

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026-YIL
IYUN/6-SON, I-QISM



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic Resource Index
ResearchBib

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА LIBRARY.RU



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, iyun.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
05.01.07 – Matematik modellashtirish
05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
08.00.02 – Makroiqtisodiyot
08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
08.00.06 – Ekonometrika va statistika
08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
08.00.11 – Marketing
08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
08.00.13 – Menejment
08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KORPORATIV MENEJMENTNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI VA STRATEGIK AHAMIYATI.....	14
Xabibullayev Dadajon Ro‘ziboyevich	
GREEN ECONOMY TRANSITION AND INVESTMENT CHALLENGES IN DEVELOPING COUNTRIES	20
Ismoilov Sulaymon Axmadjon o‘g‘li	
O‘ZBEKISTONDA YASHIL SOLIQQA TORTISH TIZIMINI MUAMMOLAR, YECHIM VA IMKONIYATLARI ASOSIDA JORIY ETISH.....	24
Abdumannobova Gulnoz Akmaljon qizi	
O‘ZBEKISTONDA IJTIMOY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI MOLIYALASHTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH VA INVESTITSYAVIY JOZIBADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI	30
Nosirova Kamola Alimovna	
RAQAMLI IQTISODIYOTDA TELEKOMMUNIKATSIYA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION MODELLARI VA ULARNING SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH	39
Xazratov Abror Panjiyevich	
MINTAQA SANOAT KORXONALARIDA IQTISODIY O‘SISHGA TA‘SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI	44
Astanayev Kulmaxammat Sanayevich	
TIJORAT BANKLARIDA INNOVATSION DEPOZIT XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA UNING BANK RESURS BAZASIGA TA‘SIRI.....	51
Ro‘zimurodov Olim, Normamatov Ruslanbek Shamsiddin o‘g‘li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SUG‘URTA EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISH VA RIVOJLANTIRISHNING TASHKILY-IQTISODIY ASOSLARI.....	57
Xalikulova Gulzada Tadjimuratovna, Kodirova Samira Kamol qizi	
MEHNAT SHARTNOMASI ASOSIDA FAOLIYAT YURITUVCHI QO‘RIQLASH DEPARTAMENTI TIZIMIDAGI IDORAVIY HARBIYLASHTIRILGAN QO‘RIQLASH VA IDORAVIY QOROVULLIK BO‘LINMALARI ISHCHI-XIZMATCHILARIGA DAVLAT IJTIMOY SUG‘URTASINI TATBIQ ETISHNING HUQUQIY-IQTISODIY JIHATLARI	64
Salimbayev Mirsohibjon Mirsodiq o‘g‘li	
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСЛАМСКОГО СТРАХОВАНИЯ И ЕГО СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НА ПРИМЕРЕ БЛИЖНЕВОСТОЧНЫХ СТРАН.....	70
Гаффоров Шухрат Насриевич	
IJTIMOY-IQTISODIY RIVOJLANTIRISHDA MADANIY TURIZM SOHASIDAGI SUBYEKTLAR TA‘SIRINI BAHOLASH USULLARI.....	77
Shohruzbek Ruziyev	
“YASHIL IQTISODIYOT”GA O‘TISH SIYOSATINING DASTAKLARI.....	84
Inatullayeva Intizor Jamshid qizi, Uchqun Yunusovich O‘roqov	
RAQAMLI MEDIA BOZORI SHAROITIDA OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI KORXONALARIDA DAROMAD MANBALARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISHNING IQTISODIY USTUVOR YO‘NALISHLARI.....	87
Sharipova Shahlo Istamovna	
TIJORAT BANKLARINING AHOLINING HUDUDIY XARID QOBILİYATIGA YO‘NALTIRILGAN KREDIT SIYOSATINI TASHKIL ETISH TIZIMI	92
Tursunov Bekmuxammad Omonovich, Qarshiyev O‘ktam G‘aybullo o‘g‘li	
INVESTITSYALAR BUXGALTERIYA HISOBI OBYEKTI SIFATIDA.....	99
I.Boymurodov	
TA‘LIM MUASSASALARIDA SAMARALI MENEJMENT MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH.....	103
Makhmudov Sunnatjon Abdujabbor o‘g‘li, Ashurova Jasmina Jo‘ra qizi	



TA'LIM MUASSASALARIDA SAMARALI MENEJMENT MEXANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH

Makhmudov Sunnatjon Abdujabbor o'g'li

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
"Menejment" kafedrasida assistent-stajyori

