



UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABLARIDA O'QUVCHILARNI KASBGA YO'NALTIRISH TIZIMINI STRATEGIK BOSHQARISHNING AMALDAGI HOLATI: MUAMMOLAR VA BOSHQARUV EHTIYOJLARI

Suleymanova Dilfuza Vaxidovna

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim maktablarida o'quvchilarni kasbga yo'naltirish tizimini strategik boshqarishning normativ-institutsional holati tahlil qilinadi. Tadqiqotning maqsadi tegishli hujjatlarda belgilangan vazifalar bilan maktab darajasida tekshirilishi zarur bo'lgan boshqaruv amaliyotini farqlash hamda rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash vositasini taklif etishdan iborat. Maqsadli tanlangan beshta normativ-huquqiy hujjat sifat tahlili, ilmiy yondashuvlarni qiyoslash va funksional tasniflash usullari bilan o'rganildi. Natijada kasbiy tayyorgarlik, maktab-tadbirkor hamkorligi, malaka talablari, maslahatchi faoliyati va uzluksiz kasbiy yo'naltirish o'rtasidagi boshqaruv bog'lanishlari tavsiflandi. Strategik-maqsadli, diagnostik-individual, axborot-tahliliy, integrativ-ta'limiy, amaliy-professional, hamkorlik hamda monitoring-baholash yo'nalishlari bo'yicha diagnostik matritsa ishlab chiqildi. Normativ talab, tasdiqlangan ijro va baholangan natijani alohida qayd etish taklif qilindi. Mualliflik talqinida boshqaruv ehtiyoji tadbirlar sonini oshirishdan ko'ra, dalilni asoslangan qaror va qayta aloqa bilan bog'lashda namoyon bo'ladi. Maqola hujjatli tahlilga asoslangan; unda maktablar bo'yicha reprezentativ so'rov natijalari yoki mexanizmning empirik samaradorligi da'vo qilinmaydi.

Kalit so'zlar: kasbga yo'naltirish, strategik boshqaruv, ta'lim menejmenti, normativ-institutsional tahlil, boshqaruv ehtiyoji, diagnostik matritsa, manfaatdor tomonlar, monitoring, dalillarga asoslangan qaror.

Аннотация. В статье анализируется нормативно-институциональное состояние стратегического управления системой профессиональной ориентации учащихся общеобразовательных школ Узбекистана. Цель исследования — разграничить закреплённые в документах задачи и управленческую практику, требующую проверки на уровне школы, а также предложить инструмент выявления потребностей развития. Пять целенаправленно отобранных нормативных правовых актов изучены посредством качественного анализа документов, сопоставления научных подходов и функциональной классификации. Выявлены управленческие связи между профессиональной подготовкой, сотрудничеством школ и предпринимателей, квалификационными требованиями, деятельностью школьного советника и непрерывной профориентацией. Разработана диагностическая матрица по семи направлениям: стратегическому, индивидуально-диагностическому, информационно-аналитическому, интегративно-образовательному, практико-



профессиональному, координационному и оценочному. Предложено отдельно фиксировать нормативное требование, подтверждённое исполнение и оценённый результат. Авторская позиция связывает управленческие потребности не с увеличением количества мероприятий, а с преобразованием свидетельств в обоснованные решения и обратную связь. Результаты имеют документально-аналитический характер и не представляются как репрезентативная оценка школьной практики или эмпирическое доказательство эффективности механизма.

Ключевые слова: профессиональная ориентация, стратегическое управление, менеджмент образования, нормативно-институциональный анализ, управленческие потребности, диагностическая матрица, заинтересованные стороны, мониторинг, доказательный подход.

Abstract. This article examines the regulatory and institutional framework for the strategic management of career guidance in general secondary schools in Uzbekistan. It distinguishes requirements established in policy documents from management practices that need school-level verification and proposes a diagnostic tool for identifying development needs. Five purposefully selected regulatory acts were examined through qualitative document analysis, comparison of scholarly approaches and functional classification. The analysis describes management links between vocational preparation, school-business cooperation, qualification requirements, school counsellor responsibilities and continuous career guidance. A diagnostic matrix is proposed across seven dimensions: strategic objectives, individual diagnosis, information and analysis, curriculum integration, work-related experience, stakeholder coordination, and monitoring and evaluation. The proposed framework records normative requirements, verified implementation and assessed outcomes separately. The author argues that management needs should be addressed by linking evidence to decisions and feedback rather than simply increasing activity counts. The findings are documentary and analytical; they do not constitute a representative assessment of school practice or empirical proof of the proposed mechanism's effectiveness.

Keywords: career guidance, strategic management, educational management, regulatory and institutional analysis, management needs, diagnostic matrix, stakeholders, monitoring, evidence-informed decisions.

KIRISH

Kasbga yo'naltirishning boshqaruv qiymati o'quvchiga kasblar haqida ma'lumot berish bilangina belgilanmaydi. Muhim masala — o'quvchi o'z imkoniyatlarini anglash, ta'lim yo'llarini taqqoslash va kasbiy qarorini qayta ko'rib chiqish uchun qanday izchil yordam olishidir. OECDning o'smirlar kasbiy tayyorgarligiga doir xalqaro tahlilida kelajak rejalarining noaniqligi, ta'lim intilishlari va mehnat bozori o'rtasidagi nomuvofiqlik hamda kasbiy rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanishdagi tafovutlar



ko'rsatilgan [1]. Ushbu kuzatishlar O'zbekiston maktablari uchun tayyor statistik xulosa emas, balki milliy tizimda nimalarni tekshirish zarurligini belgilaydigan qiyosiy ilmiy asosdir.

