ilmiy-amaliy jurnal · ISSN 3093-8694

UDK: 373.2:005.5

Mavlonov Nurali Sherali o‘g‘li,
ISFT instituti “Iqtisodiyot va kompyuter injenering” kafedrasi mudiri,
p.f.f.d.(PhD), dotsent

Maxamadaliyeva E’zoza Rustamxo‘ja qizi,
Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti tayanch doktoranti

MAKTABGACHA TA’LIM TASHKILOTLARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH UCHUN DIREKTOR O‘RINBOSARLARINING FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHGA YO‘NALTIRILGAN SAMARALI BOSHQARUV MEXANIZMLARINI ISHLAB CHIQISH

Annotatsiya. Mazkur maqolada maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish, direktor o‘rinbosarlarining kasbiy-boshqaruv faoliyatini takomillashtirish va samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish masalalari yoritilgan. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida rejalashtirish, vazifalarni taqsimlash, pedagogik jarayonni muvofiqlashtirish, xodimlar faoliyatini monitoring qilish va natijalarni baholashning o‘zaro bog‘liqligi tahlil qilingan. Shuningdek, direktor o‘rinbosarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan tashkiliy-pedagogik model, faoliyat samaradorligini baholash mezonlari hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni takomillashtirish bo‘yicha metodik yondashuvlar taklif etilgan. Maqolada rahbarlik faoliyatini natijaga yo‘naltirish, jamoada hamkorlik muhitini shakllantirish, raqamli vositalardan foydalanish va tizimli monitoringni yo‘lga qo‘yishning maktabgacha ta’lim sifati bilan bog‘liqligi asoslangan.

Kalit so‘zlar: maktabgacha ta’lim, boshqaruv samaradorligi, direktor o‘rinbosari, boshqaruv mexanizmlari, boshqaruv kompetensiyasi, pedagogik jarayon, strategik rejalashtirish, monitoring, sifat menejmenti, raqamli boshqaruv.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ ДИРЕКТОРА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности управления в дошкольных образовательных организациях, совершенствования профессиональной управленческой деятельности заместителей директора и разработки эффективных механизмов управления. Анализируется взаимосвязь планирования, распределения обязанностей, координации педагогического процесса, мониторинга деятельности сотрудников и оценки результатов. Предлагаются организационно-педагогическая модель развития управленческих компетенций заместителей директора, критерии оценки эффективности их деятельности и методические подходы к

совершенствованию принятия управленческих решений. Обосновывается значение ориентации управления на результаты, формирования среды профессионального сотрудничества, использования цифровых инструментов и систематического мониторинга для повышения качества дошкольного образования.

Ключевые слова: дошкольное образование, эффективность управления, заместитель директора, механизмы управления, управленческие компетенции, педагогический процесс, стратегическое планирование, мониторинг, менеджмент качества, цифровое управление.

DEVELOPING EFFECTIVE MANAGEMENT MECHANISMS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF DEPUTY DIRECTORS AND ENHANCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract. This article examines ways to improve management effectiveness in preschool educational organizations by enhancing the professional and managerial activities of deputy directors and developing effective management mechanisms. It analyzes the interrelationship between planning, delegation of responsibilities, coordination of the educational process, staff performance monitoring, and outcome evaluation. The article proposes an organizational and pedagogical model for developing deputy directors’ management competencies, criteria for assessing their performance, and methodological approaches to improving managerial decision-making. It also substantiates the importance of results-oriented management, professional collaboration, digital tools, and systematic monitoring in improving the quality of preschool education.

Keywords: preschool education, management effectiveness, deputy director, management mechanisms, managerial competencies, educational process, strategic planning, monitoring, quality management, digital management.

KIRISH

Bugungi kunda ta’lim tizimining barcha bosqichlarida boshqaruv samaradorligini oshirish, ta’lim xizmatlari sifatini yaxshilash va muassasalarning tashkiliy faoliyatini zamonaviy talablar asosida takomillashtirish muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida bolalarning har tomonlama rivojlanishi, ta’lim-tarbiya jarayonining izchil tashkil etilishi, pedagoglar faoliyatining muvofiqlashtirilishi va ota-onalar bilan samarali hamkorlikni ta’minlash boshqaruv tizimining qay darajada samarali tashkil etilganiga bevosita bog‘liq.

