ISSN: 3060-4613

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI

O'zbekiston Milliy Pedagogika Universiteti



№9(4)
2026

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

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Elektron nashr. 586 sahifa,
25-sentyabr, 2026-yil.

BOSH MUHARRIR:
Karimova E'zoza Gapirjanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:
Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

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

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ
Hamkorlarimiz: O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

EDITOR-IN-CHIEF:
Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:
Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

EDITORIAL BOARD MEMBERS:
Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician
Shoumarov G'. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician
Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor
Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Shermuhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor
Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)
Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)
Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)
Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)
Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)
Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)
Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor
Abdullayeva N. Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor
Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers "Yangi O'zbekiston" and "Pravda Vostoka", Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor
Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)
Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor
Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor
Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor
Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service
Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor
Rakhmonova Z.A. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor
Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)
Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor
Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor
Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor
Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics
Ashurov R. R. – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor
Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region
Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences
Vakhobov Anvar Abdusattor oglu – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:
Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:
• Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
• Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)
Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):
• Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
• Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali

26.09.2023-yildan

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

Litsenziya raqami: **№136361**

MUNDARIJA CONTENTS СОДЕРЖАНИЕ

MUNDARIJA

Academic and Translingual Competence as an Integrative Construct in Higher Education: a Theoretical Framework 10
Davronova Fotima Pirnazarovna

Ovqatlanish xulq-atvori buzilgan bemorlarning emotsional va shaxslilik xususiyatlarining klinik-psixologik tahlili 14
Abdumutalibova Mag'firat Mirodil qizi

Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining metakognitiv kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan metodik tizim modeli 18
Melliyeva Dilfuza O'ralovna

Boshlang'ich sinf o'quvchilarining 5K kompetensiyalarini baholash mezonlari va indikatorlari 24
Himoyeva Sarvarbegim Jamilovna, Qodirov Zayniddin Zaripovich

Bo'lajak pedagoglarda stressli vaziyatlarda xulq-atvor xususiyatlarini tadqiq etishning psixodiagnostik asoslari 29
Olimova Firuza Aslonovna

Developing the Skill of Evaluating the Reliability of Information Sources in Teaching English 35
Sherimbetova Nasiba Ravshanbek kizi

Tarmoq texnologiyalari fanida sun'iy intellekt asosidagi web-platformaning didaktik imkoniyatlari 42
Yuldashev Shadiyor Shuxrat o'g'li

Maxsus ta'lim ehtiyojiga ega o'quvchilarning ijtimoiy-psixologik rivojlanishini qo'llab-quvvatlashda sun'iy intellekt imkoniyatlari 48
Abdujabborova Dildora Saidmurot qizi

Pedagogik jarayonlar davomida talaba-yoshlar egallagan faol fuqarolikning ijtimoiy-madaniy ahamiyati 56
Xabibulla Muratov Abduqodirovich

Maktabgacha tayyorlov yoshdagi bolalarda atrof muhitga munosabatini shakllantirishning zamonaviy usullari 65
Umarova Dildora Nizom qizi

Maktabgacha yoshdagi bolalarning obrazli va bog'lanishli nutqini rivojlantirish hamda nutqiy qiyinchiliklarni erta aniqlashning pedagogik-psixologik asoslari 70
Axmedova Muyassar Xadimatovna, Maqsudboyeva Dilbar Olimjon qizi

Umumta'lim maktabi o'quvchilarida ochiq javobli PISA topshiriqlarining produktiv fikrlashni rivojlantirishdagi o'rni 76
Xudayberdiyeva Muxayyo Karshiboyevna

Ta'limda interaktiv texnologiyalardan foydalanishning afzalliklari 86
Xoshimova Maftunabonu Xoshimjon qizi

Yosh kelin-kuyovlarning nikoh orqali kutuvlari va psixologik farovonligining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari 91
To'lqinboyeva Mahliyoxon Valijon qizi

"Art-pedagogik qobiliyat" tushunchasining mohiyati va tarkibiy komponentlari 95
Bo'ltakova Roziya Xasan qizi

Pathogenetic Rationale for Personalized Therapy of Dentin Hypersensitivity in Patients With Erosive Tooth Lesions 99
Khusanbaeva Jasmin Shavkatovna, Zoirov Tulqin Elnazarovich

Raqamli iqtisodiyot sharoitida korxona axborot tizimlarini tizimli tahlil qilish va modellashtirish 104
Ro'ziyev Bahromjon Rustam o'g'li

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining moliyaviy savodxonligini rivojlantirish mexanizmi va tarkibiy-funksional modeli 108
Berdimurotov Adxam Xayrulla o'g'li

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Raqamli ta'lim muhitida boshlang'ich sinf o'quvchilarining kitobxonlik kompetensiyalarini rivojlantirishning pedagogik mexanizmlari 113
Umirova Marxabo Abdimannobovna

O'zbek EFL sinflarida talabalarning og'zaki nutq ravonligini mikrointeraktiv sikllar asosida rivojlantirish..... 116
X. S. Malikova

Sun'iy intellektning xorijiy til o'rganuvchilarga yordami: imkoniyatlar va amaliy mashg'ulotlar 120
Ashurova Dildora G'afurovna

Bo'lajak o'qituvchining kasbiy malakasi va aralash ta'lim sharoitidagi talablari..... 124
Baxtiyorova Maxliyo Baxrom qizi

Refleksiv texnologiyalar asosida bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kasbiy-metodik tafakkurini rivojlantirish 127
Xo'janiyozova Gulhayo Ilhomovna

Boshlang'ich ta'limda hikoya janridagi matnlarni o'qitishda STREAM texnologiyasidan foydalanish..... 131
Ahmedova Munisa Xo'sinboy qizi

Rivojlanishida nuqsoni bo'lgan maktabgacha yoshdagi bolalarni mustaqil hayot faoliyatiga tayyorlashning korreksion-pedagogik texnologiyasi 137
Jo'rayeva Gulmiraxon Zufarjon qizi

Developing EFL Students' Academic Writing Skills Through Self-Directed Learning Strategies..... 141
Kayumova Gulnoz Abduxalilovna

Ko'rishida nuqsoni bo'lgan boshlang'ich sinf o'quvchilarining ingliz tilidagi kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirish texnologiyasi 147
Mavlonova Shaxzoda Turg'unovna

Developing English Communication Skills Among Students in Non-Philological Higher Education Institutions Through Task-Based Learning 151
Mirbabayeva Sabina Sobirjonovna

Indicators for Evaluating and Monitoring the Quality of Foreign Language Education in General Secondary Schools 158
Muxtarova Shafoatbonu Adham qizi

Fizika fanini o'qitishda talabalarning texnologik kompetensiyasi pedagogik tadqiqotning predmeti sifatida... 164
Raxmankulova Dilora Gulomovna

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida xalq og'zaki ijodi asosida bolalarning axloqiy fazilatlarini shakllantirishda innovatsion pedagogik texnologiyalarning o'rni 169
Umurova Ma'rifat Yoshiyevna

Kompetensiyaviy yondashuv asosida bo'lajak muhandislarning loyihaviy-konstruktorlik faoliyatiga tayyorlash metodikasini ishlab chiqish 175
Uzokov Sherzod Xamidovich

Boshlang'ich ta'limda sun'iy intellekt va zamonaviy texnologiyalar: imkoniyatlar va istiqbollar..... 180
Akramhonova Maftunaxon Ma'murjon qizi

Mystical Images in the Poetry of Navoi and Mashrab 183
Mamasoliyeva Muslimaxon Alisher qizi