A.G. Watts va R.G. Sultana kasbga yo'naltirish siyosatini ta'lim, bandlik va ijtimoiy maqsadlar tutashuvida o'rganadilar [2]. ILO va ETF materiallarida ham kasbiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlash xizmatlari umumiy strategik rahbarlik va manfaatdor tomonlar ishtiroki bilan bog'lanadi [3]. Bu yondashuvlarda muammo alohida maslahatchining kasbiy mahoratidan kengroq: turli subyektlar bir o'quvchining ehtiyojiga nisbatan o'z faoliyatini qanday uyg'unlashtirishi ham tahlil predmetiga aylanadi.

Bizning fikrimizcha, maktabdagi kasbga yo'naltirishni strategik boshqarishning markaziy savoli "qanday tadbir o'tkazildi?" emas, balki "qaysi ehtiyoj asosida qaror qabul qilindi va uning natijasi qanday kuzatildi?" bo'lishi kerak. Mazkur farq amaliy jihatdan muhim: bir xil ekskursiya turli sinflarda boshqa-boshqa vazifani bajarishi mumkin. Shuning uchun faoliyat nomining o'zi uning maqsadga muvofiqligini baholash uchun yetarli dalil emas.

O'zbekistonda zamonaviy kasblarga o'qitish, tadbirkorlarni maktab faoliyatiga jalb etish, malaka talablarini yangilash, maktab maslahatchisi institutini shakllantirish va uzluksiz kasbga yo'naltirish dasturlarini belgilash tegishli qarorlarda o'z aksini topgan [4–8]. Biroq siyosiy-huquqiy vazifaning belgilanishi, uning muayyan maktabdagi bajarilishi va o'quvchiga ta'siri bir xil hodisa emas. Normativ hujjat birinchi holatni tasdiqlaydi; keyingi ikki holat uchun ijro materiallari hamda natijani o'lchashga oid ma'lumotlar talab etiladi.

Tadqiqotning maqsadi kasbga yo'naltirishning amaldagi normativ-institutsional asoslarini boshqaruv funksiyalari bo'yicha tahlil qilish va maktab darajasidagi muammolarni tekshirish uchun diagnostik matritsa taklif etishdan iborat. Tadqiqot savollari quyidagicha qo'yildi: mavjud hujjatlar qanday boshqaruv bog'lanishlarini belgilaydi; ularning ijrosini qanday dalillar bilan tekshirish mumkin; qaysi holatlarda boshqaruv ehtiyoji to'g'risida asoslangan xulosa chiqariladi? Shunday yondashuv maqolani kasb tanlash metodikasi tavsifidan farqlab, ta'lim tashkilotining rejalashtirish, muvofiqlashtirish va baholash faoliyatiga yo'naltiradi.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot hujjatlarning sifat tahliliga asoslandi. G.A. Bowen hujjatlarni tadqiqot manbasi sifatida o'rganishda ularning mazmuni, yaratilish maqsadi, konteksti va cheklovlariga e'tibor qaratadi [9]. Mazkur maqolada ham hujjatdagi normani amaliyotning bevosita tasviri deb qabul qilmaslik tamoyili qo'llandi. Normativ matnlar boshqaruvning belgilangan tuzilmasini, ilmiy manbalar esa uni tahlil qilish kategoriyalarini aniqlash uchun ishlatildi.

Asosiy hujjatlar korpusiga 2024–2025-yillarda qabul qilingan beshta hujjat: PQ-53, Vazirlar Mahkamasining 78-son qarori, PQ-345, PQ-277 hamda PQ-316 kiritildi [4–8]. Tanlash mezoni hujjatning maktabdagi kasbiy yo'naltirishga, hamkorlikka, mas'ul



subyektga yoki ta'lim va mehnat bozori aloqasiga bevosita taalluqliligi bo'ldi. Rasmiy matnlar LexUZ bazasidagi 2026-yil 20-oktabrda ko'rilgan tahrir bo'yicha o'rganildi. Bu maqsadli tanlanma barcha me'yoriy hujjatlar yoki idoraviy ko'rsatmalarni qamrab oluvchi tizimli sharh sifatida taqdim etilmaydi.

Tahlil birligi sifatida hujjatdagi maqsad, vazifa, ijrochi, hamkorlik tartibi, resurs, axborot yoki kutiladigan natijani belgilovchi norma olindi. Har bir mazmuniy birlikka nisbatan uning qaysi boshqaruv funksiyasiga tegishli ekanligi, kimning faoliyatiga taalluqliligi, tatbiq muddati va qamrov chegarasi ajratildi. Shundan so'ng mazkur normaning maktab darajasida bajarilganini ko'rsatishi mumkin bo'lgan dalil turi belgilandi. Bunda norma mazmuni bilan muallif taklif qilgan diagnostik savol bir-biridan ajratib yozildi.

