



PEDAGOG KADRLARNING ISH UNUMDORLIGINI OSHIRISHDA MOTIVATSION YONDASHUVNING NAZARIY ASOSLARI

Asqarov Ilhomjon

Toshkent Davlat Yuridik Universiteti huzuridagi Namangan akademik
litseyi direktorining o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17523098>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 25-oktabr 2025 yil
Ma'qullandi: 28-oktabr 2025 yil
Nashr qilindi: 31-oktabr 2025 yil

KEY WORDS

*pedagog kadrlar, ish unumdorligi,
motivatsiya, motivatsion
yondashuv, pedagogik boshqaruv,
kouching, rag'batlantirish, kasbiy
o'sish.*

ABSTRACT

Ushbu maqolada pedagog kadrlarning ish unumdorligini oshirishda motivatsion yondashuvning nazariy asoslari keng yoritiladi. Ta'lim tizimida inson kapitaliga sarmoya kiritish, o'qituvchi shaxsini rivojlantirish va kasbiy faoliyatni rag'batlantirish masalalari davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylangani bois, mehnat samaradorligini oshirishning psixologik-pedagogik mexanizmlarini chuqur o'rganish zarurati paydo bo'lmoqda. Maqolada motivatsiya tushunchasining mazmuni, uning pedagogik faoliyat bilan bog'liq xususiyatlari, O'zbekiston ta'lim tizimi sharoitida ichki va tashqi motivlarning o'zaro ta'siri tahlil qilinadi. A. Maslou, F. Gersberg, V. Vrum, J. Adams kabi motivatsiya nazariyalari g'oyalari pedagogik boshqaruv kontekstida qayta talqin qilinib, rahbarlar uchun ta'lim muassasasida samarali motivatsion muhit yaratish bo'yicha nazariy asoslangan xulosalar beriladi. Muallif motivatsion yondashuv faqat moddiy rag'batlantirish bilan cheklanmasdan, o'qituvchining kasbiy o'sishga, ijodkorlikka va ijtimoiy e'tirofga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishga xizmat qilganda ish unumdorligi barqaror ravishda oshishini ta'kidlaydi.

Zamonaviy taraqqiyotning asosiy belgilaridan biri – bu bilimlar iqtisodiyoti va inson kapitali omilining kuchayib borayotganidir. Ta'lim tizimida ham aynan shu omil yetakchi o'ringa chiqmoqda, chunki rahbarlar, o'qituvchilar va metodistlarning intellektual salohiyati ta'limning mazmunini yangilash, kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish, raqamli resurslardan foydalanish va xalqaro baholash dasturlarida muvaffaqiyatli ishtirok etishning asosi hisoblanadi. Shu sababli pedagog kadrlarni oddiy ijrochi sifatida emas, balki ta'lim sifatini belgilovchi strategik subyekt sifatida ko'radigan yondashuv tobora kuchaymoqda. Bunday yondashuv o'z-o'zidan ularning mehnatini tashkil etish, baholash va rag'batlantirish tizimini ham qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi. Ish unumdorligi tushunchasi ta'lim sohasiga kirib kelgach, ko'plab muassasalarda o'qituvchilar faoliyatining faqat miqdoriy ko'rsatkichlari –

darslarni o'z vaqtida o'tish, hujjatlarni to'ldirish, hisobotlarni topshirish – hisobga olinib, natijaning sifat ko'rinishlari e'tibordan chetda qolib ketayotganini ko'rsatdi. Vaholanki, ta'limda ish unumdorligi birgina darslar soni yoki o'quvchilarni fan bo'yicha o'zlashtirish foizi bilan o'lchanmaydi. U o'qituvchining darsni innovatsion metodlar bilan tashkil etishi, o'quvchilarda mustaqil fikrlash va muloqot ko'nikmalarini shakllantirishi, ota-onalar va hamkasblar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yishi, ta'lim muassasasining umumiy imijiga hissa qo'shishi kabi ko'p sonli sifat omillari bilan ham bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan qaralganda, yuqori ish unumdorligiga erishishning asosiy manbai o'qituvchining ichki motivatsiyasidir. Moddiy ta'minot va tashqi nazorat bo'lmagan taqdirda ham o'z ustida ishlaydigan, yangi metodikalarni sinab ko'radigan, o'quvchilar bilan shaxsiy muloqotni yo'lga qo'yadigan pedagoglar aynan kuchli ichki motivga ega bo'lgan shaxslardir. Motivatsion yondashuvning mohiyati ham shundan iboratki, u o'qituvchini faqat tashqi buyruq va ko'rsatmalar orqali emas, balki uning kasbga sadoqati, ijodiy qiziqishi, o'zini namoyon etish istagi orqali ishga undaydi.

