



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



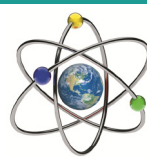
No9(2)
2026

- 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. 276 sahifa,
11-sentyabr, 2026-yil.

BOSH MUHARRIR:

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

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor
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
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 instituti dotsenti
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor
Raxmonova Z. A. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

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

EDITOR-IN-CHIEF:

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

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

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

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor

Rakhmonova Z.A. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

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

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

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

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

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

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

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

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

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

Vakhobov Anvar Abdusattor 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

Ta'lim va mehnat bozori o'rtasidagi uzviylik va uzluksizlik masalalari: muammoning nazariy va amaliy jihatlar.....	10
A. A. Alimov, M. A. Rustamboyeva	
Bolalarda didaktik o'yinlar asosida aqliy faolligini rivojlantirish	16
Ismoilova Sabina Erkin qizi	
Ingliz tilida og'zaki nutq kompetensiyasining mazmuni, tuzilmasi va tarkibiy komponentlari	22
Nazarov Zafarjon Abdullajon o'g'li	
Sun'iy intellekt texnologiyalari asosida talabalarining mustaqil ta'lim faoliyatini rivojlantirishning pedagogik tizimini takomillashtirish	26
Sabirova Gulmira Sadik qizi	
Реализация компетентностного и нейродидактического подходов в профессиональной подготовке специалистов профессионального образования	32
Азизова Асалхон Руслановна	
Развитие воображения учащихся с нарушением зрения в процессе изобразительной деятельности... 36	
Бектурдиева Шохид Сатиболдиевна	
Musiqqa ta'limida raqamli texnologiyalar asosida o'quvchilarning musiqiy-kognitiv salohiyatini rivojlantirish metodikasini takomillashtirish	44
Rustamjonova Dilhas Ravshanbek qizi	
Tarbiyaviy jarayonlarda texnologik yondashuvni tadbiq etishning pedagogik imkoniyatlari	50
Raxmatova Mexrinaz Majitovna	
Bo'lajak maxsus pedagoglarni inklyuziv ta'lim sharoitida ko'rishida muammolari bo'lgan bolalar bilan ishlashga tayyorlashning ilmiy-metodik asoslari.....	54
Xusnuddinova Zulayxo Xamidullayevna	
Biologiya fanini o'qitishda biologiya (maxsus pedagogika: logopediya) yo'nalishi talabalarining tanqidiy fikrlashini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari	61
Hakimova Musharraf Fozilovna, Hasanova Zebo Davlatovna	
Rus tilini o'qitish jarayonida talabalarining kasbiy-kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirish metodlari... 66	
Alisherova Guldiora Fazogir qizi	
Taekvondo kyorugi sportchilari o'rta sinf o'g'il bolalarining surunkali og'riq tarqalishi	70
Boymirzozoda Islomjon Ergash o'g'li	
Orolbo'yi mintaqasida ekologik xavfsizligini ta'minlashning siyosiy-huquqiy asoslari.....	77
Kurbanbayeva Ulbosin Jumag'aliyevna	
Communicative Tasks to Develop English Speaking Skills in Grades 3-4	81
Malika Mutalliyeva	
SHAF-modeli asosidagi psixologik-pedagogik korreksion dasturning talabalarda chet tilini o'rganish samaradorligiga ta'siri	85
Ruzmetova Zilolakhon Dilmuradovna	
Boshlang'ich ta'lim mazmunini aksiologik paradigma asosida tizimlashtirishning pedagogik samaradorligi... 89	
Shabbazova Dilfuza Ro'zikulovna	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida yumshoq (soft skills) ko'nikmalarni shakllantirishning pedagogik va metodologik asoslari	95
Yakubjonov Xasan Qahramonovich	
Yuqori sinf o'quvchilarining ingliz tilida o'qish kompetensiyasini rivojlantirishning lingvometodik asoslari	99
Zarifa Ko'paysinova	
Oliy ta'lim talabalarida epistemik agentlikni rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari.....	103
Nabiyeva Aziza Komil qizi	



Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan o'quvchilarga texnologiya fanini o'qitishda assistiv va raqamli texnologiyalardan foydalanish kompetensiyasi.....	107
Abdujabbarova Zulfiya Usmanovna	
Ishsiz ayollarda umumiy hissiy yo'nalganlik va o'z-o'ziga munosabat o'rtasidagi psixologik bog'liqlik	114
Jurayeva Shaxnoza Saatmuradovna	
Kasaba uyushmalari xodimlarida tashkilotchilik-kommunikativ qobiliyatlarning psixologik xususiyatlari	119
Sharipov Hayotjon Safarovich	
Oliy ta'lim muassasalari o'qituvchilarida kreativlik muammosining ilmiy-nazariy asoslari	125
Xolturayev Asqarjon Panjiyevich	
Bo'lajak nemis tili o'qituvchilarida til ko'nikmalarini rivojlantirishning lingvokognitiv asoslari va lingvodidaktik qiyinchiliklari.....	129
Atadjanova Shaxnoz Abbasovna, Jumayeva Gulxan Amrullayevna	
Harakatni analitik tahlil qilish asosida texnik tayyorgarlikni rivojlantirish samaradorligi.....	135
Jonibekova Fotimaxon G'ulomjon qizi	
The Role of School, Family, and Society in Advancing Inclusive Education	140
Solomons Donovan Benedict	
Nemis tilini o'qitishda sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanishning didaktik imkoniyatlari va kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishdagi samaradorligi	145
Sabirova Dana Davronovna	
Shaxs emotsional regulyatsiyasining stressga chidamlilik darajasiga ta'siri	150
Nurmatov Azizbek Nuraliyevich, Turaeva Manzura	
Talabalarda ilmiy muloqot to'siqlarini yengishning psixolingvistik modellari	154
Ataxanova Asaloy Alisher qizi	
Ingliz tilida akademik yozuv kompetensiyasini generativ sun'iy intellekt vositasida rivojlantirish	161
Bakiyeva Durdona Baxtiyarovna	
Zamonaviy jamiyatda qizlarning ma'naviy kamolotini kitobxonlik vositasida rivojlantirishning ijtimoiy-pedagogik xususiyatlari	164
Norqobilova Pardaxol Rahmatovna	
Para stol tennisining paydo bo'lishi, tasniflash tizimi va rivojlanish tendensiyalari	168
Usmonova Hayotxon Akmaljon qizi	
Ta'lim va tarbiya nazariyasi hamda metodikasi doirasida "Funksiya va uning limiti" mavzusini o'qitishda zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish metodikasi	172
Sodiqova Nodira Muhiddinovna	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida kitobxonlik xususiyatini shakllantirishda oilaviy muhitning roli	177
Soliyev Mirzoxid Tursunxo'jayevich	
VIII–IX sinf o'quvchilarining kimyo fanidan differensial mustaqil ta'lim faoliyatini rivojlantirish	182
A. J. Kurbanbayeva, Xabiyeva Gulbaxor Mangliboy qizi	
Sun'iy intellekt asosida tabiiy fanlarni o'qitishning pedagogik modeli: nazariya va amaliyot.....	186
Qurbanbayev Baxtiyar Baxitovich	
Finlandiya tajribasi asosida maktabni boshqarishning zamonaviy modeli va pedagoglarni salohiyatini oshirish: ta'lim sifatini yangi bosqichga ko'tarishdagi o'rni.....	194
Komilova Ziroatxon Murodjon qizi	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida vokal ijrochiligi qobiliyatlarini shakllantirishning pedagogik zarurati va mexanizmlari	199
Sobirova Nasiba Aliyor qizi	
Adaptiv-rezidentura modelining konseptual arxitekturasini va bosqichlararo bog'liqligi.....	205
Ataxanov Xamidillo Kozimjanovich	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning axloqiy sifatlarini shakllantirishda xalq og'zaki ijodi namunalaridan foydalanishning interaktiv metodikasi	212
Toshquvatova Gulchehra Mirpulat qizi	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning gimnastika vositalari orqali jismoniy faolligini oshirish	215
Kurbonova Shodiya Baxtiyor qizi	

