



IJTIMOYIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNALI

ISSN 3060-5059



VOL.3 № 4

2026

МАКТАБГАЧА ТА’ЛИМ ТАШКИЛОТИ ДИРЕКТОРЛАРИНИНГ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ КОМПЕТЕНСИЯЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАСHTIRISH МОДЕЛИ

Maraimova Muxtabar Pulatovna

Мактабгача та’лим ташкилотлари директор ва mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti, mustaqil tadqiqotchisi

Аннотация

Ushbu maqolada maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini takomillashtirish modeli ishlab chiqilgan. Tadqiqotning asosiy maqsadi – direktorlarning strategik, operatsion, kommunikativ, psixologik-pedagogik va innovatsion kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan tizimli modelni yaratish va uning samaradorligini ilmiy jihatdan asoslashdan iborat. Model tizimli-strukturaviy va kompetensiyaviy yondashuvlar asosida loyihalani, maqsadli, mazmuniy, jarayonli va natijaviy bloklarning o‘zaro uzviy aloqasini ta’minlaydi. Jarayonli blok diagnostika va ehtiyojlarni aniqlash, kognitiv-ta’limiy tayyorgarlik, amaliyotga joriy etish, monitoring va refleksiya bosqichlaridan iborat. Tadqiqotda qo‘shilgan qiymat (Value-Added) va HR-Analytics yondashuvlari asosida direktorlarning boshqaruv kompetensiyalarini baholashning diagnostik tuzilmasi ishlab chiqilgan bo‘lib, unda strategik-tahliliy, funksional-boshqaruv, ijtimoiy-psixologik va innovatsion-pedagogik mezonlar hamda ularning indikatorlari belgilangan. Model samaradorligi individual, jamoaviy va ijtimoiy-institutsional darajalarda baholanadi. Maqola materiallaridan maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlari, ta’lim menejmenti sohasidagi mutaxassislar, malaka oshirish institutlari o‘qituvchilari va ushbu yo‘nalishdagi tadqiqotchilar foydalanishlari mumkin.

Калит so‘zlar: inson resurslarini boshqarish kompetensiyalari, maktabgacha ta’lim, direktor, boshqaruv modeli, qo‘shilgan qiymat, HR-Analytics, pedagogik jamoa.

МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДИРЕКТОРОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мараимова Мухтабар Пулатовна

Институт переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций, независимый исследователь

Аннотация

В данной статье разработана модель совершенствования компетенций управления человеческими ресурсами руководителей дошкольных образовательных организаций. Основная цель исследования – создание системной модели, направленной на развитие стратегических, операционных, коммуникативных, психолого-педагогических и инновационных компетенций руководителей, а также научное обоснование её эффективности. Модель спроектирована на основе системно-структурного и компетентностного подходов и обеспечивает взаимосвязь целевого, содержательного, процессуального и результативного блоков. Процессуальный блок включает этапы диагностики и определения потребностей, когнитивно-образовательной подготовки, внедрения в практику, мониторинга и рефлексии. В исследовании на основе подходов добавленной стоимости (Value-Added) и HR-Analytics разработана диагностическая структура оценки управленческих компетенций руководителей, в которой определены стратегико-аналитический, функционально-управленческий, социально-психологический и инновационно-педагогический критерии, а также их индикаторы. Эффективность модели

оценивается на индивидуальном, коллективном и социально-институциональном уровнях. Материалы статьи могут быть использованы руководителями дошкольных образовательных организаций, специалистами в области образовательного менеджмента, преподавателями институтов повышения квалификации и исследователями данного направления.

Ключевые слова: компетенции управления человеческими ресурсами, дошкольное образование, руководитель, управленческая модель, добавленная стоимость, HR-Analytics, педагогический коллектив.

A MODEL FOR IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPETENCIES OF PRESCHOOL EDUCATION ORGANIZATION DIRECTORS

Maraimova Muxtabar Pulatovna

Institute for Retraining and Professional Development of Directors and Specialists of
Preschool Educational Organizations, Independent Researcher

Abstract

This article presents a model for improving human resource management competencies of preschool educational organization leaders. The main purpose of the study is to create a systematic model aimed at developing strategic, operational, communicative, psychological-pedagogical, and innovative competencies of leaders, as well as to scientifically substantiate its effectiveness. The model is designed based on systemic-structural and competency-based approaches, ensuring the interconnection of target, content, procedural, and outcome blocks. The procedural block includes stages of diagnostics and needs identification, cognitive-educational training, practical implementation, monitoring, and reflection. Based on the Value-Added and HR-Analytics approaches, the study developed a diagnostic framework for assessing leaders' managerial competencies, which defines strategic-analytical, functional-managerial, socio-psychological, and innovative-pedagogical criteria along with their indicators. The effectiveness of the model is evaluated at individual, collective, and socio-institutional levels. The materials of the article can be used by heads of preschool educational organizations, specialists in educational management, instructors of professional development institutes, and researchers in this field.