Kategoriya tizimi yetti yo'nalishdan tuzildi: strategik-maqsadli, diagnostik-individual, axborot-tahliliy, integrativ-ta'limiy, amaliy-professional, hamkorlikni muvofiqlashtirish va monitoring-baholash. Mazkur tasnif boshqaruv funksiyalarini o'quvchiga ko'rsatiladigan yordamning mazmuni bilan bog'laydi. Ilmiy qiyoslashda strategik rejalashtirish [10], uzluksiz kasbiy yo'naltirish tizimlarining rivojlanishi [11], ta'limdagi ma'lumotlarga asoslangan qarorlar [12] va kasbga yo'naltirish sifati [14] haqidagi ishlar mezonlarni mazmunan aniqlashtirishga xizmat qildi.

Tahlil natijalarining daliliy maqomi uch darajada farqlandi. Birinchi daraja — rasmiy hujjatda bevosita belgilangan qoida; ikkinchisi — qoida va ilmiy yondashuvlarni qiyoslashdan kelib chiqqan mualliflik talqini; uchinchi — maktab amaliyotida tekshirilishi lozim bo'lgan taxmin. Ushbu ajratish "hamkorlik muvofiqlashtirilishi kerak" degan taklif bilan "maktablarda hamkorlik muvofiqlashtirilmayapti" degan empirik da'voni aralashtirmaslik uchun qo'llandi. Ikkinchi da'vo tegishli kuzatuv yoki ijro ma'lumotlarisiz ilgari surilmadi.

Maqola doirasida o'quvchilar, ota-onalar yoki rahbarlar ishtirokida yangi so'rovnomalar va intervyu o'tkazilmadi. Shuning uchun maktablarning ulushi, muammolar tarqalishi, boshlang'ich-yakuniy o'sish yoki statistik ahamiyatlilik haqidagi natijalar berilmaydi. Taklif etilgan matritsa ekspert kelishuvi, ishonchlilik koeffitsiyenti yoki prognostik validligi tasdiqlangan o'lchov vositasi emas; u keyingi dala tadqiqoti uchun mazmuniy asosdir.

NATIJALAR

Normativ-institutsional asoslarning boshqaruv mazmuni

PQ-53-son qarorda 2024/2025-o'quv yilidan 10–11-sinflarda tegishli yo'nalishlarni bosqichma-bosqich tajriba-sinov tariqasida joriy etish, kasb-hunar tayyorgarligi uchun amaliy sharoit yaratish va mutaxassislarni jalb qilish vazifalari belgilangan [4]. Bu norma kasbiy yo'naltirishni kasb haqida suhbat bilan cheklamasdan, ta'lim mazmuni va amaliy resurslar bilan bog'lashga asos beradi. Lekin tajriba-sinov tartibining hujjatda mavjudligi barcha maktablarda bir xil infratuzilma yaratilganini bildirmaydi.



Vazirlar Mahkamasining 78-son qarori maktablar va tadbirkorlik subyektlari o'rtasidagi kasb-hunarga o'qitish hamkorligini tartibga soladi. Unda 8-sinf o'quvchilarini korxonalar faoliyati bilan tanishtirish, amaliy mashg'ulotlar va hamkorlikni tashkil etish bilan bog'liq vazifalar mavjud. Qarorda 2025/2026-o'quv yiliga Sirdaryo, Xorazm viloyatlari va Toshkent shahrida tajriba-sinov belgilangan [5]. Demak, mazkur hududiy qamrovni butun respublikada erishilgan natija sifatida talqin qilish to'g'ri emas.

PQ-345-son qaror bilan bog'liq Milliy malakalar ramkasi ta'lim va mehnat sohasi talablarini muvofiqlashtirish uchun umumiy asos yaratadi [6]. Maktab boshqaruvi nuqtayi nazaridan undan kasb nomi, zarur tayyorgarlik va ta'lim yo'li o'rtasidagi aloqani tushuntirishda foydalanish mumkin. Kasbiy standart yoki malaka darajasi esa muayyan hududdagi bo'sh ish o'rinlari prognozining o'rnini bosa olmaydi. Mazkur farq kasbga yo'naltirishdagi axborotning vazifasini aniq belgilashni talab qiladi.

PQ-277-son qarorda o'quvchilar tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha maktab maslahatchisi instituti nazarda tutilgan [7]. PQ-316-son qaror esa 2026/2027-o'quv yilidan uzluksiz kasbga yo'naltirish bosqichlarini belgilab, 7-9-sinflardagi "Mening kelajakdagi kasbim" dasturi doirasida maslahatchilar va psixologlarning tegishli vazifalarini ko'rsatadi [8]. Shu bois maslahatchi, psixolog va kasbiy ta'lim ustasini bir-birining o'rnini bosuvchi lavozimlar deb qarash mumkin emas: ularning faoliyati mazmun va javobgarlik jihatidan farqlanadi.

Nazarimizda, ushbu hujjatlarni birgalikda o'qish kasbiy yo'naltirishning muhim tarkibiy qismlari uchun institutsional asos borligini ko'rsatadi. Keyingi boshqaruv vazifasi yangi hujjat sonini ko'paytirish emas, balki belgilangan vazifalarning maktab ichida kim tomonidan, qaysi resurs bilan va qanday qayta aloqa asosida bajarilishini aniqlashtirishdir. 1-jadvaldagi oxirgi ustun aynan muallif tomonidan taklif etilgan tekshiruv yo'nalishlarini ifodalaydi; u qarorlarning so'zma-so'z mazmuni emas.