Oilaviy bolalar uylari tarbiyalanuvchilarini oilaviy hayotga tayyorlashning ijtimoiy-pedagogik asoslari: tajriba-sinov natijalarining tahlili..... 188
Muxamadiyev Xojiakbar Aslitdinovich

Maktabgacha yoshdagi bolalar nutqini rivojlantirishda o'yin texnologiyalaridan foydalanish 193
Yuldasheva Shoxida Botirovna, Abdullayeva Qirmizi Jumatayevna

Raqamli ta'lim muhitida bo'lajak pedagoglarning mustaqil o'rganish kompetensiyasini rivojlantirishning pedagogik imkoniyatlari 198
Mayliyeva Sadoqat Raximberganovna

Generative Artificial Intelligence in Foreign Language Education: Pedagogical Challenges and the Development of Communicative Competence 202
Latofat Zokir kizi Raximdjanova

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Международные модели подготовки будущих учителей к инклюзивному образованию: сравнительный анализ ключевых компонентов 210
Янкина Эмиля Адыловна

Психологические механизмы формирования читательской мотивации у младших школьников 216
Мадаминова Самидабону Умидбековна

O'qituvchi va o'quvchi o'rtasidagi destruktiv ziddiyatlarning oldini olishning pedagogik-psixologik vositalari 222
Elbekova E'zoza Jamshid qizi

Badiiy asarni neyropedagogik tahlil materiali sifatida qo'llashning metodik asoslari 227
Shoyimova Shoira Sanakulovna

Boshlang'ich ta'lim yo'nalishi talabalarining kasbiy kompetentligini takomillashtirish metodikasi 231
Toshturdiyeva Tursunoy Muhammadiyevna

Boshlang'ich sinf o'quvchilarida mantiqiy fikrlashni rivojlantirishning zamonaviy texnologiyalari 235
Toshtemirova Maftuna Karimovna

Surunkali somatik kasalliklarga chalingan bemorlarning psixologik farovonligini oshirish: psixodiagnostik va psixokorreksion yondashuvlar 240
To'lqinboyeva Mahliyoxon Valijon qizi

Raqamli ta'lim muhitida flipped classroom texnologiyasidan foydalanish 244
Azimova Dilnoza Axmedjonovna

Инкультурация личности и формирование культурной идентичности в школьном образовании 249
Насимджанова Махсума Мажидовна

Kompetensiyaviy yondashuv asosida talabalarga ingliz tilini integratsiyalashgan lingvistik kontekstualizatsiya orqali o'qitish metodikasini takomillashtirish 253
Ayatov Raximberdi Ibragimovich

Kasbiy ta'lim tashkilotlarida raqamli texnologiyalarni qo'llash metodikasi 259
Ochilova Gavhar Hamid qizi

Digital Technologies and Artificial Intelligence in English Language Teaching: Pedagogical Opportunities and Challenges 267
Xolliyeva Mashxura Erkinjonovna

Bo'lajak musiqa o'qituvchilarining cholg'u ijrochiligi kreativligini rivojlantirishda fortepiano fanining didaktik imkoniyatlari 270
Normuminova Gulmira Komiljonovna

Raqamli ta'lim muhitida o'quvchilarning mantiqiy tafakkurini kengaytirish 280
Xudoynazarova Moxira Xakimovna

Pedagogika yo'nalishi talabalarining sun'iy intellekt savodxonligini rivojlantirish texnologiyalari 284
Ermatov Sh. L.

Boshlang'ich sinf o'quvchilarida tabiiy-ilmiy savodxonlikni rivojlantirishning pedagogik imkoniyatlari 289
Nuriddinova Marjona Erkinovna

Yosh avlodni milliy ruhda tarbiyalashda madaniy merosning ahamiyati 293
Radjapova Zuxra Tirkashevna

O'qib tushunish strategiyalari va xalqaro tajriba 297
Barno Boltayeva

Maktab direktorlarining mehnatga oid hujjatlarni rasmiylashtirishda qonunchilik normalarini qo'llash amaliyoti 301
Rejapova Dilafruz Akramovna

Kurashni olimpiya o'yinlari dasturiga kiritish istiqbollari: institutsional va sport-siyosiy tahlil 308
Hosilbek Mengliboyev Marat o'g'li

Badiiy ta'limda talabalarning milliy-madaniy identifikatsiyasini rivojlantirishda an'anaviy naqqoshlik maktablari tarixini o'qitish metodikasi 314
Baxriddinova Sayyora Jumanazar qizi

Boshlang'ich sinf o'quvchilarining aqliy qobiliyatlarini rivojlantirishda shaxmat ta'limining pedagogik shart-sharoitlari 318
Boboqulov Chori Urolovich

Sog'lom ovqatlanish va inson salomatligi 326
Begimkulov Oltiboy Jo'rayevich, Shoimova Nargiza Omonqul qizi

Raqamli ijtimoiy muhitda o'smirlarning axloqiy tanlov madaniyatini rivojlantirishda milliy tarbiya, sun'iy intellekt va media makonining pedagogik imkoniyatlari 333
Gulyamova Aziza Otabek qizi

Organising Experimental Work on Multimodal Reading Literacy in Primary School: Design, Stages and Assessment Criteria 337
Suvanova Nilufar Akbarovna

Цифровые коллекции и рукописные базы в современном английском востоковедении: новые возможности исследования источников 341
Олимова Дилафруз Олимжон кизи

New Approaches to Assessing Students' Independent Work In The Era of Generative AI 347
Sardora Shakirova To'lanovna

Developing Writing Skills of Non-Philological Students Through Online Learning Platforms 353
Rajabova Rakhimakhon Maksudovna

Umumiy o'rta ta'lim maktablarida robototexnikani o'qitish jarayonida raqamli ta'lim vositalaridan foydalanishning pedagogik-metodik jihatlari 358
Axunbetova Zuxra Nailevna

Ixtisoslashtirilgan maktablar o'quvchilarining axborotlar bilan ishlash kompetensiyalarini rivojlantirishning pedagogik asoslari 363
Kilichov Akobir Kodirovich

Ta'lim sifatini samarali boshqarishda pedagogik va matematik metodlar integratsiyasi menejmentning asosi sifatida 371
Axmedov Azizbek Karim o'g'li, Soliyeva Feruza Qahramonovna, Axmedova Madina Nodirbek qizi

Oliy ta'limning globallashuvi va xalqarolashuvi jarayonlarining xususiyatlari 375
Vorobyov K. A.

