



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



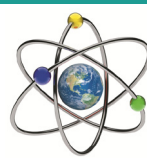
№10(1)
2026

- 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. 98 sahifa,
2-oktyabr, 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)
Wookyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor
Doniyorov S. M. – "Yangi O'zbekiston" va "Pravda Vostoka" gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (PhD)
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor
Raxmonova Z. A. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)
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

Raqamli oliy ta'lim boshqaruvida kommunikativ kreativlikni rivojlantirishning tashkiliy pedagogik mexanizmi	10
Mamatova Xilola Muxiddinovna	
Ta'lim jarayonida sun'iy intellektdan foydalanishning ijobiy va salbiy jihatlari: tizimli tahlil va strategik yondashuvlar	14
Zamira Nishanova	
Maktabgacha yoshdagi bolalarda muloqot va ijodiy faoliyat orqali o'zini namoyon etish ko'nikmalarini shakllantirish	17
Abdug'afforova Navbahoroy Botirjon qizi	
Raqamli sivilizatsiya davrida oliy ta'limda axborot-analitik kompetensiyani shakllantirishning nazariy-pedagogik asoslari	22
Oybek Davlatov	
Maktabgacha yoshdagi bolalarning kommunikativ kompetensiyalarini rivojlantirishda o'yin texnologiyalarining ahamiyati	27
Bekmuhammedova Muhliisa Abdusattarovna	
Jaloliddin Rumiy asarlarida komil inson va shaxsiy kamolot masalalari	33
Qodirova Madina Odiljon qizi	
Interfaol ta'lim texnologiyalari asosida o'quvchilarning ijodiy va tanqidiy fikrlash kompetensiyalarini rivojlantirishning pedagogik imkoniyatlari	37
Ergasheva Shaxnoza Baxtiyor qizi	
Rhythmic Gymnastics: a Harmony of Art and Sport	42
Hurshida Murzoyeva	
Sport to'garaklari mashg'ulotlarining talaba-yoshlar jismoniy rivojlanishiga ta'siri	46
Jabborova Sevara Asroqul qizi	
Inklyuziv ta'lim sub'yektlari hamkorligini boshqarishning innovatsion pedagogik mexanizmlari	51
Kuranboyeva Ozoda Xakimovna	
Maktabdan tashqari ta'lim muhitining o'quvchilar ijtimoiy-emotsional rivojlanishiga ta'sir etuvchi pedagogik omillari	57
Mexriniso Nosirova	
Yangi O'zbekistonda maktabgacha va maktab ta'limi tizimi uchun zamonaviy pedagog kadrlar tayyorlashning rivojlanish istiqbollari	61
Sodiqova Yulduzxon Maxamat qizi	
Integrating Culture in Language Teaching and Developing Intercultural Tolerance: Pedagogical Approaches and Classroom Implications	65
Tairova Ruzakhon Umidbek qizi	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida darsga ijobiy munosabatlarni shakllantirish va rivojlantirish texnologiyalari	71
Tursunbayeva Yulduz	
Sun'iy intellekt asosidagi adaptiv ta'lim muhitining pedagogik-psixologik nazariy asoslari	75
Xakimov Utkirbek Ilhomjon o'g'li	
O'zbek xalq cholg'ulari orkestri ijrochiligi san'atining rivojlanish tarixi va uning pedagogik ta'limdagi o'rni ...	79
Miskinova Sabina Ziyadxon qizi	
Преодоление узбекско-русской лингвокультурной интерференции при текstopорождении студентов-филологов: методический аспект	85
Тахирова Маъсуда Абдужаббор кизи	
Инновационные методы преподавания русского языка в вузах Узбекистана: развитие коммуникативной и речевой компетенции учащихся	91
Шокаримова Камола Абдуллаевна	

RAQAMLI OLIY TA'LIM BOSHQARUVIDA KOMMUNIKATIV KREATIVLIKNI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY PEDAGOGIK MEXANIZMI

Mamatova Xilola Muxiddinovna

Guliston davlat pedagogika instituti Yoshlar masalalari va
ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha birinchi prorektor
xilolamamatova87@gmail.com

Annotatsiya: Maqolada raqamli transformatsiya sharoitida oliy ta'lim muassasalari rahbar-xodimlarining kommunikativ kreativligini rivojlantirishga mo'ljallangan olti bosqichli tashkiliy-pedagogik mexanizm ishlab chiqiladi. Tizimli va qiyosiy tahlil orqali unitar-ma'muriy, kollegial, korporativ, tarmoqli va transformatsion boshqaruv modellarining funksional imkoniyatlari aniqlanib, ularni vazifaga mos uyg'unlashtiruvchi gibrid arxitektura taklif etildi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, oliy ta'lim boshqaruvi, kommunikativ kreativlik, tashkiliy-pedagogik mexanizm, monitoring, gibrid liderlik.

