ISSN: 3060-4613

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGI

O'zbekiston Milliy Pedagogika Universiteti



№10(5)
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. 447 sahifa,
26-oktyabr, 2026-yil.

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

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:
Ashurov Ramzidin Ramazonovich – Psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (Phd), dotsent

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
Karimova E.G. – Sotsiologiya fanlari nomzodi, dotsent
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)
Sayimova D. K. – texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
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
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:
Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:
Ashurov Ramzidin Ramazonovich – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate 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
Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan
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)
Sayimova D. K. – Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences
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 CODEPЖАНИЕ CONTENTS

MUNDARIJA

Informatika darslarida algoritmik topshiriqlar orqali 5–6-sinf o‘quvchilarining mantiqiy tafakkurini rivojlantirish metodikasi 10
Muyassar Xodjiyeva Maxmudjanovna

Maktabgacha ta’limda matematikani o‘qitishda o‘yin texnologiyalaridan foydalanish 17
Samatova Xuvvaydo Rasulovna

Asliyat va fransuzcha tarjimalardagi toponimlarning struktur-grammatik modellari 22
Valijon Mamadjonov Alixanovich

“Tarbiya” darslarida raqamli hikoyalar orqali o‘quvchilarda halollik, mas’uliyat va mehr-oqibat fazilatlarini shakllantirish 26
Abdullayeva Surayyo Babojonovna

Kasbiy madaniyatshunoslik kompetensiyasini rivojlantirishda kompetensiyaviy yondashuvning imkoniyatlari 32
Komiljonova Mohinur Alllabergan qizi

Maktabgacha ta’lim tashkiloti tarbiyachilarida kasbiy kompetentlikni takomillashtirishda modellashtirishning o‘rni 37
Mamadaliyeva Marhabo Xolmamatovna

Raqamli keyslar asosida bo‘lajak pedagoglarning ijtimoiy-pedagogik profilaktik faoliyatga tayyorgarligini takomillashtirish 43
Raximov Sardorbek Kabulovich

Teskari sinf modeli asosida amaliy mashg‘ulotlarga tayyorgarlikni tashkil etish metodikasini takomillashtirish 48
Tursunbayeva Sevinch Normurod qizi, Saidov O‘tkirjon Mallayevich

Sinfni boshqarishdagi muammolar va ularning amaliy yechimlari 53
Xidirov Baxrom Dobilovich

Loyiha texnologiyasining lingvodidaktik asoslari 60
Muhammadaziz Omonov

O‘smirlarda egoizm psixodiagnostikasi 65
Karayeva Yulduz Xushbakovna

Oliy pedagogik ta’limda mantiqiy tafakkurni rivojlantirishning integrativ yondashuvga asoslangan metodikasi 69
Jo‘rayev Shuxratbek Maxamadaliyevich

Inklyuziv ta’lim sharoitida logopedik yordamni tashkil etishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlari 73
Azimova Dilnoza Sherzodovna

Talabalarda ijtimoiy faollik ko‘nikmalarini shakllantirishning psixologik omillari 76
Baxriyeva Nargiza Axmadovna

Bolalar adabiyoti vositasida boshlang‘ich sinf o‘quvchilarining axloqiy tanlov kompetensiyasini rivojlantirish metodikasi 81
Duschanova Nilufar Sabirbayevna, Nurmetova Nazokat Baxtiyorovna

Nogiron farzandli onalarda psixologik farovonlikning himoya resurslari: nazariy-metodologik tahlil 86
Kasimova Xulkar Atabayevna

Intellektual rivojlanishida buzilishlari bo‘lgan o‘quvchilar bilan korreksion-logopedik ishda vizual tayanchlar va muqobil kommunikatsiyani qo‘llash modeli 90
Raximova Dildora Saidbasitovna

Дети с комплексными нарушениями развития 93
Д. Т. Ганурова

Maktabgacha yoshdagi bolalarda ijodkorlik qobiliyatini shakllantirishning pedagogik-psixologik mohiyati ... 97
Mavlyanova Umida Sadikjanovna

Nizolarning yuzaga kelishidagi shart-sharoitlar, shaxs toifalari va ularning xislatlari 101
Choriyeva Durdona Anvarovna, Malikova Umida Nurliboy qizi, Lutfullayeva Iroda Abduvahob qizi

Ijtimoiy tarmoqlarning talaba yoshlar milliy qadriyatlariga ta'sirining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari 106
Turg'unov Baxromjon Raximjonovich

Tarbiyachi-pedagoglarda deontologik kompetensiyani rivojlantirishning metodologik yondashuvlari 112
Davlatova Dildora Nuriddinovna

Autizm spektri buzilishiga ega bolalarda nutqiy muloqot ko'nikmalarini shakllantirishning psixologik-pedagogik asoslari 115
A. B. Mamatova

Davlat-xususiy sheriklik asosidagi nodavlat maktabgacha ta'lim tashkilotlarida ta'lim sifati monitoringi va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish 123
Mongiyev Abdulxokim Ibragimovich

Transformational School Leadership and Teacher Performance: A Narrative Literature Review 127
Nilufar Buriyeva Anvar kizi, Axatov Aminjon Tohir ugli,
Sodiqova Marziyaxon Botirjon kizi, Lutfullayeva Moxistara Xayrullo kizi

Pedagogical Model for Improving the Methodological Competence of Future History Teachers Based on Digital Historical Sources 133
Otegenov Berdibay Menglibaevich

Tarbiyalanuvchilarda axloqiy sifatlarni shakllantirishning nazariy-metodologik asoslari va ertakterapiya imkoniyatlari 136
Qosimova Muattarxon Shokirjon qizi

O'qituvchi pedagogik faoliyatida pedagogik mahorat, refleksiv va innovatsion yondashuvning integratsiyasi 140
Mirsagatova Nargiza Sayfullayevna

Xorijiy tajribalar asosida maktab ta'lim mazmunini takomillashtirish 146
Abdullayev Muxammadimin Egamberdiyevich, Teshayeva Toxira Inomjonovna

Pedagogik muhandislikning metodologik asoslari, kategoriyaviy apparati va yondosh ilmiy-pedagogik yo'nalishlar bilan o'zaro aloqadorligi 151
Nasrullayeva Fatima Azatovna

Рефлексивная подготовка будущих воспитателей к личностно ориентированному взаимодействию с дошкольниками 160
Бозорова Зухра Жураевна

Bo'lajak tarbiyachilarning tasviriy-ijodiy kompetensiyalarini rivojlantirish mazmuni 165
Xazratkulova Gulyora Tojiboyevna

Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining ona tili ta'limini loyihalash kompetensiyasini metakognitiv yondashuv asosida rivojlantirish metodikasi 169
Raupova Navbahor Bahriddinovna

Kursant va talabalarning jismoniy tayyorgarligini takomillashtirish va ekstremal sharoitlarda harakat qilish ko'nikmalarini shakllantirishning innovatsion yondashuvlari 174
Yulliyev Nuriddin Jumanazarovich

Talabalarning tadbirkorlik kompetensiyalarini rivojlantirishning ijtimoiy zaruriyati 179
Sharipova Guzal Sodiqovna

Maktabga tayyorlov guruhi tarbiyalanuvchilarining matematik tasavvurlarini mental yondashuv asosida takomillashtirish: nazariy-metodik sharh 185
Parpiyeva Mohinur Baxtiyor qizi

STEAM yondashuvi asosida fizika laboratoriya mashg'ulotlarini tashkil etish metodikasi 189
Artikov Abdukaxor

"Korpus detektori" mashqlar tizimi: tuzilishi, bosqichlari va qo'llash metodikasi 196
Bahronov Nodirbek Aliyevich

Boshlang'ich sinf o'quvchilarining ongli o'qish ko'nikmalarini rivojlantirishda tabaqalashtirilgan yondashuv (EGRA-U diagnostikasi asosida) 199
Ne'matova Diyora Baxodir qizi

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Ona tili darslarida hamkorlik texnologiyasidan foydalanishning mavjud holati va metodik muammolari 205
Usmonova Yulduz Faxriddin qizi

Grammatik tarjima metodida ona tilidan foydalanishning didaktik xususiyatlari 210
Erkinova Madina Komil qizi

Talabalarda ta'limiy kommunikativlikni rivojlantirishning pedagogik shart sharoitlari 214
Babayeva Maxfuza Abduvaitovna, Ismoilov Bobur Toxirovich

Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchisi refleksiv kompetensiyasining mazmuni, tarkibiy tuzilmasi va rivojlanish darajalari 218
Bomurodova Gulhayo Jumayevna

Masalalarni tenglama tuzish yordamida yechimini qurishga o'rgatish metodikasi 223
Ismoilov Bobur Toxirovich, Babayeva Maxfuza Abduvaitovna

Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarini tayyorlash mazmunida argumentatsion nutq: darsliklar, o'quv reja va oliy ta'lim adabiyotining kontent-tahlili 229
Mamatova Marg'uba Ummatqul qizi

Основы паллиативной помощи педагогическая поддержка детей, получающих паллиативную помощь 233
Жузбаев Нурлан Урал угли, Хакимова Гульшода Абдусаламовна

"Pedagogikaning pragmatik aspektlari" modulini kreativ yondashuv asosida o'qitish modeli va ingliz tilidagi o'quv materiallarini tanlash mezonlari 237
Meliqo'ziyeva Zarnigorxon Ikromjon qizi

Gospital sharoitida turli yosh guruhlaridagi bolalar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari 242
S. M. Umarova

Harbiy xizmatchilarda kasbiy faoliyat davomida hissiy kuyish (emotsional burnout) sindromining ijtimoiy-psixologik psixoprofilaktikasi 246
Tursunov Kamariddin G'ulomovich

Использование подходов геймификации при обучении иностранному языку детей 5-6 лет 250
Курбанова Назира Низомиддиновна

Ko'rish imkoniyati cheklangan o'quvchilarda tiflotexnik vositalardan foydalanish ko'nikmalarini shakllantirish metodlari 257
Astanova Zumradxon Toxirovna

O'quvchilar xulq-atvoridagi og'ishish ilmiy tadqiqotlar talqini asosida 262
Azimjonova Rushana Rashid qizi

Образ сильной узбекской женщины в творчестве Зульфии 267
Аскарова Наргиза Абдивалиевна, Усманова Самира Зафаровна

Inklyuziv guruhlarda differensiallashtirilgan yozma topshiriqlar tizimini loyihalash tamoyillari 271
D. X. Saydazimova

Maktabgacha ta'limda sun'iy intellektdan foydalanish va tarbiyachining kreativ kompetentligini oshirish metodlari 275
Odilova Sitora Ergash qizi

Milliy qadriyatlarga asoslangan matnlar vositasida boshlang'ich sinf o'quvchilarining ijodiy va tanqidiy fikrlashini notiqlik faoliyati orqali rivojlantirish 281
Ziyodullayeva Zuhro Faxriddin qizi

Raqamli transformatsiya sharoitida o'qituvchining refleksiv kompetensiyasini rivojlantirish modeli 286
Magzumova Lola Turakulovna

Bo'lajak o'qituvchilarni inklyuziv ta'limda seldan foydalanishga tayyorlash muammosining ijtimoiy va metodik qatlamlari 292
Sayfullayeva Ismigul Qodir qizi

Ichki ishlar xodimlarida koping-strategiyani shakllantirish kasbiy faoliyatni muvaffaqiyatli ta'minlovchi omil sifatida 296
Aliboyev Himaydin Fayzulla o'g'li

Psixologik holatni baholash asosida differensial mashqlar orqali badmintonchilarning koordinatsion va texnik tayyorgarligini rivojlantirish 299
Beknazarov Raxat Axmet og'li

Oliy ta'limda biotexnologiya fanini o'qitishning zamonaviy pedagogik asoslari 302
Jumabayeva Aygul Kuatovna, Ametov Yakub Idrisovich

Dialogik nutq o'qitish metodikasining shakllanishi 307
Xamidullayeva Fotima Adxam qizi

Алгоритм развития управленческой компетентности будущих учителей русского языка и литературы на основе обратной связи и коррекции педагогических решений 313
Акмалова Дилдора Тохировна

Эффективные методы развития икт-компетентности педагогов в цифровой образовательной среде ... 319
Каримова Наргизахон Яхёевна

Qadimgi Misr va Gretsiya olimlarining muhandislik grafikasi fani yuzasidan izlanishlari 322
Ergasheva Shohista Anvar qizi

Предметно-языковые задания на уроках русского языка в начальной школе Узбекистана 324
Худжамова Хуснора Диёр кизи

Musiqa ta'limi dars mashg'ulotlarida interfaol metodlardan foydalanishning ilmiy-nazariy asoslari 329
Tuxtasinov Abror Rustamovich

Developing Creative Competence During Pedagogical Practice: an Integrated Model for Future English Language Teachers 332
Mukhtorov Mukhiddin Mansur o'g'li

AI-generatsiyalanuvchi adaptiv testlar orqali talabalarning bilim darajasini diagnostika qilish metodikasini takomillashtirish 338
Abdullayeva Nazokat Isayevna, Habibullayeva Jamilaxon Ne'mat qizi