Tabiiy fanlarni o'qitishda o'quv-loyiha ishlarini tashkil etish metodikasi	219
Boymatov Bekzod Xidirboyevich	
Boshlang'ich sinf darslarida didaktik usullardan foydalanishning o'ziga xos jihatlari	225
Nishanova Gulbahor Xamidjonovna	
Insultning o'tkir va erta tiklanish davrlarida nutq buzilishlarini aniqlash va individual logopedik reabilitatsiya asosida nutq funksiyasini tiklashni takomillashtirish	229
Yusupova Feruza Akiljanovna	
Ta'lim sohasida jismoniy tarbiya va sportning o'rni va ahamiyati.....	233
Xudaykulov Zafar Beknazarovich	
Talabalarda sog'lom ma'naviy muhitga qadriyatli munosabatlarni rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari	240
Davronova Dildora Saidovna	
Metakognitiv o'qish strategiyalarining mazmuni, tuzilmasi va kognitiv o'qish strategiyalari bilan o'zaro aloqasi	245
Matrasulova Iroda Maksud qizi	
Bo'lajak boshlang'ich ta'lim o'qituvchilarini savod o'rgatishga tayyorlash pedagogik muammo sifatida va uning o'rganilganlik darajasi	249
Matyakubova Yulduzxon Atabekovna	
Talabalarining madaniyatlararo muloqot kompetensiyasini takomillashtirishda ingliz folklor materiallarini tanlash mezonlari	253
Maxsudaliyeva Ra'noxon Baxodir qizi	
Talabalarda yengil atletikaga qiziqishni oshirish va motivatsiya omillari.....	259
Muqimov Olim Ergashevich	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarini ijtimoiylashtirishda o'qituvchining fasilitatorlik roli	266
Ortiqboyeva Zumradxon Xasanboy qizi	
Yoshlar o'rtasida huquqbuzarliklar profilaktikasida idoralararo pedagogik hamkorlikning tizimli mexanizmlari	271
Raxmonov Muhammadali Abdullajon o'g'li	

FINLANDIYA TAJRIBASI ASOSIDA MAKTABNI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MODEL VA PEDAGOGLARNI SALOHİYATINI OSHIRISH: TA'LIM SIFATINI YANGI BOSQICHGA KO'TARISHDAGI O'RNI

Komilova Ziroatxon Murodjon qizi

Toshkent davlat pedagogika universiteti mustaqil tadqiqotchi,
(PhD), dotsent Olmazor tumani 243-maktab direktori

Annotatsiya: Mazkur maqolada Finlandiya ta'lim tizimida shakllangan maktabni boshqarishning zamonaviy modeli, pedagog kadrlar salohiyatini oshirish mexanizmlari va ularning ta'lim sifatini yangi bosqichga ko'tarishdagi tizimli o'rni ilmiy-nazariy va empirik jihatdan tahlil qilinadi. Jahonning yetakchi ta'lim olimlari – J. Hattie, P. Sahlberg, M. Fullan, K. Leithwood, A. Hargreaves va boshqalarning zamonaviy konsepsiyalari, OECD tadqiqotlari, PISA natijalari hamda 2025-yil FIESDU loyihasi doirasidagi Finlandiya tashrifi tajribasi maqolaning nazariy va amaliy asosini tashkil etadi. O'zbekiston umumta'lim maktablari uchun zamonaviy boshqaruv va pedagog salohiyatini oshirish tizimini bosqichma-bosqich joriy etishning "Besh yulduz" konseptual modeli taklif etiladi.

Kalit so'zlar: zamonaviy maktab boshqaruvi, pedagog salohiyatini oshirish, Finlandiya ta'lim tizimi, ta'lim sifati, pedagogik liderlik, PLC, FIESDU, tizimli o'zgarish, ishonchga asoslangan boshqaruv, "Besh yulduz" modeli.

Abstract: This article theoretically and empirically analyses the modern model of school management formed in the Finnish education system, mechanisms for building teacher capacity, and their systematic role in raising educational quality to a new level. The modern concepts of leading education scholars – J. Hattie, P. Sahlberg, M. Fullan, K. Leithwood, A. Hargreaves and others – OECD research, PISA results, and the experience of a 2025 visit to Finland within the FIESDU project form the theoretical and practical basis of the article. A "Five Stars" conceptual model for the step-by-step introduction of a modern management and teacher capacity-building system is proposed for Uzbek general education schools.

Key words: modern school management, building teacher capacity, Finnish education system, quality of education, pedagogical leadership, PLC, FIESDU, systemic change, trust-based management, "Five Stars" model.

