



## МАКТАБГАЧА ТА'ЛИМ ТАШКИЛОТИНИ БОШҚАРИШДА ДИРЕКТОРЛАРНИНГ ШАХСИЙ КОМПЕТЕНСИЯЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ КО'РСАТКИЧЛАРИ ВА МЕЗОНЛАРИ

*Shin A.V.*

*Maktabgacha va maktab ta'limi vazir birinchi o'rinbosari, Maktabgacha  
ta'lim agentligi direktori*

*Boboyev F.A.*

*Maktabgacha ta'lim agentligi direktori birinchi o'rinbosari  
MTTDMQTMOI mustaqil izlanuvchisi*

**Tayanch so'zlar:** kasbiy, kompetensiya, texnologiya, yetakchilik fazilat, muloqot ko'nikmalari, innovatsiya, innovatsiyalarga qobiliyat va boshqaruv ko'nikmalar.

**Ключевые слова:** профессионал, компетентность, технология, лидерские качества, коммуникативные навыки, инновации, способность к инновациям и управленческие навыки.

**Key words:** professional, competence, technology, leadership skills, communication skills, innovation, ability to innovate and management skills.

Ta'lim muassasalarini boshqarish sifatiga qo'yilayotgan zamonaviy talablar sharoitida maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish alohida dolzarb ahamiyat kasb etadi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan ularning rahbarlarining boshqaruv va shaxsiy fazilatlarini rivojlantirish darajasiga bog'liq. Shu nuqtai nazardan, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish bo'yicha direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishni baholashga imkon beradigan ko'rsatkichlar va mezonlarni aniqlash muhim ahamiyatga ega. Ta'lim yetakchilarining shaxsiy kompetensiyalari yetakchilik va muloqot qobiliyatidan tortib, innovatsiyalar kiritish va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyatigacha bo'lgan keng ko'lamlı sifat va ko'nikmalarni o'z ichiga oladi. Ular kasbiy bilimlar, boshqaruv tajribasi, shuningdek, shaxsiy xususiyatlar va qadriyatlar asosida shakllanadi.



Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun zarur bo'lgan asosiy shaxsiy kompetensiyalar:

- Jamoani rag'batlantirish va ularni umumiy maqsadlarga erishishga olib borish imkonini beruvchi **yetakchilik fazilatlarini**.
- Xodimlar, ota-onalar va bolalar bilan samarali hamkorlikni ta'minlash uchun **muloqot ko'nikmalari**.
- **Innovatsiya qilish qobiliyati**, shu jumladan innovatsiyalarni joriy etish va ijodiy yechimlarni izlashga tayyorlik.
- Ta'lim jarayonini rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish bilan bog'liq **boshqaruv ko'nikmalari**.
- Doimiy o'z-o'zini takomillashtirish va o'rganishni nazarda tutuvchi **kasbiy va shaxsiy rivojlanish**.

Direktorlarning shaxsiy **malakasini** baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin:

- Xodimlarni jalb qilish darajasi va direktor rahbarligidagi ishlardan qoniqish darajasi;
- Ta'lim muhitida boshqaruv jarayoniga innovatsion yondashuvlarni muvaffaqiyatli qo'llash;
- Pedagoglar, ota-onalar va bolalar bilan o'zaro aloqa qilishda qo'llaniladigan muloqot strategiyalarining samaradorligi;
- Tashkilotning belgilangan ta'lim maqsadlariga erishish;
- Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining sifati va samaradorligi.

### **Shaxsiy kompetensiyani baholash mezonlari**

Direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini baholash quyidagi tahlillarni o'z ichiga oladi:

- jamoani rag'batlantirish va rivojlantirish uchun yetakchilik strategiyalaridan foydalanishning mavjudligi va samaradorligi;
- ta'lim tashkiloti ichida va uning tashqi muhiti bilan samarali aloqa o'rnatish va konstruktiv munosabatlar o'rnatish qobiliyati;
- yangi ta'lim texnologiyalari va metodlarini moslashtirish va amalga oshirish qobiliyati;
- Kasbiy va shaxsiy rivojlanish darajasi, shuningdek, o'rganish va o'z-o'zini takomillashtirishga tayyorlik.

