



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



№8
2025

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

M AKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 68 sahifa,
1-avgust, 2025-yil.

BOSH MUHARRIR:

Karimova E'zoza Gapirjanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirli

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)
Wookyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (Phd)
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Mirzayeva F.O. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Doniyorov S. M. – "Yangi O'zbekiston" va "Pravda Vostoka" gazetalar tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari nomzodi (PhD)
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz: O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

EDITOR-IN-CHIEF:

Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

Shoumarov G'. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician

Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor

Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Shermuhhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor

Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor

Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)

Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

Mirzayeva F.O. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor

Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the Editorial Board of the newspapers "Yangi Uzbekiston" and "Pravda Vostoka", Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Candidate of Philological Sciences (PhD)

Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics

Ashurov R. R. – doctor of philosophy (PhD) in psychology

Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

“Maktabgacha va maktab ta’limi” jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo‘yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo‘yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta’limi”
jurnali

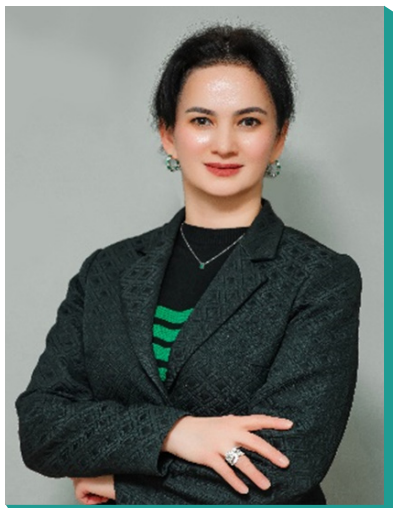
26.09.2023-yildan

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti
Administratsiyasi huzuridagi Axborot
va ommaviy kommunikatsiyalar
agentligi tomonidan **№C-5669363**
reyestr raqami tartibi bo‘yicha
ro‘yxatdan o‘tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

MUNDARIJA

Zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori modeli: tizimli boshqaruv yondashuvi asosida shakllanishi.....	14
Abdullayeva Nafisa Shavkatovna, Maraimova Muxtabar Pulatovna	
O'smirlardagi nevroz holatining psixologik xususiyatlari.....	20
Abduraximov Doniyor Abdusaid o'g'li	
Ta'lim siyosati va o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi: xalqaro tajriba va o'zbekistonda amaliyot taqqoslamasi.....	25
Ahadova Mushtariybonu Akmal qizi	
Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarining kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning hozirgi holati va o'ziga xosligi	30
Beknazarova Muxlisa O'tkir qizi	
Ta'lim sifatini oshirishda "Barkamol avlod" bolalar maktablarining zarurati va ahamiyati	33
Eshmuminova Oybarchin Botirovna	
Bolalarda nutq kamchiliklari: etiologiya, rivojlanish dinamikasi va erta aralashuv	39
Isayeva Mushtariy Alisher qizi	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarini kitobxonlikka o'rgatish usullari	44
Maydonova Saboxat Sadulloyevna	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida kitobxonlik vositasida badiiy adabiyot namunalari qiziqishni shakllantirishning o'ziga xos jihatlari.....	48
Mingbayeva Barno Ubaydullayevna	
Pedagogical Characteristics in Enhancing Speaking Skills of Esp Learners in English Language Classes Through Digital Technologies	52
Pardayeva Zulaykho Yusubjonovna	
Nutq buzishlarida uchraydigan idrok jarayonining o'ziga xos xususiyatlari	55
Ruziyeva Guzal Shuxrat qizi	
"Biologik savodxonlik" tushunchasi zamonaviy ta'lim paradigmasi kontekstida	59
Umaraliyeva Mamura Tashxodjayevna	
O'qituvchi faoliyatida kasbiy madaniyatning o'rni	65
Umarova Feruzabonu Bobir qizi	



ZAMONAVIY MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORI MODEL: TIZIMLI BOSHQARUV YONDASHUVI ASOSIDA SHAKLLANISHI

