ELEKTRON TA’LIM VA RAQAMLI BOSHQARUV

Tairova Madinabonu Baxtiyarovna
Andijon davlat pedagogika instituti
Maktabgacha ta’lim kafedrasi professori (DSc).
Axmedova Fayziniso Otabekovna qizi
Maktabgacha ta’lim yo’nalishi
2-bosqich magistranti.
https://doi.org/10.5281/zenodo.23813355

Annotatsiya: Ushbu maqolada zamonaviy ta’lim tizimida elektron o‘qitish shakllari va raqamli boshqaruv mexanizmlarining o‘zaro integratsiyalashuvi hamda ularning samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimli ravishda tahlil qilingan. Izlanishlar davomida raqamli ekotizimlar, avtomatlashtirilgan boshqaruv axborot platformalari va masofaviy ta’lim vositalarining ta’lim sifati hamda ma’muriy shaffoflikni ta’minlashdagi roli ilmiy asoslangan holda o‘rganilgan. Elektron ta’lim muhitida byurokratiyani kamaytirish, resurslarni optimallashtirish va inson kapitalini intensiv rivojlantirish omillari yoritilgan. Olingan natijalar ta’lim menejmentini modernizatsiya qilish va istiqbolli raqamli modellarni muvaffaqiyatli tatbiq etish bo‘yicha xulosalar chiqarish imkonini beradi.
Kalit so‘zlar: Elektron ta’lim, raqamli boshqaruv, ta’lim menejmenti, inson kapitali, ta’lim sifati, raqamli ekotizim, optimallashtirish, axborot texnologiyalari.

Abstract: This article provides a systematic analysis of the integration of digital learning frameworks and digital management mechanisms within the modern educational system, alongside their efficiency indicators. The study theoretically examines the role of digital ecosystems, automated management information platforms, and distance learning tools in ensuring educational quality and administrative transparency. Factors such as reducing bureaucracy, optimizing resources, and intensively developing human capital within the electronic learning environment are highlighted. The findings enable drawing conclusions aimed at modernizing educational management and successfully implementing prospective digital models.
Keywords: Digital education, digital management, educational management, human capital, quality of education, digital ecosystem, optimization, information technologies.

Аннотация: В данной статье представлен систематический анализ интеграции форм электронного обучения и механизмов цифрового управления в современной образовательной системе, а также показателей их эффективности. В ходе изучения научно обоснована роль цифровых экосистем, автоматизированных информационных платформ управления и средств дистанционного обучения в обеспечении качества образования и административной прозрачности. Освещены факторы сокращения бюрократии, оптимизации ресурсов и интенсивного развития человеческого капитала в среде электронного обучения. Полученные результаты позволяют сделать выводы,

направленные на модернизацию менеджмента в образовании и успешную реализацию перспективных цифровых моделей.

Ключевые слова: Электронное обучение, цифровое управление, менеджмент в образовании, человеческий капитал, качество образования, цифровая экосистема, оптимизация, информационные технологии.

