

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22275342>

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari kasbiy kompetentligini shakllantirish, rivojlantirish jarayonini tashkil etish texnologiyasi

Djabbarov Farrux Tirkashevich –

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti mustaqil tadqiqotchisi
E-mail: jabborovfarruh655@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining kasbiy kompetentligini shakllantirish va rivojlantirish jarayonini tashkil etish texnologiyasi tadqiq etilgan. Maqolada mavzuning nazariy-metodologik asoslari yoritilgan, direktorlar kasbiy kompetentligining tarkibiy komponentlari (motivatsion-qadriyatli, kognitiv-mazmuniy, faoliyat-amaliy, refleksiv-baholovchi) ilmiy asoslangan holda tavsiflangan. Tadqiqot jarayonida nazariy tahlil, so'rovnoma, kuzatuv va pedagogik modellashirish metodlaridan foydalanilgan bo'lib, 120 nafar maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori ishtirokida o'tkazilgan diagnostik tadqiqot natijalari keltirilgan. Kasbiy kompetentlikni bosqichma-bosqich (diagnostika, loyihalashtirish, amalga oshirish, monitoring va refleksiya) shakllantiruvchi texnologik model ishlab chiqilgan hamda uning amaliyotga tatbiq etilishi bo'yicha tavsiyalar berilgan. Olingan natijalar maktabgacha ta'lim boshqaruvi sifatini oshirishga, rahbar kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: maktabgacha ta'lim, tashkilot direktori, kasbiy kompetentlik, boshqaruv kompetensiyasi, kasbiy rivojlanish texnologiyasi, uzluksiz ta'lim, malaka oshirish, menejerlik ko'nikmalari, pedagogik boshqaruv.

Технология организации процесса формирования и развития профессиональной компетенции директоров дошкольных образовательных организаций

Аннотация. В данной статье исследуется технология организации процесса формирования и развития профессиональной компетентности директоров организаций дошкольного образования. Раскрыты теоретико-методологические основы темы, научно обоснованы структурные компоненты профессиональной компетентности руководителей (мотивационно-ценностный, когнитивно-содержательный, деятельностно-практический, рефлексивно-оценочный). В процессе исследования использованы методы теоретического анализа, анкетирования, наблюдения и педагогического моделирования; приведены результаты диагностического исследования, проведенного с участием 120 директоров дошкольных образовательных организаций. Разработана поэтапная (диагностика, проектирование, реализация, мониторинг и рефлексия)

технологическая модель формирования профессиональной компетентности, даны рекомендации по её внедрению в практику. Полученные результаты служат повышению качества управления дошкольным образованием и совершенствованию системы непрерывного профессионального развития руководящих кадров.

Ключевые слова: дошкольное образование, директор организации, профессиональная компетентность, управленческая компетенция, технология профессионального развития, непрерывное образование, повышение квалификации, управленческие навыки, педагогический менеджмент.

Technology of organizing the process of forming and developing professional competence of directors of preschool educational organizations

Annotation. This article examines the technology for organizing the process of forming and developing the professional competence of preschool education organization directors. The theoretical and methodological foundations of the topic are presented, and the structural components of directors' professional competence (motivational-value, cognitive-content, activity-practical, and reflective-evaluative) are scientifically substantiated. The study employed methods of theoretical analysis, questionnaire survey, observation, and pedagogical modeling; the results of a diagnostic study conducted with 120 preschool education directors are presented. A stage-based (diagnostics, design, implementation, monitoring, and reflection) technological model for developing professional competence has been designed, together with recommendations for its practical implementation. The findings contribute to improving the quality of preschool education management and to enhancing the continuous professional development system for leading personnel.

Keywords: preschool education, organization director, professional competence, managerial competence, professional development technology, continuous education, in-service training, management skills, pedagogical management.

KIRISH

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan tub islohotlar maktabgacha ta'lim tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqishni taqozo etmoqda. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha aniq vazifalar belgilangan bo'lib, unda rahbar xodimlarning kasbiy kompetentligini muntazam ravishda zamonaviy talablar bilan uyg'unlashtirib borish zarurati alohida ta'kidlangan [1]. Shuningdek, "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlovchi Prezident farmoni ham ta'lim boshqaruvi sohasida raqamli kompetentlikni rivojlantirishni ustuvor yo'nalish sifatida belgilaydi [2].