Biz tomondan Samarqand, Qashqadaryo, Namangan va Xorazim viloyatlari hamda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularni malakasini oshirish instituti maktabgacha ta'lim direktori yo'nalishi tinglovchilarida direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini



rivojlantrish maqsadida bir qator pedagogik tajriba sinov ishlari o'tkazildi. Tajriba sinov jarayonida 562 nafar direktorlar ishtirok etishdi.

Joylarda 2022-2024-yillar davomida pedagogik tajriba-sinov ishlari 3 bosqichda o'tkazildi va ijobiy natijalarga erishildi. Pedagogik tajriba-sinov ishlarini quyidagi bosqichlarga bo'ldik:

**Dastlabgi bosqichda** biz "Ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish metodlari" dan foydalandik. Ushbu jarayonda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantrishni baholash uchun anketalar, suhbatlar, kuzatishlar, shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyati to'g'risidagi hujjatlar va hisobotlarni tahlil qilish kabi metodlar qo'llanildi. Tajriba-sinov davomida xodimlar, hamkasblar, ota-onalar va iloji bo'lsa, tashqi ekspertlar tomonidan rahbarning kompetensiyalarini ko'p qirrali baholashga imkon beradigan 360 daraja metodidan ham foydalanildi. Taxlillar natijasi direktorlarda boshqaruv jarayonida shaxsiy kompetensiyasini rivojlantrish zarurligi aniqlandi.

Biz tadqiqotimiz davomida boshqaruv amaliyotida ko'rsatkichlar va mezonlarni ishlab chiqdik. Mazkur ko'rsatkichlar va mezonlarni boshqaruv amaliyotida qo'llash nafaqat direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarining hozirgi darajasini baholash, balki ularni yanada rivojlantrish va takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantrishni baholashda ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish uchun quyidagilar amalga oshirildi:

### **1: SO'ROVNOMA**

Direktorga uning yetakchilik fazilatlarini baholashga qaratilgan 10 ta savoldan iborat anketa taklif etiladi. Har bir savol 1 dan 5 gacha bo'lgan shkala bo'yicha baholanadi, bunda 1 "qat'iy qo'shilmayman" va 5 "to'liq qo'shilaman" degan ma'noni anglatadi. So'rov o'tkazilgandan so'ng barcha savollar bo'yicha o'rtacha ball 3,1 ni tashkil etdi, bu esa direktorning yetakchilik fazilatlarini o'rtacha ekanligini ko'rsatadi.

### **2: INTERVYU**

Maktabgacha ta'lim tashkiloti xodimlari bilan direktorning muloqot ko'nikmalari yuzasidan 5 ta suhbat o'tkazildi. Javoblarni tahlil qilganda, respondentlarning 62 foizi direktorning samarali muloqot qilishini va ziddiyatli vaziyatlarni hal qilishini ta'kidladilar. Ushbu ma'lumotlar direktor tomonidan qo'llaniladigan aloqa strategiyalari samaradorlik ko'rsatkichi past ekanligi haqida xulosa chiqarishga imkon beradi.

### **3: KUZATUV**



Direktorning boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlari, jumladan, tadbirlarni tashkil etish, kutilmagan vaziyatlarga munosabat bildirish jarayonlari kuzatildi. Qabul qilingan qarorlarning 62 foizi samarali bo'lib, tashkilot faoliyatini takomillashtirishga xizmat qilgani qayd etildi.