Talabalarda sotsiolingvistik tafakkurni rivojlantirish metodlari 379
Otaqulov Alisher Safaraliyevich

Maktabgacha yosh guruhlarida geometrik figuralarni o'rgatish orqali boshlang'ich matematik tasavvurlarini shakllantirish 383
Vaxabova Gulshan Vafaqul qizi

Yodlangan sinf nutqidan real hayotiy muloqotga: boshlang'ich efl ta'limida vaziyatli kommunikativ topshiriqlarning o'rni 388
Tuxtayeva Zarina Faxriddinovna

Akademik litsey o'quvchilarining mustaqil ishlash ko'nikmalarini mantiqiy va nostandart topshiriqlar asosida takomillashtirish 393
Xoshimova Sevara Sheraliyevna

Mobil ta'lim tushunchasi va uning mohiyati 398
Rustamova Nodira Rustam qizi

AI-Based Adaptation of Graded Texts 402
Ermatova Sarvinoz

Intellektual rivojlanishida cheklovlari bo'lgan o'quvchilar bilan individual ishlashning pedagogik yondashuvlari 406
To'xtamatova Maftuna Ismonjonovna

Umumta'lim maktablarining 5-7-sinflarida aniq, tabiiy va ijtimoiy-gumanitar soha terminlarini o'qitishning metodik asoslari 412
Axmedova Shahnozaxon Farxod qizi

Sun'iy intellekt vositalari asosida bo'lajak o'qituvchilarning individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini qo'llab-quvvatlash 416
Janbayeva Marjan Smatillayevna

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Burhoniddin Zarnujiy qarashlarining axloqiy, ma'naviy va shaxsiy kamolotga oid asosiy g'oyalari 420
Abduhalimova Nigora Turdali qizi

Tirik organizmlarning muhitga moslashishi: adaptatsiyaning biologik asoslari va amaliy o'rganish metodikasi 424
Ashurova Muqaddas Muxiddinovna

Chet tilini o'qitishda leksik kompetensiyani shakllantirish tamoyillari 429
Mirzakamolova Maftuna Raximjon qizi

Biologiya fanini o'qitishda zamonaviy pedagogik yondashuvlar 433
To'xtaboyeva Yulduzxon Abdusattorovna, Kodirova Husnida Maxsutali qizi

O'quvchilarning ijtimoiy-emotsional kompetensiyalarni rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari 438
Mexriniso Nosirova

Bo'lajak boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining inklyuziv ta'lim sharoitida steam yondashuvidan foydalanish metodik kompetentligini rivojlantirish 445
Abidjanova Vasila To'lkinovna

Boshlang'ich sinf o'quvchilarining o'quv motivini rivojlantirishda mental arifmetikaning ahamiyati 454
Ozodova Bonu Zafar qizi

Bo'lajak o'qituvchilarda gender madaniyatini rivojlantirishning pedagogik imkoniyatlari 459
Mardanova Maftuna Asatullo qizi

Bo'lajak musiqa ta'limi o'qituvchilarining raqamli-pedagogik kompetensiyasini rivojlantirishning nazariy-metodik asoslari 463
Ataboyeva Muxlisa Azimjon qizi

The Impact of Boxing on Physical and Mental Development 472
Shuhrat Dilmuradov

Maktabgacha ta'lim tashkilotida pedagogik baholash va psixologik tashxis: farqlanishi va tarbiyachi kasbiy vakolatining chegaralari 476
Zaynutdinova Dilobar Nuritdinovna

Integrativ o'qitishda o'quv dasturlari mazmunini muvofiqlashtirishning didaktik mezonlari va ko'rsatkichlari 483
Maqsudova Nodira Alijonovna

Fransuz va o'zbek tillarida gastronomik terminlarning qiyosiy-konseptual tahlili 489
Halimova Mahbuba To'raqulovna

Развитие математически по STEAM технологиям 496
Садикова Д. Х.

Talabalarning lingvokognitiv kompetensiyasini rivojlantirish modeli va uning samaradorligi 500
Allamuratov G'ofur Ashurovich

O'quvchilarda aqliy mehnat kompetensiyasini shakllantirishning pedagogik asoslari 505
Eshmonov Moxirjon Baxtiyor o'g'li

Bo'lajak boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarining kommunikativ ko'nikmalarini rivojlantirish metodikasini innovatsion pedagogik texnologiyalar asosida takomillashtirish 509
Jabborova Ro'za O'rinbayevna

Mustaqillik yillarida olima ayollarning ilmiy faoliyati va ta'limda xotin-qizlarning o'rni 515
To'ymurodova Gullola Normurod qizi

Milliy atlas va adras matolarining rang barqarorligi va ekspluatatsion xususiyatlarini oshirish texnologiyasini takomillashtirish 519
Xatamova Aziza Ochildiyevna

Inklyuziv ta'limda fanlarni o'qitishda maxsus pedagog faoliyati 523
Hurriyat Yoqubova

Sun'iy intellekt vositalari asosida filolog talabalarning ingliz va malay tillaridagi kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirish metodikasi 527
Yuldashev Azim Abdurahmonovich

Inklyuziv ta'lim sharoitida boshlang'ich sinf o'quvchilarining nutqiy kompetensiyasini rivojlantirishning metodik tizimini takomillashtirish: sinf muloqotini tashkil etish va nutqiy faollikni rivojlantirish yo'llari 533
Shukurova Dilbar Shukrullo qizi

Sportchilarda jarohat xavfini sun'iy intellekt va taqiladigan sensorlar asosida prognozlash 538
Meliqo'ziyev Azizjon Adxamjon o'g'li

Sport bilan bog'liq miya chayqalishidan keyin sportga qaytish qarorini individuallashtirish 543
Qodirova Shahlo Shavkatjon qizi

Kasbiy ta'lim rahbarlarining menejerlik kompetentligini baholashda dalillarga asoslangan diagnostika va guruhiy natijalar talqini 549
Abduraxmonova Nigora Kalandarovna

Dual ta'limning nazariy-metodologik asoslari va bo'lajak o'qituvchilarni inklyuziv ta'lim faoliyatiga tayyorlashdagi imkoniyatlari 554
Oybekova Shukrona Oybek qizi

Inklyuziv ta'limda nutq buzilishlariga ega bolalarni qo'llab-quvvatlashning hamkorlikka asoslangan pedagogik modeli 558
Azimova Dilnoza Sherzodovna

Maktabgacha ta'lim tashkiloti tarbiyachi-pedagoglarida deontologik kompetensiyalarni rivojlantirishning pedagogik-metodik asoslari 561
Davlatova Dildora Nuriddinovna

Yuqori sinf o'quvchilarining og'zaki nutqida kollokatsion ko'nikmalarni korpus asosidagi topshiriqlar yordamida rivojlantirish 565
Bahronov Nodirbek Aliyevich

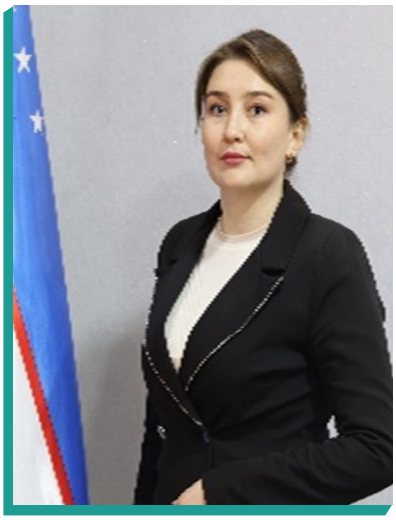
Bo'lajak ingliz tili o'qituvchilariga yozma nutqni o'qitishda raqamli texnologiyalarning didaktik imkoniyatlari va cheklovlari 568
D. X. Saydazimova

Klasterli yondaşuv asosida bölajak pedagoglarda forsayt kompetensiyasini rivojlantiriş texnologiyalari va pedagogik şart-şaroitlari 573
Sotbarov Atabek Asilbek öğli

Direktor va pedagogik jamoa örtasida vakolatlarni taqsimlaşning me'yoriy-huquqiy asoslari va amaliy mexanizmlari 579
Botirova Ozoda Baxodir qizi

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

DIREKTOR VA PEDAGOGİK JAMOA ÖRTASIDA VAKOLATLARNI TAQSIMLAŞNING ME'YORIY-HUQUQIY ASOSLARI VA AMALIY MEXANIZMLARI



Botirova Ozoda Baxodir qizi
Sirdaryo viloyati Pedagogik mahorat markazi katta öqituvçisi
Abdulla Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat
milliy instituti mustaqil tadqiqotçisi

Annotatsiya: Maqolada umumiy örta ta'lim taşkiloti direktori va pedagogik jamoa örtasida vakolatlarni taqsimlaşning me'yoriy-huquqiy asoslari hamda amaliy mexanizmlari tahlil qilingan. Taqsimlangan yetakçilik (distributed leadership) nazariyasi, milliy qonunçilik hujjatlari, direktorlarning malaka oşiriş dasturi mazmuni va sönggi yillardagi özbekistonlik tadqiqotçilarning işlari qiyosiy örganilgan. Tadqiqot natijasida vakolatni topşiriş (delegatsiya) bilan javobgarlikni topşiriş örtasidagi huquqiy farq asoslangan, qarorlarni tört toifaga ajratuvçi "vakolatlar matritsasi" va oltita bosqiçdan iborat amaliy mexanizm taklif etilgan. Şuningdek, taqsimlangan yetakçilik samaradorligini baholaşning indikatorlar tizimi işlab çiqilgan.

