

**TA'LIM MENEJMENTIDA BOSHLANG'ICH SINIF O'QITUVCHILARINI
RAG'BATLANTIRISHNING SAMARALI USULLARI****Nurullayeva Ugulxon Ergashboyevna***Turan International University "Gumanitar fanlar va pedagogika" kafedrası
o'qituvchisi, Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)**E-mail: nurullayeva_ugulxon@gmail.com***Alijonova Mehribonu Ilhomjon qizi***Turan International University, S.BT-22-07 guruh talabasi*

Annotatsiya. Mazkur maqolada ta'lim menejmentida boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirishning samarali usullari va ularning pedagogik faoliyat natijadorligiga ta'siri nazariy jihatdan tahlil qilingan. Zamonaviy ta'lim sharoitida o'qituvchilarni faqat moddiy mukofotlar orqali rag'batlantirish yetarli emasligi, kasbiy e'tirof, mustaqillik, martaba rivoji, malaka oshirish imkoniyatlari, mentorlik, jamoaviy hamkorlik va boshqaruv qarorlarida ishtirok etish kabi omillar ham muhim ekani asoslangan. Tadqiqotda boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirishning moddiy, nomoddiy, kasbiy-rivojlantiruvchi va tashkiliy usullari tizimlashtirilgan. Shuningdek, ta'lim menejeri uchun o'qituvchilarning individual ehtiyojlarini aniqlash, shaffof baholash mezonlarini ishlab chiqish va rag'batlantirishni kasbiy rivojlanish bilan bog'lash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari rag'batlantirish tizimi kompleks va individual yondashuvga asoslanganda pedagoglarning kasbiy faolligi va ta'lim sifatini rivojlantirishga xizmat qilishi mumkinligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, boshlang'ich ta'lim, o'qituvchi, rag'batlantirish, motivatsiya, kasbiy rivojlanish, pedagogik liderlik, nomoddiy rag'bat.

Аннотация. В данной статье теоретически анализируются эффективные методы мотивации учителей начальной школы в управлении образованием и их влияние на эффективность педагогической деятельности. В основе анализа лежит тот факт, что в современных условиях образования мотивации учителей только материальными вознаграждениями недостаточно, и важны также такие факторы, как профессиональное признание, самостоятельность, карьерный рост, возможности для профессионального развития, наставничество, командная работа и участие в принятии управленческих решений. В исследовании систематизированы материальные, нематериальные, профессионально-повышающие и организационные методы мотивации учителей начальной школы. Также разработаны рекомендации для руководителей образования по выявлению индивидуальных потребностей учителей, разработке прозрачных критериев оценки и увязке мотивации с профессиональным развитием. Результаты исследования показывают, что система мотивации может служить развитию профессиональной деятельности учителей и

повышению качества образования при условии комплексного и индивидуального подхода.

Ключевые слова: управление образованием, начальное образование, учитель, поощрение, мотивация, профессиональное развитие, педагогическое руководство, нематериальные стимулы.

Abstract. *This article presents a theoretical analysis of effective methods for incentivizing primary school teachers within the context of educational management and examines their impact on the effectiveness of pedagogical activities. It establishes that, in the modern educational environment, relying solely on financial rewards to incentivize teachers is insufficient; factors such as professional recognition, autonomy, career advancement, professional development opportunities, mentoring, teamwork, and participation in management decision-making are equally important. The study systematizes material, non-material, professional-development-oriented, and organizational methods for incentivizing primary school teachers. Furthermore, recommendations are developed for educational managers regarding the identification of individual teacher needs, the creation of transparent evaluation criteria, and the alignment of incentives with professional development. The research findings indicate that an incentive system based on a comprehensive and individualized approach can foster greater professional engagement among educators and enhance the quality of education.*

Key words: *educational management, primary education, teacher, incentivization, motivation, professional development, pedagogical leadership, non-material incentive.*

