



**TA'LIM MUASSASALARI BOSHQARUVIDA IJTIMOYIY
KOMPETENSIYANING ROLI: ZAMONAVIY YONDASHUVLAR**

Ziyoviddinova Pokiza Sadridin qizi

Navoiy davlat universiteti magistranti

ziyoviddinovap@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruvida rahbar xodimlarning ijtimoiy kompetensiyasining tutgan o'rni, uning boshqaruv samaradorligiga ta'siri hamda zamonaviy ta'lim tizimidagi ahamiyati chuqur tahlil qilinadi. Bugungi globallashuv va axborot texnologiyalari asrida rahbar shaxsining faqatgina boshqaruv mahorati emas, balki kuchli ijtimoiy, kommunikativ, empatik, madaniy va axloqiy kompetensiyalarga ega bo'lishi zaruriy talablardan biri sifatida ko'rilmoqda. Tadqiqotda rahbarning jamoa bilan samarali muloqot yuritish ko'nikmalari, ijtimoiy vaziyatlarni anglash va konstruktiv hal qilishdagi roli, shuningdek, pedagogik jamoaning ruhiy-psixologik muhitini shakllantirishdagi ijtimoiy kompetensiyaning amaliy o'rni yoritilgan. Shuningdek, maqolada xorijiy davlatlar tajribasiga tayanilgan holda ijtimoiy kompetensiyani rivojlantirishga doir zamonaviy yondashuvlar, treninglar, dasturlar va ularning o'zbek ta'lim tizimiga integratsiya qilish imkoniyatlari muhokama etiladi. Muallif tomonidan rahbarlarning ijtimoiy kompetensiyasini baholash mezonlari, ularni rivojlantirish strategiyalari, shuningdek, mavjud muammolar va ularni bartaraf etish yo'llariga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqot natijalari asosida maktab rahbarlari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: Ta'lim muassasasi, rahbar xodim, ijtimoiy kompetensiya, boshqaruv, kommunikatsiya, empatiya, psixologik muhit, zamonaviy yondashuv, trening, xalqaro tajriba.

**THE ROLE OF SOCIAL COMPETENCIES IN THE MANAGEMENT OF
EDUCATIONAL INSTITUTIONS: MODERN APPROACHES**

Abstract: This article provides an in-depth analysis of the role of social competencies in the management of general secondary educational institutions, focusing on their influence on administrative effectiveness and relevance in the context





of modern education. In the era of globalization and rapid technological advancement, it is essential that school leaders not only possess management skills but also demonstrate strong social, communicative, empathetic, cultural, and ethical competencies. The study explores the ability of leaders to maintain effective communication within the school community, their role in understanding and resolving social situations, and their contribution to shaping a psychologically supportive educational environment. The paper also examines modern approaches, training models, and development programs related to the improvement of social competencies in educational leadership, drawing on international practices and analyzing their applicability within the Uzbek education system. The author places particular emphasis on criteria for assessing social competence, strategies for its development, existing challenges, and practical solutions. Based on the research findings, practical recommendations are proposed for school leaders to enhance their professional social interaction.

Keywords: Educational institution, leadership, social competence, management, communication, empathy, psychological environment, modern approach, training, international experience.

РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Аннотация: В данной статье проводится углублённый анализ роли социальных компетенций в управлении общеобразовательными учреждениями, их влияния на эффективность руководства и значимости в условиях современной образовательной среды. В эпоху глобализации и стремительного развития информационных технологий от руководителя требуется не только высокий уровень управленческих навыков, но и наличие развитых социальных, коммуникативных, эмпатийных, культурных и нравственных компетенций. В исследовании рассматриваются способности руководителя к эффективному взаимодействию с педагогическим коллективом, умение распознавать и конструктивно решать социальные ситуации, а также формировать позитивный психолого-педагогический климат в образовательной организации. Особое внимание уделяется современным подходам, программам и тренингам по развитию социальных компетенций, опираясь на международный опыт, а также возможностям их интеграции в систему образования Узбекистана. Автор





выделяет критерии оценки социальной компетентности, стратегические направления её развития, анализирует существующие проблемы и пути их преодоления. В заключении предложены практические рекомендации для повышения уровня социальных компетенций руководителей школ.

