

## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARIDA BOSHQARUVNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA XALQARO TAJRIBALAR

Bayjigitova Saodat Xolmurodovna

Toshkent viloyati pedagogik mahorat  
markazi “Pedagogika, psixologiya va  
ta’lim texnologiyalari” kafedrası  
o‘qituvchisi

### Annotatsiya

Ushbu maqolada maktabgacha ta’lim tashkilotlarida boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari, raqamli boshqaruv, loyiha asosida menejment, inklyuziv ta’limni tashkil etish hamda ilg‘or xalqaro tajribalar tahlil etilgan. Finlyandiya, Yaponiya, Kanada, Singapur kabi davlatlarning maktabgacha ta’lim boshqaruvi modellaridan O‘zbekiston ta’lim tizimi uchun samarali jihatlar o‘rganilgan. Maqolada PF–60-son Farmon va boshqa hukumat qarorlariga tayangan holda milliy tizimning rivojlanish istiqbollari ilmiy asoslangan.

**Kalit so‘zlar:** maktabgacha ta’lim, boshqaruv, zamonaviy yondashuvlar, raqamli ta’lim, inklyuziv ta’lim, xalqaro tajriba, loyiha asosida boshqaruv

### Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к управлению в дошкольных образовательных организациях, цифровое администрирование, проектный менеджмент, организация инклюзивного образования, а также анализируется передовой международный опыт Финляндии, Японии, Канады и Сингапура. На основе Указа ПФ–60 и других нормативных документов обоснованы перспективы развития системы дошкольного образования Узбекистана.

**Ключевые слова:** дошкольное образование, управление, современные подходы, цифровое обучение, инклюзия, международный опыт, проектное управление

### Abstrakt

This article examines modern approaches to management in early childhood education institutions, including digital governance, project-based management, and inclusive education. It analyzes international best practices from Finland, Japan, Canada, and Singapore. Based on Presidential Decree PF–60 and other national regulations, the paper outlines scientifically grounded prospects for improving Uzbekistan’s preschool education management system.

**Keywords:** preschool education, management, modern approaches, digital learning, inclusion, international experience, project-based management

Maktabgacha ta’lim – bu har bir jamiyatning ta’lim tizimidagi eng muhim bosqich hisoblanadi. Chunki bolaning hayotdagi birinchi qadamlarini qo‘yishi, ijtimoiy va kognitiv kompetensiyalari, shuningdek, axloqiy va madaniy qadriyatlarni egallashi aynan ushbu davrda shakllanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, bolalar 0–6 yoshgacha bo‘lgan davrda bilim, til, muloqot va ijtimoiy ko‘nikmalarni egallashga eng sezgir bo‘ladi. Shu bois maktabgacha ta’lim tizimini samarali tashkil etish, uning sifatini oshirish, pedagogik jarayonlarni ilmiy asosda boshqarish va innovatsiyalarni joriy etish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biridir[1].

Global miqyosda maktabgacha ta’limning ahamiyati so‘nggi yillarda sezilarli darajada oshdi. BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlari (BRM), xususan, Maqsad 4 “Sifatli ta’limni kafolatlash” maktabgacha