Keywords: human resource management competencies, preschool education, leader, management model, value-added, HR-Analytics, teaching staff.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirish modeli maktabgacha ta'lim tashkilotlari kontekstida rahbarning strategik va operativ boshqaruv qobiliyatlarini tizimli ravishda shakllantirish va takomillashtirishga qaratilgan pedagogik-menejerlik mexanizmidir. Model rahbarning lavozimiy va funksional vazifalaridan kelib chiqib, ularning kadrlarni tanlash, joylashtirish, malaka oshirish, motivatsiyalash va faoliyatni baholash kompetensiyalarini rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Harvard professori Rosabeth Moss Kanter strategik boshqaruv va innovatsiyalar sohasidagi ishlari bilan jahon miqyosida tanilgan. Uning 1983-yilda "Human Resource Management" jurnalida chop etilgan "Frontiers for strategic human resource planning and management"[1] maqolasida ilgari surgan g'oyalari orqali ifodalangan tizimli yondashuvning muhim tamoyillari, ko'plab menejment sohasidagi olimlarning diqqatini tortgan. Uning g'oyalari, bizning maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari uchun mo'ljallangan inson resurslarini boshqarish (inson resurslarini boshqarish) kompetensiyalarini rivojlantirish modelimizga chuqur nazariy asos bo'lib xizmat qiladi deb hisoblaymiz.

Mavzu bo'yicha adabiyotlar tahlili

R.M. Kanter ta'kidlaganidek, tashkilotlar ko'pincha muvaffaqiyatli deb hisoblangan

murakkab tizimlarni sabab-natija bog'liqligini tushunmasdan aynan takrorlash xatoligiga yo'1 qo'yadi. Buning o'rniga u asosiy maqsad va tamoyillarga e'tibor qaratishni, so'ngra ularga erishish uchun mos vositalarni qo'llashni taklif qiladi[1].

Bizning modelimiz ham aynan shu falsafani qabul qiladi. Unda nafaqat "qanday qilib" (masalan, filtr mexanizmlari yoki joylashtirish), balki "nima uchun" (ya'ni, qo'shilgan qiymat yaratish, opportunistik xarajatlarni minimallashtirish, tashkilotning strategik maqsadlariga xizmat qilish) savollariga javob beradigan kompetensiyalar rivojlantiriladi. Direktor faqatgina mavjud amaliyotlarni emas, balki ular orqali erishiladigan pedagogik va tashkiliy natijalarning mohiyatini tushunishi kerak. Kanter korporatsiyalar iqtisodiy muammolarga duch kelganda, inson resurslari rejasini alohida, rasmiy tizim sifatida qarash o'rniga, asosiy biznes muammolari bilan integratsiyalashgan holda ko'rib chiqishni tavsiya qiladi. Strategik muammolarni aniqlash va ularga inson resurslari nuqtayi nazaridan yechim topishda maktabgacha ta'lim tashkilotlari ham o'ziga xos "iqtisodiy" (resurslar cheklanganligi) va "bozor" (ota-onalar talablari, raqobat) muammolariga duch keladi. Modelimizning "kelajakni ko'ra bilish qobiliyati" kompetensiyasi aynan shu strategik muammolarni oldindan ko'ra olish va ularga inson resurslari orqali tayyorgarlik ko'rishni nazarda tutadi. Ya'ni, direktor nafaqat bugungi pedagogik jarayonni boshqaradi, balki ertangi kunning talablarini oldindan ko'rib, xodimlarning malakasini shu yo'nalishda rivojlantiradi. Kanter o'z davrida (80-yillar) AQShda "ijtimoiy va tashkiliy texnologiya" sohasida katta ixtirolar bo'lganini, lekin asosiy muammo yangi vositalar ixtiro qilishda emas, balki mavjud vositalarni maqsadli qo'llashda ekanligini ta'kidlaydi.

Bizning modelimiz ham yangi, murakkab instrumentlar yaratishni emas, balki maktabgacha ta'lim sohasida allaqachon mavjud bo'lgan pedagogik baholash, murabbiylik, jamoaviy ish, ota-ona bilan ishlash kabi "ijtimoiy texnologiyalar"ni direktorning inson resurslarini boshqarish kompetensiyasi doirasida qayta kontekstlashtirish va strategik maqsadlar uchun yo'naltirishni ko'zlaydi. Masalan, oddiy murabbiylik amaliyoti direktor qo'lida pedagogning shaxsiy o'sishi va tashkilotning innovatsion salohiyatini oshirish vositasi sifatida ishlaydi.

Kanterning "roast pig" g'oyasi va qo'shilgan qiymat yaratishga yo'naltirilgan tafakkur maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining strategik kompetensiyalarini rivojlantirish modelida amaliy ifodasini topadi. Ushbu yondashuv direktorni faqat vazifalarni bajaruvchi emas, balki tashkilot resurslaridan optimal foydalanuvchi, pedagogik natijalarni, innovatsiyalarni va ijtimoiy kapitalni kuchaytiruvchi subyekt sifatida ko'rishga imkon beradi. Vazifalarni to'g'ri taqsimlash, xodimlarning qiziqish va salohiyatini aniqlash kompetensiyalari opportunistik xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi, "filtr mexanizmlari" esa noto'g'ri kadr tanlash oqibatida yuzaga keladigan moliyaviy va operatsion yo'qotishlarni oldini oladi. Shu tariqa, direktorning strategik va operativ kompetentligi bevosita tashkilotning pedagogik natijalar, innovatsion hissa va ijtimoiy kapital kabi qo'shilgan qiymat manbalarini kuchaytiradi[1].

