



O'zbekiston Respublikasi
Maktabgacha va maktab
ta'limi vazirligi

ISSN: 2992-9008
UDK: 37

TA'LIM VA TARAQQIYOT

Ilmiy-uslubiy jurnali



2026-YIL 5-SON

www.journal.namspi.uz

Bosh muharrir: Namangan davlat pedagogika instituti rektori B.E.Xusanov
Mas'ul muharrir: Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektor M.R.Qodirxonov
Mas'ul muharrir o'rinbosari: Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo'limi boshlig'i J.A.Yuldashev

TAHRIR HAY'ATI

Aniq va tabiiy fanlar: k.f.d., prof. Sh.Abdullayev, f-m.f.d., dots. R.Xakimov, k.f.d., prof. N.Vohidova, k.f.d., dots. M.Qodirxonov, b.f.d., dots. A.Batashov, f-m.f.n., dots., T.Abdullayev, p.f.n., dots. M.Eshnazarova, p.f.n., dots. G'.Nafasov, p.f.n., dots. M.Boltayeva.

Texnika fanlari: t.f.d., prof. A.Umarov, t.f.d., prof. A.Qayumov, PhD, dots. Sh.Xudoyqulov, PhD, dots. Abdunazarov.

Ijtimoiy-gumanitar fanlar: s.f.d., prof. T.Fayzullayev, tar.f.d., prof. A.Rasulov. f.f.d., prof. M.Ismoilov, i.f.d., dots. N.Sotivoldiyev, t.f.n., dots. A.Isoqboyev, f.f.n., dots. O.Mamatov, t.f.n., dots. Z.Haydarov, PhD. J.Yuldashev, PhD. A.Abdullayev.

Pedagogika fanlari: p.f.d., prof. B.Xodjayev, p.f.d., prof. X.Najmiddinova, p.f.d., prof. T.Ismoilov, p.f.d., prof. S.Abdullayev. p.f.d., prof., M.Y.Sobirova, p.f.d., prof., R.Zamilova, p.f.d., prof. Sh.Xujamberdiyeva, p.f.d., dost. M.Asqarova, PhD, dots. M.Asranboyeva.

Filologiya fanlari: fil.f.d., prof. N.Uluqov, fil.f.d., prof. H.Usmanova, f.f.d., dots. X.Shokirova, p.f.n., dots. S.Misirov, p.f.n., dots. Sh.Ubaydullayev, PhD, dots. P.Lutfullayev, PhD, dots. M.Yakubbayev.

Texnik muharrir: R.Tursunov

Tahririyat manzili: Namangan shahri, Uychi ko'chasi, 316-uy.

Pochta indeksi: 160136, **Faks:** (0369) 227-27-21,

Email: Info@namspi.uz

"Ta'lim va taraqqiyot" ilmiy-uslubiy jurnali elektron to'plam sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi (AOKA)ning 2022-yil 25-oktabrdagi № 045044 raqamli guvohnomasi asosida chop etiladi. Jurnal Oliy Attestatsiya komissiyasining 2024-yil 30-noyabrdagi (№ 364/5) yig'ilishi qaroriga asosan pedagogika fanlari bo'yicha falsafa fanlari doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan. UDK: 37, Xalqaro standartlashtirish raqami (ISSN): 2992-9008.

Maqolalarning ilmiy saviyasi va keltirilgan ma'lumotlar uchun mualliflar javobgar hisoblanadi.

STRATEGIK MAQSADLAR – MAKTAB BOSHQARUVINING PEDAGOGIK ASOSI SIFATIDA

Mo'minova Muxayyo Usmanovna

*Namangan davlat pedagogika institute Intellektual fanlar va axborot
texnologiyalari kafedrasi katta o'qituvchisi*

Email: muhayyo7371@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9558-8339>

