



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



№4(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 sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

M

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 224 sahifa,
27-aprel, 2026-yil.

BOSH MUHARRIR:

Karimova E'zoza Gapijanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI

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

Muassis: “Tadbirkor va ishbilarmon” MChJ

Hamkorlarimiz: O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

EDITOR-IN-CHIEF:

Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

Shoumarov G. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician

Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor

Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Shermuhhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor

Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor

Abdullayeva N. Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor

Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)

Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

Mirzayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor

Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics

Ashurov R. R. – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

Vakhobov Anvar Abdusattor 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

Формирование здоровьесберегающей образовательной среды в начальной школе в условиях инклюзии.....	10
<i>Тургунова Нилуфар Абдусаломовна</i>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida tez va aniq hisoblash ko'nikmalarini rivojlantirishning pedagogik-psixologik xususiyatlari	16
<i>Dehqonova Maxliyoxon Shuhratjon, Musinjonova Dildoraxon Mahmudjon</i>	
Научно-педагогический анализ методов математического моделирования: численные и аналитические подходы в обучении студентов	19
<i>Мусурмонова Маъмура Оман кизи, Жураева Феруза Бахтиёр кизи, Сарсенбаева Мархабо Шадибековна</i>	
Inklyuziv ta'lim sharoitida boshlang'ich sinf o'quvchilarining ijtimoiy moslashuvini rivojlantirish texnologiyasi.....	26
<i>Turdimurodova Muazzam Muzaffarbek qizi</i>	
M. Tvenning "Tom Soyerning boshidan kechirganlari" romanida bolalar obrazining tasviri masalasi	29
<i>Sattarov Farrux Nuridinovich</i>	
Pedagogik dasturiy vositalar yordamida dars sifatini oshirish	35
<i>D. K. Ibadullayev</i>	
Maktabgacha katta yoshdagi bolalarning kasbga qiziqishlarini rivojlantirishning ijtimoiy-pedagogik zaruriyati	41
<i>Isabekova Dilafuz Shermirzayevna</i>	
Молодёжь Узбекистана в системе политических процессов.....	46
<i>Юсупова Элеонора Фердинандовна</i>	
Математика o'qitishda zamonaviy yondashuvlar: vaziyatli tahlil va amaliy samaradorlik	51
<i>Matyaqubova Nazira Hikmat qizi</i>	
Bo'lajak o'qituvchilarning pedagogik mahoratini sun'iy intellekt texnologiyalari asosida rivojlantirishning metodik modeli.....	54
<i>Choriyev Olmosbek Baxriddin o'g'li</i>	
Fan va tilni integratsiyalashgan holda o'qitish (CLIL)	60
<i>M. D. Boynazarova</i>	
Оптимизация показателей сердечного цикла у спортсменов при хроническом физическом перенапряжении посредством фармакологической поддержки	63
<i>Нормуратов Абдулла Саппарович</i>	
Chidamlilikka yo'naltirilgan sport turlarida uglevod va energiya almashinuvini farmakologik korreksiyasi....	67
<i>Normuratov Abdulla Sapparovich</i>	
O'quvchilarga dutor ijrochiligini o'rgatishning pedagogik yondashuvlari	70
<i>Sa'dullayev Og'abek Abdurashid o'g'li, Nazirullayeva Nodira Akmal qizi</i>	
Bolalar musiqa va san'at maktablarida individual va jamoa mashg'ulotlarini tashkil etish mexanizmlari (cholg'u ijrochiligi misolida).....	74
<i>Omonova Charos Baxodir qizi</i>	
Bo'lajak maktabgacha ta'lim tarbiyachilarining o'quv-biluv faoliyatini motivatsiyalashda interfaol metodlardan foydalanish.....	79
<i>Saidova Zulfizar Norbobo qizi</i>	
O'qituvchining kognitiv egizagi (Digital Twin): sun'iy intellekt yordamida individual pedagogik uslubni modellashtirish.....	83
<i>Kuchkarova Feruza Qambaraliyevna</i>	
Abdusamad Boboxo'jayev rahbarligida tarix va arxeologiya institutining rivoji: 1964-yilgi arxiv hujjati misolida	91
<i>Abdullayev Botir Jabbor o'g'li</i>	
Maktab o'quvchilarining musiqiy idrokni shakllantirishning ijtimoiy va didaktik zarurati.....	93
<i>Abdumannan Maxammatov</i>	



“Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarida kalokagatiyani rivojlantirishning KAMOL modeli asosidagi pedagogik texnologiyasi”	97
<i>Abdurahmonova Dilorom Jovliyevna</i>	
Morphological Structure and Word Formation of Ecotourism Terminology: A Cross-Linguistic Analysis With Reference to the Uzbek Language.....	104
<i>Absamatova Charos</i>	
Fizika fanini o'tmda o'qitishda masalalar yechishning ilmiy-metodik ahamiyati	107
<i>Akmal Mustafoyev Isaqulovich, Munajat Mustafoyeva Oltibekovna</i>	
Kasbiy yo'naltirilgan ingliz tili darolarida metakognitiv strategiyalar asosida akademik nutqni rivojlantirish ..	111
<i>Allamuratov G'ofur Ashurovich</i>	
Maktabgacha ta'limda bolalarning mayda qo'l motorikasini rivojlantirish metodikasi	116
<i>Amanova Albina Dexqon qizi</i>	
Psychological Approaches in Teaching English in Preschool Education and their Effectiveness	120
<i>Berdiqulova Zamira Albertovna</i>	
The Role of Family, Education, and Community Systems in Shaping Individual Psychological Well-Being .	124
<i>Diibar Abdullayeva Ubaydullayevna, Iroda Panjiyeva Khayitovna</i>	
Nomoddiy madaniy merosning talaba-yoshlarni yuksak ma'naviyatli shaxs sifatida tarbiyalashdagi ahamiyati	127
<i>Erboyev Suxrob Abdusalomovich</i>	
Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimidan foydalanishning nazariy asoslari	131
<i>Gulmira Jumanova</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalar nutqini o'stirishda badiiy adabiyotning dolzarbligi	135
<i>Hasanova X. Z.</i>	
Gospital ta'lim sharoitida ona tili fanini o'qitishda raqamli texnologiyalardan foydalanish samaradorligi	139
<i>Hikmatov Bobobek Saydulloyevich</i>	
ASB bo'lgan bolalarda sensor buzilishlarning kognitiv va ijtimoiy rivojlanishga ta'siri	142
<i>Isaxanova Oybarchin Abduraxim qizi</i>	
Maktabgacha ta'limda kommunikativ faoliyat samaradorligining pedagogik mexanizmlari	146
<i>Maxmutazimova Yulduz Raxmatovna</i>	
David haykali ko'z bo'lagining qalamtasvirini bajarish usullari.....	149
<i>Mo'minov Baxtiyor Karamatovich</i>	
Ta'limda fanlararo integratsiyadan foydalanishning pedagogik va psixologik asoslari	154
<i>Oblakulova Nodira Abduvali qizi</i>	
Ellipslarni tasviriy san'at va muhandislik grafikasida yasash metodikasi.....	160
<i>Sheraliyev Sanjarbek Karimberdiyevich</i>	
Kommunikativ strategiyaning yuzaga kelish omillari	170
<i>Normaxmatova Feruza Ruziboyevna</i>	
Umumta'lim maktab musiqa madaniyati darolarida raqamli texnologiyalardan foydalanish muammo va yechimlari	174
<i>O'rishboyeva Xumora O'rol qizi</i>	
Maktabda jismoniy tarbiya darolarida futbol elementlaridan foydalanib 10-11 yoshli bolalarda tezkor-kuch qobiliyatlarini rivojlantirish uslubiyati	177
<i>Qurbonbayeva Maftuna G'ayrat qizi</i>	
Maktabda darsdan tashqari futbol to'garaklarida o'quvchilarning tezkor-kuch qobiliyatlarini takomillashtirish	182
<i>Ro'ziboyeva Fotima Quدرات qizi</i>	
Matn ustida ishlash samaradorligini baholash mezonlari	187
<i>Sadarova Nilufar</i>	
Neyroestetik stimurning yosh dinamikasidagi roli: kognitiv emotsional sferani qayta tashkil etish mexanizmlari.....	193
<i>Salaxidinova Xolida Xaliljonovna</i>	