Kirish. Ta'lim tizimining samaradorligi ko'p jihatdan unda faoliyat yuritayotgan pedagoglarning kasbiy salohiyati, mehnatga munosabati va kasbiy motivatsiyasiga bog'liq. Ayniqsa, boshlang'ich ta'lim bosqichida o'qituvchining faoliyati o'quvchining keyingi ta'lim yo'nalishi, bilim olishga munosabati, mustaqil fikrlashi va ijtimoiy kompetensiyalarining shakllanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshlang'ich sinf o'qituvchilarining mehnat faoliyatini samarali tashkil etish va ularni muntazam ravishda rag'batlantirish ta'lim menejmentining muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Zamonaviy ta'lim menejmentida o'qituvchini boshqarish tushunchasi faqat topshiriq berish va uning bajarilishini nazorat qilish bilan cheklanmaydi. Zamonaviy menejer pedagogning kasbiy ehtiyojlarini aniqlashi, uning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashi, kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini yaratishi va ta'lim muassasasida ijobiy psixologik muhitni shakllantirishi kerak. OECD ma'lumotlariga ko'ra, o'qituvchilarning ish sharoitlari, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, maktab boshqaruvida ishtirok etishi va rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi ularning ishidan qoniqishi bilan bog'liq. Shuningdek, kasbiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlash va maktab boshqaruvida ishtirok etish ko'plab ta'lim tizimlarida o'qituvchilarning mehnat sharoitidan qoniqishini oshirishi qayd etilgan. UNESCO materiallarida ham

pedagoglarni rag'batlantirish masalasi faqat ish haqini oshirish bilan chegaralanmasligi, balki kasbiy o'sish, hamkorlik, yaxshi ish muhiti, rahbar tomonidan qo'llab-quvvatlash va qaror qabul qilishda ishtirok etish kabi omillar bilan birgalikda ko'rib chiqilishi zarurligi ta'kidlanadi. O'zbekiston ta'lim tizimida ham pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishiga katta e'tibor qaratilmoqda. Jumladan, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qaror asosida 2025-yildan umumiy o'rta ta'lim muassasalarida "Kasbiy rivojlanish soati" va tayanch maktablarda "Kasbiy rivojlanish kuni" kabi shakllarni bosqichma-bosqich joriy etish belgilangan. Ushbu jarayonlarda mentor-o'qituvchilar tomonidan darslarni tahlil qilish va pedagoglarga metodik yordam ko'rsatish nazarda tutilgan. Mazkur holat ta'lim menejmentida rag'batlantirishni pedagogning kasbiy rivojlanishi bilan uzviy bog'lash zarurligini ko'rsatadi. Tadqiqotning maqsadi ta'lim menejmentida boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirishning samarali usullarini nazariy jihatdan asoslash va ularni ta'lim muassasalarida qo'llashning tashkiliy-pedagogik imkoniyatlarini aniqlash. Tadqiqotning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: o'qituvchilarni rag'batlantirish tushunchasining mazmunini aniqlash, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish usullarini tahlil qilish, boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kasbiy motivatsiyasiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash, ta'lim menejmentida rag'batlantirish tizimini tashkil etish tamoyillarini ishlab chiqish, samarali rag'batlantirish modelini taklif qilish.

