



Ruziyeva Gavhar Abdumalik qizi,
*Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini
qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish
instituti doktoranti*

MAKTABGACHA TA'LIM MUASSASALARIDA YETAKCHI VA PESHQADAM LIDER BOSHQARUVI – DAVR TALABI

Annotatsiya. *Maqolada maktabgacha ta'lim muassasalarida yetakchi va ilg'or rahbarlikni amalga oshirish, zamonaviy talablarga mos ravishda tashkilotchi va rahbar bo'lib shakllanish, ma'muriy-boshqaruv vazifalarini tezkor va to'g'ri bajarish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyatini o'zlashtirish, innovatsion faoliyatni rivojlantirish hamda rahbarning kasbiy-pedagogik tajribasini oshirish masalalari yoritib berilgan.*

Аннотация. *В статье рассматривается реализация ведущего и передового лидерства в дошкольных образовательных учреждениях, становление организатором и руководителем в соответствии с требованиями сегодняшнего дня, быстрое и правильное осуществление административно-управленческих функций, овладение культурой принятия управленческих решений, развитие инновационной деятельности и повышение профессионально-педагогического опыта руководителя.*

Annotation. *The article examines the implementation of effective and progressive leadership in preschool educational institutions. It discusses how leaders can become proficient organizers and managers in line with contemporary requirements, efficiently and correctly perform administrative and managerial functions, master the culture of management decision-making, foster innovative activities, and enhance their professional and pedagogical expertise.*

Tayanch so'zlar: *ta'lim tashkilotlari boshqaruvi, lider boshqaruvchi, boshqaruv madaniyati, qaror qabul qilish, pedagogik jamoa, kasbiy-pedagogik madaniyat.*

Ключевые слова: *управление образовательными организациями, лидер-менеджер, культура управления, принятие решений, педагогический коллектив, профессионально-педагогическая культура.*

Keywords: *management of educational organizations, leader manager, management culture, decision-making, pedagogical team, professional-pedagogical culture.*

Kirish. So‘nggi besh yillikda O‘zbekistonda maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv madaniyatini oshirish borasida amalga oshirilgan keng ko‘lamli islohotlar ta’lim muassasalarini tashkil etishga nisbatan yondashuvni tubdan o‘zgartirdi. Xalq ta’limi, maktabgacha va maktab ta’limini tubdan rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylandi. Mamlakatimiz Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev ta’lim tizimidagi rahbar xodimlar va ta’lim tizimi xodimlarining muhim rolini ta’kidlab, maktab faoliyatini yaxshilashga qaratilgan keng qamrovli islohotlarni boshlab berdi. Prezidentimiz tomonidan kadrlar tayyorlashga katta e’tibor qaratilib, boshqaruv va rahbarlik tizimi xodimlarining doimiy ravishda o‘zini takomillashtirish, kasbiy va rahbarlik boshqaruvi jihatlarini rivojlantirish ta’lim tizimini rivojlantirish bilan birga olib borilish talabini qo‘ydi. Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi “O‘zbekiston taraqqiyotining yangi davrida ta’lim, tarbiya va fanni rivojlantirish to‘g‘risida”gi¹ Farmonida rahbarlar, o‘qituvchilar va ustozlar, ma’ruzachilar, ta’lim muassasalarining yetakchi professorlari va ilm-fan vakillarining roli va vakolatini oshirish muhimligi ta’kidlangan².

Maqsad va uni asoslash. Mazkur nuqtayi nazardan xorijiy mamlakatlar tajribalarini o‘rganish, tahlil qilish va qiyoslash orqali eng maqbul yo‘nalishlarni mamlakatimiz ta’lim muassasalari boshqaruv tizimini rivojlantirishga yo‘naltirilgan dasturlarda tatbiq etish hamda boshqaruv tizimi, liderlik, muassasalar xodimlarini o‘z ortidan ergashtirish, kasbiy fidoyilikni oshirish kabi dolzarb masalalarda qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Quyida xorijiy davlatlarda maktabgacha ta’lim rahbarining boshqaruv uslubi, boshqaruv tizimining o‘ziga xos yo‘nalishlari pedagogik va ma’muriy vazifalarni uyg‘unlashtirish yo‘llari, rahbarlik mas’uliyati kuchini oshirish va yangi-yangi yo‘nalishlarni ishlab chiqish borasida urinish amalga oshirildi³.

