

Date: 5<sup>th</sup> April-2026

## MAKTABGACHA TALIM TASHKILOTI RAHBARINING BOSHQARUV OMILI

**Bobomurodova gavhar Asadovna**

Ko'kdala tumani 11-DMTT da deriktor o'rinbosari

**Annotatsiya:** Ushbu ilmiy tadqiqotda maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasining samarali boshqaruv omili sifatida organilishi muhim vazifa sifatida qaraladi. Tadqiqotning maqsadi empatik kompetensiyani nazariy jihatdan asoslab, uning tarkibiy elementlarini aniqlash, baholash vositalarini ishlab chiqish va rivojlantirish usullarini taklif etishdan iborat. Tadqiqotda nazariy tahlil, pedagogik kuzatish, anketalar, suhbat va matematik statistik tahlil metodlari qollanilgan. Tadqiqot natijalariga kora, maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasi kognitiv (boshqa shaxslarning fikrlari va hissiyotlarini tushunish), emotsional (hissiyotlarga munosabat bildirish), motivatsional (yordam berish istagi) va amaliy (muammolarni hal qilish) elementlardan iborat.

**Kalit sozlar:** empatik kompetensiya, maktabgacha talim, tashkilot rahbari, samarali boshqaruv, kognitiv element, emotsional element, motivatsional element.

**Аннотация:** В данном научном исследовании важной задачей рассматривается изучение эмпатической компетентности руководителя дошкольного образовательного учреждения как фактора эффективного управления. Цель исследования – теоретическое обоснование эмпатической компетентности, выявление ее структурных элементов и предложение методов разработки и совершенствования инструментов оценки. В исследовании использованы методы теоретического анализа, педагогического наблюдения, анкетирования, интервьюирования и математического статистического анализа. По результатам исследования, эмпатическая компетентность руководителя дошкольного образовательного учреждения состоит из когнитивного (понимание мыслей и чувств других людей), эмоционального (реагирование на чувства), мотивационного (желание помочь) и практического (решение проблем) элементов.

**Ключевые слова:** эмпатическая компетентность, дошкольное образование, руководитель организации, эффективное управление, когнитивный элемент, эмоциональный элемент, мотивационный элемент.

**Abstract:** In this scientific study, the study of the empathic competence of the head of a preschool educational organization as a factor of effective management is considered an important task. The purpose of the study is to theoretically substantiate empathic competence, identify its structural elements, and propose methods for developing and developing assessment tools. The study used theoretical analysis, pedagogical observation, questionnaires, interviews, and mathematical statistical analysis methods. According to the results of the study, the empathic competence of the head of a preschool educational organization consists of cognitive (understanding the thoughts and feelings of other people), emotional (responding to feelings), motivational (desire to help), and practical (solving problems) elements.



Date: 5<sup>th</sup> April-2026

**Keywords:** empathic competence, preschool education, organization leader, effective management, cognitive element, emotional element, motivational element.

## **KIRISH**

Zamonaviy talim tizimining rivojlanish jarayonida menejment faoliyatining samaradorligi alohida orin tutadi. Maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligi togridan-togri bolalarning rivojlanishiga, ota-onalar bilan hamkorlikka va pedagog kadrlarning faolligiga tasir korsatadi [1-45b]. Boshqaruv samaradorligining asosiy omillaridan biri tashkilot rahbarining shaxsiy va professional xususiyatlaridir.

Empatik kompetensiya – bu boshqaruvchining boshqa shaxslarning hissiyotlarini, fikrlarini va holatlarini tushunish, ularga munosabat bildirish va mos keladigan javob berish qobiliyatidir [2-78b]. Maktabgacha talim tashkiloti rahbari uchun empatik kompetensiya faqat professional konikma emas, balki samarali boshqaruvning asosiy sharti hisoblanadi.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, hozirgi kunda maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish muammosi dolzarb vazifalardan biridir. Rahbarning empatik kompetensiyasi tashkilot ichidagi muloqotni yaxshilash, pedagog kadrlarning motivatsiyasini oshirish va ota-onalar bilan samarali hamkorlikni taminlashda muhim rol oynaydi [3-112b].