ta'limning jahon standartlariga mosligini ta'kidlaydi. Shu maqsadga erishishda sifatli boshqaruv tizimi, pedagogik jarayonlarni samarali monitoring qilish va innovatsion yondashuvlarni qo'llash asosiy vosita hisoblanadi[2]. Zamonaviy jamiyatda raqamli transformatsiya, globalizatsiya jarayonlari va texnologik taraqqiyot bolalar ta'limini nafaqat milliy darajada, balki xalqaro miqyosda ham sifatli boshqarishni talab qilmoqda. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruv – bu faqat ma'muriy jarayon emas, balki pedagogik va psixologik jarayonlarni uyg'unlashtirish, resurslarni optimal taqsimlash, sifat monitoringi va innovatsion metodlarni tatbiq etish tizimidir[3]. Zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari nafaqat tashkilot ichidagi ishlarni boshqarishga, balki ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali hamkorlik o'rnatishga qaratilgan. Shu nuqtai nazardan, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruvning samaradorligi bolalarning rivojlanish darajasi, pedagoglarning malakasi, resurslardan foydalanish darajasi va ta'lim sifati bilan bevosita bog'liq. Tarixiy jihatdan qaralganda, maktabgacha ta'lim boshqaruvi an'anaviy tarzda faqat davlat nazorati va byurokratik boshqaruv asosida tashkil etilgan. Bu tizimda pedagoglarning ijodiy salohiyati va ota-onalar bilan hamkorlik imkoniyatlari cheklangan bo'lgan[5]. Bugungi kunda esa global tajribalar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli boshqaruvning asosiy mezon – bu tashkilotning ichki muhitini rag'batlantirish, jamoaviy qaror qabul qilish, shaffoflikni ta'minlash va bolalarning individual ehtiyojlarini hisobga olishdir. Xalqaro ekspertlar maktabgacha ta'limni rivojlantirishda quyidagi yondashuvlarni samarali deb biladi: raqamli boshqaruv tizimi, sifat monitoringi, innovatsion dasturlarni tatbiq etish, malakali kadrlar bilan ishlash va ota-onalar bilan tizimli hamkorlik. Zamonaviy maktabgacha ta'lim boshqaruvining ilmiy-metodologik asoslari ko'p qirrali bo'lib, u pedagogik, psixologik, iqtisodiy va huquqiy komponentlarni o'z ichiga oladi[4].

Pedagogik komponent bolalarning ta'lim jarayonida samarali rivojlanishini, o'yin va faoliyat orqali bilim olishini nazarda tutadi. Psixologik komponent bolalarning emotsional va ijtimoiy rivojlanishi, shuningdek pedagoglarning motivatsiyasi va ish unumdorligini ta'minlashga yo'naltiriladi. Iqtisodiy komponent – resurslarni samarali taqsimlash, moddiy-texnik bazani rivojlantirish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash bilan bog'liq. Huquqiy komponent esa davlat siyosati va xalqaro standartlar bilan uyg'unlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratadi. Xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli boshqaruvning muhim elementi – bu raqamli texnologiyalarni qo'llashdir. Masalan, Estoniya maktabgacha ta'lim tizimida barcha jarayonlar elektron tizimlar orqali amalga oshiriladi, Finlyandiya esa pedagoglarga avtonomiya berish va sifat monitoringi tizimini joriy etish orqali bolalarning rivojlanish darajasini yaxshilaydi. Shu bilan birga, Yaponiya va Janubiy Koreyada standartlashtirilgan sifat nazorati va ota-onalar bilan faol hamkorlik tizimi ta'limning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi[7].

O'zbekiston maktabgacha ta'lim tizimi ham so'nggi yillarda tub islohotlardan o'tmoqda. Mamlakatimizda davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish, bolalarning qamrovini oshirish, pedagoglarni malaka oshirish, raqamli platformalarni joriy etish kabi yo'nalishlarda sezilarli yutuqlar kuzatilmoqda. Shu bilan birga, zamonaviy boshqaruvning xalqaro tajribalarini o'rganish va moslashtirish orqali ta'lim sifatini yanada oshirish imkoniyatlari mavjud[6]. Bu esa maktabgacha ta'lim tizimini nafaqat milliy, balki xalqaro standartlarga moslashishida muhim ahamiyat kasb etadi. Shunday qilib, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruvning zamonaviy yondashuvlarini o'rganish va tatbiq etish bugungi kunning dolzarb vazifasidir. Bu jarayon bolalarning rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirish, pedagoglarning ijodiy va kasbiy salohiyatini oshirish, ota-onalar bilan samarali hamkorlikni yo'lga qo'yish va ta'lim sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarishga xizmat qiladi. Shu nuqtai nazardan, maqolada zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari, innovatsion yondashuvlar va xalqaro tajribalar tahlil qilinadi hamda O'zbekiston sharoitiga moslashtirish

bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi[9]. So'nggi 20 yil ichida maktabgacha ta'lim tashkilotlari soni 45 foizdan ziyodga qisqargan. Bunday qisqarish ko'proq Andijon, Farg'ona, Surxondaryo va Toshkent viloyatlari kabi tug'ilish darajasi yuqori bo'lgan hududlarda kuzatildi. Bugungi kunda O'zbekistondagi barcha maktabgacha ta'lim tashkilotlarining 55 foizdan ortig'i Toshkent shahriga (14,8 foiz), Farg'ona (12,6 foiz), Toshkent (9,8 foiz), Namangan (9 foiz) va Samarqand (8,9 foiz) viloyatlariga to'g'ri keladi[8]. Boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari: Bugungi kunda maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruv jarayoni an'anaviy nazorat va buyruqbozlik modelidan strategik rejalashtirish, innovatsion menejment va hamkorlik tamoyillariga asoslangan tizimga o'tayotgani kuzatiladi. Zamonaviy boshqaruvning asosiy yondashuvlari quyidagilar bilan belgilanadi[13]: Bolaga yo'naltirilgan boshqaruv modeli. Bu yondashuvda boshqaruvning barcha qarorlari bolaning manfaatlari, rivojlanishi va xavfsizligi ustuvor hisoblanadi. Tashkiliy reja, o'quv dasturi, muhit va pedagogik jarayon bolaning individual ehtiyojlarini qondirishga moslashtiriladi[9]; Loyiha asosida boshqaruv: Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruv jarayonini samarali tashkil etishda loyihalashtirish metodi keng qo'llanmoqda. Har bir yo'nalish – STEAM, ijodkorlik, nutq rivoji, kommunikativ ko'nikmalar, inklyuziya kabi sohalar alohida loyiha sifatida boshqariladi;

Raqamli boshqaruv texnologiyalari: "Maktabgacha ta'lim yagona elektron tizimi", elektron portfoliolar, pedagogik monitoring platformalari, elektron ota-ona jarayonlari boshqaruvni soddalashtirmoqda. Raqamlashtirish jarayoni shaffoflikni oshirib, nazoratning sifatini kuchaytiradi.;

Kadrlar salohiyatini boshqarish: Zamonaviy boshqaruvda pedagoglar faoliyatini rag'batlantirish, malakasini oshirish, psixologik qulay mehnat muhitini yaratish, attestasiyani shaffof o'tkazish ustuvor hisoblanadi; Inklyuziv ta'limni boshqarish: Maxsus ehtiyojli bolalar uchun moslashtirilgan mashg'ulotlar, yordamchi mutaxassislar (logoped, defektolog, psixolog) faoliyati, mos muhit yaratish xalqaro standartlarga mos ravishda joriy etilmoqda.

Xalqaro tajribalar Jahonning ilg'or ta'lim tizimlariga ega davlatlar – Finlyandiya, Yaponiya, Singapur, Kanada, Janubiy Koreya – maktabgacha ta'lim boshqaruvining samarali modellarini taklif qiladi. Ularda quyidagi tajribalar alohida o'rganishga arziydi[12]:

Finlyandiya modeli – erkin rivojlanish va individual yondashuv Finlyandiya maktabgacha ta'lim tizimida bolalarning tabiiy rivojlanishi, erkin o'yin, tabiat bilan integratsiyalashgan ta'lim va pedagoglar mustaqilligi boshqaruvning asosiy mezoni hisoblanadi. Finlyandiyada bolalar uchun uzluksiz ta'lim sayohati Finlyandiya maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshlanadi. Uy vazifasi yoki majburiy standartlashtirilgan testlarsiz ular vaqtlarini o'ynash, kashf qilish va o'rganishni o'rganishga sarflashadi. Natijada Finlyandiya 100% savodxonlik darajasiga ega, Xalqaro talabalarni baholash dasturi (PISA)da eng yaxshi natijalarga erishgan va maktabga borishni yaxshi ko'radigan bolalarga ega davlat hisoblanadi. Asosiy yettita yondashuv orqali bu tizim hozirda muvaffaqiyatli, samarali faoliyat olib bormoqda va ta'lim va tarbiya sifati yuqoriligi