#### **4: 360 DARAJA METODI**

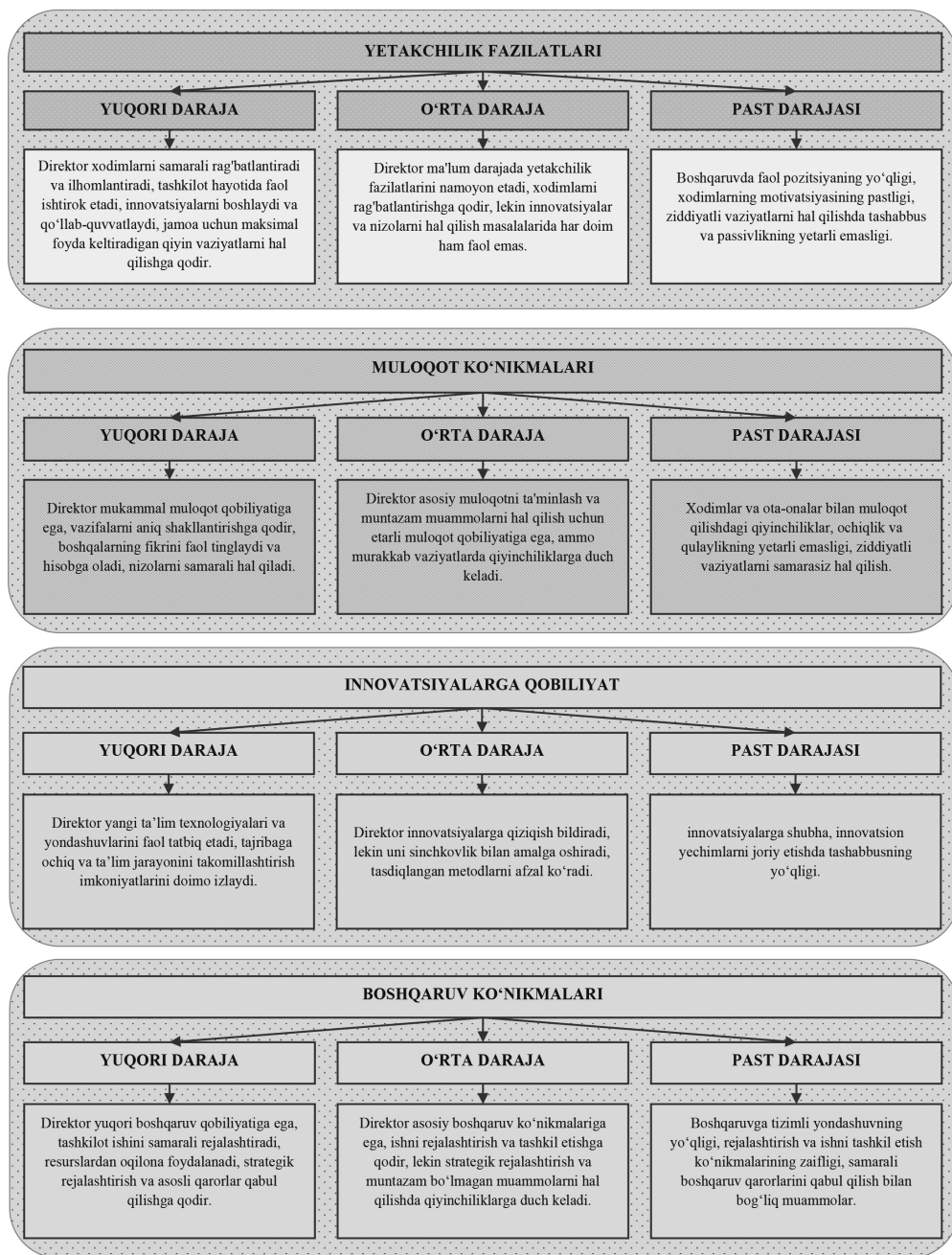
360 daraja metodi yordamida so'rovnomaga o'tkazildi, unda 300 respondent, shu jumladan xodimlar, ota-onalar va tashqi hamkorlar ishtirok etdi. Direktorning shaxsiy kompetensiyasining barcha jihatlari bo'yicha o'rtacha ball 5 dan 3.2 ni tashkil etdi, bu uning boshqaruv va shaxsiy fazilatlarini barcha manfaatdor tomonlar tomonidan qoniqarli baholanganligini ko'rsatadi.

Yuqoridagi tahlillar natijasida aniqlangan muammoli vaziyatlardan kelib chiqqan holda mazkur muammolarni bartaraf etishda biz ilmiy rahbarim bilan birgalikda direktorlarni shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholash uchun kompetensiya mezonlari va darajalari belgilab oldik va maxsus kurs asosida o'qitish natijasida direktorlarda shaxsiy kompetensiyani rivojlanganligini baholadik.