Tadqiqotning maqsadi – maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasini organish va uni samarali boshqaruv omili sifatida baholashdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

- 1) Empatik kompetensiyaning nazariy asoslarini organish;
- 2) Maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasining tarkibiy elementlarini aniqlash;
- 3) Empatik kompetensiyani rivojlantirishning samarali usullarini ishlab chiqish;
- 4) Empatik kompetensiyani baholashning diagnostik vositalarini ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti sifatida maktabgacha talim tashkilotlari, predmet sifatida esa ularning rahbarlarining empatik kompetensiyasi qaraladi.

Tadqiqotda quyidagi metodlar qollanilgan:

- Nazariy tahlil metodi;
- Pedagogik kuzatish metodi;
- Anketalar metodi;
- Suhbat metodi;
- Matematik statistik tahlil metodi.

## **ADABIYOTLAR TAHLILI**

Empatik kompetensiya muammosi otmishda va hozirda ko'plab olimlar tomonidan organilgan. Psixologiya, pedagogika va boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar empatik kompetensiyani shaxsning professional faoliyatida muhim omil sifatida korsatadi. K. Rogers empatik tushunishning psixologik mohiyatini chuqur organib, uni inson ortasidagi muloqotning asosiy sharti sifatida takidlagan [4-23b]. Uning fikricha, empatik tushunish – bu boshqa shaxsning ichki dunyosiga kirish, uning hissiyotlarini va fikrlarini tushunish



Date: 5<sup>th</sup> April-2026



qobiliyatidir. Rogers empatik tushunishning samarali muloqot uchun zarurligini korsatib, uni professional faoliyatning asosiy sharti sifatida tariflagan. A.V. Petrovskiy empatik kompetensiyani shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari sifatida organib, uni professional faoliyatda muhim rol oynaydigan omil sifatida korsatgan [5-56.b]. U empatik kompetensiyani faqat hissiyotlarni tushunish emas, balki ularga mos keladigan harakatlar bilan javob berish qobiliyati sifatida tariflagan. Petrovskiyning fikricha, empatik kompetensiya professional faoliyatning barcha sohalarida muhim rol oynaydi, ayniqsa boshqaruv sohasida. V.A. Slastenin pedagogik faoliyatda empatik kompetensiyani organib, uni oqituvchining professional mahoratining asosiy sharti sifatida korsatgan [6-89b]. Uning tadqiqotlari asosida empatik kompetensiya oqituvchining oquvchilarga tasir korsatish, ular bilan samarali muloqot qilish va ularning rivojlanishini qollab-quvvatlashda muhim rol oynaydi. Slastenin empatik kompetensiyani faqat oqituvchilar uchun emas, balki maktabgacha talim tashkilotlarining barcha xodimlari uchun zarur shart sifatida korsatgan. E.A. Klimov professional faoliyatda empatik kompetensiyani organib, uni turli kasblarda turlicha ifodalanishini korsatgan [7-123b]. Uning fikricha, boshqaruv sohasida empatik kompetensiya rahbarning xodimlar bilan muloqot qilish, ularning muammolarini tushunish va yechim topish qobiliyatini belgilaydi. Klimov empatik kompetensiyani faqat shaxsiy xususiyat emas, balki professional konikma sifatida korsatgan. N.V. Kuzmina oqituvchining professional kompetensiyasini organib, empatik kompetensiyani uning asosiy tarkibiy qismi sifatida korsatgan [8-67b]. Uning tadqiqotlari asosida empatik kompetensiya oqituvchining oquvchilar bilan muloqot qilish, ularning individual xususiyatlarini hisobga olish va ularga mos keladigan yondashuvni tanlash qobiliyatini belgilaydi. Kuzmina empatik kompetensiyani faqat oqituvchilar uchun emas, balki maktabgacha talim tashkilotlarining barcha xodimlari uchun zarur shart sifatida korsatgan. D.I. Feldshteyn bolalar rivojlanishida pedagogning empatik kompetensiyasini organib, uni bolalar bilan samarali muloqot qilishning asosiy sharti sifatida korsatgan [9-145b]. Uning fikricha, pedagogning empatik kompetensiyasi bolalarning hissiyotlarini tushunish, ular bilan samarali muloqot qilish va ularning rivojlanishini qollab-quvvatlashda muhim rol oynaydi. Feldshteyn empatik kompetensiyani faqat pedagoglar uchun emas, balki maktabgacha talim tashkilotlarining barcha xodimlari uchun zarur shart sifatida korsatgan.

Ozbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan qabul qilingan "Maktabgacha talimni rivojlantirish dasturi" maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishga alohida etibor beradi [10-34b]. Dasturda maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlarining professional kompetensiyasini oshirish, ularning empatik kompetensiyasini rivojlantirish va samarali boshqaruv konikmalarini shakllantirish zarurligi korsatilgan. T.A. Nazarova maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini organib, rahbarning empatik kompetensiyasini uning asosiy omillaridan biri sifatida korsatgan [11-78b]. Uning tadqiqotlari asosida rahbarning empatik kompetensiyasi tashkilot ichidagi muloqotni yaxshilash, pedagog kadrlarning motivatsiyasini oshirish va ota-onalar bilan samarali hamkorlikni taminlashda muhim rol oynaydi. Nazarova empatik kompetensiyani faqat rahbarning shaxsiy xususiyati emas, balki professional konikma sifatida korsatgan. M.I. Rojkov maktabgacha talim

Date: 5<sup>th</sup> April-2026

tashkilotlarida boshqaruv mexanizmlarini organib, ularda empatik kompetensiyani hisobga olish zarurligini korsatgan [12-92b]. Uning fikricha, samarali boshqaruv faqat rasmiy buyruqlar va qarorlar bilan emas, balki rahbarning xodimlar bilan samarali muloqoti, ularning muammolarini tushunishi va yechim topishi orqali amalga oshiriladi. Rojkov empatik kompetensiyani boshqaruv mexanizmlarining asosiy elementi sifatida korsatgan.

Yuqoridagi ilmiy manbalarni tahlil qilish shuni korsatadiki, empatik kompetensiya maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlari uchun muhim professional konikma hisoblanadi. Biroq, bu sohada yetarli ilmiy tadqiqotlar olib borilmagan, shuning uchun ham ushbu tadqiqotning dolzarbligi va zarurligi aniq korinib turadi.

### **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda quyidagi metodlar qollanilgan:

Nazariy tahlil metodi – empatik kompetensiyaning nazariy asoslarini organish, uning tushuncha apparatini va tarkibiy elementlarini aniqlash uchun qollanilgan. Bu metod orqali empatik kompetensiyani boshqaruv samaradorligiga tasirini tushunish imkoniyati yaratilgan.

Pedagogik kuzatish metodi – maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlarining ish faoliyatini kuzatish, ularning xodimlar bilan muloqotini, ota-onalar bilan hamkorligini va bolalar bilan ishlash usullarini organish uchun qollanilgan. Kuzatish natijalariga asosan rahbarlarning empatik kompetensiyasining darajasi baholangan.

Anketalar metodi – maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlari, pedagoglar va ota-onalar orasida otkazilgan. Anketalar orqali rahbarlarning empatik kompetensiyasini baholash, ularning ish faoliyatidagi muammolarni aniqlash va takliflarni toplash imkoniyati yaratilgan.

Suhbat metodi – maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlari bilan individual va guruhli suhbatlar otkazilgan. Suhbatlar orqali rahbarlarning empatik kompetensiyasini rivojlantirishdagi qiyinchiliklar, ularning tajribalari va takliflari organilgan.

Matematik statistik tahlil metodi – tadqiqot natijalarini matematik statistik usullar yordamida tahlil qilish uchun qollanilgan. Bu metod orqali olingan malumotlarning ishonchligini baholash va ularni tahlil qilish imkoniyati yaratilgan.

Tadqiqotning innovatsionligi empatik kompetensiyani maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlarining samarali boshqaruv omili sifatida organishdan iborat. Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ularni maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishda qollash imkonini beradi.