Global transformatsiyalar va axborotlashgan jamiyat shakllanishi sharoitida zamonaviy ta’lim tizimini muvaffaqiyatli rivojlantirish bevosita elektron ta’lim va raqamli boshqaruv ekotizimlarining mukammalligiga bog‘liq. Elektron ta’lim shunchaki masofaviy o‘qitish vositalaridan foydalanish emas, balki ta’lim mazmunini tubdan yangilovchi, talaba va pedagog faoliyatini uzluksiz monitoring qiluvchi hamda inson kapitalining intellektual salohiyatini erta yoshdan boshlab shakllantiruvchi strategik drayverdir. Shuningdek, ta’lim menejmentini raqamli boshqaruv indikatorlari asosida tashkil etish an’anaviy ma’muriy byurokratiyani cheklash, moliyaviy va o‘quv resurslarini shaffof taqsimlash hamda qaror qabul qilish tezkorligini oshirish imkonini beradi. Bugungi kun menejmentida integratsiyalashgan axborot tizimlarini (LMS va ERP platformalarini) joriy etmasdan turib, ta’lim muassasalarining xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini ta’minlash mutloq imkonsizdir. Tizimli o‘rganishlar shuni ko‘rsatadiki, elektron ta’lim va raqamli boshqaruv tamoyillarining o‘zaro muvozanatli sintezi ta’lim muassasalarida tashkiliy barqarorlikni ta’minlashning va sifat jihatidan yangi intellektual muhitni vujudga keltirishning eng asosiy kafolati hisoblanadi. Shu sababli, elektron ta’lim va raqamli boshqaruv mexanizmlarining rolini ilmiy-nazariy jihatdan asoslash dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Elektron ta’lim (e-learning) — bu raqamli va elektron texnologiyalar, axborot-kommunikatsiya vositalari hamda internet tarmoqlari imkoniyatlaridan foydalangan holda o‘quv jarayonlarini tashkil etish, bilimlarni masofadan uzatish va o‘zlashtirish dasturlarini boshqarishga qaratilgan, ilmiy asoslangan innovatsion o‘qitish tizimidir. Ilmiy-pedagogik va kognitiv nazariyalarga ko‘ra, elektron ta’lim shunchaki an’anaviy darsliklarni raqamli formatga o‘tkazish (raqamli nusxa yaratish) emas, balki ta’lim oluvchining individual intellektual traektoriyasini shakllantiruvchi, o‘quv materiallarini multimedia, interaktiv va gipermatnli muhitda sintez qiluvchi yaxlit pedagogik ekotizimdir. Ushbu tizim ta’lim menejmenti va kognitiv psixologiyaning bir qator fundamental qonuniyatlariga tayanadi. Xususan, kognitiv yuklama nazariyasiga ko‘ra, elektron ta’limda vizual va audio axborotlarning raqamli multimedia vositalari (infografikalar, video va simulyatsiyalar) orqali muvozanatli taqsimlanishi inson miyasida ma’lumotlarni qayta ishlash hamda uzoq muddatli xotiraga o‘tkazish samaradorligini an’anaviy chiziqli o‘qitish uslublariga nisbatan bir necha barobar oshiradi. Shuningdek, tizimli-funksional yondashuv nuqtayi nazaridan qaraganda, elektron ta’lim o‘quv jarayonlarini LMS (Learning Management System – Ta’limni boshqarish tizimlari) platformalari yordamida to‘liq avtomatlashtirishga xizmat qiladi, bu esa har bir ta’lim oluvchining o‘zlashtirish ko‘rsatkichlarini, darslardagi ishtirokini va intellektual o‘sish dinamikasini real vaqt rejimida (real-time monitoring) subyektiv xatoliklarsiz nazorat qilish va baholash imkonini beradi. Boshqaruv iqtisodiyoti va sinergetik qonuniyatlarga muvofiq, elektron ta’lim resurslar (vaqt, transport, bino va moddiy ashyolar) cheklangan sharoitda ommaviy ta’lim qamrovini keskin kengaytirish, hududiy cheklovlarni yo‘qotish va har bir fuqaro uchun sifatli ta’lim resurslaridan teng foydalanish imkoniyatini (ijtimoiy adolat

tamoyilini) yaratish orqali inson kapitalini intensiv rivojlantirishning bosh drayveri bo‘lib xizmat qiladi. Zamonaviy ta’lim falsafasida elektron ta’lim tizimi o‘qituvchining rolini an’anaviy faqat bilim beruvchi (ma’ruzachi) qolipidan chiqarib, talabalarni raqamli axborotlar oqimida to‘g‘ri yo‘naltiruvchi strategik moderator va fasilitator roliga o‘tkazishni taqozo etuvchi, "hayot davomida bilim olish" (lifelong learning) konsepsiyasini amalda kafolatlovchi eng oliy va muqarrar ta’limiy-texnologik shakldir.