Maktabgacha ta’lim tashkilotining faoliyati ko‘p qirrali jarayon bo‘lib, unda pedagogik, tashkiliy, metodik, axborot-kommunikatsion va ijtimoiy hamkorlikka oid vazifalar o‘zaro uyg‘unlikda amalga oshiriladi. Ushbu vazifalarni muvofiqlashtirishda direktor bilan bir qatorda uning o‘rinbosarlari ham muhim o‘rin tutadi. Ularning faoliyati ta’lim-tarbiya jarayonini rejalashtirish, pedagoglarga metodik yordam ko‘rsatish, ichki nazoratni tashkil etish, ilg‘or pedagogik tajribalarni ommalashtirish va belgilangan vazifalar ijrosini monitoring qilish kabi yo‘nalishlarni qamrab olishi mumkin.

Direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini samarali tashkil etish faqat topshiriqlarni bajarish yoki hujjatlarni yuritish bilan cheklanmaydi. Ular boshqaruv jarayonida tahliliy fikrlash, jamoa bilan ishlash, muammolarni aniqlash, resurslardan oqilona foydalanish, pedagogik tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash va natijalarni baholash kabi kompetensiyalarga ega bo‘lishi zarur. Shu sababli direktor o‘rinbosarlarining kasbiy faoliyatini takomillashtirish maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

O‘zbekiston Respublikasida maktabgacha ta’lim tizimini rivojlantirishga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlarda ta’lim sifatini ta’minlash, boshqaruv tizimini takomillashtirish va pedagogik jarayonni zamonaviy talablar asosida tashkil etish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan. Jumladan, O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 16-dekabrdagi O‘RQ-595-son “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi Qonuni maktabgacha ta’lim sohasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi muhim huquqiy asoslardan biri hisoblanadi [1]. Shuningdek, maktabgacha ta’lim va tarbiyaning davlat standarti hamda tegishli me’yoriy hujjatlar ta’lim jarayonini tashkil etish va uning sifatini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega [2].

Zamonaviy boshqaruv yondashuvlari rahbarning shaxsiy tajribasiga tayanish bilan birga, aniq maqsadlarni belgilash, vazifalarni taqsimlash, natijalarni o‘lchash, xodimlarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash va qarorlarni dalillarga asoslangan holda qabul qilishni talab etadi. Shu nuqtayi nazardan, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini takomillashtirishga yo‘naltirilgan samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-amaliy masaladir.

Mazkur maqolaning maqsadi maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish uchun direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv mexanizmlarini nazariy jihatdan asoslash, ularning tarkibiy qismlarini belgilash va faoliyat samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning asosiy vazifalari maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligining mazmunini ochib berish, direktor o‘rinbosarlarining asosiy boshqaruv funksiyalarini tizimlashtirish, boshqaruv faoliyatini takomillashtirishga xizmat qiluvchi mexanizmlarni aniqlash, boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan tashkiliy-pedagogik modelni taklif etish, direktor o‘rinbosarlari faoliyatini baholash mezonlari va ko‘rsatkichlarini belgilash, taklif etilgan mexanizmlarni amaliyotda sinash uchun metodik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot obyekti — maktabgacha ta’lim tashkilotlaridagi boshqaruv jarayoni.

Tadqiqot predmeti — direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini takomillashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari, mexanizmlari va baholash mezonlari.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini rejalashtirish, pedagogik jamoa bilan hamkorlikni mustahkamlash, ichki monitoringni

takomillashtirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarini tizimlashtirishga doir tavsiyalardan foydalanish imkoniyati bilan belgilanadi.

MAVZU BO‘YICHA ADABIYOTLAR TAHLILI

Ta’lim tashkilotlarini boshqarish masalalari pedagogika, menejment, ta’lim sifati nazariyasi va tashkilotlar faoliyatini rivojlantirishga oid tadqiqotlarda muhim o‘rin egallaydi. Mazkur yo‘nalishdagi ilmiy qarashlarda boshqaruv jarayoni maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va natijalarni baholash kabi o‘zaro bog‘liq funksiyalar majmuasi sifatida talqin etiladi.

H. Fayolning boshqaruv nazariyasiga oid qarashlari tashkilot faoliyatida rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish va nazorat funksiyalarining o‘zaro bog‘liqligini tushuntirishda muhim nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi [3]. Ushbu yondashuvdan maktabgacha ta’lim tashkilotlarida direktor o‘rinbosarlarining vazifalarini tizimlashtirish, mas’uliyat doiralarini aniqlashtirish va boshqaruv jarayonlarining izchilligini ta’minlashda foydalanish mumkin.

