

---

**Мaktabgacha ta'lim tashkiloti  
direktorlarini boshqaruv  
madaniyatini shakllantirish  
texnologiyasini  
takomillashtirishning didaktik  
modeli**

**Abduraxmonova Xurshida G'ofurovna**  
[abdurakhmonova.kh@gmail.com](mailto:abdurakhmonova.kh@gmail.com)

*Toshkent shaxar maktabgacha va maktab ta'limi  
boshqarmasi inson resurslarini boshqarish va  
rivojlantirish bo'limi bosh mutaxassisi*

**Annotatsiya** *Ushbu tadqiqotda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining boshqaruv madaniyatini shakllantirish texnologiyasini takomillashtirishga qaratilgan didaktik model ishlab chiqilgan. Model rahbarlarning kasbiy va shaxsiy malakalarini, pedagogik bilimlarini hamda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishni maqsad qilgan bo'lib, zamonaviy ta'lim va boshqaruv yondashuvlari asosida yaratilgan. Tadqiqot davomida ilg'or xorijiy tajribalar tahlil qilinib, ularning samarali boshqaruv madaniyatini shakllantirishdagi o'rni va ahamiyati o'rganildi. Taklif etilgan didaktik model maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining innovatsion yondashuvlarga tayyorligini oshirish, strategik rejalashtirish va pedagogik liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish imkonini beradi. Ushbu model boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirish va ta'lim sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.*

**Kalit so'zlar** *Boshqaruv madaniyati, didaktik model, ta'lim tashkiloti, direktor, pedagogik menejment, innovatsion boshqaruv*

---

**Дидактическая модель  
совершенствования технологии  
формирования управленческой  
культуры директоров  
дошкольных образовательных  
учреждений**

**Абдурахмонова Хуршида Гафуровна**  
[abdurakhmonova.kh@gmail.com](mailto:abdurakhmonova.kh@gmail.com)

*Ведущий специалист отдела управления и  
развития человеческих ресурсов Главного  
управления дошкольного и школьного  
образования города Ташкента*

**Аннотация** *В настоящем исследовании разработана дидактическая модель, направленная на совершенствование технологии формирования управленческой культуры директоров дошкольной образовательной организации. Модель направлена на развитие профессиональных и личностных навыков, педагогических знаний и управленческих навыков руководителей и основана на современных образовательных и управленческих подходах. В ходе исследования был проанализирован передовой зарубежный опыт, изучена их роль и значение в формировании культуры эффективного управления. Предложенная дидактическая модель позволяет повысить готовность директоров дошкольных образовательных организаций к инновационным подходам, развивать компетенции стратегического планирования и педагогического лидерства.*

*Эта модель служит для повышения эффективности процесса управления и повышения качества образования.*

**Ключевые слова** *Культура, управление, управленческая культура, формирование управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации*

---

## **Didactic model for improving the technology of forming managerial culture among preschool education institution directors**

**Abdurakhmonova Khurshida Gofurovna**  
[abdurakhmonova.kh@gmail.com](mailto:abdurakhmonova.kh@gmail.com)  
*Lead Specialist of the Department of Human Resources Management and Development, Tashkent City Department of Preschool and School Education*

**Annotation** *This study developed a didactic model aimed at improving the technology of the formation of the management culture of the directors of the preschool educational organization. The Model aims to develop professional and personal skills, pedagogical knowledge and managerial skills of leaders, and is based on modern educational and managerial approaches. In the course of the study, advanced foreign experiments were analyzed and studied their role and importance in the formation of an effective management culture. The proposed didactic model makes it possible to increase the readiness of the directors of preschool educational organizations for innovative approaches, develop strategic planning and pedagogical leadership competencies. This model serves to improve the effectiveness of the management process and improve the quality of Education.*

**Keywords** *Culture, management, managerial culture, formation of the managerial culture of the head of a preschool educational organization*

---

Mamlakatimizda yosh avlodni har tomonlama yetuk, barkamol inson qilib tarbiyalash va ularga zamonaviy ta'lim berish hayotiy muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Chunki har qanday jamiyatning ravnaqi, ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy faravonligi mamlakat yoshlarining aqliy va axloqiy salohiyati hamda ularning ma'naviy darajada yuksak rivojlanishiga bog'liq. Shuningdek, xalqimizning boy intellektual merosi va umumbashariy qadriyatlar asosida zamonaviy fan, texnika va texnologiyalar, iqtisodiyot yutuqlari asosida kadrlar tayyorlashning

mukammal tizimini shakllantirish masalasiga ham keng e'tibor qaratilmoqda.