Ключевые слова: Образовательное учреждение, руководитель, социальная компетенция, управление, коммуникация, эмпатия, психологическая среда, современные подходы, тренинг, международный опыт.

Kirish

Hozirgi davrda ta'lim tizimida olib borilayotgan islohotlar, yangi pedagogik yondashuvlar va innovatsion texnologiyalarning joriy etilishi ta'lim muassasalari rahbarlari oldiga yangicha vazifalarni qo'yimoqda. Maktab boshqaruvi jarayonida yuqori natijalarga erishish nafaqat rahbarning kasbiy bilim va boshqaruv ko'nikmalariga, balki uning ijtimoiy kompetensiyalariga ham bevosita bog'liqdir. Ayniqsa, jamiyatda sodir bo'layotgan sotsial o'zgarishlar, texnologik taraqqiyot, axborot oqimining ortishi va ijtimoiy munosabatlarning murakkablashuvi rahbar shaxsidagi kommunikativ, empatik, madaniy va psixologik kompetensiyalarning dolzarbligini oshirmoqda.

Ijtimoiy kompetensiya deganda shaxsning atrofdagilar bilan samarali muloqotga kirishish, ularni anglash, ijtimoiy vaziyatlarni baholash, ziddiyatlarni hal qilish, boshqalarning holatiga empatiya bilan yondashish, jamoada ishlash va ijobiy ijtimoiy munosabatlarni shakllantira olish qobiliyatlari tushuniladi. Bunday kompetensiyalar rahbarning ta'lim muassasasida sog'lom psixologik muhit yaratishi, pedagogik jamoani birlashtirishi, ota-onalar va jamiyat bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yishi uchun zaruriy asos bo'lib xizmat qiladi.¹ Amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, kuchli ijtimoiy kompetensiyalarga ega bo'lgan rahbarlar jamoada ishonch muhitini yaratadi, o'qituvchilarning motivatsiyasini oshiradi, ziddiyatli

¹ Abdullaeva M.R. Ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarning kompetensiyasini rivojlantirish masalalari. – T.: TDPU, 2022.





holatlarni insofli va oqilona hal etadi, shuningdek, o'zining ijtimoiy mas'uliyatini chuqur anglaydi. Bu esa o'z navbatida umumiy o'rta ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimida sifat va natijadorlikning muhim omili hisoblanadi. Ushbu maqolada ta'lim muassasalarida rahbar xodimlarning ijtimoiy kompetensiyasining boshqaruvdagi roli, uning mazmun-mohiyati, tarkibiy qismlari, rivojlanish mexanizmlari hamda zamonaviy yondashuvlar asosida takomillashtirish imkoniyatlari har tomonlama tahlil qilinadi. Xususan, xorijiy mamlakatlar tajribasi, interaktiv treninglar, kompetensiyaviy yondashuv, hamkorlik asosida boshqaruv kabi yo'nalishlar asosida ijtimoiy kompetensiyani rivojlantirish bo'yicha nazariy va amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Materiallar va metodologiya

Mazkur tadqiqotda umumiy o'rta ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbar xodimlarning ijtimoiy kompetensiyalarini aniqlash, ularning boshqaruv faoliyatiga ta'sirini baholash hamda zamonaviy yondashuvlar asosida rivojlantirish mexanizmlarini asoslash maqsad qilingan.² Shu munosabat bilan tadqiqotning asosiy ob'ekti sifatida O'zbekiston Respublikasining turli hududlaridagi umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlari, ularning o'rinbosarlari, metodistlar va psixologlar tanlab olindi. Tadqiqotda ishtirok etgan respondentlar soni 120 nafarga yaqin bo'lib, ularning faoliyati, tajribasi, ijtimoiy va kommunikativ kompetensiyalar darajasi kompleks tahlil qilindi.