Tel: +998932625511

Annotatsiya. Ushbu maqolada umumiy o'rta ta'lim maktablari faoliyatini samarali tashkil etish va boshqarishda strategik maqsadlarni belgilashning nazariy-pedagogik hamda metodologik asoslari tadqiq etilgan. Xx asrning 80-yillaridan boshlab ta'lim menejmentida shakllangan maqsadli yondashuv va strategik rejalashtirishning rivojlanish bosqichlari, shuningdek, boshqaruv subyektlari (maktab rahbari, pedagogik jamoa, o'quvchilar va ota-onalar) o'rtasidagi ko'p darajali hamkorlik mexanizmlari tahlil qilindi. Tadqiqot natijasida ta'lim va tarbiya maqsadlarining uzviyligini ta'minlovchi hamda rasmiylatchilikni bartaraf etuvchi «maqsadlar daraxti» modeli asoslab berildi va maktab boshqaruvini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: strategik maqsad, ta'lim menejmenti, maktab boshqaruvi, umumiy o'rta ta'lim, pedagogik maqsadlilik, «maqsadlar daraxti», ta'lim va tarbiya uzviyligi, shaxsga yo'naltirilgan ta'lim.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КАК ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Аннотация. В данной статье исследованы теоретико-педагогические и методологические основы определения стратегических целей в организации и управлении деятельностью общеобразовательных школ. Проанализированы этапы развития целевого подхода и стратегического планирования в менеджменте образования начиная с 80-х годов XX века, а также механизмы многоуровневого взаимодействия субъектов управления (руководителя школы, педагогического коллектива, учащихся и родителей). В результате исследования обоснована модель «дерева целей» обеспечивающая взаимосвязь целей обучения и воспитания и устраняющая формализм, а также разработаны научно-практические рекомендации по совершенствованию управления школой.

Ключевые слова: стратегическая цель, менеджмент в образовании, управление школой, общее среднее образование, педагогическая целесообразность, «дерево целей», взаимосвязь обучения и воспитания, личностно-ориентированное обучение.

STRATEGIC GOALS AS THE PEDAGOGICAL FOUNDATION OF SCHOOL MANAGEMENT

Abstract. *This article examines the theoretical, pedagogical, and methodological foundations of strategic goal setting in the organization and management of general secondary schools. The development stages of the goal-oriented approach and strategic planning in educational management since the 1980s, as well as multi-level interaction mechanisms among management entities (school principal, teaching staff, students, and parents) are analyzed. As a result of the study, a "goals tree" model that ensures the integration of educational and developmental objectives while eliminating formalism is substantiated, and scientific-practical recommendations for improving school administration are developed.*

Keywords: *strategic goal, educational management, school administration, general secondary education, pedagogical expediency, "tree of goals", integration of education and training, person-centered approach.*

KIRISH

Zamonaviy davrda ta'lim tizimini tubdan isloh qilish va uning sifatini oshirish umumiy o'rta ta'lim maktablari (UO'TM) faoliyatini zamonaviy menejment tamoyillari asosida tashkil etishni talab etmoqda. Maktab boshqaruvida o'zgarmas (statik) rejalashtirishdan doimiy rivojlanish va strategik maqsadlarga yo'naltirilgan vaqtinchalik (dinamik) boshqaruvga o'tish zarurati tobora ortib bormoqda.

XX asrning 80-yillaridan boshlab jahon va milliy pedagogikada «strategik maqsadni belgilash» muammosi ta'lim menejmentining ustuvor yo'nalishiga aylandi. Bunga asosiy sabab ta'lim subyektlarida inson omilining birinchi o'ringa chiqishi, o'quv-tarbiya jarayonida shaxsga yo'naltirilgan va kompetensiyaviy yondashuvlarning ustuvor ahamiyat kasb etishidir.

Pedagogik faoliyat va boshqaruv jarayonida «maqsad» tushunchasi o'ziga xos murakkab va serqirra tuzilishga ega. Maktab rahbarining strategik va operativ faoliyatida, bir tomondan, jamiyat va davlat tomonidan qo'yiladigan ijtimoiy-pedagogik buyurtma namoyon bo'lsa, ikkinchi tomondan, muayyan pedagogik jamoa, alohida o'qituvchi hamda o'quvchining individual ehtiyojlari va imkoniyatlari o'z aksini topadi.

Ushbu tadqiqotning dolzarbligi UO'TMda ta'lim va tarbiya jarayonlarini maqsadli boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, strategik maqsadlarni iyerarxik

shakllantirish hamda ta'lim sifatini oshirishda «maqsadlar daraxti» modelini amaliyotga keng tatbiq etish zaruriyati bilan belgilanadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda xronologik, tizimli-tahliliy hamda qiyosiy-pedagogik tamoyillar asosida ta'lim menejmenti va strategik rejalashtirishga oid mahalliy va xorijiy ilmiy manbalar sinchkovlik bilan o'rganildi va umumlashtirildi.