Aniq fanlarni o'qitishda o'quvchilarning darsdan tashqari faoliyatini tashkil etishning didaktik modeli va vositalari 343
Saidov Utkirjon Mallayevich, Abdurashidova Munira Abdumumin qizi

Muammoli vaziyatlar va keys-stadi asosida bo'lajak pedagoglarning tanqidiy-analitik tafakkurini rivojlantirish metodikasi 348
Kubayeva Maxbuba Raxmatulayevna

Badiiy asarlar asosida boshlang'ich sinf o'quvchilarining axloqiy tafakkuri va ijobiy xulq-atvor ko'nikmalarini rivojlantirish metodikasi 352
Uvaydiloyeva Zarrina Olimovna, Abdullayeva Nazokat Isayevna

Sport psixologining kasbiy kompetentligini tadqiq etishning zamonaviy yo'nalishlari va metodologik muammolari 357
Rasulov Zokir Pardayevich

Научно-теоретические основы совершенствования самостоятельного обучения студентов педагогических вузов в процессе изучения микробиологии 363
Нарзуллаева Ирода Уктам кизи, Каландарова Мадина Андрей кизи

Tarixiy manbalar asosida talabalarda tarixiy tafakkur va tarixiy-madaniy kompetensiyani rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari 368
Ne'matullayev Shohjahon G'aybulla o'g'li

Sun'iy intellekt texnologiyalarining oliy ta'lim tizimidagi didaktik imkoniyatlari 378
Mirzaraximova Zilola Mirzohid qizi

Sun'iy intellekt texnologiyalarining oliy ta'lim tizimidagi didaktik imkoniyatlari 378
Mirzaraximova Zilola Mirzohid qizi

O'quvchilarning bilim, ko'nikma va malakalarini takomillashtirishning nazariy-metodologik asoslari 382
Hazratqulova Aziza Rustam qizi, Ashurov Abror Uralovich

Sog'lom turmush tarzidagi qizlarning jismoniy tayyorgarligini takomillashtirishda harakatli o'yinlardan foydalanish mexanizmlari 389
Tashpulatova Dono Ergashevna

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS

Xorij va milliy pedagogika tadqiqotlarida metakognitiv kompetensiya tushunchasi tahlili 395
Feruza Xasanova, Assistent o'qituvchi

Talabalarning tashkilotchilik qobiliyatlarini rivojlantirishda ma'naviy-ma'rifiy tadbirlardan foydalanishning nazariy-metodologik aspektlari 402
Ibotova Dildora Shomirovna

Цветочные номинации человека в русском и узбекском языках: значение и конструкция 406
Саитова Хамро Абдуллаевна

Harbiy ta'limda CLIL yondashuvi asosida ingliz tilidagi kommunikativ kompetensiyani rivojlantirish 412
Shiknazarova Durdana Baxtiyarovna

Qandli diabetga chalingan shaxslarda emotsional barqarorlik va individual-psixologik xususiyatlarning o'zaro aloqadorligi 417
Sadikova Umida Botirovna

Kimyo fanidan virtual laboratoriya mashg'ulotlarida o'quvchilarning umumo'quv ko'nikmalarini rivojlantirishning didaktik imkoniyatlari 421
Jumanova Soxiba Yuldoshovna

O'smir yoshidagi talabalarning kognitiv rivojlanishida neyropedagogik uslublarning o'rni 427
Muxammadiyeva Sevara Bahodirovna

Аттестация и механизмы комплексного мониторинга эффективности руководителей дошкольных образовательных организаций в 2026 году 431
Аъзамова Малохат Наджимовна

Masofaviy ta'lim texnologiyalari asosida bölajak pedagoglarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantiriş 436
Abdullayev Muxammadimin Egamberdiyeviç, Xalilova Madinabonu Maribjon qizi

Taqsimlangan yetakçilikning maktab boşqaruvidagi nazariy-metodologik asoslari 441
Botirova Ozoda Baxodir qizi

TAQSİMLANGAN YETAKÇİLİKNİNG MAKTAB BOŞQARUVİDAGİ NAZARİY-METODOLOGİK ASOSLARİ



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

Annotatsiya: Maqolada taqsimlangan yetakçilik (distributed leadership) konsepsiyasining umumiy örta ta'lim taşkilotlarini boşqarişdagi nazariy-metodologik asoslari tizimlaştirilgan. Yetakçilik tuşunçasining boşqaruvdan yetakçilikka ötiş evolyutsiyasi, taqsimlangan yetakçilikning mohiyati, uning delegatsiyadan farqi, tizimli, kompetensiyaviy, amaliyotga yönaltirilgan, aksionerlik va örganuvçi taşkilot yondaşuvlari bilan boğliqligi tahlil qilingan. Konsepsiyaning empirik dalillari va tanqidiy qaraşlari qiyosiy körib çiqilib, Özbekiston maktablari uçun huquqiy zamin va amaldagi holat baholangan. Taqsimlangan yetakçilikni jamoaviy boşqaruv kompetensiyalari bilan boğlovçi konseptual model, uning metodologik tamoyillari va amalga oşiriş şartlari taklif etilgan.

Kalit so'zlar: taqsimlangan yetakçilik, maktab boşqaruvi, metodologik yondaşuv, jamoaviy boşqaruv kompetensiyasi, örta böğin liderlari, vakolat topşiriş, örganuvçi taşkilot.

Abstract: The article systematises the theoretical and methodological foundations of distributed leadership in the management of general secondary schools. It analyses the evolution of the concept of leadership from administration to leadership, the essence of distributed leadership and its difference from delegation, and its links with systems, competence-based, practice-oriented, stakeholder and learning-organisation approaches. Empirical evidence and critical perspectives are reviewed, and the legal basis and the current situation in Uzbekistan's schools are assessed. A conceptual model linking distributed leadership with team management competences, together with its methodological principles and implementation conditions, is proposed.

Key words: distributed leadership, school management, methodological approach, team management competence, middle leaders, delegation of authority, learning organisation.

Аннотация: В статье систематизированы теоретико-методологические основы концепции распределённого лидерства в управлении общеобразовательной школой. Проанализированы эволюция понятия лидерства, сущность распределённого лидерства, его отличие от делегирования и связь с системным, компетентностным, деятельностным подходами и подходом обучающейся организации. Рассмотрены эмпирические данные и критика концепции, оценены правовая основа и современное состояние в школах Узбекистана. Предложена концептуальная модель, связывающая распределённое лидерство с компетенциями коллективного управления, её методологические принципы и условия реализации.