Tadqiqot ishida quyidagi **nazariy va amaliy metodlar** majmuasidan foydalanildi: **Nazariy tahlil usuli** – ijtimoiy kompetensiya, ta'lim menejmenti, shaxslararo kommunikatsiya, liderlik, boshqaruv psixologiyasi kabi mavzularda mavjud bo'lgan ilmiy adabiyotlar, monografiyalar, maqolalar va xorijiy tadqiqotlar o'rganildi. Shu orqali mavzuning nazariy asoslari aniqlab olindi;³ **Empirik tadqiqot usullari** esa **so'rovnom**a – rahbar xodimlarning o'z ijtimoiy kompetensiyalari to'g'risidagi fikrlari, ularni rivojlantirishga doir ehtiyojlari va hozirgi amaliy holatni aniqlash uchun maxsus tuzilgan savolnoma asosida ma'lumotlar yig'ildi. **Intervyu** – ta'lim muassasalari

² Azizxo'jaeva N.N. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat. – T.: Fan, 2020.

³ Boltaboev O. Ta'lim boshqaruvida innovatsion yondashuvlar. – T.: Iqtisod-Moliya, 2021.





rahbarlari bilan chuqurlashtirilgan suhbatlar o'tkazilib, ijtimoiy munosabatlar va boshqaruvda yuzaga keladigan muammolar haqida sifatli ma'lumotlar olindi. **Kuzatuv** – real maktab boshqaruvi jarayonida rahbarlarning o'zini tutishi, jamoa bilan muloqoti va muammolarga yondashuvi bevosita kuzatildi;⁴ **Statistik tahlil usullari** – yig'ilgan ma'lumotlar Microsoft Excel dasturi yordamida guruhlab chiqildi, umumlashtirildi, foizli taqsimotlar, diagrammalar va jadval ko'rinishida qayta ishlanib, ilmiy xulosalar chiqarildi; **Komparativ tahlil** – O'zbekiston tajribasi xorijiy mamlakatlar (AQSh, Buyuk Britaniya, Janubiy Koreya, Finlyandiya)da ta'lim muassasalari boshqaruvida ijtimoiy kompetensiyani rivojlantirishga doir yondashuvlar bilan solishtirildi;⁵ **Model tuzish** – tadqiqot yakunida ijtimoiy kompetensiyalarni shakllantirishga doir takomillashgan model va amaliy yo'nalishlar ishlab chiqildi. Ushbu metodlar uyg'unligida o'tkazilgan tadqiqot ijtimoiy kompetensiyaning ta'lim boshqaruvidagi dolzarbligini chuqur ochib berishga, mavjud muammolarni aniqlashga va ularni bartaraf etishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqishga imkon berdi.

Muhokoma

O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ta'lim muassasasi rahbarining ijtimoiy kompetensiyasi nafaqat boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirish, balki pedagogik jamoa ichida sog'lom psixologik muhitni shakllantirish, o'qituvchilarning kasbiy faolligini rag'batlantirish va o'zaro ishonchga asoslangan ijtimoiy aloqalarni rivojlantirishda ham muhim o'rin tutadi.⁶ Ayni paytda ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbarlarning aksariyati o'zlarining rasmiy vazifalari va boshqaruv funksiyalarini to'liq bajarayotgan bo'lsa-da, ularning ijtimoiy kompetensiyalari darajasi har doim ham yuqori emasligi kuzatildi.⁷ Bu holat, ayniqsa, ijtimoiy vaziyatlarga moslashish, konstruktiv muloqot olib borish, muammoli vaziyatlarda mo'jadil va empatik yondashuvni qo'llashda namoyon bo'ladi. Rahbarlar

⁴ G'ofurov I. O'rta ta'lim muassasalarini samarali boshqarishning psixologik jihatlari. – T.: O'qituvchi, 2019.