Аннотация: В данной статье проводится научно-теоретический и эмпирический анализ современной модели управления школой, сложившейся в системе образования Финляндии, механизмов повышения потенциала педагогических кадров и их систематической роли в выведении качества образования на новый уровень. Современные концепции ведущих мировых учёных в области образования – J. Hattie, P. Sahlberg, M. Fullan, K. Leithwood, A. Hargreaves и других, исследования OECD, результаты PISA, а также опыт посещения Финляндии в рамках проекта FIESDU в 2025 году составляют теоретическую и практическую основу статьи. Для общеобразовательных школ Узбекистана предлагается концептуальная модель "Пять звёзд" для поэтапного внедрения современной системы управления и повышения потенциала педагогов.

Ключевые слова: современное управление школой, повышение потенциала педагогов, система образования Финляндии, качество образования, педагогическое лидерство, PLC, FIESDU, системное изменение, управление на основе доверия, модель "Пять звёзд".



KIRISH

XXI asrning global raqobat sharoitida “Maktab nima uchun mavjud?” degan savolga javob tub o'zgarishni boshdan kechirmoqda. Faqat “bilim uzatish” emas – “o'rganishni o'rganish”, “tafakkurni shakllantirish”, “insonni inson qilish” maktabning yangi missiyasiga aylanmoqda. Ushbu missiyani amalga oshirish zamonaviy, samarali boshqaruv modeli va yuqori salohiyatli pedagog kadrlar majmuasini talab etadi. Finlandiya ta'lim tizimi ushbu ikki tarkibni – zamonaviy boshqaruv va pedagog salohiyatini – uyg'un va tizimli rivojlantirishning jahondagi eng muvaffaqiyatli namunalaridan biridir.

J. Hattie^[1] 800 dan ortiq meta-tahlilni umumlashtirib: “Eng kuchli maktab sarmoyasi – o'qituvchi. Eng kuchli boshqaruv sarmoyasi – o'qituvchini rivojlantiruvchi direktor”, deb yakunlaydi.

P. Sahlberg^[2] esa: “Finlandiya siri – tizim va inson uyg'unligi. Yaxshi tizim yomon insonni yaxshi qila olmaydi. Yaxshi inson yomon tizimga qarshi kura oladi.

Ammo yaxshi tizim + yaxshi inson = dunyoning eng yaxshi ta'limi”, deb yozadi. 2025-yil FIESDU loyihasi^[3] doirasidagi Finlandiya tashrifi ushbu uyg'unlikni bevosita kuzatish va tadqiq etish imkonini berdi. Tashrifdagi natijalar va xalqaro tadqiqotlar asosida mazkur maqola maktab boshqaruvini yangilash va pedagog salohiyatini oshirish – ta'lim sifatini tubdan ko'tarishning ajralmas, o'zaro bog'liq ikkita strategik yo'nalishi ekanligini ilmiy asoslaydi.

O'zbekiston Respublikasida “Taraqqiyot strategiyasi”^[21] “maktab direktori – menejer” tamoyilini belgilagan; FIESDU^[3] loyihasi Finlandiya tajribasini o'zlashtirish uchun amaliy platforma yaratmoqda.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

“Zamonaviy maktab boshqaruvi” tushunchasi pedagogika va menejment fanlari chorrahasida shakllangan. T. Bush^[4] 1988-yildan buyon ta'lim menejmenti bo'yicha tadqiqot olib borib: “Maktab boshqaruvi – maktab maqsadlarini belgilash va ularga erishish uchun resurslar – insoniy, moliyaviy, vaqt –ni samarali taqsimlash jarayoni”, deb ta'rifladi.

K. Leithwood, A. Harris va D. Hopkins^[5] 20 yillik tadqiqotlari asosida “Muvaffaqiyatli maktab liderligining 7 ta kuchli iddaosi”ni ishlab chiqdi. Ularning asosiy xulosasi: “Maktab direktorligining o'zi maktab rivojiga bevosita va kuchli ta'sir ko'rsatadi – agar u to'g'ri tarzda amalga oshirilsa”.