Abdullayeva Nafisa Shavkatovna

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti rektori, pedagogika fanlari doktori DSc, professor

Maraimova Muxtabar Pulatovna

Mustaqil tadqiqotchi

Annotatsiya: Ushbu maqola zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining modelini tizimli boshqaruv yondashuvi asosida shakllantirish masalalariga bag'ishlangan. Tadqiqotda direktorning strategik liderlik, innovatsion yondashuv va tizimli tafakkur qobiliyatlariga asoslangan professional kompetensiyalari tahlil qilinadi. Tizimli boshqaruvning asosiy tamoyillari – yaxlitlik, o'zaro bog'liqlik va moslashuvchanlikning maktabgacha ta'lim muassasasining samarali faoliyatini ta'minlashdagi ahamiyati ko'rib chiqiladi. Maqolada strategik rejalashtirish, resurslarni boshqarish va innovatsion texnologiyalarni integratsiyalash orqali direktor modelini rivojlantirishning amaliy jihatlarini muhokama qilinadi. Tadqiqot natijalari zamonaviy ta'lim muhitida direktorning tizimli boshqaruvga asoslangan faoliyatining ta'lim sifati va tashkilotning barqaror rivojlanishidagi muhim rolini tasdiqlaydi.

Kalit so'zlar: maktabgacha ta'lim, tizimli boshqaruv, direktor modeli, strategik liderlik, innovatsion yondashuv, kompetensiyaviy yondashuv, model, strategiya, kompetensiya, sifat, tashabbuskorlik, samaradorlik, bola huquqlari, raqamli madaniyat, huquqiy savodxonlik.

Abstract: This article focuses on the formation of the model of a director of a modern preschool educational institution based on a systemic management approach. The study analyzes the professional competencies of the director grounded in strategic leadership, innovative approaches, and systemic thinking. It examines the importance of core principles of systemic management – integrity, interconnectedness, and adaptability – in ensuring the effective functioning of preschool institutions. The article discusses practical aspects of developing the director's model through strategic planning, resource management, and integration of innovative technologies. The findings confirm the pivotal role of director-led systemic management in improving educational quality and supporting the sustainable development of institutions in a modern educational environment.

Key words: preschool education, systemic management, director's model, strategic leadership, innovative approach, competency-based approach, model, strategy, competency, quality, proactivity, efficiency, children's rights, digital culture, legal literacy.

Аннотация: Данная статья посвящена вопросам формирования модели директора современного дошкольного образовательного учреждения на основе системного подхода к управлению. В исследовании анализируются профессиональные компетенции директора, основанные на стратегическом лидерстве, инновационном подходе и системном мышлении. Рассматривается значение основных принципов системного управления – целостности, взаимосвязанности и адаптивности – в обеспечении эффективной деятельности дошкольного образовательного учреждения. В статье обсуждаются практические аспекты развития модели директора посредством стратегического планирования, управления ресурсами и интеграции инновационных технологий. Результаты исследования подтверждают ключевую роль деятельности директора, основанной на системном управлении, в повышении качества образования и обеспечении устойчивого развития организации в условиях современной образовательной среды.

Ключевые слова: дошкольное образование, системное управление, модель директора, стратегическое лидерство, инновационный подход, компетентностный подход, модель, стратегия, компетенция, качество, инициативность, эффективность, права ребёнка, цифровая культура, правовая грамотность.