Kalit so'zlar: maktab direktori, vakolatlarni taqsimlaş, delegatsiya, taqsimlangan yetakçilik, pedagogik kengaş, metodik birlaşma, me'yoriy-huquqiy asos, jamoaviy boşqaruv.

Abstract: The article examines the legal foundations and practical mechanisms for distributing authority between the principal and the teaching staff of a general secondary school. Drawing on distributed leadership theory and national legislation, it substantiates the distinction between delegating authority and delegating accountability and proposes a four-category authority matrix and a six-stage implementation mechanism.

Key words: school principal, delegation of authority, distributed leadership, pedagogical council, collective management.

Аннотация: В статье рассматриваются нормативно-правовые основы и практические механизмы распределения полномочий между директором и педагогическим коллективом общеобразовательной школы. На основе теории распределённого лидерства и анализа национального законодательства обоснованы различие между делегированием полномочий и ответственности, матрица полномочий и поэтапный механизм внедрения.

Ключевые слова: директор школы, делегирование полномочий, распределённое лидерство, педагогический совет, коллективное управление.

KIRIŞ

Ta'lim sifatini oşiriş böyiça jahon tajribasi maktab darajasidagi özgarişlar muvaffaqiyati köp jihatdan rahbarning maqsad belgilaş, jamoani ergaştiriş va öqitiş jarayonini takomillaştirişga yönaltira oliş qobiliyatiga boğliqligini körsatadi. K. Leytvud, A. Xarris va D. Xopkinslarning umumlaştiruvçi tadqiqotida maktab rahbarligi öquvçilar natijalariga ta'sir etuvçi maktab içidagi omillar orasida sinfdagi öqitiş sifatidan keyingi ikkinçi örinda turişi qayta tasdiqlangan [12]. Biroq rahbarlik ta'siri faqat direktor şaxsi orqali emas, balki butun pedagogik jamoa iştir okida kuçayadi. J. Spillane yetakçilikni bir şaxsning emas, balki rahbar, örinbosarlar va öqituvçilar örtasidagi özaro ta'sirning mahsuli sifatida talqin qiladi [8].

Özbekistonda sönggi yillardagi islohotlar maktab direktoriga qöyiladigan talablarni tubdan özgartirmoqda: direktor endi faqat buyruq va hisobotlarni ijro etuvçi ma'mur emas, balki maktab rivojlanişining strategik yetakçisi, pedagogik jamoaning ilhomlantiruvçisi va özgarişlar taşabbuskori bölişi talab etiladi [16]. Şu bilan birga, amaliyotda direktor vaqtining katta qismi hisobotlar, tekşiruvlar va xöjalik masalalariga sarflanadi, örinbosarlar va tajribali öqituvçilarga liderlik vakolatlari kam taqsimlanadi, maktab içidagi metodik birlaşmalar faoliyati köpinça rasmiy xarakterga ega [16].

Bu holat muhim ilmiy-amaliy savolni keltirib çiqaradi: direktorning qonun bilan belgilangan "yagona rahbar" maqomi va uning şaxsiy javobgarligi saqlanib qolgan şaroitda vakolatlarni pedagogik jamoa bilan qanday qilib

qonuniy va samarali taqsimlaş mumkin? Mavjud tadqiqotlarda taqsimlangan yetakçilikning nazariy asoslari yetarliça yoritilgan bölsa-da, uning milliy me'yoriy-huquqiy muhitdagi örni va amaliy mexanizmlari yaxlit tizim sifatida örganilmagan.

Tadqiqotning maqsadi - direktor va pedagogik jamoa örtasida vakolatlarni taqsimlaşning me'yoriy-huquqiy asoslarini aniql aş hamda uni amalga oşirişning amaliy mexanizmlarini asoslaşdan iborat.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR ŞARHI

1. Taqsimlangan yetakçilikning nazariy asoslari

1.1. Konsepsiyaning mohiyati

Taqsimlangan yetakçilik konsepsiyasining klassik asosini J. Spillane yaratgan: unga köra yetakçilik lavozim bilan emas, balki rahbarlar, izd oşlar va vaziyat örtasidagi interaktiv jarayon bilan belgilanadi [8].

A. Xarris maktablarda taqsimlangan yetakçilikni amaliyotga joriy etiş, öqituvçilar hamkorligini rivojlantiriş va pedagogik jamoada vakolatlarni taqsimlaş metodikasini yoritgan [9].

M. Fullan esa direktorning asosiy vazifasini jamoaviy salohiyatni şakllantiriş va "örganuvçi rahbar" bölişda köradi [10].

T. Bush ta'lim boşqaruvi nazariyalarini qiyosiy tahlil qilib, kollegial va taqsimlangan yondaşuvlarning boşqa modellarni töldirişini asoslaydi [11].

Muhimi, taqsimlangan yetakçilik direktor rolining yöqolişi emas, balki uning özgarişidir: nazoratçi rahbar örniga yetakçilikni rivojlantiruvçi yetakçi şakllanadi [10]. Bu ğoya Şarq mutafakkirlari qaraşlari bilan ham uyğun: Yusuf Xos Hojibning "Qutadğu bilig" asarida adolat, strategik fikrlaş, bilimga asoslangan boşqaruv va ma'naviy barkamollik rahbar kompetentligining özaro boğliq tarkibiy qismlari sifatida talqin etiladi [18].

1.2. Ilmiy-empirik asos

V. Robinson va hammualliflarning meta-tahlili rahbarning bevosita öqitiş jarayoniga qaratilgan faoliyati öquvçi natijalariga umumiy transformatsion yondaşuvga nisbatan sezilarli darajada kuçliroq ta'sir qilişini körsatgan [14].

P. Xallinger ta'limiy liderlikni maktab missiyasini belgilaş, öquv dasturi va öqitişni boşqariş hamda ijobiy ta'lim muhitini yaratiş yönalişlarida tavsiflaydi [13].

Ammo OECDning TALIS 2018 tadqiqoti köplab mamlakatlarda direktorlar vaqtining katta qismi ma'muriy işlarga sarflanişini va bu ta'limiy liderlik uçun imkoniyatni toraytirişini körsatgan [15]. Demak, ma'muriy yuklamaning bir qismini qonuniy asosda tegişli mutaxassislarga topşiriş direktorga öqitiş sifatiga e'tibor qaratiş imkonini beradi - vakolatlarni taqsimlaşning amaliy zarurati aynan şundan kelib çiqadi.