1-jadval

Asosiy hujjatlar va ulardan kelib chiqadigan boshqaruv tekshiruvi

Hujjat	Hujjat bilan tasdiqlanadigan mazmun	Maktab darajasida tekshiriladigan dalil
PQ-53, 02.02.2024 [4]	Yuqori sinflarda bosqichli kasbiy tayyorgarlik va amaliy sharoitlarni tashkil etish.	Maktabning tegishli qamrovga kirishi; o'quv reja, mutaxassis va ustaxona imkoniyatlari.
VMQ 78, 11.02.2025 [5]	Tadbirkorlik subyektlari bilan hamkorlik, kasbga o'qitish va amaliy tanishtirish tartibi.	Hamkorning vazifasi, faoliyat jadvali, ishtirokchilar va amaliy mashg'ulot natijasining qaydi.



Hujjat	Hujjat bilan tasdiqlanadigan mazmun	Maktab darajasida tekshiriladigan dalil
PQ-345, 30.09.2024 [6]	Ta'lim va mehnat sohalarini bog'lovchi milliy malaka tizimi.	Kasb va ta'lim yo'li haqida berilayotgan axborotning tegishli malaka talablariga mosligi.
PQ-277, 08.09.2025 [7]	O'quvchi tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha maktab maslahatchisi instituti.	Vazifalar taqsimoti; maslahatchining boshqa pedagogik subyektlar bilan ish aloqasi.
PQ-316, 23.10.2025 [8]	2026/2027-o'quv yilidan yosh bosqichlariga mos uzluksiz kasbga yo'naltirish.	Dasturga mos faoliyat, diagnostika va individual tavsiyani amaliy tashkil etish materiallari.

Manba: [4–8] asosida muallif tomonidan tuzilgan. Tekshiruv dalillari hujjatli tahlildan kelib chiqqan taklif bo'lib, amaldagi ijro haqidagi tayyor natija emas.

Boshqaruv holatini tekshirishning yetti yo'nalishi

Strategik-maqсадli yo'nalishda maktabning kasbga yo'naltirish maqsadlari, yillik faoliyati va kutiladigan natijalari o'rtasidagi aloqa o'rganiladi. J.M. Bryson va B. George strategik rejalashtirishni vazifalar, muhit tahlili, strategiyani amalga oshirish va uni qayta ko'rib chiqish bilan bog'liq jarayon sifatida tashkil etadilar [10]. Bu yondashuvni maktabga tatbiq etishda "reja mavjud" degan belgi yetarli emas. Masalan, tadbir sanasi yozilgan bo'lsa-yu, uning qaysi ehtiyojga javob berishi ko'rsatilmagan bo'lsa, keyingi tekshiruv aynan maqsad va faoliyat bog'lanishiga qaratiladi.

Bizning fikrimizcha, strategik rejaning sifatini uning hajmi bilan o'lchash o'rniga qaror asosining ko'rinib turishi orqali tekshirish ma'qul. Tavsiya etilayotgan amaliy savol shunday: o'quvchilar ehtiyoji o'zgarganda rejaning qaysi bandi va qaysi resurs taqsimoti qayta ko'rib chiqiladi? Savolga javob topish mumkinligi rejaning real boshqaruv vositasi ekanini tekshirishga yordam beradi. Javobning yo'qligi esa darhol past baho qo'yish uchun emas, qo'shimcha dalil olish uchun asosdir.

Diagnostik-individual yo'nalishda o'quvchining qiziqishi va qobiliyati haqidagi ma'lumot qanday tavsiyaga aylanishi o'rganiladi. W. Patton va M. McMahonning tizimli yondashuvi kasbiy rivojlanishni individual, ijtimoiy va kengroq muhit omillari o'zaro ta'sirida ko'radi [17]. Shundan kelib chiqib, diagnostik testni yakuniy kasbiy hukm sifatida qo'llash emas, uning natijasini suhbat, o'quvchi refleksiyasi va ta'lim imkoniyatlari bilan qiyoslash taklif etiladi. Tashxisdan keyin ko'rilgan chorani qayd etish testlar sonini hisoblashdan ko'ra mazmunliroq diagnostik belgi bo'lishi mumkin.

Axborot-tahliliy yo'nalish ma'lumot mavjudligi va undan foydalanishni farqlashga qaratiladi. K. Schildkamp, M.K. Lai va L. Earl tahriridagi tadqiqotlar ta'limda ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishning imkoniyatlari hamda qiyinchiliklarini yoritadi [12]. A.-R. Hofer, A. Zhivkovikj va R. Smyth esa mehnat bozori axborotining o'zi



emas, undan ta'lim va kasbiy tanlovda foydalanish sharoitlari ham ahamiyatli ekanini ko'rsatadi [13]. Maktabdagi tekshiruvda axborot manbasi, yangilanish sanasi, talqin qiluvchi mutaxassis va uning asosida o'zgartirilgan faoliyat birgalikda o'rganilishi kerak.