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori nafaqat pedagogik jarayonni, balki butun tashkilotning moliyaviy, huquqiy, kadrlar bilan ishlash, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik kabi ko'p qirrali faoliyatini boshqaradi. Shu sababli uning kasbiy kompetentligi murakkab, ko'p komponentli tuzilishga ega bo'lib, u faqat pedagogik bilimlar bilan cheklanmaydi, balki menejerlik, kommunikativ, raqamli va refleksiv ko'nikmalarni ham o'z ichiga oladi [3]. Amaliyot tahlili shuni ko'rsatadiki, ko'plab maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari asosan pedagog kadrlar orasidan tayinlanadi va ular boshqaruv faoliyati uchun zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikka har doim ham ega bo'lavermaydi [4]. Bu holat

rahbarlarning kasbiy kompetentligini maqsadli, tizimli va bosqichma-bosqich shakllantirish hamda rivojlantirish texnologiyasini ishlab chiqish zaruratini keltirib chiqaradi.

Kasbiy kompetentlik tushunchasi pedagogika fanida turlicha talqin qilinadi. Ba'zi mualliflar uni shaxsning kasbiy vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishga tayyorligi va qobiliyati sifatida, boshqalari esa bilim, ko'nikma, malaka va shaxsiy sifatlarning integrativ birligi sifatida ta'riflaydi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori kontekstida kasbiy kompetentlik – bu rahbarning pedagogik, boshqaruv-tashkiliy, huquqiy-iqtisodiy va kommunikativ vazifalarni samarali, ijodiy va mas'uliyat bilan bajarishga tayyorligini ta'minlovchi shaxsiy-kasbiy xususiyatlar majmuidir. Ushbu ta'rif tadqiqotimizning nazariy negizini tashkil etadi va keyingi bo'limlarda ishlab chiqiladigan texnologik modelning asosini belgilaydi.

Mavzuning nazariy jihatlarini bo'yicha bir qator tadqiqotlar amalga oshirilgan. Xususan, M.A.Umaraliyeva ta'lim muassasalari pedagog xodimlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishning umumnazariy asoslarini ishlab chiqqan [5]. N.Jamoliddinova tomonidan maktabgacha ta'lim tashkilotlari uslubchilarida menejerlik ko'nikmalarini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari o'rganilgan [6], A.Mamadaliyev esa maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv kompetentligini uning shaxsiy va kasbiy xususiyatlari birligi sifatida tahlil qilgan [7]. Xorijiy tajriba bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda strategik rejalashtirish, raqamli boshqaruv, innovatsion liderlik kabi kompetensiyalarni rivojlantirishning samarali yo'llari ko'rsatib berilgan [8]. Shunga qaramay, mavjud tadqiqotlarda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari kasbiy kompetentligini shakllantirish va rivojlantirish jarayonini yaxlit texnologik model sifatida tashkil etish masalasi to'liq yoritilmagan, ya'ni bu jarayonning bosqichlari, mazmuni, metodlari va natijalarni baholash mezonlari o'zaro uyg'unlikda ko'rib chiqilmagan. Ushbu holat tadqiqot muammosini belgilaydi.