Kasbiy ta'limda o'quvchilarning psixologik va axloqiy sifatlari	198
Salomov Abdurasul Axmadovich	
Funksiyaning hosilasi yordamida o'sish va kamayish oraliqlarini aniqlash metodikasi	201
Sherzad Eshjanovich Bekchanov, Shohida Sadullaevna Ziyadullaeva, Abdusalom A. Xudoyberdiev	
Bo'lajak tarbiyachilarning kommunikativ qobiliyatlarini rivojlantirishda psixologik treninglarning nazariy va amaliy asoslari.....	205
Sojida Safarova Saxadin qizi	
Destruktiv xulq-atvor psixologik va pedagogik qarovsizlik oqibati sifatida.....	207
Umirzoqova Shodiya Lutfullo qizi	
Maktabgacha ta'limda bolalar bilan innovatsion texnologiyalar yordamida ekologik omillarni singdirish	210
Xoldorova Mashxura G'ulomovna	
Роль антиоксидантной системы в повышении работоспособности спортсменов	214
Нурбаев Бахтиёр Широнович	
Shaxs irodaviy sohasini rivojlantirishning psixologik determinantlari.....	217
To'ychiyeva Shoyista Jumabayevna	



UMUMIY O'RTA TA'LIM MUASSASALARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA MUVOZANATLASHGAN KO'RSATKICHLAR TIZIMIDAN FOYDALANISHNING NAZARIY ASOSLARI

Gulmira Jumanova

Abdulla Avloniy nomidagi PMMI tayanch doktoranti

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimidan (MKT) foydalanishning nazariy asoslari yoritilgan. Inson resurslarini samarali boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, xususan, Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan MKT metodologiyasining ta'lim tizimida qo'llanish imkoniyatlari tahlil qilingan. Maqolada MKTning asosiy komponentlari, uning strategik va operativ boshqaruvdagi o'rni, shuningdek, pedagog xodimlar faoliyatini baholash va rag'batlantirishdagi ahamiyati ochib berilgan. Tadqiqot natijasida ushbu tizim ta'lim sifatini oshirish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish hamda boshqaruv samaradorligini ta'minlashda muhim vosita ekanligi asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: inson resurslari, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi, MKT, ta'lim muassasasi, strategik boshqaruv, KPI, pedagog kadrlar, samaradorlik, boshqaruv tizimi, ta'lim sifati.

Abstract: This article explores the theoretical foundations of applying the Balanced Scorecard (BSC) in human resource management within general secondary education institutions. It analyzes modern approaches to HR management, particularly the applicability of the BSC methodology developed by Kaplan and Norton in the educational context. The study highlights the key components of the BSC, its role in strategic and operational management, and its importance in evaluating and motivating teaching staff. The findings demonstrate that the implementation of this system contributes to improving education quality, enhancing human resource potential, and increasing overall management effectiveness.

Key words: human resources, Balanced Scorecard, BSC, educational institution, strategic management, KPI, teaching staff, efficiency, management system, quality of education.

Аннотация: В данной статье рассматриваются теоретические основы применения системы сбалансированных показателей (ССП) в управлении человеческими ресурсами в учреждениях общего среднего образования. Проанализированы современные подходы к управлению персоналом, а также возможности внедрения методологии ССП, разработанной Капланом и Нортон, в образовательной системе. Раскрыты основные компоненты ССП, её роль в стратегическом и операционном управлении, а также значение в оценке и мотивации педагогических кадров. Обосновано, что использование данной системы способствует повышению качества образования, развитию кадрового потенциала и эффективности управления.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, система сбалансированных показателей, ССП, образовательное учреждение, стратегическое управление, KPI, педагогические кадры, эффективность, управление, качество образования.