Mamlakatimizda maktabgacha ta'lim tizimining rivojlanishi esa direktorning boshqaruv faoliyatida uzluksiz o'rganishni talab qiladi, bu esa boshqaruv faoliyatining mazmuni va ehtiyojidan kelib chiqib, uzluksiz malaka oshirish tizimini takomillashtirish va yangilashni zarur qiladi. "Boshqaruv faoliyati" tushunchasi ta'lim tizimini shakllantiruvchi asosiy kategoriyalardan biri bo'lib, MTT direktorining boshqaruv faoliyati kasbiy faoliyat toifasiga kiradi va o'z navbatida keng "faoliyat" tizimining bir qismi hisoblanadi. Ushbu faoliyatning o'ziga xos xususiyati shundaki, u bir vaqtning o'zida faoliyat predmeti (g'oya, insonlar, predmetlar), ruhiy mexanizm (subyektning holatlari va jarayonlari) va ruhiy vosita (rejalashtirish, loyihalash, boshqaruv usullari va harakatlar) orqali amalga oshadi. Y.V. Davidkina, L.M. Denikina va I.V. Timofeyeva tadqiqotlariga ko'ra, MTT rahbarining boshqaruv faoliyatiga boshqaruv funksiyalari, boshqaruv mahorati va kasbiy boshqaruv tayyorgarligi kiradi, va ushbu komponentlar tadqiqotimizda strategik kompetensiyalarni rivojlantirish modelini yaratish uchun asos bo'ldi[7].

Modellashtirish usuli orqali olingan konseptual yondashuv, direktorning faoliyatini tizimli va mantiqiy bosqichlarga ajratish imkonini beradi: obyektning o'rganish, g'oyalarni sintez

qilish, kompetensiyalarni aniqlash va ularni qo'llash mexanizmlarini shakllantirish. Shu bilan birga, model direktorni maktabgacha ta'lim tashkilotida resurslarni iqtisodiy-pedagogik asosda taqsimlash, xodimlar salohiyatini aniqlash va tashkilot maqsadlariga yo'naltirish jarayonlariga integratsiyalash imkonini beradi.