Abstract: The article develops a six-stage organizational and pedagogical mechanism aimed at enhancing the communicative creativity of managerial staff in higher education institutions in the context of digital transformation. Based on systemic and comparative analysis, the functional capabilities of unitary-administrative, collegial, corporate, network-based, and transformational management models are identified, and a hybrid architecture is proposed to ensure their task-oriented integration.

Key words: digital transformation, higher education management, communicative creativity, organizational and pedagogical mechanism, monitoring, hybrid leadership.

Аннотация: В статье разработан шестиступенчатый организационно-педагогический механизм, направленный на развитие коммуникативной креативности руководящих работников высших образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации. На основе системного и сравнительного анализа определены функциональные возможности унитарно-административной, коллегиальной, корпоративной, сетевой и трансформационной моделей управления и предложена гибридная архитектура, обеспечивающая их целесообразное сочетание в соответствии с поставленными задачами.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление высшим образованием, коммуникативная креативность, организационно-педагогический механизм, мониторинг, гибридное лидерство.

KIRISH

Raqamli transformatsiya oliy ta'lim boshqaruvini elektron hujjat aylanishi yoki alohida platformalar joriy etilishidan kengroq o'zgartiradi. Ma'lumot oqimining tezlashishi, gibrid ish, onlayn ta'lim, xalqaro tarmoqlar va analitik panellar rahbarning qaror qabul qilish muhitini qayta shakllantiradi. Bunday sharoitda texnik vositadan foydalanishning o'zi boshqaruv sifatini kafolatlamaydi. Axborotni talqin qilish, muhim signalni ajratish, turli manfaatdor tomonlarga tushuntirish, jamoaviy muhokamani tashkil etish va yangi yechimni mas'uliyat bilan sinash qobiliyati markaziy ahamiyat kasb etadi ^[1; 2].

Elektron liderlik bo'yicha tadqiqotlar axborot texnologiyalari lider, jamoa va tashkiliy kontekst o'rtasidagi o'zaro ta'sirni o'zgartirishini ko'rsatadi ^[3]. Raqamli kanal geografik va vaqt chegaralarini kamaytiradi, biroq noto'g'ri tanlangan kanal, izohsiz ko'rsatma yoki doimiy nazorat hissi ishonchni pasaytirishi mumkin. UNESCO texnologiya ta'lim maqsadiga xizmat qilishi, uning o'rnini egallamasligi kerakligini ta'kidlaydi ^[4].



OECD ham raqamli ta'lim ekotizimida ma'lumot, platforma va inson salohiyati o'zaro muvofiqlashtirilishini muhim deb ko'rsatadi^[5]. Demak, raqamli boshqaruvning pedagogik tomoni xodimlar yangi vosita bilan qanday o'rganishi, muloqot qilishi va qaror yaratishida namoyon bo'ladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim tashkilotlari professional ekspertiza, akademik erkinlik va rasmiy hisobdorlik bir vaqtda amal qiladigan murakkab tizimdir. Murakkablik liderligi yondashuvi innovatsiya ko'pincha markaziy buyruqdan emas, o'zaro aloqalar va lokal tashabbuslardan paydo bo'lishini tushuntiradi^[1]. Umumiy liderlik universitet bo'ylab tarqalgan bilimni qaror jarayoniga olib kiradi^[6], ta'limiy va transformatsion liderlik esa yo'nalish, sifat va o'zgarish maqsadini saqlashga yordam beradi^[7]. Shu bois bitta boshqaruv modelini mutlaq yechim sifatida tanlash o'rniga, vazifaga mos gibrid arxitektura zarur.