Tadqiqotning metodologik va nazariy bazasini quyidagi yondashuv hamda metodlar tashkil etdi:

1. Tizimli va tarkibiy-funksional yondashuv: UO'TMni murakkab, ochiq va rivojlanuvchi ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida tadqiq etish, uning ichki va tashqi muhit bilan aloqadorligini tahlil qilish.
2. Pedagogik va menejerlik integratsiyasi: O.E. Lebedevning ta'lim maqsadlari strukturasi va «maqsadlar zanjiri» nazariyasi; V.S. Lazarev va V.M. Lizinskiylarning maktab jamoasini boshqarish, diagnostika hamda strategik rejalashtirish bo'yicha ilmiy konsepsiyalari; R.X. Djurayev hamda S.T. Turg'unovlarning ta'lim menejmenti va maktab rahbarlarining boshqaruv faoliyatiga bag'ishlangan ilmiy-nazariy qarashlari; M.U. Mo'minovaning maktab ta'limida boshqaruv mexanizmlarini strategiyalash hamda didaktik-menejerlik integratsiyasiga oid amaliy tadqiqotlari.
3. Modellashtirish va pedagogik diagnostika metodlari: Ta'limiy va tarbiyaviy maqsadlar o'rtasidagi interaktiv bog'liqlikni aks ettiruvchi «maqsadlar daraxti» (Goals Tree) modelini loyihalash.

NATIJALAR

Tadqiqot natijasida UO'TM faoliyatini tashkil etish va boshqarishda strategik maqsadlarni belgilashning nazariy-amaliy mexanizmlari hamda pedagogik shart-sharoitlari tizimlashtirildi.

1. Maqsad tushunchasining pedagogik va boshqaruv funksiyalari

Maqsad inson faoliyatida kutilayotgan istiqbol natijaning ideal hamda subyektiv obrazi sifatida namoyon bo'ladi. Boshqaruv va pedagogik jarayonda maqsad quyidagi uchta ustuvor mohiyat va funksiyani bajaradi:

Ideal obraz: Kutilayotgan pedagogik natijaning shaxs va jamoa shuuridagi maqsaddoshlik akslanishi.

Faoliyat mezonlari: Muayyan ta'limiy-tarbiyaviy harakatlar, usullar va bosqichli jarayonlar orqali namoyon bo'ladigan amaliy ko'rsatkich.

Integrativ natija: Subyektiv va obyektiv omillarni, shuningdek, resurslar imkoniyatini jamlovchi yakuniy ta'limiy mahsulot.

2. Boshqaruv subyektlarining ko'p darajali iyerarxiyasi

Maktab faoliyatida strategik maqsadlar faqat yuqoridan pastga yo'naltirilgan buyruq va ko'rsatmalar orqali emas, balki barcha boshqaruv subyektlarining o'zaro hamkorligi asosida shakllanishi kerakligi asoslandi:

1. Pedagogik jamoa va maktab rahbariyati darajasi: Maktabning umumiy rivojlanish va strategik missiyasini (ijtimoiy buyurtma) belgilash.
2. O'qituvchi (pedagog) darajasi: Fan doirasida xususiy-metodik hamda didaktik maqsadlarni loyihalash.
3. O'quvchi darajasi: Bilish motivatsiyasi, o'z-o'zini rivojlantirish va amaliy ko'nikmalarni shakllantirish.
4. Ota-onalar doirasidagi tarbiyaviy maqsadlar.

3. «Maqsadlar daraxti» modelining iyerarxik tuzilishi

Ta'lim va tarbiya jarayonida strategik va operativ maqsadlar o'rtasidagi uzviylikni ta'minlash maqsadida quyidagi «Maqsadlar daraxti» tuzilmasi ishlab chiqildi:

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari tahlili shuni ko'rsatadiki, umumiy o'rta ta'lim maktablarida ta'lim va tarbiya maqsadlarini bir-biridan ajratilgan holda ko'rib bo'lmaydi. Ta'limiy maqsadlar o'quvchilar tomonidan bilim va amaliy ko'nikmalarni o'zlashtirishini

ta'minlasa, tarbiyaviy maqsadlar shaxsning atrof-muhitga, jamiyatga, mehnatga va o'z-o'ziga bo'lgan qadriyatli munosabatlarini belgilaydi.

Tadqiqot davomida quyidagi munozarali hamda ustuvor jihatlar ajratib ko'rsatildi:

Rasmiylatchilik (formalizm) xavfi: Amaliyotchi pedagoglar o'rtasida tarbiya maqsadlarini o'quv fani mazmuniga sun'iy ravishda payvand qilish yoki har bir darsda barcha tarbiyaviy maqsadlarni qamrab olishga urinish holatlari uchraydi. Nazariy va amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, bu kabi harakatlar ta'lim sifatining pasayishiga hamda maqsadsiz soxta rejalashtirishga olib keladi.

Baholash mezonlarining ko'p mezonliligi: Shaxsning ma'naviy-axloqiy va intellektual sifatlarini (bilimlilik, mas'uliyat, mehnatsevarlik, estetik va ekologik madaniyat) faqatgina birgina universal mezon yoki baho bilan o'lchab bo'lmaydi. Bu esa har bir strategik va operativ maqsad uchun alohida diagnostik mezonlar tizimini talab etadi.