M. Fullan^[6] “Tizimli o'zgarish” nazariyasida zamonaviy maktab boshqaruvini “tashqaridan buyurilgan” emas – “ichkaridan uyg'ongan” rivojlanish deb belgilaydi. “Direktor o'zgarishning “shart-sharoit yaratuvchisi” bo'lsa – o'zgarish davom etadi”. Ushbu konsepsiya zamonaviy maktab boshqaruvining mohiyatini aniq ifodalaydi.

1-jadval: Zamonaviy maktab boshqaruvining besh ustuni: nazariy asos va Finlandiya amaliyoti

Ustun	Mohiyati	Nazariy asos	Finlandiya amaliyoti	Natija
1. Pedagogik liderlik	Direktor boshqarishdan – rivojlanish yaratishga	Hattie ^[1] ES=0,90	Direktor haftasiga 3–4 dars kuzatadi; rivojlantiruvchi suhbat	O'qituvchilar natijalari tizimli oshadi
2. Taqsimlangan liderlik	Vakolatlar jamoa orasida tarqatiladi	Spillane ^[7] Harris ^[8]	“Rivojlanish koordinatori” lavozimi; har sinf rahbar – lider	Motivatsiya va mas'uliyat oshadi
3. Ishonch madaniyati	Nazorat emas – ishonch va hamkorlik	Edmondson ^[9] Sahlberg ^[2]	Tashqi inspeksiya yo'q; direktor o'qituvchiga ishonadi	Innovatsiya va ijodkorlik kuchayadi
4. Ma'lumotga asoslangan qaror	Raqam va dalilga suyanish	Barber & Mourshed ^[10]	Oylik “ma'lumot triangulatsiyasi”; natijalar tahlili	Resurslar to'g'ri tarqatiladi
5. Uzlaksiz rivojlanish	Maktab “o'rganuvchi tashkilot” sifatida	Senge ^[11] Fullan ^[6]	PLC majburiy; direktor ham o'rganadi	Maktab tizimli rivojlanadi

Manba: Muallif tadqiqoti asosida tuzilgan. ES – effect size (ta'sir o'lchami).

Finlandiyada maktab boshqaruvida eng kuchli o'zgarish P. Sahlberg^[2] “parallel inqilob” deb atagan jaryonda sodir bo'ldi: 1990-yillarda Finlandiya “GERM” (Global Education Reform Movement) tendensiyasiga – standartlashtirish, reytinglar, tashqi nazorat – qarshi yo'l tutdi va teskari strategiyani tanladi: muxtoriyat, ishonch, ichki mas'uliyatlilik.

Natija: Finlandiya maktablari o'rtasidagi PISA^[12] natijalaridagi farq OECD mamlakatlari ichida eng past – har bir maktab “yaxshi maktab”. Bu “parallel inqilob”ning “yoqilg'isi” – pedagog salohiyati.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

“Pedagog salohiyati” (teacher capacity) tushunchasi zamonaviy ta’lim adabiyotida “kompetentlilik” tushunchasidan kengroq. A. Hargreaves va M. Fullan ^[13] “Professional kapital” asarida pedagog salohiyatini uchta komponent majmui sifatida ta’riflaydi:

1. **Insoniy kapital (human capital)** – bilim, ko’nikma, malaka;
2. **Ijtimoiy kapital (social capital)** – jamoa ichidagi hamkorlik, o’zaro ishonch, tajriba almashish;
3. **Qaror kapitali (decisional capital)** – professional vaziyatda to’g’ri va tezkor qaror qabul qilish tajribasi.

“Finlandiya o’qituvchilari uchala kapitalga ham boy – va bu maktablarning muvaffaqiyati”, deydi ular. H. Timperley ^[14] “O’qituvchi kasbiy o’rganishi va rivojlanishi” tadqiqotida (40 dan ortiq tadqiqot meta-tahlili) pedagog salohiyatini oshirishning eng samarali mexanizmlari ro’yxatini tuzdi:

- o’quvchilar natijalariga yo’naltirilgan kasbiy rivojlanish;
- jamoaviy tajriba almashish (PLC);
- dars kuzatish va rivojlantiruvchi fikr-mulohaza;
- mustaqil tadqiqot va refleksiya.

“Trening” formatidagi masofali malaka oshirish esa samarasi cheklangan.