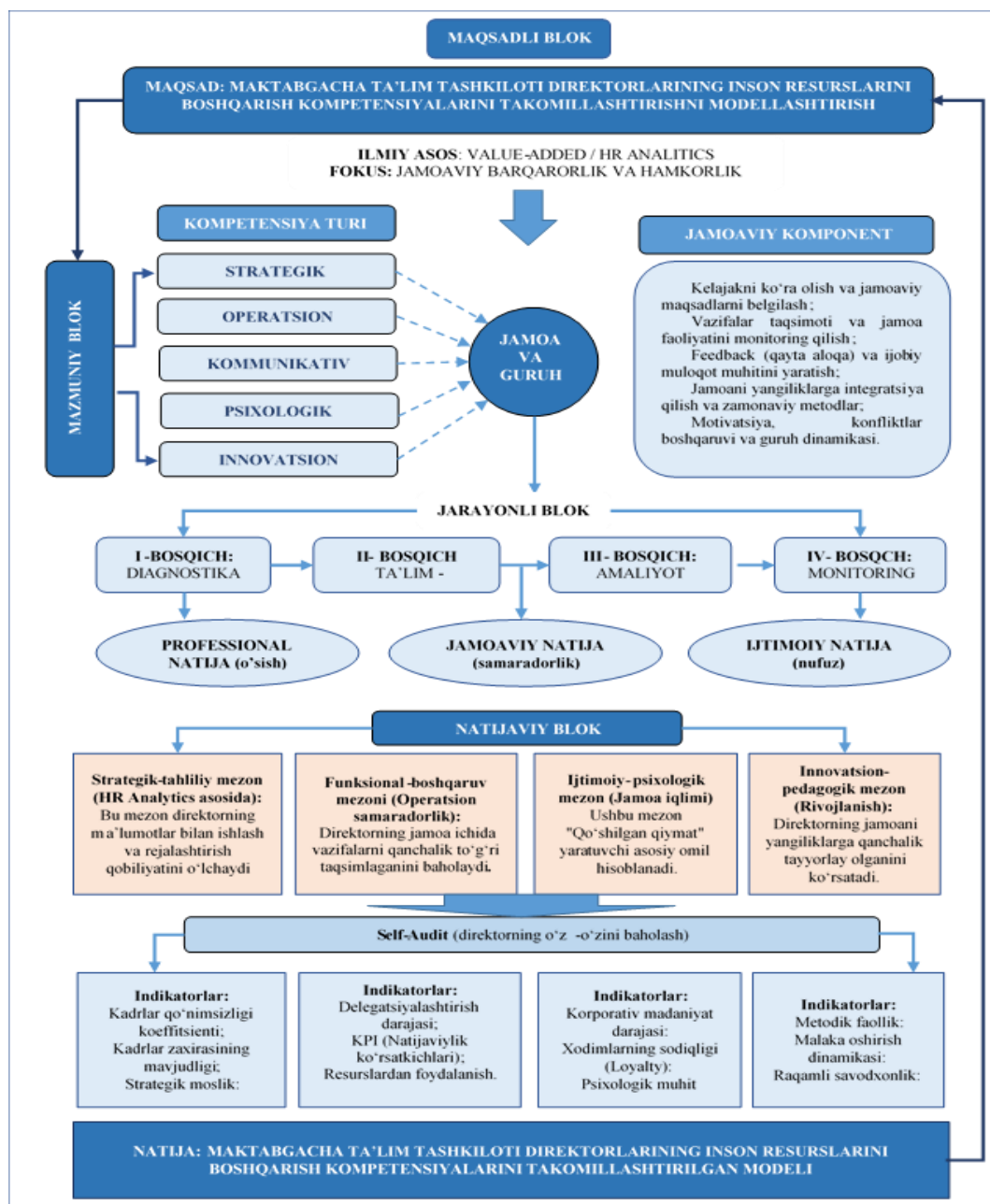
Mazkur tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini takomillashtirish modeli" tizimli-strukturaviy yondashuv asosida loyihalandi (rasm). Model maqsadli, mazmuniy, jarayonli va natijaviy bloklarning o'zaro uzviy aloqasi asosida tashkil etilib, boshqaruv jarayonining mantiqiy ketma-ketligini ta'minlaydi. Modelning markaziy obyekti sifatida pedagogik jamoa va guruh tushunchalari belgilandi, chunki inson resurslarini boshqarish samaradorligi aynan jamoaviy hamkorlik, guruhiy dinamika va ijtimoiy-psixologik munosabatlar bilan bevosita bog'liqdir. Har bir blokda direktor faoliyatining strategik, operatsion va psixologik jihatlari jamoa va guruh bilan ishlash kontekstida yoritilib, modelning amaliy yo'naltirilganligi va natijaviyligini kuchaytiradi. Taqdim etilayotgan model maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyatini an'anaviy ma'muriy-boshqaruv yondashuvidan voz kechib, inson resurslarini boshqarish yo'naltirilgan strategik rahbarlik darajasiga ko'tarishni nazarda tutadi. Model direktor faoliyatini faqat buyruq va nazorat mexanizmlari bilan cheklamasdan, balki pedagogik jamoa va alohida guruhlarining rivojlanish salohiyatini ochib berishga xizmat qiluvchi boshqaruv texnologiyalari bilan boyitadi.

Mazkur model tizimli-strukturaviy va kompetensiyaviy yondashuvlarga asoslanib, inson resurslarini boshqarish jarayonida jamoa va guruh tushunchalarini markaziy boshqaruv ob'ekti sifatida qaraydi. Chunki maktabgacha ta'lim tashkilotida pedagogik natijaning sifati bevosita jamoaning psixologik iqlimi, o'zaro hamkorlik darajasi va rahbarning HR-kompetensiyalariga bog'liqdir. Maqsadli blok modelning konseptual va metodologik asosini belgilaydi hamda direktor faoliyatining strategik yo'nalishini aniqlab beradi. Ushbu blokda direktorning inson resurslarini boshqarish bo'yicha kompetensiyalari tashkilot rivojlanishining uzoq muddatli maqsadlari bilan uzviy bog'lanadi.

Modelning ilmiy fundamenti sifatida Value-Added (qo'shilgan qiymat) tahlili tanlangan bo'lib, u direktorning boshqaruv qarorlari pedagogik jamoa samaradorligiga va bolalar ta'lim-tarbiyasi sifatiga qanday real ta'sir ko'rsatayotganini aniqlash imkonini beradi. Bu yondashuv direktor faoliyatini faqat jarayon orqali emas, balki natija va qiymat yaratish mezonlari asosida baholashga xizmat qiladi. Shuningdek, HR-Analytics yondashuvi orqali direktor boshqaruv qarorlarini subyektiv baholashga emas, balki xodimlarning ish samaradorligi, motivatsiyasi, kasbiy ehtiyojlari va rivojlanish trayektoriyasi haqidagi ishonchli ma'lumotlarga asoslangan holda qabul qiladi[5]. Natijada boshqaruv jarayoni ilmiy asoslangan, prognozli va strategik xarakter kasb etadi.

