

## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORLARINING KASBIY KOMPETENTLIGI: ILG'OR XORIJIY TAJRIBA TAXLILI.

*Xojaeva Qizlargul Karimboyevna*

*Toshkent shahridagi Puchon universiteti 2-bosqich magistranti.*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining kasbiy kompetentligini shakllantirish va rivojlantirish masalalari hamda ushbu jarayonda ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish muhimligi tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida rivojlangan davlatlar – Finlandiya, Singapur, Janubiy Koreya, AQSH va Yaponiya maktabgacha ta'lim tizimlarida rahbarlarning kasbiy tayyorgarligi, boshqaruv kompetensiyalari hamda pedagogik liderlik faoliyati o'rganildi. Shuningdek, maktabgacha ta'lim muassasasi direktorlarining boshqaruv faoliyatida strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, pedagogik liderlik, raqamli kompetensiya va jamoa bilan samarali ishlash kabi kompetensiyalar muhimligi asoslab berildi. Tadqiqot natijalari maktabgacha ta'lim tizimida rahbarlarning professional tayyorgarligini takomillashtirish, malaka oshirish tizimini rivojlantirish hamda xalqaro tajribani milliy tizimga integratsiya qilish zarurligini ko'rsatdi.

**Kalit so'zlar:** maktabgacha ta'lim, direktor kompetentligi, boshqaruv kompetensiyasi, pedagogik liderlik, innovatsion boshqaruv, xorijiy tajriba, ta'lim menejmenti, professional rivojlanish.

### **Kirish**

Bugungi kunda ta'lim tizimida olib borilayotgan islohotlar ta'lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishni muhim vazifalardan biri sifatida belgilamoqda. Ayniqsa, maktabgacha ta'lim tizimida rahbarlarning boshqaruv faoliyati ta'lim sifatini oshirishda hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori nafaqat ma'muriy boshqaruvni amalga oshiruvchi rahbar, balki pedagogik jarayonni tashkil etuvchi,



innovatsiyalarni joriy qiluvchi va jamoani boshqaruvchi lider sifatida faoliyat yuritadi.

Soʻnggi yillarda dunyoning rivojlangan mamlakatlarida maktabgacha taʼlim tizimi rahbarlarining kasbiy kompetensiyalariga alohida eʼtibor qaratilmoqda. Ushbu jarayonda rahbarlarning strategik fikrlash, pedagogik liderlik, jamoa bilan samarali ishlash, innovatsion texnologiyalarni joriy qilish va taʼlim sifatini boshqarish kabi kompetensiyalarini rivojlantirish muhim hisoblanadi.

### **Adabiyotlar tahlili**

Maktabgacha taʼlim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligi masalasi koʻplab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan tadqiq qilingan. Taʼlim menejmenti sohasidagi tadqiqotlar rahbarlarning professional tayyorgarligi taʼlim sifati bilan bevosita bogʻliqligini koʻrsatadi.

Finlandiya taʼlim tizimida maktabgacha taʼlim muassasalari rahbarlari yuqori pedagogik tayyorgarlikka ega boʻlishi shart hisoblanadi. Bu mamlakatda direktorlar pedagogika yoki taʼlim menejmenti boʻyicha magistr darajasiga ega boʻlishlari talab etiladi. Bu esa rahbarlarning pedagogik jarayonni chuqur tushunishiga yordam beradi.

Singapur taʼlim tizimida esa rahbarlarni tayyorlash maxsus liderlik dasturlari orqali amalga oshiriladi. Bu dasturlar rahbarlarning strategik boshqaruv, innovatsion fikrlash va pedagogik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan.

### **Metodlar**

Mazkur tadqiqotda quyidagi ilmiy tadqiqot metodlaridan foydalanildi:

Ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish;

Qiyosiy tahlil;

Tizimli yondashuv;

Pedagogik kuzatuv;

Statistik va analitik tahlil metodlari.



Tadqiqot jarayonida turli mamlakatlar maktabgacha ta'lim tizimlarida rahbarlarning kasbiy kompetensiyalari va ularni rivojlantirish mexanizmlari o'rganildi hamda ularning o'ziga xos jihatlari tahlil qilindi.