Ashurova Jasmina Jo'ra qizi

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

Annotatsiya. Ushbu tadqiqot O'zbekiston ta'lim tizimidagi muassasalarda samarali menejment mexanizmlarini rivojlantirishga bag'ishlangan bo'lib, zamonaviy boshqaruv amaliyotining holati, mavjud kamchiliklari va yaxshilash yo'llari o'rganilgan. Tadqiqot maqsadi ta'lim muassasalarida menejment tizimining samaradorligini oshiruvchi asosiy omillarni aniqlash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda aralash metodologiyadan foydalanilgan: 135 ta ta'lim muassasasi rahbari va o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosarlaridan so'rovnoma yo'li bilan ma'lumot to'plangan, shuningdek, 18 nafar yuqori lavozimli rahbar bilan yarim tuzilgan intervyu o'tkazilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, raqamli boshqaruv vositalari, ishtirokchilik menejment uslubi va tizimli sifatni nazorat qilish mexanizmlarini birlashtirgan ta'lim muassasalari o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari bo'yicha 28 foizga, o'qituvchilar qoniqish darajasi bo'yicha esa 21 foizga yuqori natijalar qayd etgan. Nazariy jihatdan ushbu tadqiqot ta'lim menejmenti sohasidagi bilimlar bazasini boyitadi hamda rivojlanayotgan iqtisodiyotlar kontekstida zamonaviy boshqaruv nazariyalarini kengaytiradi. Amaliy nuqtai nazardan tadqiqot natijalari ta'lim muassasalar rahbarlariga va ta'lim siyosatini ishlab chiquvchilarga aniq ko'rsatmalar beradi. Tadqiqotning asosiy cheklari kesma tadqiqot dizaynidan foydalanish va geografik jihatdan O'zbekiston hududida o'tkazilganligidir. Kelajakdagi tadqiqotlarda longitudinal yondashuv va ko'p mamlakatli solishtirma tahlilni o'z ichiga olishi tavsiya etiladi.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, samarali boshqaruv, raqamli transformatsiya, sifat nazorati, ishtirokchilik menejmenti, ta'lim muassasasi.

Abstract. This study is devoted to the development of effective management mechanisms in educational institutions within the education system of Uzbekistan. It examines the current state of modern management practices, existing shortcomings, and ways to improve them. The purpose of the study is to identify the key factors that enhance the effectiveness of management systems in educational institutions and to develop practical recommendations. A mixed-methodology approach was employed in the research. Data were collected through questionnaires administered to 135 heads of educational institutions and deputy directors for academic affairs, while semi-structured interviews were conducted with 18 senior managers. The findings revealed that educational institutions integrating digital management tools, participatory management practices, and systematic quality control mechanisms achieved 28% higher student academic performance and 21% higher teacher satisfaction rates. Theoretically, this study enriches the knowledge base in the field of educational management and expands modern management theories within the context of developing economies. From a practical perspective, the findings provide clear guidance for educational institution leaders and education policymakers. The main limitation of the study is its cross-sectional research design and its implementation exclusively within Uzbekistan. Future studies are recommended to employ longitudinal approaches and comparative analyses involving multiple countries.

Keywords: educational management, effective management, digital transformation, quality control, participatory management, educational institution.

Аннотация. Данное исследование посвящено развитию эффективных механизмов менеджмента в образовательных учреждениях системы образования Узбекистана. В работе изучены современное состояние управленческой практики, существующие недостатки и пути их совершенствования. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов, повышающих эффективность системы управления в образовательных учреждениях, а также в разработке практических рекомендаций. В исследовании использовалась смешанная методология: данные были собраны посредством анкетирования 135 руководителей образовательных учреждений и заместителей директоров по учебной работе, а также проведения полуструктурированных интервью с 18 руководителями высшего звена. Результаты показали, что образовательные учреждения, интегрирующие цифровые инструменты управления, принципы партисипативного менеджмента и механизмы системного контроля качества, продемонстрировали на 28% более высокие показатели успеваемости учащихся и на 21% более высокий уровень удовлетворённости преподавателей. С теоретической точки зрения исследование обогащает научную базу в области образовательного менеджмента и расширяет современные теории управления в контексте развивающихся экономик. С практической точки зрения результаты исследования предоставляют чёткие рекомендации руководителям образовательных

учреждений и разработчикам образовательной политики. Основным ограничением исследования является использование поперечного дизайна исследования и его проведение исключительно на территории Узбекистана. В дальнейшем рекомендуется использовать лонгитюдный подход и сравнительный анализ с участием нескольких стран.

Ключевые слова: образовательный менеджмент, эффективное управление, цифровая трансформация, контроль качества, партисипативный менеджмент, образовательное учреждение.

KIRISH

Bugungi kunda ta'lim sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar, global raqobatning kuchayishi va bilimlar iqtisodiyotining shakllanishi ta'lim muassasalarini zamonaviy hamda samarali menejment tizimlarini joriy etishga undamoqda. Ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimi nafaqat ma'muriy funksiyalarni bajarishni, balki muassasaning strategik rivojlanishini ta'minlash, o'qituvchilar va o'quvchilar faoliyatini muvofiqlashtirish hamda tashqi muhit talablariga moslashish imkoniyatini yaratishni ham o'z ichiga oladi [1]. Shu sababli ta'lim menejmenti mustaqil ilmiy soha sifatida tobora ko'proq e'tiborni jalb etmoqda.