P. Drukerning natijalarga yo‘naltirilgan boshqaruvga oid qarashlari tashkilot maqsadlarini aniq belgilash, xodimlarning mas’uliyatini oshirish va faoliyat natijalarini baholash zarurligini asoslaydi [4]. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida ushbu yondashuv direktor o‘rinbosarlari faoliyatini faqat bajarilgan ishlar hajmi bilan emas, balki ta’lim-tarbiya jarayoniga ko‘rsatgan ta’siri, pedagoglarga metodik yordam sifati va belgilangan vazifalar ijrosi bilan baholash imkonini beradi.

Ta’lim tashkilotlarida sifat menejmentiga oid xalqaro yondashuvlarda jarayonlarni boshqarish, manfaatdor tomonlar ehtiyojlarini hisobga olish, doimiy takomillashtirish va natijalarni tahlil qilish muhim tamoyillar sifatida ko‘rsatiladi [5]. Bu tamoyillar maktabgacha ta’lim tashkilotlarida ichki nazoratni jazolash vositasi sifatida emas, balki muammolarni aniqlash, pedagoglarga yordam ko‘rsatish va ta’lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladigan mexanizm sifatida tashkil etish uchun metodik asos yaratadi.

Ta’limni boshqarish samaradorligi rahbar va xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar, kasbiy hamkorlik, vakolatlarni taqsimlash va jamoada umumiy maqsadni shakllantirish bilan ham bog‘liq. Direktor o‘rinbosarlari pedagogik jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish jarayonida xodimlarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlashi, metodik yordamni tashkil etishi va samarali muloqot muhitini yaratishi lozim. Bunda boshqaruvning buyruqbozlikka asoslangan usullaridan ko‘ra, hamkorlik, mas’uliyat va muntazam teskari aloqaga tayangan yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi.

Maktabgacha ta’lim sifatini ta’minlashda xalqaro tashkilotlar tomonidan ilgari surilgan yondashuvlar ham muhim metodik manba hisoblanadi. UNICEFning maktabgacha yoshdagi bolalarni rivojlantirish va sifatli ta’lim muhitini yaratishga oid

materiallarida bolalarning ehtiyojlariga mos ta’lim, pedagoglarning kasbiy tayyorgarligi va muassasa faoliyatini qo‘llab-quvvatlash masalalari yoritiladi [6]. Ushbu qarashlar boshqaruv samaradorligini baholashda ma’muriy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda ta’lim muhitining sifati va bolalar manfaatlarini ham hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi.

Raqamli texnologiyalarning rivojlanishi ta’lim tashkilotlarida boshqaruv ma’lumotlarini yig‘ish, saqlash, tahlil qilish va almashish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Elektron hujjat aylanishi, raqamli rejalashtirish vositalari va monitoring jadvallari rahbarlik faoliyatidagi takroriy ishlarni kamaytirishi, ma’lumotlarning tezkorligini oshirishi va qarorlarni dalillarga asoslangan holda qabul qilishga yordam berishi mumkin. Biroq raqamli vositalardan foydalanish ma’lumotlar maxfiyligi, xodimlarning raqamli savodxonligi va axborot xavfsizligi talablariga rioya etish bilan birga olib borilishi zarur.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish direktor o‘rinbosarlarining individual kompetensiyalarini rivojlantirish, tashkiliy jarayonlarni aniq tartibga solish, natijalarni muntazam monitoring qilish va boshqaruv qarorlarini tahliliy ma’lumotlarga tayangan holda qabul qilish bilan chambarchas bog‘liq.

Shu bilan birga, direktor o‘rinbosarlarining kundalik faoliyatini yagona mezonlar asosida baholash, boshqaruv mexanizmlarini o‘zaro bog‘liq tizim sifatida tashkil etish va ularning amaliy samaradorligini empirik ma’lumotlar asosida tekshirish zarurati mavjud. Mazkur maqolada ana shu ehtiyojdan kelib chiqib, boshqaruv mexanizmlarining tarkibiy modeli va uni baholashga doir metodik yondashuv taklif etiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish va direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan nazariy-metodik yondashuvga asoslanadi. Tadqiqot metodologiyasini shakllantirishda tizimli yondashuv, funksional tahlil, qiyosiy tahlil, nazariy umumlashtirish, pedagogik modellashtirish va mezonlarga asoslangan baholash tamoyillaridan foydalanish nazarda tutiladi.