Raqamli boshqaruv — bu tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy yoki ta’lim tizimlari faoliyatini optimallashtirish, ularning shaffofligini ta’minlash va boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirish maqsadida raqamli texnologiyalar, bulutli platformalar, katta ma’lumotlar (Big Data) tahlili hamda avtomatlashtirilgan axborot tizimlarini boshqaruv apparatiga integratsiya qilishga qaratilgan, ilmiy asoslangan zamonaviy menejment jarayonidir. Ilmiy menejment va kibernetika qonuniyatlariga ko‘ra, raqamli boshqaruv shunchaki an’anaviy hujjatlarni elektron ko‘rinishga o‘tkazish (ijtimoiy-ma’muriy raqamlashtirish) emas, balki boshqaruvchi subyekt va boshqariluvchi obyekt o‘rtasidagi axborot oqimlarini tubdan transformatsiya qiluvchi yangi boshqaruv ekotizimidir. Norbert Vinerning kibernetik modeliga asosan, boshqaruv mohiyati teskari aloqa (feedback) mexanizmining tezkorligi va mukammalligiga tayanadi. Raqamli boshqaruv sharoitida integratsiyalashgan ERP va axborot platformalarining qo‘llanilishi ma’lumotlarni qabul qilish va qayta ishlash vaqtini qisqartiradi, inson omili bilan bog‘liq subyektiv xatoliklarni minimal darajaga tushiradi hamda real vaqt rejimida (real-time monitoring) shaffof nazorat o‘rnatish imkonini beradi. Yozef Shumpeterning innovatsiyalar nazariyasidagi "ijodiy vayronkorlik" tamoyiliga muvofiq, raqamli boshqaruv eskirgan, chiziqli va byurokratik iyerarxiya qoliplarini parchalab, o‘rniga tashkilotni yuqori moslashuvchan va dinamik (Agile-management) holatga keltiruvchi mexanizmlarni vujudga keltiradi. Sinergetik yondashuv nuqtayi nazaridan, raqamli boshqaruv minimal moddiy, moliyaviy va vaqt resurslarini sarflab, maksimal tashkiliy natijadorlikka (foydalilik koeffitsiyentiga) erishishni ilmiy jihatdan kafolatlaydi hamda rahbarning rolini an’anaviy mexanik nazoratchidan strategik yo‘naltiruvchi (fasilitator) va jamoani ruhlantiruvchi motivator roliga o‘tkazadi.

Elektron ta’lim va raqamli boshqaruv tushunchalari zamonaviy ta’lim menejmenti va tizimli kibernetika nazariyasida uzviy bog‘liq bo‘lgan, bir-birini taqozo etuvchi hamda to‘ldiruvchi fundamental tizimli kategoriyalar hisoblanadi. Ularning o‘rtasidagi interaktiv aloqadorlik mohiyati kibernetikaning subyekt va obyekt o‘rtasidagi muvozanatli axborot almashinuvi qonuniyatiga tayanadi. Bu tizimda elektron ta’lim bevosita o‘quv jarayonlarini raqamli platformalar orqali amalga oshiruvchi hamda inson kapitalini intensiv shakllantiruvchi amaliy-funktsional muhit (boshqariluvchi obyekt) bo‘lib xizmat qilsa, raqamli boshqaruv — ushbu o‘quv muhitini strategik rejalashtiruvchi, resurslarini shaffof taqsimlovchi va monitoring qiluvchi boshqaruvchi subyektdir. Elektron ta’lim platformalarining (LMS ekotizimlarining) muvaffaqiyatli ishlashi to‘g‘ri shakllantirilgan raqamli boshqaruv algoritmlariga bog‘liq; o‘z navbatida, raqamli boshqaruv tizimi o‘zining ma’muriy samaradorligini isbotlash va shaffof tahliliy ma’lumotlarga (Big Data) ega bo‘lish uchun bevosita elektron ta’lim jarayonlaridan kelib tushadigan raqamli ko‘rsatkichlarga tayanadi.

Tizimli yondashuv nuqtayi nazaridan qaraganda, ushbu ikki tushunchaning sinergetik aloqadorligi ta’lim muassasalarida an’anaviy ma’muriy byurokratiyani butunlay qisqartirib, boshqaruv tezkorligini maksimal darajaga ko‘taradi. Elektron ta’lim tizimida talabaning bilim o‘zlashtirish darajasi, darslardagi ishtiroki va pedagogning kasbiy faoliyati raqamli boshqaruv

platformalari (masalan, ERP va reyting axborot tizimlari) orqali real vaqt rejimida (real-time monitoring) subyektiv xatoliklarsiz tahlil qilinadi. Bu jarayon Norbert Vinerning kibernetik modelidagi "teskari aloqa" (feedback) funksiyasini mukammal darajaga yetkazadi. Iqtisodiy va tashkiliy nuqtayi nazardan, elektron ta'lim va raqamli boshqaruv integratsiyasi minimal vaqt, mablag‘ va mehnat resurslarini sarflagan holda ta'lim muassasasining foydalilik koeffitsiyentini bir necha barobar oshirish imkonini beradi. Mazkur konseptual aloqa ta'lim tizimini qat'iy va o‘zgarmas iyerarxik qoliplardan qutqarib, uni dinamik tashqi muhit o‘zgarishlariga tez moslashadigan yuqori moslashuvchan boshqaruv (Agile-management) holatiga o‘tkazadi hamda rahbarning rolini mexanik nazoratchilikdan jarayonlarni to‘g‘ri muvofiqlashtiruvchi strategik fasilitatorlik darajasiga ko‘taradi.