Ключевые слова: распределённое лидерство, управление школой, методологический подход, компетенции коллективного управления, средние руководители, делегирование полномочий, обучающаяся организация.

KIRIŞ

Zamonaviy maktab murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida faoliyat yuritadi: u nafaqat bilim beradi, balki özgarişlarga moslaşadi, raqamli transformatsiya, inklyuziv ta'lim, natijadorlik va hisobdorlik kabi talablarga javob berişi lozim. Bunday şaroitda barça strategik, taşkiliy va metodik qarorlarni yakka rahbarning özi qabul qilişi ham amaliy, ham ilmiy jihatdan samarasiz bölib bormoqda. Şu bois sönggi çorak asrda xalqaro ta'lim boşqaruvi nazariyasida yetakçilikni bir şaxsning xususiyati sifatida emas, balki maktab a'zolari örtasida taqsimlangan jarayon sifatida talqin etuvçi taqsimlangan yetakçilik konsepsiyasi markaziy örinlardan birini egalladi [11; 14; 19].

Maktab yetakçiligining ahamiyati empirik jihatdan ham tasdiqlangan: Leytvud, Xarris va Xopkinslarning umumlaştiruvçi tadqiqotida maktab rahbarligi öquvçi natijalariga ta'sir etuvçi maktab içidagi omillar orasida sinfdagi öqitiş sifatidan keyin ikkinçi örinda turişi qayta tasdiqlangan [23]. Biroq rahbarlik ta'siri yakka direktor harakatlari orqali emas, köproq u jamoani qanday safarbar etişi, vakolat va mas'uliyatni qanday uyğunlaştirişi orqali namoyon böladi [20].

Özbekistonda ham bu masala dolzarb. Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgaça rivojlantiriş konsepsiyasi va 2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantiriş milliy dasturi rahbar kadrlarni zamonaviy menejment tamoyillari asosida tayyorlaşni ustuvor vazifa qilib qöygan [2; 3]. Şu bilan birga, sönggi tahlillarga köra, rahbar faoliyatida ma'muriy-nazorat funksiyalari ustun, jamoani rivojlantiriş va özgarişlarga yetakçilik qiliş kabi mazmun lavozim vazifalarida kam aks etgan [8]. Ya'ni taqsimlangan yetakçilikka ehtiyoj ham, uni amalga oşiriş uçun qonuniy imkoniyat ham mavjud, ammo uning nazariy-metodologik asoslari, tuşunçaviy apparati va amaliy mexanizmlari hanuzgaça yetarliça tizimlaştirilmagan [8; 9].

Tadqiqotning maqsadi – taqsimlangan yetakçilikning maktab boşqaruvidagi nazariy-metodologik asoslarini tizimlaştiriş va uni jamoaviy boşqaruv kompetensiyalarini rivojlantiriş bilan boğlovçi konseptual model taklif etiş.

Vazifalar: (1) yetakçilik tuşunçasi evolyutsiyasini va taqsimlangan yetakçilikning mohiyatini aniqlaş; (2) konsepsiyaning metodologik yondaşuvlarini ajratiş; (3) empirik dalillar va tanqidiy qaraşlarni qiyosiy tahlil qiliş; (4) Özbekiston kontekstida huquqiy asos va amaldagi holatni baholaş; (5) konseptual modelni işlab çiqiş.

MAVZUGA OİD ADABİYOTLAR ŞARHİ

Taqsimlangan yetakçilik haqidagi ilmiy adabiyotlarni şartli ravişda tört guruhga ajratiş mumkin.

Birinçi guruh – **konsepsiyaning nazariy asosçilari.** J. Spillane yetakçilikni rahbar, izdoşlar va vaziyat örtasidagi özaro ta'sirning mahsuli sifatida talqin qiladi; unga köra, yetakçilik amaliyoti alohida şaxslarning emas, ularning özaro harakatlari va vositalar (reja, qoidalar, tuzilma) orqali "yoyilgan" jarayonidir [11; 12]. P. Gronn yetakçilikni tahlil birligi sifatida şaxsdan harakatdagi jamoaga köçirib, uyuşgan hamkorlik (concertive action) ğoyasini ilgari surgan [13]. A. Xarris maktablarda taqsimlangan yetakçilikni amaliyotga joriy etiş, öqituvçilar hamkorligi va vakolatlarni taqsimlaş masalalarini yoritgan [14].

İkkinçi guruh – **empirik va şarhli tadqiqotlar.** Leytvud va hammualliflar taqsimlangan yetakçilikning dalillarini tizimlaştirgan va taqsimotning uyğunlaşgan hamda uyğunlaşmagan şakllari natijaga turliça ta'sir körsatişini qayd etgan [15]; Hallinger va Heck hamkorlikdagi yetakçilikning maktab rivojlanişiga bilvosita ta'sirini körsatgan [16]; Bolden esa nazariya va tadqiqotlar şarhida tuşunçaning noaniqligini ta'kidlagan [19].

Üçinçi guruh – **tanqidiy yondaşuvlar.** Timperley taqsimlangan yetakçilik tegişli bilim va tajriba yetişmasa, yomon amaliyotni ham tarqatişi mumkinligini ogohlantirgan [17]; Lumby esa taqsimlaş köpinça hokimiyat munosabatlarini yaşiradi, rasmiy ierarxiya saqlanib qoladi, degan tanqidiy nuqtayi nazarni asoslagan [18].

Törtinçi guruh – **milliy tadqiqotlar.** S. T. Turğunov va R. X. Jörayev maktab direktorining boşqaruv faoliyati nazariyasi va demokratik rahbarlik uslubini yoritgan [27]; L. A. Sultonova boşqaruv kompetentligi körsatkiçlari asosida baholaş mexanizmlarini işlab çiqqan [28]; D. F. Yusupova boşqaruv könikmalarini sinergetik yondaşuv asosida rivojlantiriş mexanizmini taklif etgan [29]; D. M. Kambarova ma'muriyat va pedagogik jamoa hamkorlik modelini taqsimlangan yetakçilik tamoyillari bilan asoslagan [9]; A. A. Ismailov monografiyasida boşqaruv kompetentligining tarixiy şakllanişi va tuzilmasi tahlil qilingan [10].

TADQIQOT METODOLOGİYASİ

Tadqiqotda nazariy tahlil va sintez, qiyosiy-tarixiy tahlil, tuşunçalarni aniqlashtiriş (konseptual tahlil), me'yoriy-huquqiy hujjatlar va öquv dasturi mazmunining kontent-tahlili [7; 8], tizimli modellaştiriş usullari qöllanildi. Qayd etiş lozimki, maqola nazariy-konseptual xarakterda: birlamçi empirik ma'lumot (sörov, eksperiment) töplanmagan, empirik dalillar mavjud xalqaro va milliy tadqiqotlardan olingan, taklif etilgan model esa kelgusida tajriba-sinovda tekşirilişi lozim bölgan gipotezadir.