Xalqaro tajribaga nazar tashlasak, rivojlangan mamlakatlarda maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlariga nisbatan alohida menejerlik standartlari va sertifikatlash tizimlari joriy etilganligini ko'ramiz. Xususan, Angliya, Yaponiya va Finlandiya tajribasida rahbarlik lavozimiga tayinlashdan oldin maxsus menejerlik kurslarini o'tash, "ta'lim muassasasini rivojlantirish va o'quv-tarbiya jarayonini boshqarish", "inson resurslarini boshqarish", "otanolalar va jamoatchilik bilan hamkorlik" kabi modullarni o'zlashtirish talab etiladi [4]. O'zbekistonda ham "Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish" bo'yicha qabul qilingan me'yoriy hujjatlar aynan shunga o'xshash yondashuvni joriy etishni nazarda tutadi, biroq bu boradagi amaliy-texnologik mexanizmlar hali yetarli darajada ishlab chiqilmagan [1]. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, kasbiy kompetentlik statik hodisa emas, balki doimiy dinamikada rivojlanib boruvchi jarayondir. Shu boisdan uni shakllantirish va rivojlantirishga nafaqat bir martalik tadbir, balki uzluksiz, tizimli va bosqichma-bosqich tashkil etiladigan texnologik jarayon sifatida yondashish zarur. Aynan shu yondashuv ushbu tadqiqotning nazariy-uslubiy negizini tashkil etadi.

Tadqiqotning maqsadi – maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari kasbiy kompetentligini shakllantirish va rivojlantirish jarayonini tashkil etishning ilmiy asoslangan texnologik modelini ishlab chiqish va uning samaradorligini amaliy jihatdan asoslashdan iborat. Ushbu maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalar belgilandi: kasbiy kompetentlik tushunchasi va uning tarkibiy komponentlarini nazariy jihatdan tahlil qilish; direktorlar kasbiy kompetentligining amaldagi holatini diagnostika qilish; kasbiy kompetentlikni rivojlantirishning bosqichma-bosqich texnologik modelini loyihalashtirish; modelning amaliy samaradorligini tekshirish va tegishli tavsiyalar ishlab chiqish.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Tadqiqot 2025–2026-yillar davomida uchta o'zaro bog'liq bosqichda tashkil etildi. Birinchi, tayyorgarlik bosqichida mavzuga oid ilmiy-nazariy manbalar va me'yoriy-huquqiy

hujjatlar tahlil qilinib, tadqiqot dasturi va diagnostik vositalar (anketa savolnomasi, kuzatuv varaqalari, o'z-o'zini baholash shkalasi) ishlab chiqildi. Ikkinchi, asosiy bosqichda tanlab olingan tashkilotlarda so'rovnoma, kuzatuv va suhbat metodlari orqali empirik ma'lumotlar to'plandi hamda tajriba-sinov guruhida ishlab chiqilgan texnologik model amaliyotga tatbiq etildi. Uchinchi, yakuniy bosqichda olingan natijalar tahlil qilinib, umumlashtirildi, ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar shakllantirildi.

Tadqiqot maqsad va vazifalarini amalga oshirish uchun bir qator ilmiy metodlar majmuasidan foydalanildi. Birinchidan, mavzuga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlar, ilmiy adabiyotlar va dissertatsion tadqiqotlarni tahlil qilish orqali nazariy-metodologik baza shakllantirildi [9]. Ikkinchidan, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari kasbiy kompetentligining amaldagi holatini aniqlash maqsadida so'rovnoma (anketa) o'tkazildi. So'rovnomada Toshkent shahri va bir qator viloyatlardagi davlat va nodavlat maktabgacha ta'lim tashkilotlaridan jami 120 nafar direktor va direktor o'rinbosari ishtirok etdi.

Uchinchidan, tanlab olingan tashkilotlarda pedagogik kuzatuv metodi qo'llanildi: direktorlarning kundalik boshqaruv faoliyati, pedagogik kengash yig'ilishlarini tashkil etishi, hujjatlar bilan ishlashi va ota-onalar bilan muloqoti kuzatildi. To'rtinchidan, olingan diagnostik ma'lumotlarni tizimlashtirish va ularga tayangan holda kasbiy kompetentlikni rivojlantirishning bosqichma-bosqich texnologik modelini yaratish uchun pedagogik modellastirish metodidan foydalanildi [10]. Beshinchidan, xorijiy tajribani, xususan, OECD tomonidan o'tkazilgan TALIS Starting Strong xalqaro tadqiqoti natijalarini hamda UNESCO tavsiyalarini qiyosiy tahlil qilish orqali milliy amaliyotga moslashtirilgan yondashuvlar ishlab chiqildi [14; 15].

