



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA  
VA MAKTAB  
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston  
Milliy Pedagogika  
Universiteti



No5(1)  
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

# AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 92 sahifa,  
1-may, 2026-yil.

## **BOSH MUHARRIR:**

Karimova E'zoza Gapijranovna – 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)  
Wookyuu 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

Maktabgacha ta'lim tashkiloti metodistining boshqaruv funksiyalari.....	10
<b>Qarshibayeva Dilfuza Xidirbayevna</b>	
Texnologik mashinalar va jihozlar ta'lim yo'nalishi talabalarida kasbiy kompetensiyani shakllantirishning pedagogik qonuniyatlari va metodologik tizimini ishlab chiqish .....	15
<b>Elmanov Abbos Begmat o'g'li, Mirzaumidov Asilbek Shuxratjonovich</b>	
Katta yoshdagi guruh bolalarida o'z-o'zini boshqarish qobiliyatini rivojlantirishda o'yinning roli .....	19
<b>Ergasheva Farangiz Umidjon qizi, Fayzullayev Sharipboy Nurillayevich</b>	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarida ekologik tafakkurni rivojlantirishning dolzarbligi.....	23
<b>Yaxshiboyeva Nargiza Rustamqulovna</b>	
Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimidan foydalanishning nazariy asoslari .....	28
<b>Gulmira Jumanova</b>	
Nomoddiy madaniy merosning talaba-yoshlarni yuksak ma'naviyatli shaxs sifatida tarbiyalashdagi ahamiyati.....	33
<b>Erboyev Suxrob Abdusalomovich</b>	
Maktabgacha yoshdagi bolalar va ularda hissiy-irodaning shakllanishi .....	37
<b>Davlatova Zebo Haydarovna</b>	
Zamonaviy oilada avlodlararo munosabatlarning pedagogik-psixologik xususiyatlari .....	40
<b>Ochilova Farida Baxriddinovna</b>	
Maktab va oliy ta'lim muassasalarida qizlar kitobxonligini rivojlantirish metodlari.....	44
<b>Qo'chqarova Oysha Oltibayevna</b>	
Buyuk allomalar merosidan foydalanishning metodik holati va mavjud muammolari.....	48
<b>Sevara Mamatkarimova</b>	
Futbol o'yinida to'pga kalla bilan zarba berish.....	53
<b>Xolmaxmatov Boburjon Musurmon o'g'li</b>	
Использование современных инновационных методов в процессе обучения русскому языку в иноязычных группах высшего образовательного учреждения.....	56
<b>Курбанова Шайра Исмаиловна</b>	
Maktabgacha ta'lim mutaxassislarini tayyorlashda zamonaviy pedagogik texnologiyalardan foydalanish ...	60
<b>Kushakova Gulnora Egamkulovna, Muhammadiyeva Shaxzoda Sunnatilla qizi</b>	
Boshlang'ich sinflarda musiqa mashg'ulotlari orqali o'quvchilarning kreativ fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirish metodlari.....	63
<b>Muminova Feruza Farxodovna</b>	
Alisher Navoiy merosining yoshlar ma'naviy-estetik tarbiyasidagi ahamiyati.....	70
<b>Qayumxo'jayev Botirxo'ja Ikromxo'ja o'g'li</b>	
Boshlang'ich ta'lim jarayonida amaliy topshiriqlar orqali tayanch kompetensiyalarni shakllantirish metodikasini takomillashtirish .....	74
<b>Saidova Dilnoza Maripovna</b>	
К вопросу о классификации современной антиутопии.....	78
<b>Дмитрий Валерьевич Пупонин</b>	
Когнитивная гибкость как фактор психологического благополучия старшеклассников в период адаптации к новым образовательным требованиям .....	82
<b>Муксинова Динора Азаматовна</b>	
Oliy ta'lim muassasalarida ingliz tilida ta'lim beruvchi professor-o'qituvchilarning kasbiy kompetentligini baholash: xalqaro tajribalar qiyosiy tahlili va O'zbekiston amaliyoti .....	87
<b>Baxtiyarova Muniba Ne'matjon qizi</b>	

# 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 СПП, разработанной Капланом и Нортон, в образовательной системе. Раскрыты основные компоненты СПП, 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, СПП, 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 <sup>[1, b. 82]</sup>.

