HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

IJODIY RIVOJLANISHNI BOSHQARISH: MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARIDA TASVIRIY FAOLIYAT ASOSIDA INNOVATSION MENEJMENT MODELI

Mavlanova Feruza Muminova

Chilonzor tumani 316-sonli maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori

Annotatsiya: Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida (MTT) bolalarning ijodiy rivojlanishini boshqarishning innovatsion modeli asoslanadi. Model tasviriy faoliyatni (rasm chizish, applikatsiya, loy va qog'oz bilan ishlash, kollaj, vizual loyihalar) ijodiy rivojlanishning asosiy vositasi sifatida emas, balki butun tashkilotni boshqarish tizimining markaziy elementi sifatida ko'radi. Tadqiqot Vygotskiy, Torrens, Amabile, Eysner, Malaguzzi, Fullan va Rojers kabi mualliflarning ijod psixologiyasi, san'at ta'limi va innovatsion menejment bo'yicha ishlariga tayanadi. Tavsiya etilgan "Tasviriy Faoliyatga Asoslangan Ijodiy Menejment" (TFIM) modeli beshta o'zaro bog'liq blokdan (strategik-me'yoriy, tashkiliy-boshqaruv, pedagogik-mazmuniy, kadrlar salohiyati, monitoring va baholash) hamda besh bosqichli boshqaruv siklidan iborat. Maqolada modelni empirik tekshirish uchun kvazi-eksperimental dizayn, o'lchov vositalari va samaradorlik ko'rsatkichlari taklif etilgan.

Kalit so'zlar: ijodiy rivojlanish, tasviriy faoliyat, maktabgacha ta'lim, innovatsion menejment, pedagogik yetakchilik, ijodiy muhit, boshqaruv modeli.

Abstract: This article proposes an innovative management model for managing creative development in preschool educational organizations through visual art activity. Rather than treating visual art merely as a curricular activity, the model positions it as a central integrating element of organizational management. Drawing on creativity theory (Vygotsky, Torrance, Amabile, Csikszentmihalyi), arts education research (Eisner, Bamford, Winner et al.), the Reggio Emilia approach, and theories of educational change (Fullan, Rogers), the paper develops the Visual-Art-Based Creative Management (VACM) model. It comprises five interrelated blocks (strategic-normative, organizational-managerial, pedagogical-content, human resource capacity, and monitoring-evaluation) and a five-stage management cycle (diagnose, design, implement, evaluate, scale). A quasi-experimental validation design, measurement instruments, and performance indicators are presented. The model contributes to early childhood education management by linking classroom-level creative pedagogy with institution-level innovation governance.

Keywords: creative development, visual art activity, early childhood education, innovation management, pedagogical leadership, creative climate, management model.

1. Kirish

Bugungi dunyoda ijodkorlik XXI asr ko'nikmalarining markaziy komponenti sifatida e'tirof etilmoqda (OECD, 2019). Ijodiy tafakkurning poydevori esa maktabgacha yoshda, ya'ni xayol, o'yin va vizual ifoda eng faol rivojlanadigan davrda quriladi (Vygotsky, 2004). Shu bois MTT faoliyatining

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

sifati faqat bolalarning bilim darajasi bilan emas, balki ularning ijodiy salohiyati qanday rivojlantirilayotgani bilan ham baholanishi kerak.

O‘zbekistonda maktabgacha ta’lim tizimini boshqarishni takomillashtirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylangan. Bu jarayon 2017-yil 30-sentabrdagi PF-5198-sonli Farmon, Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi (PF-5712, 2019) va “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi Qonun (2019) bilan mustahkamlandi. Bolalarning rivojlanishiga qo‘yiladigan talablar “Ilk qadam” davlat o‘quv dasturida belgilangan. Biroq amaliyotda ijodiy rivojlanish ko‘pincha alohida mashg‘ulotlar doirasida qoladi. Uni tashkilot darajasida rejalashtirish, resurs bilan ta’minlash, kadrlar salohiyatini oshirish va natijani baholash tizimi yetarli shakllanmagan.

Ilmiy adabiyotlarda quyidagi bo‘shliq ko‘zga tashlanadi. Bir tomondan, san’at faoliyatining bola rivojlanishiga ta’siri chuqur o‘rganilgan (Bamford, 2006; Winner va boshq., 2013). Ikkinchi tomondan, MTT yetakchiligi va tashkiliy o‘zgarishlar tadqiqotlari rivojlangan (Heikka & Waniganayake, 2011; Fullan, 2007). Ammo bu ikki yo‘nalishni bitta boshqaruv modelida birlashtiruvchi ishlar kam uchraydi.

Tadqiqot maqsadi: MTTda tasviriy faoliyat asosida ijodiy rivojlanishni boshqarishning innovatsion menejment modelini ishlab chiqish va uni tekshirish metodikasini asoslash.