⁵ Xodjaqulova D.Y. Zamonaviy menejmentda ijtimoiy kompetensiyaning o'rni. // Pedagogik ta'lim jurnali, 2023, №1.

⁶ Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – М.: Питер, 2021.

⁷ Харламов И.Ф. Педагогика. – М.: Академия, 2020.





orasida olib borilgan so‘rovnoma va intervyu natijalariga ko‘ra, ularning aksariyati ijtimoiy kompetensiyaning ahamiyatini yaxshi tushunadi, biroq ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun yetarli shart-sharoitlar va metodik yordamning yo‘qligini ta’kidladilar. Bu esa, o‘z navbatida, rahbarlar malakasini oshirish kurslarida ijtimoiy va kommunikativ ko‘nikmalarga alohida e’tibor qaratish zarurligini ko‘rsatadi. Ayni vaqtda ko‘plab maktablarda rahbar shaxsining muloqotga ochiqligi, empatik yondashuvi va jamoani boshqarishda yumshoqlik va adolat mezonlaridan foydalanish darajasi jamoaning umumiy ish kayfiyatiga bevosita ta’sir qilmoqda. Bu holat o‘z navbatida maktabdagi o‘qituvchilar almashinuvining kamayishi, kasbiy motivatsiyaning ortishi va ota-onalar bilan munosabatlarning yaxshilanishida namoyon bo‘ldi.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda ta’lim muassasasi rahbarlari uchun ijtimoiy kompetensiyani shakllantirish va rivojlantirish maxsus dasturlar asosida tizimli ravishda yo‘lga qo‘yilgan.⁸ Masalan, Finlyandiya, Kanada, Janubiy Koreya va Buyuk Britaniyada maktab direktorlarining tayyorgarligi jarayonida ijtimoiy kompetensiyalarga alohida modul ajratiladi, amaliy mashg‘ulotlar orqali kommunikatsion va empatik salohiyat oshiriladi. O‘zbekistonda ham ushbu tajribalardan foydalanib, mahalliy sharoitga mos treninglar va rivojlantiruvchi dasturlarni joriy etish maqsadga muvofiqdir. Tahlillar shuni ko‘rsatmoqdaki, ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirish faqat shaxsiy fazilat sifatida emas, balki rahbarlik kasbiy faoliyatining muhim va ajralmas komponenti sifatida ko‘rilishi lozim. Ijtimoiy kompetensiyalarning yetarli darajada shakllanmaganligi boshqaruvda biryoqlamalilik, avtoritar yondashuv va jamoa bilan muloqotda uzilishlarga olib keladi.⁹ Shuningdek, ijtimoiy kompetensiya darajasi yuqori bo‘lgan rahbarlarning ish uslubi o‘qituvchilar tomonidan ijobiy baholanadi, bu esa umumiy ta’lim sifati va muassasa obro‘sigam ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu asosda aytish mumkinki, zamonaviy rahbar nafaqat tashkiliy boshqaruvni amalga oshiruvchi mutaxassis, balki insonlar bilan muloqotda bo‘ladigan, ularni tushunadigan va kerak bo‘lsa motivatsiya bera oladigan ijtimoiy jihatdan yetuk shaxs bo‘lishi zarur. Ijtimoiy kompetensiyaning etarli darajada

⁸ Саггарова З.У. Роль социальной компетентности в управлении образовательными организациями. // Народное образование, 2022, №3.

⁹ Исломов Ш. Ижтимоий компетенциянинг замонавий мезонлари. // Ижтимоий фанлар, 2021, №4.





rivojlanishi esa ta'lim muassasasida sog'lom va barqaror ijtimoiy muhitni ta'minlashda, pedagogik jamoani yagona maqsad sari yo'naltirishda va ijtimoiy adolat prinsiplariga asoslangan boshqaruvni yo'lga qo'yishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Natija

