



IXTISOSLASHTIRILGAN KO'P TARMOQLI IKTDMTT RAHBARINING INNOVATION BOSHQARUV FAOLIYATI

Yuldasheva Farida Nazaraliyevna

*“O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Huzuridagi Ijtimoiy Ximoya Milliy Agentligi
Toshkent Shahar Yashnobod tumani 272-sonli Ko‘p Tarmoqli Ixtisoslashtirilgan Davlat
Maktabgacha Ta’lim Tashkiloti” Direktori*

Annotatsiya: Ushbu ilmiy maqolada ixtisoslashtirilgan ko‘p tarmoqli davlat maktabgacha ta’lim tashkiloti (IKTDMTT) rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyatining nazariy va amaliy jihatlarini o‘rganiladi. Maqolada zamonaviy maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarishda innovatsion yondashuvlarning ahamiyati, rahbar kompetentligi, raqamli texnologiyalardan foydalanish hamda inklyuziv ta’limni tashkil etish masalalari tahlil etiladi. Toshkent shahar Yashnobod tumani 272-sonli Ko‘p Tarmoqli Ixtisoslashtirilgan IKTDMTT faoliyati asosida amaliy tajriba va natijalar umumlashtirilgan. Tadqiqot natijalari maktabgacha ta’lim tashkilotlarini modernizatsiya qilishda amaliy qo‘llanma sifatida xizmat qilishi mumkin.

Kalit so‘zlar: innovatsion boshqaruv, maktabgacha ta’lim, IKTDMTT, inklyuziv ta’lim, raqamli transformatsiya, rahbar kompetentligi, ta’lim sifati.

Kirish

Bugungi kunda O‘zbekiston Respublikasida ta’lim sohasida amalga oshirilayotgan tizimli islohotlar maktabgacha ta’lim tashkilotlarini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarishni taqozo etmoqda. Jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 1-fevraldagi PF-60-son Farmoni va «Yangi O‘zbekiston» taraqqiyot strategiyasida belgilangan maqsad va vazifalar maktabgacha ta’limni rivojlantirishning muhim ustuvorliklarini ko‘rsatib bermoqda.

Ixtisoslashtirilgan ko‘p tarmoqli davlat maktabgacha ta’lim tashkilotlari (IKTDMTT) O‘zbekistondagi ta’lim tizimida o‘ziga xos o‘ringa ega. Bu tashkilotlar nafaqat sog‘lom bolalar, balki turli qobiliyat va ehtiyojlarga ega bolalarga ham sifatli ta’lim-tarbiya berish imkonini yaratadi. Bunday murakkab tizimni samarali boshqarish rahbardan yuqori darajadagi professional va innovatsion kompetentlikni talab etadi.

Rahbarning innovatsion boshqaruv faoliyati deganda, ta’lim tashkilotini rivojlantirish maqsadida yangi g‘oya, usul va texnologiyalarni joriy etish, pedagog jamoasini ushbu jarayon hamda tashkilot faoliyati barcha bo‘g‘inlarini doimiy ravishda yangilash va takomillashtirishga yo‘naltirish tushuniladi.

Tadqiqotning maqsadi: ixtisoslashtirilgan ko‘p tarmoqli IKTDMTT rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyati mohiyatini nazariy asoslash va 272-sonli IKTDMTT tajribasi misolida amaliy modelini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot vazifalari quyidagilardan iborat:

□ maktabgacha ta’lim tashkilotlarini innovatsion boshqarishning nazariy asoslarini o‘rganish;



- ixtisoslashtirilgan IKTDMTT rahbarining innovatsion kompetentligi komponentlarini aniqlash;
- raqamli texnologiyalarning boshqaruv jarayoniga ta'sirini tahlil etish;
- inklyuziv ta'lim sharoitida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatish;
- 272-sonli IKTDMTT tajribasidan kelib chiqib amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Adabiyotlar sharhi

Innovatsion boshqaruv masalasiga bag'ishlangan xorijiy va mahalliy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, ta'lim tashkilotidagi innovatsion faoliyat tizimli va maqsadga yo'naltirilgan bo'lgandagina ijobiy natija beradi. P.Drucker innovatsiyani «o'zgarishlarni imkoniyat sifatida ko'ra bilish va undan foydalanish qobiliyati» deb ta'riflagan.

J.Hargreaves va M.Fullan tadqiqotlarida maktab rahbarining transformatsion boshqaruv uslubi pedagog jamoasining professional rivojlanishiga, ta'lim sifatiga va tashkilot ichki madaniyatiga bevosita ta'sir ko'rsatishi isbotlangan. R.Marzano, T.Waters va B.McNulty maktab direktori boshqaruv kompetentliklari bo'yicha o'tkazgan keng qamrovli metaanalizda pedagog faoliyatini yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash, maqsadni belgilash hamda moslashuvchan boshqaruv ko'nikmalari samaradorlikning asosiy determinantlari ekanini ko'rsatgan.

O'zbek olimlari orasida B.Yo'ldoshev va N.Qosimova maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning milliy xususiyatlarini tadqiq etib, mahalliy madaniy omillar va davlat siyosatining boshqaruv samaradorligiga ta'sirini asoslab bergan. F.Abdullayeva ta'lim tashkilotini boshqarishdagi maxsus talablarni ko'rib chiqqan hamda multidisiplinar jamoa bilan ishlash metodologiyasini ishlab chiqqan.

Raqamli boshqaruv tizimlarining maktabgacha ta'limdagi rolini tadqiq etgan S.Ergashev shuni aniqladiki, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini boshqaruv jarayoniga joriy etish tashkilot samaradorligini sezilarli oshirishga va ma'muriy yukni kamaytishga imkon beradi.

Ko'rib chiqilgan adabiyotlar tahlilidan kelib chiqib, ixtisoslashtirilgan ko'p tarmoqli IKTDMTT rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyati quyidagi asosiy yo'nalishlar: strategik rejalashtirish, jamoa boshqaruvi, raqamli transformatsiya va inklyuziv yondashuv bilan chambarchas bog'liqligini ilmiy asoslash mumkin.

Metodologiya

Tadqiqotda kompleks metodologik yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot 2024–2026-yillar davomida Toshkent shahar Yashnobod tumani 272-sonli Ko'p Tarmoqli Ixtisoslashtirilgan IKTDMTT bazasida o'tkazildi.

1. Tadqiqot dizayni

Tadqiqotda aralash (mixed-methods) yondashuv tanlandi: miqdoriy va sifatiiy metodlarning uyg'unligi natijalarning to'liqligi va ishonchliligini ta'minladi. Tadqiqotning sifatiiy qismi uchun tadqiqot ob'ektini chuqur tushunishga yo'naltirilgan fenomenologik dizayn tanlandi.

2. Tadqiqot ishtirokchilari

Tadqiqotda 272-sonli IKTDMTT jamoasining 48 nafar pedagogik xodimi, 6 nafar ma'muriyat vakili, 120 nafar ota-ona va 15 nafar mutaxassis (logoped, psixolog, defektolog,



tibbiyot xodimi) qatnashdi. Jami ishtirokchilar soni 189 kishini tashkil etdi. Pedagogik xodimlar so‘rovnoma va kuzatuv orqali, ma‘muriyat vakillari chuqur suhbat usulida, mutaxassislar so‘rovnoma va intervyu yordamida, ota-onalar esa anonim so‘rovnoma asosida o‘rganildi.

3.3. Ma‘lumot to‘plash usullari

Tadqiqotda quyidagi usullar qo‘llanildi: kuzatuv (observation) — boshqaruv yig‘ilishlari, pedagogik kengashlar va sinf mashg‘ulotlarida bevosita qatnashish; chuqur suhbat (in-depth interview) — ma‘muriyat vakillari va tajribali pedagoglar bilan 45–60 daqiqalik yarim strukturlangan suhbatlar; so‘rovnoma (questionnaire) — Likert shkalasida 5 ballik baholash tizimida 32 ta savol; hujjatli tahlil — tashkilotning yillik rejalari, hisobotlari va tartib-qoidalar to‘plami tahlili; statistik tahlil — SPSS 26.0 dasturida miqdoriy ma‘lumotlarni qayta ishlash.

Natijalar

1. Rahbarning innovatsion boshqaruv modeli

272-sonli IKTDMTT tajribasi tahlili asosida ixtisoslashtirilgan ko‘p tarmoqli maktabgacha ta‘lim tashkiloti rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyatining besh komponentli modeli aniqlandi.

Birinchii komponent — strategik innovatsion rejalashtirish. Bu komponent tashkilot rivojlanishining 3–5 yillik yo‘l xaritasini ishlab chiqish, maqsad indikatorlarini belgilash va doimiy monitoring qilishni o‘z ichiga oladi. Rahbar har yili tashkilot strategik rivojlanish rejasini yangilab boradi, jamoaning barcha a‘zolari bilan muhokama qiladi va amalga oshirishda shaxsiy nazoratni ta‘minlaydi.

Ikkinchi komponent — inklyuziv pedagogik boshqaruv. Turli ehtiyojli bolalarga xizmat ko‘rsatuvchi multidisiplinar guruh (logoped, psixolog, defektolog, jismoniy tarbiya mutaxassisi) faoliyatini muvofiqlashtirish rahbardan alohida kompetentlik talab etadi. 272-sonli IKTDMTT da har hafta o‘tkaziladigan multidisiplinar kengash yig‘ilishlari har bir bolaning individual rivojlanish yo‘nalishini aniqlashtirish va samarali yordamni ta‘minlashga xizmat qiladi.

Uchinchi komponent — raqamli boshqaruv infratuzilmasi. Elektron hujjat aylanishi, onlayn monitoring tizimi va ota-onalar bilan raqamli kommunikatsiya kanallarini joriy etish boshqaruv samaradorligini sezilarli oshirdi. Tashkilotda joriy etilgan elektron kundalik va hisobot tizimi ma‘muriy ish vaqtini qisqartirib, pedagoglar diqqatini bevosita ta‘lim-tarbiya jarayoniga yo‘naltirish imkonini berdi.

To‘rtinchi komponent — kadrlar innovatsion rivojlantirish. Pedagoglarning professional o‘rishini tizimli ta‘minlash, mentoring va o‘zaro o‘rganish madaniyatini shakllantirish uzluksiz amalga oshiriladi. Har chorakda o‘tkaziladigan «Innovatsion g‘oyalar festivali», ichki seminar-trening dasturlari va ilg‘or pedagoglarning tajriba almashish sessiyalari jamoaning innovatsion salohiyatini muntazam oshirib bormoqda.

Beshinchi komponent — hamkorlik ekotizimini boshqarish. Tibbiyot tashkilotlari, maxsus ta‘lim markazlari va ota-onalar bilan tizimli hamkorlik tashkilot faoliyatining ajralmas qismiga aylangan. Shahar miqyosidagi hamkor tashkilotlar bilan tuzilgan shartnomalar asosida bolalarga kompleks yordam ko‘rsatish ta‘minlanmoqda.



2. Miqdoriy natijalar

So'rovnoma natijalari shuni ko'rsatdiki, innovatsion boshqaruv ko'rsatkichlari 2024-yildan 2026-yilga qadar sezilarli ijobiy o'sish dinamikasini namoyish etdi. Pedagoglar qoniqish darajasi 68 foizdan 89 foizga ko'tarildi (o'sish 21 foiz bandini tashkil etdi). Ota-onalarning tashkilotga ishonchi 71 foizdan 93 foizga yetdi. Tashkilotda amalga oshirilayotgan innovatsion dasturlar soni 3 tadan 11 taga oshdi. Inklyuziv ta'lim qamrovi 42 foizdan 78 foizga ko'tarildi — bu ko'rsatkich ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Elektron va raqamli hujjatlar ulushi 15 foizdan 87 foizga yetdi. Tashkilot tuman reytingida 7-o'ringan 2-o'ringa ko'tarildi.

3. Sifatli natijalar

Ma'muriyat va pedagoglar bilan o'tkazilgan chuqur suhbatlarda uchta asosiy mavzu ajralib chiqdi.

Pedagoglarning professional rivojlanishiga e'tibor: suhbat ishtirokchilarining 94 foizi tashkilot rahbari professional o'sish uchun real imkoniyatlar yaratayotganini ta'kidladi. Xususan, har chorakda o'tkaziladigan «Innovatsion g'oyalar festivali» va o'zaro dars tahlili an'anasi alohida qadrlanadi. Bir pedagog shunday dedi: rahbar bizni doimiy izlanishga undaydi, yangi g'oyalarimizni qadrlaydi va amalga oshirishga yordam beradi.

Raqamli boshqaruvning qulay ta'siri: pedagoglarning 89 foizi elektron kundalik, onlayn rejalash va ota-onalar bilan messenjerdagi axborot almashish tizimi ma'muriy yukni kamaytirib, pedagogik faoliyatga ko'proq vaqt ajratish imkonini berayotganini bildirdi. Raqamli vositalar joriy etilishidan oldin hisobot yozish uchun haftalik 3–4 soat sarflanar edi; hozir bu vaqt ikki baravar qisqardi.

Inklyuziv muhit yaratishdagi muvaffaqiyat: mutaxassislar boshqaruv hamda logoped, psixolog va defektologlar o'rtasidagi haftalik muvofiqlashtirish yig'ilishlari har bir bolaga individual yondashuv sifatini sezilarli oshirganini qayd etdi. Ota-onalar ham farzandlari rivojlanishida tezroq va samaraliroq yordam olayotganini ta'kidladi.

Muhokama

Olingan natijalar shuni tasdiqlaydi: ixtisoslashtirilgan ko'p tarmoqli IKTDMTT rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyati uchun an'anaviy boshqaruv yondashuvi yetarli emas. Bunday tashkilotlar rahbaridan yuqori adaptiv qobiliyat, tarmoqlararo muvofiqlashtirishga qodir bo'lish va inklyuziv ta'lim talablarini boshqaruv qarorlarida hisobga olish talab etiladi.

Hargreaves va Fullan ilgari surgan transformatsion boshqaruv nazariyasi bilan qiyoslaganda, 272-sonli IKTDMTT tajribasi ushbu nazariyani mahalliy sharoitda kengaytirish zaruriyatini ko'rsatmoqda. Xususan, ko'p tarmoqli tashkilotlarda rahbar nafaqat pedagogik, balki tibbiy-ijtimoiy va psixologik yo'nalishlar bo'yicha ham boshqaruvni ta'minlashi kerak. Bu holat an'anaviy «o'qituvchilar maktabi» modeli uchun ko'zda tutilmagan qo'shimcha kompetentliklarni taqozo etadi.

Raqamli transformatsiya sohasidagi natijalar Ergashev tadqiqoti xulosalari bilan uyg'un: axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini boshqaruv jarayoniga joriy etish tashkilotning tashkiliy samaradorligini oshirishning kuchli leveraji hisoblanadi. Biroq, texnologiyalar o'z-o'zidan muammo yechmaydi — muhimi rahbarning ularni qanday



maqsadga yo'naltirishi va jamoani ushbu o'zgarishga tayyorlashidir. 272-sonli IKTDMTT tajribasi shuni ko'rsatdiki, raqamli vositalarni joriy etishdan oldin xodimlarni o'qitishga sarflangan vaqt va kuch keyinchalik katta samaradorlik ko'rinishida qaytdi.

Inklyuziv ta'lim qamrovining 36 foiz bandga o'sishi (42 foizdan 78 foizga) ayniqsa e'tiborga molik natija hisoblanadi. Bu ko'rsatkich Abdullayeva asarida ko'rsatilgan nazariy kutilmalar bilan mos keladi: inklyuziv ta'limni to'g'ri tashkil etgan tashkilotlarda qamrov darajasi 2–3 yil ichida ikki baravar oshishi mumkin. Bu jarayonda rahbarning multidisiplinar jamoani muvofiqlashtiruvchi roli hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qilgan.

Tadqiqotning cheklovlari: natijalar bitta tashkilot tajribasiga asoslanadi, shu sababli umumlashtirish ehtiyotkorlikni talab etadi. Bundan tashqari, o'zgarishlar dinamikasiga tashqi omillar (moliyalashtirish hajmi, yangi qonunchilik talablari) ham ta'sir ko'rsatgan bo'lishi mumkin. Kelajak tadqiqotlarda ko'proq tashkilotlarni qamrab oluvchi taqqosiy tahlil o'tkazish va nazorat guruhi bilan qiyosiy o'rganish o'tkazish tavsiya etiladi.

Xulosa

Ushbu tadqiqot asosida quyidagi asosiy xulosalar shakllantirildi. IKTDMTT rahbarining innovatsion boshqaruv faoliyati besh asosiy komponentni o'z ichiga oladi: strategik innovatsion rejalashtirish, inklyuziv pedagogik boshqaruv, raqamli boshqaruv infratuzilmasi, kadrlar innovatsion rivojlantirish va hamkorlik ekotizimini boshqarish. Innovatsion boshqaruv yondashuvi tashkilot ko'rsatkichlarini statistik jihatdan ishonchli tarzda oshiradi: pedagoglar qoniqishi 21 foiz band, inklyuziv ta'lim qamrovi 36 foiz band o'sish qayd etildi. Raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayoniga joriy etish ma'muriy yukni kamaytirish va ta'lim sifatini oshirishning samarali vositasi hisoblanadi; elektron hujjat ulushi 15 foizdan 87 foizga yetkazildi. Multidisiplinar jamoa bilan ishlashda rahbarning muvofiqlashtiruvchi roli hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, bu ko'p tarmoqli tashkilotlar boshqaruvida alohida kompetentlik sifatida tan olinishi zarur. 272-sonli IKTDMTT tajribasi O'zbekistondagi shu turdagi tashkilotlar uchun muvaffaqiyatli amaliy model vazifasini o'tashi mumkin.

Tavsiyalar sifatida quyidagilar ilgari suriladi: maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarini tayyorlash dasturlarida innovatsion boshqaruv, inklyuziv ta'lim menejmenti va raqamli boshqaruv asoslarini alohida modul sifatida joriy etish; ko'p tarmoqli IKTDMTT direktorlari uchun maxsus malaka oshirish kurslari yaratish hamda tashkilotlar o'rtasida ilg'or tajriba almashish platformasini yo'lga qo'yish zarur. Bundan tashqari, ushbu tadqiqotni kengaytirgan holda respublika miqyosida ko'p tarmoqli IKTDMTT larini qamrab oluvchi keng ko'lamli qiyosiy tadqiqot o'tkazish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 1-fevraldagi PF-60-son «Yangi O'zbekiston» taraqqiyot strategiyasi to'g'risidagi Farmoni. — Toshkent, 2022.

2. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni (2020-yil 23-sentabr). — Toshkent: Adolat, 2020.



3. Abdullayeva F. (2021). Inklyuziv ta'lim tashkilotsini boshqarishning pedagogik asoslari. — Toshkent: Fan va texnologiya. — 184 b.
4. Ergashev S. (2023). Maktabgacha ta'lim tashkilotsida raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish. // Pedagogika va psixologiya. — №2. — B. 45–58.
5. Qosimova N. (2022). Zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkilotsini boshqarishning milliy modeli. — Toshkent: TDPU nashriyoti. — 210 b.
6. Yo'ldoshev B. (2019). Ta'lim menejmentining nazariy asoslari. — Toshkent: O'qituvchi. — 256 b.
7. Yusupova Z. (2023). Maktabgacha yoshdagi bolalarga inklyuziv yondashuv: rahbar kompetentligi. // Maktabgacha ta'lim. — №4. — B. 12–19.
8. Drucker P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. — New York: Harper & Row. — 277 p.
9. Fullan M., Hargreaves A. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. — New York: Teachers College Press. — 224 p.
10. Marzano R., Waters T., McNulty B. (2005). School Leadership That Works: From Research to Results. — Alexandria: ASCD. — 194 p.