



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA  
VA MAKTAB  
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston  
Milliy Pedagogika  
Universiteti



№8(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

# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 114 sahifa,  
3-avgust, 2026-yil.

## **BOSH MUHARRIR:**

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

## **BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:**

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

## **TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI**

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik  
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik  
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor  
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor  
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)  
Woosyu 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 oğlu – 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

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sun'iy intellekt muhitida o'sib kelayotgan Alfa avlodining shaxsiy va psixik rivojlanishi .....                                                  | 10 |
| <i>Jo'rayeva Dilduza Abdug'aniyevna</i>                                                                                                          |    |
| Teng yonli uchburchak xossalari va kesmaning o'rta perpendikulyari xossalardan foydalangan holda masalalar yechish .....                         | 13 |
| <i>Namozov Diyorbek Baxtiyor o'g'li</i>                                                                                                          |    |
| Xiva xonligining siyosiy boshqaruv modeli: Buxoro va Qo'qon xonliklari bilan qiyosiy tahlili.....                                                | 17 |
| <i>Mutallibjonov Boburmuro</i>                                                                                                                   |    |
| Boshlang'ich sinfda informatika fanini o'qitish metodikasi .....                                                                                 | 26 |
| <i>Nosirova Feruza Baxadir qizi</i>                                                                                                              |    |
| Funksional savodxonlik asosida bo'lajak boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarini professional rivojlantirishning strukturaviy-faoliyatli modeli..... | 30 |
| <i>Gafurova Mahfuza Abbasovna</i>                                                                                                                |    |
| Mutafakkirlar asarlarida bolalar faolligini shakllantirishda o'yinlardan foydalanishning yoritilishi .....                                       | 35 |
| <i>Ravshanova Uldona Narziboyevna</i>                                                                                                            |    |
| Ijtimoiy-madaniy qadriyatlar variatsiyasi sharoitida talabalarda kitobxonlik madaniyatini rivojlantirish mazmuni .....                           | 39 |
| <i>Vorisova Barnoxon Olimjon qizi</i>                                                                                                            |    |
| Huquqiy ta'lim va huquqiy tarbiya integratsiyasi orqali yoshlar orasida huquqbuzarliklarning oldini olish ....                                   | 43 |
| <i>Habibjonov Izzatbek Dilshodjon o'g'li</i>                                                                                                     |    |
| Bo'lajak o'qituvchilarning tanqidiy va refleksiv tafakkurini rivojlantirishda antirfragil yondashuvning o'rni.....                               | 51 |
| <i>G'ulomjonova Ziyodaxon A'zamjon qizi</i>                                                                                                      |    |
| Badiy adabiyotning yoshlar tarbiyasidagi didaktik imkoniyatlari .....                                                                            | 57 |
| <i>Irisboyeva Xotiraxon Utbasarovna</i>                                                                                                          |    |
| Talabalarining o'quv amaliyoti jarayonida kasbiy mobilligini rivojlantirishda dual ta'limga asoslangan metodikani takomillashtirish .....        | 61 |
| <i>G'ofurov To'liqinjon</i>                                                                                                                      |    |
| Didactic Opportunities of Content and Language Integrated Learning (CLIL) Technology in English Language Teaching .....                          | 67 |
| <i>Ismailova Aziza Dilshodovna</i>                                                                                                               |    |
| Фольклорные источники в историко-географическом изучении памятников Устюрта.....                                                                 | 72 |
| <i>Канаатов Есимкан</i>                                                                                                                          |    |
| Xorijiy davlatlar tajribasida o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish amaliyoti.....                                             | 76 |
| <i>Abdullayev Amirulla Xazratovich</i>                                                                                                           |    |
| Algoritmik faollikni rivojlantirishning zamonaviy metodik yondashuvi .....                                                                       | 81 |
| <i>Pardayeva Kamola Sultonovna</i>                                                                                                               |    |
| Sun'iy intellekt va startap ekotizimi asosida talabalarining tadbirkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish .....                                    | 86 |
| <i>Imomaliyev Quvvat Choriyevich</i>                                                                                                             |    |
| Maktab ta'limida o'qitish sifatini baholashning ko'p tarmoqli raqamli-diyagnostik tizimini joriy etish va boshqarish .....                       | 91 |
| <i>Nurmetov Tursunbek Kenjayevich</i>                                                                                                            |    |
| Event ta'lim texnologiyasi vositasida talabalarining o'qish samaradorligini oshirish .....                                                       | 96 |
| <i>Latipova Ma'rifat Salohiddin qizi, Bo'tayeva Saodat Xudoyor qizi</i>                                                                          |    |
| Texnologik ta'lim yo'nalishi talabalarining malakaviy va pedagogik amaliyotlari uzviyligini ta'minlashning metodik modeli .....                  | 99 |
| <i>Mardonov Maqsudbek Maxmudovich</i>                                                                                                            |    |