Zamonaviy ta'lim tizimlarining funksional samaradorligini oshirish, elektron o‘qitish modellarini tizimlashtirish hamda ta'lim muassasalarida raqamli boshqaruv prinsiplarini qaror toptirish muammolari doirasida dotsent M.B. Tairovaning ilmiy izlanishlari alohida konseptual ahamiyat kasb etadi. Olimaning yondashuviga ko‘ra, elektron ta'lim va raqamli boshqaruv tizimlari alohida faoliyat yo‘nalishlari emas, balki bir-birini taqozo etuvchi va inson kapitalining intellektual ko‘rsatkichlarini intensiv yuksaltiruvchi yagona gibrid ekotizimdir. U o‘z izlanishlarida ta'lim menejmentini innovatsion asosda qayta qurishda rahbar kadrlar va pedagoglarning raqamli kompetensiyasini yangi boshqaruv indikatorlariga mos ravishda doimiy oshirib borish lozimligini ilmiy jihatdan asoslaydi.[1]

M.B. Tairovaning ilmiy-nazariy o‘rganishlarida ta'lim muassasalarining integrallashgan axborot platformalari (LMS va ERP boshqaruv tizimlari) orqali boshqarilishi ma'muriy byurokratiyani qisqartirishning va shaffoflikni ta'minlashning eng asosiy drayveri sifatida baholanadi. Olima o‘zining fundamental ilmiy ishlarida ko‘rsatib beradiki, elektron ta'lim jarayonlarini raqamli boshqaruv platformalariga sintez qilish orqali o‘quv natijalarini real vaqt rejimida (real-time monitoring) subyektiv xatoliklarsiz baholash tizimi shakllanadi hamda muassasa faoliyatini tashkil etish va boshqarishning qat'iy, ilmiy asoslangan institutsional tamoyillariga to‘liq rioya qilinishi kafolatlanadi.[2] Uning fikricha, bunday integratsiya Norbert Vinerning kibernetik modelidagi "teskari aloqa" (feedback) funksiyasini mukammal darajaga yetkazadi.

Shu bilan birga, olimaning izlanishlarida elektron ta'lim va raqamli boshqaruv platformalarini resurs jihatdan barqaror va maqsadli ta'minlash masalalariga alohida urg‘u beriladi. M.B. Tairova o‘zining ilmiy xulosalarida qat'iy isbotlaydiki, ta'limni moliyaviy barqarorlashtirish hamda raqamli infratuzilmani rivojlantirish davlat iqtisodiyoti va jamiyat uchun kelajakda eng yuqori intellektual hamda ijtimoiy dividend olib keladigan strategik investitsiya hisoblanadi. Bunday yangi texnologik muhitda rahbar an'anaviy mexanik nazorat usullaridan voz kechib, jarayonlarni to‘g‘ri muvofiqlashtiruvchi zamonaviy fasilitator hamda jamoani umumiy strategik maqsadlar sari ruhlantiruvchi motivator rolida namoyon bo‘lishi tizim barqarorligini ta'minlovchi bosh mezon hisoblanadi.[3]

---

[1] Tairova M.B. Liderlik nazariyalari va ularning boshqaruv tizimida qo‘llanilishi: kasbiy kompetensiyalar va boshqaruv indikatorlari tahlili. – Andijon: ADPI, 2026. – B. 15.

[2] Tairova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyatini tashkil etish va boshqarishning asosiy tamoyillari // Journal of Innovation and Scientific Research. – 2025. – № 895. – B. 824.

[3] Tairova M.B. Maktabgacha ta'limni rivojlantirish va moliyaviy ta'minlashning muhimligi // Eurasian Journal of Education and Career. – 2023. – № 4237. – B. 34.