Tizimli yondashuv direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini maktabgacha ta’lim tashkilotining umumiy boshqaruv tizimidan ajratmagan holda o‘rganish imkonini beradi. Bunda direktor, uning o‘rinbosarlari, pedagoglar, tarbiyalanuvchilar va ota-onalar o‘rtasidagi hamkorlik munosabatlari boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiluvchi omillar sifatida ko‘rib chiqiladi.

Funksional tahlil direktor o‘rinbosarlarining vazifalarini mazmuniga ko‘ra guruhlash, takrorlanadigan ishlarni aniqlash va mas’uliyat doiralarini aniqlashtirishga xizmat qiladi. Pedagogik modellashtirish esa boshqaruv faoliyatini

takomillashtirish mexanizmlarini o‘zaro bog‘langan tarkibiy qismlar ko‘rinishida ifodalash imkonini beradi.

Tadqiqotning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida mavjud boshqaruv jarayonlarini nazariy jihatdan tahlil qilish.

Direktor o‘rinbosarlarining boshqaruv funksiyalari va kasbiy kompetensiyalarini aniqlashtirish.

Boshqaruv faoliyatini takomillashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish.

Boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari va ko‘rsatkichlarini belgilash.

Taklif etilgan modelni amaliyotda sinash va natijalarini tahlil qilish uchun metodik tavsiyalar ishlab chiqish.

Direktor o‘rinbosarlari faoliyatini takomillashtirish mexanizmlari

Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish uchun direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini quyidagi o‘zaro bog‘liq mexanizmlar asosida tashkil etish taklif etiladi.

Birinchi mexanizm — strategik va joriy rejalashtirish. Ushbu mexanizm doirasida tashkilotning ustuvor maqsadlari, direktor o‘rinbosarlarining vazifalari, bajarish muddatlari va kutiladigan natijalari aniqlanadi. Rejalashtirishda yillik ish rejasi, oylik vazifalar va haftalik faoliyat o‘rtasidagi uzviylik ta’minlanishi kerak.

Ikkinchi mexanizm — vazifalar va vakolatlarni aniq taqsimlash. Direktor o‘rinbosarlarining mas’uliyat doiralarini aniqlashtirish, pedagoglar bilan hamkorlik shakllarini belgilash va topshiriqlar ijrosini muvofiqlashtirish boshqaruv jarayonidagi takrorlanishlar hamda mas’uliyatsizlik holatlarini kamaytirishga yordam beradi. Vakolatlar taqsimoti muassasaning tashkiliy tuzilmasi va amaldagi lavozim yo‘riqnomalariga mos bo‘lishi lozim.

Uchinchi mexanizm — metodik rahbarlik va kasbiy rivojlanish. Direktor o‘rinbosarlari pedagoglarning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, tajriba almashish, ochiq mashg‘ulotlar, metodik seminarlar va o‘zaro kuzatuvlarni tashkil etish orqali ta’lim-tarbiya jarayonining sifatini yaxshilashga ko‘maklashadi.

To‘rtinchi mexanizm — ichki monitoring va tahliliy nazorat. Monitoring jarayonida rejalashtirilgan ishlarning bajarilishi, pedagogik faoliyatning tashkil etilishi, metodik yordam natijalari va aniqlangan muammolar tahlil qilinadi. Monitoringning asosiy maqsadi kamchiliklarni aniqlash bilan cheklanmasdan, ularni bartaraf etish choralarini ishlab chiqishdan iborat bo‘lishi kerak.

Beshinchi mexanizm — raqamli boshqaruv va axborot almashinuvi. Elektron kalendarlar, umumiy ish rejalari, raqamli monitoring jadvallari va elektron hujjat aylanishi vositalaridan foydalanish ma’lumotlarni tezkor yangilash hamda vazifalar ijrosini kuzatishni osonlashtirishi mumkin. Bunda shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish va faqat vakolatli xodimlarga tegishli ma’lumotlardan foydalanish imkonini berish muhimdir.

Oltinchi mexanizm — natijalarni baholash va uzluksiz takomillashtirish. Har bir boshqaruv faoliyati yakunida erishilgan natijalar belgilangan mezonlar bilan taqqoslanadi, muammolar sabablari aniqlanadi va keyingi davr uchun takomillashtirish choralari belgilanadi.

Direktor o‘rinbosarlari faoliyatini takomillashtirishning tashkiliy-pedagogik modeli

Taklif etilayotgan model besh bosqichni qamrab oladi.