KIRISH

Zamonaviy ta'lim muhitida maktabgacha ta'lim tashkilotlarining samarali boshqaruvi tizimli yondashuvga asoslangan strategik rahbarlik modelini talab qiladi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori nafaqat pedagogik jarayonlarni muvofiqlashtiruvchi, balki tashkilotning strategik rivojlanishini ta'minlaydigan, innovatsion yondashuvlarni joriy etuvchi va tashqi-ichki muhit o'zgarishlariga moslashuvchan lider sifatida harakat qilishi lozim. Maktabgacha ta'lim tizimi inson kapitali rivojlanishining asosiy poydevoridir. Shu nuqtayi nazaridan, maktabgacha ta'lim tashkilotini samarali boshqara oladigan, yuqori boshqaruv madaniyatiga, zamonaviy kompetensiya va bilimlarga ega rahbarlar modelini yaratish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Zero, Xalqaro iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan 2021-yilda o'tkazilgan tahlillarga ko'ra, maktabgacha ta'lim tashkilotidagi rahbar sifati va yetakchilik darajasi ta'lim sifatini belgilaydigan muhim omillardan biri hisoblanadi.

Maktabgacha ta'lim tizimi – har bir davlatning kelajagi bo'lgan yosh avlod tarbiyasining ilk va eng muhim pog'onasidir. Bu tizimda sifat va samaradorlik, avvalo, tashkilot rahbarining salohiyati, bilim darajasi va boshqaruv uslubiga bevosita bog'liq.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimini samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-51-son¹ Farmonida maktabgacha va maktab ta'limining barcha darajasidagi boshqaruv tuzilmalariga yuqori salohiyatli, zamonaviy bilim, ko'nikma va malakaga ega tashabbuskor nomzodlarni tanlov asosida jalb qilish, maktabgacha va umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarini bosqichma-bosqich zamonaviy boshqaruv va menejerlik qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar kadrlar bilan to'ldirish vazifalari belgilangan.

Davlat maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori va direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish o'quv kursining maqsadi – maktabgacha ta'lim tashkilotini samarali boshqarish, jamoada ishlash va ota-onalar bilan muloqot qilish, boshqaruv, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bo'yicha yangi bilim, ko'nikma va malakalarni yangilash, malaka talablari asosida ularning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishdan iborat deb belgilandi.

Zamonaviy ta'lim muhitida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori tashkilotning strategik va operatsion boshqaruvini ta'minlovchi markaziy shaxs sifatida harakat qiladi. Direktorning asosiy funksiyalari pedagogik jarayonlarni tashkil etish, ta'lim sifatini monitoring qilish, xodimlarning professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash va tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligini ta'minlashni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, zamonaviy direktor faqat ma'muriy vazifalar bilan cheklanmaydi, balki innovatsion liderlik qobiliyatlariga ega bo'lib, ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkilotini samarali boshqarishda rahbarning strategik tafakkuri, huquqiy savodxonligi va innovatsion kompetensiyalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi hamda "Maktabgacha ta'lim va tarbiya to'g'risida"gi qonunlar, shuningdek, "Yangi O'zbekiston strategiyasi"da ushbu yo'nalishdagi islohotlarning huquqiy va siyosiy asoslari bayon etilgan. Bu manbalar zamonaviy direktor modelining normativ asosini shakllantiradi.

Mirziyoyev, Xojiyev, Xolov va Salimov kabi mualliflar ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish, liderlik va qaror qabul qilishda mas'uliyatni kuchaytirish masalalarini yoritgan. Ularning asarlarida rahbar shaxsining psixologik, ijtimoiy va tashkiliy roliga e'tibor qaratiladi. Xususan, Boymurodov rahbarning ruhiy holati va jamoaga ta'siri haqida fikr bildiradi.

Abdullayeva tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda esa xalqaro tajriba, klasterli yondashuv va raqamli boshqaruv elementlari maktabgacha ta'limda qo'llanilishi lozim bo'lgan amaliy mexanizmlar sifatida taqdim etilgan. Forobiyning falsafiy qarashlari esa rahbar fazilatlarining qadimiy asoslarini yoritib, zamonaviy modelga uyg'un tushadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotda zarur ma'lumotlar normativ-huquqiy hujjatlar, ilgari chop etilgan ilmiy manbalar, xalqaro tajriba materiallari hamda amaliyotga oid tahliliy hisobotlar asosida to'plandi. Olingan ma'lumotlar kontent-tahlil, taqqoslash va mantiqiy umimlashtirish usullari orqali chuqur tahlil qilindi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimini samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF 51-son farmoni