Mazmuniy blok direktorning inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini tarkibiy jihatdan tizimlashtiradi va ularni beshta o'zaro bog'liq klasterga ajratadi. Ushbu klasterlar direktorning jamoa va guruh bilan ishlashdagi ko'p qirrali faoliyatini kompleks tarzda yoritadi. Strategik klaster direktorning kadrlar siyosatini tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi bilan integratsiya qilishga qaratilgan. Bu klaster doirasida direktor pedagog kadrlarni tanlash, rivojlantirish va saqlab qolishni maktabgacha ta'lim tashkilotining missiyasi va istiqbol rejalari bilan uyg'unlashtiradi. Operatsion klaster kundalik boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etishga xizmat qiladi. Delegatsiyalash, vaqt menejmenti, vazifalarni to'g'ri taqsimlash orqali direktor jamoa resurslaridan oqilona foydalanishni ta'minlaydi. Kommunikativ klaster jamoa ichida ochiq va konstruktiv muloqotni shakllantirishga yo'naltirilgan bo'lib, vertikal (direktor-xodim) va gorizontal (xodimlar o'rtasida) qayta aloqa mexanizmlarini rivojlantirishni nazarda tutadi. Bu klaster jamoaviy ishonch va hamkorlikni mustahkamlaydi. Psixologik-pedagogik klaster jamoa a'zolarining emotsional holati, motivatsiyasi va kasbiy qoniqish darajasi bilan ishlashni qamrab oladi. Nizolarni konstruktiv hal etish, stress menejmenti va emotsional intellektni

rivojlantirish ushbu klasterning muhim jihatlaridir. Innovatsion klaster pedagogik jamoani zamonaviy raqamli texnologiyalar va yangi ta'lim metodikalariga moslashtirishni nazarda tutadi. Reskilling va upskilling orqali jamoaning raqobatbardoshligi oshiriladi.



1-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini takomillashtirish modeli.

Jarayonli blok maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirish modelini amaliyotga tatbiq etish mexanizmini ifodalaydi. Ushbu blok modelning eng faol qismi bo'lib, u maqsadli va mazmuniy bloklarda

belgilangan g'oyalar, kompetensiyalar va tamoyillarning real boshqaruv faoliyatida izchil amalga oshirilishini ta'minlaydi. Jarayonli blok o'zaro uzviy bog'langan to'rt bosqichda tashkil etiladi.

Birinchi bosqich – diagnostika va ehtiyojlarni aniqlash. Mazkur bosqichda direktorning mavjud HR-kompetensiyalari kompleks va ko'p manbali baholash asosida aniqlanadi. Baholash jarayonida subyektiv yondashuvlardan voz kechilib, tizimli va dalillarga asoslangan metodlar qo'llaniladi. Xususan, 360 daraja baholash orqali direktor faoliyati yuqori turuvchi boshqaruv organlari, pedagogik jamoa hamda ota-onalar tomonidan baholanadi. Bu direktorning nafaqat ma'muriy, balki jamoa va guruh bilan ishlashdagi real boshqaruv uslubini aniqlash imkonini beradi.

Shu bilan birga, Self-Audit (o'z-o'zini baholash) metodi direktorning reflektiv kompetensiyalarini faollashtirib, uning o'z professional imkoniyatlari va cheklovlarini anglashiga xizmat qiladi[6]. Keys-testlar orqali direktorlarning murakkab boshqaruv vaziyatlarida qaror qabul qilish, konfliktlarni hal etish va jamoani boshqarish darajasi aniqlanadi. HR-Audit esa tashkilotdagi kadrlar hujjatlari, ish samaradorligi, kadrlar qo'nimsizligi va mehnat resurslaridan foydalanish holatini statistik jihatdan tahlil qilish imkonini beradi.

Natijada jamoaning kuchli tomonlari, rivojlanishga muhtoj jihatlari hamda direktor faoliyatida kompetensiyaviy bo'shliqlar aniqlanib, keyingi bosqichlar uchun asos yaratiladi.