Tadqiqot savollari:

1. Tasviriy faoliyat MTT darajasida ijodiy rivojlanishni boshqarishning integrativ vositasi bo‘la oladimi?
2. Bunday modelning tarkibiy elementlari va boshqaruv sikli qanday bo‘lishi kerak?
3. Model samaradorligi qaysi ko‘rsatkichlar bilan baholanadi?

2. Nazariy asoslar va adabiyotlar tahlili

2.1. Ijodkorlik tushunchasi va maktabgacha yosh

Zamonaviy tadqiqotlarda ijodkorlik yangi (originallik) va maqsadga muvofiq (foydali) mahsulot yaratish qobiliyati sifatida ta’riflanadi (Runco & Jaeger, 2012). Kaufman va Beghetto (2009) “to‘rt C” modelida ijodkorlikni mini-c (shaxsiy ma’no yaratish), kichik-c, professional-C va buyuk-C darajalariga ajratadi. Maktabgacha yoshdagi bola ijodi asosan mini-c darajasida bo‘ladi. Bu shaxsiy tajribani yangicha tushunish va ifodalashdir. Boshqaruv nuqtayi nazaridan bu muhim, chunki baholash mezonlari bola ijodini “badiiy mahorat” bilan emas, jarayonning sifati bilan o‘lchashi lozim.

Vygotskiy (2004) ijodiy faoliyat bola oldingi tajribasini birlashtirib, yangi obrazlar yaratishiga asoslanishini ta’kidlagan. Demak, bolaga boy tajriba, material va vaqt berish ijodiy rivojlanishning zarur sharti. Lowenfeld va Brittain (1982) bola tasviriy ifodasining bosqichlarini (chizg‘ilash, sxematik bosqich va h.k.) tavsiflagan. Bu esa mazmunni yosh xususiyatlariga moslashtirish uchun asos.

2.2. Tasviriy faoliyatning rivojlantiruvchi roli

Eysner (2002) san’at ta’limi bolada sifatni idrok etish, murakkab muammolarni noaniqlikda hal qilish va moslashuvchan fikrlashni shakllantirishini ko‘rsatgan. Bamford (2006) global tahlilida san’at ta’limining sifati uning ta’sirini belgilovchi asosiy omil ekanini aniqlagan. Winner va hamkorlar (2013)

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

OECD uchun o‘tkazgan meta-tahlilda san’atning umumiy akademik natijalarga ta’siri haqidagi ko‘p da’volar yetarli dalillanmaganini, lekin ayrim aniq ko‘nikmalar (masalan, vizual-fazoviy fikrlash, kuzatish) rivojlanishi uchun asoslar mavjudligini ta’kidlagan. Bu xulosa modelda realistik kutilmalarni belgilashda e’tiborga olingan.

Reggio Emilia yondashuvida Malaguzzi (1998) bolalarning “yuz tili” g‘oyasini ilgari surgan. Unda rasm, loy, yorug‘lik va boshqa vositalar bolaning fikrini ifodalash tili sanaladi, atelier (san’at studiyasi) va atelierista (san’at pedagogi) esa tashkilot tuzilmasining ajralmas qismidir. Bu tajriba tasviriy faoliyatni boshqaruv tuzilmasiga kiritish mumkinligining amaliy isbotidir.

2.3. Ijodiy muhit va tashkiliy omillar

Amabile (1996) ijodkorlik ichki motivatsiya, sohaga oid bilim va ijodiy fikrlash ko‘nikmalarining kesishmasida paydo bo‘lishini, tashqi muhit (ortiqcha nazorat, qat’iy baholash) esa uni susaytirishi mumkinligini ko‘rsatgan. Amabile (1982) ishlab chiqqan konsensual baholash texnikasi (CAT) ijodiy mahsulotni bir necha mustaqil ekspert orqali baholashga imkon beradi. Ekvall (1996) ijodiy tashkiliy iqlim o‘lchovlarini (erkinlik, ishonch, g‘oyalar uchun vaqt, tavakkalchilik) asoslagan. Edmondson (1999) psixologik xavfsizlik jamoa o‘rganishining sharti ekanini isbotlagan. Bular pedagoglar jamoasida ham ijodiy muhit yaratishning ilmiy asosi bo‘ladi.

Csikszentmihalyi (1996) oqim (flow) holatini, ya’ni vazifa murakkabligi va qobiliyat muvozanatida to‘liq jalb bo‘lishni ijodiy faoliyat bilan bog‘lagan. Tasviriy faoliyat uchun yetarli uzluksiz vaqt blokini ta’minlash boshqaruv qarori bo‘lishi shundan kelib chiqadi.