Ikkinchi bosqichda ko'rsatkichlar va mezonlarni tizimli tahlil qilish, shuningdek, samarali baholash metodlaridan foydalanish ta'lim muhitidagi o'zgarishlarga moslasha oladigan, jamoani yuqori natijalarga erishishda yetakchilik qila oladigan zamonaviy yetakchi imidjini shakllantirishga xizmat qilmoqda. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining dissertatsiya ishida shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholash uchun quyidagi kompetensiya mezonlari va darajalari belgilanishi mumkin:

Ushbu sohalarida shaxsiy kompetensiyani baholash va rivojlantirish tizimli yondashuvni va maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarish sifatini oshirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlarni joriy qilishni talab qiladi. Taklif etilayotgan mezonlar va kompetensiya darajalari nafaqat direktorning boshqaruv va shaxsiy fazilatlarining hozirgi holatini baholash, balki ularni yanada rivojlantirish va takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi.

Biz tarafimizdan taklif qilinayotgan 24 soatga mo'ljallangan qisqa muddatli maxsus o'quv kursi maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetentligini rivojlantirishga xizmat qiladi. Direktorlarni shaxsiy kompetensiyasi rivojlanganlik darajasini yuqoridagi mezon va darajalar yordamida kurs yakunida baholab olishimiz mumkin bo'ladi. Mazkur maxsus o'quv kursini o'qishda direktorlar kunning xoxlagan qismida raqamli platformaga murojat qilish orqali kursni o'qib yakunlash imkoniyatiga ega bo'lishdi.



*1-rasim: Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholashda mezonlari va darajalari*

Biz tajriba-sinov ishimizda ishtirok etgan respondentlarni shartli ravishda 239 nafarini tajriba-sinov guruhiga va qolgan 230 nafarini nazorat guruhiga



ajratib oldik. Yana shuni takidlab o'tishimiz joizki tajriba-sinov guruhida darslar o'qituvchi yordamida online platformadan foydalangan holda tashkil qilingan bo'lsa nazorat guruhida esa direktorlar mustaqil ravishda platformadan foydalanish orqali dars mashg'ulotlari tashkil qilindi.

Uchinchi bosqichda biz mualliflik metodikasi yordamida platformadan foydalanga holda maxsus kurs dasturini o'qitganimizdan so'ng direktorlarning shaxsiy kompetensiyasi rivojlanganlik darajasini matematik statistik tahlilini olib bordik. Direktorlarning shaxsiy kompetentligi rivojlanganlik ko'rsatkichlarini, yetakchilik fazilatlarini, mulohaza ko'nikmalari, innovatsiyalarga qobiliyat va boshqaruv ko'nikmalari mezonlari orqali hamda yuqori, o'rta va past darajalar asosida baholadik.

#### Adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-sonli qarori.
2. Shin A.V. O'zbekiston Respublikasida maktabgacha ta'lim tizimini rivojlantirish va samaradorligini oshirishning tashkiliy-pedagogik asoslari. Ped.fan. doktori dis.avtoreferat – T: 2022. -10 b.
3. Olimov Q.T., Mavlonov N.Sh. O'zbekistonda maktabgacha ta'lim tizimini pedagog kadrlar bilan ta'minlash va ularning kompetensiyasini oshirish jarayonining rivojlanish tendensiyasi va istiqbollari. /– B. 21-23
4. Mavlonov N.Sh. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkiloti pedagogining axborot kompetentligini rivojlantirish yo'nalishlari. // Maktabgacha ta'lim metodikasi va nazariyasi. – Toshkent. 2020. -№2. B.22-24

#### РЕЗЮМЕ

Ushbu maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish ko'rsatkichlari va mezonlari hamda tajriba-sinov ishini tashkil etish metodikasi keltirib o'tilgan.

#### РЕЗЮМЕ

В данной статье упомянуты показатели и критерии развития личностных компетенций руководителей в управлении дошкольной образовательной организацией, а также методика организации экспериментальной работы.

#### SUMMARY

This article mentions the indicators and criteria for the development of personal competencies of managers in the management of a preschool educational organization, as well as the methodology for organizing experimental work.