TAHLIL VA NATIJALAR

Direktorning kompetensiyalari zamonaviy ta'lim talablariga mos kelishi lozim. Bunga strategik rejalashtirish, tahliliy tafakkur, kommunikativ ko'nikmalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini (AKT) samarali qo'llash qobiliyatlari kiradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, direktorning professional kompetensiyalari tashkilotning umumiy samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi.

Zamonaviy direktor modeli – bu muayyan shaxsiy, huquqiy, pedagogik, tashkiliy va texnologik kompetensiyalarni o'zlashtirgan rahbar obrazidir. U nafaqat ta'lim muassasasining faoliyatini nazorat qiluvchi shaxs, balki tashabbuskor, islohotchi va rivojlantiruvchi yetakchi sifatida faoliyat yuritadi.

Zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori strategik va boshqaruv kompetensiyasiga, huquqiy savodxonlik va me'yoriy-huquqiy hujjatlar bilan ishlash bilimlariga, pedagogik yetakchilik, muloqot va ijtimoiy sheriklik kompetensiyalariga, raqamlashtirish savodxonligi bilimlariga ega bo'lishi kerak.

Direktor modelini shakllantirishda bir qator muammolar yuzaga keladi, jumladan, moliyaviy resurslarning cheklanganligi, pedagogik xodimlarning malaka darajasining yetarli emasligi va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashishdagi qiyinchiliklar. Masalan, ta'lim islohotlari yoki iqtisodiy o'zgarishlar direktorning strategik rejalashtirish jarayonlariga ta'sir qilishi mumkin.

Ushbu muammolarni yechishda direktorning o'z malakasini doimiy ravishda oshirishi muhim ahamiyatga ega. Professional rivojlanish dasturlari, xalqaro tajriba almashish platformalari va boshqaruv bo'yicha treninglar direktorning kompetensiyalarini mustahkamlashga xizmat qiladi. Masalan, tizimli boshqaruv bo'yicha maxsus kurslar direktorning strategik va tahliliy qobiliyatlarini rivojlantiradi.

MTT direktorining strategik va boshqaruv kompetensiyalariga ta'lim tashkilotining rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, tashkilotda shaffof, samarali boshqaruv tizimini yo'lga qo'yish, jamoani maqsad sari yetaklash, barqaror qarorlar qabul qilish qobiliyatlarini o'z ichiga oladi.

Strategik rejalashtirish direktorning tizimli boshqaruvdagi asosiy vazifalaridan biridir. U tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, resurslarni (moliyaviy, insoniy, moddiy) samarali taqsimlash va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Strategik rejalar SWOT tahlili, PEST tahlili kabi tahliliy vositalarga asoslanadi, bu esa direktorning tashkilotning ichki va tashqi muhitini har tomonlama baholashiga imkon beradi.

Resurslarni boshqarishda direktor tashkilotning moliyaviy barqarorligini ta'minlash, pedagogik xodimlarning malakasini oshirish va zamonaviy ta'lim vositalarini joriy etish masalalariga e'tibor qaratadi. Masalan, raqamli ta'lim platformalarini integratsiyalash orqali direktor bolalarning kognitiv va ijodiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi.

Stalker va Barns (Burns & Stalker, 1961) tomonidan taklif etilgan organik va mexanik boshqaruv modellari asosida, maktabgacha ta'lim tashkiloti dinamik muhitda faoliyat yuritgani bois, direktor organik boshqaruv uslubini qo'llashi zarur. Bu – yondashuvning shaffofligi, ijodiy yechimlar qabul qilish va o'zaro ishonch muhitini ta'minlashini nazarda tutadi.