TAHLİL VA NATİJALAR

1. Yetakçilik tuşunçasining evolyutsiyasi: boşqaruvdan taqsimlangan yetakçilikka

Maktab rahbarining roli tarixan bir neça bosqiçda özgargan. Şarq mutafakkirlari asarlarida rahbarning adolat, bilim, strategik fikrlaş va axloqiy kamolot kabi fazilatlari yoritilgan: Farobiy "Fozil odamlar şahri" asarida hokim uçun ön ikki fazilatni sanagan bölib, ularda şaxsiy xislatlar bilan kasbiy könikmalar aralaş berilgan; Yusuf Xos Hojibning "Qutadğu bilig" asaridagi tört obraz adolat, strategik boşqaruv, bilim va ma'naviy barkamollikni ifodalaydi [10]. Bu qaraşlar rahbarni asosan yakka şaxs sifatida tasvirlaydi.

XX asrda ta'lim boşqaruvi industrial davr ta'sirida samaradorlik, rejalaştiriş va nazoratga yönaltirilgan ma'muriy (administrativ) yondaşuv doirasida rivojlandi [10]. XX asr oxiri va XXI asr boşida esa rahbar administratordan yetakçiga ötdi: 1980-yillardagi samarali maktablar tadqiqotlari doirasida ta'limiy liderlik (instructional leadership) şakllanib, rahbarning öqitiş mazmuni va metodikasini boşqarişdagi roli markaziy öringa çiqdi [10; 21]. Robinson va hammualliflar meta-tahlilida öqitişga bevosita qaratilgan yetakçilik umumiy transformatsion

yondaşuvdan öquvçi natijalariga kuçliroq ta'sir qilişi körsatilgan [22]. Transformatsion yetakçilik esa rahbarning jamoani ilhomlantirişi va özgarişlarga yönaltirişiga urğu beradi.

Bu modellarning umumiy çeklovi – e'tiborning asosan yakka rahbarga qaratilişidir. Taqsimlangan yetakçilik esa tahlil markazini şaxsdan yetakçilik amaliyotiga, ya'ni maktabdagi bir neça kişinin birgalikdagi faoliyatiga ötkazdi [12; 13]. Şunday qilib, evolyutsiyani quyidagiça ifodalaş mumkin: ma'muriy boşqaruv → ta'limiy liderlik → transformatsion yetakçilik → taqsimlangan yetakçilik; bunda keyingi bosqiç avvalgisini inkor etmaydi, balki töldiradi. T. Bush ham turli yondaşuvlarning özaro töldiruvçi ekanini körsatgan [24].

2. Taqsimlangan yetakçilikning mohiyati va delegatsiyadan farqi

Spillane konsepsiyasining mohiyati ikki jihatda ifodalanadi. Birinçisi – "rahbar-plyus" jihat: yetakçilik rasmiy lavozim egasidan taşqari boşqa kişilarni (örinbosarlar, metodik birlaşma rahbarlari, tajribali öqituvçilar) ham qamrab oladi. İkkinçisi – amaliyot jihati: yetakçilik şaxslarning xususiyatidan emas, balki rahbarlar, izdoşlar va vaziyat (reja, qoidalar, vositalar, tuzilma) örtasidagi özaro ta'sirdan yuzaga keladi [11; 12]. Gronn esa yetakçilikni jamoaning birgalikdagi harakati va özaro boğliqligidan paydo böluvçi xususiyat sifatida köradi, bunda hamkorlik spontan, intuitiv va institutsionallaşgan şakllarda namoyon bölişi mumkin [13].

Amaliyotda taqsimlangan yetakçilik köpinça oddiy vakolat topşiriş (delegatsiya) bilan aralaştiriladi. Kambarova modeli ham vakolatlarni topşirişni metodologiyaning özagi deb ta'riflaydi [9]; biroq Spillane va Gronn qaraşlariga tayansak, taqsimlangan yetakçilik delegatsiyadan kengroq tuşunça: u vazifa topşirişni ham, ammo undan taşqari yetakçilikning birgalikda şakllanişini, özaro ta'sirni va yetakçilik tuzilmasini loyihalaşni ham öz içiga oladi [11; 13]. İkki tuşunçaning farqi (1-jadval).

1-jadval: **Delegatsiya va taqsimlangan yetakçilikning qiyosiy tavsifi** [9; 11; 13; 14]

Belgi	Delegatsiya	Taqsimlangan yetakçilik
Tahlil birligi	Rahbar va xodim	Yetakçilik amaliyoti, jamoa va vaziyat
Yönaliş	Yuqoridan pastga, rahbar taşabbusi bilan	İkki tomonlama; taşabbus pastdan ham keladi
Mazmuni	Muayyan vazifa va vakolatni topşiriş	Yetakçilik funksiyalarini tuzilma, vositalar va özaro ta'sir orqali birgalikda amalga oşiriş
Rahbar roli	Topşiruvçi va nazoratçi	Muhit va imkoniyat yaratuvçi, uyğunlaştiruvçi
Mas'uliyat	Asosan rahbarda qoladi	Umumiy, hisobdorlik aniq belgilanadi
Natija	Rahbarning yuklamasi kamayadi	Taşkilotning yetakçilik salohiyati ösadi

Şuningdek, taqsimlangan yetakçilik "hör demokratiya" yoki rahbarning mas'uliyatdan çetlaşişi emas. Kambarova qayd etganidek, haddan taşqari liberal boşqaruv tartibsizlikka olib kelişi mumkin, şu bois strategik masalalarda rahbar mas'uliyati va taktik masalalarda pedagoglar erkinligi örtasida "oltin örtalik" topilişi zarur [9].

3. Metodologik yondaşuvlar tizimi

Taqsimlangan yetakçilikni maktab boşqaruvida asoslaş uçun bir neçta metodologik yondaşuvga tayaniladi (2-jadval). Ularning har biri konsepsiyaning muayyan jihatini oçib beradi.