D. Kambarova taqsimlangan yetakçilikning özagini vakolatlarni topşiriş deb belgilaydi: ma'muriyat strategik rejalaştiriş va resurslar bilan ta'minlaşga mas'ul bölib, pedagogik jamoa öquv dasturlari, metodika va baholaş mezonlari böyiça belgilangan doirada mustaqillikka ega böladi; natijada öqituvçida "şunçaki dars beruvçi emas, maktabni rivojlantiruvçi mutaxassisman" degan içki motivatsiya paydo böladi [17].

Şu bilan birga, muallif haddan taşqari liberallaşgan boşqaruv tartibsizlikka olib kelişi mumkinligini ta'kidlab, strategik masalalarda rahbar mas'uliyati va taktik masalalarda pedagoglar erkinligi örtasida "oltin örtaliq"ni topiş zarurligini asoslaydi [17]. Bu xulosa maqolaning keyingi qismlarida taklif etiladigan matritsaning metodologik asosini taşkil etadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda me'yoriy-huquqiy hujjatlarning hujjatli tahlili, ilmiy adabiyotlarning qiyosiy tahlili, malaka oşiriş dasturi mazmunining kontent-tahlili hamda tizimli va faoliyatli yondaşuvlar qöllanildi. Empirik material sifatida mavjud ilmiy naşrlarda e'lon qilingan ma'lumotlardan foydalanildi; maqolada keltirilgan mexanizm nazariy-konseptual xarakterga ega bölib, amaliy sinovdan ötkazilişi lozim.

TAHLIL VA NATIJALAR

2. Vakolatlarni taqsimlaşning me'yoriy-huquqiy asoslari

2.1. Me'yoriy hujjatlar ierarxiyasi

Umumiy örta ta'lim taşkilotlarini boşqariş mustahkam me'yoriy-huquqiy asosga tayanadi; qonun hujjatlarini biliş rahbar uçun nafaqat rasmiy majburiyat, balki boşqaruv qarorlarining qonuniyligi, asoslanganligi va barqarorligini ta'minlovçi professional kompetensiya hisoblanadi [1]. Vakolatlarni taqsimlaş masalasiga taalluqli hujjatlarni quyidagi ierarxiya böyiça guruhlaş mumkin:

Konstitutsiya – ta'lim oliş huquqini kafolatlaydi va umumiy örta ta'limning bepulligini belgilaydi; şu orqali maktab rahbarining mas'uliyat doirasini aniqlaydi [22].

Özbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim töğrisida"gi ÖRQ-637-son[1] Qonuni - ta'lim tizimining tuzilmasi, boşqaruv mexanizmlari, ta'lim taşkilotlarining huquq va majburiyatlarini belgilaydi; ta'lim muassasalari yuridik şaxs sifatida tan olinib, ularning taşkiliy mustaqilligi kafolatlanadi [1]. Qonunda yakka hokimlik va kollegiallik tamoyillarining uyğunligi, pedagogik kengaş, kuzatuv kengaşlari va metodik birlaşmalarning vakolatlari taqsimlangan boşqaruvga qonuniy zamin yaratadi [1].

Prezident hujjatlari – Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi "Özbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgaça rivojlantiriş konsepsiyasini tasdiqlaş töğrisida"gi PF-5712-son[2] Farmoni [2], Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantiriş böyiça milliy dasturni tasdiqlaş töğrisida"gi PF-134-son[3] Farmoni [3] hamda Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgaça va maktab ta'limi taşkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini takomillaştiriş böyiça qoşimça çora-tadbirlar töğrisida"gi PQ-231-son[4] qarori [5]. Bu hujjatlar rahbar kadrlarni zamonaviy menejment tamoyillari asosida tayyorlaş va qayta tayyorlaş vazifasini belgilaydi.

Hukumat qarorlari va vazirlik buyruqlari - Özbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi "Davlat umumiy örta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik öquv kurslarida öqitiş va ularga menejerlik sertifikatini beriş tartibi töğrisidagi nizomni tasdiqlaş haqida"gi 681-son[5] qarori [4]; Maktabgaça va maktab ta'limi vazirining 2026-yil 16-apreldagi 144-son buyrüğü menejerlik kursining takomillaştirilgan öquv reja va dasturini tasdiqlagan [7].

Lokal (içki) hujjatlar – muassasa ustavi, içki mehnat tartibi qoidalari, lavozim yöriqnomalari, pedagogik kengaş va metodik birlaşmalar töğrisidagi nizomlar hamda direktor buyruqlari. Ustav yuqori turuvçi normativ-huquqiy hujjatlarga mos ravişda işlab çiqiladi va barça xodimlar uçun majburiydir; rahbar boşqaruvni ustav talablari bilan birga içki mehnat tartibi qoidalari, lavozim yöriqnomalari va buyruqlar orqali amalga oşiradi [1].

Bu ierarxiyadan muhim amaliy xulosa kelib çiqadi: vakolatlarni taqsimlaş yuqori turuvçi hujjatlarga zid bölmagan holda aynan lokal hujjatlar orqali rasmiylaştirilishi şart. Aks holda, taqsimlaş "oğzaki kelişuv" darajasida qolib, huquqiy kuçga ega bölmaydi.

2.2. Direktorning vakolatlari va javobgarligi

Umumiy örta ta'lim muassasasi direktori muassasaning yagona rahbari sifatida ta'lim jarayonini taşkil etiş, xodimlar faoliyatini muvofiqlaştiriş, moliyaviy va moddiy resurslardan oqilona foydalaniş hamda öquvçilarning huquqlarini himoya qiliş uçun javobgardir; uning vakolatlari aniq belgilangan bölib, mustaqil boşqaruv qarorlarini qabul qiliş imkonini beradi [1]. Rahbar kadrlarning mas'uliyati va javobgarligi mehnat, ma'muriy va boşqa qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi; direktor huquqbuzarliklarga yöl qoymasligi, korrupsiyaviy xavflarning oldini olişi va qonuniylik tamoyiliga qat'iy amal qilişi şart [1].

Bu normalarning mantiqiy oqibati şuki, taqsimlangan yetakçilik direktorni javobgarlikdan ozod qilmaydi. Şu sababli vakolatni topşiriş (delegatsiya) va javobgarlikni topşiriş tuşunçalarini farqlaş zarur:

- **Vakolat** - muayyan qarorni qabul qiliş yoki harakatni bajariş huquqi bölib, uni direktor öz ixtiyori bilan (buyruq yoki yöriqnoma orqali) pedagogik jamoa a'zolariga topşirişi mumkin;
- **Yakuniy javobgarlik** - qonun bilan direktor zimmasiga yuklatilgan mas'uliyat bölib, delegatsiya natijasida yöqolmaydi; topşirilgan vazifa ijrosi uçun ijroçi öz lavozim vazifalari doirasida mas'ul böladi, direktor esa tanlov, yöriqnoma beriş va nazorat uçun javobgar bölib qoladi.

Şuningdek, qonunçilikda direktorning özi bajarişi şart bölgan, boşqalarga topşirib bölmaydigan vakolatlar (masalan, muassasani taşqi muhitda yuridik şaxs sifatida namoyon etiş, moliyaviy hujjatlarni tasdiqlaş, xodimlarni işga qabul qiliş va böşatiş böyiça buyruqlar) mavjud. Ularning aniq röyxati va moddalari ustav hamda amaldagi mehnat va ta'lim qonunçiligiga tayanib, lex.uz bazasidagi joriy tahrir böyiça tekşirilişi lozim.