Kotterning 8 bosqichli o'zgarishlar modelidan (J. Kotter, 1996) kelib chiqib, direktor islohotlarni joriy etishda quyidagi qadamlarga amal qilishi lozim:

1. Ta'lim muassasasida o'zgarish zaruratini anglash muhitini yaratish;
2. Lider guruh shakllantirish;
3. Strategik konsepsiyani ishlab chiqish;
4. Ishonchli muloqot va tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash;
5. Qisqa muddatli yutuqlarni nishonlash;
6. Islohotlarni to'laqonli integratsiya qilish.

Huquqiy savodxonlik va me'yoriy-huquqiy hujjatlar bilan ishlash qobiliyatiga ta'lim sohasidagi davlat siyosati, qonunchilik bazasini bilishi, litsenziyalash, mehnat munosabatlari, bola huquqlari va moliyani boshqarishda qonunlarga amal qilishi, hujjatlar bilan ishlashda aniqlik va mas'uliyat kabi qobiliyatlarni o'z ichiga oladi. Bunda direktor: normativ-huquqiy hujjatlarni o'qish va tahlil qilish, qonunchilikdagi o'zgarishlarni kuza-tish va tashkilot ishiga joriy etish, ichki lokal hujjatlarni (ustav, buyruq, shtat jadvali, ichki tartib qoidalari) tuzish va qayta ko'rib chiqish, huquqiy xatarlarni baholash va oldini olish bilimlariga ega bo'lishi talab etiladi. Huquqiy kompetensiyalar Mak Kielland (1973) nazariyasi asosida "yuksak samaradorlik kompetensiyasi" sifatida namoyon bo'ladi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori quyidagi sohalarda huquqiy yetuklikka ega bo'lishi zarur:

- Konstitutsiyaviy huquq (bolalar huquqlari, inson huquqlari);
- Mehnat qonunchiligi (ish vaqti, ta'tillar, mehnat shartnomalari);



- Ma'muriy huquq (litsenziyalash, davlat nazorati);
- Moliyaviy huquq (byudjet, tender, xomiylik).

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining huquqiy savodxonligi yuqori bo'lishi, uni me'yoriy hujjatlar bilan ishlashda ishonchli va professional bo'lishi bolalar xavfsizligi, pedagoglar huquqlari va davlat siyosatining samarali ijrosini ta'minlaydi.

Moliyaviy-huquqiy munosabatlarni amalga oshirishda direktor bilishi kerak bo'lgan asosiy hujjatlar: Byudjet kodeksi, Buxgalteriya hisobi to'g'risidagi Qonun, Davlat xaridlari to'g'risidagi nizomlar, homiylik va kontraktlar asosida mablag' jalb qilish tartiblari.

Direktor moliyaviy hujjatlarni tasdiqlashda smeta, moliyaviy hisobotlar, mablag' harakati; davlat va xususiy mablag'lardan maqsadli foydalanishda mablag' yo'nalishlari DSQ va Hisob palatasi tomonidan tekshirilishi mumkin; ajratilgan mablag'lar bo'yicha hisobot berish (shu jumladan, grant va sponsorship holatlarida); xodimlarga ish haqi, mukofot, kompensatsiya berish – bular mehnat qonunchiligi va moliya intizomiga asoslangan holda amalga oshirilishi lozim.

Pedagogik yetakchilik qobiliyatiga ta'lim-tarbiya jarayonini nazorat qilish, pedagoglar malakasini oshirishga yo'naltirish, innovatsion pedagogik yondashuvlarni tashkilot faoliyatiga tatbiq etish, bolalar rivojlanishini baholash va ularga individual yondashuv yaratish kabilar kiradi. Pedagogik yetakchilik qobiliyati orqali direktor ta'lim jarayonini nazorat qiladi, o'quv-tarbiyaviy jarayonni davlat dasturi va standarti asosida tashkil etadi, pedagogik innovatsiyalar va zamonaviy metodikalarni joriy etgan mutaxassislarni rag'batlantiradi. Xodimlarini uzluksiz malaka oshirishini ta'minlaydi. Attestatsiyada xodimlariga metodik ko'mak tashkil etadi.