Respublikamizda maktabgacha ta'lim sohasini rivojlantirish masalasiga alohida ahamiyat qaratilmoqda. Maktabgacha ta'lim va tarbiya samaradorligini oshirishda va sifatli kadrlar tayyorgarligini ta'minlashda pedagogik boshqaruv muhim ahamiyatga ega sanaladi. Pedagogik boshqaruv ilmi muayyan bir faoliyatni tashkil etish va boshqarish yo'nalishidagi vazifalarni bajarish jarayonlarini o'rganishga yo'naltirilgan faoliyat jarayonidir. Shuningdek, turli pedagogic vaziyatlarda boshqaruv funksiyalarini mavjud sharoitdan

kelib chiqqan holda amalga oshirilishi lozimligi, muayyan funksional vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga qanday omillar ta'sir ko'rsatishi mumkinligi haqidagi bilimlarni taqdim etadi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda dastlab boshqaruvning nazariy metodologik asoslari haqidagi ma'lumotlarga ahamiyat qaratilishi maqsadga muvofiq sanaladi. Dastlab boshqaruv amaliyoti vujudga kelganligi, keyinchalik boshqaruvga oid nazariy yondashuvlar ilgari surilganligi haqidagi tarixiy ma'lumotlarni tahlil qilish ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv haqidagi aniq ma'lumotlar, bilimlar va tajribalar bu sohada juda katta tajribaga ega bo'lgan ajdodlarimiz Abu Nasr Forobiy, Alisher Navoiy, Zahiriddin Muhammad Boburlar tomonidan ham ilgari surilgan. "Temur tuzuklari"ni ham ko'rsatish mumkin. Ushbu asarda boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari haqida qimmatli fikrlar bayon qilingan. Boshqaruv pedagogikasida ajdodlarimizning qimmatli fikrlaridan samarali foydalangan holda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlaridan maktabgacha ta'lim jarayonlarini adolatli boshqarishga oid bilimlarni singdirish ushbu jarayon sifati va samaradorligini ta'minlashda alohida ahamiyatga ega. Chunki ajdodlarimiz har qanday jamoani boshqarish san'atini mukammal egallaganlar va bu sohada ham kelgusi avlodlarga arzigulik meros qoldirganlar. Xuddi mana shu merosdan maktabgacha ta'lim tashkiloti pedagogik ta'lim tizimida samarali foydalanish maqsadga muvofiqdir. Shu o'rinda, Sharqning buyuk mutaffakkiri qomusiy olimi Abu Rayxon Beruniy shunday yozadi: "Faxrlanish haqiqatda yaxshi xulqlar va oliy fe'llarda oldin ketish, ilmu hikmatni egallash va imkoniyat boricha mavjud salbiy sifatlardan, nopokliklardan tozalanishdir degan fikrni ilgari suradi. Kimda shunday sifatlarni topilsa, xulqning foydasiga va kimda bular yetishmasa, xulq uning zarariga bo'ladi" (Abdullajonova, 2020).

Haqiqatda ham, ma'naviy-axloqiy komillik, vijdoniylik, ornomuslilik, o'zlik, Vatanga sadoqat, yaqinlariga g'amxo'r bo'lish va boshqa insoniy tuyg'ular o'z-o'zidan paydo bo'lib qolmaydi. Ularning asosida milliy tarbiya va katta mehnat yotadi. Bu borada oila, uzluksiz ta'limning ilk bo'g'ini bo'lgan maktabgacha ta'lim, mahalla hamkorligida tarbiyalanuvchilarni buyuk siymolar bilan tanishtirish vositasida milliy g'urur, faxr, iftixor hislarini tarbiyalash muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbek pedagogikasiga hissa qo'shgan taniqli ma'rifatparvar adiblar Behbudir, Abdulla Qodiriy, Abdulla Avloniy kabi olimlar pedagogik fikr taraqqiyotida salmoqli hissa qo'shgan, o'z asarlarida o'zbek xalqining eng yaxshi an'alarini, boshqaruv madaniyati, adolat, ta'lim-tarbiyaga oid muhim hayotiy masalani aks ettirgan pedagog va olimlardir.

Yuqoridagi fikrlarga qo'shilgan holda aytish o'rinliki ta'limdagi tub o'zgarishlar, yangi islohatlarni kirib kelishi, innovatsion ta'limni joriy qilinishi yangi boshqaruv paradigmasiga o'tishni taqozo etmoqda. Mavjud adabiyotlarda boshqaruvga bir qator ta'riflar berilgan.