Tadqiqot tanlanmasi Toshkent shahri, Toshkent viloyati, Samarqand va Farg'ona viloyatlaridagi davlat va nodavlat maktabgacha ta'lim tashkilotlaridan tashkil topdi. Respondentlarning ish stajiga ko'ra taqsimlanishi quyidagicha bo'ldi: 5 yilgacha ish stajiga ega direktorlar – 22 foiz, 5–10 yil – 34 foiz, 10 yildan ortiq stajga ega direktorlar – 44 foizni tashkil etdi. Bunday tanlanma tuzilishi tadqiqot natijalarining turli tajriba darajasidagi rahbarlar uchun ham amaliy ahamiyatga ega bo'lishini ta'minladi. So'rovnoma savollari to'rt yo'nalish – nazariy-huquqiy bilimlar, boshqaruv-tashkiliy ko'nikmalar, kommunikativ-psixologik tayyorgarlik va raqamli-texnologik savodxonlik bo'yicha tuzilgan bo'lib, har bir yo'nalish bo'yicha 10 tadan savol taklif etildi [9; 11]. So'rovnoma natijalari matematik-statistik metodlar (foizli nisbatlarni hisoblash, o'rtacha qiymatlarni aniqlash) yordamida qayta ishlandi. Diagnostika uchun kasbiy kompetentlikning to'rt komponenti (motivatsion-qadriyatli, kognitiv-mazmuniy, faoliyat-amaliy, reflektiv-baholovchi) bo'yicha mezonlar va ko'rsatkichlar ishlab chiqildi, har bir komponent bo'yicha respondentlarning o'zini o'zi baholashi hamda ekspert baholash usuli qo'llanildi. Bu yondashuv natijalarning ob'ektivligini ta'minlashga xizmat qildi [9].

NATIJALAR VA MUHOKAMA

O'tkazilgan diagnostik tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, so'rovnomada ishtirok etgan direktorlarning atigi 27 foizi o'zining boshqaruv kompetentligini "yuqori" darajada, 46 foizi "o'rta" darajada, 27 foizi esa "quyi" darajada deb baholadi. Ayniqsa raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish (respondentlarning 41 foizi), moliyaviy-huquqiy hujjatlar bilan ishlash (38 foizi) va ziddiyatli vaziyatlarni boshqarish (35 foizi) bo'yicha ko'nikmalar yetarli darajada rivojlanmaganligi aniqlandi [11]. Bu natijalar A. Mamadaliyev tadqiqotida qayd etilgan xulosalar bilan mos keladi, unda ham rahbarlarning kommunikativ va tashkilotchilik kompetensiyalari boshqaruv faoliyati samaradorligining hal qiluvchi omili sifatida ko'rsatilgan [7].

Olingan diagnostik ma'lumotlar asosida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari kasbiy kompetentligini shakllantirish va rivojlantirish jarayonini tashkil etishning besh bosqichli texnologik modeli ishlab chiqildi:

1) Diagnostika bosqichi – direktorning mavjud kasbiy kompetentlik darajasini so'rovnomaga, test topshiriqlari va o'z-o'zini tahlil qilish varaqalari yordamida aniqlash;

2) Loyihalashtirish bosqichi – diagnostika natijalariga tayangan holda har bir direktor uchun individual kasbiy rivojlanish yo'l xaritasini (traektoriyasini) tuzish, ustuvor kompetensiyalarni belgilash;

3) Amalga oshirish bosqichi – mustaqil ta'lim, modulli malaka oshirish kurslari, treninglar, mentorlik va koučing, elektron platformalar orqali o'qish, o'zaro tajriba almashish (klaster va tarmoq hamkorligi) shakllarini qo'llash [12];

4) Monitoring va nazorat bosqichi – kasbiy rivojlanish jarayonining borishini muntazam kuzatib borish, oraliq natijalarni tahlil qilish;

5) Refleksiya va baholash bosqichi – erishilgan natijalarni boshlang'ich diagnostika ko'rsatkichlari bilan qiyoslash, o'z-o'zini baholash hamda keyingi rivojlanish yo'nalishlarini belgilash.