|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Nogironligi bo'lgan bolalarni tarbiyalayotgan oilalarga ijtimoiy-psixologik yordam ko'rsatishning nazariy-metodologik asoslari ..... | 103 |
| <a href="#">Umarova Umidaxon Ibaydullayevna</a>                                                                                      |     |
| Chizmachilik darslarida animatsiyali modellarni qo'llashning pedagogik asoslari .....                                                | 108 |
| <a href="#">Xo'janiyozov Shokir Rustamovich</a>                                                                                      |     |

# XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASIDA O'ZGARISHLARNI BOSHQARISH KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISH AMALIYOTI

Abdullayev Amirulla Xazratovich

A. Avloniy nomidagi PMMI mustaqil izlanuvchisi

**Annotatsiya:** Maqolada Finlyandiya, Singapur, Buyuk Britaniya, Kanada va AQSH tajribasi asosida maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish amaliyoti tahlil qilinadi. Kasbiy standartlar, maxsus tayyorlik, mentorlik, loyiha yondashuvi, steykholderlar bilan hamkorlik, dalillarga tayangan boshqaruv hamda monitoring mexanizmlarining ahamiyati yoritilib, ilg'or tajribalarni O'zbekiston ta'lim tizimi sharoitiga moslashtirish zarurati asoslab beriladi.

**Kalit so'zlar:** ta'lim menejmenti; o'zgarishlarni boshqarish; xorijiy tajriba; maktab direktori; kasbiy standartlar; pedagogik liderlik; mentorlik; loyiha boshqaruvi; steykholderlar; dalillarga tayangan boshqaruv; monitoring; kasbiy rivojlanish.

**Abstract:** This article analyzes practices for developing school principals' change management skills in Finland, Singapore, the United Kingdom, Canada, and the United States. It highlights the importance of professional standards, specialized preparation, mentoring, project-based approaches, stakeholder collaboration, data-informed management, and monitoring mechanisms. The study also substantiates the need to adapt relevant international practices to the context of Uzbekistan's education system.

**Key words:** educational management; change management; international experience; school principal; professional standards; pedagogical leadership; mentoring; project management; stakeholders; data-informed management; monitoring; professional development.

**Аннотация:** В статье анализируется практика развития навыков управления изменениями у директоров школ на примере Финляндии, Сингапура, Великобритании, Канады и США. Раскрывается значение профессиональных стандартов, специальной подготовки, наставничества, проектного подхода, взаимодействия со стейкхолдерами, управления на основе данных и механизмов мониторинга. Обосновывается необходимость адаптации передового зарубежного опыта к условиям системы образования Узбекистана.

**Ключевые слова:** образовательный менеджмент; управление изменениями; зарубежный опыт; директор школы; профессиональные стандарты; педагогическое лидерство; наставничество; проектное управление; стейкхолдеры; управление на основе данных; мониторинг; профессиональное развитие.

## KIRISH

Ta'lim tizimi globallashtirish, raqamli transformatsiya, kompetensiyaviy yondashuvning kuchayishi hamda ta'lim natijalariga yo'naltirilgan boshqaruv talablarining ortishi sharoitida o'zgarishlarni boshqarish masalasini strategik ustuvor vazifaga aylantirmoqda. Bunday sharoitda maktab direktorining boshqaruv salohiyati faqat ma'muriy-ijroiylar bilan cheklanmay, yangilanishlarni rejalashtirish, jamoani safarbar etish, manfaatdor tomonlar bilan muvofiqlashuvni ta'minlash, qarshilik va risklarni boshqarish, natijalarni monitoring qilish hamda o'zgarishlarni institutsional amaliyotga singdirish kabi murakkab funksiyalarni ham qamrab oladi. Shu bois rahbarlik kompetensiyalarini, xususan, o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish masalasi zamonaviy ta'lim boshqaruvida muhim ilmiy-amaliy yo'nalish sifatida namoyon bo'lmoqda.