Xorijiy davlatlarda maktabgacha ta’lim rahbarining boshqaruv uslubini o‘rganish asosida qiyosiy tahlil qilindi (1-jadvalga qarang)⁴.

***So‘nggi
besh yillikda
O‘zbekistonda
maktabgacha
ta’lim
tashkilotlarida
boshqaruv
madaniyatini
oshirish borasida
amalga oshirilgan
keng ko‘lamli
islohotlar ta’lim
muassasalarini
tashkil etishga
nisbatan
yondashuvni
tubdan o‘zgartirdi.***

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” PF-6108-son Farmoni

² Саидов Бахтиёр. Новый Узбекистан начинается с порога школы. 19 январь 2022. [Электронный ресурс] yuz.uz

³ Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США, Япония, Германия. — Москва, 2008. — 170 с.

⁴ Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США, Япония, Германия. — Москва, 2008. — 170 с.

1-jadval

Xorijiy davlatlar va O'zbekistonda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv uslublari qiyosiy tahlili

T/r	Xorijiy davlat	Ilg'or tajriba	O'zbekiston
1	Fransiya	Pedagogik va ma'muriy vazifalarni uyg'unlashtiriladi. Hamkorlikka asoslangan liderlikni amalga oshiradi. Qaror qabul qilishda pedagogik jamoa va ota-onalar, mahalliy davlat tashkilotlari bilan kelishiladi. Rahbarlik va ijtimoiy mas'uliyat hissini anglaydi. O'z-o'zini nazorat qilish va monitoring amalga oshiriladi.	Mahalliy tashkilotlar, ijtimoiy institutlar va ta'lim muassasalari bilan hamkorlik qiladi. Rahbarlik mas'uliyati yuqori.
2	Yaponiya	Jamoa bilan hamkorlik qiladi va professional rivojlanishini ta'minlaydi. Pedagoglar bilan o'zaro munosabatni mustahkamlab, ularga barcha sharoitni yaratadi. Jamoa, ota-onalar va mahalliy hamjamiyatni bir maqsad atrofida birlashtiradi.	Pedagog-tarbiyachilarni qo'llab-quvvatlaydi. Ularning mahoratini oshirishga qaratilgan o'quv seminari va treninglar tashkil qiladi.
3	Buyuk Britaniya	Rahbar pedagoglar o'zaro ishonch va mehr-shafqatni kuchaytirishga harakat qiladi. Pedagogik liderlik va boshqaruv mahorati bo'lishi talab etiladi.	Milliy va ma'naviy qadriyatlarga amal qiladi. Mentalitetga mos boshqaruv uslubini qo'llaydi.
4	Finlandiya	Kollektiv va tashkilotning asosiy missiyasini inobatga oladi. Pedagoglarning kasbiy mahoratini oshirishga qaratilgan tadbirlar tashkil etadi.	Ilg'or tajribali tarbiyachilarning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlaydi. Takliflari asosida ta'lim-tarbiya va metodik ishlarni yo'lga qo'yadi.
5	Germaniya	Tarbiyachi, psixolog, ishchi xodimlar bilan samimiy muloqot olib boradi. Boshqaruv va maktabgacha ta'lim sohasiga oid yangiliklar bilan tanishib boradi hamda o'zini rivojlantiradi.	Pedagoglari va ishchi xodimlarni hurmat qiladi, ularning talab va takliflarini qo'llab-quvvatlaydi.
6	AQSh	Pedagog-tarbiyachilar bilan teng munosabatda bo'ladi. Tezkor qaror qabul qiladi, jamoani qo'llab-quvvatlaydi. Har bir pedagogning kasbiy o'sishi uchun ularni ruhlantiradi va rag'batlantiradi.	Faol, tashabbuskor, yangilik kashf qiluvchi pedagog-tarbiyachilarni moddiy va ma'naviy rag'batlantiradi. Ularni davlat mukofotlariga tavsiya etadi.
7	Rossiya	Pedagog-xodimlar bilan rasmiy va iyerarxik shaklda munosabatda bo'ladi. Tajribaga boy rahbarlar jamoa bilan maslahatlashish va qo'llab-quvvatlash usullarini keng tatbiq etadi. Tartib va ijro intizomi qat'iy bajariladi. Direktor faqat ma'mur emas, balki yetakchi-lider va ilhom bag'ishlovchi shaxs sifatida faoliyat yuritadi.	Mehnat intizomiga rioya qiladi. Jamoada yetakchi, lider va menejer vazifasini o'taydi. Barcha xodimlarga namuna ko'rsatadi.