Rahbarning boshqaruv kompetensiyasi: Maktab rahbari strategik maqsadlarni belgilashda muassasaning tashkiliy holatini, pedagogik jamoaning salohiyatini, o'quvchilar kontingentining xususiyatlarini va hududiy-ijtimoiy ehtiyojlarni yaxlit holda inobatga olishi lozim.

XULOSA VA TAVSIYALAR

Umumiy o'rta ta'lim maktablari faoliyatini tashkil etish va boshqarishda strategik maqsadlarni belgilash ta'lim tizimining yaxlitligi, samaradorligi hamda raqobatbardoshligini ta'minlovchi hal qiluvchi pedagogik-menejerlik omilidir. Maqsadlarni iyerarxik shaklda «maqsadlar daraxti» modeli asosida rejalashtirish maktab rahbariga hamda pedagogik jamoaga ta'lim-tarbiya jarayonini ilmiy asosda va natijaga yo'naltirilgan holda boshqarish imkonini beradi.

Tadqiqot xulosalaridan kelib chiqqan holda quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

Integratsiyalashgan strategik rejalashtirish: Maktabni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqishda «pedagogik jamoa – o'qituvchi – o'quvchi – ota-ona» o'rtasidagi ko'p darajali maqsadlar muvofiqligi va uyg'unligini ta'minlash.

1. Rasmiylatchilikdan voz kechish va moslashuvchanlik: Tarbiyaviy va ta'limiy maqsadlarni har bir dars hamda mashg'ulotning xususiyatidan kelib chiqib, tabiiy hamda diagnostik o'lchanadigan tarzda belgilash.

2. Kriterial va kompleks baholash tizimini joriy etish: O'quvchilarning ma'naviy-axloqiy va bilish faoliyati natijalarini baholashda yagona bir yoqlama baho o'rniga ko'p variantli (kriterial) yondashuvlardan foydalanish.

3. Maktab rahbarlarining strategik kompetensiyasini oshirish: Maktab rahbarlari hamda o'quv-tarbiya ishlari bo'yicha o'rinbosarlarning strategik menejment, pedagogik diagnostika va *goal-setting* (maqsad belgilash) yo'nalishida malakasini oshirish kurslarini muntazam tashkil etish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Djurayev, R. X., & Turg'unov, S. T. (2006). *Ta'lim menejmenti: O'quv qo'llanma* [Educational Management: Study Guide]. Toshkent: Voris. – 23-b. URL: https://ziyouz.com/books/darsliklar/ta_lim_menejmenti.pdf
2. Turg'unov, S. T. (2007). *Umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktorlari boshqaruv faoliyatining nazariy asoslari* (Pedagogika fanlari doktori dissertatsiyasi) [Theoretical Foundations of Management Activities of General Secondary Education School Principals (Doctoral dissertation)]. Toshkent. – 26-b. URL: <http://diss.natlib.uz/ru-RU/ResearchWork/ResearchRender/12458>
3. Lazarev, V. S. (1995). *Rukovodstvo pedagogicheskim kollektivom: modeli i metody* [Directing a Pedagogical Team: Models and Methods]. Moscow: Pedagogika. – p. 158. URL:[suspicious link removed]
4. Mo'minova, M. U. (2026). Matematika ta'limida boshqaruv mexanizmlari: didaktik va menejerlik yondashuvlar integratsiyasi. *Ilm Vaqti (Science Time)*, 4(6/2), 240. DOI / URL: <https://uzresearchers.com/index.php/stj/article/view/6867>

5. Lebedev, O. E. (1984). *Realizatsiya tseley obshchego srednego obrazovaniya. Problemy struktury* [Implementation of the Goals of General Secondary Education. Structural Issues]. Moscow: Pedagogika. – p. 264. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001223945>
6. Lizinskiy, V. M. (1997). *Psixologo-pedagogicheskiy i upravlencheskiy dnevnik direktora shkoly* [Psychological-Pedagogical and Managerial Diary of a School Principal]. Moscow: Pedagogicheskiy poisk. – p. 64. URL: <https://pedlib.ru/Books/1/0246/index.shtml>
7. *Obshchestvennye nauki v Uzbekistane* [Social Sciences in Uzbekistan]. Archive of Scientific Articles. URL: <https://academy.uz/uz/news/obshchestvennye-nauki-v-uzbekistane>
8. Mo'minova, M. U. (2026). Umumiy o'rta ta'lim maktablari ta'lim tizimini boshqarishni strategiyalash tizimi. *Universal Xalqaro Ilmiy Jurnal*, 1(12), 408–414. URL: <https://universaljournal.uz/index.php/uj/article/view/12408>