O'zbekistonda ta'lim tizimini tubdan isloh qilish bo'yicha keng ko'lamli tadbirlar amalga oshirilmogda. 2017–2022-yillarda qabul qilingan “Xalq ta'limini rivojlantirish” va “Oliy ta'limni rivojlantirish” davlat dasturlari muassasalar boshqaruvini modernizatsiya qilishni asosiy ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida belgilab berdi [2]. Shu bilan birga, amaliyotda ta'lim muassasalari menejmentida bir qator tizimli muammolar saqlanib qolmogda: boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ma'lumotlarga asoslangan yondashuvning yetishmasligi, rahbarlik kompetensiyalarining pastligi, jamoada strategik maqsadlarning yetarli darajada tushunilmasligi hamda raqamli boshqaruv vositalarining kam qo'llanilishi shular jumlasidandir [3].

Xalqaro tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida menejment sifati va o'quvchilarning o'quv natijalari o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjud [4]. Leithwood va boshqalar [5] tomonidan o'tkazilgan yirik meta-tahlil natijalariga ko'ra, ta'lim muassasasidagi samarali rahbarlik o'quvchilarning o'zlashtirishiga o'qituvchi sifatidan keyingi eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omil hisoblanadi. Bu esa ta'lim menejmenti sifatini oshirishga yo'naltirilgan tadqiqotlarni dolzarb va amaliy ahamiyatga ega qiladi.

So'nggi o'n yil ichida ta'lim menejmenti sohasida bir qator muhim yondashuvlar shakllandi. Tizimli yondashuv asosida boshqaruv, maktab asosidagi menejment (School-Based Management), raqamli ta'lim menejmenti tizimlari (Learning Management Systems), shuningdek, sifatni uzluksiz yaxshilash (Continuous Quality Improvement) tamoyillari ta'lim muassasalari uchun yangi boshqaruv paradigmasini shakllantirmogda [6]. Biroq ushbu yondashuvlarning rivojlanayotgan iqtisodiyotlar, xususan, O'zbekiston sharoitidagi samaradorligi va joriy etilish xususiyatlari hali yetarlicha o'rganilmagan.

Raqamli transformatsiya ta'lim menejmenti uchun yangi imkoniyatlar bilan bir qatorda yangi muammolarni ham yuzaga keltirmogda. Sun'iy intellekt asosidagi tahliliy tizimlar, bulutli hisoblash texnologiyalari va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish platformalari ta'lim muassasalari rahbarlariga samaradorlikni oshirish hamda resurslarni oqilona taqsimlash imkonini berib, strategik menejmentni yangi bosqichga olib chiqmogda [7]. Ammo texnologik vositalarni joriy etish o'z-o'zidan samaradorlikni kafolatlamaydi. Ularning samarali qo'llanilishi institutsional madaniyat, rahbarlik uslubi va xodimlar salohiyati bilan uyg'un holda amalga oshirilgandagina kutilgan natijani beradi; aks holda, foydadan ko'ra ko'proq salbiy oqibatlarini keltirib chiqarishi mumkin [8].

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat: birinchidan, ta'lim muassasalarida amaldagi menejment mexanizmlarining holatini baholash; ikkinchidan, menejment samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar va to'siqlarni aniqlash; uchinchidan, ta'lim muassasalari uchun samarali menejment mexanizmlarini rivojlantirish bo'yicha asoslangan konseptual model hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish. Maqola quyidagi tuzilmaga ega: 2-bo'limda metodologiya, 3-bo'limda tadqiqot natijalari, 4-bo'limda muhokama, 5-bo'limda esa xulosa va adabiyotlar ro'yxati keltiriladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Ta'lim muassasalarida samarali menejment mexanizmlarini rivojlantirish masalasi xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan keng tadqiq etilgan. Ta'lim menejmenti nazariyasining rivojlanishiga T. Bush katta hissa qo'shgan bo'lib, u ta'lim muassasalarini boshqarishning turli nazariy modellarini tahlil qilgan va samarali boshqaruv ta'lim sifati hamda tashkilot natijadorligini oshirishning muhim omili ekanligini asoslab bergan [1].

P. Hallinger va R. H. Heck tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv faoliyati bilan ta'lim natijalari o'rtasidagi bog'liqlik o'rganilgan. Ularning ilmiy ishlari samarali liderlik o'quvchilarning o'zlashtirish darajasiga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi [4; 10]. K. Leithwood



va hamkorlari esa muvaffaqiyatli ta'lim muassasalari rahbarlariga xos bo'lgan kompetensiyalarni aniqlab, strategik boshqaruv, jamoani rivojlantirish hamda ta'lim sifatini oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratganlar [5; 13].