2-jadval: **Taqsimlangan yetakçilikning metodologik yondaşuvlari** [9; 10; 12; 13; 25]

Yondaşuv	Asosiy ğoya	Maktab boşqaruviga tatbiqi
Tizimli	Maktab yaxlit organizm; boşqaruvçi va ijroçi-ijodkor böğinlar orasidagi uziliş butun tizim samaradorligini pasaytiradi.	Vertikal va gorizontal aloqalarni, rollarning özaro boğliqligini loyihalaş.
Kompetensiyaviy	Kompetentlik bilim, könikma, tajriba, qadriyat va motivatsiyaning integratsiyasi.	Jamoaviy boşqaruv kompetensiyalarini aniqlaş, rivojlantiriş va baholaş.
Faoliyat (amaliyot)	Yetakçilik amaliyotda, vaziyat va vositalar bilan özaro ta'sirda yuzaga keladi.	Tuzilma, qoidalar va jarayonlarni (kengaş, metodik birlaşma) qayta loyihalaş.
Aksionerlik (stakeholder)	Öqituvçi oddiy xodim emas, ta'lim sifatidan bevosita manfaatdor subyekt.	Öqituvçilarni qaror qabul qilişga jalb qiliş, hamkorlik.
Insoniy munosabatlar (E. Mayo)	Samaradorlik psixologik iqlim va rahbar munosabatiga boğliq.	İşonç, muloqot va qöllab-quvvatlovçi muhit.
Örganuvçi taşkilot (P. Senge)	Jamoaviy örganiş va umumiy intellekt.	Professional örganiş hamjamiyatlari, mentorlik.

Qayd etiş lozimki, kompetensiyaviy yondaşuv taqsimlangan yetakçilikni individual rivojlaniş bilan boğlaydi:

yetakçilikni taqsimlaş uçun rahbar ham, jamoa a'zolari ham tegişli kompetensiyalarga ega bölişi lozim. Kompetentlik köp komponentli, dinamik kategoriya sifatida talqin qilinadi, boşqaruv kompetentligi esa menejment texnologiyalari, boşqaruv muloqoti, jamoa va liderlar bilan munosabat hamda strategik va taktik qarorlar qabul qilişni qamrab oladi [10; 30]. Bu nuqtayi nazardan jamoaviy boşqaruv kompetensiyalari taqsimlangan yetakçilikning amaliy "instrumenti", undan foydalaniş esa maktab boşqaruvining metodik asosi sifatida qaraladi.

4. Metodologik tamoyillar

Yuqoridagi yondaşuvlar asosida taqsimlangan yetakçilikni maktab boşqaruviga tatbiq etişning quyidagi metodologik tamoyillarini ajratiş mumkin:

1. **Yetakçilik amaliyotining ustuvorligi tamoyili.** Tahlil va loyihalaş birligi şaxs emas, yetakçilik amaliyoti: kim, qaysi vaziyatda, qanday vosita va qoidalar bilan yetakçilik funksiyasini bajaradi [12].
2. **Vakolat va hisobdorlik birligi.** Har bir taqsimlangan vazifa aniq natija, körsatkiç va hisobdorlik bilan boğlanadi; mas'uliyatsiz erkinlik tartibsizlikka olib keladi [9].
3. **Tajriba va kompetentlikka asoslaniş.** Yetakçilik ierarxik lavozimga emas, vazifaga mos bilim va tajribaga qarab taqsimlanadi; aks holda taqsimlaş notöğri amaliyotni ommalaştirişi mumkin [17].
4. **Uyğunlaştiriş (alignment) tamoyili.** Taqsimlangan yetakçilik maktabning umumiy missiyasi va strategik maqsadlariga muvofiqlaştirilişi kerak; tarqoq va muvofiqlaştirilmagan taqsimot samarasiz bölişi mumkin [15].
5. **"Oltin örtalik" tamoyili.** Strategik masalalarda rahbar mas'uliyati, taktik masalalarda pedagoglar erkinligi muvozanati saqlanadi [9].
6. **İşonç va oçiq muloqot.** İşonç muhiti, fikr-mulohaza va xatoga yöl qöyiş huquqining tan olinişi hamkorlikning şartidir [9].
7. **Uzluksiz rivojlaniş.** Yetakçilik kompetensiyalari bir martalik kursda emas, taşxis, mentorlik, amaliyot va baholaş sikli orqali şakllanadi [8; 26].

5. Maktab boşqaruvida taqsimlangan yetakçilik tuzilmasi

Maktabda yetakçilik quyidagi darajalarda taqsimlanadi:

1) **strategik daraja** – direktor: missiya, strategiya, resurslar, taşqi aloqalar, umumiy hisobdorlik;
2) **operativ-boşqaruv darajasi** – direktor örinbosarlari: ta'lim sifati, tarbiyaviy iş, monitoring;
3) **örta böğin darajasi** – metodik birlaşma rahbarlari, sinf rahbarlari koordinatorlari, loyiha guruhlari rahbarlari: öqitiş metodikasi, baholaş mezonlari, hamkasblar rivoji;
4) **öqituvçi-liderlar darajasi** – tajribali va taşabbuskor öqituvçilar: mentorlik, innovatsiyalar, professional örganiş hamjamiyatlari.

Kambarova modelida muloqot üç yönalişda körsatilgan: vertikal (maqsadlarni yetkaziş), gorizontal (öqituvçilarning özaro tajriba almaşişi, PLC) va diagonal (yoş öqituvçilarning bevosita rahbariyat bilan innovatsion ğoyalar ustida işlaşişi) [9]. Bu yetakçilik tuzilmasi vakolat zanjiridan köra özaro boğliq tarmoqni eslatadi.

Taqsimlaş vositalari sifatida pedagogik kengaş, kuzatuv kengaşi, metodik birlaşmalar, işçi guruhlar, loyiha jamoalari, lavozim yöriqnomalari, hisobot va fikr-mulohaza tizimlari xizmat qiladi. Spillane terminologiyasida bular yetakçilik amaliyotini "şakllantiruvçi vositalar va qoidalar" bölib, ularning loyihalanişi yetakçilik taqsimotining sifatini belgilaydi [12].

6. Empirik dalillar va tanqidiy qaraşlar

Empirik tadqiqotlar taqsimlangan yetakçilik haqida şartli ijobiy, lekin ehtiyotkorlik talab qiluvçi xulosalar beradi.

Birinçidan, hamkorlikdagi yetakçilik maktabning özgarişlarga tayyorlik salohiyatini oşiriş orqali öquvçi natijalariga bilvosita ta'sir körsatişi qayd etilgan [16]; Leytvud va hammualliflarning şarhida ham yetakçilikning köproq kişiga yoyilişi, agar uyğunlaşgan bölsa, samarali ekani ta'kidlangan [15].

İkkinçidan, muvaffaqiyatli direktorlar liderlik strategiyalarini maktab rivojlanişi bosqiçiga moslab, uzoq muddatda bosqiçma-bosqiç qöllaşi aniqlangan [10].