Birinchi bosqich — diagnostik bosqich. Direktor o‘rinbosarlarining mavjud boshqaruv ko‘nikmalari, rejalashtirish sifati, pedagoglar bilan hamkorligi, monitoringni tashkil etish tajribasi va raqamli vositalardan foydalanish darajasi o‘rganiladi.

Ikkinchi bosqich — maqsadli-rejalashtirish bosqichi. Diagnostika natijalaridan kelib chiqib, ustuvor vazifalar, rivojlantirish yo‘nalishlari, bajarish muddatlari va natijalarni baholash ko‘rsatkichlari belgilanadi.

Uchinchi bosqich — amaliy joriy etish bosqichi. Direktor o‘rinbosarlari uchun boshqaruv bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar, vaziyatli topshiriqlar, metodik seminarlar va tajriba almashish faoliyati tashkil etiladi. Shuningdek, ish rejalari va monitoring vositalaridan foydalanish amaliyoti yo‘lga qo‘yiladi.

To‘rtinchi bosqich — monitoring va tahlil bosqichi. Belgilangan vazifalar ijrosi, pedagoglarning metodik qo‘llab-quvvatlanishi, jamoaviy hamkorlik va hujjatlar yuritish sifati muntazam kuzatib boriladi.

Beshinchi bosqich — baholash va takomillashtirish bosqichi. Dastlabki va yakuniy ko‘rsatkichlar taqqoslanadi, samarali tajribalar aniqlanadi va keyingi faoliyat uchun takomillashtirish rejasi ishlab chiqiladi.

Ushbu modelning samarali ishlashi uchun direktor o‘rinbosarlari, tashkilot direktori va pedagoglar o‘rtasida vazifalar taqsimoti aniq bo‘lishi, baholash mezonlari oldindan belgilanishi va monitoring natijalari amaliy qarorlar qabul qilishda qo‘llanilishi zarur.

NATIJALAR

Nazariy-metodik tahlil maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish uchun direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini alohida vazifalar majmuasi sifatida emas, balki rejalashtirish, muvofiqlashtirish, metodik rahbarlik, monitoring va natijalarni baholashni birlashtiruvchi yaxlit tizim sifatida tashkil etish zarurligini ko‘rsatadi.

Boshqaruv jarayonida har bir mexanizmning aniq maqsadi va kutiladigan natijasi belgilanishi direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini tizimlashtirishga yordam beradi. Ushbu yondashuvning asosiy tarkibiy qismlari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval. Direktor o‘rinbosarlari faoliyatini takomillashtirishga yo‘naltirilgan boshqaruv mexanizmlari

Boshqaruv mexanizmi	Asosiy faoliyat yo‘nalishi	Kutiladigan natija

Strategik va joriy rejalashtirish	Maqsad, vazifa, muddat va natijalarni belgilash	Faoliyatning izchil va maqsadli tashkil etilishi
Vakolatlarni taqsimlash	Mas’uliyat doiralari va topshiriqlarni aniqlashtirish	Vazifalar takrorlanishining kamayishi va javobgarlikning oshishi
Metodik rahbarlik	Pedagoglarga maslahat va amaliy yordam ko‘rsatish	Pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash
Ichki monitoring	Faoliyat jarayonlari va natijalarini tahlil qilish	Muammolarni o‘z vaqtida aniqlash va bartaraf etish
Raqamli boshqaruv	Elektron rejalashtirish va ma’lumot almashinuvi	Axborotning tezkorligi va boshqaruv jarayonlarining tizimliligi
Natijalarni baholash	Mezonlar asosida ko‘rsatkichlarni taqqoslash	Uzluksiz takomillashtirish uchun asos yaratilishi

Jadvaldan ko‘rinadiki, boshqaruv mexanizmlari bir-birini to‘ldiruvchi xususiyatga ega. Masalan, rejalashtirish mexanizmi aniq vazifalarni belgilasa, monitoring mexanizmi ularning bajarilishini kuzatadi. Natijalarni baholash esa kuzatuv ma’lumotlaridan kelib chiqib, keyingi rejalashtirishni takomillashtirish imkonini beradi.

Direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini baholashda faqat hujjatlarning mavjudligi yoki topshiriqlarning bajarilganligini hisobga olish yetarli emas. Boshqaruv faoliyatining sifati, pedagoglarga ko‘rsatilgan metodik yordam, hamkorlik darajasi va muammolarni hal etish qobiliyati ham baholanishi lozim.

