



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

MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORLARINING BOSHQARUV MADANIYATINI RIVOJLANTIRISHDA XORIJIY TAJRIBALARINING QIYOSIY TAHLILI

<https://doi.org/10.65185/mojgo.vi.447>

Annotatsiya. Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida zamonaviy rahbar qanday bo'lishi lozimligi, qo'l ostidagi xodimlari bilan munosabatlari, tashkilotni boshqaruv jarayoni, boshqaruv tizimiga mutaxassislarni tanlash va ularni saralash, shu bilan birga boshqaruv tizimida liderlikni oshirish hamda maktab ta'lim tashkilotlarida zamon talabiga javob beruvchi tezkor rahbar xodimlarni tayyorlash bo'yicha qator xorijiy davlatlarda olib borilayotgan tajribalar tahlil qilinadi. Ularni hayotga tatbiq etish mexanizmlarining turli qirralari ko'rib chiqildi.

Tayanch so'zlar: maktabgacha ta'lim tashkiloti, boshqaruv jarayoni, jamiyatdagi ijtimoiy-siyosiy vaziyatlar, boshqaruv madaniyati, ijtimoiy institutlar, tashkilotchilik, mehnat elementlari, malaka darajasi.

Аннотация. В статье анализируется опыт ряда зарубежных стран в совершенствовании лидерства в системе управления и подготовке руководителей, отвечающих насущным потребностям времени в организациях дошкольного образования. Рассматриваются различные аспекты механизмов их реализации.

Ключевые слова: организация дошкольного образования, процесс управления, социально-политическая ситуация в обществе, культура управления, социальные институты, организация, трудовые элементы, уровень квалификации.

Annotation. The article analyzes the experiences of a number of foreign countries in improving leadership in the management system and training leaders who meet the urgent needs of the time in preschool educational organizations. Various aspects of their implementation mechanisms are considered.

Keywords: preschool education organization, management process, socio-political situations in society, management culture, social institutions, organization, labor elements, qualification level.

Kirish. Zamonaviy rahbar imiji va unga xos bo'lgan ijtimoiy-siyosiy portretlar xususida so'z yuritilganda, shaxsning missiya va e'tiqodlari e'tiborga olinadi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbari boshqaruv jarayonini jamiyatdagi ijtimoiy-siyosiy vaziyatlar bilan moslashtirishi kasbiy faoliyat mazmunini oshiradi. Boshqaruv tizimi uchun mutaxassislarni tanlash hamda ularni saralashda e'tiqodlarga ustuvorlik berish va mazkur

mezonga e'tibor qaratish maqsadga muvofiq. Demak, tezkor zamon talabi asosida liderning ijtimoiy-siyosiy sohadagi boshqaruv qobiliyati dolzarb hisoblanadi. Respublikamizning bugungi kundagi rivojlanish bosqichi ta'lim tizimini jahon hamjamiyatidagi o'rni va mavqeyi oshayotgan davrda rahbarga va nafaqat tashkilotni yuqori cho'qqilarga yetaklovchi shaxs, balki davlat siyosatini pedagogik jamoa ongiga yetkazuvchi ijtimoiy faol fuqaroga bog'liq. Mazkur

jarayonda rahbarning boshqaruv madaniyati muhim sanaladi. Chunki jamoani boshqarish shaxslararo munosabatlarda madaniy muloqot uchun yaxshi samara beradi.

Maqsad va uni asoslash. Boshqaruv madaniyati ijtimoiy institutlar va alohida shaxslarning ongli faoliyati bilan bog'liq madaniyat bo'lib, u stixiyali va ongli, obyektiv va subyektiv omillarni tartibga solishga, jamiyatdagi munosabatlarni maqsadga muvofiq ravishda tizimlashtirishni ta'minlaydi. Shundan kelib chiqqan holda, boshqaruv madaniyati deganda, jamiyat taraqqiyotining joriy, istiqbolli va global vazifalariga mos keladigan, optimal boshqaruv harakatlari tizimi tushuniladi. Siyosiy, huquqiy, ma'muriy, tashkiliy va menejerlik madaniyatlari boshqaruv madaniyatining turlari hisoblanadi.

F.Taylor, Frank and L.Gilbreth, H.Gantt kabi xorij olimlari boshqaruvga doir tadqiqotlar olib borgan. Ular izlanishlarida boshqaruvda kuzatish, nazorat, rejalashtirish, maqsadni aniq qo'yish, mantiq va tahlil qilishga alohida e'tibor qaratishgan. Boshqaruvning birinchi uslubiy jihati ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir.

Amerikalik olim F.Taylor¹ tomonidan AQShdagi dastlabki izlanishlar 1885–1920-yillarni o'z ichiga qamrab oladi. F.Taylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini oddiy elementlarga bo'lib topshiradi².