Xorijiy davlatlar tajribasini o'rganish zarurati, avvalo, o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha ilg'or yondashuvlar va instrumentlarning tizimli ravishda shakllangani bilan izohlanadi. Rivojlangan ta'lim tizimlariga ega mamlakatlarda direktorlarning o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari alohida kompetensiyalar bloki sifatida normativ-huquqiy asoslar, professional standartlar, sertifikatlash talablari hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlari orqali mustahkamlangan. Bunda direktorning roli "tashkiliy boshqaruvchi"dan ko'ra "o'zgarishlar yetakchisi" sifatida talqin qilinadi. Mazkur yondashuv rahbarning strategik fikrlashi, kommunikativ ta'sir ko'rsatish qobiliyati,



ma'lumotlarga tayangan holda qaror qabul qilishi hamda innovatsiyalarni boshqarish salohiyati bilan bevosita bog'liq.

## MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Buyuk Britaniyada, xususan, Angliyada ta'lim tizimida o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish rahbar kadrlarning shaxsiy tashabbusiga qoldirilmaydi. Aksincha, bu jarayon milliy darajada shakllantirilgan kasbiy rivojlanish ekotizimi orqali tashkil etiladi. Mazkur ekotizimning asosiy ustunlari Teaching School Hubs, Early Career Framework hamda National Professional Qualifications (NPQ) dasturlari orqali rahbarlarning amaliy kompetensiyalarini tizimli ravishda rivojlantirishga qaratilgan. Ushbu modelda o'zgarishlarni boshqarish alohida mavzu sifatida emas, balki maktabni rivojlantirish, jamoani safarbar etish, ta'lim natijadorligini oshirish va transformatsiyani barqarorlashtirish jarayonlarining ajralmas qismi sifatida qaraladi.

Angliya tajribasida maktab direktorlari uchun o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi, avvalo, rahbarlikka tayyorlash va rahbarlik sifatini oshirishga qaratilgan malaka tizimi orqali shakllantiriladi. NPQ for Headship dasturi direktorlik lavozimiga tayyorlanayotgan yoki direktorlik faoliyatini takomillashtirayotgan rahbarlar uchun muhim vosita hisoblanadi.

Dastur tuzilmasida rahbarning real boshqaruv vaziyatlarida faoliyat yuritishi asosiy o'ringa qo'yilib, o'quv jarayoni murabbiylik (mentorlik), amaliy mashg'ulotlar hamda professional muhokamalar orqali qo'llab-quvvatlanadi. Mazkur yondashuv direktorni o'zgarishlarni tezkor joriy etishga emas, balki jarayonni puxta rejalashtirish va bosqichma-bosqich boshqarishga o'rgatadi. Buyuk Britaniya amaliyotida e'tiborga molik jihatlardan biri shundaki, o'zgarishlarni boshqarish bo'yicha ko'nikmalarni baholash ham aniq mexanizm asosida amalga oshiriladi. Bunda rahbarning nazariy bilimlarini qayta bayon qilishi emas, balki amaliy topshiriqlar, yozma tahlillar yoki real maktab sharoitiga mos boshqaruv qarorlari loyihalarini ishlab chiqishi orqali uning boshqaruv kompetensiyalari namoyon bo'lishi talab etiladi. Ushbu yondashuvning kuchli tomoni shundaki, direktorning kompetensiyasi faqat bilim darajasida emas, balki qaror qabul qilish, resurslarni muvofiqlashtirish, jamoa bilan samarali ishlash va natijalarni boshqarish darajasida baholanadi.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Finlyandiya tajribasining eng e'tiborli jihati – o'zgarishlarni boshqarishda "qattiq bosim"dan ko'ra ishonch, professional mas'uliyat va dalillarga tayangan boshqaruv madaniyatining ustunligidir. Mazkur model o'zgarishlarning strategik asoslarini mustahkamlaydi, jamoa ishtirokini kengaytiradi hamda natijalarni barqarorlashtirish mexanizmlarining tabiiy ravishda shakllanishiga xizmat qiladi. Shu ma'noda, Finlyandiya tajribasi maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishda kompetensiyaviy yondashuv, hamkorlikka asoslangan liderlik va pedagogik mazmun uyg'unligining zarurligini yaqqol namoyon etadi.