Nazarimizda, kasbga yo'naltirishdagi axborot bazasini kattalashtirish bilan boshqaruvni yaxshilash o'rtasiga tenglik belgisi qo'yib bo'lmaydi. Yangilanmagan katta kasblar ro'yxatidan ko'ra, kelib chiqishi tekshiriladigan va o'quvchi savoliga javob beradigan kichik axborot to'plami foydaliroq bo'lishi mumkin. Shu sababli muallif taklifida har bir muhim ma'lumotga "manba — sana — talqin — qaror" bog'lanishi qo'shiladi. Bu bog'lanishning amalda ishlashi keyingi kuzatuvda tekshiriladi.

Integrativ-ta'limiy yo'nalishda kasbiy yo'naltirish fanlar, loyihalar va tarbiyaviy faoliyat bilan qanday bog'langani aniqlanadi. S.T. Turg'unov va hammualliflarning qo'llanmasida pedagoglarning kasbiy kompetentligi, uni rivojlantirish shartlari, motivatsiya va uzluksiz malaka oshirish masalalari yoritilgan [15]. Mazkur manba kasbga yo'naltirishning maxsus dasturini baholamaydi, biroq pedagogik vazifani bajarish uchun xodimning tayyorgarligi va tashkiliy ko'makni birga ko'rishga asos beradi. Shuning uchun o'qituvchiga qo'shimcha vazifa yuklash bilan cheklanmay, uning mazmuniy tayyorgarligi va ajratilgan vaqti ham o'rganilishi lozim.

Amaliy-professional yo'nalishda korxonaga tashrif, mutaxassis bilan uchrashuv yoki kasbiy sinovning o'quvchiga mazmunan nima bergani tekshiriladi. OECD ish beruvchilar ishtirokini tashkil etishda mazmunli aloqalardan foydalanish imkoniyatlarini muhokama qiladi [18]. Mazkur maqolada shu yondashuv asosida uch belgini qayd etish taklif qilinadi: faoliyat oldidan qo'yilgan savol, faoliyat davomida olingan tajriba va undan keyingi refleksiya. Ushbu uchlik hozircha empirik natija emas, amaliy tajribaning sifatini tekshirish uchun muallif tomonidan tanlangan dalillar ketma-ketligidir.

Hamkorlikni muvofiqlashtirish yo'nalishi kelishuv mavjudligidan ko'ra, hamkorlarning vazifalari qanday bog'langanini tekshiradi. M.V. Antonova o'quvchilarning kasbiy o'zini o'zi belgilashini pedagogik qo'llab-quvvatlashni pedagogning kasbiy standarti va hududiy tajriba bilan bog'laydi [16]. Bu boshqa ta'lim kontekstidagi ish bo'lgani uchun uning tashkiliy yechimini aynan ko'chirish maqsad qilinmaydi. O'zbekiston maktabi uchun muhim tekshiruv savoli — psixolog, maslahatchi, pedagog, ota-ona va tashqi hamkor o'rtasida tavsiya, ijro va qayta aloqa kimga biriktirilganidir.

Monitoring-baholash yo'nalishi bajarilgan ish, o'quvchidagi yaqin natija va uzoq muddatli ta'lim-kasbiy yo'lni ajratadi. T. Hooley va S. Rice sifatni ta'minlash masalasida yagona oddiy o'lchov bilan cheklanish xavfini muhokama qilib, baholashning maqsadga mosligini saqlash zarurligini ta'kidlaydilar [14]. Shu nuqtayi nazardan, faoliyatda qatnashish va asoslangan kasbiy qaror qabul qilish bir xil natija emas. Maktab rahbariga taqdim etiladigan hisobotda mazkur farq ko'rinmasa, qamrov ko'rsatkichini sifat ko'rsatkichidek talqin qilish ehtimoli ortadi.



Bizning nuqtayi nazarimizcha, yetti yo'nalish bo'yicha yig'ilgan dalillarni bitta yakuniy reytingga shoshilinch birlashtirish o'rniga boshqaruv profili sifatida ko'rsatish foydaliroq. Chunki yaxshi tashkil etilgan hamkorlik ma'lumotlar bilan ishlashdagi uzilishni, yuqori qamrov esa individual yordamning yetishmasligini avtomatik qoplamaydi. 2-jadvaldagi choralar ham barcha maktablarga tashxis qo'yish emas: ular tegishli uzilish tekshiruvda tasdiqlanganidan keyin qo'llash mumkin bo'lgan mualliflik tavsiyalaridir.

2-jadval

Boshqaruv ehtiyojlarini aniqlash uchun taklif etilayotgan diagnostik matritsa

Yo'nalish	Tekshiruvda izlanadigan dalil	Uzilish tasdiqlansa, boshqaruv chorasi
Strategik-maqсадli	Ehtiyoj, maqsad, faoliyat, mas'ul va natija o'rtasidagi yozma bog'lanish.	Ustuvor muammoni aniqlashtirish va reja resurslarini unga moslashtirish.
Diagnostik-individual	Diagnostika natijasi, individual tavsiya va keyingi maslahat qaydi.	Tashxisdan tavsiyaga hamda kuzatuvga o'tish tartibini belgilash.
Axborot-tahliliy	Manbasi va sanasi ko'rsatilgan axborot; undan foydalanilgan qaror.	Axborotni yangilash va uni talqin qilish bo'yicha mas'ulni belgilash.
Integrativ-ta'limiy	Fan yoki loyiha vazifasining kasbiy maqsad bilan aloqasi; pedagog tayyorgarligi.	Metodik ko'makni tashkil etish va bajarilishi mumkin bo'lgan vazifalarni tanlash.
Amaliy-professional	Faoliyat oldi maqsadi, real tajriba va o'quvchi refleksiysi.	Tadbirni mazmunli kasbiy sinov hamda keyingi muhokama bilan bog'lash.
Hamkorlikni muvofiqlashtirish	Hamkorning aniq majburiyati, aloqa tartibi va bajarilgan vazifa qaydi.	Takrorlanadigan vazifalarni ajratish, javobgarlik va muddatni aniqlashtirish.
Monitoring-baholash	Qamrov, individual rivojlanish va qabul qilingan tuzatish qarori.	Natija mezonlarini ajratish va qayta baholash sanasini belgilash.