Adabiyotlar tahlili. O'qituvchilarni rag'batlantirish masalasi pedagogika, psixologiya, ta'lim menejmenti va mehnat iqtisodiyoti kabi fanlar kesishmasida o'rganiladi. Ilmiy adabiyotlarda rag'batlantirish odatda moddiy va nomoddiy omillarning o'zaro ta'siri sifatida talqin qilinadi. F. Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasida xodimlarning ishga munosabatiga ta'sir qiluvchi omillar "gigiyenik omillar" va "motivatorlar" sifatida ajratiladi. Ish haqi, mehnat sharoiti va xavfsizlik kabi omillar norozilikni kamaytirishi mumkin bo'lsa, yutuq, e'tirof, mas'uliyat va kasbiy o'sish kabi omillar ishga bo'lgan ichki qiziqishni kuchaytiradi. A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasida inson motivatsiyasi ehtiyojlarning turli darajalari bilan bog'lanadi. Mazkur yondashuvni pedagogik faoliyatga tatbiq etganda, o'qituvchining moddiy ehtiyojlari bilan bir qatorda ijtimoiy munosabatlar, hurmat, e'tirof va o'z imkoniyatlarini namoyon etish ehtiyojlarini ham hisobga olish zarur. OECDning TALIS tadqiqotlari o'qituvchilarni rag'batlantirishda ish haqi bilan bir qatorda kasbiy rivojlanish, maktab hayotida ishtirok etish, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi, jamoaviy hamkorlik va ish sharoitlarining ahamiyatini ko'rsatadi. UNESCOning pedagoglar motivatsiyasiga bag'ishlangan materiallarida ham o'qituvchilar motivatsiyasi ichki va tashqi omillarning kombinatsiyasi ekanligi ta'kidlanadi. Tadqiqotlar asosida faqat bonus to'lovlariga tayanish natijalari turli sharoitlarda bir xil bo'lmasligi, aksincha, kasbiy hamkorlik, doimiy kasbiy rivojlanish va martaba imkoniyatlari ham muhim rag'batlantiruvchi omillar ekani qayd etiladi. OECDning so'nggi materiallarida o'qituvchilar uchun martaba rivojlanishi va

ixtisoslashuv imkoniyatlari uzoq muddatli motivatsiyaning muhim elementi sifatida ko'rsatiladi. Shuningdek, o'qituvchilar faoliyatini baholashda turli manbalardan olingan ma'lumotlardan foydalanish, baholashni faqat bitta ko'rsatkichga bog'lamaslik va rivojlantiruvchi baholashga e'tibor berish tavsiya etiladi. Shuningdek, OECD ma'lumotlariga ko'ra, professional rivojlanishda ishtirok etish uchun vaqt yetishmasligi va rag'batlarning mavjud emasligi muayyan to'siq bo'lishi mumkin. Shu sababli kasbiy rivojlanishni rag'batlantirishda moliyaviy yordam bilan bir qatorda vaqt resursi, metodik qo'llab-quvvatlash va rivojlanish imkoniyatlarini ham ta'minlash muhimdir. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirish tizimi kompleks xarakterga ega bo'lishi kerak. Faqat ish haqi yoki bir martalik mukofotga asoslangan tizim pedagogning barcha motivatsion ehtiyojlarini qamrab olmaydi.

Tadqiqot natijalari va muhokamasi. Tadqiqot natijasida o'qituvchilarni rag'batlantirishni to'rtta asosiy guruhga ajratish mumkinligi aniqlandi:

1. moddiy rag'batlantirish;
2. nomoddiy rag'batlantirish;
3. kasbiy rivojlanishga yo'naltirilgan rag'batlantirish;
4. tashkiliy va ijtimoiy rag'batlantirish.

1-jadval. Boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirish usullari

Rag'batlantirish turi	Asosiy usullar	Kutiladigan natija
Moddiy	Mukofot, ustama, bonus, qo'shimcha haq	Mehnat natijadorligini qo'llab-quvvatlash
Nomoddiy	Tashakkurnoma, e'tirof, faxriy yorliq	Kasbiy qadrlanish hissini oshirish
Kasbiy	Kurs, seminar, konferensiya, mentorlik	Kasbiy kompetensiyani rivojlantirish
Martaba	Lavozim va professional rollarda o'sish	Uzoq muddatli motivatsiyani kuchaytirish
Tashkiliy	Qaror qabul qilishda ishtirok etish	Avtonomiya va mas'uliyatni oshirish
Ijtimoiy	Jamoaviy loyihalar, hamkorlik	Jamoaga mansublik hissini kuchaytirish
Innovatsion	Yangi metodlarni qo'llashni qo'llab-quvvatlash	Pedagogik ijodkorlikni rivojlantirish