Ilmiy muammoning tavsifi va yechimi. Yuqoridagi tahlillardan kelib chiqib, zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori lider boshqaruvchi, diplomat, yetakchi, murabbiy, innovator kabi vazifalarni bajarishi lozim, degan xulosaga kelish mumkin.

D.A.Andreyev maktabgacha "ta'lim tashkiloti"⁵ rahbarlarining boshqaruv madaniyati komponentlarini batafsil tasniflab bergan. Ular tarkibiga quyidagilarni kiritgan⁶:

1. Ma'muriy-boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyat.

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyati.

3. Innovatsion faoliyatni rivojlantirish va uni boshqarish.

4. Rahbarning kasbiy-pedagogik madaniyati.

5. Rahbarning ijtimoiy-psixologik madaniyati (ijodkor pedagogik jamoani shakllantirish).

6. Pedagogik jamoada sog'lom muhit shakllantirish.

7. Rahbarning muloqot madaniyati yuqoriligi.

8. Direktorning shaxsiy va ishchanlik sifatleri⁷.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorida boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

1. Qaror qabul qilish.

2. Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash.

3. Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.

4. Nazoratni amalga oshirish.

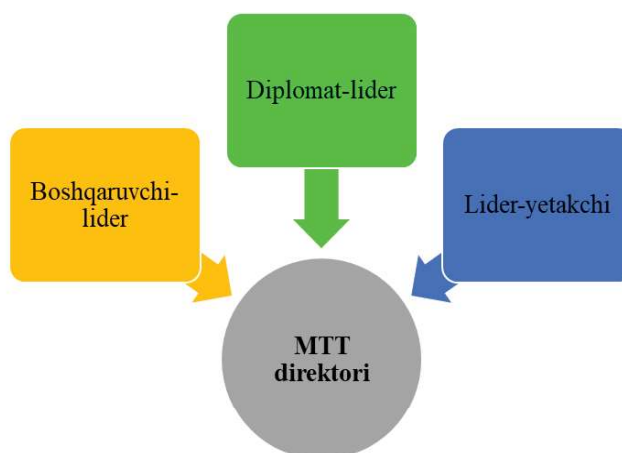
Boshqaruvga doir ilmiy nazariyalar va adabiyotlar tahlili MTT direktori quyidagi boshqaruv sifatlariga ega bo'lishi zarurligini tasdiqladi (1-rasmga qarang).

Tahlillardan kelib chiqib, zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori lider boshqaruvchi, diplomat, yetakchi, murabbiy, innovator kabi vazifalarni bajarishi lozim, degan xulosaga kelish mumkin.

⁵ "Ta'lim tashkiloti" termini ilk bora XX asrning 60-yillarida ingliz adabiyotida paydo bo'lgan.