Singapur ta'lim tizimi o'zgarishlarni boshqarish masalasini rahbarning shaxsiy mahorati doirasida emas, balki tizimli kadrlar siyosati va institutsional tayyorgarlik mexanizmlari orqali hal etishga intiladi. Bunda maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari erta bosqichdan boshlab shakllantiriladigan, keyinchalik esa malaka oshirish va amaliy tajriba orqali chuqurlashtiriladigan kasbiy kompetensiya sifatida talqin qilinadi. Ya'ni direktorlikka tayinlash lavozimni egallash bilan yakunlanmaydi, aksincha, o'zgarishlarni boshqarishga tayyor rahbarlar zaxirasini shakllantirish mantiqiga asoslanadi.

Singapur tajribasining xarakterli jihati shundaki, o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari direktorlar uchun alohida mavzu sifatida emas, balki strategik liderlik, innovatsion boshqaruv va tizim samaradorligi bilan uzviy bog'liq holda rivojlantiriladi. Chunki maktabdagi o'zgarishlar odatda yangi tashabbuslarni joriy etish, resurslar muvozanatini qayta ko'rib chiqish, jamoa rollarini qayta taqsimlash, baholash hamda monitoring mexanizmlarini yangilash kabi jarayonlar bilan birga kechadi. Shu sababli rahbarning o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmasi amaliyotda strategik yo'naltirish, tashkiliy loyihalash, jamoani jalb etish, risklarni boshqarish va natijalarni mustahkamlash kabi kompetensiyalar orqali namoyon bo'ladi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Finlyandiya ta'lim tizimi xalqaro miqyosda barqaror natijadorligi, boshqaruvdagi muvozanat hamda maktablarning nisbatan yuqori avtonomiyasi bilan ajralib turadi. Mazkur modelning boshqaruv mantiqida maktab direktori "buyruq beruvchi ma'mur"dan ko'ra ta'lim jarayonini rivojlantiruvchi pedagogik lider sifatida qaraladi. Shu sababli o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari Finlyandiya amaliyotida faqat alohida kompetensiya sifatida emas, balki maktabning kundalik strategik boshqaruvi, jamoaviy hamkorlik va o'quv jarayonini takomillashtirish bilan uzviy bog'liq kasbiy salohiyat sifatida namoyon bo'ladi.

Finlyandiya tajribasining muhim jihati shundaki, direktorlik faoliyati uchun kasbiy-me'yoriy tayyorgarlik aniq talablar asosida belgilangan. Xususan, maktab direktori lavozimiga nomzod oliy ma'lumotga, o'qituvchilik

malakasiga, tegishli ish tajribasiga hamda ta'lim boshqaruvi bo'yicha maxsus tayyorgarlikka ega bo'lishi talab etiladi. Ushbu talab direktorlarning o'zgarishlarni boshqarishga tayyorgarligini "amaliy tajriba o'zi shakllantiradi" degan yondashuvdan ko'ra, ilmiy-metodik asoslangan kasbiy tayyorlash modeli orqali ta'minlashga xizmat qiladi. Finlyandiya modelida o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari bir necha boshqaruv yo'nalishlari orqali shakllantiriladi.

*Birinchidan*, o'zgarishlarni boshqarish "ta'lim sifati" va "maktab rivojlanishi" bilan bog'liq jarayon sifatida talqin qilinadi. Direktorning vazifasi yangilikni shunchaki joriy etish emas, balki uning ta'lim natijalariga ta'sirini oldindan asoslash, jamoa resurslari bilan uyg'unlashtirish hamda uni barqaror amaliyotga aylantirishdan iborat. Bu holat rahbarning tahliliy-strategik ko'nikmalarini markaziy o'ringa olib chiqadi.

*Ikkinchidan*, Finlyandiya maktablarida o'zgarishlar ko'pincha jamoaviy boshqaruv tamoyiliga asoslanadi. Bunda direktor o'zgarish tashabbuslarini yakka tartibda boshlab beruvchi emas, balki o'qituvchilar jamoasi bilan hamkorlikda rejalashtiruvchi va muvofiqlashtiruvchi sifatida faoliyat yuritadi. O'zgarishlar bo'yicha ishchi guruhlar, metodik jamoalar, ichki liderlar hamda o'zaro mas'uliyatga tayangan mexanizmlar samarali yo'lga qo'yilgani sababli o'zgarishlarning qabul qilinishi ko'proq ichki kelishuv, ishonch va hamkorlik orqali ta'minlanadi.