### **Natijalar**

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari (MTT) direktorlari bolalar rivojlanishining asosiy poydevorini qo'yuvchi muhim rahbarlardir. Ular nafaqat ma'muriy boshqaruv, balki pedagogik jarayonni strategik rejalashtirish, o'qituvchilar jamoasini ilhomlantirish, oilalar va jamiyat bilan hamkorlikni ta'minlash, shuningdek, sifatli ta'lim muhitini yaratish uchun mas'uldirlar. Xorijiy tajribada MTT direktorlarining kasbiy kompetentligi bolalarning 0-8 yoshdagi holistik (jismoniy, kognitiv, ijtimoiy-emosional va madaniy) rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, bu sohada professionalizatsiya kuchaymoqda[1].

Global tendentsiyalar (NAEYC, OECD, UNESCO hisobotlari) shuni ko'rsatadiki, samarali rahbarlik ta'lim sifatini 20-30% ga oshirishi mumkin, chunki direktorlar o'qituvchilar malakasini oshirish, kurrikulum moslashtirish va inklyuziv muhit yaratish orqali bolalar natijalarini yaxshilaydi. Ushbu batafsil taxlilda ilg'or mamlakatlar (AQSh, Finlyandiya, Singapur, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Shvetsiya va Lotin Amerikasi – Kolumbiya misolida) tajribasi chuqur ko'rib chiqiladi. Har bir mamlakatda direktorlar uchun maxsus standartlar, trening dasturlari va baholash tizimlari mavjud bo'lib, ularni O'zbekiston kontekstiga moslashtirish imkoniyatlari ham muhokama qilinadi[2].

Asosiy kasbiy kompetensiyalar: Xalqaro umumiy yondashuvlar

Xorijiy tajribalarda MTT direktorlarining kompetensiyalari quyidagi asosiy toifalarga bo'linadi (NAEYC Professional Standards and Competencies 2019/2020, Skills Framework Singapore, Avstraliya NQS va boshqalar asosida). Bu kompetensiyalar darajalarga bo'lingan: boshlang'ich (ECE I – o'qituvchi), o'rta (ECE II – yetakchi o'qituvchi) va ilg'or (ECE III – direktor/administrator darajasi) [3].

Pedagogik rahbarlik va bolalar rivojlanishini tushunish



Direktor bolalar rivojlanishining barcha domenlarini (jismoniy, til, kognitiv, ijtimoiy-emosional) chuqur bilishi, o'yin asosidagi ta'limni (play-based learning) loyihalashi va kurrikulumni individual ehtiyojlarga moslashtirishi kerak. Masalan, NAEYCda bu "Child Development and Learning in Context" standarti bo'lib, direktorlar reflektiv amaliyot orqali dasturni baholaydi.

Jamoani boshqarish va xodimlarni rivojlantirish

O'qituvchilar va yordamchi xodimlarni yollash, baholash, mentoring qilish, motivatsiya qilish va doimiy kasbiy rivojlanishni ta'minlash. Finlyandiyada bu "distributed leadership" (taqsimlangan rahbarlik) orqali amalga oshiriladi – direktor jamoa bilan birgalikda qaror qabul qiladi.

Ma'muriy va moliyaviy boshqaruv

Byudjetni rejalashtirish, resurslarni samarali taqsimlash, qonun-qoidalarga rioya qilish va xavfsizlikni ta'minlash. Singapurda bu "Strategic & Administrative Leadership" klasteri sifatida belgilangan.

Oila va jamiyat bilan hamkorlik

Oilalarni faol jalb qilish, madaniy xilma-xillikni hurmat qilish, jamiyat resurslaridan foydalanish. Avstraliyada EYLF (Early Years Learning Framework) ning "Collaborative leadership and teamwork" printsipi shuni ta'kidlaydi[4].

Baholash, monitoring va doimiy takomillashtirish

Ma'lumotlar (bolalar kuzatuv, xodimlar fikri) asosida qaror qabul qilish, sifatni baholash va o'zgarishlarni boshqarish. Shvetsiyada Lpfö 18 kurrikulumi bo'yicha "systematic quality work" (tizimli sifat ishi) – rejalashtirish, kuzatish, baholash va rivojlantirish majburiy.