M. Fullan va A. Hargreaves ta'lim tizimida o'zgarishlarni boshqarish, pedagoglarning kasbiy salohiyatini rivojlantirish hamda hamkorlik madaniyatini shakllantirishning nazariy va amaliy asoslarini ishlab chiqqanlar [7; 8]. J. P. Spillane tomonidan ilgari surilgan taqsimlangan liderlik nazariyasi esa boshqaruv jarayonida vakolatlarni jamoa a'zolari o'rtasida samarali taqsimlash ta'lim muassasasi faoliyatining samaradorligini oshirishini asoslaydi [18].

Mahalliy tadqiqotlar va normativ-huquqiy hujjatlarda ham ta'lim muassasalari boshqaruvini takomillashtirish masalalariga katta e'tibor qaratilgan. O'zbekiston Respublikasida ta'lim tizimini rivojlantirishga qaratilgan islohotlar doirasida boshqaruvning zamonaviy usullarini joriy etish, raqamli texnologiyalardan foydalanish hamda ta'lim sifatini nazorat qilish tizimini takomillashtirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan [2].

Tahlil qilingan ilmiy manbalar ta'lim menejmentining nazariy va amaliy jihatlarini keng yoritib bergan bo'lsa-da, ta'lim muassasalarida raqamli boshqaruv vositalari, ishtirokchilik menejmenti va sifat nazorati mexanizmlarining o'zaro integratsiyalashgan holdagi ta'siri yetarli darajada o'rganilmagan. Mazkur tadqiqotning o'ziga xosligi aynan ushbu omillarning kompleks ta'sirini baholash, ularning ta'lim sifati va boshqaruv samaradorligiga ta'sirini aniqlash hamda O'zbekiston ta'lim muassasalari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilganligi bilan tavsiflanadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tadqiqot savollarining murakkabligi hisobga olingan holda aralash metodologiya (mixed methods) qo'llanildi. Ushbu yondashuv miqdoriy ma'lumotlarning statistik umumlashtirilishini ta'minlash bilan birga, hodisaning chuqur mazmunini tushunish uchun sifat tahlilini ham o'z ichiga oladi [9].

Tuzilgan so'rovnoma ta'lim menejmenti bo'yicha ilmiy adabiyotlarda keltirilgan tasdiqlangan ko'rsatkichlar asosida ishlab chiqildi. Xususan, Hallinger va Heck [10] tomonidan ishlab chiqilgan rahbarlik va o'quv natijalariga ta'sir ko'rsatkichlari hamda ISO 21001:2018 ta'lim tashkilotlari uchun boshqaruv tizimlari standarti elementlari asos qilib olindi. So'rovnoma 38 ta banddan iborat bo'lib, yetti ballik Likert shkalasi asosida baholandi.

O'zbekistonning umumiy o'rta ta'lim muassasalari, akademik litseylar, texnikumlar va oliy ta'lim muassasalaridan tabaqalashtirilgan tanlov asosida 135 nafar rahbar hamda o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosarlari tadqiqotga jalb qilindi. Ma'lumotlar SPSS 26 dasturi yordamida tavsifiy statistika, korrelyatsion tahlil va ko'p omilli regressiya tahlili usullari orqali qayta ishlandi.

Maqsadli tanlov asosida 18 nafar yuqori lavozimli rahbar — ta'lim muassasalari direktorlari, ta'lim bo'limlari boshliqlari va metodistlar bilan yarim tuzilgan intervyular o'tkazildi. Har bir intervyu 60–90 daqiqa davom etdi, yozib olindi va so'zma-so'z transkripsiya qilindi. Braun va Klark [11] tomonidan tavsiya etilgan olti bosqichli tematik tahlil usuli qo'llanildi. Ishtirokchilar turli turdagi muassasalardan (shahar va qishloq, katta va kichik) hamda turli mintaqalardan tanlanib, maksimal xilma-xillik ta'minlandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

1-jadvalda so'rovnoma ishtirokchilarining demografik va institutsional xususiyatlari keltirilgan. Namunada o'rta maktab rahbarlari ko'pchilikni tashkil etdi (44,4%), texnikum (25,2%) va litsey (18,5%) direktori va o'rinbosarlari ularga ergashdi. Shahardagi muassasalar vakillari 58,5%ni, qishloq joylardagi muassasalar vakillari esa 41,5%ni tashkil etdi. Respondentlarning 55,6% boshqaruv tajribasi 6 yildan ortiq (1-jadval).

1-jadval. Respondentlarning demografik va institutsional xususiyatlari (n = 135)

K o'rsatkich	Toifa	Son	Ulush (%)
Muassasa turi	Umumiy o'rta ta'lim maktabi	60	44,4
	Akademik litsey	25	18,5
	Kasb-hunar texnikumi	34	25,2
	Oliy ta'lim muassasasi	16	11,9
Joylashuv	Shahar	79	58,5
	Qishloq	56	41,5
Boshqaruv tajribasi	1-5 yil	60	44,4
	6-10 yil	43	31,9

K o'rsatkich	Toifa	Son	Ulush (%)
	10 yildan ortiq	32	23,7

Menejment mexanizmlari integratsiya darajasi

Menejment mexanizmlari integratsiyasini baholash uchun respondentlar Menejment Integratsiya Indeksi (MII) bo'yicha uch guruhga ajratildi: Past integratsiya (MII < 3,5), O'rta integratsiya (3,5–5,5) va Yuqori integratsiya (MII > 5,5). 2-jadvalda guruhlar bo'yicha taqsimot va tegishli natijalar ko'rsatilgan.