O'zbekiston oliy ta'limini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi boshqaruvni takomillashtirish, raqamli texnologiyalar, akademik va moliyaviy mustaqillik, shaffoflik hamda xalqaro raqobatbardoshlikni ustuvor yo'nalish sifatida belgilaydi^[8]. Bu vazifalar rahbar-xodimlarning kommunikativ kreativligini tasodifiy shaxsiy fazilat emas, boshqarilishi va rivojlantirilishi kerak bo'lgan institutsional resurs sifatida ko'rishni talab qiladi. Mavjud amaliyotda diagnostika, trening, ish joyidagi sinov, monitoring va barqarorlashtirish ko'pincha alohida tadbirlar ko'rinishida qolib ketadi.

Maqolaning maqsadi besh boshqaruv modelining kuchli jihatlarini birlashtirgan va raqamli vositalarni olti bosqichli rivojlanish sikliga joylashtirgan tashkiliy-pedagogik mexanizmni asoslashdir. Tadqiqot quyidagi savolga javob izlaydi: OTMda vertikal hisobdorlikni saqlagan holda kollegial muhokama, tarmoqli hamkorlik va transformatsion o'zgarishni qanday yagona boshqaruv jarayoniga bog'lash mumkin?

TADDIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot tizimli loyihalash va qiyosiy model tahliliga asoslandi. Avtoreferatda tavsiflangan unitar-ma'muriy, kollegial, korporativ, tarmoqli va transformatsion modellar tahlil birligi sifatida olindi^[14]. Har bir model qaror markazi, kommunikatsiya oqimi, kommunikativ kreativlikka ta'siri, afzalligi va joriy etish xatari bo'yicha kodlandi. Natijalar oliy ta'lim liderligi, tashkiliy madaniyat, psixologik xavfsizlik va raqamli ta'limga oid manbalar bilan solishtirildi^[1-7; 10-13].

Mexanizmni loyihalashda olti mezon qo'llandi: strategik maqsad bilan bog'liqlik; vakolat va rol aniqligi; jamoaning mazmunli ishtiroki; real ish faoliyatida o'rganish; ko'p manbali dalilga asoslangan qayta aloqa; nati-jani reglament va resurslarga singdirish. Har bir bosqich uchun kirish ma'lumoti, pedagogik faoliyat, raqamli vosita, mas'ul subyekt va kuzatiladigan chiqish belgilandi. Shu yo'l bilan model oddiy blok-sxema emas, amalga oshirish va monitoring qilinadigan boshqaruv sikliga aylantirildi.

Raqamli vositalar tanlashda "vosita-maqsad mosligi" tamoyili qo'llandi. LMS va mikroo'quv moduli bilim hamda mashqni taqdim etish, elektron portfolio rivojlanish dalillarini jamlash, onlayn so'rov va 360 darajali feedback ko'p manbali fikr olish, analitik panel dinamikani ko'rsatish, videokonferensiya va forum esa tarmoqli hamkorlik uchun belgilandi. Algoritmik tavsiya ekspert qarorini almashtirmaydi; ma'lumotdan foydalanish maqsadi, kirish huquqi, saqlash muddati va maxfiylik talablari boshidan loyihalanadi^[4; 5].

1-jadval: OTM boshqaruv modellarining funksional qiyosi

Model	Asosiy kuchi	Kommunikativ kreativlikka hissi	Qo'llashdagi xavf
Unitar-ma'muriy	Tez qaror, vakolat va tartib	Strategik chegarani aniq belgilaydi	Ortiqcha markazlashuv tashabbusni pasaytiradi
Kollegial	Ekspertlar ishtiroki va maslahat	G'oya almashinuvi va akademik legitimlikni oshiradi	Qaror cho'zilishi yoki mas'uliyat tarqalishi mumkin
Korporativ	KPI, resurs va sifat boshqaruvi	G'oyani natija va resurs bilan bog'laydi	Oson o'lchanadigan ko'rsatkichlar ustunlashishi mumkin
Tarmoqli	Tashqi hamkorlik va bilim oqimi	Yangi tajriba va hamkorlik imkonini kengaytiradi	Rol, ma'lumot va manfaat chegarasi noaniqlashadi
Transformatsion	Umumiy maqsad va o'zgarishga safarbarlik	Intellektual rag'bat va kreativ muhit yaratadi	Jarayon bitta shaxsga ortiqcha bog'lanishi mumkin

Izoh: Gibrid mexanizm har bir modeldan vazifaga mos funksiyani oladi; ulardan biri doimiy ravishda mutlaq ustun qo'yilmaydi.