2-jadval. Direktor o‘rinbosarlari boshqaruv faoliyatini baholash mezonlari

Baholash mezoni	Asosiy ko‘rsatkichlar	Baholash usuli
Rejalashtirish kompetensiyasi	Rejalarning aniqligi, vazifalar va muddatlarning belgilanishi	Ish rejalarini tahlil qilish
Tashkiliy kompetensiya	Vazifalarni taqsimlash va ijroni muvofiqlashtirish	Kuzatuv va hujjatlar tahlili
Metodik rahbarlik	Pedagoglarga yordam ko‘rsatish va tajriba almashish	Suhbat, kuzatuv va so‘rovnoma
Kommunikativ kompetensiya	Jamoa bilan muloqot va hamkorlikni tashkil etish	So‘rovnoma va ekspert baholashi
Monitoring kompetensiyasi	Ma’lumotlarni yig‘ish, tahlil qilish va tavsiyalar ishlab chiqish	Monitoring hujjatlarini tahlil qilish
Raqamli kompetensiya	Elektron vositalardan maqsadli va xavfsiz foydalanish	Amaliy topshiriqlar
Natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv	Muammolarni aniqlash va takomillashtirish choralarini belgilash	Vaziyatli topshiriq va faoliyat natijalarini tahlil qilish

Mazkur mezonlardan foydalanish direktor o‘rinbosarlarining kuchli tomonlarini va rivojlantirish zarur bo‘lgan yo‘nalishlarini aniqlashga yordam beradi.

Bunda baholash jarayoni xodimlarni jazolashga emas, balki ularning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilishi maqsadga muvofiq.

Boshqaruv samaradorligini baholashda har bir mezon bo‘yicha aniq indikatorlar va ularning o‘lchash tartibi oldindan ishlab chiqilishi zarur. Masalan, rejalashtirish kompetensiyasi ish rejasidagi vazifalarning aniqligi, muddatlarning asoslanganligi va yakuniy natijalarning qayd etilishi orqali baholanishi mumkin. Metodik rahbarlik esa tashkil etilgan mashg‘ulotlar soni bilangina emas, balki pedagoglarga ko‘rsatilgan yordamning mazmuni va amaliy foydasi bilan ham tavsiflanishi kerak.

Taklif etilayotgan mexanizmlarni amaliyotda qo‘llash uchun diagnostik baholash, kasbiy rivojlantirish, muntazam monitoring va yakuniy tahlildan iborat tizimni tashkil etish tavsiya etiladi.

3-jadval. Boshqaruv mexanizmlarini joriy etish bosqichlari

Bosqich	Amalga oshiriladigan ishlar	Nazorat qilinadigan natija
Diagnostika	Mavjud faoliyat va boshqaruv kompetensiyalarini o‘rganish	Boshlang‘ich holat to‘g‘risidagi ma’lumotlar
Rejalashtirish	Maqsadlar, vazifalar va baholash indikatorlarini belgilash	Tasdiqlangan takomillashtirish rejasi
Amaliy joriy etish	Seminarlar, maslahatlar va boshqaruv vositalaridan foydalanish	Yangi yondashuvlarning amaliyotga tatbiq etilishi
Monitoring	Vazifalar ijrosi va faoliyat natijalarini kuzatish	Oraliq tahlil va tuzatish choralari
Yakuniy baholash	Boshlang‘ich va yakuniy ko‘rsatkichlarni taqqoslash	Samaradorlik to‘g‘risidagi dalillarga asoslangan xulosa

Mazkur bosqichlar boshqaruv faoliyatini bir martalik tadbir sifatida emas, balki muntazam takomillashtirib boriladigan jarayon sifatida tashkil etish imkonini beradi.

Taklif etilgan yondashuvning amaliy samaradorligini aniqlash uchun maktabgacha ta’lim tashkilotlarida tajriba-sinov tadqiqotini o‘tkazish mumkin. Buning uchun ishtirokchi tashkilotlarning boshlang‘ich holati o‘rganilib, direktor o‘rinbosarlari uchun aniq mexanizmlarga asoslangan amaliy dastur joriy etiladi. Dastlabki va yakuniy baholash bir xil mezonlar hamda imkon qadar bir xil sharoitlarda amalga oshiriladi.

Agar tajriba va nazorat guruhlarini tashkil etish imkoniyati mavjud bo‘lsa, natijalarni o‘zaro taqqoslash boshqaruv mexanizmlarining ehtimoliy ta’sirini chuqurroq tahlil qilishga yordam beradi. Statistik tahlilda ma’lumotlarning turi, taqsimoti, guruhlarning mustaqilligi va o‘lchov vositalarining xususiyatlari hisobga olinishi kerak.