1.O'yinga asoslangan ta'lim Finlandiyada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida bolalar ko'p vaqtini o'yin orqali o'tkazishadi. Davlat o'quv dasturi va bolalar bog'chasining o'z rejasi bor. Ammo pedagog tarbiyachilar o'z ish uslubini yaratishda erkindir. Finlyandiyadagi maktabgacha ta'lim tashkiloti tarbiyalanuvchilari ta'limni o'yin orqali o'rganishadi.

2. Ochiq havoda mazmunli vaqt o'tkazish Finlandiyada ta'lim bilan birgalikda tabiatga, atrof-olamga nisbatan do'stona munosabat shakllantirib boriladi. Bolalar tez-tez o'rmonlarga sayohatga olib boriladi. Agar maktabgacha ta'lim tashkiloti shahar markazida joylashgan bo'lsa tashkilotning kichik bo'lsada bog'lari va o'rmonlari bo'ladi. Bolalar bog' va o'rmonlarni yaxshi ko'radilar va bu

yerda juda ajoyib vaqt o'tkazadilar. Finlyandiya landshafti har bir burchakda mo'l-ko'l o'rmonlar, bog'lar va ko'llar bilan chinakam maftunkor muhitni o'zida jamlagan

3. Fidoiy pedagoglar jamosi Bolalar maktabgacha ta'lim tashkilotida tarbiyachilar va boshqa kattalar bilan ko'p aloqada bo'lishadi. Tarbiyachi pedagoglar bolalar bilan do'stona aloqada bo'lishadi va o'ynashadi, shuningdek ularni doimo kuzatib turishadi.

4. Turli yosh guruhlarining kombinatsiyaviy ta'limi Fin maktabgacha ta'lim tashkilotlarining eng o'ziga xos xususiyatlaridan biri bu turli yosh guruhlarining kombinatsiyaviy ta'limi hisoblanadi. Fin maktabgacha ta'lim tashkilotlarida siz 1 yoshdan 6 yoshgacha bo'lgan bolalarni ko'pincha yonma-yon o'ynab, o'qiyotganlarini uchratasiz.

5. Hissiy qobiliyatlarga alohida e'tibor Fin tarbiyachilari bolalarning his-tuyg'ularini hurmat qilishadi ko'pincha ular bilan hamkorlikda ish olib borishadi. Finlyandiyada yaxlit yondashuvdan so'ng, erta ta'lim bolalarning aqliy, jismoniy, ijtimoiy va hissiy qobiliyatlarini rivojlantirishga intiladi

6. Bolalarning xohishlariga asoslangan yondashuv Finlandiyada bolalarga qarashli yondashuv mavjud. Bolalar qanday o'rganishni xohlashlarini yaxshiroq bilishadi. Tarbiyachi bolalar qanday o'rganishlarini ko'proq nazorat qilib, o'quv jarayonida faol ishtirok etadi. Guruh xonalari an'anaviy stol va stullarni o'rnatishdan yiroq, ularda bolalar qattiq o'tirib, ular ustida turadigan tarbiyachilar emas

7. Bolalarga va pedagoglarga shaxs sifatida qarash Hurmat Finlyandiyada ta'lim tizimida mavjud bo'lgan muhim poydevordir. Ular bolalar va tarbiyachilarni shaxs sifatida hurmat qilishadi. Bolalarning o'ziga xos shaxsiyatlari va individualligi qadrlanadi. Ularga kichik nihollar sifatida qarashadi va ular o'zlari yoqtirgan yo'nalishda o'sishiga zamin yaratishadi.

