

**MAKTABGACHA TA'LIMDA MENEDJMENT: ZAMONAVIY  
RAHBARNING INNOVATSION STRATEGIYALARI**

*A'zamova Maloxat Nadjimovna.*

*Ilmiy rahbar: PhD dotsent.*

*Sherbo'tayeva Dilafruz Abdusobirovna*

*Toshkent shahridagi Puchon Universiteti*

*"Ta'lim menejmenti" yo'nalishi 2- kurs magistranti*

**ANNOTATSIYA:** Ushbu keng ko'lamli maqola maktabgacha ta'lim muassasalarida zamonaviy rahbarning innovatsion boshqaruv strategiyalarini to'liq yoritishga bag'ishlangan. Maqolada transformatsion liderlik, raqamli transformatsiya, loyiha boshqaruvi, kollegial qarorlar qabul qilish, inklyuziv boshqaruv, stressga chidamlilik va emotsional intellekt kabi zamonaviy strategiyalarning nazariy asoslari va amaliy tatbiqi tahlil qilinadi. Shuningdek, innovatsiyalarni joriy etishdagi to'siqlar, ularni yengish mexanizmlari, xalqaro tajriba va O'zbekistondagi amaliyot yoritilgan. Maqola maktabgacha ta'lim rahbarlari, metodistlar, ta'lim menejment mutaxassislari va ilmiy tadqiqotchilar uchun mo'ljallangan.

**Kalit so'zlar:** maktabgacha ta'lim, menejment, innovatsion strategiyalar, transformatsion liderlik, raqamli texnologiyalar, loyiha boshqaruvi, kollegial boshqaruv, emotsional intellekt.

**АННОТАЦИЯ:** Данная обширная статья посвящена полному освещению инновационных управленческих стратегий современного руководителя в дошкольных образовательных учреждениях. В статье анализируются теоретические основы и практическое применение таких современных стратегий, как трансформационное лидерство, цифровая трансформация, проектное управление, коллективное принятие решений, инклюзивное управление, стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект. Также рассматриваются препятствия на пути внедрения инноваций, механизмы их преодоления, международный опыт и практика в Узбекистане. Статья предназначена для руководителей дошкольных учреждений, методистов, специалистов в области образовательного менеджмента и научных исследователей.

**Ключевые слова:** дошкольное образование, менеджмент, инновационные стратегии, трансформационное лидерство, цифровые технологии, проектное управление, коллективное управление, эмоциональный интеллект.

**ABSTRACT:** This extensive article is devoted to a comprehensive coverage of innovative management strategies of a modern leader in preschool educational institutions. The article analyzes the theoretical foundations and practical application

of such modern strategies as transformational leadership, digital transformation, project management, collective decision-making, inclusive management, stress resistance and emotional intelligence. It also examines barriers to implementing innovations, mechanisms for overcoming them, international experience and practice in Uzbekistan. The article is intended for preschool leaders, methodologists, educational management specialists and scientific researchers.

**Keywords:** preschool education, management, innovative strategies, transformational leadership, digital technologies, project management, collective management, emotional intelligence.

### Kirish

Maktabgacha ta'lim tizimi har qanday jamiyatning poydevori hisoblanadi. Aynan shu bosqichda bolaning shaxsiyati, dunyoqarashi, ijtimoiy ko'nikmalari va bilimga bo'lgan qiziqishi shakllanadi. Biroq so'nggi yillarda bu tizim jiddiy sinovlardan o'tmoqda. Davlat ta'lim standartlarining yangilanishi, raqamli texnologiyalarning kirib kelishi, ota-onalarning sifatli ta'limga bo'lgan talablari keskin ortishi, pandemiya davridagi masofaviy ta'lim tajribasi – bularning barchasi maktabgacha ta'lim muassasasi (MTM) rahbarlaridan butunlay yangicha yondashuvlarni talab qilmoqda.