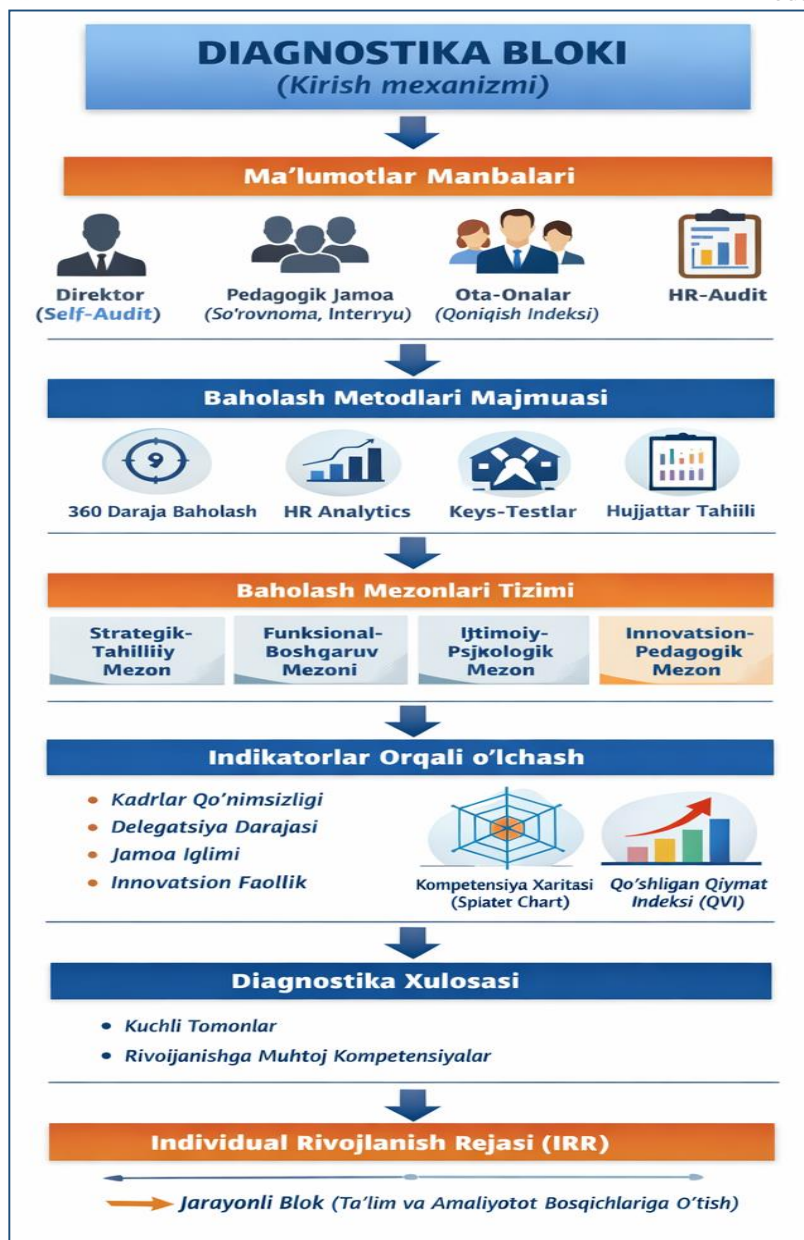
Ikkinchi bosqich – kognitiv-ta'limiy tayyorgarlik. Diagnostika natijalariga tayangan holda, direktorlar uchun maqsadli va amaliy yo'naltirilgan ta'lim jarayoni tashkil etiladi. Ushbu bosqichda an'anaviy ma'ruzalardan ko'ra, real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan metodlar ustuvor ahamiyat kasb etadi. Case-study metodlari direktorlarning jamoa va alohida guruhlar bilan bog'liq muammoli vaziyatlarni tahlil qilish va ularni hal etish ko'nikmalarini rivojlantiradi. Treninglar orqali kommunikativ, liderlik va motivatsion boshqaruv ko'nikmalari shakllantiriladi, biznes-simulyatsiyalar esa direktorlarni strategik fikrlash va tezkor qaror qabul qilishga tayyorlaydi. Ushbu bosqichda bilimlar nafaqat o'zlashtiriladi, balki ularni amaliyotga tatbiq etishga yo'naltirilgan kompetensiyalar sifatida shakllantirish ko'zda tutiladi.

Uchinchi bosqich – amaliyotga joriy etish. Uchinchi bosqichda olingan bilim va ko'nikmalar bevosita boshqaruv amaliyotiga tatbiq etiladi. Direktor mentorlik va superviziya yordamida pedagogik jamoa hamda alohida guruhlar uchun individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqadi. Ushbu jarayonda jamoa va guruh markaziy boshqaruv obyekti sifatida ko'rib, ularning ichki salohiyatini ochishga alohida e'tibor qaratiladi. Mentorlik direktorning professional o'sishini qo'llab-quvvatlasa, superviziya boshqaruv qarorlarining to'g'riligi va samaradorligini tahlil qilish imkonini beradi. Natijada direktorning HR-kompetensiyalari real faoliyat jarayonida mustahkamlanadi.

To'rtinchi bosqich – monitoring va refleksiya. Mazkur bosqichda amalga oshirilgan faoliyat natijalari tizimli monitoring va refleksiya asosida baholanadi. Oraliq va yakuniy natijalar tahlil qilinib, boshqaruv faoliyatiga zarur korreksiyalar kiritiladi. Direktor o'z boshqaruv uslubini jamoa va guruh faoliyati natijalariga mos ravishda takomillashtiradi, bu esa modelning moslashuvchanligini va barqarorligini ta'minlaydi.

Natijaviy blok (Model samaradorligini baholash). Modelning natijaviyligi uch darajada – individual, jamoaviy va ijtimoiy-institutsional darajalarda baholanadi. Ushbu yondashuv inson resurslarini boshqarish samaradorligini kompleks tarzda aniqlash imkonini beradi. Individual darajada direktorning professional o'sishi, strategik fikrlash, reflektiv tahlil va innovatsion qarorlar qabul qilish kompetensiyalarining rivojlanishi kuzatiladi. Direktor o'zini faqat ijrochi emas, balki jamoani rivojlantiruvchi strategik lider sifatida namoyon etadi. Jamoaviy darajada pedagogik jamoada ijobiy psixologik iqlim shakllanadi, kadrlar qo'nimsizligi kamayadi, jamoa va guruhlar o'rtasidagi hamkorlik kuchayadi. Xodimlarning motivatsiyasi va ishga qoniqish darajasi oshib, jamoaviy natijadorlik ta'minlanadi. Ijtimoiy-institutsional darajada maktabgacha ta'lim tashkilotining nufuzi oshadi, ota-onalar va mahalliy jamiyatning ta'lim sifati va boshqaruvga bo'lgan ishonchi mustahkamlanadi. Natijada tashkilot barqaror rivojlanish subyekti sifatida

shakllanadi[3].