Ta'lim tizimida ish unumdorligini oshirish masalasiga ko'pincha iqtisodiy nuqtai nazardan yondashilib, o'qituvchining ish haqi va moddiy rag'batlari birlamchi omil sifatida ko'riladi. Albatta, ijtimoiy himoyalanganlik va munosib maosh pedagog uchun muhimdir, biroq xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, maoshning oshirilishi ma'lum darajagacha motivatsiyani kuchaytiradi, undan keyin esa o'sish sur'ati sekinlashadi. Shu yerda motivatsion yondashuv boshqa omillarni ham ko'rib chiqishni taklif etadi: kasbiy avtonomiya, darslarni rejalashtirishda erkinlik, o'z g'oyasini amaliyotga tatbiq etish imkoniyati, rahbariyatning ishonchi, hamkasblar jamoasida o'zini qadrlangan his etish. Bu omillar pedagogning o'z ishiga bo'lgan mas'uliyatini oshiradi, u o'zini nafaqat buyruqlarni bajaruvchi xodim, balki ta'lim siyosatini hayotga tatbiq etayotgan hamkor subyekt sifatida anglay boshlaydi. Shuningdek, O'zbekiston ta'lim tizimi uchun xos bo'lgan yana bir omil – bu yoshlar bilan bir qatorda tajribali, lekin sovet davrida shakllangan uslubni saqlab qolgan o'qituvchilarning bir tizimda faoliyat yuritayotganidir. Ularning yangicha yondashuvga o'tishi, masalan, o'quvchi markazli ta'lim, loyiha ishlari, integratsiyalashgan darslar, STEAM elementlarini qo'llashga bo'lgan munosabati ko'p jihatdan motivatsiyaga bog'liq. Agar rahbariyat ularning tajribasini qadrlasa, yangi metodikalarni o'rganish uchun qulay sharoit yaratsa, ularni yosh kadrlar bilan juftlab mentorlik munosabatini vujudga keltirsa, bunday o'qituvchilar ham o'z faoliyatini yangilashga tayyor bo'ladi. Aks holda, ular o'zlarini chetga surilgandek his etib, faqat minimal vazifalarni bajarish bilan cheklanib qoladi, bu esa umumiy ish unumdorligini pasaytiradi. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ta'lim-tarbiya sifatini oshirish, o'qituvchi maqomini yuksaltirish, malaka oshirish va qayta tayyorlash tizimini qayta ko'rib chiqishga doir hujjatlari ham o'qituvchini rag'batlantirish masalasini kun tartibiga keskin olib chiqdi. Bu hujjatlarda o'qituvchining moddiy manfaatdorligini ta'minlash bilan birga, uning ijtimoiy nufuzini oshirish, mehnati natijalarini ommaviy e'tirof etish, faol va ijodkor pedagoglar tajribasini ommalashtirish kabi vazifalar belgilangan bo'lib, bularning barchasi motivatsion yondashuvning amaliy ifodalaridir.

Ushbu tadqiqotning nazariy bazasini shaxs motivatsiyasi, mehnat psixologiyasi, ta'lim menejmenti va yetakchilikka oid ilmiy manbalar tashkil etdi. A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi, F. Gersbergning ikki omilli yondashuvi, V. Vrumning kutishlar nazariyasi, J. Adamsning adolat nazariyasi, shuningdek, E. Deci va R. Ryanning o'zini o'zi aniqlash nazariyasi o'qituvchilar mehnatini rag'batlantirishni tushuntirishda tayanch