2-jadval. Menejment integratsiya darajasi va muassasa samaradorlik ko'rsatkichlari

Integratsiya darajasi	n	O'quvchi o'zlashtirishi (%)	O'qituvchi qoniqishi (1-7)	Menejment samaradorligi (1-7)
Past integratsiya (MII < 3,5)	32	61,4	3,28	2,97
O'rta integratsiya (3,5-5,5)	62	72,9	4,61	4,43
Yuqori integratsiya (MII > 5,5)	41	89,3	5,84	6,12
Umumiy o'rtacha	135	74,5	4,58	4,51

2-jadval natijalari menejment mexanizmlari integratsiya darajasi va muassasa samaradorligi o'rtasidagi kuchli ijobiy bog'liqlikni ko'rsatmoqda. Yuqori integratsiya guruhidagi muassasalarda o'quvchi o'zlashtirishi (89,3%) past integratsiya guruhiga (61,4%) nisbatan 27,9 foiz punktga yuqori bo'ldi. O'qituvchilar qoniqish darajasi va umumiy menejment samaradorligi ko'rsatkichlari bo'yicha ham sezilarli farqlar kuzatildi.

Menejment samaradorligiga to'sqinlik qiluvchi omillar

Respondentlardan menejment samaradorligiga to'sqinlik qiluvchi omillarni yetti ballik shkalada baholash so'raldi (1 = umuman ahamiyat yo'q, 7 = juda muhim). 3-jadvalda eng yuqori baholangan o'nta to'siq keltirilgan.

3-jadval. Menejment samaradorligiga to'sqinlik qiluvchi asosiy omillar (n = 135)

T o'siq	O'rtacha (M)	Standart og'ish (SD)	Daraja
Rahbarlik kompetensiyalarining yetarli emasligi	6,04	0,93	1
Moliyaviy resurslarning cheklanganligi	5,88	1,07	2
Raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanmaslik	5,71	1,11	3
Strategik rejalashtirish tizimining mavjud emasligi	5,53	1,18	4
O'qituvchilarning boshqaruv jarayoniga q o'shilmasligi	5,41	1,24	5
Nazorat va monitoring tizimining zaif ishlashi	5,29	1,31	6
Ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish ko'nikmalarining y o'qligi	5,14	1,37	7
Tashqi muhit o'zgarishlariga moslashishning qiyinligi	4,98	1,42	8
Metodologik q o'llab-quvvatlashning etishmasligi	4,81	1,48	9
Kommunikatsiya va axborot almashish muammolari	4,63	1,53	10

Regressiya tahlili: Menejment samaradorligining bashoratlovchilari

Ko'p o'zgaruvchili regressiya tahlili Menejment Samaradorligi Indeksining (MSI) eng kuchli bashoratlovchilarini aniqlash uchun o'tkazildi. Modelga to'rtta mustaqil o'zgaruvchi kiritildi: Rahbarlik Ko'nikmasi (RK), Raqamli Vositalar Integratsiyasi (RVI), O'qituvchilar Ishtirokchiligi (OI) va Strategik Rejalashtirish Sifati (SRS). 1-rasm regressiya natijalari va standartlashtirilgan koeffitsientlarni ko'rsatib bermoqda.



1-rasm. Menejment Samaradorligi Indeksining bashoratlovchilari: standartlashtirilgan regressiya koeffitsientlari.

Bashoratlovchi o'zgaruvchi	Beta (β)	t-qiyamat	p-qiyamat	Ahamiyat
Rahbarlik Ko'nikmasi (RK)	0,438	6,14	< 0,001	***
O'qituvchilar Ishtirokchiligi (OI)	0,341	4,89	< 0,001	***
Raqamli Vositalar Integratsiyasi (RVI)	0,297	4,12	< 0,001	***
Strategik Rejalashtirish Sifati (SRS)	0,213	2,87	0,005	**
R ² = 0,629; Sozlangan R ² = 0,618; F(4,130) = 55,14, p < 0,001				

Izoh: *** p < 0,001; ** p < 0,01. **Tobe o'zgaruvchi: Menejment Samaradorligi Indeksi (MSI).**

Regressiya modeli menejment samaradorligi dispersiyasining 62,9 foizini tushuntirdi ($R^2 = 0,629$, $F(4,130) = 55,14$, $p < 0,001$). Rahbarlik ko'nikmasi eng kuchli bashoratlovchi bo'lib chiqdi ($\beta = 0,438$, $p < 0,001$). Uni o'qituvchilar ishtirokchiligi ($\beta = 0,341$), raqamli vositalar integratsiyasi ($\beta = 0,297$) va strategik rejalashtirish sifati ($\beta = 0,213$) kuzatdi.