Manba: [10–18]dagi yondashuvlarni qiyoslash asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan. Matritsa amaliy validatsiyadan o'tkazilgan shkala emas.

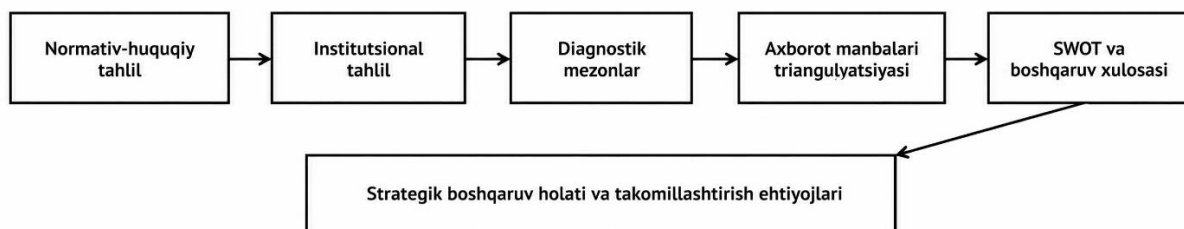


Dalildan boshqaruv qaroriga o'tish tartibi

Hujjatlarni tahlil qilish natijasida boshqaruv muammosini qayd etishning uch qismli shakli taklif qilindi: normativ talab; maktabdagi ijro dalili; o'quvchiga yoki jarayonga oid baholangan natija. Masalan, hamkorlik talabi mavjudligi uning bajarilishiga tenglashtirilmaydi; tuzilgan kelishuv faoliyat o'tkazilganini, o'tkazilgan faoliyat esa o'quvchining kasbiy tasavvuri o'zgarganini o'z-o'zidan isbotlamaydi. Har bir bosqich uchun alohida manba kerak. Ma'lumot yetishmagan joy "bajarilmagan" emas, "ushbu materiallar doirasida tekshirilmagan" deb qayd etiladi.

Bizning fikrimizcha, bunday ajratish tanqidiy tahlilni ehtiyotkor xulosalar bilan cheklab qo'ymaydi; aksincha, uning amaliy manzilini aniqlashtiradi. Ijro bo'yicha dalil topilmasa, dastlab kuzatuv yoki hujjat so'rovi zarur. Ijro mavjud bo'lib, natija baholanmagan bo'lsa, ehtiyoj yangi tadbir emas, monitoring vositasini ishlab chiqish bo'lishi mumkin. Natijadagi muammo tasdiqlanganda esa mas'ul, resurs, usul yoki hamkorlik tarkibini o'zgartirish masalasi qo'yiladi. Har uch holatni bir xil "tizim sust" xulosasi bilan ifodalash boshqaruv qarorini noaniq qiladi.

1-rasmda ushbu diagnostik mantiqning umumiy ketma-ketligi ko'rsatilgan. Sxemaning normativ-huquqiy va institutsional qismlari maqoladagi hujjatli tahlilga, axborot manbalarini maktab amaliyoti bilan triangulyatsiya qilish qismi esa keyingi empirik tekshiruvga tegishlidir. SWOT natijalari ham shundan keyingina dalillar bilan to'ldirilishi kerak. Mazkur maqolada hujjatlar bilan aniqlangan imkoniyatlar va tekshirilishi lozim bo'lgan xavflar maktablarning real kuchli yoki zaif tomonlari deb e'lon qilinmaydi.



1-rasm. Amaldagi holatni diagnostika qilish va boshqaruv ehtiyojlarini aniqlash ketma-ketligi (muallif ishlanmasi).

Ustuvorlikni belgilashda, avvalo, o'quvchining tanloviga bevosita ta'sir qiladigan va dalil bilan tasdiqlangan uzilishlar ko'rib chiqilishi taklif etiladi. Keyin ularni bartaraf etish uchun zarur vakolat, vaqt va resurs baholanadi. Qarorda bajaruvchi, kutiladigan o'zgarish, tekshirish manbasi va qayta ko'rib chiqish muddati birgalikda ko'rsatiladi. Shu tariqa "muammo bor" degan umumiy bayon "qaysi o'zgarish kim tomonidan va nima asosida tekshiriladi?" degan boshqaruv vazifasiga aylantiriladi. Ushbu tartib ham taklif bo'lib, uning natijadorligini amaliy sinov aniqlaydi.