*Uchinchidan*, Finlyandiya tajribasida o'zgarishlarni boshqarish jarayoni maktabning ichki baholash va takomillashtirish sikli bilan uzviy bog'langan. Yangilikni joriy etish jarayoni doimiy monitoring, qayta aloqa va moslashtirish mexanizmlariga tayanadi. Bunda direktor faqat yakuniy natijani talab qilmaydi, balki jarayonni bosqichma-bosqich kuzatib boradi, amaliy muammolarni aniqlaydi, ichki resurslarni qayta taqsimlaydi hamda zaruratga ko'ra strategiyani korreksiya qiladi. Natijada o'zgarishlarning formallashtirib qolish xavfi kamayadi, ularning amaliyotga singish ehtimoli ortadi.

AQSH ta'lim tizimida maktab direktorining o'zni ma'muriy boshqaruvchi doirasidan ancha keng talqin qilinib, u ko'proq ta'limiy lider, strategik boshqaruvchi va tashkiliy transformatsiyalar tashabbuskori sifatida e'tirof etiladi. Mazkur yondashuvning asosiy mantiqi shundan iboratki, maktabda yuzaga keladigan har qanday yangilanish – o'quv dasturi, baholash tizimi, raqamli platformalar, inklyuziv ta'lim yoki tarbiyaviy muhitga oid o'zgarishlar – eng avvalo rahbarning o'zgarishlar jarayonini boshqarish ko'nikmalari orqali samarali natijaga aylantiriladi. Shu bois AQSHda direktorlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimida o'zgarishlarni boshqarish masalasi alohida kompetensiyalar bloki sifatida shakllangan.

AQSH amaliyotida direktor kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim yo'nalishlaridan biri standartlarga asoslangan rahbarlik modeli asosida tayyorlash jarayonini tashkil etishdan iborat. Maktab rahbarlariga qo'yiladigan kasbiy talablar, odatda, ta'lim natijadorligi, jamoani boshqarish, resurslarni strategik muvofiqlashtirish, maktab madaniyatini rivojlantirish hamda ta'lim sifati oshirish kabi yo'nalishlar bo'yicha aniq kompetensiyalar orqali ifodalanadi. Bunda "o'zgarishlarni boshqarish" alohida mavzu sifatida emas, balki har bir rahbarlik funksiyasining ichki mexanizmi sifatida qaraladi. Xususan, maqsadlarni belgilash, manfaatdor tomonlarni jalb etish, qarshiliklarni kamaytirish, o'zgarishlarni amaliyotga tatbiq etish, monitoringni amalga oshirish va zarur tuzatishlar kiritish kabi jarayonlar rahbarlarni tayyorlash tizimida metodik jihatdan chuqur yoritiladi.

AQSH tajribasida e'tibor qaratiladigan ikkinchi muhim jihat – o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini shakllantirishda amaliyotga asoslangan kasbiy rivojlanish mexanizmlarining ustuvorligidir. Direktorlar o'z ko'nikmalarini ko'pincha ma'ruzalarni tinglash orqali emas, balki murabbiylik (mentorlik), real vaziyatlar asosida ishlash, case study (keys tahlili), maktabdagi muammolar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish hamda hamkasblar bilan tajriba almashish kabi amaliy shakllar orqali rivojlantirib boradilar. Ayniqsa, o'zgarishlarni rejalashtirish va boshqarish jarayoni loyiha yondashuvi asosida tashkil etilib, direktor o'z maktabi uchun aniq maqsadlar, bosqichlar, resurslar, risklar va natijadorlik indikatorlarini belgilashga o'rgatiladi. Bu esa o'zgarishlarni bir martalik tadbir sifatida emas, balki boshqariladigan jarayon sifatida tashkil etish kompetensiyasini mustahkamlaydi.

Uchinchi jihat sifatida AQSHda o'zgarishlarni boshqarish jarayonida dalillarga tayangan boshqaruv amaliyoti keng qo'llaniladi. Direktorlar qaror qabul qilishda faqat subyektiv tasavvur yoki umumiy tajribaga emas, balki o'quvchilarning ta'lim natijalari, davomat ko'rsatkichlari, sinflardagi o'zlashtirish darajasi, o'qituvchilar faoliyati indikatorlari hamda ichki monitoring natijalariga asoslanadi. Mazkur yondashuv o'zgarishlarni boshqarishda muhim vazifani bajaradi: o'zgarish zaruratini dalillar asosida asoslash, o'zgarishlarning ta'sirini baholash va zarurat tug'ilganda korreksion boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi. Boshqacha aytganda, o'zgarish reja bilan boshlanadi, ammo indikatorlar asosida boshqariladi.