Ushbu mavzu doirasida elektron ta’lim tizimlarining va raqamli boshqaruv mexanizmlarining o‘zaro integratsiyalashuv qonuniyatlarini mukammal o‘rganish uchun bir qator o‘zaro bog‘liq ilmiy va akademik metodlardan foydalanildi. O‘rganish va izlanishning metodologik poydevorini to‘g‘ri hamda ilmiy asoslangan xulosalarga erishish maqsadida tizimli-kibernetik yondashuv, qiyosiy-institutsional tahlil va modellashtirish tamoyillari tashkil etadi.

O‘rganish va izlanish jarayonida qo‘llanilgan birinchi tayanch metod **tizimli-kibernetik tahlil** bo‘lib, u orqali elektron ta’lim va raqamli boshqaruv modellari shunchaki alohida o‘quv rejalar yoki dasturlar yig‘indisi emas, balki subyekt va obyekt o‘rtasidagi axborot almashinuvi hamda teskari aloqa (feedback) tizimini ta’minlovchi yaxlit bir boshqaruv ekotizimi sifatida o‘rganildi. Keyingi bosqichda an’anaviy iyerarxik ta’lim boshqaruvi modellaridan zamonaviy raqamli va yuqori moslashuvchan (Agile-management) tizimlargacha bo‘lgan rivojlanish bosqichlarini solishtirish maqsadida **qiyosiy-institutsional tahlil** metodi ishga solindi. Kelajakdagi maqsadli sifat ko‘rsatkichlarini baholashda esa xalqaro va mahalliy akademik manbalar, elektron ta’limni raqamlashtirish dasturlari (LMS va ERP platformalari) ustida **hujjatli tahlil va qiyosiy kontent-analiz** metodi o‘tkazildi. Kontent-analiz yordamida ma’muriy byurokratiyani kamaytirish, shaffoflikni ta’minlash hamda inson kapitalini intensiv rivojlantirishga oid ilmiy-nazariy xulosalar matnli tahlildan o‘tkazildi. Nazariyalarning amaliyotda qo‘llanilish yo‘nalishlarini ko‘rsatishda **sinergetik modellashtirish va deduksiya** metodlaridan foydalanilib, barcha tahliliy va amaliy ko‘rsatkichlar asosida ta’lim menejmentini modernizatsiya qilish hamda raqamli boshqaruv platformalarini muvaffaqiyatli tatbiq etishga doir konseptual xulosalar shakllantirildi.

Olingan natijalar va ilmiy manbalar tahlili shuni tasdiqlaydiki, zamonaviy shiddat bilan o‘zgarib borayotgan sharoitda ta’lim muassasalari faoliyatini faqatgina ma’muriy-byurokratik buyruqlar va qat’iy mexanik nazorat darajasida tashkil etish kutilgan iqtisodiy va ijtimoiy samarani bermaydi. Shuning uchun bugungi kun menejmentida raqamli ekotizimlar, avtomatlashtirilgan axborot platformalari va elektron ta’lim vositalarini joriy etish orqali boshqaruv apparatini yuqori moslashuvchan holatga keltirish obodonlashtirilgan strategik zaruriyatdir. Norbert Vinerning kibernetik modeliga asosan, boshqaruv mohiyati axborot almashinuvi va teskari aloqa tizimining mukammalligiga tayanadi. Elektron ta’lim va raqamli boshqaruv integratsiyasi subyekt va obyekt o‘rtasidagi axborot uzatish tezligini oshirib, real vaqt rejimida (real-time monitoring) shaffof nazorat o‘rnatish imkonini beradi hamda subyektiv xatoliklarni minimal darajaga tushiradi.