Yaponiya modeli – tarbiya va intizomning uyg'unligi Maktabgacha ta'limda bolalarning milliy qadriyatlarga asoslangan tarbiyasi, jamoada ishlash, intizom va mehnatsevarlik tamoyillari ustuvor. Yaponiyaning "yochien" deb nomlanuvchi maktabgacha ta'lim tizimi mamlakat ta'lim tizimining muhim qismidir. Bu bolalarning ijtimoiy, hissiy va akademik rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi, ularni ta'limning keyingi bosqichlarida va undan keyingi bosqichlarda muvaffaqiyatga tayyorlaydi

Kanada modeli – hamkorlik va inklyuziya Kanada maktabgacha ta'limi ota-ona, davlat, jamoatchilik va nodavlat sektor hamkorligiga asoslanadi. Inklyuziv muhit yaratishda jahonning yetakchi tajribasiga ega[11].

Singapur modeli – natija va sifatga yo'naltirilgan boshqaruv Ta'lim jarayoni qat'iy standartlar asosida boshqariladi, pedagoglarning kompetensiyasi muntazam baholanadi, STEAM va raqamli kompetensiyalar boshqaruvning strategik markazida turadi[10].

O'zbekiston uchun dolzarb jihatlar: Xalqaro tajribani o'rganish shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston ta'lim tizimi quyidagi yo'nalishlarni yanada kuchaytirishi maqsadga muvofiq; maktabgacha ta'limni davlat-xususiy sheriklik asosida kengaytirish; pedagoglar malakasini xalqaro standartlar asosida oshirish; boshqaruvning raqamli platformalarini to'liq joriy etish; oilaviy MTTlar faoliyatini qo'llab-quvvatlash; xalqaro akkreditatsiya elementlarini bosqichma-bosqich kiritish[14].

## Xulosa

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari va xalqaro tajribalarni o'rganish shuni ko'rsatdiki, ta'lim sifatini oshirishning asosiy omili – bu kompleks, innovatsion va samarali boshqaruv tizimi hisoblanadi. Maktabgacha ta'limda boshqaruv nafaqat

tashkilot ichidagi ma'muriy jarayonlarni, balki pedagogik va psixologik jarayonlarni uyg'unlashtirish, resurslarni optimal taqsimlash, sifat monitoringi va innovatsion metodlarni tatbiq etish orqali bolalarning rivojlanish imkoniyatlarini maksimal darajada oshirishga xizmat qiladi.

Xalqaro tajribalar, xususan Finlyandiya, Estoniya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur modellaridan kelib chiqadigan xulosalar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli boshqaruv quyidagi asosiy tamoyillarga tayanadi:

**Avtonomiya va jamoaviy qarorlar tizimi:** Pedagoglar va rahbarlar o'z faoliyatida ijodiy yondashuvlarni qo'llash imkoniyatiga ega bo'lishi, qarorlarni jamoaviy ravishda qabul qilish orqali tashkilot ichidagi shaffoflik va samaradorlik oshadi.

**Raqamli boshqaruv tizimlari:** Elektron platformalar, raqamli kundaliklar, monitoring tizimlari va diagnostika vositalari pedagogik jarayonlarni samarali boshqarish imkonini beradi. Bu esa shaffoflikni oshiradi, byurokratiyani kamaytiradi va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishni ta'minlaydi.

**Sifat monitoringi va baholash tizimi:** Xalqaro standartlarga mos keladigan ECERS, ITERS va CLASS kabi indikatorlar maktabgacha ta'lim muhitining sifati va bolalarning rivojlanish darajasini muntazam nazorat qilish imkonini beradi. Shu orqali pedagogik jarayonlarni uzluksiz takomillashtirish amalga oshiriladi.