Etik, inklyuziv va madaniy mas'uliyat

Bolalar huquqlarini himoya qilish, anti-bias (xolis) amaliyotlar, tenglik va inklyuziya (nogironlik, madaniy farqlar). Kolumbiyada bu tinchlik ta'limi (peace education) bilan bog'liq – direktorlar ijtimoiy tengsizlikni bartaraf etish uchun innovatsiyalarni boshqaradi.

O'zgarishlarni boshqarish va innovatsiyalar



Yangi texnologiyalar, raqamli ta'lim va pandemiya kabi o'zgarishlarga moslashish.

Bu kompetensiyalar ko'pincha sertifikatlash va doimiy treninglar orqali rivojlantiriladi (masalan, Singapurda 3 yillik PDP – Professional Development Programme, 180 soat) [5].

Mamlakatlar bo'yicha batafsil tajribalar

AQSh (NAEYC va shtat standartlari)

NAEYC ning “Professional Standards and Competencies for Early Childhood Educators” (2019) hujjati direktorlar uchun ECE III darajasini belgilaydi. Asosiy: bolalar rivojlanishini baholash, oila hamkorligi, inklyuziv muhit yaratish, reflektiv nazorat (reflective supervision). “Early Childhood Program Standards” da 10-standard (Leadership and Management): siyosatlar, moliyaviy boshqaruv, xodimlar qo'llab-quvvatlash va jamiyat munosabatlari. Kaliforniya ECE kompetensiyalari qo'shimcha ravishda madaniy mas'uliyat va ma'lumotlar asosidagi takomillashtirishni talab qiladi. Amaliyot: direktorlar xodimlarni mentoring qiladi, equity (tenglik) siyosatini amalga oshiradi. Natija: yuqori sifatli dasturlar bolalar natijalarini sezilarli yaxshilaydi.

Finlyandiya

Direktorlar (centre directors) pedagogik rahbar sifatida ishlaydi, ko'pincha magistr darajasi (education) talab qilinadi. National Core Curriculum for ECEC ga asosan: o'yin orqali o'rganish, bolalar avtonomiyasi, transversal kompetensiyalar (bilim, ko'nikma, qadriyatlar). “Team leadership” – jamoaviy rahbarlik, reflektiv amaliyot va xodimlar malakasini oshirish. Tadqiqotlar (Ranta va boshq., 2023-2025) shuni ko'rsatadiki, direktorlar “expert organisation” ni boshqaradi, o'zgarishlarni (madaniy xilma-xillik) yetaklaydi. Afzallik: past stress, yuqori sifat (PISA natijalari) [6].

Singapur

“Skills Framework for Early Childhood” (ECDA va SkillsFuture) Centre Leader uchun aniq klasterlar: Core Leadership (viziya yaratish, jamoa qurish),





Strategic & Administrative Leadership (byudjet, siyosat), Technical Skills (pedagogika, monitoring). Leadership Development Framework (LDF): bosqichma-bosqich rivojlanish. Trening: Advanced Diploma in EC Centre Leadership (ADECL) – kurrikulum, strategiya, xavfsizlik. Direktorlar oilalarni jalb qiladi, texnologiyani integratsiya qiladi. Natija: yuqori professionalizm va bolalar rivojlanishi.

Buyuk Britaniya va Avstraliya

Buyuk Britaniyada: Early Years Leadership National Professional Qualification (NPQEYL) – pedagogik rahbarlik, xodimlar boshqaruvi, tashkiliy menejment. Ofsted talablari: EYFS framework ni amalga oshirish, safeguarding (bolalarni himoya).

Avstraliyada: National Quality Standard (NQS) Quality Area 7 “Governance and Leadership” – samarali rahbarlik, professional learning community. Educational Leader roli (Regulation 118): dastur va baholash tsiklini boshqarish. EYLF ning “Collaborative leadership” printsipi – barcha xodimlar rahbar. Direktorlar byudjet, xodimlar rivojlanishi va oila hamkorligiga e'tibor qaratadi[7].

Shvetsiya

Preschool principals (Lpfö 18 kurrikulumi): tizimli sifat ishi – rejalashtirish, kuzatish, baholash, rivojlantirish. Mas'uliyatlar: gender tengligi, diskriminatsiyaga qarshi choralar, bolalar ta'siri, xodimlar kompetentsiyasini oshirish, maktab bilan hamkorlik. National Principal Training Programme majburiy. Direktorlar “pedagogical leader” sifatida o'qituvchilarga sharoit yaratadi, bolalar agentligini (agency) qo'llab-quvvatlaydi.