To'rtinchi jihat – AQSH maktablarida o'zgarishlarni joriy etish jarayonida jamoani jalb qilish hamda steypolderlar bilan ishlash mexanizmlarining tizimli yo'lga qo'yilganidir. Direktor o'zgarishlarni faqat ichki buyruqlar orqali amalga oshirmaydi, balki o'qituvchi-liderlar, metodik guruhlar, ota-onalar hamda mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlikda muvofiqlashtiradi. O'zgarishlarni joriy etishda kommunikatsiya strategiyasi, muhokama maydonlari, qayta aloqa hamda kelishuv mexanizmlaridan faol foydalaniladi. Bu jihat ta'lim muassasalari uchun



nihoyatda muhimdir: maktabda o'zgarishlarning jamoa tomonidan qabul qilinishi ularning shunchaki e'lon qilinishidan ko'ra ko'proq natijadorlikni belgilaydi. Shu sababli steypolderlar bilan ishlashni o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarining alohida tarkibiy qismi sifatida e'tirof etish ilmiy jihatdan asosli hisoblanadi.

Umuman olganda, AQSH tajribasi shuni ko'rsatadiki, maktab direktorlarida o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish, odatda, uchta asosiy yo'nalishda mujassamlanadi: rahbarlik kompetensiyalarining standartlashtirilgan modeli asosida tayyorlash; amaliyotga yo'naltirilgan murabbiylik va loyiha yondashuvi orqali ko'nikmalarni mustahkamlash; dalillarga tayangan monitoring hamda natijadorlik indikatorlari asosida o'zgarishlarning ta'sirini boshqarish.

Ushbu yondashuvning metodologik qiymati shundaki, o'zgarish tashkiliy topshiriq emas, balki boshqariladigan va o'lchanadigan jarayon sifatida talqin qilinadi hamda direktor kompetensiyasi aynan shu jarayonni samarali boshqarishga mos ravishda shakllantiriladi. Shunday qilib, xorijiy davlatlar tajribasi tahlili maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish masalasi xalqaro ta'lim boshqaruvi amaliyotida alohida ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi. Tahlil qilingan tajribalarda rahbarning o'zgarishlarni boshqarish salohiyati, avvalo, strategik fikrlash, jamoani jalb etish, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish, resurslar va risklarni muvofiqlashtirish, dalillarga tayangan qarorlar qabul qilish hamda monitoring asosida faoliyatni takomillashtirish kabi ko'nikmalarning uyg'unligida namoyon bo'ladi (1-jadvalga qarang).

**1-jadval: Xorijiy davlatlarda maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish mexanizmlarining qiyosiy tahlili**