Kompetentlik komponentlari kesimida olingan natijalar quyidagicha taqsimlandi. Motivatsion-qadriyatli komponent bo'yicha respondentlarning 58 foizi yuqori va o'rta darajani namoyon etdi, bu direktorlarning kasbiy o'sishga ichki intilishi yetarlicha shakllanganligidan dalolat beradi. Kognitiv-mazmuniy komponent, ya'ni boshqaruv nazariyasi, huquqiy-me'yoriy asoslar va zamonaviy pedagogik yondashuvlar bo'yicha bilimlar darajasi 49 foizni tashkil etdi, bu ko'rsatkich malaka oshirish tizimida nazariy tayyorgarlikka ko'proq e'tibor qaratish zarurligini ko'rsatadi. Faoliyat-amaliy komponent, ya'ni olingan bilimlarni amaliy boshqaruv vaziyatlarida qo'llay olish ko'nikmasi eng past ko'rsatkichga (44 foiz) ega bo'ldi, bu esa amaliy mashg'ulotlar va simulyatsion treninglarning yetishmasligidan dalolat beradi. Refleksiv-baholovchi komponent, ya'ni o'z faoliyatini tahlil qilish va tuzatish qobiliyati bo'yicha ko'rsatkich 52 foizni tashkil etdi [11; 12]. Ishlab chiqilgan texnologik model uchta o'zaro bog'liq blokdan iborat: maqsadli-mazmuniy blok (kompetentlikning to'rt komponenti asosida shakllantiriladigan bilim, ko'nikma va malakalar tizimi), tashkiliy-texnologik blok (yuqorida sanab o'tilgan besh bosqich hamda ularga mos metod va vositalar) va natijaviy-baholovchi blok (kompetentlikning quyi, o'rta va yuqori darajalarini belgilovchi mezonlar tizimi). Model tajriba-sinov guruhida (35 nafar direktor ishtirokida) 6 oy davomida qo'llanildi. Yakuniy diagnostika natijalariga ko'ra, ishtirokchilarning boshqaruv kompetentligi "yuqori" darajasi 27 foizdan 49 foizga, "o'rta" darajasi 46 foizdan 41 foizga o'zgardi, "quyi" daraja esa 27 foizdan 10 foizga qisqardi, bu esa ishlab chiqilgan texnologiyaning amaliy samaradorligidan dalolat beradi [13]. Ishlab chiqilgan texnologik modelning nazariy ahamiyati shundaki, u kasbiy kompetentlikni rivojlantirish jarayonini alohida, bir-biridan uzilgan tadbirlar yig'indisi sifatida emas, balki yaxlit, o'zaro shartlangan bosqichlar tizimi sifatida ilmiy asoslaydi. Amaliy ahamiyati esa uning istalgan maktabgacha ta'lim tashkiloti sharoitida, tashkilotning hajmi, joylashuvi va moddiy-texnik bazasidan qat'i nazar, moslashtirilgan holda qo'llanilishi mumkinligidadir. Bu, o'z navbatida, modelni respublikaning turli hududlaridagi maktabgacha ta'lim boshqarmalari va kasbiy rivojlantirish tashkilotlari faoliyatiga tatbiq etish imkoniyatini kengaytiradi. Olingan natijalar bir qator mualliflarning ilgari surgan g'oyalarini tasdiqlaydi va boyitadi. Xususan, N.Jamoliddinova tadqiqotida ta'kidlanganidek, menejerlik ko'nikmalarini rivojlantirish alohida tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarni talab qiladi, bunda tizimlilik va bosqichma-bosqichlilik tamoyillariga rioya etish muhim ahamiyat kasb etadi [6]. Bizning tadqiqotimizda ishlab chiqilgan besh bosqichli model ayni shu tamoyillarga asoslanadi, biroq undan farqli o'laroq, u diagnostika va refleksiya bosqichlarini alohida ajratib, uzluksiz aylanma (siklik) jarayon sifatida tashkil etadi.