KIRISH

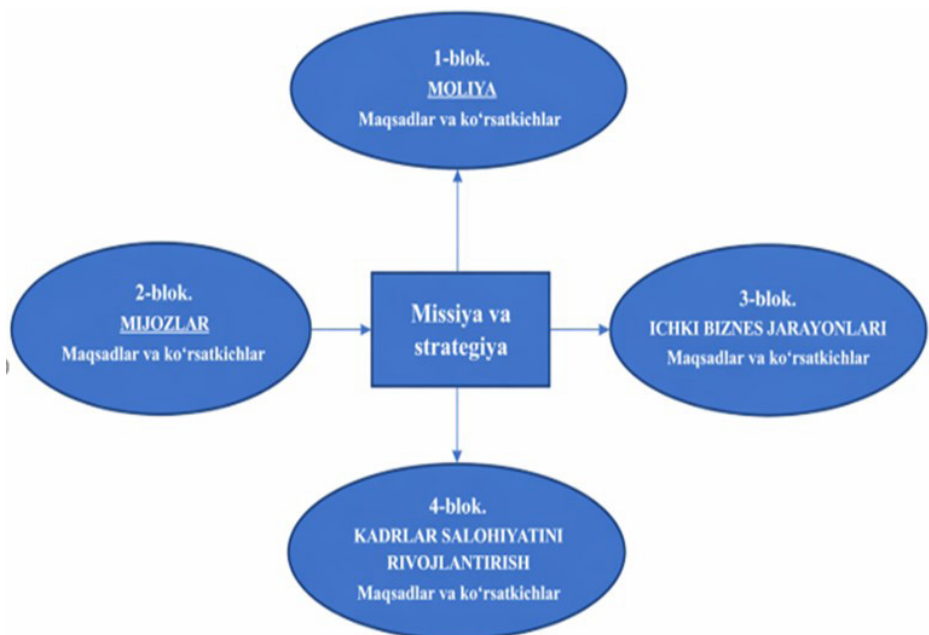
Zamonaviy tashkilotni boshqarish murakkab va dinamik jarayon bo'lib, u nafaqat chuqur tahlilni, balki boshqaruv mexanizmlarining uzluksiz moslashuvini ham talab etadi. Ushbu jarayonning samaradorligi sinovdan o'tgan metodlar hamda muayyan kompaniya xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan noyob yechimlarning uyg'unligiga bog'liq ^[1, b. 82]. Inson resurslarini boshqarish umumiy o'rta ta'lim muassasalarida pedagogik va boshqaruv jarayonlariga maqsadli ta'sir ko'rsatish orqali kadrlar salohiyatini rivojlantirish hamda ta'lim sifatining barqarorligini ta'minlashga qaratilgan tizimli faoliyatdir.