Mazkur tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan diagnostik tuzilma (2-rasm.) maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini baholashda an'anaviy bilimga yo'naltirilgan yondashuvdan voz kechib, direktorning pedagogik jamoa faoliyati va tashkilot samaradorligiga ko'rsatgan real boshqaruv ta'sirini aniqlashga qaratilgan. Ushbu yondashuvning metodologik asosi sifatida qo'shilgan qiymat (Value-Added) konsepsiyasi qabul qilinib, direktor faoliyatining natijadorligi pedagogik natijalar, jamoaviy barqarorlik va innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlari orqali baholanadi.

Diagnostik tuzilmaning konseptual g'oyasi P. Kanterning boshqaruv samaradorligiga oid qarashlari bilan uyg'un bo'lib, unda tizimning o'zi emas, balki uning natijasi - yaratilgan qo'shilgan qiymat asosiy baholash mezonlari sifatida qaraladi. Bu esa inson resurslarini boshqarishda faqat jarayonlarni emas, balki ularning tashkilot rivojiga qo'shgan hissasini aniqlash imkonini beradi. Baholash mezonlari va indikatorlari tizimi. Direktorlarning HR-kompetensiyalarini kompleks baholash maqsadida to'rtta asosiy mezon belgilandi: strategik-tahliliy, funksional-boshqaruv, ijtimoiy-psixologik va innovatsion-pedagogik mezonlar. Har bir mezon aniq indikatorlar va o'lchov instrumentlari orqali baholanadi.

Strategik-tahliliy mezon HR Analytics yondashuviga asoslanib, direktorning

ma'lumotlarga tayangan holda qaror qabul qilish va uzoq muddatli rejalashtirish qobiliyatini aniqlashga xizmat qiladi. Ushbu mezon doirasida kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti, kadrlar zaxirasining mavjudligi hamda tashkilot strategiyasi bilan xodimlarning individual ish rejalarining moslik darajasi baholanadi. Tajriba natijalari ushbu mezon bo'yicha direktorlarning strategik kompetensiyasi sezilarli darajada oshganini ko'rsatdi.

Funksional-boshqaruv mezoni direktorning kundalik boshqaruv faoliyatidagi samaradorligini, ya'ni vazifalarni delegatsiyalash darajasi, KPI tizimining joriy etilganligi va resurslardan optimal foydalanish holatini baholashga yo'naltirilgan. Natijalar direktorlar tomonidan vakolatlarni oqilona taqsimlash va ish jarayonlarini optimallashtirish boshqaruv samaradorligini oshirishini tasdiqladi.

Ijtimoiy-psixologik mezon pedagogik jamoada ijobiy psixologik muhit, xodimlar sodiqligi va korporativ madaniyat darajasini aniqlashga xizmat qiladi. Ushbu mezon qo'shilgan qiymatni shakllantiruvchi muhim omil sifatida qaralib, jamoa barqarorligi va pedagoglarning ish qoniqishi ko'rsatkichlari orqali baholanadi. Tajriba jarayonida jamoa iqlimi va xodimlar motivatsiyasining sezilarli darajada yaxshilangani aniqlandi.

Innovatsion-pedagogik mezon direktorning pedagogik jamoani rivojlanishga yo'naltira olish qobiliyatini, ya'ni yangi pedagogik texnologiyalarni joriy etish, xodimlarning malaka oshirish faolligi va raqamli savodxonlik darajasini aniqlashga qaratilgan. Natijalar innovatsion faollik va metodik yangilanishlar sonining sezilarli o'sishini ko'rsatdi.

Baholash metodlari va instrumentlari. Diagnostika jarayonida kompleks va o'zaro to'ldiruvchi metodlar majmuasi qo'llanildi. Jumladan, 360 daraja baholash direktorni yuqori boshqaruv organlari, pedagogik jamoa va ota-onalar nuqtayi nazaridan baholash imkonini berdi. Self-audit metodi direktorning o'z-o'zini baholashi va tashqi baholash natijalarini taqqoslashga xizmat qildi. Keys-testlar orqali direktorlarning murakkab boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish va optimal qaror qabul qilish qobiliyati aniqlandi. HR-audit esa kadrlar hujjatlari va faoliyat natijalarining statistik tahliliga asoslandi[4].

Diagnostika natijalari va kompetensiya xaritasi. Baholash yakunida har bir direktor uchun individual kompetensiya xaritasi ishlab chiqildi. Unda strategik, funksional, ijtimoiy va innovatsion kompetensiyalar bo'yicha ko'rsatkichlar grafik (Spider Chart) ko'rinishida aks ettirildi. Shuningdek, mualliflik formulasi asosida Qo'shilgan qiymat indeksi (QVI) hisoblanib, direktor kompetensiyalari bilan tashkilot samaradorligi o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjudligi statistik jihatdan tasdiqlandi.

Yuqorida ta'riflangan diagnostik tuzilmani amaliyotga tatbiq etishda mezonlar, indikatorlar va baholash metodlari o'zaro integrallashgan tizim sifatida ishlaydi. Strategik-tahliliy, funksional-boshqaruv, ijtimoiy-psixologik va innovatsion-pedagogik mezonlar direktorning inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini har tomonlama baholash imkonini beradi, indikatorlar esa real natijalarni o'lchashga xizmat qiladi. Baholash metodlari -360 daraja baholash, HR-audit, keys-testlar, kuzatish va so'rovnoma - har bir mezon bo'yicha aniq va ishonchli ma'lumotlarni taqdim etadi. Shu orqali olingan natijalar "Kompetensiya xaritasi" va "Qo'shilgan qiymat indeksi" (QVI) yordamida vizual tarzda taqdim etilib, direktorning kuchli va rivojlanishga muhtoj tomonlarini aniqlash va individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqishga zamin yaratadi. Bu integrallashgan yondashuv diagnostika blokini jarayonli va natijaviy bosqichlar bilan uzviy bog'lab, modelning samaradorligini oshiradi.

Direktorlarning inson resurslarini boshqarish - kompetensiyalarini baholash mezonlari, indikatorlari va baholash metodlari tizimi

1-jadval.

Mezonlar	Indikatorlar	O'lchov va baholash metodlari
1. Strategik-tahliliy mezon (HR Analytics)	– Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti – Kadrlar zaxirasining mavjudligi	– HR-audit (statistik tahlil) – So'rovnoma

asosida)	– Strategik moslik darajasi	– Hujjatlar tahlili
2. Funktsional-boshqaruv mezon (operatsion samaradorlik)	– Delegatsiyalashtirish darajasi – KPI tizimining joriy etilganligi – Resurslardan foydalanish optimaligi	– Kuzatish – Keys-testlar – Mehnat taqsimoti tahlili
3. Ijtimoiy-psixologik mezon (jamoal iqlimi)	– Korporativ madaniyat indeksi – Xodimlar sodiqligi (loyalty) – Psixologik muhit darajasi	– Anonim so‘rovnoma – Intervyu – Konfliktlar registri tahlili
4. Innovatsion-pedagogik mezon (rivojlanish)	– Metodik faollik ko‘rsatkichi – Malaka oshirish dinamikasi – Raqamli savodxonlik darajasi	– Hujjatlar va hisobotlar tahlili – Kuzatish – Portfolio tahlili
Integrallashgan natija	– Kompetensiya darajasi – Qo‘shilgan qiymat indeksi (QVI)	– Kompetensiya xaritasi – Mualliflik formulasi asosida hisob-kitob

Ushbu jadval maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini baholashda qo‘llanilgan diagnostik mezonlar, indikatorlar va metodlar tizimini aks ettiradi. Jadval baholash jarayonining tizimliliigi, obyektivligi va natijaga yo‘naltirilganligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Direktorlarning inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini baholashda qo‘shilgan qiymat yondashuvini qo‘llash ularning real boshqaruv ta’sirini aniqlash imkonini berdi. Tadqiqot natijalari asosida diagnostika blokini maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining malaka oshirish va attestatsiya tizimiga integratsiya qilish maqsadga muvofiq ekanligi ilmiy jihatdan asoslab berildi.

Tadqiqot natijasida ishlab chiqilgan “Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini takomillashtirish modeli” ilmiy asoslangan va amaliy jihatdan samarali tizim sifatida shakllantirildi. Model nafaqat direktorlarning strategik va operatsion kompetensiyalarini rivojlantirishga, balki pedagogik jamoa va guruhlarning samaradorligini oshirishga qaratilgan bo‘lib, diagnostika, ta’lim, amaliyotga joriy etish va monitoring-refleksiya bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Model pedagogik-menejerlik integratsiyasini, raqamli transformatsiyani va individual yondashuvni ta’minlaydi hamda mentorlik va superviziya mexanizmlari orqali direktorlarning professional salohiyatini faollashtiradi. Shu sababli, ushbu model maktabgacha ta’lim tizimida direktorlarni strategik rahbar, pedagogik jamoa rivojlantiruvchisi va innovatsion o‘zgarishlar agenti sifatida tayyorlashning kompleks va uzluksiz mexanizmi sifatida tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Kanter RM Strategik inson resurslarini rejalashtirish va boshqarish uchun chegaralar //Inson resurslarini boshqarish. – 1983. – T. 22. – №. 1-2. – S. 9-21.
2. Ostrom, E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, 1990
3. Шадриков В.Д. Педагогическая компетентность психологии. Москва: ВЛАДОС, 2002.
4. Zeyer, A.F. Professional formation concept and professional competencies development // Revista ESPACIOS, Vol. 38 (№ 25), 2017.
5. Bertalanffy, L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968.
6. Suvorova G., Baranovskaya T. Systemic Genesis Approach in Psychology. Journal of Language and Education, 2(2), 2016, s. 68–77.
7. Nuriddinova Q. S. Ta’lim tashkiloti rahbarlarining mehnat salohiyati komponentlari // Central Asian Journal of Education and Innovation. – 2024. – T. 3. – №. 9. – C. 66-68.