Xorijiy tajriba bilan solishtirganda, OECD ning TALIS Starting Strong tadqiqoti natijalari maktabgacha ta'lim muassasalari rahbarlarining doimiy malaka oshirishi va institutsional qo'llab-quvvatlash tizimiga ega bo'lishi bola rivojlanishi sifatiga bevosita

ta'sir ko'rsatishini ko'rsatgan edi [14]. Bizning tadqiqotimiz natijalari ham shu xulosani tasdiqlaydi: individual rivojlanish traektoriyasiga ega bo'lgan direktorlarda boshqaruv samaradorligi sezilarli darajada oshdi. Shu bilan birga, UNESCOning "Futures of Education" tashabbusida ilgari surilgan ijodkorlik va moslashuvchan ta'lim yondashuvlari [15] bizning modelimizning amalga oshirish bosqichida qo'llanilgan mentorlik va tarmoq hamkorligi shakllarida o'z aksini topdi. Shuningdek, tajriba-sinov ishi davomida aniqlanishicha, direktorlarning kasbiy kompetentligini rivojlantirishda eng samarali omillardan biri – bu tengdoshlar o'rtasidagi tajriba almashinuvi va mentorlik amaliyoti bo'ldi. Tajriba guruhidagi direktorlarning 68 foizi mentorlik dasturi o'zlarining boshqaruv qarorlari qabul qilishdagi ishonchini oshirganini qayd etdi. Bu natija D. Qarshiboyeva tomonidan ilgari surilgan, kasbiy kompetentlikni rivojlantirishda hamkasblar o'rtasidagi ijodiy muloqot va o'zaro qo'llab-quvvatlashning muhim rol o'ynashi haqidagi xulosalarni ham tasdiqlaydi [3]. Bundan tashqari, raqamli boshqaruv vositalaridan (elektron hisobot, onlayn monitoring tizimlari, ma'lumotlar bazalari) foydalanish ko'nikmalarining o'sishi (41 foizdan 63 foizga) alohida ta'kidlashga loyiq, chunki bu ko'rsatkich boshlang'ich diagnostikada eng past natijalardan biri bo'lgan edi. Shu bilan birga, tadqiqot ma'lum cheklovlariga ham ega: tajriba-sinov ishi nisbatan qisqa (olti oylik) muddatni qamrab oldi, respondentlar soni esa mamlakat miqyosida umumlashtirish uchun yetarli emas. Shu sababli kelgusi tadqiqotlarda modelni uzoq muddatli (kamida bir o'quv yili) va kengroq hududiy qamrovda sinovdan o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, raqamli kompetentlikni rivojlantirish bo'yicha alohida modulni chuqurroq ishlab chiqish istiqbolli yo'nalish hisoblanadi [13]. Shuni ham ta'kidlash joizki, tadqiqot natijalari kasbiy kompetentlikni rivojlantirish jarayonida tashkilotning ichki muhiti, jumladan, jamoada ishonch va hamkorlik madaniyatining mavjudligi muhim rol o'ynashini ko'rsatdi. Direktorlarning 71 foizi o'z tashkilotida qo'llab-quvvatlovchi, ochiq muloqotga asoslangan muhit mavjud bo'lganda kasbiy o'z-o'zini rivojlantirishga bo'lgan ehtiyoj va motivatsiya sezilarli darajada oshishini ta'kidladi. Bu xulosa ta'lim boshqaruvida gumanistik va shaxsga yo'naltirilgan qadriyat yo'nalishlarining ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi va kelgusi kasbiy rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqishda tashkiliy madaniyat omilini ham hisobga olish zarurligini ko'rsatadi [5].

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining kasbiy kompetentligi motivatsion-qadriyatli, kognitiv-mazmuniy, faoliyat-amaliy va refleksiv-baholovchi komponentlardan iborat murakkab tuzilmani tashkil etadi. Ikkinchidan, diagnostik tadqiqot natijalari direktorlarning boshqaruv kompetentligi, xususan raqamli va moliyaviy-huquqiy sohalarda, yetarli darajada shakllanmaganligini ko'rsatdi. Uchinchidan, ishlab chiqilgan besh bosqichli (diagnostika, loyihalashtirish, amalga oshirish, monitoring, refleksiya) texnologik model tajriba-sinov natijalariga ko'ra amaliy samaradorlikka ega ekanligi isbotlandi.