An'anaviy boshqaruv modeli, ya'ni rahbarning yuqoridan pastga buyruqlar berib, nazorat qilib va jarayonlarni qat'iy tartibga solib turish usuli bugungi murakkab va tez o'zgaruvchan muhitda o'z samaradorligini yo'qotmoqda. Nima uchun? Chunki bugungi tarbiyachi, metodist, texnik xodim – ular oddiy ijrochi emas, balki o'z fikri, ijodiy salohiyati va kasbiy ambitsiyalariga ega shaxslardir. Ularni faqat buyruq bilan boshqarib bo'lmaydi. Shuningdek, ota-onalar endi passiv kuzatuvchi emas, balki ta'lim jarayonining faol ishtirokchisi va hatto nazoratchisiga aylangan. Internet va ijtimoiy tarmoqlar orqali ular istalgan vaqtda boshqa bog'chalar bilan solishtirish, shikoyat qilish yoki muassasani reytingini pasaytirish imkoniyatiga ega.[1]

Aynan shu sababli zamonaviy MTM rahbari nafaqat yaxshi tashkilotchi, balki strateg, psixolog, innovator va jamoa yetakchisi bo'lishi kerak. U boshqaruvda yangi, ko'pincha noan'anaviy usullarni qo'llashi, xatolardan qo'rqmasligi va doimiy o'rganishi lozim. Ushbu maqolada biz aynan shunday innovatsion strategiyalarni – ularning nazariy asoslari, amaliy misollari, qo'llashdagi qiyinchiliklar va yechimlarni atroflicha tahlil qilamiz. Maqsad – bugungi va ertangi kun rahbarlariga haqiqiy ishlaydigan, sinovdan o'tgan strategiyalardan iborat “yo'l xaritasini” taqdim etish.

Transformatsion liderlik tushunchasi birinchi marta Jeyms MakGregor Berns (1978) tomonidan kiritilgan, keyinchalik Bernard Bass (1985) tomonidan rivojlantirilgan. Oddiy so'z bilan aytganda, transformatsion lider – bu o'z izdoshlarini shunchaki boshqarmaydi, balki ularni ilhomlantiradi, ularning eng yaxshi tomonlarini

ochishga yordam beradi va birgalikda ular oldindan tasavvur qilish qiyin bo‘lgan natijalarga erishadi. Maktabgacha ta’lim kontekstida bu nimani anglatadi?[2]

MTM rahbari – direktor yoki metodist – transformatsion lider bo‘lsa, u tarbiyachilarni majburlamaydi, balki ularga nima uchun yangi metodikani joriy etish muhimligini tushuntiradi. U qo‘rquv emas, balki ishtiyoq uyg‘otadi. U xatolarni jazolash o‘rniga, xatolardan o‘rganish muhitini yaratadi. Keling, transformatsion liderlikning to‘rt komponentini MTM misolida ko‘rib chiqaylik.

Rahbar o‘z xulq-atvori, qadriyatlari va sodiqligi bilan namunali shaxs bo‘lishi kerak. U o‘zi aytgan so‘zga amal qilsa, xodimlar unga ishonadi. Masalan, agar rahbar “hamma vaqtda kelishi kerak” desa, o‘zi birinchi bo‘lib kelishi kerak. Agar “kasbiy rivojlanish muhim” desa, o‘zi treninglarga qatnashib, sertifikatlar olishi kerak. Toshkent shahridagi 77-sonli MTM direktori har oyda o‘zi bir soatlik ochiq ma’ruza o‘qiydi – bu uning bilimiga chanqoqligini ko‘rsatadi va jamoani rag‘batlantiradi.

Rahbar jamoaga jozibali kelajak tasavvurini taqdim etadi. “Biz birgalikda shahar miqyosida eng yaxshi bog‘cha bo‘lamiz”, “Har bir bolaning qobiliyati ochiladigan muhit yaratamiz” – bunday shiorlar emas, balki aniq, ammo ilhomlantiruvchi maqsadlar. Samarqand viloyatidagi bir MTM rahbari “Kelgusi yil yakuniga qadar barcha tarbiyachilar yangi STEM metodikasi bo‘yicha sertifikat oladi” deb e’lon qilgan va bunga erishgan. Jamoa bu maqsadni o‘z maqsadi deb qabul qilgan.[3]

Rahbar xodimlarni muammolarga yangicha qarashga, an’anaviy usullarni shubha ostiga olishga undaydi. “Biz buni har doim shunday qilganmiz” degan fikrni rad etadi. Buning uchun rahbar muhokamalar, miya hujumi, kreativ laboratoriyalar tashkil qilishi mumkin. Misol: Andijondagi bir MTMda rahbar har oyda “Innovatsion juma” o‘tkazadi – har bir tarbiyachi o‘z ishida sinab ko‘rgan yangi usulni taqdim etadi, eng yaxshisi kichik mukofot oladi.