Ushbu maqolada empirik tajriba natijalari taqdim etilmaganligi sababli, boshqaruv samaradorligining aniq foizlarda oshgani haqida xulosa chiqarilmaydi.

Taklif etilgan mexanizmlar nazariy-metodik model sifatida qaraladi va ularning samaradorligi tegishli tajriba-sinov hamda statistik tahlil orqali tekshirilishi lozim.

MUHOKAMA

Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish direktor o‘rinbosarlarining kasbiy kompetensiyalari, vazifalarning aniq taqsimlanishi va boshqaruv jarayonlarining izchilligiga bog‘liq. Boshqaruv tizimida alohida mexanizmlarning mavjudligi muhim bo‘lsa-da, ularning o‘zaro muvofiqlashtirilgan holda ishlashi yanada muhim ahamiyatga ega.

Birinchidan, rejalashtirish va monitoring o‘rtasidagi uzviylik ta’minlanishi kerak. Agar ish rejalarida faqat umumiy vazifalar ko‘rsatilsa, lekin bajarish muddati, mas’ul shaxs va kutiladigan natija aniqlashtirilmasa, ularning ijrosini xolis baholash qiyinlashadi. Shu sababli har bir muhim vazifa bo‘yicha natija indikatorlari va nazorat mexanizmlarini belgilash maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, direktor o‘rinbosarlarining faoliyatida metodik rahbarlik ustuvor yo‘nalishlardan biri bo‘lishi lozim. Pedagogik jarayon sifatini oshirish faqat nazoratni kuchaytirish orqali emas, balki pedagoglarga amaliy yordam ko‘rsatish, ularning kasbiy ehtiyojlarini aniqlash va tajriba almashish imkoniyatlarini kengaytirish orqali ham ta’minlanadi. Bunday yondashuv jamoada ishonch va o‘zaro mas’uliyat muhitini shakllantiradi.

Uchinchidan, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda dalillarga asoslangan yondashuvni rivojlantirish zarur. Kuzatuv natijalari, pedagoglarning fikrlari, ish rejalarining bajarilishi va aniqlangan muammolar tahlili boshqaruv qarorlarining asoslanganligini oshirishi mumkin. Shu bilan birga, ma’lumotlarni noto‘g‘ri talqin qilish yoki ayrim ko‘rsatkichlarni mutlaq mezon sifatida qabul qilishdan ehtiyot bo‘lish lozim.

To‘rtinchidan, raqamli boshqaruv vositalari direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini yengillashtirishga xizmat qilishi mumkin. Elektron rejalar, umumiy kalendarlar va monitoring jadvallari topshiriqlar ijrosini kuzatish, ma’lumotlarni tizimlashtirish va xodimlar o‘rtasida axborot almashinuvini tezlashtirish imkonini beradi. Biroq raqamlashtirish o‘z-o‘zidan boshqaruv sifatini oshirmaydi. Uning samarasi vositalarning maqsadga muvofiq tanlanishi, xodimlarning tayyorgarligi va ma’lumotlar xavfsizligiga rioya etilishiga bog‘liq.

Beshinchidan, direktor o‘rinbosarlari faoliyatini baholashda miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlarini uyg‘unlashtirish lozim. Masalan, o‘tkazilgan metodik tadbirlar soni miqdoriy ko‘rsatkich bo‘lsa, ushbu tadbirlarning pedagoglar faoliyatiga amaliy ta’siri sifat ko‘rsatkichi hisoblanadi. Har ikki turdagi ko‘rsatkichni birgalikda tahlil qilish boshqaruv natijalarini to‘liqroq baholashga imkon beradi.

Oltinchidan, boshqaruv samaradorligini oshirishda tashkiliy sharoitlar ham muhim rol o‘ynaydi. Xodimlar soni, vazifalar hajmi, moddiy-texnik imkoniyatlar, pedagoglarning raqamli savodxonligi va tashkilotning ichki boshqaruv madaniyati

taklif etilgan mexanizmlarning amaliy natijalariga ta’sir qilishi mumkin. Shu sababli barcha maktabgacha ta’lim tashkilotlarida bir xil boshqaruv vositalarini o‘zgartirishsiz joriy etish o‘rniga, ularni muassasaning ehtiyojlariga moslashtirish zarur.