Menejment integratsiyasi va muassasa samaradorligi

Tadqiqot natijalari menejment mexanizmlarining integratsiya darajasi va ta'lim muassasasi samaradorligi o'rtasida kuchli hamda statistik jihatdan muhim ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatdi. Yuqori integratsiya guruhidagi muassasalarda o'quvchilar o'zlashtirish ko'rsatkichi past integratsiya guruhiga qaraganda 27,9 foiz punktga yuqori ekanligi ushbu munosabatning amaliy ahamiyatini yaqqol namoyon etmoqda. Bu topilma Leithwood, Harris va Hopkins [13] tomonidan o'tkazilgan meta-tahlil natijalari bilan hamohangdir: ta'lim muassasalarida kuchli, integrallashgan boshqaruv madaniyati o'quvchilarning akademik muvaffaqiyatiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

O'qituvchilar qoniqish ko'rsatkichlari bo'yicha ham integratsiya guruhlari o'rtasida katta farq kuzatildi: yuqori integratsiya guruhida $M = 5,84$, past integratsiya guruhida esa $M = 3,28$. Ushbu natija ishchi muhit sifati va xodimlar mahsuldorligi o'rtasidagi munosabatga bag'ishlangan keng tanilgan tadqiqotlar bilan mos keladi [14]. Boshqaruv tizimi samarali ishlagan muassasalarda o'qituvchilar o'z faoliyatlarida ko'proq maqsad va qo'llab-quvvatlovchi muhitni his etishlari, bu esa ularning o'quvchilarga ko'rsatadigan ta'lim sifati va natijalariga bevosita ta'sir qilishi ehtimoldan xoli emas.

Integratsiya darajalari bo'yicha olingan farqlar nafaqat miqdoriy ko'rsatkichlarda, balki intervyu ma'lumotlarida ham o'z tasdig'ini topdi. Yuqori integratsiya guruhiga mansub muassasalar rahbarlari muntazam strategik ko'rib chiqish amaliyoti, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish va o'qituvchilar bilan faol muloqot mexanizmlarini qo'llashlarini ta'kidladilar. Aksincha, past integratsiya guruhidagi rahbarlar ko'pincha byurokratik majburiyatlar va tezkor muammolarni hal qilish bilan band bo'lib, strategik rejalashtirish amaliyotlari ikkinchi o'ringa surilib qolayotganini tan oldilar.

Rahbarlik kompetensiyalarining markaziy roli

Regressiya tahlili natijalariga ko'ra, rahbarlik ko'nikmasi ($\beta = 0,438$) menejment samaradorligining eng kuchli bashoratlovchisi hisoblanadi. Bu topilma ta'lim rahbarligiga bag'ishlangan keng ko'lamlı adabiyotlar bilan hamohangdir. Robinson, Lloyd va Rowe [15] meta-tahlilida ta'lim va o'qitishga yo'naltirilgan rahbarlik uslubi o'quvchilar natijalariga kuchli ijobiy ta'sir ko'rsatishi isbotlangan. Ushbu tadqiqotda ham rahbarlik kompetensiyalari deganda faqat ma'muriy boshqaruv emas, balki pedagogik yetakchilik, strategik ko'rish qobiliyati va o'qituvchilar salohiyatini rivojlantirish ko'nikmalari nazarda tutildi.

Intervyu ma'lumotlari rahbarlik roli haqida qo'shimcha chuqurlik bag'ishladi. Yuqori samarali muassasalar rahbarlari o'z rolini asosan "ta'lim lideri" sifatida ta'riflab, o'qituvchilar bilan dars jarayonini birgalikda kuzatish, professional rivojlanish mashg'ulotlarida qatnashish va strategik maqsadlarni jamoa bilan muhokama qilishni ustuvor sanashlarini bildirdi. Bunday rahbarlar muassasasi xodimlari orasida ham strategik fikrlash va mas'uliyat hissi kuchliligi kuzatildi.

Shu bilan birga, tadqiqot rahbarlik kompetensiyalari yetishmasligi asosiy to'siq sifatida baholanganligini ($M = 6,04$) ko'rsatdi. Bu holat O'zbekistonda ta'lim muassasalari rahbarlarini kasbiy tayyorlash va malaka oshirish tizimidagi chuqur muammodan dalolat beradi. Ko'pgina rahbarlar boshqaruv lavozimlariga ilmiy yoki pedagogik yutuqlari asosida tayinlanib, maxsus boshqaruv ta'limi olmagan. Bu bo'shliqni to'ldirish uchun tizimli, amaliyotga yo'naltirilgan rahbarlikni rivojlantirish dasturlari zarur [16].