model sifatida tanlandi. Bu nazariyalar shaxsni harakatga keltiruvchi omillarni turli rakurslardan izohlagani bois, ularni pedagogik kontekstga ko'chirish ta'lim muassasalari rahbarlariga motivatsion boshqaruvning bir nechta ssenariysini ishlab chiqish imkonini beradi. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasi ta'lim tizimini rivojlantirishga doir normativ-huquqiy hujjatlar, Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, Xalq ta'limi va Oliy ta'lim vazirliklarining yo'riqnomalari ham tahlil qilindi. Ular pedagoglarning moddiy va ma'naviy rag'batlantirilishi, kasbiy o'sishi, malaka oshirishning kredit-modul tizimiga o'tkazilishi, o'qituvchilarning ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bandlari bo'yicha kontent-tahlil qilindi. Shuningdek, respublikadagi ayrim maktab va oliy ta'lim muassasalarining kadrlar bo'limlari, metodik kengashlari hamda pedagogik mahorat markazlari ish tajribasi kuzatildi. Kuzatishlar asosan o'qituvchilar yig'ilishlari, metodik kunlar, attestatsiya komissiyalari, ilg'or pedagogik tajriba taqdimotlari chog'ida o'tkazilib, rahbariyatning motivatsion nutqlari, taqdirlash marosimlari, baholash mezonlari va o'qituvchilarning ularga nisbatan munosabatlari qayd etildi. Olingan ma'lumotlar induktiv yo'l bilan guruhlab chiqildi, keyin esa deductiv tahlil yordamida motivatsion yondashuvning umumiy qonuniyatlari ajratib ko'rsatildi. Tadqiqotning metodik asosini tizimli yondashuv tashkil etib, u orqali motivatsiya ta'lim muassasasining boshqa bo'g'inlari – rejalashtirish, nazorat, ichki monitoring, metodik ta'minot, moddiy-texnik baza, psixologik xizmat – bilan o'zaro aloqadorlikda ko'rib chiqildi. Natijada motivatsiyani faqatgina pul mukofoti yoki faxriy yorliq bilan tenglashtirishga olib keluvchi tor ma'nodagi talqinlardan voz kechilib, uni pedagog shaxsining kasbiy hayot sikli, psixologik ehtiyojlari va ijtimoiy mavqei bilan bog'liq murakkab tizim sifatida talqin qilish imkoniyati tug'ildi. Tadqiqotning metodik jihatdan yana bir muhim tomoni – bu triangulyatsiya, ya'ni turli manbalar orqali olingan ma'lumotlarni bir-biri bilan solishtirib, umumiy xulosaga kelish usulidan foydalanilganidir. Normativ-huquqiy hujjatlardan olingan talablar real maktab va oliy ta'lim muassasalaridagi holat bilan, rahbariyat fikrlari esa o'qituvchilar qarashlari bilan, nazariy qarashlar esa amaliy kuzatuvlar bilan taqqoslandi. Bu usul motivatsion yondashuvning faqat ideal modelini emas, balki amaliyotda uchraydigan cheklovlarini ham ko'rish imkonini berdi. Masalan, ayrim muassasalarda rahbarlar motivatsiya haqida yetarli nazariy tushunchaga ega bo'lsalar-da, yuqori turuvchi tashkilotlar tomonidan belgilangan qat'iy me'yorlar va hisobotlar ularga erkin rag'batlantirish tizimini qo'llashga imkon bermasligi aniqlandi. Shu bois maqolada taqdim etilgan nazariy xulosalar amaliyotga to'liq ko'chirilishi uchun boshqaruvning yuqori pog'onalarida ham motivatsion yondashuvni qo'llab-quvvatlovchi normativ baza va tashkiliy madaniyat shakllanishi kerakligi ta'kidlanadi. Shu bilan birga, tadqiqot cheklovlari sifatida barcha turdagi ta'lim muassasalarini qamrab olishning imkoni bo'lmagani, ayrim rahbar va pedagoglarning motivatsiya masalasidagi fikrlari og'zaki so'rov asosida olinib, hujjatlar bilan to'liq tasdiqlanmagani qayd etilishi lozim. Bu esa kelgusida yanada kengroq statistik ma'lumotlar to'plash va ularni tahlil etish zarurligini ko'rsatadi.