Yozef Shumpeterning "ijodiy vayronkorlik" nazariyasiga muvofiq, raqamli boshqaruv eskirgan, chiziqli va byurokratik iyerarxiya qoliplarini parchalab, o‘rniga qat’iy tahliliy ma’lumotlarga (Big Data) asoslangan elektron menejment muhitini vujudga keltirmoqda. Bu jarayonda rahbarning roli an’anaviy buyruqbozlik funksiyasidan voz kechib, jarayonlarni to‘g‘ri muvofiqlashtiruvchi strategik fasilitator hamda jamoaning intellektual kapitalini faollashtiruvchi motivator roliga o‘tishini taqozo etadi. Sinergetik yondashuv nuqtayi nazaridan qaraganda, elektron ta’lim muhitida raqamli boshqaruv platformalarining (LMS va ERP ekotizimlarining) joriy etilishi minimal moddiy, moliyaviy va vaqt resurslarini sarflagan holda ta’lim muassasasining foydalilik koeffitsiyentini bir necha barobar oshirish imkonini beradi. Shu sababli, raqamli infratuzilmani rivojlantirish va ta’lim jarayonlarini raqamli boshqaruv algoritmlariga sintez qilish davlat iqtisodiyoti va jamiyat uchun kelajakda eng yuqori

intellektual hamda ijtimoiy dividend olib keladigan strategik investitsiya hisoblanadi. Bunday tizimli integratsiya murakkab ta’lim tuzilmalarining tashqi muhit tahdidlariga nisbatan barqarorligini ta’minlaydi va uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli taraqqiyot poydevorini kafolatlaydi.

Elektron ta’lim va raqamli boshqaruv mexanizmlarining o‘zaro integratsiyalashuv qonuniyatlarini tizimli o‘rganish hamda olib borilgan izlanishlar natijasida shunday yakuniy xulosaga kelindiki, ushbu tizimlar zamonaviy ta’lim menejmentida shunchaki texnik vositalar majmuasi emas, balki an’anaviy ma’muriy byurokratiyani bartaraf etuvchi, o‘quv resurslarini optimallashtiruvchi va inson kapitalining intellektual salohiyatini yuzaga chiqaruvchi eng asosiy strategik drayver hisoblanadi. Tizimli-kibernetik yondashuvlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli platformalar va LMS ekotizimlarining ta’lim boshqaruviga tatbiq etilishi ma’muriy apparatda teskari aloqa mexanizmlarini mukammallashtiradi, subyektiv xatoliklarni minimal darajaga tushiradi va talabalarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlarini real vaqt rejimida shaffof monitoring qilish imkonini beradi. Yangi texnologik va raqamli transformatsiyalar sharoitida rahbar kadrlar va pedagoglarning kasbiy kompetensiyasini hamda raqamli ko‘nikmalarini yangi boshqaruv indikatorlari asosida doimiy yuksaltirib borish tizim samaradorligini kafolatlovchi bosh omildir. Sinergetik va iqtisodiy nuqtayi nazardan, ta’lim jarayonlarini raqamli boshqaruv algoritmlariga sintez qilish hamda raqamli infratuzilmani rivojlantirish kelajakda eng yuqori intellektual hamda ijtimoiy dividend olib keladigan strategik investitsiya hisoblanib, u rahbarning an’anaviy mexanik nazoratchi rolidan voz kechib, jarayonlarni to‘g‘ri muvofiqlashtiruvchi zamonaviy fasilitator va jamoani ruhlantiruvchi motivator rolida namoyon bo‘lishini taqozo etadi, [3]. Ta’lim tizimining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlash va global raqobatbardoshlikka erishish uchun integratsiyalashgan axborot platformalarini ta’lim muassasalariga keng tatbiq etish hamda qat’iy ilmiy asoslangan innovatsion institutsional tamoyillarga tayanish maqsadga muvofiqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Tairova M.B. Liderlik nazariyalari va ularning boshqaruv tizimida qo‘llanilishi: kasbiy kompetensiyalar va boshqaruv indikatorlari tahlili. – Andijon: ADPI, 2026. – B. 15.
2. Tairova M.B. Maktabgacha ta’lim tashkiloti faoliyatini tashkil etish va boshqarishning asosiy tamoyillari // Journal of Innovation and Scientific Research. – 2025. – № 895. – B. 824.
3. Tairova M.B. Maktabgacha ta’limni rivojlantirish va moliyaviy ta’minlashning muhimligi // Eurasian Journal of Education and Career. – 2023. – № 4237. – B. 34.
4. UNESCO (2022). World Conference on Early Childhood Care and Education: Global Report on Education Governance. Paris, France.
5. OECD (2021). Starting Strong VI: Early Learning and Care in a Changing World. OECD Publishing, Paris.
6. Kauerz K., McMaken J. Governance in Early Childhood Education: Models and Trends in US States. – CEELO, 2020.