⁶ Дмитрий Андреев «Инновации детям. Умные устройства. СберБизнес Live: «Заработать на инновациях в дошкольном образовании», Челябинск.

⁷ Раньжова Н.В. Эффективное управление образовательной организации // Молодой ученый. 2016. – №23. – С. 513-515.



1-rasm. MTT direktorining boshqaruv sifatleri.

Boshqaruvchi-lider. Ushbu sifat an'anaviy bo'lib, lider to'g'riso'z, va'dasida turadigan, kasbiy mahorati yuqori, o'zaro munosabatlarda yetakchi, muloqotchan, muomala madaniyatiga ega, ko'makchi, pedagog-psixolog bo'lishi zarur.

1. Boshqaruvchi-lider. Ushbu sifat an'anaviy bo'lib, lider to'g'riso'z, va'dasida turadigan, kasbiy mahorati yuqori, o'zaro munosabatlarda yetakchi, muloqotchan, muomala madaniyatiga ega, ko'makchi, pedagog-psixolog bo'lishi zarur. Liderga xos bo'lgan asosiy jihatlardan yana biri rahbarning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zaruratidir. Biror-bir muammoli vaziyatda paydo bo'lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatdir. Muammoni yechish bilan bog'liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o'zining ilg'orligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Demak, o'zbek tilida aynan shu ikki ibora – “peshqadam” va “yetakchi” so'zlari majmuasi lider mohiyatini to'la ifodalashi mumkin.

2. Diplomat-lider – so'nggi davrda keng ommalashgan boshqaruv komponenti bo'lib, jamoa orasida muzokaralar olib borishning eng optimal ko'rinishi sanaladi. Tashkilotning o'quv-tarbiya ishlari bo'yicha mas'ullari uslubchi, logoped, jismoniy tarbiya yo'riqchisi va psixologi ish vaqtini, asosan, bolalar va pedagoglar bilan muloqotda bo'lish, hamkorlikni chuqurlashtirish, memorandum va bitimlar tuzish, yuqori tashkilotlar bilan o'rnatilgan tartibda ish faoliyatini tashkil etishga sarflaydilar. Hozirgi davrda tashkilotning turli tadbirlarida menejerlarning faol ishtiroki tobora ortib bormoqda. Mana bularning barchasi uchun rahbarda alohida, ya'ni diplomatlarga xos layoqat bo'lishi kerak.

3. Lider-yetakchi. Tashkilot menejeri liderlik ishlarini olib boradi. Amerikalik olimlar har bir menejer lider bo'lishi lozimligini tavsiya etadi. Ularning fikricha, menejerlik bilan liderlik vazifasi bir xil ma'noni bildirmaydi. Ushbu vazifani bajarish uchun menejer pedagoglarni ketidan ergashtirish qobiliyatiga ega, ya'ni lider vazifasini bajarishga moyil bo'lishi kerak. Hayotda ko'pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy

rahbar va lider alohida shaxslardan iborat. Bunday jamoa hayotidagi ko'p vaziyatlarda guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tomonida bo'lishlari ehtimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati doimo qiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda, odatda, ko'pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo'liga yo'naltirishi mumkin. Rahbarning lider bilan o'zaro til topishishi, hamfikir bo'la olishi, albatta, bo'lajak muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun, rahbardan ham topqirlik, sabr-toqat va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olish qobiliyati kutiladi.