Üçinçidan, rahbarning öqitiş sifatiga qaratilgan faoliyati öquvçi natijalariga kuçli ta'sir qilgani sababli taqsimlangan yetakçilik aynan öqitişni takomillaştirişga yönaltirilganda mazmunli böladi [22].

Tanqidiy qaraşlar quyidagilarda mujassam:

a) tuşunçaning noaniqligi – bir atama turliça amaliyotlarni (delegatsiya, hamkorlik, spontan yetakçilik) anglatadi va bu empirik tadqiqotlarni qiyoslaşni qiyinlaştiradi [19];

b) tajriba va bilim yetişmasa, taqsimlaş notöğri amaliyotni ommalaştirişi mumkin [17];

c) taqsimlangan yetakçilik ritorikasi ierarxik hokimiyatni yaşirişi, şaklan hamkorlik bölib, amalda rasmiy nazorat saqlanişi mumkin [18].

Bu tanqidlar konsepsiyani rad etmaydi, balki uni qöllaş şartlarini aniqlaydi: taqsimlaş maqsadli, kompetensiyaga tayangan, hisobdorlik bilan boğlangan va ölçanadigan bölişi lozim.

7. Özbekiston maktablari konteksti

Huquqiy zamin. Özbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim töğrisida"gi ÖRQ-637-son[1] Qonuni ta'lim taşkilotlarining yuridik şaxs maqomi va taşkiliy mustaqilligini kafolatlaydi [1]; tadqiqot manbalarida bu norma yakka rahbarlik bilan kollegiallik uyğunligi, pedagogik kengaş, kuzatuv kengaşi va metodik birlaşmalar vakolatlari taqsimlangan boşqaruv uçun qonuniy asos bölişi sifatida talqin qilinadi.

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 va 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 maktab rahbarlarini zamonaviy menejment asosida tayyorlaş va boşqaruv mustaqilligini kengaytirişni belgilaydi [2; 3]; Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi "Maktabgaça va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qöllab-quvvatlaş hamda uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini joriy qiliş çora-tadbirlari töğrisida"gi PQ-4963-son[4] qarori, 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 va Özbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi "Maktabgaça va maktab ta'limi taşkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini takomillaştiriş böyiça qöşimça çora-tadbirlar töğrisida"gi PQ-231-son[6] qarori rahbar kadrlarni tayyorlaş va uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini şakllantirgan [4; 5; 6]; 2026-yil 16-apreldagi 144-son buyruq bilan menejerlik kursining takomillaştirilgan dasturi tasdiqlangan [7].

Amaldagi holat. Rajabov tahliliga köra, hujjatlarda liderlik kompetentligi aniq belgilanmagan, funksional fe'llar ustun; menejerlik kursining 144 soatidan liderlik va özgarişlarni boşqarişga bevosita ajratilgan modul atigi 8 soat (5,6 %), jamoani boşqariş va rivojlantirişga 32 soat (22,2 %), rahbarning özini rivojlantirişi va refleksiyaga 8 soat (5,6 %) berilgan; kurs bir martalik, mentorlik va kursdan keyingi qöllab-quvvatlaş hamda 360° baholaş nazarda tutilmagan [7; 8]. Boşqaruv vertikal xarakterga ega, liderlik vakolatlari örinbosarlar va tajribali öqituvçilarga kam taqsimlanadi, metodik birlaşmalar faoliyati köpinça rasmiy [8]. Bu holat OECD tavsiyalariga köra rahbar rivojlanişi tayyorlaş, kiriş davridagi qöllab-quvvatlaş va uzluksiz rivojlantirişni qamrab olgan izçil jarayon bölişi lozimligi bilan ziddiyat hosil qiladi [26].

Demak, Özbekistonda taqsimlangan yetakçilik uçun qonuniy imkoniyat mavjud, ammo (a) uni lavozim vazifalarida ölçanadigan talab sifatida mustahkamlaş, (b) rahbar jamoasining kompetensiyalarini maqsadli rivojlantiriş va (c) natijani jamoa fikri asosida baholaş mexanizmlari yetişmaydi.

8. Konseptual model

Yuqoridagi tahlil asosida taqsimlangan yetakçilikning maktab boşqaruvidagi konseptual modeli taklif etiladi. Modelda tört blok özaro boğlangan:

1) **metodologik asos** – yondaşuvlar va tamoyillar;

2) **taşkiliy-tuzilmaviy blok** – yetakçilik darajalari va vositalari;

3) **kompetensiyaviy blok** – rahbar va jamoaning jamoaviy boşqaruv kompetensiyalari;

4) **baholaş va rivojlaniş bloki** – mezonlar va uzluksiz sikl (3-jadval).

1 https://lex.uz/docs/-5013007
2 https://lex.uz/docs/-4312785
3 https://lex.uz/uz/docs/-6008663
4 https://lex.uz/docs/-5239538
5 https://lex.uz/ru/docs/-6705811
6 https://lex.uz/uz/docs/-6981085

3-jadval: **Taqsimlangan yetakçilikning konseptual modeli bloklari**

Blok	Mazmuni	Maktabdagi namoyon bölişi
Metodologik asos	Tizimli, kompetensiyaviy, amaliyot, aksionerlik, örganuvçi taşkilot yondaşuvlari; 7 ta tamoyil	Maktab rivojlaniş strategiyasi va içki siyosat hujjatlari
Taşkiliy-tuzilmaviy	Strategik, operativ, örta böğin va öqituvçi-lider darajalari; kengaş, metodik birlaşma, loyiha guruhlari	Vakolat taqsimoti xaritasi, yangilangan lavozim yöriqnomalari
Kompetensiyaviy	Vakolat taqsimlaş; jamoaviy qaror qabul qiliş; kouching va muloqot; mentorlik va hamkorlikda öqiş; ta'limiy liderlik; refleksiya	Rahbar jamoasi va metodik birlaşma rahbarlari uçun birgalikdagi öquv va amaliyot
Baholaş va rivojlaniş	Taşxis → individual reja → mentorlik → maktab loyihasi → 360° baholaş; işonç, taşabbuskorlik, nizolarni hal etiş, kadrlar barqarorligi indikatorlari	Sikl natijalari asosida navbatdagi rivojlaniş rejasi

Modelning muhim jihati – kompetensiyaviy blokning taqsimlangan yetakçilik bilan bevosita boğliqligi: tuzilma özgartirilsa-yu, iştirokçilar tegişli könikmalarga ega bölmasa, taqsimlaş formal bölib qoladi [17; 18]. Şu sababli jamoaviy boşqaruv kompetensiyalarini rivojlantiriş metodikasi taqsimlangan yetakçilikni joriy etişning zaruriy şarti sifatida qaraladi. Baholaş uçun liderlikni baholaşning tört mezonli tizimi (motivatsion-qadriyatli, kognitiv, faoliyatli-texnologik, refleksiv) va işonç indeksi, taşabbuskorlik darajasi, nizolarni hal etiş uslubi hamda kadrlar barqarorligi indikatorlaridan foydalaniş mumkin [8; 9].