| Davlat                 | Tizimning tayanch mexanizmi                                                                                  | Asosiy rivojlantirish vositalari                                                                                           | Ustuvor ko'nikmalar                                                                                                  | Tadqiqot uchun metodologik ahamiyati                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finlyandiya</b>     | Direktorning kasbiy tayyorgarligi, maktab avtonomiyasi va ishonchga asoslangan pedagogik liderlik            | Maxsus boshqaruv tayyorgarligi, jamoaviy rejalashtirish, maktabning ichki baholashi va qayta aloqa                         | Strategik tahlil, hamkorlikda boshqaruv, resurslarni moslashtirish, monitoring va refleksiya                         | Ko'nikmalarni rivojlantirishni professional mas'uliyat, jamoaviy ishonch va ichki baholash bilan uyg'unlashtirish zarurligini ko'rsatadi  |
| <b>Singapur</b>        | Rahbarlar zaxirasini oldindan shakllantirish va institutsional tayyorlash tizimi                             | Nomzodlarni saralash, Leaders in Education Programme, amaliy rahbarlik tayyorgarligi va uzluksiz kasbiy rivojlanish        | Strategik bashoratlash, innovatsiyalarni boshqarish, jamoani safarbar etish, resurs va natijalarni muvofiqlashtirish | Direktorlikka tayinlashdan oldin o'zgarishlarni boshqarishga yo'naltirilgan maxsus tayyorgarlikni tashkil etishning ahamiyatini asoslaydi |
| <b>Buyuk Britaniya</b> | Milliy professional malaka va kasbiy rivojlanish ekotizimi                                                   | NPQ dasturlari, murabbiylik, amaliy topshiriqlar, real maktab vaziyatlarini tahlil qilish va professional muhokamalar      | O'zgarishni loyihalash, dalillarga tayangan qaror qabul qilish, stakeholderlar bilan ishlash, reflektiv boshqaruv    | Ko'nikmalarni nazariy bilim bilan emas, real boshqaruv vazifalarini bajarish orqali baholash va rivojlantirish imkonini ko'rsatadi        |
| <b>Kanada</b>          | Provinsiyalar darajasidagi kompetensiyaviy standartlar va kontekstga moslashtirilgan rahbarlik tayyorgarligi | Murabbiylik, maktab kontekstidagi amaliy vaziyatlar, loyiha faoliyati, mahalliy ma'lumotlar va indikatorlardan foydalanish | Moslashuvchan rejalashtirish, jamoaviy kelishuv, resurslarni boshqarish, natijalarni monitoring qilish               | Rivojlantirish mexanizmini hududiy va institutsional sharoitlarga moslashtirish, mentorlikni kuchaytirish zarurligini belgilaydi          |
| <b>AQSH</b>            | Kasbiy standartlarga asoslangan, amaliyot va natijadorlikka yo'naltirilgan rahbarlik modeli                  | Murabbiylik, keys-tahlil, loyiha ishlab chiqish, ma'lumotlar tahlili, o'qituvchi liderlar va hamjamiyat bilan hamkorlik    | Strategik va ta'limiy liderlik, loyiha boshqaruvi, dalillarga asoslangan monitoring, stakeholderlarni jalb etish     | Rahbarlik standartlari, amaliy tayyorgarlik va o'lchanadigan natijalarni yagona tizimda birlashtirish zarurligini ko'rsatadi              |



Mazkur tajribalar shuni tasdiqlaydiki, o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalari direktor faoliyatida tasodifiy shakllanadigan individual sifat emas, balki maxsus tayyorgarlik, uzluksiz kasbiy rivojlanish, amaliy refleksiya va institutsional qo'llab-quvvatlash orqali rivojlantiriladigan muhim boshqaruv kompetensiyasidir. Ayniqsa, Finlyandiya, Singapur, Buyuk Britaniya, Kanada va AQSH tajribalarida o'zgarishlarni boshqarish jarayonining strategik rejalashtirish, kommunikativ liderlik, loyiha yondashuvi, monitoring hamda natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv bilan uzviy bog'liqligi yaqqol namoyon bo'ladi.

## XULOSA

Bizningcha, xorijiy tajribadan olinadigan eng muhim metodologik xulosa shundan iboratki, maktab direktorlarining o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishda faqat nazariy tayyorgarlik bilan cheklanib qolmasdan, amaliy boshqaruv vaziyatlari, kasbiy refleksiya, mentorlik, jamoaviy hamkorlik va natijalarni baholash mexanizmlarini o'z ichiga olgan integratsiyalashgan yondashuvni qo'llash zarur. Shu jihatdan, xorijiy tajribalar tahlili dissertatsiyada ishlab chiqiladigan takomillashtirilgan mexanizmning mazmuni va tuzilishini asoslash uchun muhim ilmiy-amaliy manba bo'lib xizmat qiladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Finnish National Agency for Education. Finnish Education in a Nutshell. Helsinki: Finnish National Agency for Education, 2022.
2. Lim, L. H. "Illuminating the Core of Singapore School Leadership Preparation: Two Decades of In-Service Experience." International Journal of Educational Management, Vol. 21, No. 5, 2007. – P. 433–439.
3. Department for Education. National Professional Qualification: Headship Framework. London: Department for Education, 2020.
4. Leithwood, K. The Ontario Leadership Framework 2012: With a Discussion of the Research Foundations. Toronto: Institute for Education Leadership, 2012.
5. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: NPBEA, 2015.
6. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008.
7. OECD. TALIS 2018 Results. Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing, 2019.
8. Spillane, J. P. Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
9. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." School Leadership & Management.

- 
- 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



# AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

**Mas'ul muharrir:** Ramzidin Ashurov

**Ingliz tili muharriri:** Murod Xoliyorov

**Musahhih:** Alibek Zokirov

**Sahifalovchi va dizayner:** Iskandar Islomov

---

**2026. №8(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.**

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