Pedagogik yetakchilik nazariyasiga ko'ra (Spillane, 2006), direktorning rolini yagona shaxs emas, balki jamoaviy yetakchilik konsepsiyasi asosida tashkil etish maqsadga muvofiq. Bu pedagoglarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki, ularni ta'lim sifatini oshirishga jalb etishni ko'zda tutadi.

Muloqot va ijtimoiy sheriklik kompetensiyalariga ota-onalar, mahalliy jamoatchilik va davlat organlari bilan samarali muloqot, homiylik, nodavlat notijorat tashkilotlar va ijtimoiy sheriklar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish kabilar kiradi.

Raqamlashtirish savodxonligi bilimlariga ega bo'lishi, ya'ni axborot tizimlari, elektron jurnallar, monitoring platformalarini boshqarish, raqamli tahlil vositalari (Excel, Google Forms, online testlar)dan foydalanish, pedagoglarni raqamli transformatsiyaga tayyorlash kabilarni o'z ichiga oladi.

World Bank (2022) tomonidan berilgan ta'rifga ko'ra, inson kapitali shaxsning bilimi, salohiyati va sog'lig'i orqali iqtisodiy o'sishga qo'shayotgan hissasidir. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori pedagoglarning insoniy kapitalini rivojlantirish maqsadida quyidagi yo'nalishlarda faoliyat yuritishi kerak:

- Ustuvor malaka oshirish strategiyalari;
- Talantli pedagoglarni qo'llab-quvvatlash;
- Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bo'yicha treninglar (Google Workspace, Microsoft 365, LMS platformalari).

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoriga qo'yilgan talablarni xalqaro miqyosda tahlil qilsak, Singapurda ECDA tizimida direktorlikka tayyorgarlik uchun DECCE-L kurslarida huquqiy, rahbarlik va muloqot qobiliyatlari o'rgatiladi. Litsenziyalash jarayonida bilimlar sinovdan o'tkaziladi. Singapurda barcha maktabgacha ta'lim tashkilotlari va rahbarlari ECDA (Erkin Bolalik Rivojlanishi Agentligi) tomonidan litsenziyalanadi va monitoring qilinadi. Finlyandiya direktor bo'lish uchun pedagogik magistr darajasi va alohida huquqiy-idorachilik malakasi talab qilinadi. Muassasa faoliyati ochiq va shaffof hisobdorlikka asoslanadi.

Xalqaro tajriba bilan taqqoslash

№	Ko'rsatkich	Singapur (ECDA)	Finlyandiya	O'zbekiston
1	Direktor tayyorgarligi	DECCE-L kursi, litsenziya	Magistr darajasi, boshqaruv malakasi	Menejerlik o'quv kurslari
2	Litsenziyalash	Majburiy, reyting va monitoring	Majburiy akkreditatsiya	2024-yildan qisman joriy
3	Bolalar huquqlari	"Code of Ethics" va PSED standarti	Barcha muassasalarda "child well-being" konsepsiyasi	Qonunlarda belgilangan, amaliyotda kuchaymoqda
4	Huquqiy bilimlar	Maxsus modul (child protection, HR, finance)	Davlat va xususiy muassasalar uchun umumiy kurs	Qonunchilik tahlili asosida maxsus kurs joriy etildi

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori xodimlar bilan munosabatda nimaga e'tibor berishi kerak:

- Ishga qabul qilishda barcha xodimlar bilan mehnat shartnomasi tuzilishi shart. Hujjatlar to'plami to'liq bo'lishi, shartnoma qonuniy bo'lishi kerak.
- Ish vaqtini tashkil etishda pedagoglar va texnik xodimlar uchun ish soatlari mehnat qonunchiligi asosida belgilanishi kerak (maktabgacha ta'limda 36 soatli ish haftaligi).
- Mehnat ta'tillarini ish stajiga asosan taqdim etish, grafik asosida amalga oshirilishi shart.
- Mehnatni muhofaza qilishda pedagog va bolalar xavfsizligini ta'minlash, shaxsiy himoya vositalari, yong'inga qarshi inventarlar bilan ta'minlash zarur.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori tarbiyalanuvchilar bilan munosabatda nimalarga e'tibor berishi kerak:

- Bolani shaxs sifatida hurmat qilishi va qiynoqqa solinmasligi (jismoniy jazo taqiqlangan);
- Inklyuziv ta'lim: alohida ta'lim olishga ehtiyoji bor bolalarga teng sharoit yaratish;
- Qat'iy tartiblar: bolalarning shaxsiy ma'lumotlarini himoya qilish.

Bolalar ovqatlanishi, dam olishi va harakat faoliyati qonun doirasida tashkil etilishi kerak. Bunda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori quyidagilarga javobgar:

- Ovqatlanish va ichimlik suvi sifatini muntazam sanitariya laboratoriyasi tekshiruvlaridan o'tkazish;
- Shaxsiy gigiyena va dezinfeksiya: bolalar uchun hojatxonalar, qo'l yuvish vositalari, toza havo va yorug'lik bilan ta'minlash;
- Texnik xavfsizlik: inventar, o'yin maydonchalari, jihozlar (uch yoshli bolaga mo'ljallangan stol-stul va h.k.);
- Yong'in xavfsizligi: evakuatsiya rejalarini, o't o'chirgichlar, xodimlar uchun o'quv mashg'ulotlari;
- Kasalliklarning oldini olish: emlash, izolyatsiya, karantin qoidalarini nazoratga olish.

Ota-onalar va davlat organlari bilan hamkorlik orqali bola huquqlarini ta'minlashi zarur.

Zamonaviy direktor – bu rahbar emas, balki strateg, motivatsiya beruvchi va huquqiy kafolatchi shaxsdir. Direktorning muvaffaqiyati maktabgacha ta'lim tashkilotidagi ta'lim sifatini belgilaydi. Zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori modelini yaratish uchun tashkil etilgan menejerlik malaka oshirish kurslari hozirgi kun talablariga javob bera oladigan rahbar, pedagog, huquqshunos, ilhomlantiruvchi yetakchi, murakkab va ko'p-qirrali shaxslarni shakllantirishga xizmat qilmoqda. Kurs yakunida tanlangan mavzu yuzasidan taqdimot, test, keys topshiriqlari direktorning o'z ustida ishlashiga, o'quv dasturi asosida berilgan mavzularni o'zlashtirishiga turtki bo'lmoqda. Uning faoliyatini yanada takomillashtirish maqsadida direktor malakasiga qo'yilgan talablarni quyidagi tamoyillar asosida rivojlantirish mumkin:

1. Kompetensiyaviy yondashuvni institutsionallashtirish – har bir direktor uchun shaxsiy rivojlanish kartasi tuzilishi;
2. Xalqaro standartlar asosida baholash – attestatsiyada muloqot, etika, menejment va huquqiy bilimlar testlarini joriy etish;
3. Raqamli pedagogika bo'yicha malaka – direktorlar uchun ICT bootcamp'larni joriy qilish;
4. Ijtimoiy sheriklikni institutsionallashtirish – NNT, mahalliy hokimiyat, homiyar bilan ochiq platforma orqali hamkorlik.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, zamonaviy direktor modelini harakatdagi, doimiy takomillashuvchi konsepsiya sifatida taqdim etishni o'rinli deb hisoblaymiz. Bu model kelgusida yangi imkoniyatlar, ijtimoiy ehtiyojlar va global tendensiyalarga mos ravishda o'zgarib va rivojlanib borishi zarur.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xulosa o'rnida zamonaviy direktor modelini intellektual yetakchi, huquqiy mas'ul shaxs, pedagogik tashabbuskor, mehribon psixolog, rag'batlantiruvchi menejer sifatida ta'riflash mumkin bo'ladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, direktorning strategik liderlik, innovatsion yondashuv va tizimli tafakkur qobiliyatlari ta'lim muassasasining samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Tizimli boshqaruvning yaxlitlik, o'zaro bog'liqlik va moslashuvchanlik prinsiplari direktor modelini shakllantirishda asosiy yo'nalish sifatida xizmat qiladi. Strategik rejalashtirish, resurslarni samarali boshqarish va innovatsion texnologiyalarni integratsiyalash orqali direktor tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi va ta'lim sifatini oshirishga hissa qo'shadi.