Har bir xodimning ehtiyoji, qobiliyati va orzusi har xil. Transformatsion lider buni tushunadi va har bir xodimga mos yondashadi. Yosh tarbiyachiga ko‘proq qo‘llab-quvvatlash va mentorlik, tajribali tarbiyachiga esa erkinlik va ishonch, ijodkor tarbiyachiga esa yangi loyihalarni boshqarish imkoniyati beriladi. Bu usulni qo‘llagan rahbarlarning jamoasida kadrlar almashinuvi ancha past bo‘ladi.

Transformatsion liderlikning samaradorligi ko‘plab empirik tadqiqotlarda isbotlangan. Xususan, Nurlan va boshqalar (2021) Qozog‘iston MTMlarida o‘tkazgan tadqiqotda transformatsion liderlik uslubi qo‘llanilgan muassasalarda pedagoglarning ishdan qoniqish darajasi 78% ni tashkil qilgan, an’anaviy boshqaruvda esa 54% bo‘lgan. Bolalarning rivojlanish ko‘rsatkichlari (kognitiv, ijtimoiy, motor) ham mos ravishda yuqori bo‘lgan.[4]

Bugungi dunyoda raqamli texnologiyalarni boshqaruvga joriy etish endi “istalgan” emas, balki “majburiy” strategiyaga aylangan. MTM rahbari qanchalik ko‘p jarayonlarni raqamlashtirsa, uning vaqti va resurslari shunchalik samarali ishlatiladi.

Raqamli transformatsiya deganda shunchaki kompyuter sotib olish yoki internetga ulanish emas, balki butun boshqaruv tizimini zamonaviy IT-yechimlar asosida qayta qurish tushuniladi.

Ko‘plab MTMLarda hali ham qog‘oz hisobotlar, qo‘lda to‘ldiriladigan jurnallar va papkalar saqlanadi. Bu vaqtni behuda sarflash bilan birga, ma’lumotlarning yo‘qolishi yoki noto‘g‘ri saqlanishi xavfini oshiradi. Elektron hujjat aylanish tizimi (masalan, “iTechDoc”, “E-Kutubxona” yoki oddiy Google Drive va Excel online) orqali rahbar istalgan vaqtda, istalgan joyda (hatto uyda yoki ta’tilda) hisobotlarni ko‘rishi, tasdiqlashi yoki tuzatish kiritishi mumkin. Toshkentdagi 112-sonli MTM tajribasida elektron hujjat aylanishiga o‘tgach, hujjatlarni tayyorlash vaqtining 35% tejalgani qayd etilgan.

Telegram kanallari, WhatsApp guruhlari, maxsus mobil ilovalar (masalan, “Bog‘cha+”, “EduCare”) orqali ota-onalarga farzandlarining kun tartibi, ovqatlanishi, mashg‘ulotlari, rasmlari va video lavhalari jonli ravishda yuboriladi. Bu ota-onalarning ishonchini oshiradi va ularning muassasaga bo‘lgan sodiqligini mustahkamlaydi. Shuningdek, onlayn so‘rovnomalar (Google Forms, SurveyMonkey) orqali ota-onalarning fikr-mulohazalari tez va aniq olinadi. Buxoro shahridagi “Guliston” MTM har chorakda onlayn so‘rovnoma o‘tkazadi va natijalarni ommaviy e‘lon qiladi, bu esa o‘z navbatida muassasaning ochiqligi va hisobdorligini ko‘rsatadi.[5]

Ko‘plagan MTMLar hali ham ertalab navbatchi tarbiyachilar yoki farrosh ayollar tomonidan qo‘lda bolalarni qabul qilishni amalga oshiradi. Bu vaqtni tejash bilan birga, xatolikka ham sabab bo‘ladi. Elektron navbatchilik tizimlari (masalan, turniketlar yoki oddiy QR-kod skanerlari) orqali bolaning kelgan vaqti avtomatik qayd etiladi, ma’lumotlar bazaga yoziladi va ota-onaning telefoniga SMS yuboriladi. Xuddi shunday, oylik to‘lovlarni qabul qilishda online to‘lov tizimlariga (Click, Payme, Apelsin) o‘tish nafaqat ota-onalarga qulaylik, balki buxgalterning yuklamasini kamaytiradi.