TAHLIL VA NATIJALAR

Tahlil natijasida olti bosqichli qayta aloqa sikliga ega gibrid tashkiliy-pedagogik mexanizm ishlab chiqildi.

Birinchi, diagnostik-tahliliy bosqichda kommunikativ kreativlik profili, jamoa ehtiyoji, raqamli tayyorgarlik va boshqaruv muammosi aniqlanadi.

Ikkinchi, maqsadli-loyihalash bosqichida o'lchanadigan natija, ishtirokchilar, vakolat chegarasi, rivojlantiruvchi faoliyat va ma'lumot boshqaruvi rejasi belgilanadi. Bu ikki bosqichda unitar modelning aniqligi kollegial modelning maslahat tamoyili bilan muvozanatlashadi.

Uchinchi, tashkiliy-pedagogik bosqichda mentor, fasilitator va rahbariyat rollari, o'quv modullari, vaqt, platforma va resurslar tayyorlanadi.

To'rtinchi, amaliy-faoliyat bosqichida trening, keys, rol o'yini, loyiha, ish joyidagi tajriba va refleksiv muloqot bajariladi. Bu yerda transformatsion model maqsad va motivatsiyani, tarmoqli model esa ichki va tashqi ekspertiza almashinuvini ta'minlaydi. Korporativ model resurs va natija intizomini saqlaydi, biroq faoliyat faqat KPI bajarishga qisqartirilmaydi.

Beshinchi bosqich monitoring va refleksiv baholashdan iborat. Ko'p manbali feedback, kuzatuv, portfolio, natija indikatorlari va sifat suhbatlari birlashtirilib, nima o'zgargani va nima uchun o'zgarmagani tahlil qilinadi.

*Oltinchi bosqich*da samarali amaliyot reglament, malaka oshirish dasturi, lavozim vazifasi, rag'bat va resurs taqsimotiga singdiriladi. Institutsionallashtirish yakuniy nuqta emas: yangi ehtiyoj va tashqi o'zgarishlar diagnostik bosqichga qaytadigan uzluksiz siklni boshlaydi.

2-jadval: Kommunikativ kreativlikni rivojlantirishning olti bosqichli algoritmi

Bosqich	Asosiy faoliyat	Raqamli tayanch	Natija va qaror
1. Diagnostik-tahliliy	Profil, muammo, manfaatdor tomon va muhit tahlili	Onlayn so'rov, 360 feedback, ma'lumot paneli	Ustuvor rivojlanish ehtiyoji
2. Maqsadli-loyihalash	Natija, mezon, rol, muddat va etik qoidalarni belgilash	Loyiha kartasi va elektron yo'l xaritasi	Tasdiqlangan rivojlanish rejasi
3. Tashkiliy-pedagogik	Modul, mentor, fasilitator, resurs va jadvalni tayyorlash	LMS, mikroo'quv va resurs banki	Ishga tayyor ta'lim muhiti
4. Amaliy-faoliyat	Keys, trening, loyiha, ish joyida sinov va refleksiya	Forum, videomuloqot, e-portfolio	Kuzatiladigan yangi xulq va mahsulot
5. Monitoring va refleksiya	Dalillarni qiyoslash, feedback va tuzatish	Analitik panel va refleksiv jurnal	Rivojlanish xulosasi va korreksiya
6. Institutsionallashtirish	Samarali amaliyotni reglament, kurs va rag'batga singdirish	Bilim bazasi va davriy monitoring	Barqaror amaliyot va yangi sikl

Izoh: Raqamli tayanch yuzma-yuz muloqot va ekspert qarorini almashtirmaydi; u dalil, shaffoflik va uzluksizlikni kuchaytiradi.

Taklif etilgan mexanizmning asosiy farqi boshqaruv modellarini bir-birini inkor etuvchi tanlov deb emas, muayyan vazifaga xizmat qiluvchi funksiyalar to'plami deb ko'rishidir. OTMda xavfsizlik, moliya yoki me'yoriy muvofiqlik masalasida vakolat va tezkorlik zarur; o'quv dasturi, tadqiqot ustuvorligi yoki innovatsion loyiha masalasida esa ekspert muhokamasi va tarmoqli hamkorlik katta ahamiyatga ega. Gibrid arxitektura "kim qaror qiladi" savolini "qaysi bosqichda kimning bilim va javobgarligi kerak" savoliga aylantiradi.