Inson resurslarini boshqarish umumiy o'rta ta'lim muassasalarida pedagogik va boshqaruv jarayonlariga

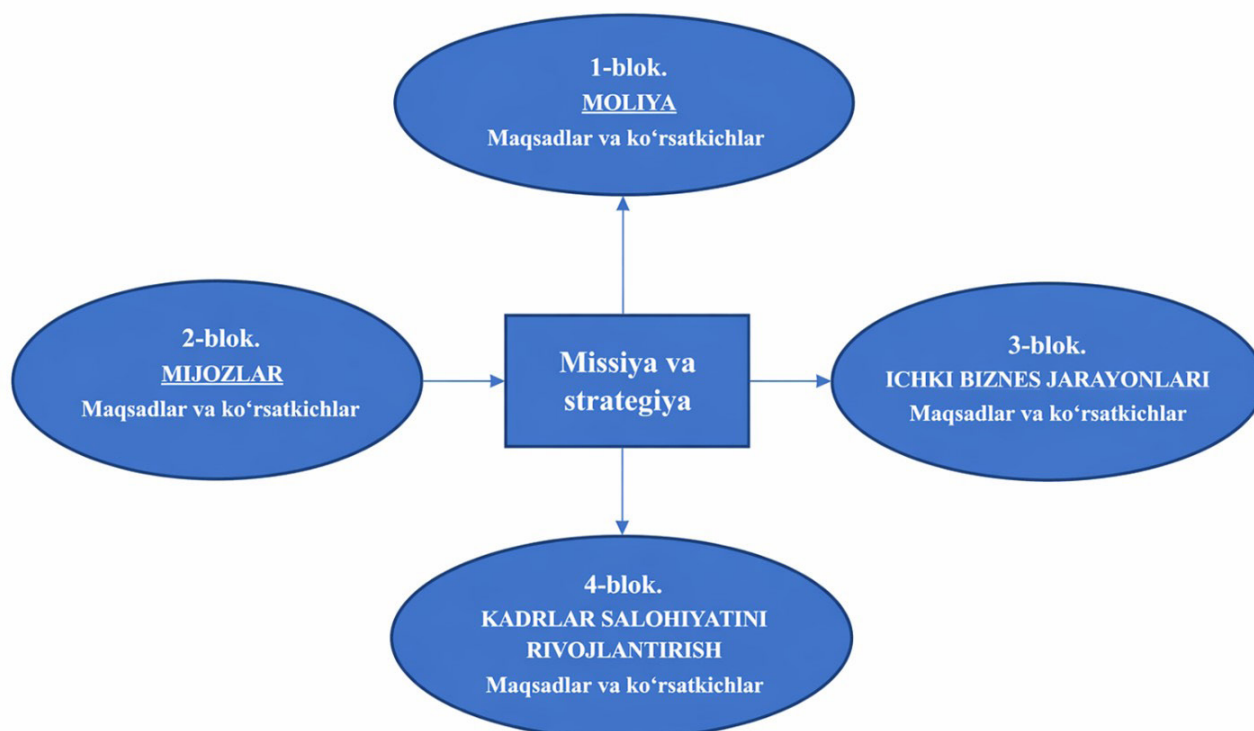


maqsadli ta'sir ko'rsatish orqali kadrlar salohiyatini rivojlantirish hamda ta'lim sifatining barqarorligini ta'minlashga qaratilgan tizimli faoliyatdir. Mazkur jarayon tizimli yondashuv tamoyillariga asoslanib, pedagogik jamoa a'zolari, ma'muriyat hamda ta'lim oluvchilar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va hamkorlikni ta'minlaydi. Bunda boshqaruv subyekti (maktab rahbariyati) hamda obyekt (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.