MUHOKAMA

Hujjatli tahlildan kelib chiqadigan asosiy masala tizim tarkibiy qismlarining mavjudligi bilan ularning o'zaro ishlashi o'rtasidagi farqdir. J. Kettunen va hammualliflar uzluksiz kasbiy yo'naltirish tizimlarini rivojlantirish haqidagi ekspert tasavvurlarini



minimal, intiluvchi, strategik va tizimli ko'rinishlarda tavsiflaydilar [11]. Biroq bu tasnifni tayyor milliy reyting deb qabul qilib, faqat qarorlar mavjudligiga qarab O'zbekistonni muayyan bosqichga joylashtirish mumkin emas. Maqolada ushbu yondashuv tekshiruv savollarini shakllantirish uchun foydalanildi, mamlakat darajasini baholash uchun emas.

Nazarimizda, taklif etilgan diagnostik matritsaning ahamiyati yangi boshqaruv bosqichlarini nomlashda emas, strategik rejalashtirish haqidagi g'oyalarni tekshiriladigan dalillar bilan bog'lashidadir. Masalan, Bryson va George yondashuvidagi strategiyani qayta ko'rib chiqish maktabda qaysi tahlil natijasi asosida reja o'zgartirilganini aniqlashga aylantiriladi [10]. Shu tariqa nazariy kategoriya kuzatiladigan boshqaruv amaliga tarjima qilinadi. Ammo ushbu amal mavjudligini tasdiqlash uchun maktab materiallari baribir zarur bo'lib qoladi.

Natijaviylikni talqin qilishda faoliyat va keyingi hayotiy natija o'rtasidagi bog'liqlikni sababiy ta'sir bilan aralashtirmaslik kerak. A. Mann, V. Denis va C. Percy maktab davrida kasbiy kelajak haqida fikrlash, imkoniyatlarni o'rganish va ish dunyosi bilan tanishishning keyingi natijalar bilan aloqalarini tahlil qiladilar [21]. Bu o'quvchining real tajribasini kuzatish uchun muhim asosdir. Biroq bunday aloqalardan biror maktabdagi ekskursiya kelgusidagi bandlikni muayyan foizga oshiradi degan xulosa kelib chiqmaydi.

Bizning fikrimizcha, maktab boshqaruvining javobgarligi dastlab o'zi bevosita ta'sir ko'rsata oladigan natijalar doirasida baholanishi lozim: sifatli axborotga kirish, mazmunli maslahat, ta'lim yo'llarini tushunish va individual rejaning asoslanganligi. Keyingi bandlik yoki ta'lim yo'nalishi muhim, ammo ular oilaviy, hududiy va iqtisodiy omillar bilan ham bog'liq. Shu sababli yaqin pedagogik natija bilan uzoq muddatli natijani alohida tahlil qilish boshqaruv samaradorligini ortiqcha yoki kamaytirib baholashning oldini olishga xizmat qilishi mumkin.

OECDning ijtimoiy tengsizlikka oid hisobotida kasbiy yo'naltirish imkoniyatlaridan foydalanish va yoshlarning kelajak rejalari ijtimoiy sharoit bilan bog'liq holda o'rganiladi [19]. Ushbu xalqaro dalil milliy maktablar kesimida aynan qanday tafovut mavjudligini aytmaydi. Lekin u monitoringda "necha nafar qatnashdi?" savoliga qo'shimcha ravishda "kim qatnasha olmadi va nima sababdan?" degan savolni qo'yishga asos beradi. Mualliflik taklifida mazkur savol transport, vaqt, axborotga kirish va zarur qo'llab-quvvatlashni tekshirish orqali aniqlashtiriladi.

Nazarimizda, mehnat bozori ehtiyojiga moslik o'quvchini ma'lum kasbga majburiy yo'naltirish mezoniga aylanmasligi kerak. Maktabning vazifasi tanlovni toraytirish emas, uning oqibatlarini tushuntirish va muqobil yo'llarni ko'rsatishdir. Biror kasbga hududiy talab yuqoriligi o'quvchining qiziqishi hamda imkoniyatlarini inkor etmaydi. Shu bois diagnostik matritsada tavsiyaning berilganligi bilan birga o'quvchining uni muhokama qilish va qayta ko'rib chiqish imkoniyati ham keyingi empirik bosqichda o'rganilishi maqsadga muvofiq.



Raqamlashtirishni muhokama qilishda ham vosita bilan boshqaruv natijasi farqlanishi zarur. OECDning raqamli kasbiy yo'naltirishga oid sharhi texnologiyalarning imkoniyatlarini ularni qo'llashdagi qiyinchiliklar bilan birga ko'rib chiqadi [20]. Shundan kelib chiqib, yangi platforma yaratilishini avtomatik ravishda sifat o'sishi deb qabul qilish o'rniga uning axborotni yangilash, maslahatni davom ettirish va qayta aloqa olishga qo'shgan hissasini tekshirish taklif etiladi. Elektron portfelning mavjudligi bilan undagi yozuvdan o'quvchi manfaatida foydalanilishi alohida holatlardir.

Bizning nuqtayi nazarimizcha, raqamli yoki qog'oz shakldagi kasbiy portfelning minimal mazmuni boshqaruv maqsadidan kelib chiqishi kerak. Zarur bo'lmagan shaxsiy ma'lumotlarni yig'ish o'rniga ma'lumotdan foydalanish doirasi, ruxsat etilgan foydalanuvchilar va yangilash mas'ulini aniqlashtirish tavsiya qilinadi. Rahbar uchun umumlashtirilgan ko'rsatkich yetarli bo'lgan holatda individual psixologik ma'lumotni ommalashtirishga ehtiyoj yo'q. Bu yerda shaxsiy ma'lumotlar boshqaruvi bo'yicha aniq huquqiy reglament emas, xavfsiz tashkil etishning mualliflik tamoyili taklif etilmoqda.