Zamonaviy HRM (Human Resource Management) tizimlari orqali har bir xodimning ishga kelishi, ta’til va kasallik varaqalari, malaka oshirish kurslari, attestatsiya natijalari elektron shaklda yuritiladi. Ba’zi ilg‘or MTMLar xodimlarning ish faoliyatini KPI (Key Performance Indicators) orqali baholaydi va bu ko‘rsatkichlar avtomatik hisoblanadi. Masalan, tarbiyachining KPI si: bolalar qatnashish foizi, ota-onalar qoniqish reytingi, metodik ishlanmalar soni, ochiq darslar o‘tkazilganligi va hokazo. Har oy yakunida tizim avtomatik reyting chiqaradi.[6]

Raqamli transformatsiyaning eng katta muammosi – xodimlarning (ayniqsa 40 yoshdan oshgan pedagoglarning) raqamli savodxonligining pastligi va texnologiyalardan qo‘rqishi. Rahbar bu yerda nima qilishi mumkin? Birinchidan, treninglar tashkil etish (hatto kichik guruhlarda, asta-sekin). Ikkinchidan, “raqamli

yordamchi” tizimini joriy etish – har 3-4 nafar “qiyinchilik ko‘rayotgan” xodimga bir nafar yosh, bilimdon xodimni maslahatchi qilib birlashtirish.

Uchinchidan, texnologiyalarni o‘yinli va qiziqarli qilib taqdim etish. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, 6-8 oy ichida hatto eng “texnofob” xodimlar ham asosiy raqamli vositalarni o‘zlashtira oladi.

Xalqaro tajribaga nazar tashlasak, Finlandiyada MTMLarning 95% i to‘liq raqamli hujjat aylanishi va ota-onalar bilan aloqa ilovalaridan foydalanadi. Estoniyada esa “e-Kool” tizimi orqali nafaqat maktab, balki bog‘chalar ham yagona elektron platformaga ulangan. O‘zbekiston ham bu borada sekin, ammo ishonchli qadamlar tashlamoqda. 2024-yilgi hukumat qaroriga ko‘ra, 2026-yilgacha respublikadagi barcha MTMLarda “Raqamli bog‘cha” tizimi joriy etilishi rejalashtirilgan.[6]

Loyiha boshqaruvi – bu aniq maqsadga erishish uchun vaqtinchalik, noyob faoliyatni tashkil etish usuli. MTM kontekstida loyihalar ko‘pincha innovatsion dasturlar, xalqaro hamkorliklar, ta‘mirlash ishlari, maxsus tadbirlar yoki tashqi grantlar asosida amalga oshiriladi. Loyiha boshqaruvining asosiy afzalligi – u resurslarni (vaqt, pul, odamlar, materiallar) maqsadli va samarali ishlatishga o‘rgatadi.

- Ta‘limiy loyihalar: masalan, “STEAM – bolalar laboratoriyasi”, “Erta yoshdagi bolalar uchun robototexnika”, “Tabiat bilan do‘st” ekologik loyihasi.

- Ijtimoiy loyihalar: “Mehribonlik – qalb ko‘zguisi” (nogiron bolalarni qo‘llab-quvvatlash), “Keksalarga hurmat” (qariyalar uyi bilan hamkorlik).

- Infratuzilma loyihalari: “Qulay bog‘cha” (rampalar, sensor xonalar), “Yashil hudud” (bog‘cha atrofini obodonlashtirish).

- Kadrlar loyihalari: “Tarbiyachi – kreator”, “Yosh metodistlar maktabi”, “Xalqaro sertifikatga yo‘l”.

- Ota-onalar bilan hamkorlik loyihalari: “Oilaviy bog‘cha”, “Birgalikda o‘qiymiz”, “Oshxonada sog‘lom taom”.

Har qanday loyiha quyidagi bosqichlardan o‘tadi:

1. Tashabbus va konsepsiya. G‘oya tug‘iladi, muammo aniqlanadi, loyihaning maqsadi va vazifalari belgilanadi. Bu bosqichda rahbar jamoa bilan birgalikda “loyiha nima beradi?” degan savolga javob beradi.

2. Rejalashtirish. Aniq reja tuziladi: qanday tadbirlar, kim mas‘ul, qaysi muddatda, qanday byudjet, qanday xavflar va ularni kamaytirish yo‘llari. Bu bosqichda “Gantt diagrammasi” yoki oddiy jadval tuzish foydali.

3. Amalga oshirish. Reja bo‘yicha ishlar amalga oshiriladi. Rahbar bu yerda asosan muvofiqlashtiruvchi va muammolarni hal qiluvchi rolda bo‘ladi.

4. Monitoring va nazorat. Doimiy ravishda reja va haqiqiy natijalar solishtiriladi. Agar og‘ish bo‘lsa, tuzatish choralari ko‘riladi.

