pedagogik mahorat markazi jamoasi keyingi yillarda ham ta'lim-tarbiya, metodikani rivojlantirish, xorijiy tajribalarni ta'lim jarayoniga keng tadbiq etish borasida yuksalish va taraqqiyot yo'lidan boraveradi va Yangi O'zbekistonda Uchinchi Renessansning mustahkam poydevorini yaratuvchi yoshlar ta'lim-tarbiyasiga munosib hissa qo'shaveradi, deb qat'iy ishonamiz.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabdagi "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim tarbiya va ilm-fan sohalarining rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6108-son Farmoni.

2. 2020-yil 6-noyabdagi "Ta'lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ -4884-son, Qarori.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida" 2021-yil 25-yanvardagi PQ-4963-son Qarori

4. O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining 2021-yil 29-yanvar "Xalq ta'limi sohasida ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 21-son buyrug'i

5. O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirining 2021-yil 23-martidagi "Xalq ta'limi xodimlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish hududiy markazlari faoliyatini takomillashtirish, kurslardagi ta'lim sifatini oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 80-son buyrug'i.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qaror: 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son [Elektron manba]. -URL: <https://lex.uz/uz/docs/-6981085>

7. Maktabgacha va maktab ta'limi vazirining 2024-yil 7-avgustdagi Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilari uchun "Kasbiy rivojlanish kuni" va "Kasbiy rivojlanish soati" tadbirlarini bosqichma-bosqich joriy etish to'g'risida" gi 246-sonli buyrug'i URL: <https://lex.uz>

8. 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. – Toshkent: "Zamin Nashr" nashriyoti, 2022 – 344 bet.

9. Po'latov Sh. Ta'lim menejmenti yoxud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarish strategiyasi. O'quv qo'llanma. // Toshkent – "Yosh kuch", 2019.591 bet

10. Avliyoqulov N.X. O'qitishning Modul tizimi va pedagogik texnologiyasi amaliy asoslari, – Buxoro, 2001.

#### Internet resurslari:

11. lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.

12. uzedu.uz – Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining rasmiy sayti.

13. onlinedu.uz – uzluksiz kasbiy ta'lim platformasi.

14. ziyonet.uz – axborot ta'lim portali.

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

2026-yil,  
6-son  
(Maxsus son)

**Tahririyat manzili:**

Toshkent shahar, Olmazor tumani,  
Ziyo ko'chasi, 6-uy. Pochta indeksi – 100095.

Jurnal 2021-yil dekabr oyidan chiqqan 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 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Nashr bosma tabog'i 21.  
Adadi: 100 nusxa. Chop etishga ruxsat etildi 10.06.2026.  
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, 2026.