Murakkablik liderligi innovatsiya uchun ma'muriy, adaptiv va imkon beruvchi funksiyalar o'zaro bog'lanishini ta'kidlaydi ^[1]. Olti bosqichli algoritmda ma'muriy funktsiya maqsad, rol va resursni aniqlaydi; adaptiv funktsiya amaliy tajriba va jamoaviy yechimda namoyon bo'ladi; imkon beruvchi funktsiya esa ikki kontur o'rtasidagi to'siqlarni kamaytiradi. Bu yondashuv tashabbusni tartibsizlikka, hisobdorlikni esa mikroboshqaruvga aylantir-maslikka yordam beradi.

Raqamli vositalarning qiymati ma'lumot ko'pligida emas, qayta aloqa siklining sifatida. Analitik panel natijani tez ko'rsatishi mumkin, ammo ko'rsatkich nima sababdan o'zgarganini refleksiv suhbat ochib beradi. Elektron portfolio rivojlanish dalilini saqlaydi, biroq dalilni kontekstdan uzib baholash noto'g'ri xulosaga olib kelishi mumkin. Shuning uchun UNESCOning inson markazli texnologiya tamoyili ^[4] va OECDning ekotizimli yondashuvi ^[5] mexanizmning raqamli qismiga metodologik chegara beradi.



Model ishlashi uchun psixologik xavfsizlik zarur. Xodim xato, shubha yoki muqobil fikrni aytishdan qo'rqsa, elektron feedback formasi mavjud bo'lsa ham, real axborot yuqoriga yetib bormaydi. Psixologik xavfsizlik jamoada o'rganish xulqini qo'llab-quvvatlaydi ^[10], inklyuziv liderning ochiqqligi va mavjudligi esa xodimning kreativ vazifaga jalb bo'lishini kuchaytiradi ^[11]. Shu sababli rahbarlar uchun tinglash, savol berish, himoyaviy reaksiyani boshqarish va e'tirozga javob berish ko'nikmalari texnik platforma treningi bilan parallel olib boriladi.

Tashkiliy madaniyat va ma'no yaratish ham institutsionallashtirishning tayanchidir. Yangi amaliyot reglamentga kiritilgani bilan, norasmiy me'yorlar uni qo'llab-quvvatlamasa, eski xulq qaytadi ^[12]. Rahbar o'zgarish sababini izchil tushuntirishi, dastlabki kichik natijalarni ko'rsatishi va yangi amaliyotni kadrlar rivoji hamda resurs taqsimoti bilan bog'lashi lozim ^[13]. Mamatova tadqiqotidagi diagnostika–rivojlantirish–joriy etish ketma-ketligi mazkur maqolada monitoring va institutsionallashtirish konturlari bilan kengaytirildi.

Model konseptual-dizayn xarakteriga ega bo'lgani sababli uning barcha bosqichlari alohida empirik sinovni talab qiladi. Keyingi tadqiqotlar joriy etish sodiqqligi, platformadan foydalanish sifati, xodim ishonchi, kreativ tashabbuslarning amalga oshirilish ulushi va ta'lim sifati ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'lanishni tekshirishi kerak. Shuningdek, raqamli tengsizlik, ma'lumot maxfiyligi va algoritmik tarafdashlik xatarlari OTM turiga mos risk reyestrda kuzatilishi lozim.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Raqamli oliy ta'lim boshqaruvida kommunikativ kreativlikni rivojlantirish alohida trening yoki platforma bilan cheklanmaydi. Diagnostika, maqsadli loyihalash, tashkiliy tayyorgarlik, amaliy faoliyat, monitoring-refleksiya va institutsionallashtirishni yagona siklga bog'lash zarur. Gibrad mexanizm unitar aniqlik, kollegial ekspertiza, korporativ natijadorlik, tarmoqli hamkorlik va transformatsion maqsadni vazifaga mos uyg'unlashtiradi. Raqamli vositalar esa insoniy muloqot o'rnini bosmasdan, dalilga asoslangan, shaffof va uzluksiz rivojlanishni ta'minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
2. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
3. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
4. UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO.
5. OECD. (2021). *OECD digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with artificial intelligence, blockchain and robots*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>
6. Kezar, A., & Holcombe, E. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education.
7. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2019, 8-oktabr). O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida (PF-5847-son Farmon). LexUZ. <https://lex.uz/docs/4545884>
9. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
10. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
11. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
13. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE.

- 
- 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. №10(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.