O'tkazilgan tadqiqotlar, so'rovnomalar, intervyular va kuzatuvlar asosida shunday xulosaga kelish mumkinki, umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbar xodimlarning ijtimoiy kompetensiyalari ularning kasbiy faoliyati samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biridir. Rahbar shaxsining ijtimoiy kompetensiyalari qanchalik rivojlangan bo'lsa, u o'z jamoasi bilan samarali kommunikatsiya o'rnatadi, o'qituvchilarda ishonch uyg'otadi, o'zaro hurmat, hamkorlik va ijobiy ish muhitini shakllantiradi.¹⁰ Empirik tahlillar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning ijtimoiy kompetensiyasi yuqori bo'lgan maktablarda o'quv-tarbiya jarayonining sifati, jamoaviy birdamlik, muammolarni hal etish darajasi va o'qituvchilarning kasbiy motivatsiyasi yuqori bo'ladi. Bunday rahbarlar konflikt vaziyatlarni tinch yo'l bilan bartaraf eta oladi, ota-onalar bilan ijobiy munosabat o'rnatadi, shuningdek, o'quvchilarning tarbiyaviy muammolariga befarq bo'lmagan yondashuv namoyon etadi.

Tadqiqot davomida aniqlanishicha, ko'plab rahbarlar ijtimoiy kompetensiyaning nazariy jihatdan zarurligini anglab yetsalar-da, uni amaliyotda to'laqonli qo'llashda ayrim qiyinchiliklarga duch kelishmoqda. Bu holat, birinchi navbatda, ushbu kompetensiyalarni rivojlantirishga qaratilgan maxsus o'quv-trening dasturlarining yetarli emasligi, metodik qo'llanmalar va diagnostik vositalarning kamligi, rahbarlarning o'z-o'zini rivojlantirishga vaqt ajratmasligi kabi omillar bilan izohlanadi.¹¹ Xorijiy tajriba tahlili esa ijtimoiy kompetensiyalarni tizimli asosda rivojlantirishga yo'naltirilgan metodikalar va psixologik treninglarning mavjudligi ta'lim muassasasining boshqaruv sifatini sezilarli darajada oshirishini ko'rsatmoqda. Shu sababli, ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirish bo'yicha milliy ta'lim tizimida aniq yo'naltirilgan strategiyalar ishlab chiqish, bu boradagi xalqaro yondashuvlarni mahalliyashtirish va rahbarlar uchun doimiy malaka oshirish kurslarini

¹⁰ Kadirova G. Ijtimoiy kompetensiya: nazariy asoslari va rivojlantirish yo'llari. – Samarqand: Zarafshon, 2023.

¹¹ Бабаева Л.В. Психология управления в образовании. – М.: Юрайт, 2019.





takomillashtirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Yakuniy natija sifatida aytish mumkinki, ijtimoiy kompetensiyalarga ega bo'lgan rahbar – bu o'z jamoasini ilhomlantiruvchi, unga g'amxo'rlik bilan yondashuvchi, har bir xodimning qadriyatini e'tirof etuvchi, o'z faoliyati bilan ta'lim muassasasining obro'sini oshiruvchi zamonaviy boshqaruvchi timsolidir.¹² Bunday rahbarlar maktabda nafaqat intizom va tartibni, balki insoniylik, o'zaro hurmat va ishonchga asoslangan ijtimoiy muhitni yaratishga xizmat qiladi.