Mazkur jarayon tizimli yondashuv tamoyillariga asoslanib, pedagogik jamoa a'zolari, ma'muriyat hamda ta'lim oluvchilar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni va hamkorlikni ta'minlaydi. Bunda boshqaruv subyekti (maktab rahbariyati) va obyekti (pedagog xodimlar) faoliyatining uyg'unligi muhim ahamiyat kasb etadi. Inson resurslarini boshqarish maqsadga yo'naltirilgan mexanizm sifatida nafaqat pedagogik faoliyat samaradorligini oshiradi, balki uni ichki (kadrlar malakasi, motivatsiya darajasi) va tashqi (ta'lim siyosati, ijtimoiy talablar) omillar ta'sirida yuzaga keladigan o'zgarishlarga moslashtirish imkonini ham beradi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Zamonaviy ta'lim tizimi rivojlanish sur'atlarining yuqoriligi, raqamlashtirish jarayonlarining jadallashuvi hamda global ta'lim makonida raqobatning kuchayishi bilan tavsiflanadi. Bu holat umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini samarali boshqarish zaruratini keskin oshirmoqda. So'nggi yillarda ta'lim muhiti innovatsion pedagogik texnologiyalar, raqamli platformalar hamda o'quvchilarning individual ehtiyojlari va xulq-atvoridagi o'zgarishlar ta'sirida sezilarli transformatsiyaga uchradi. Mazkur omillar pedagog kadrlar malakasiga, ularning kasbiy moslashuvchanligiga hamda boshqaruv tizimining samaradorligiga nisbatan yangi talablarni shakllantirmoqda. Shu bois, ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlar va innovatsion metodlarni joriy etish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Mazkur sharoitda inson resurslarini boshqarishning samarali vositalaridan biri sifatida boshqaruv metodikalari orasida amerikalik tadqiqotchilar Kaplan va Norton tomonidan taklif etilgan muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi alohida e'tiborga loyiqdir. Ushbu yondashuv an'anaviy baholash usullaridan farqli ravishda faqatgina pedagoglarning ish natijalarini emas, balki ularning kasbiy rivojlanishi, ichki motivatsiyasi, ta'lim jarayonidagi ishtiroki hamda o'quvchilar va ota-onalar bilan o'zaro munosabatlarini ham kompleks baholash imkonini beradi. Natijada, ta'lim muassasasining strategik maqsadlari bilan pedagog xodimlar faoliyati o'rtasida uzviy bog'liqlik ta'minlanadi. Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimining inson resurslarini boshqarishdagi amaliy ifodasi 1-rasmda keltirilgan.



1-rasm: Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimining umumiy sxemasi

Taqdim etilgan model tahlili shuni ko'rsatadiki, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadli yo'nalishlari va indikatorlari ta'lim muassasasining missiyasi hamda strategik rivojlanish ustuvorliklari asosida shakllantiriladi. Ushbu ko'rsatkichlarning baholanishi o'zaro uzviy bog'liq bo'lgan quyidagi to'rta asosiy yo'nalish orqali amalga oshiriladi:

- (1) ta'lim muassasasining moliyaviy va resurs ta'minoti holati;
- (2) ta'lim xizmatlaridan foydalanuvchilar – o'quvchilar va ota-onalarga yo'naltirilganlik darajasi;
- (3) pedagogik va tashkiliy jarayonlar samaradorligi;
- (4) pedagog xodimlar va boshqa kadrlarning kasbiy rivojlanishi, ya'ni inson kapitalining takomillashuvi.



TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur metodologiya menejmentga korxonaning joriy holatini ko'p qirrali tahlil qilish hamda uning rivojlanish trayektoriyasini prognozlash imkonini beruvchi kompleks analitik vositalar majmuini taqdim etadi. Bu esa asoslangan strategik qarorlar qabul qilish uchun muhim zamin yaratadi. Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimini joriy etishning eng muhim afzalliklaridan biri – operatsion moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda uzoq muddatli barqaror o'sish omillarini ham integratsiyalashgan holda aks ettiruvchi muvozanatli strategiyani ishlab chiqish imkoniyatidir. Bu jihat, ayniqsa, tashqi muhitning o'zgaruvchanligi (volatilligi) sharoitida alohida ahamiyat kasb etadi [5, b. 78].

Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda integrativ funksiyani bajarib, strategik tashabbuslarni kundalik pedagogik va boshqaruv faoliyatiga tatbiq etish hamda ta'lim muassasasining barcha tarkibiy bo'linmalari faoliyatini o'zaro muvofiqlashtirishni ta'minlaydi. Ushbu metodologiya ta'lim jarayonini yaxlit holda qamrab oluvchi, uning eng muhim jihatlarini – pedagogik faoliyat sifati, kadrlar salohiyati, o'quvchilar natijalari va tashkiliy samaradorlikni hisobga olgan kompleks strategik nazorat mexanizmi sifatida namoyon bo'ladi. Natijada nafaqat ta'lim muassasasining strategik rivojlanish yo'nalishlari ishlab chiqiladi, balki ularning amaliy ijrosi ham ta'minlanadi hamda zarurat tug'ilganda moslashtiriladi. Bu esa pedagog xodimlar, ma'muriyat va boshqa ishtirokchilar o'rtasida samarali hamkorlikni kuchaytirib, inson resurslaridan oqilona foydalanish hamda ularning salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Kontseptual jihatdan muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi (MKT) tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillarini aks ettiruvchi va KPI (asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) orqali ifodalangan tuzilmaviy kompleks sifatida namoyon bo'ladi [2, b. 170].