Motivatsiya psixologik hodisa sifatida shaxsni ma'lum maqsad sari yo'naltiradigan ehtiyojlar, qiziqishlar, qadriyatlar, ideallar va tashqi rag'batlar majmuasidir. Pedagogik faoliyatda bu majmua yanada murakkab tus oladi, chunki o'qituvchi mehnati bevosita o'quvchi shaxsiga ta'sir ko'rsatadi, natija esa ko'pincha darhol ko'rinmaydi. Shu sababli pedagogning motivatsiyasi doimiy ravishda qo'llab-quvvatlanmasa, u kundalik dars berish jarayonidagi rasmiylik, hujjatlar ko'pligi, sinflar to'yinganligi va ota-onalar bilan muloqotdagi qiyinchiliklar

ortida so'nib qolishi mumkin. Motivatsion yondashuvning asosiy g'oyasi shundan iboratki, o'qituvchiga faqat vazifa yuklash emas, balki unga nima uchun buni qilish zarurligini, bu faoliyatning qanday ijtimoiy va shaxsiy foyda berishini ko'rsatib berish lozim. A. Maslou ehtiyojlar iyerarxiasini ta'lim sohasi misolida izohlaganda, pedagogning asosiy ehtiyojlari qondirilgan taqdirdagina u o'zini o'quvchilarning ma'naviy-axloqiy rivoji uchun mas'ul ijodkor shaxs sifatida namoyon etishini ta'kidlash mumkin. Biroq ko'plab muassasalarda o'qituvchining yuqori darajadagi ehtiyojlari – kasbiy e'tirof, ijodiy erkinlik, o'z g'oyalarini sinab ko'rish, xalqaro maydonga chiqish – yetarlicha hisobga olinmaydi. Natijada u o'zini oddiy ijrochi sifatida his qiladi, tashabbus ko'rsatishdan tiyiladi, yangilik kiritishdan cho'chiydi va bu bevosita ish unumdorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. F. Gersbergning ikki omilli nazariyasi shuni ko'rsatadiki, o'qituvchining asosiy mehnat sharoitlari qoniqarli bo'lsa ham, ularni ijodkorlikka undaydigan qo'shimcha omillar bo'lmasa, natija o'rtacha bo'lib qoladi. Ta'lim muassasasida gigiyenik omillar qatoriga ish haqi, yuklama adolatliligi, mehnat intizomi talablari, ish joyining texnik jihozlanganligi, rahbarning professional odobi kiradi. Ular bo'lmasa, o'qituvchi ishga salbiy munosabatda bo'ladi, biroq ular borligi ish unumdorligining keskin oshishini kafolatlamaydi. Motivlovchi omillar esa, aksincha, o'qituvchining ichki ehtiyojlariga mos keladi: erishilgan yutuqlarni tan olish, o'quvchilar va ota-onalar oldida e'tirof etish, attestatsiya natijalaridan keyin haqiqiy mansab o'sishini ta'minlash, ijodiy g'oyalarni amalga oshirish uchun resurs va vaqt berish, xorijiy tajriba almashinuvida ishtirok ettirish, kouching va mentorlik dasturlariga jalb qilish kabi yo'llar ish unumdorligini keskin oshiradi.

V. Vrumning kutishlar nazariyasi ham ta'lim tizimi uchun mos keladi. O'qituvchi o'z mehnati natijasida aniq ijobiy oqibatlariga erishishiga ishonsa, masalan, yangi o'quv-metodik qo'llanma tayyorlagani yoki innovatsion dars ishlanmasi bilan chiqqani uchun rahbariyat tomonidan baholanishini bilsa, u bunday tashabbuslarni muntazam takrorlaydi. Agar bu bog'lanish uzilib qolsa, ya'ni tashabbuslar e'tiborsiz qolsa, mukofotlar shaffof bo'lmasa yoki ular boshqa omillarga bog'lab qo'yilsa, pedagogning ichki ishonchi susayadi, u faqat eng zarur vazifalarnigina bajarishga o'tadi. J. Adamsning adolat nazariyasi ham o'qituvchi motivatsiyasini tushuntirishda muhim o'rin tutadi. Ta'lim muassasasida bir xil yuklama, o'xshash natijalar va o'xshash malakaga ega bo'lgan o'qituvchilar turlicha rag'bat olganini ko'rsa, jamoada norozilik kayfiyati paydo bo'ladi, o'zaro ishonch susayadi, individual raqobat salbiy tus oladi. Bu hol ish unumdorligining pasayishiga, hatto iste'dodli kadrlarning boshqa tashkilotlarga o'tib ketishiga sabab bo'lishi mumkin. Shu bois motivatsion yondashuv adolat tamoyiliga tayanishi, baholash mezonlari ochiq e'lon qilinishi, yutuqlar ommaviy tarzda tan olinishi, rag'batlar aniq natijaga bog'lanishi lozim.