Ilmiy muammoning tavsifi va yechimi. Maktabgacha ta'lim tashkilotida ham yosh, tajribasi kam bo'lgan pedagoglarni ustozlarga birlashtirish, ular uchun ochiq mashg'ulotlar tashkil etish orqali ta'lim faoliyatini mazmunli tashkil etishga tayyorlash zarur. Tajribali rahbarga xos fazilatlaridan biri vazminlik va sabr-bardoshlilikdir. Rahbar hissiyotining muvozanatlashganligi uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning yuzaga chiqishiga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinlikda ifodalanadi. Ma'lumki, rahbar jamoa orasida va ularga xos turli hissiyotlar og'ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari o'zaro kundalik muloqotda tez "yuqish" xususiyatiga ega. Shuning uchun rahbar qaltis

va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o'z muvozanati va jilovlangan his-tuyg'usi bilan ta'sir eta olishi kerak. Rahbarning bu fazilati bir tomondan asab tizimining tug'ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog'liqdir.

A.Fayol tashkilotga faqat mehnat elementlari sifatida emas, balki yaxlit tuzilma sifatida qaragan, jamoani ratsional boshqarish tamoyillari, funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishgan³.

E.Meyoning faoliyati "Xotorn tajribalari"ga borib taqaladi. "Western Electric" kompaniyasida o'tkazilgan tajribalarda ishchilarga e'tiborli bo'lish, ularning manfaatlari haqida g'amxo'rlik qilish natijasida mehnat unumdorligini oshirishga erishilgan. Bunday munosabat ishchilar tomonidan rag'batlantiruvchi omil sifatida qabul qilingan va ijobiy munosabatlarni shakllantirish asosida mehnat unumdorligi oshgan⁴. Pedagogik jamoani boshqarishda ulardan har birining qobiliyati, iqtidori va tajribasi, mahoratiga ko'ra yondashish, topshiriqlarni shunga ko'ra berish lozim.

Tadqiqotimizda xorijiy davlatlarda MTT rahbarining boshqaruv madaniyatiga oid tajribalarni o'rgandik va tahlil qildik. Quyida ularga to'xtalib o'tamiz.

Fransiyada rahbarning boshqaruv madaniyati sirasiga ma'muriy va pedagogik muvozanat kiradi, ya'ni rahbar nafaqat ma'muriy vazifalarni bajaradi, balki muassasada pedagogik yo'nalishni ham muvofiqlashtiradi. Tashkilotda ta'lim-tarbiya sifatini oshirishda qarorlar qabul qilishda tarbiyachi-pedagoglar, otaonalar va ijtimoiy institut vakillarini hamkorlikka chaqiradi. Shuningdek, pedagog va ishchi xodimlar bilan samarali muloqot o'rnatadi, umumiy maqsadlarga erishish yo'lida maslahatlashadi hamda jamoaga motivatsiya berishga alohida urg'u beradi. Ular rahbarlik faoliyatida avtoritor emas, balki jamoa bilan kelishgan holda qaror qabul qiladi. Direktorning eng muhim sifatlaridan biri jamoa, tarbiyalanuvchilar, otaonalar oldida ijtimoiy va axloqiy mas'uliyatni his qilishidir. Tahlillarimizdan ko'rinadiki, MTT rahbarlari o'z tajribalarini muntazam ravishda tahlil qiladi va pedagogik talablarni bajarishga intiladi.

¹ Federik Uinslou Teylor (1856-1915) amerikalik muhandis va ilmiy boshqaruv va menejmentlik kashfiyotchisi.

² Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А.И.Зак. – Москва: Журнал «Контроллинг»: Издательство стардаптов, 1991. – 104 с.

³ Файол А. Управление это наука и искусство. – Москва: 1992. – 257 с.

⁴ Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Мэйш: теоретик и практик управления. – Москва: 2025.-11с.

Fransiyada maktabgacha ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv madaniyati quyidagilar bilan tavsiflanadi:

1. Pedagogik va ma'muriy vazifalarni uyg'unlashtirish.
2. Hamkorlikka asoslangan liderlikni amalga oshirish.
3. Qaror qabul qilishda pedagogik jamoa va otaonalar, mahalliy davlat tashkilotlari bilan kelishish.
4. Rahbarlik va ijtimoiy mas'uliyat hissini anglash.
5. O'z-o'zini nazorat qilish va kasbiy rivojlanishini monitoring qilish⁵.