5. Yakunlash va baholash. Loyiha tugagach, natijalar sarhisob qilinadi, maqsadga erishilganligi baholanadi, tajriba tarqatiladi va hujjatlashtiriladi.

Loyiha boshqaruvi rahbardan nafaqat tashkilotchilik, balki muloqot, muzokara, byudjetlashtirish, xavf-xatarlarni boshqarish va jamoa ruhiyatini saqlash kabi ko‘nikmalarni talab qiladi.

Rahbar loyiha davomida “yong‘in o‘chiruvchi” emas, balki “orkestr dirijyori” bo‘lishi kerak – u har bir ijrochining o‘z partiyasini vaqtida va sifatli ijro etishini ta‘minlaydi, biroq o‘zi hamma asbobni chalishi shart emas. Qisqasi, loyiha boshqaruvi – bu rahbarga tizimli fikrlash va uzoqni ko‘ra bilish qobiliyatini o‘rgatadigan ajoyib maktabdir.

Kollegial boshqaruv: birgalikda qabul qilingan qaror – birgalikdagi mas‘uliyat

An‘anaviy boshqaruvda qarorlar faqat rahbar tomonidan qabul qilinadi va xodimlar faqat ijrochi sifatida qatnashadi. Kollegial boshqaruv esa qarorlarni jamoaning barcha vakillari (yoki ularning saylangan vakillari) ishtirokida qabul qilishni nazarda tutadi. Bu strategiya bir qancha afzalliklarga ega:

- Qarorlar yanada puxta o‘ylangan va muvozanatli bo‘ladi.
- Xodimlar qarorga “egalik” hissini oladi, shuning uchun uni bajarishga ko‘proq mas‘uliyat bilan yondashadi.
- Turli nuqtai nazarlar inobatga olinadi, bu esa yangi g‘oyalar va yechimlarga olib keladi.
- Xodimlarning ishdan qoniqishi va sodiqligi ortadi.

Pedagogik kengashlarning interfaol formatlari. An‘anaviy pedagogik kengashlar ko‘pincha direktori monolog, bir nechta hisobot va majburiy yakuniy qarordan iborat bo‘ladi. Interfaol formatda esa kengash “aylana stol”, “miya hujumi”, “ochiq mikrofon” yoki “garaj” usulida o‘tkaziladi. Har bir ishtirokchi teng huquqli, har bir fikr qadrlanadi. Qaror ochiq ovoz berish orqali qabul qilinadi. Farg‘onadagi bir MTMda pedagogik kengashlarning bunday formatga o‘tishi natijasida qatnashish faolligi 45% dan 92% ga oshgan.

O‘z-o‘zini boshqarish organlari. Ko‘plab MTMlarda metodbirlashma, kasaba uyushmasi va ota-onalar qo‘mitasi mavjud. Ularning vakolatlarini kengaytirish va ularni haqiqiy qaror qabul qilish jarayoniga qo‘shish kerak. Masalan, metodbirlashma o‘quv rejasini tasdiqlashda veto huquqiga ega bo‘lishi, ota-onalar qo‘mitasi byudjetning bir qismini (masalan, 5-10%) o‘z xohishiga ko‘ra sarflashi mumkin. Bu tajriba ba‘zi xorijiy maktablarda muvaffaqiyatli qo‘llaniladi.

“Ochiq eshiklar kuni” va “Rahbar bilan suhbat”. Bu tadbirlar faqat ota-onalar uchun emas, balki xodimlar uchun ham muhim. Har oyda bir marta rahbar ish vaqtidan tashqari ochiq qabul o‘tkazadi, unda har qanday xodim istalgan muammoni yoki taklifni erkin aytishi mumkin. Shu bilan birga, rahbar maxsus “takliflar qutisi” (jismoniy yoki onlayn) o‘rnatishi mumkin. Anonim takliflar ba‘zida eng qimmatli g‘oyalarni beradi.

“Sheriklik byudjeti” (Participatory budgeting). Bu juda qiziqarli va ilg‘or usul. Muassasa byudjetining kichik bir qismi (masalan, 2-3%) ajratiladi va bu pulni qanday sarflashni jamoa (xodimlar va ota-onalar) birgalikda hal qiladi. Takliflar yig‘iladi, eng yaxshi bir nechtasi ovozga qo‘yiladi va g‘olib loyiha amalga oshiriladi. Bu usul xodimlarning byudjet jarayonlariga qiziqishini va mas‘uliyatini oshiradi.