Jadvaldan ko'rinadiki, samarali rag'batlantirish tizimi bir nechta mexanizmlarning o'zaro uyg'unligiga asoslanadi. Masalan, innovatsion metodni muvaffaqiyatli qo'llagan o'qituvchini faqat pul mukofoti bilan emas, balki uning tajribasini maktab miqyosida ommalashtirish, konferensiyada ishtirok etishiga sharoit yaratish va kasbiy rivojlanish

imkoniyatlarini kengaytirish orqali ham rag‘batlantirish mumkin. Moddiy rag‘batlantirishning o‘rni. Moddiy rag‘batlantirish o‘qituvchilar motivatsiyasining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Bunda ish haqi, ustama, mukofot va boshqa qonuniy to‘lovlar muhim ahamiyatga ega. Biroq moddiy rag‘batlantirishni pedagogik faoliyatning yagona motivatori sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq emas. UNESCO ma’lumotlarida ham ish haqi muhim bazaviy shart bo‘lsa-da, o‘qituvchi motivatsiyasini oshirish uchun kasbiy rivojlanish, ish muhiti, rahbarlik sifati va martaba imkoniyatlari kabi boshqa omillar ham zarurligi ko‘rsatiladi. Shu sababli moddiy rag‘batlantirish tizimi: aniq mezonlarga, shaffoflikka, qonuniylikka, natijadorlikka, individual va jamoaviy hissani hisobga olishga asoslanishi kerak. Aks holda, faqat individual bonuslarga asoslangan raqobat jamoaviy hamkorlikka salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Nomoddiy rag‘batlantirishning ahamiyati. Boshlang‘ich sinf o‘qituvchilarini rag‘batlantirishda nomoddiy usullar alohida ahamiyatga ega. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin: pedagogning mehnatini jamoa oldida e’tirof etish, tashakkurnoma berish, ilg‘or tajribani ommalashtirish, ochiq dars o‘tkazish imkoniyatini berish, konferensiyalarda ishtirok etishga tavsiya qilish, metodik materiallarini nashrga tavsiya qilish, muhim pedagogik loyihalarda yetakchilik rolini berish, rahbar tomonidan individual fikr-mulohaza bildirish. Nomoddiy rag‘batlantirish pedagogda “mening mehnatim qadrlanmoqda” degan ijobiy kasbiy munosabatni shakllantirishi mumkin. OECD ma’lumotlarida ham sifatli ish muhiti faqat ish haqidan iborat emasligi, balki kasbiy rivojlanish, konstruktiv fikr-mulohaza, avtonomiya va xodimning o‘z hissasi e’tirof etilishi kabi omillar bilan bog‘liqligi qayd etiladi.

Kasbiy rivojlanish orqali rag‘batlantirish. O‘qituvchini kasbiy rivojlanishga yo‘naltirish rag‘batlantirishning uzoq muddatli usullaridan biridir.

Bunda quyidagi imkoniyatlardan foydalanish mumkin: malaka oshirish kurslari, seminar va treninglar, metodik loyihalar, mentorlike, coaching, Lesson Study, pedagogik konferensiyalar, ilmiy maqola va metodik qo‘llanmalar tayyorlash, ilg‘or tajribalarni ommalashtirish. OECDning 2025-yilgi professional learning materiallarida kasbiy rivojlanishda ishtirok etishni rag‘batlantirish martaba tuzilmasi, baholash mexanizmlari, coaching va mentoring sifati hamda professional learningning o‘qituvchi uchun amaliy foydasi bilan bog‘liqligi ko‘rsatiladi. O‘zbekistonda ham pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta’minlash uchun mentorlik va “Kasbiy rivojlanish soati” kabi mexanizmlarning joriy etilishi ushbu yo‘nalishning amaliy ahamiyatini oshiradi.

Martaba rivoji orqali rag‘batlantirish. O‘qituvchining uzoq muddatli kasbiy motivatsiyasini oshirish uchun uning professional o‘qitish imkoniyatlari aniq belgilangan bo‘lishi kerak.