Tadqiqot jarayonida aniqlangan muammolar, xususan, moliyaviy resurslarning cheklanganligi va pedagogik xodimlarning malaka darajasidagi muammolar direktorning professional rivojlanishiga bo'lgan ehtiyojni yanada kuchaytiradi. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun malaka oshirish dasturlari, xalqaro tajriba almashish platformalari va innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha takliflar ishlab chiqildi.

Kelajakdagi tadqiqotlar direktorning tizimli boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirishda raqamli texnologiyalarning ta'sirini, shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkilotlarining xalqaro ta'lim standartlariga moslashish jarayonlarini chuqurroq o'rganishga qaratilishi lozim. Ushbu yo'nalishdagi tadqiqotlar zamonaviy ta'lim muhitida direktorlarning rolini yanada takomillashtirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining "Maktabgacha ta'lim va tarbiya to'g'risida" 595-sonli Qonuni – 2019-yil 16-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi 637-son Qonuni – 2020-yil 23-sentabr.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 30-iyundagi "Davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlarida sog'lom ovqatlanirish tizimini takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi 407-sonli Qarori.
4. Mirziyoyev Sh. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – T.: "O'zbekiston" nashriyoti, 2021. 464 bet.
5. Salimov O., Quronboyev Q., Bekmurodov M., Tangriyev L. Boshqaruv hikmati. – Toshkent: G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2018. 168 bet.
6. Xojiyev E. Davlat va jamiyat boshqaruvining huquqiy asoslari. – Toshkent: "Yangi kitob", 2017. 257 bet.
7. Xolov A. Boshqaruv qarorlari ijrosini ta'minlashda rahbar mas'uliyati. – Toshkent: "Akademiya", 2014. 124 bet.
8. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent: "Yangi asr avlodi", 2016. 132 bet.
9. Abu Nasr Forobiy. Fozil odamlar shahri. – Toshkent: "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi", Davlat ilmiy nashriyoti, 2004.
10. Abdullayeva N. S. (2024-yil 16-may). Maktabgacha ta'limda xalqaro hamkorlik – ta'lim sifatini oshirish omili sifatida. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11202345>
11. Abdullayeva N. S. (2023-yil 3-avgust). Klasterli yondashuv asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida ta'lim sifatini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish [Doctoral dissertation, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti]. UZA. https://uza.uz/oz/posts/abdullayeva-nafisa-shavkatovnaning-pedagogika-fanlari-doktori-dsc-dissertatsiya-ishi-himoyasi-tog-risida_504378

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
 - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
 - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
 - 13.00.03 Maxsus pedagogika
 - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
 - 13.00.07 Ta'limda menejment
 - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
 - 07.00.00 Tarix fanlari
 - 19.00.00 Psixologiya fanlari
 - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
 - 02.00.00 Kimyo fanlari
 - 03.00.00 Biologiya fanlari
 - 09.00.00 Falsafa fanlari
 - 10.00.00 Filologiya fanlari
 - 11.00.00 Geografiya fanlari



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov

Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov

Musahhih: Alibek Zokirov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2025. №8

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: № 136361.

Manzilimiz: Toshkent shahar, Yunusobod tumani
19-mavze, 17-uy.