Tadqiqotning muhim metodik cheklovi shundan iboratki, taklif etilgan modelning samaradorligi real tajriba-sinov ma’lumotlari bilan hali tasdiqlanmagan. Kelgusidagi tadqiqotlarda direktor o‘rinbosarlarining boshqaruv kompetensiyalarini boshlang‘ich va yakuniy baholash, nazorat guruhidan foydalanish, pedagoglarning fikrlarini o‘rganish va natijalarni statistik tahlil qilish tavsiya etiladi.

Umuman olganda, direktor o‘rinbosarlari faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv mexanizmlari rejalashtirish, metodik rahbarlik, monitoring, raqamli vositalardan foydalanish va natijalarni baholashni yagona tizimga birlashtirishi lozim. Ushbu yondashuv maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv jarayonlarining izchilligini kuchaytirish va ta’lim sifatini rivojlantirish uchun metodik asos yaratadi.

XULOSA

Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish direktor o‘rinbosarlarining kasbiy faoliyatini tizimli takomillashtirish, boshqaruv funksiyalarini aniq belgilash va pedagogik jarayonni natijaga yo‘naltirilgan holda tashkil etishni talab qiladi. Mazkur maqolada direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan boshqaruv mexanizmlari va ularni baholash mezonlari nazariy-metodik jihatdan asoslandi.

Birinchidan, direktor o‘rinbosarlarining faoliyatini rejalashtirish, tashkiliy muvofiqlashtirish, metodik rahbarlik, monitoring va natijalarni baholash kabi o‘zaro bog‘liq funksiyalar asosida tashkil etish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, boshqaruv samaradorligini oshirish uchun strategik rejalashtirish, vakolatlarni aniq taqsimlash, pedagoglarning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash, ichki monitoring, raqamli boshqaruv va uzluksiz takomillashtirish mexanizmlarini birgalikda qo‘llash tavsiya etiladi.

Uchinchidan, direktor o‘rinbosarlari faoliyatini baholashda rejalashtirish, tashkiliy, metodik, kommunikativ, monitoring va raqamli kompetensiyalarni qamrab oluvchi mezonlardan foydalanish lozim. Baholash jarayoni aniq indikatorlar, standartlashtirilgan vositalar va oldindan belgilangan tartiblar asosida amalga oshirilishi kerak.

To‘rtinchidan, raqamli vositalardan foydalanish boshqaruv ma’lumotlarining tezkorligini oshirishi va vazifalar ijrosini kuzatishni yengillashtirishi mumkin. Biroq ularni joriy etishda xodimlarning raqamli tayyorgarligi, axborot xavfsizligi va shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish talablari hisobga olinishi zarur.

Beshinchidan, taklif etilgan boshqaruv modelining samaradorligini ishonchli baholash uchun maktabgacha ta’lim tashkilotlarida tajriba-sinov ishlarini tashkil

etish, dastlabki va yakuniy ko‘rsatkichlarni taqqoslash hamda tegishli statistik tahlil usullaridan foydalanish lozim.

Oltinchidan, direktor o‘rinbosarlari faoliyatini takomillashtirishda nazorat va hisobotga ortiqcha urg‘u berishdan ko‘ra, metodik yordam, hamkorlik, tahliliy fikrlash va muammolarni birgalikda hal etish madaniyatini rivojlantirish muhimdir.

Xulosa qilib aytganda, maktabgacha ta’lim tashkilotlarida samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish direktor o‘rinbosarlarining kasbiy salohiyatini rivojlantirish, tashkiliy jarayonlarni muvofiqlashtirish va ta’lim-tarbiya sifatini izchil takomillashtirish uchun muhim shart hisoblanadi. Ushbu mexanizmlarning amaliy natijadorligi esa tashkilotning real ehtiyojlari, boshqaruv madaniyati va empirik baholash natijalari asosida aniqlanishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 16-dekabrdagi O‘RQ-595-son “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi Qonuni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 22-dekabrdagi 802-son “Maktabgacha ta’lim va tarbiyaning davlat standartini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qarori.

3. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.

4. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954.

5. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements. Geneva: ISO, 2015.

6. UNICEF. A World Ready to Learn: Prioritizing Quality Early Childhood Education. New York: United Nations Children’s Fund, 2019.

7. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. London: SAGE Publications, 2011.

8. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Harlow: Pearson, 2018.

9. OECD. Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care. Paris: OECD Publishing, 2021.

10. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

11. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. 2020-yil 23-sentabr, O‘RQ-637-son.

12. O‘zbekiston Respublikasining maktabgacha ta’lim, ta’lim sifati va boshqaruviga oid amaldagi normativ-huquqiy hujjatlari.