Yaponiya (ECEC)⁶ ta'lim rahbarlari tizimi ta'lim-tarbiya jarayonini samarali boshqarish uchun pedagogik liderlik va boshqaruvni uyg'unlashgan holda bajaradi. Ular ma'muriy faoliyat bilan birga tashkilotning pedagogik strategiyasi, jamoa bilan hamkorlik hamda professional rivojlanishga ham ahamiyat qaratadi. Maktabgacha ta'lim muassasalari rahbarlari pedagogik jamoa bilan o'zaro munosabatni mustahkamlab, ularga barcha sharoitni yaratadi. Rahbar barcha xodimlarga hurmat bilan qaraydi, bu esa qadriyatlar muhimligini ko'rsatadi, shuningdek, boshqaruv madaniyatiga ham ta'sir qiladi. Chunki rahbarlar jamoani, otaonalarni va mahalliy hamjamiyatni bir maqsad atrofida birlashtirishni ko'zlaydi hamda hamkorlikdagi muhitni yaratishga harakat qiladi. Yaponiyadagi ilmiy tadqiqot natijalarida suhbatlar va odamlar bilan individual muloqot qilish usullari rahbarlik madaniyatining ajralmas qismi ekani isbotlangan⁷.

Buyuk Britaniyada maktabgacha ta'lim muassasasi rahbari faqat ma'muriy vazifalar bilan cheklanmaydi, u muassasada bolalarning sog'lom o'sishi va har tomonlama rivojlanishi uchun qulay pedagogik-psixologik muhit shakllantiradi. Boshqaruv samaradorligi ECEC (Early Childhood Education and Care) sifatini oshirishda muhim omil bo'lib, rahbar ijtimoiy munosabatlarni me'yorda amalga oshiradi va kasbiy rivojlanishi uchun reja tuzadi. Tarbiyalanuvchilarning ehtiyojlarini

⁵ Tournier B., Chimier, C. Jones, C. Leading teaching and Learning Together: The Role of the Middle Tier. IIEP-UNESCO // Education Development Trust, Paris. Reading.: 2023. – 136 p.

⁶ Yaponiyadagi Erta bolalik davridagi ta'lim va g'amxo'rlik.

⁷ Tobin J., Wu, D. Y. N. Davidson, D. Preschool in Three Cultures Revisited: China, Japan, and United States. University of Chicago Press, 2009. – 279 p.

e'tiborga oladi, o'qitish uslubi va individual yondashuvga urg'u beradi. Rahbar jamoada yangilik yaratishga, pedagoglar o'rtasida o'zaro ishonch va mehrshafqatni kuchaytirishga harakat qiladi. Angliyada maktabgacha ta'lim muassasasi rahbarida pedagogik liderlik va boshqaruv mahorati bo'lishi talab etiladi. Ya'ni menejment – muassasaning kundalik faoliyatini tashkil etish, vaqt va resurslarni boshqarish bilan ifodalansa, liderlik tashkilot strategiyasi jamoa ruhiyati va pedagogik o'zgarishlar yo'lida katta maqsad qo'yishga undaydi. Rahbar bolalar, pedagog va otaonalar bilan muloqot qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Shu bilan birga, tashkilot bo'yicha umumiy strategiyani belgilab, qulay ishchanlik muhitini shakllantirishi zarur. Kasbiy rivojlanish uchun Early Years rahbarlari uchun maxsus Professional Qualification (masalan, Early Years Leadership National Professional Qualification) kurslari mavjud bo'lib, bu kurslar boshqaruv ko'nikmalarini oshirish imkonini beradi. Ular muassasasa strategiyasini belgilashda jamoa manfaatlarini inobatga oladi va jalb qiladi, mustaqil fikr bildirish va ijobiy o'zgarishlar uchun shartsharoit yaratishga harakat qiladi. Jamoadan ijodiy va raqobatbardosh muloqot madaniyatiga ega bo'lishi talab etiladi⁸.

Finlandiyada maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish uning istiqbolini ko'ra olish missiyasi asosida amalga oshiriladi. Direktor jamoa va muassasaning asosiy g'oyalarini bajarishga, bolalarning sog'lom va yetuk shaxs sifatida rivojlanishi uchun sharoit yaratish, pedagoglarning kasbiy mahoratini oshirishga qaratilgan tadbirlar tashkil etish, otaonalar bilan hamkorlik qilishni ta'minlash kabi vazifalarga ma'sul hisoblanadi. Uning majburiyatlariga pedagogik liderlik, ta'limiy xizmatlarni tashkil etish, har kungi jarayonni tahlil etish kabilar kiradi⁹.

Germaniyada dunyoda birinchi marta 1840-yilda F. Frebel "Bolalar bog'chasi" terminini ishlatgan. Bugungi kunda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbari yuqori kasbiy mahoratga ega bo'lishi, pedagog-xodimlar bilan demokratik yondashishi va mehnat shartnomasi qonunlariga qat'iy amal qilishi talab etiladi. U aniq rejalar tuzadi va vaqtni

⁸ Sullivan O', Successful J. Leadership in the Early Years: F Practical Guide to Leadership Strategies. Bloomsbury Publishing, London, 2015. – 247 p.