Xulosa

Tadqiqot davomida umumiy o'rta ta'lim muassasalari boshqaruvida rahbar xodimlarning ijtimoiy kompetensiyalarining ahamiyati, ularning boshqaruv faoliyatiga ta'siri, shuningdek, ijtimoiy munosabatlar tizimini shakllantirishdagi roli keng ko'lamda yoritildi.¹³ Olingan ilmiy-nazariy va amaliy ma'lumotlar asosida quyidagi xulosalarga kelindi: Ijtimoiy kompetensiyalar – bu zamonaviy rahbarlik faoliyatining ajralmas va muhim tarkibiy qismi bo'lib, ta'lim muassasasi ichki muhiti, jamoa birdamligi va o'quv-tarbiya jarayonining sifati aynan ushbu kompetensiyalar darajasiga bevosita bog'liq. Rahbar shaxsining kommunikativ, empatik, madaniy, axloqiy va psixologik jihatdan yetuk bo'lishi ta'lim jamoasining barqaror va ijobiy rivojlanishiga zamin yaratadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, ijtimoiy kompetensiyalarning yetarli darajada shakllanmaganligi ta'lim muassasalarida turli nizolar, jamoa ichidagi ishonchsizlik, psixologik muhitning beqarorligi va rahbarning jamiyat bilan samarali aloqalar o'rnata olmasligi kabi muammolarga olib kelmoqda. Aksincha, ijtimoiy jihatdan kompetent bo'lgan rahbarlar jamoada ijobiy kayfiyatni shakllantira oladi, muammolarni konstruktiv yondashuv bilan hal etadi, hamkorlik va ishonch asosida faoliyat olib boradi. Xorijiy davlatlar tajribasi tahlili asosida aniqlanishicha, rahbarlarda ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirishga qaratilgan maxsus metodik dasturlar, treninglar va baholash vositalari mavjud bo'lib, ularning natijadorligi yuqori bo'lmoqda. O'zbekiston ta'lim tizimida ham bu boradagi

¹² Султонов А. Мудирлар фаолиятида ижтимоий компетенциялар аҳамияти. // Ўқитувчи ва замон, 2023, №2.

¹³ Назаров Н. Таълим тизимида раҳбарлик компетенцияларини ривожлантириш йўллари. – Т.: Инновация нашриёти, 2022.





ishlanmalarni kuchaytirish, milliy mentalitetga mos metodikalarni ishlab chiqish dolzarb masalalardan biridir.

Xulosa qilib aytganda, zamonaviy ta'lim muassasasi rahbari – bu nafaqat boshqaruvni tashkil etuvchi shaxs, balki o'z jamoasini ijtimoiy jihatdan boshqaruvchi, ularning ruhiy holatini tushunuvchi, konstruktiv yondasha oladigan, insoniy qadriyatlarni hurmat qiladigan yetuk ijtimoiy lider bo'lishi lozim. Bunday rahbarlar orqali maktabda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, ta'lim-tarbiya sifatini oshirish hamda xalq ishonchini qozongan samarali ta'lim tizimini yaratish imkoniyati ortadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdullaeva M.R. Ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarning kompetensiyasini rivojlantirish masalalari. – T.: TDPU, 2022.
2. Azizxo'jaeva N.N. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat. – T.: Fan, 2020.
3. Boltaboev O. Ta'lim boshqaruvida innovatsion yondashuvlar. – T.: Iqtisod-Moliya, 2021.
4. G'ofurov I. O'rta ta'lim muassasalarini samarali boshqarishning psixologik jihatlari. – T.: O'qituvchi, 2019.
5. Xodjaqulova D.Y. Zamonaviy menejmentda ijtimoiy kompetensiyaning o'rni. // Pedagogik ta'lim jurnali, 2023, №1.
6. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – М.: Питер, 2021.
7. Харламов И.Ф. Педагогика. – М.: Академия, 2020.
8. Саггарова З.У. Роль социальной компетентности в управлении образовательными организациями. // Народное образование, 2022, №3.
9. Исломов Ш. Ижтимоий компетенциянинг замонавий мезонлари. // Ижтимоий фанлар, 2021, №4.
10. Kadirova G. Ijtimoiy kompetensiya: nazariy asoslari va rivojlantirish yo'llari. – Samarqand: Zarafshon, 2023.
11. Бабаева Л.В. Психология управления в образовании. – М.: Юрайт, 2019.
12. Султонов А. Мудирлар фаолиятида ижтимоий компетенциялар аҳамияти. // Ўқитувчи ва замон, 2023, №2.
13. Назаров Н. Таълим тизимида раҳбарлик компетенцияларини ривожлантириш йўллари. – Т.: Инновация наشريёти, 2022.