Kollegial boshqaruvning chegaralari. Albatta, har bir qarorni jamoa bilan qabul qilish mumkin emas. Ba‘zi qarorlar tezlikni talab qiladi yoki maxfiy ma‘lumotlarni o‘z ichiga oladi (masalan, ayrim xodimlarni ishdan bo‘shatish). Shuningdek, hamma jamoa ham kollegial boshqaruvga tayyor emas – bu talab qiladi yetuklik, hurmat va konstruktiv muloqot madaniyatini. Rahbar kollegial boshqaruvni asta-sekin, masalan, ahamiyatsiz qarorlardan boshlab joriy etishi kerak. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, 6-12 oy ichida jamoa bu usulga o‘rganadi va u normal ishlay boshlaydi.

Bugungi MTMlar turli ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy va jismoniy imkoniyatlarga ega bolalar va oilalarni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlar ham yoshi, tajribasi, millati, dini va dunyoqarashi jihatidan xilma-xil. Inkluziv boshqaruv – bu barcha xilma-xilliklarni qadrlaydigan, hech kimni chetda qoldirmaydigan va har bir shaxsning o‘ziga xos hissasini qabul qiladigan boshqaruv falsafasidir.

Imkoniyati cheklangan bolalar uchun qulay muhit. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda inklyuziv ta‘limga katta e‘tibor qaratilmoqda. MTM rahbari vazifasi – binolarni (rampalar, maxsus hojatxonalar, sensor xonalar) moslashtirish, tarbiyachilarni maxsus pedagogika bo‘yicha o‘qitish, logoped va psixolog xizmatlarini tashkil etish, ota-onalarni qo‘llab-quvvatlash. Rahbar nafaqat moddiy-texnik, balki psixologik muhitni yaratishi kerak – sog‘lom bolalar va ularning ota-onalari “nogiron” degan stigmaga ega bo‘lmasligi, aksincha, bag‘rikenglik va yordam madaniyatini shakllantirishi lozim.

Turli oilalar bilan ishlash. Ayrim oilalar to‘liq emas, ayrimlari mehnat migrantlari, ayrimlarida ichki muammolar bor. Rahbar bunday oilalarga nisbatan sezgir bo‘lishi, ularning bolalariga qo‘shimcha e‘tibor va yordam ko‘rsatishi kerak. Masalan, kechki guruhlar, psixologik maslahatlar, ijtimoiy yordam xizmatlari bilan hamkorlik. Xorazmdagi bir MTM “Otasiz bolalar” loyihasini yo‘lga qo‘ygan – bu bolalarga haftasiga ikki marta bepul qo‘shimcha mashg‘ulotlar va psixologik treninglar tashkil etilgan.

Xodimlar xilma-xilligi. Ba‘zi rahbarlar yosh xodimlarni “tajribasiz”, keksalarni “konservativ” deb qoralaydi. Inkluziv rahbar esa buning aksini qiladi: u har bir yosh guruhining kuchli tomonlarini topadi. Yosh xodimlar – yangi texnologiyalar, ijtimoiy tarmoqlar, ijodiy g‘oyalar; keksa xodimlar – tajriba, bag‘rikenglik, muammolarni yechishda donolik. Rahbar mentorlik tizimini yo‘lga qo‘yishi mumkin: keksa xodim yosh xodimga metodik yordam beradi, yosh xodim esa keksaga kompyuter savodxonligini o‘rgatadi. Bu hamkorlik ikkala tomon uchun foydali.

Madaniyatlararo kompetensiya. Ayniqsa, ko‘p millatli hududlardagi MTM rahbari uchun bu muhim. Rahbar turli millat vakillarining an‘analari, bayramlari, taomlari, qadriyatlarini bilishi va hurmat qilishi kerak. Masalan, bir vaqtning o‘zida Navro‘z va boshqa xalqlarning bayramlarini nishonlash, menyuda turli millat taomlaridan namunalar bo‘lishi mumkin. Bu bolalarda bag‘rikenglik va dunyoning rang-barangligini tushunish hissini tarbiyalaydi.

Innovatsion strategiyalarni muvaffaqiyatli joriy etish uchun rahbarning o‘zi psixologik jihatdan barqaror va emotsional jihatdan yetuk bo‘lishi kerak. Emotsional intellekt (EI) – bu o‘z va boshqalarning his-tuyg‘ularini tan olish, tushunish va boshqarish qobiliyatidir. Daniel Goleman ta’kidlaganidek, yuqori EIga ega rahbarlar past EIga ega rahbarlarga qaraganda ikki baravar samaraliroq bo‘ladi.