L. Darling-Hammond ^[15] tadqiqotida: “Pedagog salohiyatini oshirishda eng samarali sarmoya – sinfdan kuzatish, birgalikda rejalashtirish va refleksiya – ya’ni “amaliy o’rganish” (job-embedded learning)”. Finlandiya ushbu prinsipni milliy tizim darajasiga ko’targan. Finlandiyada pedagog salohiyatini oshirish tizimi “uch halqali” tuzilmaga ega.

Birinchi halqa – “oldindan ta’minlash” (front-loading):

- pedagogika fakultetiga kirish juda tanlovli – arizachilarning 10–15% qabul qilinadi;
- 5 yillik magistr darajasidagi tayyorlash.

Ikkinchi halqa – “amaliyotda rivojlanish” (in-service development):

- PLC haftasiga 2 soat majburiy;
- mentoring juftliklari;
- darsni birgalikda rejalashtirish;
- lesson study.

Uchinchi halqa – “mustaqil refleksiya” (reflective autonomy):

- o’qituvchi o’zi kasbiy rivojlanish maqsadini belgilaydi;
- “refleksiya kundaligi” yuritadi.

OECD TALIS ^[16] 2021 tadqiqotida Finlandiya o’qituvchilarining 91% “kasbiy muxtorman” deydi; 84% PLC uchrashuvlarida muntazam ishtirok etadi; 79% oyda kamida bir marta tajriba almashish uchrashuvini o’tkazadi – OECD o’rtachasidan 30–40 foiz punktga yuqori.

TAHLIL VA NATIJALAR

Professional Learning Community (PLC) – Kasbiy rivojlanish jamoasi – zamonaviy ta’lim tizimida pedagog salohiyatini tizimli oshirishning eng kuchli mexanizmi sifatida xalqaro tan olingan.

R. DuFour va R. Eaker ^[17] PLCni “o’quvchilar o’rganishini yaxshilash maqsadida birgalikda ishlovchi, tajriba almashuvchi va o’zaro rivojlantiruvchi o’qituvchilar jamoasi” deb ta’riflaydi.

V. Robinson ^[18] PLCni sistematik joriy etgan maktablarda o’quvchilar natijalari 12 oyda o’rtacha 18–24% ga oshishini aniqladi.

A. Harris ^[19] 15 ta mamlakatdagi 200 dan ortiq maktabni tadqiq etib: “PLC jamoalari mavjud maktablarda o’qituvchilar motivatsiyasi 34%, o’quvchilar natijalari 21% ga yuqori”, dedi.

2025-yil Finlandiya tashrifi ^[3]da kuzatilgan: har bir Finlandiya maktabida PLC “majlis” emas – “o’rganish san’ati”ga aylangan.



2-jadval: Zamonaviy olimlarning pedagog salohiyati va ta'lim sifatiga oid asosiy qarashlari

Olim	Asosiy asari	Markaziy tezis	Ta'lim sifatiga ta'sir
J.Hattie (2009) ^[1]	Visible Learning	O'qituvchi kompetentligi ES=1,57 – barcha omillar orasida birinchi o'rin	Pedagogga investitsiya – eng yuqori ta'lim dividendi
P.Sahlberg (2015) ^[2]	Finnish Lessons 2.0	Finlandiya muvaffaqiyati = ishonch + tenglik + o'qituvchi muxtoriyati	Tizim + inson uyg'unligi – maktab sifatini kafolatlaydi
M.Fullan (2001) ^[6]	Leading in a Culture of Change	“Tizimli o'zgarish” – ichkaridan uyg'ongan rivojlanish	Direktor o'zgarishning “shart-sharoit yaratuvchisi” bo'lishi lozim
A.Hargreaves & M.Fullan (2012) ^[13]	Professional Capital	Pedagog = insoniy + ijtimoiy + qaror kapitali	Uch kapital rivojlanca – sifat tizimli oshadi
H.Timperley (2007) ^[14]	Teacher Professional Learning	“Amaliy o'rganish” – malaka oshirish kursidan 3 marta samarali	PLC va dars kuzatish – optimal mexanizm
L.Darling-Hammond (2010) ^[15]	The Flat World and Education	Pedagogga investitsiya – ta'lim tizimidagi eng samarali sarmoya	Sinfidagi kuzatish va refleksiya – rivojlanishning asosi
K.Leithwood et al. (2008) ^[5]	Seven Strong Claims	Direktor liderlik – o'quvchilar natijasiga 2-eng ta'sirli omil	Direktor sifati pedagog sifatini belgilaydi

Manba: Muallif tadqiqoti asosida tuzilgan. ES – effect size (ta'sir o'lchami).