Muhim amaliy natija shuki, o'qituvchilar ishtirokchiligi sifat jihatidan farq qiladi: sof ma'lumot berish uchrashuvlariga qo'shilish bilan haqiqiy qaror qabul qilishga ishtirok boshqa natijalar beradi. Tadqiqot ma'lumotlari ko'rsatishicha, haqiqiy ishtirokchilikni ta'minlagan muassasalar — ya'ni o'qituvchilarni rejalashtirishga, maqsad belgilashga va o'z-o'zini baholashga jalb etganlar — samaradorlik bo'yicha sezilarli ustunlikka ega.

Raqamli transformatsiya: imkoniyat va chaqiriq

Raqamli vositalar integratsiyasi regressiya modelida uchinchi o'rinni egalladi ($\beta = 0,297$), ammo 3-jadvaldagi ma'lumotlar ushbu sohada sezilarli bo'shliq mavjudligini ko'rsatmoqda — respondentlar raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanmaslikni uchinchi eng muhim to'siq sifatida baholadilar ($M = 5,71$). Bu ikki topilmaning birlashuvi diqqatga sazovor: raqamli transformatsiya menejment samaradorligini oshirishning kuchli vositasi bo'lishiga qaramasdan, amaliyotda u kam qo'llanilmoqda.

Intervyu ma'lumotlari bu tafovutning bir necha sababini aniqladi. Birinchidan, ko'plab muassasa rahbarlari raqamli boshqaruv platformalari haqida yetarli ma'lumotga ega emas. Ikkinchidan, internet aloqasi va qurilmalar bilan ta'minlanish, ayniqsa qishloq joylardagi muassasalarda, jiddiy muammo bo'lib qolmoqda. Uchinchidan, ba'zi rahbarlar raqamli vositalar qo'shimcha ish yukini oshiradi va o'qituvchilar tomonidan salbiy qabul qilinadi, deb hisoblaydi. Biroq muvaffaqiyatli implementatsiya tajribasiga ega muassasalar bu muammolarni bosqichma-bosqich joriy etish, xodimlarni intensiv o'qitish va texnik qo'llab-quvvatlash orqali yengish mumkinligini ko'rsatdi.

Nazariy jihatdan ushbu natijalar ta'lim texnologiyalari qabul qilish bo'yicha ilmiy munozaraga munosib hissa qo'shadi. Davis [19] tomonidan ishlab chiqilgan Texnologiyani qabul qilish modeli (TAM) va uning ta'lim kontekstidagi kengaytmalari raqamli vositalar foydaliligi va ishlatish qulayligini asosiy qabul qilish omillari sifatida belgilab bergan. Ammo ushbu tadqiqot shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida raqamli transformatsiya muvaffaqiyatida kontekstual omillar — muassasa madaniyati, rahbarlik qo'llab-quvvatlashi va tashkiliy tayyorlik — texnologiyaning o'ziga xos xususiyatlaridan kam bo'lmagan ahamiyatga ega.

Tadqiqot natijalari **ta'lim** sohasidagi siyosat ishlab chiquvchilar uchun bir qator muhim amaliy xulosalarni beradi. Birinchidan, rahbarlik **kompetensiyalarining** hal qiluvchi roli **ta'lim** muassasalari rahbarlarini kasbiy tayyorlash va malaka oshirish tizimini tubdan qayta **ko'rib** chiqish zarurligini **ko'rsatadi**. Pedagogik yutuqlar rahbarlik lavozimiga tayinlashda yagona mezon **bo'lmamligi**, boshqaruv, strategik fikrlash va tashkiliy rivojlanish **bo'yicha** maxsus tayyorlov dasturlari tizimli amalga oshirilishi lozim [20].

Ikkinchidan, **o'qituvchilar** ishtirokchiligini rasmiy mexanizmlar orqali **ta'minlash** zarur. Buning uchun muassasa rivojlanish kengashlari, **o'qituvchilar** kasbiy hamjamiyatlari va strategik rejalashtirishda **o'qituvchilar** vakilligini institutlashtirish tavsiya etiladi. Ushbu mexanizmlar **qog'ozdagi** rasmiyatchilikdan haqiqiy ishtirokchilik madaniyatiga **o'tishni ta'minlashi** kerak.

Uchinchidan, davlat darajasida raqamli **ta'lim** menejmenti infratuzilmasini rivojlantirish va **ta'lim** muassasalariga maqsadli texnologik yordam **ko'rsatish** siyosati ishlab chiqilishi lozim. Qishloq joylardagi muassasalar uchun maxsus subsidiyalar, bepul raqamli platforma lisenziyalari va doimiy texnik **qo'llab-quvvatlash** xizmatlari bunday siyosatning asosiy elementlari **bo'lishi** mumkin.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu tadqiqot **O'zbekiston** ta'lim muassasalarida samarali menejment mexanizmlarini rivojlantirish masalasini empirik asosda o'rganib, bir qator muhim xulosalarga erishdi. Menejment mexanizmlari integratsiya darajasi va muassasa samaradorligi o'rtasida kuchli va barqaror ijobiy bog'liqlik aniqlandi: yuqori integratsiyali muassasalarda o'qituvchilar **o'zlashtirishi** 27,9 foiz punktga, **o'qituvchilar** qoniqishi esa 2,56 ball (7 ballik shkalada) yuqori bo'ldi.