Masalan:

boshlang‘ich pedagog → tajribali pedagog → mentor-o‘qituvchi → metodik lider
→ pedagogik loyiha rahbari

kabi kasbiy rollar tizimi shakllantirilishi mumkin.

Bunday tizim o'qituvchiga faqat rahbarlik lavozimiga ko'tarilish orqali emas, balki pedagogik mahoratini rivojlantirish orqali ham professional maqomini oshirish imkonini beradi. OECDning zamonaviy tahlillarida ham martaba va ixtisoslashuv imkoniyatlari o'qituvchilarning uzoq muddatli motivatsiyasini qo'llab-quvvatlovchi mexanizmlardan biri sifatida ko'rsatiladi.

Qaror qabul qilishda o'qituvchilarning ishtirokini ta'minlash. Rag'batlantirishning samarali usullaridan yana biri o'qituvchilarning maktab boshqaruvida ishtirok etishini ta'minlashdir.

Masalan, boshlang'ich ta'lim o'qituvchilari: metodik rejalarning ishlab chiqilishida, maktabning rivojlanish strategiyasini muhokama qilishda, pedagogik kengash qarorlarini ishlab chiqishda, yangi ta'lim texnologiyalarini tanlashda, maktab tadbirlarini rejalashtirishda faol ishtirok etishi mumkin. UNESCO ta'lim menejmentiga oid materiallarida ham maktabda yetakchilikni taqsimlash, o'qituvchilarga aniq rollar berish va ularni qaror qabul qilish jarayonlariga jalb etish hamkorlik muhitini rivojlantirishi qayd etilgan. Bu usul o'qituvchida o'zini ta'lim muassasasining oddiy ijrochisi emas, balki uning rivojlanishiga hissa qo'shuvchi professional sifatida his qilish imkonini beradi.

Muhokama. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, boshlang'ich sinf o'qituvchilarini samarali rag'batlantirish uchun "faqat mukofot berish" modeli o'rniga "e'tirof + rivojlanish + avtonomiya + moddiy qo'llab-quvvatlash" tamoyiliga asoslangan kompleks yondashuv maqsadga muvofiq. Bunda moddiy rag'batlantirish o'qituvchining mehnatiga mos iqtisodiy qo'llab-quvvatlashni ta'minlasa, nomoddiy rag'batlantirish uning kasbiy maqomi va o'z mehnatining qadrlanishini his qilishiga yordam beradi. Kasbiy rivojlanish imkoniyatlari esa rag'batlantirishni uzoq muddatli motivatsiya bilan bog'laydi. OECD ma'lumotlari professional rivojlanish imkoniyatlari va ularning mazmunan foydaliligi o'qituvchilarning bunday faoliyatda ishtirok etish motivatsiyasiga ta'sir qilishini ko'rsatadi. Shuningdek, rag'batlantirish tizimida baholash mezonlarining shaffofligi muhim. O'qituvchining faoliyatini faqat o'qituvchilarning test natijalari bilan baholash pedagogik mehnatning barcha jihatlarini aks ettirmaydi. Shu sababli dars sifati, metodik faollik, innovatsion tashabbus, hamkorlik, kasbiy rivojlanish va pedagogning individual o'sishi kabi ko'rsatkichlardan kompleks foydalanish maqsadga muvofiq. OECD ham o'qituvchi faoliyatini baholashda turli ma'lumot manbalaridan foydalanish yanada to'liq tasavvur hosil qilishga yordam berishini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, haddan tashqari kuchli tashqi rag'batlar pedagogning ichki motivatsiyasini zaiflashtirishi mumkinligi haqidagi ilmiy qarashlar mavjud. OECD professional rivojlanish bo'yicha tahlilida tashqi moliyaviy rag'batlar ayrim sharoitlarda nazorat qiluvchi mexanizm sifatida qabul qilinishi va ichki motivatsiyaga salbiy ta'sir qilishi mumkinligini qayd etadi. Demak, ta'lim menejerining vazifasi rag'batlantirish vositalarini ko'paytirish emas, balki qaysi pedagogga, qaysi vaqtda va qaysi rag'bat shakli samaraliroq bo'lishini aniqlashdan iborat.