Bir guruh olimlar jumladan, Ye. A. Klimov V. S. Lazarev, N. Nyukomblar (Ravshanova, 2023) boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga "ta'sir etishi" tarzida talqin etganlar. Bu yo'nalish tarafdorlari boshqaruvni maqsadga yo'naltirilgan ta'sir etish, subyektning obyektga ta'siri natijasida obyektning o'zgarishidan iborat jarayon, deb hisoblaydilar.

M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayevlarning "Menejment" darsligida boshqaruv so'zining ma'nosi faoliyat tarzida taqdim etilgan. Shuningdek, mutaxassislar "boshqaruv - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir" deya talqin qilganlar. Boshqa bir guruh olimlar "boshqaruv subyektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir, ya'ni to'g'ri va teskari ta'sirlarning uzluksizligi, birbiriga ta'sir etuvchi subyektlarning o'zgarishini uyg'un tarzda bog'liqligi" degan qarashlarni ilgari suradilar. Aksariyat izlanishlarda boshqaruv

jamo'a a'zolarining, insonlarning xatti-harakatini tartibga keltirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat sifatida izohlanadi (Sharifxo'jayev, 2001).

M. M. Potashnik V. S. Lazarevlarning ta'biricha, boshqaruv – faoliyat turi hisoblanadi. Bunday yondashuv doirasida tarbiyachi-pedagoglarni alohida o'ziga xos faoliyat turiga o'rgatish muhim ahamiyat kasb etadi (Ravshanova, 2023).

L. B. Itelson, A. A. Orlovlar nuqtai-nazariga ko'ra boshqaruv bir tizimning ikkinchisiga ko'rsatgan ta'sirini aks ettiradi. Bunda boshqaruv subyektning boshqaruv obyektiga ko'rsatadigan maqsadga yo'naltirilgan va obyektning o'zgarishiga olib keladigan ta'siri sifatida talqin etiladi. Bunday yondashuv doirasida faollik boshqaruvchi tomonidan amalga oshiriladi. Boshqariluvchilar esa jarayonning passiv ishtirokchilari sifatida namoyon bo'ladilar.

U. I. Inoyatov, R. Sh. Ahliddinov T. I. Shamovalar (Hamdamova, 2024) boshqaruvni subyektlarning o'zaro bir-biriga ta'sir etuvchi faoliyati sifatida e'tirof etadilar. Bu jarayonda o'zaro ta'sir jarayoni ishtirokchilarining hamkorlikdagi faoliyati jadallashadi. Mazkur yondashuvning ahamiyati shundan iboratki, bir-biriga ta'sir etuvchi subyektlardagi o'zgarishlarning mutanosibli va subyektlararo o'zaro to'g'ri va teskari aloqalarning uzviy bog'liqligining ta'minlanishini nazarda tutadi.

Boshqaruv nazariyasida boshqaruv tushunchasining mohiyati bilan bog'liq bo'lgan bir qancha metodologik yondashuvlar ilgari surilgan. Ular:

- a) tizimli yondashuv, bunda boshqariluvchi tizimning tarkibiga kiruvchi obyekt va subyektlarning o'zaro bog'liqligi va bir butunligini ta'minlash;
- b) vaziyatli yondashuv, bu jarayonda ta'lim tashkiloti oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishni nazarda tutuvchi muayyan usullarning uyg'unlashuvini ta'minlash;
- c) jarayonli yondashuv, ushbu yondashuv doirasida boshqaruv funksiyalari o'zaro

yagona, tadrijiy tarzda bog'langan zanjirni tashkil etishiga erishish kabilar.

Shuni alohida ta'kidlash kerakki, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori tomonidan pedagogik jarayonlarni boshqarishda ushbu yondashuvlarning barchasiga tayanish lozim. Mazkur yondashuvlarning birortasi asosiy o'rin egallagan taqdirda qolganlarining muayyan elementlari unga uyg'unlashtiriladi. Chunki ushbu yondashuvlarning har biri pedagogik boshqaruv uchun muhim ahamiyatga ega.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda dastlab ta'lim va tarbiya jarayonini samarali tashkil etish amaliyoti, uning vujudga kelish tarixi, kasbiy kompetensiyaga oid nazariy-metodologik yondashuvlarga yo'naltirilgan tarixiy ma'lumotlarni o'rganish va ulardan pedagogik faoliyatda samarali foydalanish zarur (Veber, 2023). Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Boshqaruvchi madaniyatli bo'lishi shart, chunki maktabgacha ta'lim tashkilotining har bir faoliyati samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Aynan mavzumizdan kelib chiqib boshqaruv, boshqaruv uslubi, madaniyat atamalariga alohida izoh qoldirdik.