2.3. Kollegial organlar - taqsimlaşning qonuniy kanallari

Pedagogik kengaş, kuzatuv kengaşi va metodik birlaşmalar taqsimlangan yetakçilikning huquqiy jihatdan tan olingan kanallaridir [1]. Ular orqali öqituvçilar ta'lim sifati, öquv-metodik işlar va maktab rivojlanişi böyiça qarorlar tayyorlaşda rasmiy iştirok etadi. Biroq tahlillar şuni körsatadiki, amalda bu organlar köpinça rasmiy xarakterda bölib, maktabni rivojlantiriş rejalari jamoa iştirokida işlab çiqilmaydi va maktabning özige xos muammolari tahliliga tayanmaydi [16]. Demak, muammo me'yoriy böşliqda emas, balki mavjud normalarning

1 https://lex.uz/docs/-5013007
2 https://lex.uz/docs/-4312785
3 https://lex.uz/uz/docs/-6008663
4 https://lex.uz/uz/docs/-6981085
5 https://lex.uz/ru/docs/-6705811

mazmunan tоldirilmaganligida: kengaş va birlaşmalarning vakolatlari nizomlarda aniq, ölçanadigan qarorlar röyxati sifatida belgilanmagan.

2.4. Me'yoriy böşliqlar

K. Rajabovning hujjatlar tahlili quyidagi böşliqlarni oçib bergan: direktorga qöyiladigan talablar asosan üç yönalişda (ta'lim sifati va natijadorlik uçun javobgarlik, resurslarni samarali boşqariş, pedagog kadrlarning kasbiy rivojlanişini taşkil etiş) ifodalangan; liderlik kompetentligi esa alohida, ölçanadigan talablar majmui sifatida belgilanmagan, "boşqariş", "nazorat qiliş", "ta'minlaş" kabi funksional fe'llar ustun bölib, "ilhomlantiriş", "jamoa salohiyatini rivojlantiriş" kabi liderlikka xos mazmun kam aks etgan [16]. Muallifning lavozim vazifalari tahlilida jamoani rivojlantiruvçi-hamkorlik komponenti "qisman" qamrab olingan (kadrlarni tanlaş va joy-joyiga qoyiş, attestatsiya va malaka oşirişni taşkil etiş, ota-onalar bilan işlaş), özgarişlar va innovatsiyalarni boşqariş hamda şaxsiy-refleksiv komponentlar esa "zaif" ifodalangan [16].

Malaka oşiriş sohasida ham xuddi şunday holat kuzatiladi. Direktor lavozimiga nomzodlar uçun möljallangan 144 soatlik menejerlik kursida maşğulotlarning 84,7 foizi amaliy şaklda bölsa-da, liderlikka bevosita bağişlangan modul atigi 8 soatni (5,6 %) taşkil etadi; jamoani boşqariş va rivojlantiriş yönalişi 32 soat (22,2 %), me'yoriy-huquqiy, iş yuritiş va moliyaviy masalalar birgalikda 32 soat (22,2 %) hajmga ega [16], [7]. Kurs bir martalik bölib, undan keyingi mentorlik va hamjamiyat orqali qöllab-quvvatlaş bosqiçi nazarda tutilmagan [16]. Bu esa direktorlarning vakolatlarni topşirişni qonuniy rasmiylaştiriş va boşqariş könikmalarini tizimli egallaşiga tösqinlik qiluvçi omil hisoblanadi.

Kambarova taklif etgan "oltin örtaliq" tamoyili [17] va direktorning qonuniy javobgarligi [1] asosida qarorlarni tört toifaga ajratuvçi matritsa taklif etiladi. Matritsa mezoni - qarorning huquqiy xavf darajasi, qaytarilmasligi va pedagogik mazmun bilan boğliqlik darajasidir (1-jadval).

1-jadval: **Direktor va pedagogik jamoa örtasida vakolatlar matritsasi (muallif taklifi)**

Toifa	Qarorlar xarakteri	Misollar	Kim qaror qabul qiladi	Huquqiy rasmiylaştiriş
A. Direktor vakolati (topşirilmaydi)	Yuqori huquqiy va moliyaviy xavf, yagona rahbarlik talab etadi.	Muassasani taşqi muhitda namoyon etiş; moliyaviy hujjatlarni tasdiqlaş; xodimlarni işga qabul qiliş va böşatiş; bola xavfsizligi va favqulodda vaziyatlar böyiça yakuniy qarorlar.	Faqat direktor	Qonun, ustav
B. Operativ delegatsiya	Boşqaruv xarakteridagi takrorlanuvçi vazifalar.	Öquv-tarbiya jarayoni monitoringi; dars jadvalini tuziş; hujjatlar tayyorlaş; içki tadbirlar taşkili.	Örinbosarlar	Delegatsiya töğrisidagi buyruq, lavozim yöriqnomasi
C. Pedagogik-metodik vakolat	Öqitiş mazmuni va metodikasi bilan boğliq.	Maktab doirasida öquv materiallarini moslaştiriş; içki baholaş vositalari; hamkasblar darsini kuzatiş va fikr-mulohaza beriş; yoş öqituvçilar mentorligi.	Metodik birlaşma rahbarlari, tajribali öqituvçilar	Metodik birlaşma nizomi, direktor buyrüğü
D. Jamoaviy qaror	Butun jamoaga ta'sir etuvçi, qabul qilinişi uçun jamoa roziligi muhim.	Maktab rivojlaniş rejasi; içki tartib qoidalari loyihasi; rağbatlantiriş mezonlari; innovatsiyalarni joriy etiş.	Pedagogik kengaş (tavsiya) va direktor (tasdiq)	Pedagogik kengaş bayonnomasi, direktor buyrüğü

Matritsaning asosiy ğoyasi:

- A toifasida direktor yagona qaror egasi bölib qoladi;
- B va C toifalarida vakolat topşiriladi, ammo direktor nazorat va yöriqnoma beriş vazifasini saqlaydi;
- D toifasida qaror jamoaviy muhokama asosida şakllanadi, uni tasdiqlaş esa direktor vakolatida qoladi.

Bu yondaşuv "hokimiyatni bölişiş emas, balki mas'uliyatni birlaştiriş" tamoyiliga mos keladi [17].

Matritsaning amaldagi me'yoriy hujjatlarga mosligi har bir maktabda alohida tekşirilişi, şubhali holatlarda yuqori turuvçi ta'lim boşqaruvi organi yoki yuridik xizmat bilan kelişilişi tavsiya etiladi.

Rajabov tomonidan direktorlar kompetentligini rivojlantiriş uçun taklif etilgan uzluksiz sikl - "taşxis – individual rivojlaniş rejasi – mentorlik va hamjamiyat – loyiha – 360° baholaş" [16] - vakolatlarni taqsimlaş jarayoniga moslaştirilib, quyidagi oltita bosqiçli mexanizm işlab çiqildi.

1-bosqiç. **Taşxis.** Maktabdagi boşqaruv amaliyoti tahlil qilinadi: qaysi qarorlar kim tomonidan va qanday tartibda qabul qilinadi, direktor iş vaqtining qançа qismi ma'muriy vazifalarga ketadi, örinbosarlar va metodik birlaşma rahbarlarining qaror qabul qiliş tajribasi qanday. Taşxis anonim sörov, individual intervyu va hujjatlar tahlili orqali ötkaziladi. Natija "vakolatlarning joriy xaritasi" körinişida rasmiylaştiriladi.