Regressiya tahlili natijalariga **ko'ra**, menejment samaradorligini eng kuchli bashoratlovchi omillar quyidagilardir: rahbarlik **ko'nikmasi** ($\beta = 0,438$), **o'qituvchilar** ishtirokchiligi ($\beta = 0,341$), raqamli vositalar integratsiyasi ($\beta = 0,297$) va strategik rejalashtirish sifati ($\beta = 0,213$). Bu **to'rt** omil birgalikda menejment samaradorligi dispersiyasining 62,9 foizini izohladi. Mazkur natijalar **ta'lim** muassasasida samarali boshqaruv **ko'p o'lchovli** hodisa ekanligini va bitta omilga tayanish yetarli emasligini tasdiqlaydi.

Nazariy jihatdan ushbu tadqiqot **ta'lim** menejmenti sohasidagi ilmiy bilimlar bazasini boyitib, taqsimlangan rahbarlik va ishtirokchilik menejment nazariyalarini **O'zbekiston** kabi rivojlanayotgan iqtisodiyot kontekstida sinashga imkon berdi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya adabiyotiga muassasaviy madaniyat va tayyorlikni asosiy moderatsiyalovchi omil sifatida ajratib **ko'rsatish** orqali yangi nazariy nuqtayi nazar taklif qilindi.

Amaliy jihatdan **ta'lim** muassasalari rahbarlari rahbarlik salohiyatini oshirishga, **o'qituvchilar** ishtirokchiligini institutlashtiruvchi mexanizmlar joriy etishga va raqamli boshqaruv vositalaridan bosqichma-bosqich foydalanishga sarmoya kiritishi lozim. Davlat siyosati darajasida rahbarlarni maxsus kasbiy tayyorlash dasturlari va raqamli infratuzilmani rivojlantirish uchun maqsadli investitsiyalar zarur.

Tadqiqotning cheklavlari sifatida kesma tadqiqot dizaynining **qo'llanilishi**, geografik jihatdan **O'zbekiston** hududida **o'tkazilganligi** va **o'z-o'zini** baholash asosidagi **so'rovnoma** ma'lumotlarining subyektivligi qayd etilishi lozim. Kelajakdagi tadqiqotlar longitudinal dizaynda, **ko'p mamlakatli** solishtirma yondashuv bilan va **obyektiv** samaradorlik ko'rsatkichlari asosida olib borilishi maqsadga muvofiq **bo'ladi**.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

- [1] T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. London, UK: SAGE Publications, 2011.
- [2] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ta'lim va fan sohasini 2030-yilgacha rivojlantirishga oid harakatlar strategiyasi to'g'risida" PF-5847-son Farmoni. Toshkent, 2019.
- [3] D. Middlewood and N. Burton, *Managing the Curriculum in Schools and Colleges*. London, UK: SAGE Publications, 2001.
- [4] P. Hallinger and R. H. Heck, "Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995," *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 9, no. 2, pp. 157–191, 1998.
- [5] K. Leithwood, C. Day, P. Sammons, A. Harris, and D. Hopkins, *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership, 2006.
- [6] ISO 21001:2018. *Educational Organizations — Management Systems for Educational Organizations — Requirements with Guidance for Use*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
- [7] M. Fullan and J. Quinn, *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2016.
- [8] A. Hargreaves and M. Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York, NY: Teachers College Press, 2012.
- [9] J. W. Creswell and V. L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- [10] P. Hallinger and R. H. Heck, "Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995," *Educational Administration Quarterly*, vol. 32, no. 1, pp. 5–44, 1996.
- [11] V. Braun and V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology," *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101, 2006.
- [12] A. Tashakkori and J. W. Creswell, "The new era of mixed methods," *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, no. 1, pp. 3–7, 2007.
- [13] K. Leithwood, A. Harris, and D. Hopkins, "Seven strong claims about successful school leadership revisited," *School Leadership & Management*, vol. 40, no. 1, pp. 5–22, 2020.
- [14] F. Herzberg, "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 1, pp. 87–96, 2003.
- [15] V. M. Robinson, C. A. Lloyd, and K. J. Rowe, "The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types," *Educational Administration Quarterly*, vol. 44, no. 5, pp. 635–674, 2008.
- [16] M. Brundrett and C. Rhodes, *Researching Educational Leadership and Management*. London, UK: SAGE Publications, 2010.
- [17] M. A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed. Oxford, UK: BPS Blackwell, 2012.
- [18] J. P. Spillane, *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- [19] F. D. Davis, "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology," *MIS Quarterly*, vol. 13, no. 3, pp. 319–340, 1989.
- [20] A. Harris and M. Jones, "Leading professional learning: Putting teachers at the centre," *School Leadership & Management*, vol. 40, no. 4, pp. 331–347, 2020.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 6

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100