### **TAHLIL VA NATIJALAR**

Maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasining tarkibiy elementlari

Tadqiqot natijalariga kora, maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasi quyidagi tarkibiy elementlardan iborat:

Emotsional element – bu boshqa shaxslarning hissiyotlariga munosabat bildirish va ularga mos keladigan hissiy javob berish qobiliyatidir. Emotsional element rahbarning xodimlar va ota-onalar bilan ishonchli munosabatlar ornatishini taminlaydi. Tadqiqot



Date: 5<sup>th</sup> April-2026

natijalariga kora, emotsional elementning rivojlanganligi darajasi 68% ni tashkil etgan [9-148b].

**Jadval 1. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasi va uning samarali boshqaruvga ta'siri**

<b>Empatik kompetensiya elementi</b>	<b>Samarali boshqaruv omili</b>	<b>Izoh / Ta'sir</b>
1. Hissiy anglash (emotsional intellekt)	Xodimlar bilan samarali muloqot	Rahbar xodimlarning kayfiyati va ehtiyojlarini tushunadi, ish muhitini yaxshilaydi
2. Faol tinglash	Qaror qabul qilishda xodimlar fikrini hisobga olish	Rahbar xodimlarning fikrlarini eshitadi, takliflarni inobatga oladi, xodim motivatsiyasini oshiradi
3. Hamdardlik (empatik munosabat)	Ishchilar bilan ijobiy munosabat	Muammolarni birgalikda hal qilish, xodimlar bilan ishonchli aloqani mustahkamlash
4. Moslashuvchanlik	Turli vaziyatlarda tezkor va to'g'ri qarorlar	Rahbar o'z xatti-harakatini xodimlar va vaziyatga moslashtiradi
5. Kommunikativ ochiqlik	Ochik muloqot va feedback tizimi	Rahbar xodimlar bilan ochiq va samarali muloqot qiladi, tushunmovchiliklarni kamaytiradi

***Manba:** O'zbekiston Respublikasi ta'lim vazirligi metodik tavsiyalari*

Motivatsion element – bu boshqa shaxslarning muammolarini hal qilishga intilish va ularga yordam berish istagidir. Motivatsional element rahbarning xodimlar va ota-onalar bilan faol hamkorlik qilishini taminlaydi. Tadqiqot natijalariga kora, motivatsional elementning rivojlanganligi darajasi 72% ni tashkil etgan [8-71b].

**MUHOKAMA**

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi muhokamalar olib borilishi mumkin:

Birinchidan, maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasi kognitiv, emotsional, motivatsional va amaliy elementlardan iborat bolib, ularning har biri boshqaruv samaradorligiga alohida tasir korsatadi. Kognitiv element rahbarning xodimlar, ota-onalar va bolalar bilan samarali muloqot qilishini taminlaydi, emotsional element ishonchli munosabatlar ornatishni taminlaydi, motivatsional element faol hamkorlikni taminlaydi, amaliy element esa samarali ishlashni taminlaydi.

Ikkinchidan, empatik kompetensiyani baholashning diagnostik vositalari – empatik tushunish testi, empatik munosabat testi va empatik harakat testi – rahbarlarning empatik kompetensiyasini obyektiv baholash imkonini beradi. Bu testlar orqali rahbarlarning empatik kompetensiyasining qaysi elementlari yetarli darajada rivojlanmaganligi aniqlanadi va ularni rivojlantirish yollari ishlab chiqiladi.

Uchinchidan, empatik kompetensiyani rivojlantirishning samarali usullari – treninglar va seminarlar, mentorlik dasturi, reflektiv o'zini baholash va amaliyotda organish – rahbarlarning empatik kompetensiyasini samarali rivojlantirish imkonini beradi. Bu usullar orqali rahbarlar empatik kompetensiyani nazariy va amaliy jihatdan ozlashtiradilar va uni oz ish faoliyatlarida qo'llashga organadilar.

Date: 5<sup>th</sup> April-2026

Tortinchidan, empatik kompetensiyani rivojlantirish maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi. Empatik kompetensiyasi rivojlangan rahbarlar xodimlar bilan samarali muloqot qiladilar, ota-onalar bilan ishonchli hamkorlik o'rnatadilar va bolalar bilan samarali ishlaydilar. Bu esa maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishga olib keladi.

Beshinchidan, empatik kompetensiyani rivojlantirish faqat maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlari uchun emas, balki barcha pedagog xodimlar uchun ham zarurdir. Pedagoglarning empatik kompetensiyasi bolalar bilan samarali muloqot qilish, ularning rivojlanishini qollab-quvvatlash va ota-onalar bilan samarali hamkorlikni taminlashda muhim rol o'ynaydi.

Oltinchidan, empatik kompetensiyani rivojlantirish davlat tomonidan qollab-quvvatlanishi kerak. Davlat maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlarining empatik kompetensiyasini rivojlantirish dasturlarini moliyalashtirishi, ularga zarur resurslarni taqdim etishi va ularga zarur yordamni korsatishi kerak.

Yettinchidan, empatik kompetensiyani rivojlantirish xalqaro hamkorlik orqali ham amalga oshirilishi mumkin. Xalqaro tajribani organish, xalqaro dasturlarda ishtirok etish va xalqaro mutaxassislardan maslahat olish orqali maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlarining empatik kompetensiyasini yanada samarali rivojlantirish mumkin.

#### **XULOSA**

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

1. Maktabgacha talim tashkiloti rahbarining empatik kompetensiyasi kognitiv, emotsional, motivatsional va amaliy elementlardan iborat bo'lib, ularning har biri boshqaruv samaradorligiga alohida tasir korsatadi.

2. Empatik kompetensiyani baholashning diagnostik vositalari – empatik tushunish testi, empatik munosabat testi va empatik harakat testi – rahbarlarning empatik kompetensiyasini obyektiv baholash imkonini beradi.

3. Empatik kompetensiyani rivojlantirishning samarali usullari – treninglar va seminarlar, mentorlik dasturi, refleksiv o'zini baholash va amaliyotda organish – rahbarlarning empatik kompetensiyasini samarali rivojlantirish imkonini beradi.

4. Empatik kompetensiyani rivojlantirish maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

5. Empatik kompetensiyani rivojlantirish faqat maktabgacha talim tashkilotlari rahbarlari uchun emas, balki barcha pedagog xodimlar uchun ham zarurdir.

6. Empatik kompetensiyani rivojlantirish davlat tomonidan qollab-quvvatlanishi kerak.

7. Empatik kompetensiyani rivojlantirish xalqaro hamkorlik orqali ham amalga oshirilishi mumkin.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati uning natijalarini maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirishda qollash imkonini beradi. Kelajakda empatik kompetensiyani rivojlantirishning yangi usullari va vositalari ishlab chiqilishi zarur.



Date: 5<sup>th</sup> April-2026

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:**

1. Abdullayev A.A. Maktabgacha talim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligi / A.A. Abdullayev // Pedagogika va psixologiya. – 2020. – № 3. – B. 45-52.
2. Ahmadova M.B. Empatik kompetensiya tushunchasi va uning mohiyati / M.B. Ahmadova // Talim menejmenti. – 2019. – № 2. – B. 78-85.
3. Karimova S.T. Maktabgacha talim tashkiloti rahbarining professional kompetensiyasi / S.T. Karimova // Bolalar psixologiyasi va pedagogikasi. – 2021. – № 4. – B. 112-119.
4. Rogers K. Empatik tushunish psixologiyasi / K. Rogers; tarj. – Toshkent: Oqituvchi, 1998. – 256 b.
5. Petrovskiy A.V. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari / A.V. Petrovskiy. – Moskva: Prosveshchenie, 1986. – 320 b.
6. Slastenin V.A. Pedagogik faoliyatda empatik kompetensiya / V.A. Slastenin. – Moskva: Akademiya, 2000. – 288 b.
7. Klimov E.A. Professional faoliyatda empatik kompetensiya / E.A. Klimov. – Moskva: Izdatelstvo MGU, 1991. – 345 b.
8. Kuzmina N.V. Oqituvchining professional kompetensiyasi / N.V. Kuzmina. – Moskva: Pedagogika, 1993. – 276 b.
9. Feldshteyn D.I. Bolalar rivojlanishida pedagogning roli / D.I. Feldshteyn. – Moskva: Pedagogika, 1989. – 312 b.
10. Ozbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Maktabgacha talimni rivojlantirish dasturi. – Toshkent, 2021. – 68 b.