Finlandiya tashrifi kuzatishlari shuni ko'rsatdiki: zamonaviy maktab boshqaruvi va pedagog salohiyatini oshirish – alohida, mustaqil yo'nalishlar emas, balki bir-birini to'ldiruvchi va kuchaytiruvchi “ikki ustun”. Tampere maktabi direktori Tuula Kettunen: “Agar men yaxshi direktor bo'lsam-u, o'qituvchilarim rivojlanmasa – nima foyda? Agar o'qituvchilarim ajoyib bo'lsalar-u, men ularga shart-sharoit yaratmasam – nima foyda? Ikkalasi birgalikda – shundagina ta'lim sifati oshadi”, dedi.

K. Leithwood ^[5] “o'zaro ta'sir modeli”ga mos: “Direktor ta'siri o'qituvchi orqali – o'quvchiga”. Birinchi misol. Helsinki maktabida direktor Mikko Vesterinen har chorakda har bir o'qituvchi bilan “kasbiy rivojlanish suhbatini” o'tkazadi. Suhbatda uchta savol: “Bu chorakda nimani yaxshi o'rgandingiz?”; “Nima ustida ishlashni istaysiz?”; “Men sizga qanday yordam bera olaman?”.

J. Hattie ^[1] tadqiqotida “direktor-o'qituvchi kasbiy suhbatini” effect size = 0,68 – “o'rtacha yuqori” ta'sir. Ikkinchi misol. Espoo maktabida “Yaxshi dars banki” (Good Lesson Bank) – raqamli tizimda o'qituvchilar o'zlarining muvaffaqiyatli dars rejasini, kuzatish natijalarini va refleksiyasini joylashtiradi.

A. Hargreaves va M. Fullan ^[13] “ijtimoiy kapital” konsepsiyasini amalda ko'rsatdi – “yaxshi tajriba” tarqaladi, umumlashadi, jamoa boyligiga aylanadi. Uchinchi misol. Tampere maktabida direktor “innovatsiya kunlari” (innovation days – oyda bir kun) tashkil etadi: o'qituvchilar o'zlari sinab ko'rmoqchi bo'lgan metodini “demo dars” tarzida hamkasblarga ko'rsatadi.

T. Pink ^[20] “muxtoriyat” motivatsiyasiga mos – “inson o'zi tanlagan ishda kuchini cheksiz beradi”.

Finlandiya tajribasi ^[3] va xalqaro tadqiqotlar ^{[1], [2], [5], [6], [13]} asosida O'zbekiston umumta'lim maktablari uchun “Besh yulduz” konseptual modeli ishlab chiqildi. Model maktab boshqaruvi va pedagog salohiyatini oshirishning besh o'zaro bog'liq va bir-birini kuchaytiruvchi komponentini birlashtiradi.

Birinchi yulduz – Pedagogik liderlik. Direktor “ma'muriy menejer”dan “pedagogik lider”ga o'tadi: haftasiga 2–3 dars kuzatish, rivojlantiruvchi suhbat. Nazariy asos: J. Hattie.

Ikkinchi yulduz – PLC jamoalari. Har bir maktabda haftasiga 1 soatlik sinf rahbarlari yoki fan o'qituvchilari PLC uchrashuvlari joriy etiladi. Nazariy asos: DuFour & Eaker.

Uchinchi yulduz – Ishonchga asoslangan madaniyat. Tashqi nazorat va standartlashtirilgan tekshirishlardan – ichki mas'uliyatlilik va ishonchga o'tish. Nazariy asos: Edmondson.

To'rtinchi yulduz – Ma'lumotga asoslangan qarorlar. Direktor va sinf rahbarlari o'quvchilar, ota-onalar va o'qituvchilardan olingan ma'lumotlar asosida qaror qabul qiladi. Nazariy asos: Barber & Mourshed.