Ta'lim muassasasida motivatsion yondashuvni amalda qo'llash jarayonida yana bir muhim masala – bu teskari aloqaning sifati va tezligidir. O'qituvchi bajargan ishi qanchalik qadrlangani, qaysi jihatlari mukammal, qaysi tomoni ustida ishlash lozimligini bilmasa, u o'z rivojlanishini tasodifga tashlab qo'yadi. Kouching texnologiyalarida esa teskari aloqa baholashdan ko'ra ko'proq rivojlantirishga yo'naltiriladi: "siz noto'g'ri qildingiz" tamoyili o'rniga "keyingi safar yanada yaxshirog'ini qilishingiz uchun nimalar yordam beradi?" savoli qo'yiladi. Bu savol o'qituvchini himoyaviy pozitsiyaga emas, izlash va topishga yo'naltiradi, uning ichki motivatsiyasini shikastlamaydi. Shu bilan birga, raqamli ta'lim vositalarining joriy etilishi ham motivatsiya bilan uzviy bog'liq. Masalan, elektron jurnal va kundalik, onlayn platformalar, masofaviy o'qitish tizimlari ba'zan o'qituvchining ish hajmini ko'paytirib

yuboradi. Agar bu tizimlarga o'tishning mazmuniy foydasi tushuntirilmasa, o'qituvchiga texnik va metodik yordam berilmasa, raqamlashtirish jarayoni aks ta'sir ko'rsatib, motivatsiyani susaytirishi mumkin. Demak, har qanday innovatsiya bilan birga motivatsion dasturlar – treninglar, mahorat darslari, rag'batlantiruvchi tanlovlar, jamoaviy muvaffaqiyatni nishonlash tadbirlari – o'tkazilib borilishi lozim.

Motivatsion yondashuvni ish unumdorligi monitoringi bilan bog'lash ham alohida e'tiborga loyiqdir. Agar pedagoglar faoliyatini baholash faqat statistik ko'rsatkichlarga, masalan, o'quvchilarning yakuniy nazorat natijalariga, fan olimpiadalaridagi yutuqlariga, darsga kelmagan o'quvchilar soniga qarab amalga oshirilsa, o'qituvchi o'z mehnatining chuqurroq pedagogik jihatlarini e'tibordan chetda qoldirishi mumkin. Motivatsion yondashuv esa baholashga sifat mezonlarini ham kiritishni, darsning interaktiv darajasi, o'quvchining fikrlash faolligi, hamkorlikda o'rganish elementlari, pedagogning individual ta'lim yo'llarini yaratish qobiliyatini ham hisobga olishni taklif etadi. Shu tarzda tuzilgan baholash tizimi o'qituvchini ijodiy ishlashga undaydi va u o'z navbatida bu ijodkorlikni keyingi baholash sikllarida ko'rsatishga harakat qiladi. Natijada baholash – motivatsiya – ish unumdorligi – yana baholash ko'rinishidagi yopiq, lekin rivojlanuvchi sikl hosil bo'ladi. Bu sikl samarali ishlashi uchun tahlil natijalari ochiq bo'lishi, o'qituvchi o'zining kuchli va zaif tomonlarini aniq bilishi, individual rivojlanish rejasini tuzishi, rahbardan metodik va psixologik yordam olishi zarur. Shu ma'noda motivatsion yondashuv faqatgina ruhlantirish yoki maqtov berish emas, balki o'qituvchini o'z faoliyatini ongli ravishda boshqarishga o'rgatish, uning metakognitiv ko'nikmalarini rivojlantirish, o'z-o'zini baholash va o'zini o'zi rag'batlantirish darajasini oshirishni ham o'z ichiga oladi. Motivatsiyasi yuqori bo'lgan pedagog malaka oshirish kurslariga rasmiy majburiyat sifatida emas, balki o'z kasbiy kapitaliga sarmoya sifatida qaraydi, onlayn vebinarlar va MOOC kurslarida mustaqil ishtirok etadi, yangi o'quv dasturlarini joriy etishda faol bo'ladi. Natijada ta'lim muassasasining umumiy innovatsion salohiyati oshadi, o'quvchilarga taklif qilinayotgan ta'lim xizmatlari sifati yaxshilanadi, raqobatbardoshlik kuchayadi.