Xulosa. Ta'lim menejmentida boshlang'ich sinf o'qituvchilarini rag'batlantirish ta'lim sifatini boshqarishning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, pedagoglarning kasbiy faolligini faqat moddiy mukofotlar orqali oshirishga asoslangan yondashuv yetarli emas. Samarali rag'batlantirish tizimi moddiy, nomoddiy, kasbiy va tashkiliy mexanizmlarning o'zaro uyg'unligiga asoslanishi kerak. Birinchidan, moddiy rag'batlantirish pedagog mehnatining iqtisodiy jihatdan qadrlanishini ta'minlashi zarur. Ikkinchidan, nomoddiy rag'batlantirish e'tirof, tashakkur, jamoa oldida qadrlash, ilg'or tajribani ommalashtirish — pedagogning kasbiy o'ziga bo'lgan ishonchini mustahkamlashi mumkin. Uchinchidan, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari rag'batlantirishning uzoq muddatli shakli sifatida qaralishi lozim. Mentorlik, coaching, malaka oshirish, ilmiy-metodik faoliyat va kasbiy loyihalarda ishtirok etish o'qituvchining rivojlanishiga xizmat qiladi. To'rtinchidan, martaba va professional rollarning xilma-xilligi pedagogga o'z kasbiy kelajagini tasavvur qilish imkonini beradi. Bunda professional o'sish faqat ma'muriy lavozimga ko'tarilish bilan cheklanmasligi kerak. Beshinchidan, qaror qabul qilishda pedagoglarning ishtiroki ularning avtonomiyasi va ta'lim muassasasiga mansublik hissini kuchaytirishi mumkin. Oltinchidan, rag'batlantirishda individual yondashuv asosiy tamoyillardan biri bo'lishi lozim. Chunki turli pedagoglarning kasbiy tajribasi, ehtiyojlari va motivlari bir xil emas. Umuman olganda, samarali rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadi o'qituvchini faqat ko'proq ishlashga undash emas, balki uning kasbiy salohiyatini ro'yobga chiqarish, o'z mehnatining qadrlanishini his qilish va ta'lim sifatini rivojlantirish jarayonida faol subyektga aylanishi uchun sharoit yaratishdan iborat. Kelgusida ushbu nazariy modelni boshlang'ich ta'lim muassasalarida tajriba-sinovdan o'tkazish, o'qituvchilar motivatsiyasi bo'yicha diagnostik so'rovnomalar tashkil etish va rag'batlantirishning pedagogik faoliyat natijalariga ta'sirini statistik jihatdan aniqlash maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. UNESCO. UNESCO ICT Competency Framework for Teachers. Version 3. Paris: UNESCO, 2018.
2. OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris: OECD Publishing, 2019. [OECD rasmiy manbasi](#)
3. OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. Paris: OECD Publishing, 2020. [OECD rasmiy manbasi](#)
4. OECD. Education Policy Outlook 2024: Reshaping Teaching into a Thriving Profession from ABCs to AI. Paris: OECD Publishing, 2024.
5. OECD. Teacher Professional Learning. Paris: OECD, 2025.

6. Deci E.L., Ryan R.M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. No. 4. P. 227–268.
7. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. 4th ed. New York: Teachers College Press, 2007.
8. Hattie J. *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London: Routledge, 2009.
9. UNESCO. *Teacher Motivation and Learning Outcomes*. UNESCO Mahatma Gandhi Institute of Education for Peace and Sustainable Development.
10. UNESCO. *Global Report on Teachers: Addressing Teacher Shortages and Transforming the Profession*. Paris: UNESCO, 2024.
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”. PQ-231-son qaror, 2024-yil 21-iyun.
12. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.