2-bosqiç. **Vakolatlar reyestrini işlab çiqiş.** 1-jadvaldagi matritsa asosida maktabning öziga xos şaroitiga mos qarorlar röyxati tuziladi: har bir qaror uçun mas'ul şaxs, qaror çegaralari (masalan, qaysi summagaça, qaysi turdagi masalalar böyiça), hisobot muddati va direktor nazorati şakli belgilanadi. Reyestr pedagogik kengaşda muhokama qilinadi.

3-bosqiç. **Huquqiy rasmiylaştiriş.** Reyestr quyidagi hujjatlarda ifodalanadi:

- direktorning delegatsiya töğrisidagi buyrüğü (kimga, qaysi vakolat, qançа muddatga topşirilgani);
- örinbosarlar, metodik birlaşma rahbarlari va boşqa mas'ul öqituvçilarning lavozim yöriqnomalariga kiritiladigan qoşimçalar;
- pedagogik kengaş va metodik birlaşmalar töğrisidagi nizomlar (ularning qarorlari tavsiyaviy yoki majburiy ekanligi aniq yoziladi);
- içki mehnat tartibi qoidalariga tegişli özgartirişlar.

Bu bosqiçda mehnat qonunçiligi talablari (jumladan, vazifalar hajmi özgarganda xodimning roziligi va mehnat şartlari) hisobga olinişi hamda yuridik xizmat yoki ta'lim boşqaruvi organi bilan maslahatlaşiş zarur.

4-bosqiç. **Kompetensiyalarni rivojlantiriş.** Vakolat olgan öqituvçi va örinbosarlar qaror qabul qiliş, fasilitatsiya, kouching, konstruktiv muloqot va hamkorlikda muammo hal qiliş könikmalariga öqitiladi; ularning yetişmasligi taqsimlangan yetakçilik rivojiga tösqinlik qiluvçi asosiy muammolardan biri sifatida körsatilgan. Yoş öqituvçilar uçun tajribali hamkasblar mentorligi, gorizontal muloqot sifatida professional örganiş hamjamiyatlari (PLC) taşkil etiladi [17]. Direktorlar uçun esa kursdan keyingi qöllab-quvvatlaş - mentorlik va hamkasblar bilan tajriba almaşiş - tizimli yölga qöyilişi maqsadga muvofiq [16].

5-bosqiç. **Amalga oşiriş va qöllab-quvvatlovçi muhit.** Vakolatlar reyestri amalda işga tuşiriladi. Kambarova ta'kidlaganidek, ma'muriyatning vazifasi nazorat qiliş emas, balki tösiqlarni olib taşlaş: pedagoglarning xatoga yöl qöyiş huquqini tan oliş (innovatsiyalar uçun muhim) va rağbatlantirişning şaffof tizimi mazkur bosqiçning asosiy şartlari hisoblanadi [17]. Muhim qarorlar jamoaviy muhokama (pedagogik kengaşlar, kiçik işçi guruhlar) orqali qabul qilinsa, jamoa özi iştirok etgan qarorni bajarişga köproq moyil böladi va qarşilik kamayadi [17].

6-bosqiç. **Monitoring, 360° baholaş va qayta körib çiqiş.** Har çorak yoki öquv yili oxirida vakolatlar reyestri ijrosi tahlil qilinadi: qaysi vakolatlar samarali işladi, qaysilarida xatolar yoki tösiqlar böldi. Direktor faoliyati örinbosarlar, öqituvçilar va öz-özini baholaş asosida 360° tizimida baholanadi [16]; natijalar keyingi siklning taşxisiga aylanadi va reyestr yangilanadi. Bu D. Yusupova asoslagan "diagnostika → hamkorlikdagi faoliyat → refleksiya va korreksiya → monitoring → yangi rivojlaniş ehtiyoji" zanjiriga hamohang [20].

Taqsimlangan yetakçilik samaradorligini baholaş uçun Kambarova taklif etgan hamkorlik indikatorlari [17] hamda Rajabov taklif etgan baholaş yondaşuvlari [16] asosida quyidagi indikatorlar tizimi tavsiya etiladi (2-jadval).

2-jadval: **Vakolatlarni taqsimlaş samaradorligining indikatorlari (muallif taklifi)**

Mezon	Indikator	Ölçaş vositasi
İşonç	Jamoa a'zolari ma'muriyatga muammo va yangi ğoyalar bilan qörqmasdan murojaat qilişi [17]	Anonim sörov (işonç indeksi)
Taşabbuskorlik	Yuqoridan buyruq kutmasdan pedagoglar taklif etgan loyihalar soni [17]	Bayonnomalar va loyihalar reyestri
Nizolarni hal etiş	Nizolarning oçiq va konstruktiv muloqot orqali hal etiliş uluşi [17]	Tahlil, intervyu
Kadrlar barqarorligi	Kuçli mutaxassislarning muassasada qoliş körsatkiçi [17]	Kadrlar harakati statistikasi
Boşqaruv samaradorligi	Direktor iş vaqtining ta'limiy liderlikka (dars kuzatuvi, fikr-mulohaza, mentorlik) sarflanadigan uluşi [15]	İş vaqti xronometraji
Huquqiy intizom	Delegatsiya buyruqlari va protokollarning mavjudligi; huquqiy xatolar soni	İçki audit
Liderlik amaliyoti	Örinbosarlar va öqituvçilarning direktorning jamoadagi liderlik amaliyotiga bergan fikr-mulohazasi [16]	360° baholaş

Muhim jihat şundaki, uşbu indikatorlar maktab muhitining rivojlanişini aks ettiradi va ularning özgarişi ta'lim sifatiga bilvosita ta'sirini baholaşga imkon beradi. K. Leytvud va hammualliflarning tadqiqotlari maktab rahbarlarining jamoaviy liderlik orqali öquvçilar özlaştirişiga bilvosita ta'sirini körsatgan [12]; şu sababli öquvçilar natijalari indikatorlarni töldiruvçi, lekin yagona mezon emas, deb qaralişi lozim. Vakolatlarni taqsimlaş quyidagi xavflarni keltirib çiqarişi mumkin va ularni oldindan hisobga oliş zarur.

Birinçidan, **huquqiy xavf.** Vakolat topşirilganda rasmiy hujjat bölmasa, qaror qabul qilgan öqituvçi yoki örinbosarning harakati qonuniy asossiz bölib qolişi, direktor esa javobgarlikdan qutula olmasligi mumkin. Şu sababli har bir delegatsiya yozma buyruq bilan rasmiylaştiriladi.

İkkinçidan, **formal delegatsiya xavfi.** Hujjat tuzilgani bilan amalda qaror qabul qiliş markazlaşgan holda qolişi mumkin. Rajabov ta'kidlaganidek, yangiliklarning rasmiy, "qoğozdagi" joriy etilişi tizim uçun xavf hisoblanadi [16]. Buning oldini oliş uçun indikatorlar (2-jadval) va 360° baholaş qöllaniladi.

Üçinçidan, ortiqça liberallaşuv. Kambarova ogohlantirganidek, haddan taşqari liberallaşgan boşqaruv tartibsizlikka olib kelişi mumkin [17]; matritsaning A toifasi va nazorat mexanizmi aynan şu xavfni çeklaydi.

Törtinçidan, **jamoa tayyorgarligi.** Rahbarlarda hamda öqituvçilarda fasilitatsiya, kouching va hamkorlikda muammo hal qiliş könikmalarining yetişmasligi mexanizmning samaradorligini pasaytiradi. Bundan taşqari, öqituvçilarga qoşimça vakolat berilganda iş yuklamasi va rağbatlantiriş masalasi alohida hal etilişi lozim; aks holda, vakolat qoşimça "yuk" sifatida qabul qilinadi.