Rahbar o‘zining kuchli va zaif tomonlarini, hissiy triggerlarini bilishi kerak. Masalan, kimdir keskin tanqiddan keyin asabiylashadi, kimdir esa ko‘p vazifani boshqara olmaydi. O‘z-o‘zini anglash uchun rahbar kundalik yuritishi, meditatsiya qilishi, 360 darali baholashdan o‘tishi mumkin.

Rahbar stress ostida o‘zini tuta bilishi, tez qaror qabul qilishdan oldin to‘xtab o‘ylashi, hissiy portlashlarning oldini olishi kerak. Oddiy usul – “10 soniya qoidasi”: har qanday og‘riqli vaziyatda 10 soniya davomida hech nima demang, nafasingizni rostlang, shundan keyin javob bering. Bu vaqt ichida miyaning amigdala (qo‘rquv markazi) biroz tinchlanadi va prefrontal kortej (oqilona qaror) ishga tushadi.

Rahbar o‘z xodimlarining his-tuyg‘ularini tushunishi, ularni “eshita” olishi kerak. Agar tarbiyachi tushkun kayfiyatda bo‘lsa, sababini so‘rash, yordam taklif qilish – bu oddiy harakatlar sodiqlikni oshiradi. Empatiya shuningdek, ota-onalarning noroziligini yumshatishda ham kuchli vosita. “Sizni tushunaman, bu haqiqatan ham noqulay vaziyat” degan so‘z ko‘pincha uzr so‘zashdan ko‘ra samaraliroq.

Rahbar nizolarni hal qila olishi, ishontira olishi, jamoani birlashtira olishi va boshqalarga ta’sir o‘tkaza olishi kerak. Bu ko‘nikmalar amaliyot bilan rivojlanadi. Masalan, rahbar har oyda bir marta jamoa bilan birgalikda kinoko‘rish yoki sayr qilish kabi norasmiy tadbirlar tashkil qilishi mumkin.

MTM rahbari ishi juda stressli: byudjet muammolari, ota-onalarning shikoyatlari, tekshiruvlar, xodimlar o‘rtasidagi nizolar, bolalarning xavfsizligi uchun mas’uliyat va hokazo. Rahbar stressni boshqarish texnikalarini bilishi kerak: muntazam sport bilan shug‘ullanish, uyquni tartibga solish, “dopamin menyusi” tuzish (yoqadigan kichik ishlar ro‘yxati), dam olish kunlarini to‘liq ishdan ajratish. Ba’zi xorijiy MTMlarda rahbarlar uchun majburiy psixologik tayyorgarlik va “burnout” (emotsional yonish) profilaktikasi dasturlari joriy etilgan.

Har qanday o‘zgarish, hatto ijobiy bo‘lsa ham, qarshilikka uchraydi. Kurt Lyuinning “muzni eritish – harakatga keltirish – qayta muzlatish” modeliga ko‘ra, o‘zgarishlarni joriy etish uchun avval eski holatni “eritish” (ya’ni xodimlarni o‘zgarish

zarurligiga ishonirish), keyin yangi usullarni joriy etish va nihoyat ularni “muzlatish” (barqaror holatga keltirish) kerak.

### **Qarshilikning asosiy sabablari:**

- O‘zgarishdan qo‘rqish – odamlar notanish narsadan qo‘rqadi, ayniqsa o‘z ish o‘rni, maqomi yoki daromadi xavf ostida qolsa.
- Tushunmaslik – xodimlar nima uchun o‘zgarish kerakligini, u ularga qanday foyda keltirishini tushunmasa.
- Qulaylik zonasidan chiqishni istamaslik – “Biz buni har doim shunday qilganmiz” mentaliteti.
- Ishonchsizlik – rahbarga yoki tashabbusga ishonmaslik.
- Oldingi muvaffaqiyatsiz o‘zgarishlar tajribasi – agar avval bir necha marta “moda” strategiyalar muvaffaqiyatsiz tugagan bo‘lsa, xodimlar yangisiga ham shubha bilan qaraydi.