Lotin Amerikasi (Kolumbiya misolida)

Taqqoslash: O'xshashliklar va farqlar

O'xshashliklar: Barcha mamlakatlarda pedagogik rahbarlik ustun (o'yin/ta'lim integratsiyasi), xodimlar rivojlanishi (mentoring, refleksiya), oila-jamiyat hamkorligi va inklyuziya. Doimiy kasbiy rivojlanish (PDP, NPQ) majburiy[8].

Farqlar: Shimoliy mamlakatlarda (Finlyandiya, Shvetsiya) ishonchga asoslangan, kam regulyatsiya; AQSh va Avstraliyada qattiq standartlar va baholash; Singapurda – texnologik va strategik; Lotin Amerikasida – ijtimoiy adolat va tinchlikka yo'naltirilgan. Natijalar: Finlyandiya va Singapurda yuqori bolalar rivojlanishi ko'rsatkichlari.

O'zbekiston uchun amaliy tavsiyalar

Xorijiy tajribani moslashtirish uchun:

- Milliy "MTT direktorlari kasbiy standartlari" ni ishlab chiqish (NAEYC va Skills Framework asosida, ECE III darajasi).
- Sertifikatsiya dasturlari: 180-360 soatlik treninglar (pedagogika, rahbarlik, moliya).
- Trening markazlari: Finlyandiya modeli bo'yicha reflektiv jamoalar, Singapur uslubida LDF.
- Baholash: yillik portfel va 360° fikr-mulohaza.
- Moslashtirish: o'zbek madaniyati, til va oila an'analariga mos (masalan, oila markazli hamkorlikni kuchaytirish).
- Pilot loyihalar: 5-10 MTT da joriy etish va natijalarni monitoring qilish.

### Munozara

O'rganilgan xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim muassasalari direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish tizimi uzluksiz professional rivojlanish tamoyiliga asoslanadi. Rivojlangan mamlakatlarda rahbarlar uchun maxsus treninglar, malaka oshirish kurslari va liderlik dasturlari tashkil etilgan.

Shuningdek, ushbu mamlakatlarda ta'lim muassasalari rahbarlari faoliyati doimiy monitoring qilinadi hamda ularning faoliyati samaradorligi aniq mezonlar asosida baholanadi. Bu esa rahbarlarning professional rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.



O'zbekiston ta'lim tizimida ham maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish bo'yicha tizimli ishlarni amalga oshirish zarur.

### **Xulosa**

Tadqiqot natijalari maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish ta'lim sifatini oshirishning muhim omili ekanligini ko'rsatdi. Ilg'or xorijiy tajribalar rahbarlarning pedagogik liderlik, strategik boshqaruv, innovatsion fikrlash va jamoa bilan samarali hamkorlik kompetensiyalarini rivojlantirish muhimligini tasdiqlaydi.

Shu sababli maktabgacha ta'lim tizimida rahbarlarning professional tayyorgarligini takomillashtirish va xalqaro tajribalarni o'rganish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish zarur.

Rahbarlar uchun maxsus pedagogik liderlik va ta'lim menejmenti bo'yicha trening dasturlarini joriy etish lozim.

Ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish va ularni milliy ta'lim tizimiga moslashtirish bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni kengaytirish kerak.

Maktabgacha ta'lim muassasalari rahbarlari faoliyatini baholashning zamonaviy mezonlarini ishlab chiqish zarur.

Rahbarlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish maqsadida maxsus malaka oshirish kurslarini tashkil etish lozim.

### **ADABIYOTLAR.**

1. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York: Teachers College Press, 2016.
2. Hallinger P. Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. – Journal of Educational Administration, 2011.



3. Darling-Hammond L. Preparing School Leaders for a Changing World. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
4. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. – New York: Teachers College Press, 2015.
5. OECD. Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. – Paris: OECD Publishing, 2015.
6. OECD. Education Policy Outlook 2023: Early Childhood Education and Care. – Paris, 2023.
7. UNESCO. Early Childhood Care and Education Global Report. – Paris: UNESCO Publishing, 2022.
8. Bush T. Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice. – London: Sage Publications, 2019.