Bunday yondashuv umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda faoliyatni faqat moliyaviy yoki tashkiliy natijalar bilan cheklab qo'ymasdan, balki pedagogik jarayonlar sifati, kadrlar salohiyati, ularning kasbiy rivojlanishi hamda ta'lim xizmatlari samaradorligini kompleks va yaxlit tarzda baholash imkonini beradi. Asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) pedagog xodimlarni rag'batlantirish tizimiga integratsiya qilish ularning ta'lim muassasasi uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan natijalarga erishishga nisbatan barqaror motivatsiyasini shakllantiradi.

MKTning metodologik asosi umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish nuqtayi nazaridan quyidagi izchil bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- ta'lim muassasasining strategik jihatdan ustuvor yo'nalishlarini aniqlash;
- pedagogik faoliyat va kadrlar rivojiga mos o'lchanadigan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish;
- ushbu ko'rsatkichlarni boshqaruv va pedagogik hisobotlar asosida muntazam monitoring qilishni tashkil etish.

KPI (asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari)ni loyihalash jarayonida eng muhim jihatlardan biri – ularning mazmunan barcha xodimlar uchun tushunarli va ochiq bo'lishini ta'minlashdir. Ushbu talab tegishli operatsion jarayonlarda ishtirok etuvchi xodimlar uchun maqsadli ko'rsatkichlarni samarali boshqarishning zarur sharti hisoblanadi. Optimal motivatsiya tizimi quyidagilarni nazarda tutadi:

- mukofot va rag'batlantirishni belgilangan ko'rsatkichlar bilan qat'iy bog'lash;
- samaradorlikni uzluksiz monitoring qilish;
- olingan ma'lumotlarni analitik qayta ishlash;
- biznes jarayonlari uchun rivojlanish nuqtalarini aniqlash;
- resurslarni strategik asoslangan holda taqsimlash [3, b. 59].

Mazkur tamoyillarni amaliyotga joriy etish samarali strategik boshqaruv uchun mustahkam asos yaratadi. Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi (MKT)ni qo'llash bo'yicha empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, uning to'rtta asosiy yo'nalishi (moliyaviy, mijozlarga yo'naltirilganlik, ichki jarayonlar, o'qitish va rivojlanish) odatda har biri 4 tadan 7 tagacha asosiy indikatorni o'z ichiga oladi.

Umuman olganda, tizimning optimal hajmi 25–30 ta ko'rsatkichdan iborat bo'lishi maqsadga muvofiq, chunki bundan kam miqdordagi ko'rsatkichlar strategik boshqaruvning to'liqligini ta'minlay olmaydi. Bunday

hajmdagi ko'rsatkichlar bilan samarali ishlash ular o'rtasidagi aniq sabab-oqibat bog'liqliklarini belgilash orqali ta'minlanadi. Operativ boshqaruv maqsadida ko'rsatkichlarni quyidagi guruhlariga ajratish maqsadga muvofiq:

- diagnostik ko'rsatkichlar – boshqarilayotgan obyektning joriy holatini monitoring qilishni ta'minlaydi;
- strategik ko'rsatkichlar – tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish jarayonidagi progressni aks ettiradi.

Bunday tasnif boshqaruv tizimining samaradorligini sezilarli darajada oshiradi [3, b. 60].