Boshqaruv (grammatikada) – sintaktik aloqa turi. Bunda tobe so'z hokim so'z talabiga ko'ra muayyan grammatik shaklga kiradi va shu shakl orqali tobelanadi (tobe so'z biror kelishik qo'shimchasini oladi yoki ko'makchi bilan birga keladi). Boshqaruvning ikki turi mavjud; kelishikli boshqaruv. (mas, mustaqillikka erishmoq, ishdan qaytmoq); ko'makchili boshqaruv. (mas, qaychi bilan kesdi, inson uchun yaratmoq).

Boshqaruv uslubi – bu menejerlar ushbu maqsadlarga erishishning o'ziga xos usuli. Bu ularning qaror qabul qilish usullarini, ishni qanday rejalashtirish va tashkil etishlarini va

hokimiyatni qanday amalga oshirishlarini o'z ichiga oladi.

Madaniyat – jamiyat, inson ijodiy kuch va qobiliyatlari tarixiy taraqqiyotining muayyan darajasi. Kishilar hayoti va faoliyatining turli ko'rinishlarida, shuningdek, ular yaratadigan moddiy va ma'naviy boyliklarda ifodalanadi. "Madaniyat" tushunchasi muayyan tarixiy davr (antik madaniyat), konkret jamiyat, elat va millat (o'zbek madaniyati), shuningdek, inson faoliyati yoki turmushining o'ziga xos sohalari (mas, mehnat madaniyati, badiiy madaniyat, turmush madaniyati)ni izoxlash uchun qo'llanadi. Tor ma'noda "madaniyat" atamasi kishilarning faqat ma'naviy hayoti sohasiga nisbatan ishlatiladi (Norboyevna, 2024).

Boshqaruv madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, boshqaruvchi madaniyatini, boshqaruv jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bilan baholanadi. Boshqaruv madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining boshqaruv madaniyatini shakllantirish texnologiyasini takomillashtirish zamonaviy ta'lim tizimida dolzarb masalalardan biridir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarning boshqaruv madaniyati nafaqat tashkilotdagi pedagogik jarayonlarning samaradorligiga, balki tarbiyaviy muhitning sifati va bolalarning har tomonlama rivojlanishiga ham bevosita ta'sir qiladi. Shu nuqtai nazardan, didaktik model asosida ishlab chiqilgan boshqaruv texnologiyalari direktorlarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish, liderlik salohiyatini oshirish, kommunikativ ko'nikmalarini mustahkamlash va innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo'llashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Taklif etilgan didaktik model maktabgacha ta'lim tizimida yuqori malakali rahbar kadrlarni tayyorlash, ularning faoliyatini tizimli asosda yo'lga qo'yish imkonini beradi. Bu esa o'z navbatida ta'lim sifatini oshirish va barqaror rivojlanish strategiyalarini amalga oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

### Adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdullajonova, N. T. (2020). From the history of studying the work of Abu Rayhan Beruni. *ISJ Theoretical & Applied Science*, (2020/4/30), 137.
2. Hamdamova, M. T. (2019). Maktabgacha ta'lim tashkilotida pedagog-tarbiyachilarning innovatsion faoliyatini rivojlantirish omili sifatida rahbarning boshqaruv kompetensiyasi. *Mug'allim xem uzliksiz bilimlendirio'*, (4), 123–126.
3. Hamdamova, M. T. (2024). Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining kompetensiyasi. In *Maktabgacha ta'lim: zamonaviy yondashuv va xalqaro tajriba* (pp. xx–xx). Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami.
4. Norboyevna, R. N., & Shukurullaev, A. O. (2024). Maktabgacha ta'lim tashkilotida ekologik teatrni tashkil etish orqali ekologik konseptual asoslarini shakllantirish. *Inter education & global study*, (7), 122–128.
5. Ravshanova, N. N. (2023). Designing modern models of biological education theories and content in educators. *Telematique*, 22(01), 3034–3040.
6. Ravshanova, N. N. (2025). Refleksiya bo'lajak o'qituvchining kasbiy faoliyatida muhim sifati. *Inter education & global study*, (1), 362–370.

7. Sharifxo'jayev, M. & Abdullayev Y. (2001). Menejment: Darslik. Toshkent. "O'qituvchi. Weber, M. (2023). Protestantskaya etika i dukh kapitalizma (320 b.). ISBN: 978-5-17-160209-3.
8. <https://uz.wikipedia.org/wiki/Boshqaruv>