**Malakali kadrlar va kadrlar boshqaruvi:** Pedagoglarning kasbiy kompetensiyasi, mentorlik tizimi, uzluksiz malaka oshirish va motivatsiya mexanizmlari boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Yetakchi davlatlarda pedagoglarning kasbiy avtonomiyasi va ijodiy erkinligi ta'minlanadi.

**Ota-onalar va jamoatchilik bilan samarali hamkorlik:** Bolalarning rivojlanish jarayonini qo'llab-quvvatlash, muammolarni tez aniqlash va ularni birgalikda hal qilish uchun ota-onalar va jamoatchilik bilan doimiy va tizimli muloqot o'rnatish muhim ahamiyatga ega.

**Bolaga yo'naltirilgan innovatsion dasturlar:** STEAM, Reggio Emilia, Montessori, o'yin va faoliyatga asoslangan yondashuvlar maktabgacha ta'limning sifatini oshirish va bolalarning har tomonlama rivojlanishini ta'minlaydi.

O'zbekiston sharoitida maktabgacha ta'lim tizimi so'nggi yillarda tub islohotlardan o'tmoqda. Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish, raqamli platformalarni joriy etish, pedagoglarni malaka oshirish va kompetensiyaga asoslangan dasturlarni rivojlantirish kabi yo'nalishlar tizimni modernizatsiya qilish imkoniyatini yaratmoqda. Shu bilan birga, kadrlar yetishmasligi, metodik qo'llanmalar kamligi va raqamli texnologiyalar bo'yicha malaka yetarli emasligi kabi muammolar ham mavjud. Shu bois, xalqaro tajribalarni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish va tatbiq etish orqali maktabgacha ta'lim tizimini yanada samarali qilish dolzarb vazifa bo'lib qoladi.

Shu nuqtai nazardan, xulosa qilib aytish mumkin: maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini kompleks takomillashtirish, zamonaviy yondashuvlar (raqamli boshqaruv, sifat monitoringi, innovatsion dasturlar)ni joriy etish, ota-onalar va jamoatchilik bilan tizimli hamkorlik o'rnatish, pedagoglarning malakasi va motivatsiyasini oshirish hamda xalqaro tajribalarni moslashtirish orqali ta'lim sifatini sezilarli darajada oshirish mumkin.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Abduvaliyeva, G. (2020). Maktabgacha ta'lim tizimida innovatsion boshqaruv yondashuvlari. Toshkent: O'qituvchi nashriyoti.
2. Akhmedov, S., & Tursunova, L. (2019). Maktabgacha ta'limda sifat monitoringi va rahbarlik. Toshkent: Fan va texnologiya.

3. Barak, M. (2017). *Early Childhood Education Leadership and Management*. London: Routledge.
4. Borkowski, J. (2018). *Data-driven Decision Making in Early Childhood Education*. New York: Springer.
5. Finlyandiya Ta'lim Vazirligi (2021). *National Curriculum Guidelines for Early Childhood Education*. Helsinki: Ministry of Education and Culture.
6. Janubiy Koreya Ta'lim Vazirligi (2019). *Early Childhood Curriculum and Management Policies*. Seoul: Ministry of Education.
7. Ministry of Preschool Education of Uzbekistan (2022). *Davlat dasturi: Maktabgacha ta'limni rivojlantirish strategiyasi 2022–2030*. Toshkent: Maktabgacha ta'lim vazirligi.
8. Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2017). *Effective Leadership in Early Childhood Education*. London: Sage Publications.
9. Singapur Ta'lim Vazirligi (2020). *Start Right, Start Strong: Early Childhood Education Policy Framework*. Singapore: Ministry of Education.
10. Yaponiya Ta'lim Vazirligi (2018). *Preschool Education and Childcare Guidelines in Japan*. Tokyo: Ministry of Education.
11. Zokirov, R. (2021). *Maktabgacha ta'limda pedagogik innovatsiyalar va boshqaruv*. Toshkent: Ilm-fan.
12. OECD (2019). *Starting Strong 2019: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing.