MAKTABGACHA TA’LIM TASHKILOTI PEDAGOGLARINING IJODIY FAOLLIGINI OSHIRISHDA DIREKTORNING BOSHQARUV ROLI

UO‘K: 373.2:005

Nizamutdinova Ra’noxon Sotvoldiyevna

43-DMTT direktori; e-mail: ranoxonnizamutdinova@mail.com

Annotatsiya. Maqolada maktabgacha ta’lim tashkiloti (MTT) direktorining boshqaruv faoliyati pedagoglarning ijodiy faolligini oshirishdagi o‘rni normativ-huquqiy hujjatlar, Milliy statistika qo‘mitasining 2021–2025-yillar ma’lumotlari va ilmiy adabiyotlar tahlili asosida yoritilgan. Statistik tahlil shuni ko‘rsatdiki, 2021–2025-yillarda MTT soni 27 198 tadan 39 283 taga (+44,4 %), tarbiyalanuvchilar soni 1 779,0 mingdan 2 533,3 ming nafarga (+42,4 %), pedagog xodimlar soni 117,0 mingdan 179,5 ming nafarga (+53,4 %) oshgan; 3–6 yoshli bolalarning qamrovi 62,0 % dan 74,0 % ga yetgan. Bitta pedagogga o‘rtacha 14,1 nafar bola, bitta MTTga esa o‘rtacha 4,6 nafar pedagog to‘g‘ri keladi, ya’ni jamoalar kichik va direktorning shaxsiy rahbarligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tadqiqot natijasida direktorning boshqaruv rolining to‘rt komponentli modeli (strategik rejalashtirish; kasbiy rivojlantirish; motivatsiya; ijodiy muhit) hamda ijodiy faollik indeksining ko‘rsatkichlari taklif etildi.

Kalit so‘zlar: maktabgacha ta’lim tashkiloti, direktor, boshqaruv, pedagog, ijodiy faollik, kasbiy rivojlanish, motivatsiya, ta’lim sifati.

Abstract. The article examines the managerial role of the preschool education organization director in enhancing the creative activity of pedagogues, based on an analysis of legal acts, official statistics of Uzbekistan for 2021–2025 and scholarly literature. Between 2021 and 2025 the number of preschool organizations grew by 44.4%, enrolment by 42.4% and the number of pedagogical staff by 53.4%; coverage of children aged 3–6 reached 74.0%. A four-component model of the director’s managerial influence (strategic planning, professional development, motivation,

creative environment) and indicators of a creative activity index are proposed.

Keywords: preschool education, director, management, pedagogue, creative activity, professional development.

Аннотация. В статье рассматривается управленческая роль директора дошкольной образовательной организации в повышении творческой активности педагогов на основе анализа нормативно-правовых актов, официальной статистики за 2021–2025 годы и научной литературы. Предложены четырёхкомпонентная модель управленческого воздействия директора и показатели индекса творческой активности.

Ключевые слова: дошкольное образование, директор, управление, педагог, творческая активность.

1. KIRISH

Maktabgacha ta’lim — uzluksiz ta’lim tizimining dastlabki bo‘g‘ini bo‘lib, bola shaxsining intellektual, ma’naviy-axloqiy, estetik va jismoniy rivojlanishini hamda uni maktab ta’limiga tayyorlashni ta’minlaydi [1]. Prezident ta’kidlaganidek, bog‘cha bolaning qobiliyati kashf etiladigan maskanga aylanishi zarur [10]. Bu vazifani amalga oshirish bevosita tarbiyachi va mutaxassislarning kasbiy mahorati hamda ijodiy faolligiga bog‘liq: shablonli, faqat rejaga amal qiladigan pedagog bolalarda ijodiy fikrlashni rivojlantira olmaydi.

So‘nggi yillarda soha tubdan o‘zgardi. O‘zbekiston Respublikasining “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi O‘RQ-595-son (2019-yil 16-dekabr) Qonuni [1], “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘RQ-637-son (2020-yil 23-sentabr) Qonuni [2], “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi O‘RQ-901-son (2024-yil 1-fevral) Qonuni [3] hamda Prezidentning 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori [4] maktabgacha ta’lim xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishning huquqiy asoslarini yaratdi. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yil yakuniga ko‘ra respublikada 39 283

ta MTT faoliyat yuritib, ularda 2 533,3 ming nafar bola tarbiyalanmoqda, 179,5 ming nafar pedagog xodim mehnat qilmoqda [7].

Biroq miqdoriy o‘sish sifat ko‘rsatkichlarini o‘z-o‘zidan ta’minlamaydi. Pedagogning ijodiy faolligi — yangilik kiritish, noan’anaviy usullarni qo‘llash, ochiq tadbirlar va loyihalarda tashabbus ko‘rsatish — ko‘p jihatdan tashkilotdagi boshqaruv muhitiga bog‘liq. Bu muhitni shakllantiruvchi asosiy shaxs — MTT direktori. Ilmiy adabiyotda direktor xodimlarning kasb mahoratini, umumiy ta’lim va madaniy darajasini muntazam oshirib borishga g‘amxo‘rlik qiluvchi bosh rahbar sifatida ta’riflanadi [11]. Shunga qaramay, direktorning boshqaruv faoliyatini pedagoglar ijodiy faolligi bilan bog‘lovchi tizimli model hamda uni baholash ko‘rsatkichlari yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning maqsadi — rasmiy hujjatlar, statistika va ilmiy manbalar asosida MTT direktorining pedagoglar ijodiy faolligini oshirishdagi boshqaruv rolini aniqlash va amaliy model taklif etish. **Vazifalar:** (1) direktor va pedagog faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy asoslarni tahlil qilish; (2) 2021–2025-yillardagi statistik tendensiyalarni baholash; (3) ilmiy adabiyotlardagi yondashuvlarni umumlashtirish; (4) boshqaruv modeli va ijodiy faollik ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish.

2. METODLAR VA MATERIALLAR

Tadqiqot hujjatli (kontent-tahlil), statistik-tavsifiy va qiyosiy yondashuvlarga tayandi. Quyidagi manbalar ishlatildi:

Normativ-huquqiy hujjatlar (lex.uz): O‘RQ-595 [1], O‘RQ-637 [2], O‘RQ-901 [3], PQ-231 [4], pedagog kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tartibiga oid Vazirlar Mahkamasi qarori [5], maktabgacha ta’lim pedagogining kasbiy standarti [6].

Rasmiy statistika (stat.uz): Milliy statistika qo‘mitasining “O‘zbekiston Respublikasida maktabgacha ta’lim” press-relizi (2025-yil yakuni bo‘yicha, e’lon qilingan sana 30.09.2026) [7] va 2024-yil yakuni bo‘yicha ma’lumot [8]. Ma’lumotlar Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining ma’muriy ma’lumotlari asosida

shakllantirilgan; 2021–2022-yillar bo‘yicha pedagoglar soni oilaviy nodavlat MTT xodimlarisiz berilgan [7].

Rasmiy va ilmiy nashrlar: Prezident ma’ruzalari [9, 10], BuxDU, Malaka oshirish instituti va boshqa ilmiy-metodik materiallar [11–15].

Statistik ma’lumotlardan quyidagi hosilaviy ko‘rsatkichlar hisoblandi: 2021-yilga nisbatan o‘sish sur’ati va indeks (2021 = 100); bitta MTTga to‘g‘ri keluvchi bola va pedagog soni; bitta pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni (hududlar kesimida); qamrov ko‘rsatkichining jins bo‘yicha farqi. Hududlar bo‘yicha “bolalar / pedagoglar” nisbati va qamrov o‘rtasidagi bog‘liqlik Pearson korrelyatsiya koeffitsienti bilan baholandi (n = 14). Diagrammalar (ustunli, chiziqli, doiraviy, poligonal (radar) va model sxemasi) shu ma’lumotlar asosida tuzildi.

Cheklov. Maqolada birlamchi sotsiologik so‘rov o‘tkazilmagan; direktor faoliyati va pedagoglar ijodiy faolligi o‘rtasidagi bog‘liqlik hujjat va adabiyotlar tahlili asosida nazariy modellashtirilgan. Modelni empirik tekshirish yo‘nalishi 4-bo‘limda ko‘rsatilgan.

3. NATIJALAR

3.1. Normativ-huquqiy asoslar tahlili

Hujjatlar tahlili direktorning pedagoglar ijodiy faolligiga ta’sir qilish uchun huquqiy vositalari shakllanganini ko‘rsatdi (1-jadval). Muhimi, qonunchilik bir tomondan direktorga kasbiy rivojlantirishni tashkil etish mas’uliyatini yuklaydi, ikkinchi tomondan pedagogning kasbiy mustaqilligini himoya qiladi.

1-jadval. Direktor boshqaruviga oid asosiy normativ-huquqiy hujjatlar

Hujjat	Asosiy mazmuni	Ijodiy faollik uchun ahamiyati
O‘RQ-595 (16.12.2019) “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida” [1]	MTT turlari, davlat standarti va ta’lim dasturi, ishtirokchilarning huquq va majburiyatlari; davlat akkreditatsiyasi 5 yilda o‘tkaziladi, nodavlat MTT faoliyati litsenziyalanadi [16]	Sifat standarti va akkreditatsiya direktorni jamoa natijadorligiga yo‘naltiradi
O‘RQ-637 (23.09.2020) “Ta’lim to‘g‘risida” [2]	Ta’lim tizimi uzluksizligi, davlat va jamoat boshqaruvi uyg‘unligi tamoyillari	Jamoat ishtirokidagi boshqaruv pedagoglarni qaror qabul qilishga jalb etishga asos

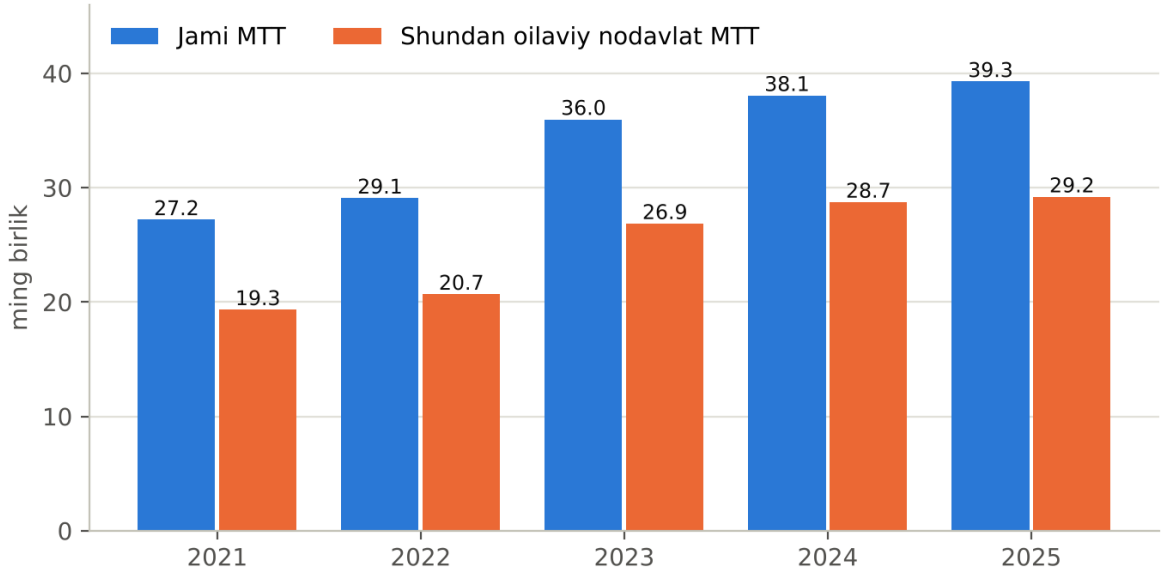
Hujjat	Asosiy mazmuni	Ijodiy faollik uchun ahamiyati
O‘RQ-901 (01.02.2024) “Pedagogning maqomi to‘g‘risida” [3]	Pedagog maqomi, qisqartirilgan ish vaqti (haftasiga ko‘pi bilan 36 soat), uzaytirilgan ta’til; pedagog faoliyatiga aralashish javobgarlikka sabab bo‘lishi [17]	Kasbiy mustaqillik va vaqt resursi ijodiy ishlash uchun shart-sharoit yaratadi
PQ-231 (21.06.2024) [4, 18]	Kasbiy rivojlantirishning vertikal tizimi (vazirlik — malaka oshirish muassasasi — ta’lim tashkiloti); 5 yilda bir marta kurslar; “Virtual kasbiy rivojlantirish” dasturi; 2025-yildan joriy etiladi	Direktor rivojlanish ehtiyojlarini aniqlab, individual traektoriya tuzish vakolatiga ega bo‘ladi
Pedagog attestatsiyasi tartibi (VM qarori) [5]	Maktabgacha ta’lim pedagog kadrlarini attestatsiyadan o‘tkazish va malaka toifasi berish	Malaka toifasi — professional o‘sish va rag‘batlantirish vositasi
MTT pedagogining kasbiy standarti [6]	Pedagogning shaxsiy fazilatlari, bilim, ko‘nikma va malakalariga minimal talablar; 2025-yil 1-yanvardan tarbiyachi-metodist lavozimi negizida direktor o‘rinbosari lavozimi joriy etilgan	Metodik rahbarlik uchun alohida boshqaruv bo‘g‘ini paydo bo‘ldi

Manba: lex.uz va yuqorida ko‘rsatilgan nashrlar; muallif tahlili.

Ilmiy manbalarda direktor lavozimiga nomzodga qo‘yiladigan talablar ham qayd etilgan: oliy ma’lumot va kamida 3 yillik, yoki o‘rta maxsus ma’lumot va kamida 5 yillik pedagogik ish staji [11]. Direktor kadrlar zahirasini shakllantirishi, ular bilan doimiy ishlashi, ochiq tadbirlar, “Yil tarbiyachisi” kabi ko‘rik-tanlovlarda ishtirokni tashkil etishi ta’kidlanadi [11] — bular ijodiy faollikni rag‘batlantiruvchi boshqaruv vositalaridir.

3.2. Statistik tendensiyalar (2021–2025)

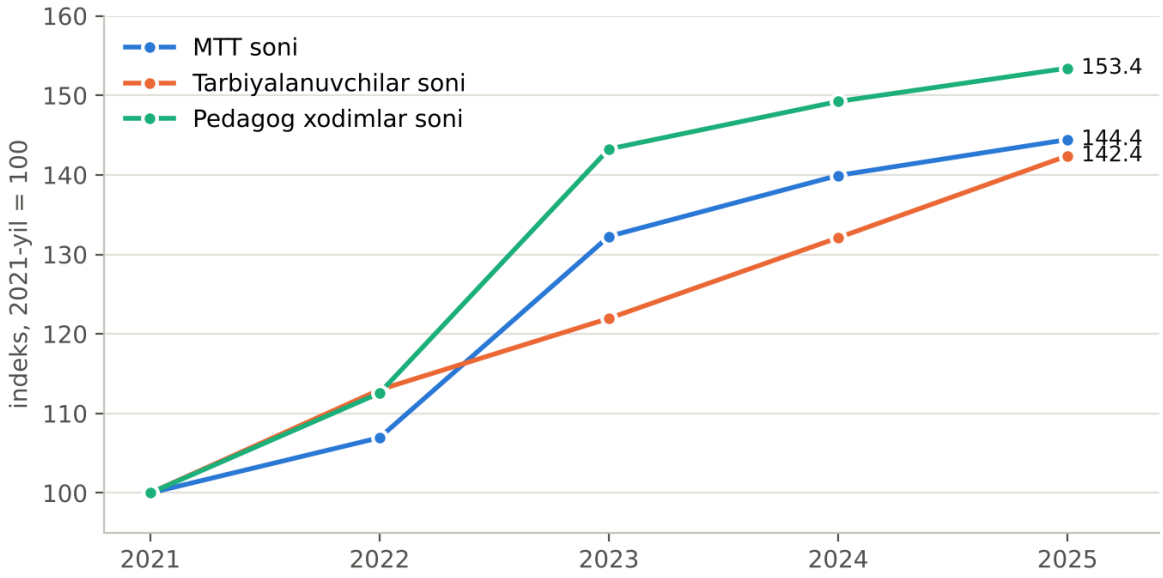
2025-yil yakuniga ko‘ra respublikada 39 283 ta MTT faoliyat yuritgan, bu 2024-yilga nisbatan 1 225 taga (3,2 %) ko‘p [7]. Ularning 29 196 tasi (74,3 %) oilaviy nodavlat MTT (1-rasm, 6-rasm). 2021–2025-yillarda MTT soni 44,4 %, oilaviy nodavlat MTT 51,0 % ga o‘sgan. Bu direktorlarning katta qismi kichik tashkilot rahbari yoki egasi ekanini bildiradi.



1-rasm. Faoliyat yuritayotgan MTT soni, 2021–2025-yillar (ming birlik)

Manba: Milliy statistika qo‘mitasi [7].

Tarbiyalanuvchilar soni 2021-yildagi 1 779,0 ming nafardan 2025-yilda 2 533,3 ming nafarga (+42,4 %), pedagog xodimlar soni 117,0 mingdan 179,5 mingga (+53,4 %) yetdi (2-rasm, 2-jadval). Ya’ni pedagoglar soni bolalar sonidan tezroq o‘sgan, bu bitta pedagogga yuklamaning yengillashishiga va individual yondashuv imkoniyatiga ijobiy ta’sir qiladi. Pedagoglarning 95,5 % ini ayollar, 4,5 % ini erkaklar tashkil etadi; erkak pedagoglar soni 4,6 mingdan 8,1 mingga (+76,1 %) o‘sgan.



2-rasm. MTT, tarbiyalanuvchilar va pedagoglar soni dinamikasi (indeks, 2021-yil = 100)

Manba: [7] ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

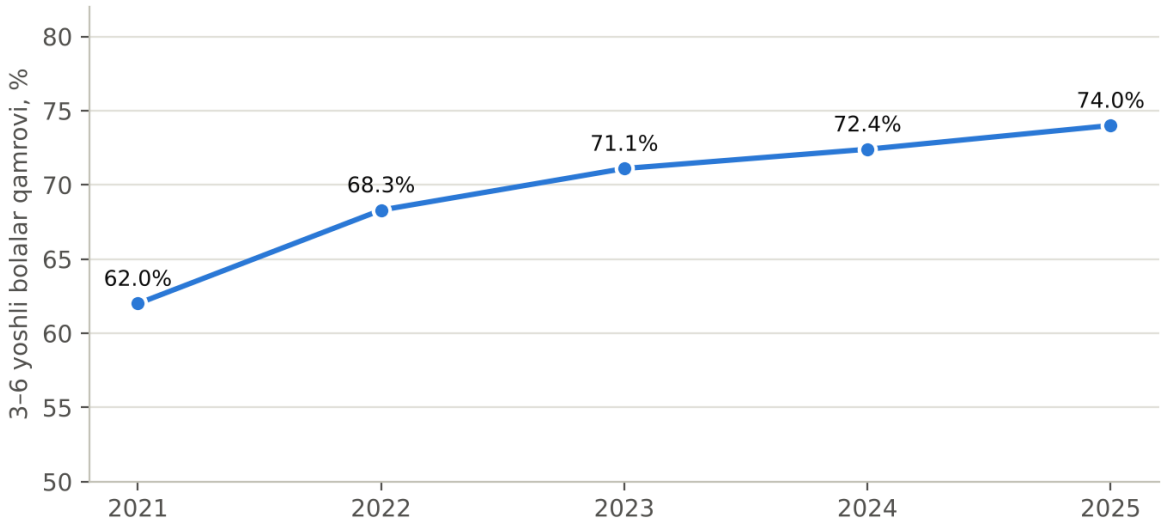
2-jadval. Maktabgacha ta'lim asosiy ko'rsatkichlari, 2021–2025-yillar

Ko'rsatkich	2021	2022	2023	2024	2025	2021–2025 o'zgarish
MTT soni, jami (birlik)	27 198	29 088	35 973	38 058	39 283	+44,4 %
shundan oilaviy nodavlat	19 330	20 676	26 858	28 729	29 196	+51,0 %
Tarbiyalanuvchilar, ming nafar	1 779,0	2 009,8	2 169,5	2 350,0	2 533,3	+42,4 %
Pedagog xodimlar, ming nafar	117,0	131,7	167,6	174,6	179,5	+53,4 %
shundan ayollar	112,4	126,8	160,8	167,0	171,4	+52,5 %
shundan erkaklar	4,6	4,9	6,8	7,6	8,1	+76,1 %
3–6 yoshlilar qamrovi, %	62,0	68,3	71,1	72,4	74,0	+12,0 f.p.

Manba: [7]; o'zgarish ustuni muallif hisob-kitobi. 2021–2022-yillar pedagoglar soni oilaviy nodavlat MTT xodimlarisiz.

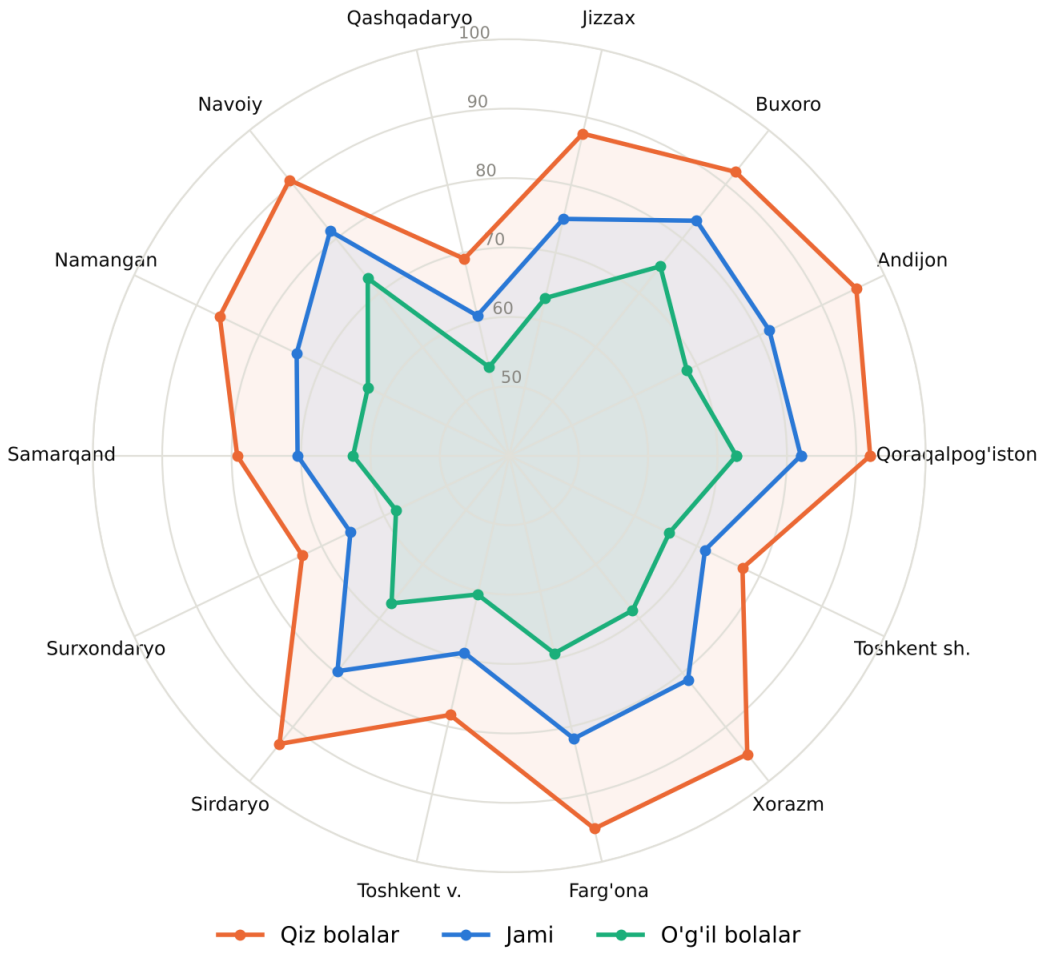
3–6 yoshli bolalarning maktabgacha ta'lim bilan qamrovi 2021-yildagi 62,0 % dan 2025-yilda 74,0 % ga, 2024-yilga nisbatan esa 72,4 % dan 74,0 % ga oshgan (3-

rasm). Jinslar kesimida katta farq bor: qizlar qamrovi 84,4 %, o‘g‘il bolalarniki 64,3 % (farq 20,1 foiz punkt) [7].



3-rasm. 3–6 yoshli bolalarni maktabgacha ta’lim bilan qamrab olish darajasi, % Manba: [7].

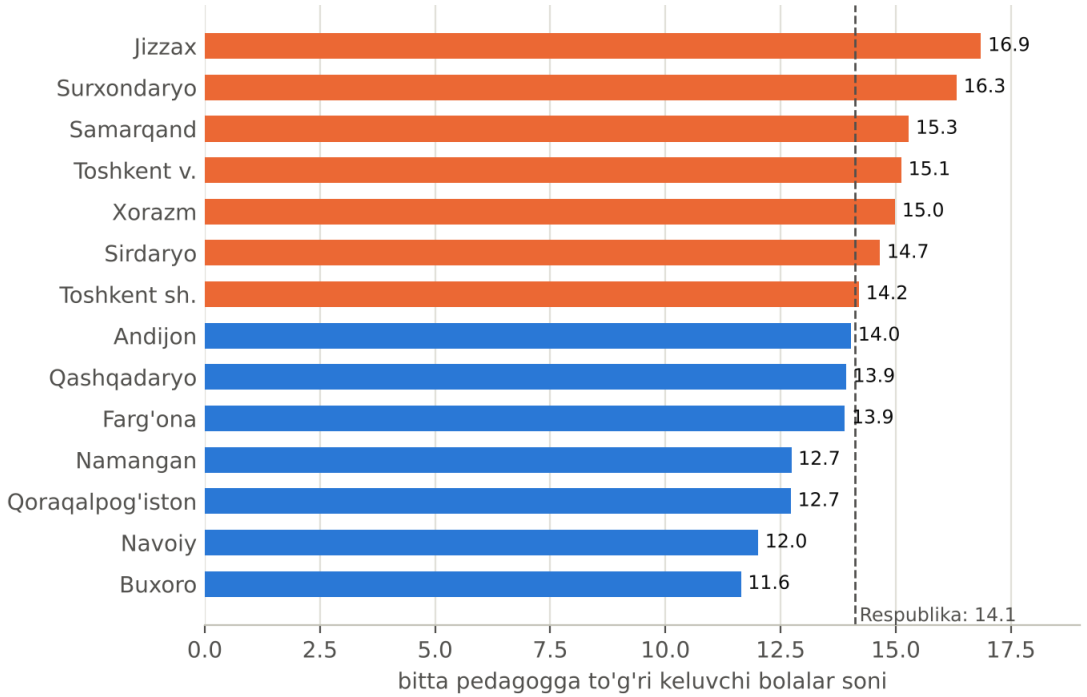
Hududlar o‘rtasida sezilarli tafovut mavjud (4-rasm, 3-jadval). Qamrov Buxoro (83,3 %), Qoraqalpog‘iston (82,0 %) va Farg‘ona (81,8 %) da eng yuqori, Qashqadaryo (60,7 %), Surxondaryo (65,4 %) va Toshkent viloyatida (69,1 %) eng past. Qizlar va o‘g‘il bolalar qamrovi orasidagi farq Qashqadaryoda 16,0, Andijonda 27,1 foiz punktni tashkil etadi.



4-rasm. 3–6 yoshli bolalar qamrovining hududlar bo‘yicha poligonal (radar) diagrammasi, 2025, %

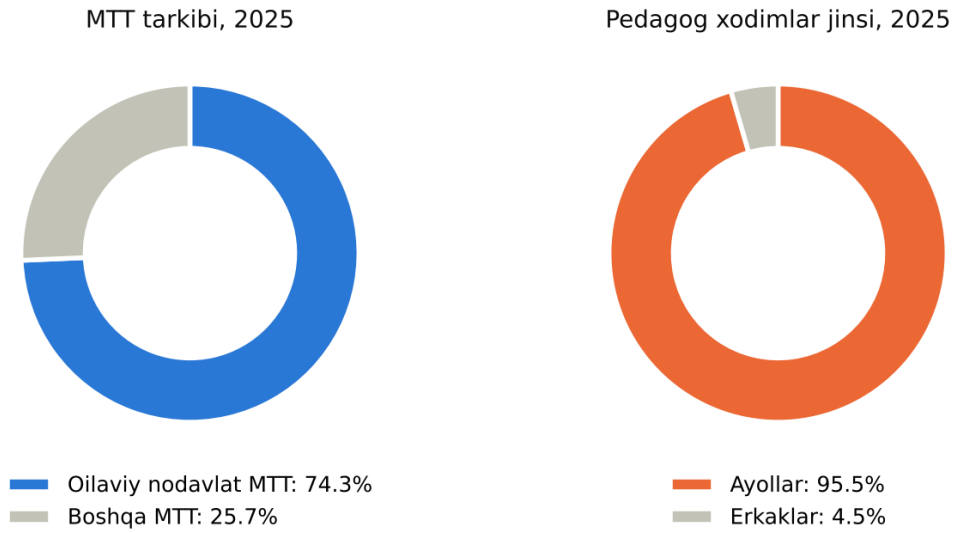
Manba: [7].

Bitta pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni respublika bo‘yicha o‘rtacha 14,1 ni tashkil etadi; eng yuqori ko‘rsatkich Jizzax (16,9), Surxondaryo (16,3) va Samarqand (15,3) viloyatlarida, eng past — Buxoro (11,6) va Navoiy (12,0) da (5-rasm). Hududlar kesimida bu nisbat va qamrov o‘rtasida o‘rtacha darajadagi teskari bog‘liqlik kuzatildi ($r = -0,47$; $n = 14$), ammo kichik tanlanma tufayli u statistik jihatdan ishonchli emas ($p \approx 0,09$). Bitta MTTga o‘rtacha 64,5 nafar bola va 4,6 nafar pedagog to‘g‘ri keladi.



5-rasm. Bitta pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni (hududlar bo‘yicha, 2025)

Manba: [7] ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitobi (to‘q sariq — respublika o‘rtachasidan yuqori).



6-rasm. MTT tarkibi va pedagog xodimlarning jins bo‘yicha tarkibi, 2025

Manba: [7].

3-jadval. Hududlar kesimida asosiy ko‘rsatkichlar, 2025-yil yakuni

Hudud	MTT soni	Bolalar, ming	Pedagoglar, ming	Qamrov, %	Bola / pedagog

Hudud	MTT soni	Bolalar, ming	Pedagoglar, ming	Qamrov, %	Bola / pedagog
Qoraqalpog‘iston Resp.	1 788	129,8	10,2	82,0	12,7
Andijon viloyati	4 308	263,8	18,8	81,6	14,0
Buxoro viloyati	2 234	139,7	12,0	83,3	11,6
Jizzax viloyati	1 709	114,6	6,8	75,0	16,9
Qashqadaryo viloyati	4 458	218,6	15,7	60,7	13,9
Navoiy viloyati	1 481	79,3	6,6	81,4	12,0
Namangan viloyati	4 042	225,4	17,7	74,0	12,7
Samarqand viloyati	4 443	288,9	18,9	70,5	15,3
Surxondaryo viloyati	3 382	195,9	12,0	65,4	16,3
Sirdaryo viloyati	1 189	68,9	4,7	79,7	14,7
Toshkent viloyati	2 447	183,0	12,1	69,1	15,1
Farg‘ona viloyati	4 341	308,5	22,2	81,8	13,9
Xorazm viloyati	2 111	136,4	9,1	81,3	15,0
Toshkent shahri	1 350	180,4	12,7	71,3	14,2
O‘zbekiston Respublikasi	39 283	2 533,3	179,5	74,0	14,1

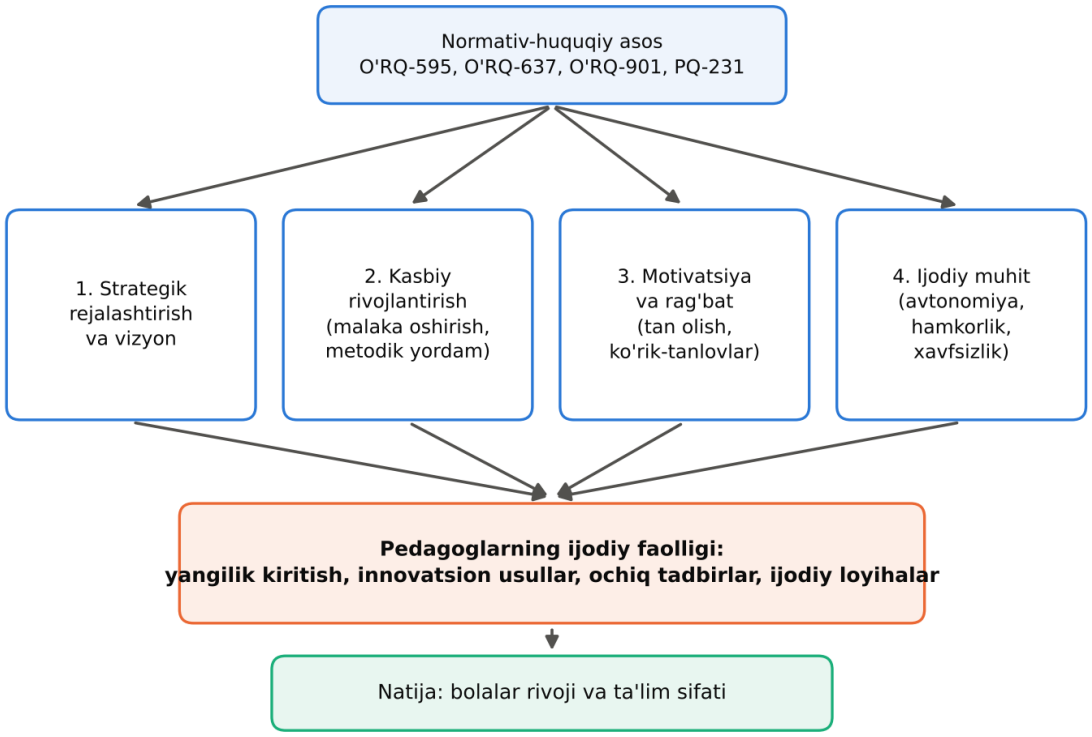
Manba: [7]; oxirgi ustun muallif hisob-kitobi (pedagoglar soni mingga yaxlitlangani sababli taxminiy).

3.3. Ilmiy adabiyotlar tahlili va boshqaruv modeli

Adabiyotlar tahlili direktor roliga oid to‘rt asosiy yondashuvni ajratishga imkon berdi. **Birinchidan**, direktor — tashkilot faoliyatiga umumiy rahbarlik qiluvchi, ta’lim-tarbiya dasturining bajarilishi va xodimlar malakasini oshirish uchun javobgar bosh rahbar; u normativ hujjatlarni mukammal bilishi, pedagogik jarayondagi kamchiliklarni zudlik bilan bartaraf etishi kerak [11]. **Ikkinchidan**, direktorning

faoliyati mohiyatan pedagogik faoliyatdir: u g‘oyasini izchil o‘tkazadi, xodimlarga ta’sir qilishning samarali shakl va usullarini topish uchun psixologik hamda pedagogik bilimga ega bo‘lishi zarur [13]. **Uchinchidan**, MTTda tizimli yondashuv va innovatsiyalarni joriy etish jamoaning yangilik kiritishga tayyorligi hamda pedagogik jarayon subyektlarining ijodiy qobiliyatlarini rivojlantiruvchi muhitga bog‘liq deb qaraladi [12]. **To‘rtinchidan**, direktorlarning liderlik sifatlari va boshqaruv ko‘nikmalarini malaka oshirish jarayonida rivojlantirish dolzarb vazifa sifatida qayd etilgan [14].

Shu asosda direktorning boshqaruv rolining to‘rt komponentli modeli taklif etiladi (7-rasm). Model normativ-huquqiy asosga tayanadi va to‘rt boshqaruv yo‘nalishi orqali pedagoglar ijodiy faolligiga, u orqali bolalar rivoji va ta’lim sifatiga ta’sir qiladi.



7-rasm. MTT direktorining pedagoglar ijodiy faolligini oshirishdagi boshqaruv modeli (muallif taklifi)

Manba: [1–4, 11–14] tahlili asosida muallif ishlanmasi.

Strategik rejalashtirish va vizyon: tashkilotning yillik rejasida ijodiy maqsadlar (yangi metodik ishlanma, loyiha, ochiq tadbir) belgilanishi; maktab bilan hamkorlik rejasi [11].

Kasbiy rivojlantirish: pedagoglarning ehtiyojini diagnostika qilish, 5 yillik kurslar va “Virtual kasbiy rivojlantirish” imkoniyatlaridan foydalanish, direktor o‘rinbosari (tarbiyachi-metodist) orqali metodik yordam, tajriba almashinuvi [4, 6, 13].

Motivatsiya va rag‘batlantirish: malaka toifasi, “Yil tarbiyachisi” kabi ko‘rik-tanlovlar, moddiy va ma’naviy rag‘bat; muvaffaqiyatni jamoa oldida e’tirof etish [5, 11].

Ijodiy muhit: pedagogning kasbiy mustaqilligini hurmat qilish, buyruqbozlikka yo‘l qo‘ymaslik, xatolardan qo‘rqmaslik muhiti, ota-onalar va mahalla bilan hamkorlik (“ota-onalar universiteti”) [3, 11, 17].

Modelning amaliy qo‘llanilishi uchun ijodiy faollikni o‘lchash zarur. 4-jadvalda ijodiy faollik indeksining taklif etilgan ko‘rsatkichlari keltirilgan; ular birlamchi ma’lumot yig‘ish orqali tekshirilishi lozim.

4-jadval. Pedagoglar ijodiy faolligi indeksining taklif etilgan ko‘rsatkichlari

Komponent	Ko‘rsatkich	O‘lchash usuli	Davriylik
Yangilik kiritish	Bir pedagogga yiliga to‘g‘ri keluvchi yangi metodik ishlanma, didaktik material, loyiha soni	Hujjatlar tahlili	Yiliga 1 marta
Ochiq faoliyat	Ochiq mashg‘ulot va tadbirlarda ishtirok etgan pedagoglar ulushi, %	Reja va hisobot	Chorak
Tanlov va ko‘riklar	Ko‘rik-tanlovlarda qatnashgan va sovrin olgan pedagoglar ulushi, %	Hisobot	Yiliga 1 marta
Kasbiy o‘sish	Individual rivojlanish rejasini bajargan pedagoglar ulushi; yangi malaka toifasini olganlar soni	Kadrlar hisobi	Yiliga 1 marta
Ijodiy muhitni idrok etish	Mustaqillik, qo‘llab-quvvatlash va hamkorlik bo‘yicha pedagoglar so‘rovi (Likert, 1–5 ball)	Anonim so‘rovnoma	Yiliga 2 marta

Manba: muallif taklifi.

4. MUHOKAMA

Tahlil natijalari direktorning pedagoglar ijodiy faolligidagi rolini ikki darajada ko‘rsatadi. Birinchi daraja — tashqi sharoit: so‘nggi yillarda qonunchilik pedagogga kasbiy maqom, qisqartirilgan ish vaqti, uzluksiz rivojlanish tizimi va attestatsiya imkoniyatini berdi [3–5]. Ikkinchi daraja — tashkilot ichidagi muhit: bu sharoitlardan qay darajada foydalanilishi direktorning qarorlariga bog‘liq. Qonun va qarorlar “eshikni ochadi”, ammo pedagogni ijodiy ishga undaydigan kundalik boshqaruv amaliyotini direktor shakllantiradi.

Statistik tahlil muhim kontekstni ochib berdi. Birinchi, MTT tarmog‘ining asosiy qismi (74,3 %) oilaviy nodavlat tashkilotlardir va bitta MTTga o‘rtacha 4,6 pedagog to‘g‘ri keladi [7]. Bunday kichik jamoalarda direktorning har bir pedagog bilan bevosita ishlash, individual maslahat berish imkoniyati yuqori; shu bilan birga kasbiy muhit va metodik resurslar cheklangan bo‘lishi mumkin (bu xulosa o‘rinli taxmin bo‘lib, alohida tekshiruvni talab qiladi). Ikkinchi, pedagoglar soni bolalar sonidan tezroq o‘sgan (+53,4 % va +42,4 %), bu ijodiy ishlash uchun vaqt resursini oshiradi. Uchinchi, hududlar o‘rtasidagi tafovutlar (qamrov 60,7 % dan 83,3 % gacha; yuklama 11,6 dan 16,9 gacha) direktorlarga qo‘yiladigan talablar va ularning imkoniyatlari hududlarga qarab farq qilishini ko‘rsatadi. To‘rtinchi, pedagoglarning 95,5 % i ayollar: erkak tarbiyachilar ulushi oshib bormoqda, ammo hamon kam, bu jamoadagi qarashlar xilma-xilligiga ta’sir qilishi mumkin.

Nazariy jihatdan taklif etilgan model ijodkorlik tadqiqotlaridagi qoidalar bilan mos keladi: T. Amabile fikricha, ijodkorlik ichki motivatsiya, ishni bajarishdagi erkinlik, yetarli resurslar va rahbarning qo‘llab-quvvatlashi sharoitida kuchayadi [19]; B. Bass transformatsion liderlikda rahbarning ilhomlantirish va individual e’tibor ko‘rsatish rolini ajratadi [20]; E. Deci va R. Ryan o‘z taqdirini o‘zi belgilash nazariyasida avtonomiya, kompetentlik va bog‘lanishga bo‘lgan ehtiyojlarni qondirish

ichki motivatsiya asosi ekanini asoslaydi [21]. Modelning “ijodiy muhit” va “motivatsiya” komponentlari aynan shu qoidalarga tayanadi.

Tadqiqotning cheklovlari: (1) birlamchi so‘rov o‘tkazilmagan, model nazariy xarakterga ega; (2) statistika umumlashgan bo‘lib, alohida MTT yoki direktor darajasidagi ma’lumotni bermaydi; (3) pedagoglar soni mingga yaxlitlangani sababli “bola / pedagog” nisbati taxminiy; (4) hududlararo korrelyatsiya sababiy bog‘liqlikni isbotlamaydi. Keyingi bosqichda 4-jadvaldagi ko‘rsatkichlar bo‘yicha bir necha hududdagi MTT direktorlari va pedagoglari o‘rtasida so‘rov o‘tkazish, shkala ishonchliligini (Kronbax alfa) va direktor boshqaruv uslubi bilan indeks o‘rtasidagi bog‘liqlikni regression tahlil qilish tavsiya etiladi.

5. XULOSA VA TAVSIYALAR

Tadqiqot MTT direktorining pedagoglar ijodiy faolligini oshirishda hal qiluvchi boshqaruv subyekti ekanini ko‘rsatdi. 2021–2025-yillarda tarmoq va kadrlar salohiyati sezilarli o‘sdi (MTT +44,4 %, bolalar +42,4 %, pedagoglar +53,4 %), qonunchilik kasbiy rivojlantirish va pedagog mustaqilligi uchun huquqiy zamin yaratdi. Endi asosiy vazifa — bu imkoniyatlarni tashkilot darajasida ijodiy faollikka aylantirish. Buning uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

direktorlarni tayyorlash va malaka oshirish dasturlariga ijodiy muhitni boshqarish, motivatsiya va individual rivojlanishni rejalashtirish modullarini kiritish [4, 14];

har bir MTTda pedagogning individual kasbiy rivojlanish rejasini tuzish va direktor o‘rinbosari (tarbiyachi-metodist) orqali metodik yordamni tashkil etish [4, 6];

oilaviy nodavlat MTTlar uchun hududiy metodik birlashmalar va tajriba almashinuvi platformalarini kengaytirish, bu kichik jamoalardagi professional izolyatsiyani kamaytiradi;

ijodiy faollik indeksini (4-jadval) sinovdan o‘tkazib, direktor faoliyatini baholash mezonlariga kiritish imkoniyatini o‘rganish;

ijodiy yutuqlarni rag‘batlantirish tizimi (ko‘rik-tanlovlar, malaka toifasi, jamoa oldida e’tirof) shaffof mezonlar asosida yuritilishini ta’minlash;

qamrovi past hududlar (Qashqadaryo, Surxondaryo, Toshkent viloyati) va yuklamasi yuqori hududlar (Jizzax, Surxondaryo, Samarqand) uchun kadr va metodik qo‘llab-quvvatlash choralarini kuchaytirish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi O‘RQ-595-son Qonuni, 16.12.2019. — https://lex.uz/uz/docs/-4646908
2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘RQ-637-son Qonuni, 23.09.2020. — https://lex.uz
3. O‘zbekiston Respublikasining “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi O‘RQ-901-son Qonuni, 01.02.2024. — https://lex.uz/docs/-6786401
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”. — https://lex.uz/uz/docs/-6981085
5. Vazirlar Mahkamasining maktabgacha, umumiy o‘rta, o‘rta maxsus, professional va maktabdan tashqari ta’lim tashkilotlari pedagog kadrlarini attestatsiyadan o‘tkazish tartibini takomillashtirishga oid qarori (2022-yil 1-yanvardan amal qiladi). — https://lex.uz/ru/acts/-5641270
6. Maktabgacha ta’lim tashkiloti pedagogining kasbiy standarti (Vazirlar Mahkamasining 8-iyuldagi qarori). — https://advice.uz/oz/document/4169
7. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekiston Respublikasida maktabgacha ta’lim: 2025-yil yakuni bo‘yicha press-reliz. 30.09.2026. — https://stat.uz/img/news/maktabgacha-talim-lotin-2025_p29489.pdf
8. Milliy statistika qo‘mitasi. 2024-yil yakuni bo‘yicha maktabgacha ta’lim

tashkilotlari soni. — https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/65004-zbekistonda-khususij-bo-chalar-soni-ortib-bormo-da-2

9. Prezident Sh. Mirziyoyev. “Eng asosiy masala – ta’lim sifati”: kasbiy rivojlantirish tizimi haqida. — https://president.uz/oz/lists/view/7584
10. Prezidentning O‘qituvchi va murabbiylar kuni arafasida pedagoglar bilan uchrashuvi. — https://president.uz/oz/lists/view/9678
11. Rajabova I.H., Orziyeva M. Maktabgacha ta’lim direktorining ta’lim-tarbiyaviy ishlarga rahbarlik qilishi // “Yangi O‘zbekiston — taraqqiyotning yangi bosqichi”da ijtimoiy-iqtisodiy fanlarni o‘qitishga zamonaviy yondashuvlar: Respublika ilmiy-amaliy onlayn konferensiya materiallari. — Buxoro, 2023 (6-dekabr). — B. 258–263. — https://journal.buxdu.uz/index.php/journals_buxdu/article/download/12009/7813/29425
12. Hasanova G.Q. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida tizimli yondashuv … // Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. — B. 840–848. — https://www.oriens.uz/media/journalarticles/106_Hasanova_Gulnoz_Qosimovna_840-848.pdf
13. Maktabgacha ta’lim tashkilotida pedagog-tarbiyachilarni metodik qo‘llab-quvvatlashni tashkil etish texnologiyasi. — Zenodo, 2023. — https://zenodo.org/records/7632391
14. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish (dissertatsiya tadqiqoti materiallari). — Malakasini oshirish instituti. — https://api.ziyonet.uz/uploads/books/10012852/N6EWC2u2B3HDGYK.pdf
15. Sadikova D.X., Butayeva G.X. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari

tarbiyalanuvchilarining ijodkorligini ijtimoiy-pedagogik faoliyatda rivojlantirish texnologiyasi. — Zenodo. — https://zenodo.org/records/18907160

16. “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi O‘RQ-595-son Qonun e’lon qilindi // Kun.uz, 10.01.2020. — https://kun.uz/news/2020/01/10/bolalar-bogchalari-turlari-guruhlar-toldirilishi-ish-rejimi-va-davlat-boshqaruvi
17. Pedagog maqomi, imtiyozlari va kafolatlari bo‘yicha 6 ta asosiy qoida // Infoedu.uz. — https://infoedu.uz/pedagog-maqomi-imtiyozlar-6-qoida
18. Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish bo‘yicha qaror // Spot.uz, 25.06.2024. — https://www.spot.uz/oz/2024/06/25/professional-development/
19. Amabile T.M. Creativity in Context. — Boulder: Westview Press, 1996.
20. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. — New York: Free Press, 1985.
21. Deci E.L., Ryan R.M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry, 2000, 11(4), 227–268.