### **Qarshilikni yengish usullari:**

- Eshitish va tushunish. Rahbar xodimlarning qo‘rquvlarini ochiq muhokama qilishi, ularni tinglashi, ularning tashvishlariga jiddiy munosabat bildirishi kerak. Ba’zida birgina “sizni tushunaman, men ham shunday his qilganman” degan gap qarshilikni yumshatadi.
- Ishtirok etish. Xodimlarni o‘zgarish jarayonining boshidayoq ishtirokchiga aylantirish – rejalashtirish, sinov, baholash bosqichlarida. Ishtirok etgan odam qarshilik qilmaydi, chunki u o‘zgarishni o‘ziniki deb biladi.
- Tushuntirish va ta’lim. O‘zgarishning maqsadi, afzalliklari va bosqichlari haqida batafsil, sodda va bir necha marta tushuntirish. Treninglar, seminarlar, qo‘llanmalar tayyorlash.
- Kichik sinovlar. Katta o‘zgarishlarni birdaniga emas, balki kichik pilot loyihalar sifatida sinab ko‘rish. Masalan, bitta guruhda yoki bitta tarbiyachida yangi metodikani sinab ko‘rish. Muvaffaqiyatli bo‘lsa, boshqalar ham qiziqib ko‘radi. - Rag‘batlantirish. O‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlagan xodimlarni maqtash, mukofotlash, ularni “elchi” qilib tayinlash. Ijtimoiy ta’sir kuchli vosita.
- Qarshilik liderlari bilan ishlash. Har bir jamoada norozi liderlar bor. Ularni alohida suhbatga chaqirish, ularning e’tirozlarini tahlil qilish, agar asosli bo‘lsa – o‘zgarish rejasiga tuzatish kiritish, agar asossiz bo‘lsa – jamoa oldida ularni izolyatsiya qilish (lekin hurmat bilan).

Rahbar ham o‘zgarishlardan charchashi va qarshilik ko‘rsatishi mumkin (ayniqsa, yuqori tashkilotlarning o‘zgarish talablari). Buning uchun rahbar o‘ziga yordam guruhini tuzishi, mentor yoki kouchi topishi, boshqa MTM rahbarlari bilan tajriba almashishi kerak.

Xulosa

Maktabgacha ta'lim muassasasi rahbari bugungi kunda oddiy "boshliq" emas, balki strateg, psixolog, innovator, murabbiy va jamoa ruhining ustasidir. U an'anaviy "buyruq – nazorat" modelidan voz kechib, transformatsion liderlik, raqamli vositalar, loyiha boshqaruvi, kollegial qarorlar, inklyuziv yondashuv va emotsional intellekt kabi innovatsion strategiyalarni o'z ishida uyg'unlashtirishi kerak.

Ushbu strategiyalarning har biri o'z-o'zidan samarali, lekin ular bir-birini to'ldirganda va tizimli ravishda qo'llanilganda haqiqiy mo'jiza yuz beradi: MTM nafaqat bolalar va ota-onalar uchun jozibador, balki xodimlar o'z ishini chin dildan sevadigan, o'sadigan va innovatsiyalar yaratadigan jonli organizmga aylanadi.

Eng muhimi, rahbarning o'zi ham o'rganuvchi bo'lishi kerak. U yangi bilimlarni ochlik bilan o'zlashtirishi, xatolarini tan olishdan qo'rqmasligi, o'z ustida doimiy ishlashi lozim. Faqat shundagina u o'z jamoasini o'zgarishlarga yetaklay oladi. Zero, bugungi bolalar – ertangi jamiyatning poydevori. Va aynan mana shu poydevorni qanchalik mustahkam qo'yishimiz, rahbarlarning qanchalik zamonaviy, bilimdon va insoniy bo'lishiga bog'liq.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
2. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
4. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
5. Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.
6. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
7. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press.
8. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
9. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5-41.
10. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
11. Nurlan, A., & Omarova, G. (2021). Transformational leadership in preschools of Kazakhstan. Central Asian Journal of Education, 6(2), 44-58.
12. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirligi. (2020). "Ilk qadam" davlat o'quv dasturi. Toshkent.
13. O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirligi. (2023). Maktabgacha ta'lim muassasalari rahbarlarining malaka talablari to'g'risida buyruq (№ 45, 15.03.2023). Toshkent.

- 14.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha ta’lim tizimini tubdan takomillashtirish to‘g‘risida”gi Farmoni (PQ-5198, 30.09.2017).
- 15.Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- 16.Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday.
- 17.Sergiovanni, T. J. (2001). Leadership: What’s in it for schools? Routledge.
- 18.Xodjaev, B. (2022). Maktabgacha ta’limda innovatsion boshqaruv. Pedagogika ilmiy jurnali, 4(2), 45-52.