Zamonaviy ta'lim tizimi rivojlanish sur'atlarining yuqoriligi, raqamlashtirish jarayonlarining jadallashuvi hamda global ta'lim makonida raqobatning kuchayishi bilan tavsiflanadi. Ushbu holat umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini samarali boshqarish zaruratini yanada 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 darajada transformatsiyaga uchradi. Mazkur omillar pedagog kadrlar malakasiga, ularning kasbiy moslashuvchanligiga hamda boshqaruv tizimi samaradorligiga nisbatan yangi talablarni shakllantirmoqda. Shu bois, ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlar va innovatsion metodlarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

### MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

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 faqat 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

### TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimidan (MKT) foydalanishning nazariy va amaliy jihatlarini o'rganishga qaratilgan. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv asosiy metodologik tamoyil sifatida qabul qilindi, bu esa inson resurslarini boshqarish jarayonini o'zaro bog'liq elementlar majmui sifatida kompleks tahlil qilish imkonini berdi.

Tadqiqotda bir qator ilmiy usullardan foydalanildi. Jumladan, tahlil va sintez usullari orqali inson resurslarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari hamda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimining nazariy asoslari o'rganildi va umumlashtirildi. Taqqoslash usuli yordamida an'anaviy boshqaruv yondashuvlari bilan MKT metodologiyasining farqli jihatlari aniqlashtirildi. Shuningdek, tizimli tahlil usuli orqali MKTning asosiy komponentlari, ularning o'zaro bog'liqligi hamda ta'lim muassasalaridagi boshqaruv jarayonlariga ta'siri o'rganildi.

Tadqiqotning empirik bazasi sifatida ilmiy adabiyotlar, xalqaro va mahalliy tadqiqot natijalari, shuningdek, inson resurslarini boshqarish hamda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimiga oid nazariy manbalar xizmat qildi. Xususan, Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard metodologiyasi konseptual asos sifatida qo'llanildi.

Metodologik yondashuv doirasida MKTni umumiy o'rta ta'lim muassasalariga moslashtirish bosqichlari ishlab chiqildi. Ushbu bosqichlar quyidagilarni o'z ichiga oladi: ta'lim muassasasining strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlash; inson resurslarini boshqarishga mos keluvchi asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) shakllantirish; ushbu ko'rsatkichlarni baholash mezonlarini ishlab chiqish; hamda ularni muntazam monitoring qilish va tahlil etish tizimini joriy etish.

Bundan tashqari, tadqiqot jarayonida modelashtirish usulidan ham foydalanilib, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimining ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishdagi amaliy modeli shakllantirildi. Ushbu model orqali strategik maqsadlar bilan operativ faoliyat o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni ta'minlash mexanizmlari asoslab berildi.

Natijada qo'llanilgan metodologik yondashuvlar umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirish, pedagog kadrlar faoliyatini tizimli baholash hamda ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiluvchi ilmiy asoslangan xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

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'rtta 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.

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. Ushbu 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 jihatlari – 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.

Konseptual 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 nuqtai 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;
- hamda 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 <sup>[3, b. 59]</sup>.

Mazkur tamoyillarni amaliyotga joriy etish samarali strategik boshqaruv uchun mustahkam asos yaratadi. Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimini (MKT) qo'llash bo'yicha empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, uning to'rta 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 <sup>[3, b. 60]</sup>.

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. Ushbu 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 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.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

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 korxonada 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 <sup>[4, b. 129]</sup>.

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 gorizontaal 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 almashtirish imkonini beradi. 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. Андреева А. А. Мотивация труда в ПАО "Уралкалий". – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 15 (410). – С. 82–85. – URL: <https://moluch.ru/archive/410/90323/> (дата обращения: 03.03.2026).
2. Армстронг М. 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. Сидорова Н. А. Система сбалансированных показателей: проблемы и перспективы внедрения в российские компании // Журнал "Управление". – 2019. – № 4 (2). – С. 55–62. – Текст: непосредственный.
4. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник. – М.: КноРус, 2021. – 384 с. – Текст: непосредственный.
5. Шевченко И. В. Инновационные подходы к реализации сбалансированной системы показателей в управлении // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2022. – № 2 (5). – С. 78–85. – Текст: непосредственный.

- 
- 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. №5(1)**

---

© 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.