⁹ Дик Н.Ф. Настольная книга руководителя дошкольного образовательного учреждения. – Москва: Издательство «Феникс» 2006. – 384 с.

boshqarishga jiddiy e'tibor qaratadi. U tarbiyachilar, psixologlar, ishchi xodimlar bilan ochiq muloqot olib boradi. Boshqaruv va maktabgacha ta'lim sohasiga oid yangiliklar bilan tanishib boradi hamda o'zini rivojlantiradi. Ota-onalar bilan farzand tarbiyasi bo'yicha suhbat, uchrashuv va maslahatlar uyushtiradi.

Muassasa istiqboli uchun qarorlar aksariyat vaziyatlarda pedagogik-**jamoa bilan hamkorlikda muhokama** asosida qabul qilinadi. Bunda har bir ishchi-xodimning taklif va tavsiyalari inobatga olinadi¹⁰.

Amerika Qo'shma Shtatlarida maktabgacha ta'lim rahbarining boshqaruv madaniyati tarbiyachilar bilan teng munosabatda bo'lish, tezkor qaror qabul qilish, jamoani qo'llab-quvvatlash, ta'lim sifati uchun ma'suliyat bilan qarashi, har bir pedagogning kasbiy o'sishi uchun ularni ruhlantirishi va rag'batlantirishi bilan namoyon bo'ladi. Eng muhimi jamoda erkinlik, liderlik, natijaga erishish va hamkorlik tamoyillariga ustuvorlik berish hisoblanadi. Tashkilotdagi turli xil muammolar ochiq-oshkora muhokama qilinadi, tanqidlarga konstruktiv ravishda qaraladi¹¹.

Rossiyada maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv tizimi ma'muriyat nazorati, davlat standartlariga amal qilish va mas'uliyat

bilan qarashga asoslanadi. Bugungi zamonaviy talablar asosida rahbar pedagog sifatida lider va hamkorlik instrumentlaridan samarali foydalanishi taqozo etiladi. Pedagog-xodimlar bilan rasmiy va iyerarxik shaklda munosabatda bo'ladi. Lekin tajribaga boy rahbarlar jamoani kuzatish, ular bilan maslahatlashish va qo'llab-quvvatlash usullarini keng tatbiq etadi. Tartib va ijro intizomi qat'iy bajariladi. Barcha tashkilotlar kabi direktor faqat ma'mur emas, balki yetakchi-lider va ilhom bag'ishlovchi shaxs sifatida faoliyat yuritadi. Innovatsion texnologiyalar va loyihalarni keng joriy etishi hamda ta'lim sifati, natija uchun javobgarlikni o'z bo'yniga olishi lozim¹².

Yakuniy qism. Rahbar o'z xodimini sinchkovlik bilan kuzatishi orqali uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni aniqlashi mumkin. Pedagog-xodimlar ruhiyatidagi qatlamlar ziddiyatiga tashkilot miqyosida shakllangan muhit ham sabab bo'ladi. Demak, tashkilotda yuzaga kelgan muhit nosog'lom bo'lsa, xodim nosamimiy munosabatlarga yo'l qo'yib, o'z e'tiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin. Shunday qilib, boshqaruv madaniyati tushunchasi, bu sohadagi muammolarni hal qilishga qaratilgan salohiyat darajasi ta'lim muassasalarining bugungi kun pozitsiyasini belgilab beradi.

¹⁰ Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США, Германия, Япония. – Москва, 2008. – 170 с.

¹¹ Сорокава М.Г. Современное дошкольное образование: США, Япония, Германия. – Москва, 2008. – 170 с.

¹² Винаградова Н.А., Микляева Н.В. Управление дошкольным образованием. Учебник и практикум для вузов. 2-е изд. – Москва: Издательство «Юрайт», 2024. – 530 с.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер.с англ. А.И.Зак. – Москва: Журн. «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
2. Файол А. Управление – это наука и искусство. – Москва, 1992. – 257 с.
3. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Майо: теоретик и практик управления. – Москва, 2025. – 11 с.
4. Tourner D., Chimier C., Jones C. Leading. Teaching and Learning Together: The Role of the Middle Tier. ПУП-UNESCO // Education Development Trust, Paris. Reading, 2023. – 136 p.
5. Tobin J., Wu, D.Y.H., Davidson D. Preschool in Three Cultures Revisited: China, Japan, and the United States. University of Chicago Press, 2009. – 279 p.
6. Sullivan O'., Successful J. Leadership in the Early Years: A Practical Guide to Leadership. Strategias. Bloomsbury Publishing London, 2015. – 247 p.
7. Дик Н.Ф. Настольная книга руководителя дошкольного образовательного учреждения. – Москва: Издательство: «Феникс», 2006. – 384 с.
8. Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США, Германия, Япония. – Москва, 2008. – 170 с.
9. Виноградова Н.А., Микляева Н.В. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 530 с.