Tadqiqot davomida shu narsa yana bir bor tasdiqlandiki, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining kasbiy kompetentligi bir martalik malaka oshirish kursi orqali emas, balki diagnostika, loyihalashtirish, amalga oshirish, monitoring va refleksiyani o'zaro bog'lovchi uzluksiz siklik jarayon sifatida shakllanganda barqaror natija beradi. Bunday yondashuv rahbar shaxsining individual ehtiyojlari, kasbiy tajribasi va tashkilot xususiyatlarini hisobga olishga imkon beradi, natijada kasbiy rivojlanish formal emas, balki mazmunli va amaliy yo'naltirilgan tus oladi.

Amaliyotga quyidagi tavsiyalar berildi: maktabgacha ta'lim boshqarmalari va kasbiy rivojlantirish tashkilotlari direktorlar uchun individual rivojlanish traektoriyalarini joriy etishi; malaka oshirish kurslari dasturlariga raqamli boshqaruv va moliyaviy savodxonlik modullarini kuchaytirilgan holda kiritishi; direktorlar o'rtasida mentorlik va tarmoq

hamkorligi tizimini tashkil etishi; kasbiy kompetentlikni baholashning yagona mezonlar tizimini ishlab chiqib, uni muntazam monitoring vositasi sifatida qo'llashi lozim. Ishlab chiqilgan texnologik model maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbar kadrlarining uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirishga, natijada esa maktabgacha ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Kelgusida ushbu yo'nalishdagi tadqiqotlarni davom ettirish, xususan, texnologik modelni respublika miqyosida keng tajriba-sinovdan o'tkazish, raqamli boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga ixtisoslashgan alohida modulli dasturlar yaratish hamda direktorlar uchun elektron portfolio va monitoring platformalarini joriy etish istiqbolli ilmiy-amaliy yo'nalishlar sifatida belgilanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-dekabrda 867-son qarori. Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida. – Toshkent, 2024.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrda PF-6079-son Farmoni. “Raqamli O'zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. – Toshkent, 2020.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 13-mayda 391-son qarori. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash haqida. – Toshkent, 2019.
4. Umaraliyeva M.A. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'qituvchilarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish: ped. fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) diss. avtoref. – Toshkent, 2020. – 48 b.
5. Jamoliddinova N. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari uslubchilarida menejerlik ko'nikmalarini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari Xalq ta'limi jurnali. – 2024. – №2. – B. 81–84.
6. Mamadaliyev A. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv kompetentligi Xalq ta'limi jurnali. – 2024. – №2. – B. 85–87.
7. Qarshiboyeva D. Bo'lg'usi pedagoglarning ijodiy kompetentligini rivojlantirish masalalari Xalq ta'limi jurnali. – 2024. – №2. – B. 78–80.
8. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish masalalari Ilmiy-metodik maqolalar to'plami (ResearchGate). – 2022.
9. Xorijiy tajribalar asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish Nordic University ilmiy jurnali. – 2023.
10. Umumta'lim maktab direktorlarining raqamli kompetentligini rivojlantirish masalalari Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari. – 2025.
11. Ta'lim tashkiloti rahbarining kommunikativ strategiyalarni rivojlantirish metodikasi: uslubiy qo'llanma. – Samarqand: ACCESS SERVICE nashriyoti, 2025. – 64 b.
12. Maktab direktorlariga menejerlik sertifikati berish tizimini takomillashtirishning zaruriy ahamiyati Xalq ta'limi axborot portali (xalqtaliminfo.uz). – 2023.
13. Ta'lim boshqaruvida raqamli kompetentlikni shakllantirish va rivojlantirishning huquqiy asoslari Menejment ta'lim portali (menejment.uz). – 2024.
14. OECD. TALIS Starting Strong Teaching and Learning International Survey: early childhood education and care workforce results. – Paris: OECD Publishing, 2021.
15. UNESCO. Futures of Education: Reimagining how we learn – implications for early childhood workforce development. – Paris: UNESCO Publishing, 2022.