Beşinçidan, **tadqiqot çeklovi.** Maqolada taklif etilgan matritsa va mexanizm mavjud ilmiy manbalar va me'yoriy hujjatlar tahliliga asoslangan; ularning samaradorligi tajriba-sinov işlarida empirik tasdiqlanişi talab etiladi. Şuningdek, keltirilgan me'yoriy hujjatlarning joriy tahriri va aniq modda raqamlari amaliyotda qöllaşdan avval rasmiy manbada (lex.uz) tekşirilişi kerak.

XULOSA VA TAKLİFLAR

Milliy me'yoriy-huquqiy baza (Konstitutsiya, Özbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim töğrisida"gi ÖRQ-637-son[6] Qonuni, Özbekiston Respublikasi Prezidentining farmon va qarorlari, Hukumat hujjatlari, ustav va içki hujjatlar) vakolatlarni taqsimlaş uçun huquqiy zamin yaratadi: yakka hokimlik va kollegiallik tamoyillarining uyğunligi, pedagogik kengaş, kuzatuv kengaşi va metodik birlaşmalarning mavjudligi buni ta'minlaydi. Biroq liderlik kompetentligi alohida, ölçanadigan talab sifatida belgilanmagan va ma'muriy-nazorat funksiyalari ustun turadi.

Vakolatni topşiriş (delegatsiya) va javobgarlikni topşiriş farqlanişi lozim: direktor ayrim vakolatlarni lokal hujjatlar orqali topşirişi mumkin, ammo yagona rahbar sifatidagi yakuniy javobgarlik unda saqlanib qoladi. Şu bois delegatsiya yozma, aniq çegaralar va nazorat mexanizmi bilan rasmiylaştirilishi şart.

Qarorlarni tört toifaga (direktor vakolati, operativ delegatsiya, pedagogik-metodik vakolat, jamoaviy qaror) ajratuvçi "vakolatlar matritsasi" strategik masalalarda rahbar mas'uliyati va taktik masalalarda pedagoglar erkinligi örtasida muvozanatni ta'minlaydi.

Taklif etilgan olti bosqiçli mexanizm (taşxis – reyestr – rasmiylaştiriş – kompetensiyalarni rivojlantiriş – amalga oşiriş – monitoring va 360° baholaş) vakolatlarni taqsimlaşni bir martalik tadbir emas, balki uzluksiz sikl sifatida taşkil etiş imkonini beradi.

Samaradorlikni işonç, taşabbuskorlik, nizolarni hal etiş, kadrlar barqarorligi, direktor vaqtining ta'limiy liderlikka sarflanadigan uluşi va 360° baholaş natijalari böyiça baholaş tavsiya etiladi.

Tizimli amalga oşiriş uçun direktorlarni tayyorlaş dasturlarida taqsimlangan yetakçilik va delegatsiyaning huquqiy jihatlariga bağişlangan amaliy modul (keys, simulyatsiya) hajmini oşiriş, pedagogik kengaş va metodik birlaşmalar töğrisidagi nizomlarda vakolatlarni aniq belgilaş hamda maktab rahbari faoliyatini baholaşda jamoada yetakçilikni rivojlantiriş körsatkiçlarini hisobga oliş maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar röyxati:

1. Özbekiston Respublikasining "Ta'lim töğrisida"gi Qonuni. 2020-yil 23-sentabr, ÖRQ-637-son[7]
2. Özbekiston Respublikasi Prezidentining "Özbekiston Respublikasi xalq ta'limi tizimini 2030-yilgaça rivojlantiriş konsepsiyasini tasdiqlaş töğrisida"gi Farmoni. 2019-yil 29-aprel, PF-5712-son[8]
3. Özbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantiriş böyiça milliy dasturni tasdiqlaş töğrisida"gi Farmoni. 2022-yil 11-may, PF-134-son[9]

6 https://lex.uz/docs/-5013007
7 https://lex.uz/docs/-5013007
8 https://lex.uz/docs/-4312785
9 https://lex.uz/uz/docs/-6008663

4. Özbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Davlat umumiy örta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik öquv kurslarida öqitiş va ularga menejerlik sertifikatini beriş tartibi töğrisidagi nizomni tasdiqlaş haqida"gi qarori. 2023-yil 25-dekabr, 681-son[10]
5. Özbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgaça va maktab ta'limi taşkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini takomillaştiriş böyiça qoşimça çora-tadbirlar töğrisida"gi qarori. 2024-yil 21-iyun, PQ-231-son[11]
6. Özbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgaça va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini takomillaştiriş töğrisida"gi qarori. 2024-yil 20-dekabr, 867-son[12].
7. Özbekiston Respublikasi Maktabgaça va maktab ta'limi vazirining "Davlat umumiy örta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar uçun menejerlik öquv kurslarining takomillaştirilgan öquv reja va dasturini tasdiqlaş töğrisida"gi buyrüğü. 2026-yil 16-aprel, 144-son. – Toşkent: A. Avloniy nomidagi PMMI, 2026.
8. Spillane J. P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 128 p.
9. Harris A. Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders. – London: Routledge, 2008.
10. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 176 p.
11. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. – London: SAGE, 2020. – 280 p.
12. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 1. – P. 5–22.
13. Hallinger P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research // Journal of Educational Administration. – 2011. – Vol. 49, No. 2. – P. 125–142.
14. Robinson V. M. J., Lloyd C. A., Rowe K. J. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types // Educational Administration Quarterly. – 2008. – Vol. 44, No. 5. – P. 635–674.
15. OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020.
16. Rajabov K. K. Umumta'lim maktab direktorlarining liderlik kompetentligini rivojlantirişning amaldagi holati: muammolar va yeçim yönalişlari // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. – 2026. – T. 10, № 2. – B. 176–181.
17. Kambarova D. M. Ta'lim muassasalarida liderlik va boşqaruv: pedagogik jamoa hamda ma'muriyat örtasidagi hamkorlik modelining nazariy-metodologik asoslari // Development of Science. – 2026. – Issue 5, Vol. 4. – B. 162–166.
18. Turğunov S. T. Ta'lim muassasalari rahbarlarining boşqaruv mahorati nazariyasi va amaliyoti. – Toşkent: Fan, 2012.
19. Sultonova L. A. Umumiy örta ta'lim maktab direktorlarining boşqaruv faoliyatini baholaş mexanizmlarini takomillaştiriş: PhD diss. avtoref. – Toşkent, 2025.
20. Yusupova D. F. Maktab direktorlarining boşqaruv könikmalarini sinergetik yondaşuv asosida rivojlantirişning innovatsion mexanizmi // Ta'limda innovatsiyalar, investitsiyalar va intellektual salohiyat: Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari. – Navoiy, 2026. – B. 15–19.
21. Yusuf Xos Hojib. Qutadğu bilig ("Saodatga eltuvçi bilim") / Hozirgi özbek tilida bayon qiluvçi va sözboşi muallifi B. Töxliyev. – Toşkent: Çölpon nomidagi naşriyot-matbaa ijodiy uyi, 2007. – 200 b.
22. Özbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi (2023-yil 30-apreldagi referendumda qabul qilingan yangi tahrir). // lex.uz.

10 https://lex.uz/ru/docs/-6705811
11 https://lex.uz/uz/docs/-6981085
12 https://lex.uz/uz/docs/-7271575

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

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov
Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov
Musahhih: Alibek Zokirov
Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026. №9(4)

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

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

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