Beshinchi yulduz – Individual rivojlanish traektoriyasi. Har bir o'qituvchi o'z kasbiy rivojlanish maqsadini belgilaydi – va direktor uni qo'llab-quvvatlaydi. Nazariy asos: Timperley. Zarur shartlar: birinchi – direktorlar “menejer”dan “pedagogik lider”ga o'tishga tayyor bo'lishi; ikkinchi – PLC uchrashuvlari uchun rasmiy vaqt ajratilishi; uchinchi – “majburiy trening” madaniyatidan “tanlovli rivojlanish” madaniyatiga o'tish.

M. Fullan ^[6] yakunlaydi: “O'zgarish majbur qilingan joyda boshlanmaydi – ishonch va istak mavjud bo'lgan joyda boshlanadi”.

XULOSA

Mazkur maqolada tahlil qilingan ilmiy adabiyotlar ^{[1], [2], [5], [6], [13], [14], [15]} va Finlandiya tashrifi tajribasi ^[3] bir xulosaga olib boradi: zamonaviy maktab boshqaruvi va pedagog salohiyatini oshirish – ta'lim sifatini yangi bosqichga ko'tarishning ikki ajralmas, o'zaro bog'liq ustuni.

J. Hattie ^[1] ta'kidlaydi: "Dunyoning hech bir ta'lim tizimi o'qituvchilar sifatini oshirish orqali yutmagan tizim yo'q". Pedagog salohiyatiga investitsiya – ta'lim sifatini oshirishning eng samarali yo'li.

Finlandiya tajribasi shuni ko'rsatadiki, PLC, ishonch madaniyati va pedagogik liderlikning birgalikdagi ta'siri alohida komponentlar yig'indisidan 3,85 marta kuchli – sinergiya effekti.

O'zbekiston maktablarida "Besh yulduz" modelini bosqichma-bosqich joriy etish – "Taraqqiyot strategiyasi" ^[21] talablariga to'liq mos va FIESDU ^[3] loyihasi doirasida amaliy qo'llab-quvvatlangan.

Boshlanishi uchun bitta narsa zarur: "Men ham yaxshi maktab direktori bo'la olaman" degan ishonch. Qolganini jamoa birgalikda hal qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. FIESDU (Developing a Finland-Inspired Education System in Uzbekistan) loyihasi rasmiy dasturi va 2025-yil tashrifdagi kuzatish yozuvlari. – Toshkent–Helsinki: A. Avloniy nomidagi MPMI, 2025.
2. OECD. PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. – Paris: OECD Publishing, 2023.
3. OECD. TALIS 2021 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. – Paris: OECD Publishing, 2022.
4. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023.
5. Hattie J. Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. – New York: Routledge, 2009. – 392 p.
6. Sahlberg P. Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. – New York: Teachers College Press, 2015. – 272 p.
7. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. – London: SAGE, 2011. – 232 p.
8. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership // School Leadership and Management. – 2008. – Vol. 28, № 1. – P. 27–42.
9. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001. – 157 p.
10. Spillane J. P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 128 p.
11. Harris A. Distributed Leadership Matters. – Thousand Oaks: Corwin Press, 2014. – 136 p.
12. Edmondson A. C. The Fearless Organization. – Hoboken: Wiley, 2018. – 256 p.
13. Barber M., Mourshed M. How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top. – London: McKinsey, 2007. – 56 p.
14. Senge P. M. The Fifth Discipline. – New York: Doubleday, 1990. – 424 p.
15. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital. – New York: Teachers College Press, 2012. – 240 p.
16. Timperley H. Teacher Professional Learning and Development. – Wellington: Ministry of Education, 2007. – 32 p.
17. Darling-Hammond L. The Flat World and Education. – New York: Teachers College Press, 2010. – 400 p.
18. DuFour R., Eaker R. Professional Learning Communities at Work. – Bloomington: Solution Tree, 1998. – 340 p.
19. Robinson V., Hohepa M., Lloyd C. School Leadership and Student Outcomes. – Auckland: AITSL, 2009.
20. Harris A. Distributed Leadership: What We Know // Distributed Leadership. – Dordrecht: Springer, 2009.
21. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. – New York: Riverhead Books, 2009.
22. Lonka K. Phenomenal Learning from Finland. – Helsinki: Edita, 2018. – 224 p.
23. Niemi H. et al. (Eds.) Miracle of Education. – Rotterdam: Sense Publishers, 2016.
24. Leithwood K., Seashore Louis K. Linking Leadership to Student Learning. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

- 
- 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. №9(2)

© 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.