Tadqiqotning cheklovlari uning dizaynidan kelib chiqadi. Besh hujjatdan iborat maqsadli korpus idoraviy va mahalliy amaliyotni to'liq aks ettirmaydi; maktab hisobotlari, kuzatuv va suhbatlar tahlilga kiritilmagan. Mazmuniy tasnif bitta muallif talqiniga tayangan va mustaqil kodlovchilar kelishuvi hisoblanmagan. 2026/2027-o'quv yilidan boshlangan vazifalarga uzoq muddatli ta'sir nuqtayi nazaridan baho berish uchun ham qo'shimcha kuzatuv zarur. Shu sababli ushbu ishda normativ asoslar tasdiqlanadi, boshqaruv xavflari va ehtiyojlari esa tekshiriladigan talqin sifatida beriladi.

Keyingi tadqiqotda matritsaning mazmuniy mosligini ekspert muhokamasi orqali tekshirish, undan so'ng maktab hujjatlari, rahbarlar bilan suhbat va o'quvchi tajribasini birgalikda o'rganish zarur. Bunda respondent shaxs bilan tahlil birligi bo'lgan maktabni aralashtirmaslik lozim: bitta maktabdan olingan bir nechta javob alohida maktablar soniga teng emas. Taklif etilgan ehtiyojlarning tarqalishi, ustuvorligi va ularni bartaraf etish natijalari faqat shu bosqichdan keyin empirik xulosa darajasida taqdim qilinishi mumkin.

XULOSA

O'rganilgan hujjatlar O'zbekistonda maktab o'quvchilarini kasbga yo'naltirish uchun kasbiy tayyorgarlik, tadbirkorlar ishtiroki, malaka talablari, maslahatchi faoliyati va yosh bosqichlariga mos dasturlarni qamrab oluvchi normativ-institutsional asoslar belgilanganini ko'rsatdi. Ushbu asoslarning muayyan maktabdagi bajarilishi va natijasi esa alohida dalillar bilan tekshirilishi kerak. Maqolada yetti boshqaruv yo'nalishiga tayangan diagnostik matritsa hamda normativ talab, ijro dalili va baholangan natijani farqlovchi tahlil tartibi taklif qilindi. Bizning fikrimizcha, mazkur yondashuvning asosiy qiymati umumiy muammo bayonini aniq tekshiruv savoli va shartli boshqaruv chorasiga aylantirishidadir. Strategik rejalashtirish, diagnostik ma'lumotlardan foydalanish, vazifalar taqsimoti, amaliy tajriba sifati va natijaga yo'naltirilgan monitoring shu tartibda o'zaro bog'lanadi. Hujjatli tahlil natijalari maktablarda



muammolar tarqalishini yoki takliflarning samaradorligini isbotlamaydi; ular keyingi empirik tekshiruvni asosli tashkil etish uchun diagnostik va metodologik tayanch vazifasini bajaradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. OECD. The State of Global Teenage Career Preparation. Paris: OECD Publishing, 2025. 62 p. DOI: [10.1787/d5f8e3f2-en](https://doi.org/10.1787/d5f8e3f2-en).
2. Watts A.G., Sultana R.G. Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes // International Journal for Educational and Vocational Guidance. 2004. Vol. 4. P. 105–122. DOI: [10.1007/s10775-005-1025-y](https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y).
3. International Labour Organization; European Training Foundation. Developing National Career Development Support Systems: Pathways to Enhance Lifelong Career Guidance, Career Education and Career Development Support for Workers. Geneva; Turin: ILO; ETF, 2021. vii, 43 p. ISBN 978-92-2-034521-4. [Elektron manba](#)
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-fevraldagi PQ-53-son "Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'quvchilarini xorijiy til va zamonaviy kasblarga o'qitish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori. LexUZ. Murojaat sanasi: 20.10.2026. [Rasmiy matn](#)
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 11-fevraldagi 78-son "Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida o'quvchilarni kasb-hunarga o'qitishda tadbirkorlik subyektlarini jalb etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. LexUZ. Murojaat sanasi: 20.10.2026. [Rasmiy matn](#)
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentabrdagi PQ-345-son "O'zbekiston Respublikasi milliy malaka tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. LexUZ. Murojaat sanasi: 20.10.2026. [Rasmiy matn](#)
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 8-sentabrdagi PQ-277-son "Maktabdan tashqari ta'lim tizimini yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. LexUZ. Murojaat sanasi: 20.10.2026. [Rasmiy matn](#)
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-oktabrdagi PQ-316-son "Kasbiy ta'lim tizimida islohotlarni amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. LexUZ. Murojaat sanasi: 20.10.2026. [Rasmiy matn](#)
9. Bowen G.A. Document Analysis as a Qualitative Research Method // Qualitative Research Journal. 2009. Vol. 9, No. 2. P. 27–40. DOI: [10.3316/QRJ0902027](https://doi.org/10.3316/QRJ0902027).
10. Bryson J.M., George B. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2024. 592 p. ISBN 978-1-394-27402-4. [Elektron manba](#)