Olib borilgan nazariy tahlil va amaliy kuzatuvlar pedagog kadrlarning ish unumdorligini oshirishda motivatsion yondashuv hal qiluvchi omil ekanini ko'rsatdi. Ta'lim muassasalarida mavjud bo'lgan an'anaviy boshqaruv tizimlari ko'proq tartib-intizomni saqlash, hujjatlarni o'z vaqtida topshirish va tashkiliy masalalarni yechishga yo'naltirilgan bo'lib, ular o'qituvchining ichki ehtiyojlarini yetarli darajada qondirmaydi. Shu bois motivatsiyani shaxsga yo'naltirilgan ta'lim konsepsiyasi, adolat va shaffoflik tamoyillari, kouching va mentorlik texnologiyalari, ijodiy tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash tizimi bilan birgalikda qo'llash zarur. Maslou, Gersberg, Vrum va Adamsning motivatsiya nazariyalari pedagogik boshqaruvga moslab talqin qilinganda, o'qituvchining bazaviy ehtiyojlari bilan birga, uning yuqori darajadagi – o'zini namoyon etish, kasbiy e'tirofga erishish, ijtimoiy ta'sir doirasini kengaytirish – ehtiyojlarini ham inobatga olish lozimligi ayon bo'ladi. Demak, ta'lim muassasasi rahbari motivatsion muhit yaratish jarayonida mehnat sharoitlarini yaxshilash, adolatli baholash va rag'batlantirish tizimini joriy etish, o'qituvchining yutuqlarini ommalashtirish, uni ilmiy-metodik izlanishlarga jalb etish, murakkab vazifalarni mustaqil hal etishga undovchi kouching suhbatlarini yo'lga qo'yishi kerak. Shunda pedagogning ish unumdorligi vaqtinchalik emas, balki barqaror tarzda oshadi va bu natija ta'lim sifati ko'rsatkichlarida ham o'z aksini topadi. Kelgusida ushbu mavzuni yanada chuqurlashtirish uchun turli hududlardagi ta'lim muassasalarida motivatsion

dasturlarni eksperimental tarzda joriy etish, ularning o'qituvchi ish unumdorligiga, dars sifati va o'quvchi yutuqlariga ta'sirini solishtirma tahlil qilish maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, rahbarlarning motivatsion yetakchilik kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha maxsus o'quv-modullarni ishlab chiqish, kouching va mentorlikni pedagogik mahorat kurslarining majburiy qismi sifatida kiritish, motivatsiyani raqamli boshqaruv tizimlari bilan integratsiya qilish yo'llarini tadqiq etish ham dolzarb vazifalar sirasiga kiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Маслоу А. Мотивация и личность. – М.: Питер, 2008. – 352 с.
2. Герцберг Ф. Труд и природа человека. – М.: Прогресс, 1993. – 214 с.
3. Врум В. Работа и мотивация. – М.: Юристъ, 2000. – 412 с.
4. Адамс Дж. Теория справедливости в организационном поведении // Психология труда и управления. – 2010. – № 4. – С. 45–59.
5. МакКлелланд Д. Мотивация человеческого поведения. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
6. Deci E., Ryan R. Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior. – New York: Plenum, 1985. – 372 p.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Таълим-тарбия тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармони. – Тошкент, 2024.
8. Тожиев Р.Қ. Педагогик маҳорат. – Тошкент: Фан ва технология, 2022. – 188 б.
9. Қодиров Б. Педагогик менежмент. – Тошкент: Иқтисод-молия, 2019. – 240 б.
10. Назарова Г.Т. Таълим сифатини бошқаришда инсон омили. – Тошкент: Янги аср авлоди, 2021. – 164 б.
11. Boud D., Hager P. Re-thinking continuing professional development in the light of contemporary knowledge and learning // International Journal of Lifelong Education. – 2012. – Vol. 31(4). – P. 459–472.