Samaradorlikni boshqarish jarayonida umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarining kutilayotgan (maqsadli) holatini aniq belgilash hamda o'lchab bo'ladigan ko'rsatkichlar asosida maqsadlar qo'yish alohida ahamiyat kasb etadi. Bu yondashuv pedagog kadrlar faoliyatini tizimli nazorat qilish va tahlil etish uchun zarur metodologik asosni yaratadi. Aniq va mezonlarga asoslangan baholash tizimini shakllantirish ta'lim muassasasining strategik rivojlanish maqsadlariga erishishning eng samarali yo'llarini tanlashda muhim omil hisoblanadi.

Mazkur mezonlar pedagog xodimlar faoliyati natijalari bilan belgilangan reja ko'rsatkichlari o'rtasidagi muvofiqlik darajasini aniqlash imkonini beruvchi obyektiv o'lchov vositasi sifatida xizmat qiladi. Natijada inson resurslarini boshqarish jarayonining samaradorligi oshib, pedagogik jamoaning kasbiy rivojlanishi va ta'lim sifatining barqarorligini ta'minlashga erishiladi. Shunday qilib, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi strategik boshqaruvning kompleks instrumenti sifatida namoyon bo'lib, samaradorlikni baholash funksiyasi hamda tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini amalga oshirish mexanizmini o'zida mujassamlashtiradi. Ushbu metodologiya korxonalar faoliyatini ko'p o'lchamli tahlil qilish imkonini berib, unda nafaqat an'anaviy moliyaviy ko'rsatkichlar, balki zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda raqobat ustunliklarini belgilovchi muhim nomoliyaviy omillar ham hisobga olinadi.

MKTning asosiy afzalliklaridan biri – turli ko'rsatkichlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash hamda strategik va operatsion boshqaruv o'rtasida optimal muvozanatni ta'minlash qobiliyatidir [4, b. 129].

XULOSA

Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimining (MKT) to'laqonli strategik boshqaruv mexanizmiga aylanishi umumiy o'rta ta'lim muassasalarida strategik ustuvor yo'nalishlarni barcha boshqaruv darajalariga samarali tarzda yetkazish imkonini beradi. Ushbu tizim doirasida maqsadlarning vertikal va gorizontal integratsiyasi ta'minlanadi: ta'lim muassasasining umumiy strategiyasi alohida tarkibiy bo'linmalar hamda pedagog xodimlar darajasigacha bosqichma-bosqich aniqlashtiriladi va shu orqali aniq samaradorlik ko'rsatkichlariga asoslangan shaffof maqsadlar tizimi shakllantiriladi.

Asosiy ko'rsatkichlarga erishishni muntazam nazorat qilish an'anaviy byurokratik boshqaruv modelini bosqichma-bosqich samarali hamkorlikka asoslangan tizim bilan almashtiradi. Bunda pedagog xodimlar, ma'muriyat va boshqa ishtirokchilar ta'lim jarayonidagi o'z o'rnini va mas'uliyatini chuqur anglab, ta'lim muassasasining umumiy strategik rivojlanish maqsadlarini amalga oshirishda faol ishtirok etadilar. Natijada inson resurslarini boshqarish jarayoni yanada samarali, ochiq va natijaga yo'naltirilgan tus oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. A. A. Andreeva. Мотивация труда в ПАО "Уралкалий". – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 15 (410). – С. 82-85. – URL: <https://moluch.ru/archive/410/90323/>
2. Michael Armstrong. Практика управления человеческими ресурсами: пер. 8-го англ. изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2021. – 832 с. – Текст: непосредственный.
3. N. A. Sidorova. Система сбалансированных показателей: проблемы и перспективы внедрения в российские компании. – Журнал "Управление". – 2019. – № 4(2). – С. 55-62. – Текст: непосредственный.
4. N. V. Fedorova, O. Yu. Minchenkova. Управление персоналом: учебник. – М.: КноРус, 2021. – 384 с. – Текст: непосредственный.
5. I. V. Shevchenko. Инновационные подходы к реализации сбалансированной системы показателей в управлении. – Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2022. – № 2(5). – С. 78-85.

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



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov

Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov

Musahhih: Alibek Zokirov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026. №4(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.

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