9. Tadqiqotning çeklovlari va istiqbollari

Maqola nazariy-konseptual xarakterda bölib, taklif etilgan model empirik tekşirilmagan; 1–3-jadvallar muallifning tahliliy sintezi hisoblanadi. Özbekiston kontekstidagi ayrim xulosalar ikkilamçi manbalarga [8; 9] tayanadi. Kelgusida modelni tanlangan maktablarda tajriba-sinovdan ötkaziş (kiriş va yakuniy taşxis, vakolat taqsimoti xaritasi, 360° baholaş dinamikasi, nazorat guruhi bilan qiyoslaş), şuningdek, taqsimlangan yetakçilikning öquvçi natijalari va öqituvçilar kasbiy rivojiga ta'sirini örganiş maqsadga muvofiq.

XULOSA VA TAKLİFLAR

Yetakçilik tuşunçasi ma'muriy boşqaruvdan ta'limiy va transformatsion liderlik orqali taqsimlangan yetakçilikka evolyutsion ötgan; taqsimlangan yetakçilik avvalgi yondaşuvlarni inkor etmay, tahlil markazini yakka rahbardan jamoaviy yetakçilik amaliyotiga köçiradi.

Taqsimlangan yetakçilik oddiy delegatsiyadan kengroq: u vazifa topşirişdan taşqari, yetakçilikning rahbar, izdoşlar va vaziyat örtasidagi birgalikdagi şakllanişini va tuzilma hamda vositalarni loyihalaşni öz içiga oladi.

Konsepsiyaning metodologik asosini tizimli, kompetensiyaviy, amaliyotga yönaltirilgan, aksionerlik, insoniy munosabatlar va örganuvçi taşkilot yondaşuvlari taşkil etadi; ularga tayangan yetti metodologik tamoyil ajratildi.

Empirik dalillar konsepsiyaning samaradorligini şartli tasdiqlaydi, tanqidiy qaraşlar esa uning tuşunçaviy noaniqligi, kompetensiyaga boğliqligi va hokimiyat munosabatlari xavfini körsatadi; şu bois taqsimlaş maqsadli, kompetensiyaga tayangan va hisobdorlik bilan uyğunlaşgan bölişi lozim.

Özbekistonda taqsimlangan yetakçilik uçun qonuniy zamin mavjud, ammo lavozim vazifalarida liderlikning aniq belgilanmaganligi, malaka oşirişda liderlikka ajratilgan soatlarning kamligi, kursdan keyingi qöllab-quvvatlaş va 360° baholaş yöqligi amaliy joriy etişga tösqinlik qilmoqda.

Taklif etilgan tört blokli konseptual model (metodologik asos, taşkiliy-tuzilma, kompetensiyalar, baholaş va rivojlaniş sikli) taqsimlangan yetakçilikni jamoaviy boşqaruv kompetensiyalarini rivojlantiriş bilan boğlaydi va tajriba-sinov orqali tekşirilişi lozim.

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].
4. Özbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgaça va maktab ta'limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qöllab-quvvatlaş hamda uzluksiz kasbiy rivojlaniş tizimini joriy qiliş çora-tadbirlari töğrisida"gi qarori. 2021-yil 25-yanvar, PQ-4963-son [10].

7 https://lex.uz/docs/-5013007
8 https://lex.uz/docs/-4312785
9 https://lex.uz/uz/docs/-6008663
10 https://lex.uz/docs/-5239538

5. 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[11]
6. Özbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgaça va maktab ta'limi taşkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantiriş tizimini takomillaştiriş böyiça qöşimça çora-tadbirlar töğrisida"gi qarori. 2024-yil 21-iyun, PQ-231-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 buyruği. 2026-yil 16-aprel, 144-son. Toşkent: A. Avloniy nomidagi PMMI, 2026.
8. 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.
9. Kambarova D. M. Ta'lim muassasalarida liderlik va boşqaruv: pedagogik jamoa hamda ma'muriyat örtasidagi hamkorlik modelining nazariy-metodologik asoslari // Development of Science. 2026. Vol. 4, Issue 5. B. 162–166.
10. Ismailov A. Maktab rahbarlarining boşqaruv kompetensiyalarini rivojlantiriş orqali ta'lim sifatini oşiriş strategiyalari: monografiya. Toşkent: Ijod naşr, 2026. 160 b.
11. Spillane J. P. Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
12. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective // Journal of Curriculum Studies. 2004. Vol. 36, No. 1. P. 3–34.
13. Gronn P. Distributed leadership as a unit of analysis // The Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13, No. 4. P. 423–451.
14. Harris A. Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders. London: Routledge, 2008.
15. Leithwood K., Mascall B., Strauss T. (eds.). Distributed Leadership According to the Evidence. New York: Routledge, 2009.
16. Hallinger P., Heck R. H. Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning // School Leadership & Management. 2010. Vol. 30, No. 2. P. 95–110.
17. Timperley H. S. Distributed leadership: developing theory from practice // Journal of Curriculum Studies. 2005. Vol. 37, No. 4. P. 395–420.
18. Lumby J. Distributed leadership: the uses and abuses of power // Educational Management Administration & Leadership. 2013. Vol. 41, No. 5. P. 581–597.
19. Bolden R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research // International Journal of Management Reviews. 2011. Vol. 13, No. 3. P. 251–269.
20. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
21. Hallinger P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research // Journal of Educational Administration. 2011. Vol. 49, No. 2. P. 125–142.
22. 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.
23. 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.
24. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 5th ed. London: SAGE, 2020.
25. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2006.
26. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD, 2008.
27. Turğunov S. T., Jörayev R. X. Ta'lim muassasalari rahbarlarining boşqaruv mahorati nazariyasi va amaliyoti. Toşkent: Fan, 2012.
28. Jörayev R. X., Turğunov S. T. Ta'lim menejmenti. Toşkent: Voris-Naşriyot, 2006.
29. Sultonova L. A. Umumiy örta ta'lim maktab direktorlarining boşqaruv faoliyatini baholaş mexanizmlarini takomillaştiriş: PhD dissertatsiyasi avtoreferati. Toşkent, 2025.
30. 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.
31. Chow T. W., Singh H. Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success // Annals of Management and Organization Research. 2023. Vol. 4, No. 2.

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

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. №10(5)

© 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.