MTT direktorlarida boshqaruv uslubi va madaniyatini yanada rivojlantirish maqsadida tuman va shahar miqyosida konferensiyalar, o'quv seminarlari tashkil etish maqsadga muvofiq. Natijada, ularda boshqaruv sohasida tajriba almashish, rahbarlik funksiyasi va rollarini bajarish, turli masalalarni muhokama qilish bo'yicha malakalar ortadi. Shuningdek, rahbar va ma'muriy-boshqaruv xodimlarining boshqaruv faoliyatini baholash bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi. Shu bilan birga, lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqish yoki yangilanishi, xodimlarning MTTni boshqarishdagi ishtirok darajasi oshishi mumkin. Ushbu yo'nalishdagi tadbirlar moddiy-texnik bazani boyitish hamda tashqi tashkilotlar (sport va musiqa maktablari, teatrlar, bolalar studiyalari va boshqalar) bilan hamkorlikni yanada kuchaytiradi. Bu esa, o'z navbatida, MTTning resurslar bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish (texnik vositalarni xarid qilish, guruh xonalarini ta'mirlash va boshqalar)ga hamda maktabgacha yoshdagi bolalar uchun qo'shimcha ta'lim olish sharoitlarini yaratishga imkon beradi. Ushbu yo'nalish doirasida pedagogik jamoaning kasbiy rivojlanishini rag'batlantirish strategiyasi ishlab chiqilishi mumkin. Bu esa tarbiyachi-pedagoglarning kasbiy bilimlarini takomillashtirishga, pedagogik mahoratni oshirishga xizmat qiladi.

MTT rahbari tomonidan pedagogik jamoani yagona yaxlit jamoa sifatida rivojlantirishga qaratilgan kouching texnologiyalarini joriy etish jipslikka, natijaga yo'nalganlikka, jamoaviy hamkorlikka erishishga olib keladi. Direktor tomonidan ta'lim-tarbiyaviy ishlar samaradorligini monitoring qilish ham muhim vazifa sanaladi. Metodik ishlarning samaradorligi hamda maktabgacha ta'lim standartlarida belgilangan talablarni o'zlashtirish darajasini aniqlashga oydinlik kiritadi.

Yakuniy qism. Bularning natijasida tashkilotdagi mavjud kamchiliklar aniqlanadi va bartaraf etish bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi. Direktor va

MTT direktorlarida boshqaruv uslubi va madaniyatini yanada rivojlantirish maqsadida tuman va shahar miqyosida konferensiyalar, o'quv seminarlari tashkil etish maqsadga muvofiq. Natijada, ularda boshqaruv sohasida tajriba almashish, rahbarlik funksiyasi va rollarini bajarish, turli masalalarni muhokama qilish bo'yicha malakalar ortadi.

jamoalarning birgalikda qabul qilingan tavsiyalar asosida MTTda ta'lim sifatini oshirishi, ota-onalar bilan hamkorlik qilish modelini shakllantirishi mumkin. Rahbarning boshqaruv madaniyati ta'lim-tarbiya jarayonining shart-sharoitlari, xodimlar bilan munosabatlar tizimi, ta'lim faoliyati natijalari bilan namoyon bo'ladi. Direktorda shakllangan boshqaruv madaniyati natijalari maktabgacha ta'lim tashkilotidagi ta'lim mazmuni samaradorligida aks etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Саидов Бахтиёр. Новый Узбекистан начинается с порога школы. 19 января 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа uz.uz/ (дата обращения: 23.03.2022).
2. Дмитрий Андреев «Инновации детям. Умные устройства. СберБизнес Live: «Заработать на инновациях в дошкольном образовании», Челябинск.
3. Роньжова Н.В. Эффективное управление образовательной организацией // Молодой ученый, 2016. – №23.
4. Виноградова Н.А., Микяева Н.В. Управления дошкольным образованием. Учебник и практикум для вузов. 2-е изд., – Москва: Издательство «Юрайт», 2024. – 530 с.
5. Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США. Япония, Германия. – Москва: 2008. – 170 с.
6. Дик Н.Ф. Настольная книга руководителя дошкольного образовательного учреждения. – Москва: Издательство – Москва Феникс», 2006. – 384 с.
7. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Майц: теоретик и практик управление. – Москва: 2025.
8. T.Deal, A.Kennedy (Терранса Дила ва Аллан Кеннеди «Организационная культура. Корпоративная культура», 1970.