2.4. Innovatsiyalarni boshqarish va pedagogik yetakchilik

Rojers (2003) innovatsiyalarning tarqalishini (nisbiy afzallik, moslik, soddalik, sinab ko‘rish imkoniyati, kuzatuvchanlik) tahlil qilgan. Fullan (2007) ta’limdagi o‘zgarish texnik emas, madaniy jarayon ekanini, kadrlar o‘zgarishni ma’noli deb qabul qilganda barqaror bo‘lishini ta’kidlagan. Guskey (2002) o‘qituvchilar munosabati va e’tiqodi avval natija ko‘rganlarida o‘zgarishini, ya’ni kasbiy rivojlanish amaliy natijadan keyin mustahkamlanishini ko‘rsatgan. Heikka va Waniganayake (2011) taqsimlangan pedagogik yetakchilik MTTda sifat uchun muhimligini asoslagan. EPPE tadqiqotida (Sylva va boshq., 2004) sifatli maktabgacha ta’lim bolalar rivojiga uzoq muddatli ijobiy ta’sir ko‘rsatishi, samarali muassasalarda rahbarlik va pedagogik hamkorlik kuchli bo‘lishi qayd etilgan.

2.5. Tadqiqot bo‘shlig‘i

Yuqoridagi manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, (a) tasviriy faoliyat samaradorligi asosan pedagogik darajada, (b) innovatsion menejment esa umumiy tarzda o‘rganilgan. Tasviriy faoliyatni boshqaruvning strategik, kadrlar va baholash funksiyalari bilan tizimli bog‘lovchi model yetishmaydi. Ushbu maqola shu bo‘shliqni to‘ldirishga qaratilgan.

3. Metodologiya

Tadqiqot **dizayn-asosli (design-based research)** yondashuvda quriladi: nazariy sintez → model ishlab chiqish → pilot sinov → takomillashtirish. Model shakllantirishda quyidagi metodlar qo‘llanadi: sistemli adabiyotlar tahlili, qiyosiy-tahliliy usul, tizimli va jarayonli yondashuv, modellashtirish.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Modelni empirik tekshirish dizayni (taklif):

- **Dizayn:** kvazi-eksperimental, pretest-posttest, nazorat guruhli.
- **Tanlanma:** [n] ta MTT, 5–6 yoshli [N] nafar bola, [n] nafar pedagog va rahbar. Tanlanma hajmi quvvat tahlili (G*Power) orqali aniqlanadi.
- **Davomiyligi:** kamida 24 hafta.
- **Bolalar ijodkorligi:** Torrens ijodiy tafakkur testining figurali shakli (Torrance, 1974) yosh uchun moslashtirilgan variantda; bolalar mahsulotlarini CAT bo‘yicha mustaqil ekspertlar baholashi (Amabile, 1982), ekspertlararo kelishuv Cronbach α yoki ICC bilan tekshiriladi.
- **Tashkiliy iqlim:** Ekvall (1996) iqlim o‘lchovi va psixologik xavfsizlik shkalasi (Edmondson, 1999).
- **Pedagoglar kompetensiyasi:** tuzilgan so‘rovnoma va kuzatuv varag‘i (validligi pilotda tekshiriladi).
- **Statistik tahlil:** ANCOVA (pretest kovariata sifatida), effekt hajmi (Cohen d, η^2), ko‘p darajali tuzilma (bolalar guruhlar ichida) mavjud bo‘lsa ko‘p darajali regressiya.
- **Etika:** ota-onalarning yozma roziligi, bolalar uchun noroziligini bildirish imkoni, ma’lumotlarning anonimligi, etika qo‘mitasi ruxsati.

4. TFIM modeli

4.1. Modelning asosiy g‘oyasi

Model quyidagi tamoyillarga tayanadi: (1) jarayon mahsulotdan ustun; (2) bolaning tanlov erkinligi; (3) ijodiy muhit boshqaruv qarori sifatida; (4) taqsimlangan yetakchilik; (5) dalilga asoslangan monitoring; (6) oila va hamjamiyat bilan hamkorlik.

4.2. Modelning besh bloki

Blok	Mazmuni	Boshqaruv funksiyasi
1. Strategik-me’yoriy	Tashkilot missiyasiga ijodiy rivojlanishni kiritish; “Ilk qadam” dasturi bilan uyg‘unlashtirilgan ichki reglament; ijod siyosati	Rejalashtirish
2. Tashkiliy-boshqaruv	Ijodiy kengash (rahbar, metodist, tarbiyachilar, ota-ona vakili); atelier (studiya) tashkil etish; kun tartibida uzluksiz tasviriy faoliyat vaqti; moddiy resurs va byudjet	Tashkil etish
3. Pedagogik-mazmuniy	Yoshga mos tasviriy faoliyat modullari (chizish, loy, kollaj, tabiiy materiallar, loyiha); ochiq vazifalar; portfolio; oila ishtiroki	Motivatsiya va yo‘naltirish
4. Kadrlar	Amaliy ustaxonalar, o‘zaro kuzatuv, pedagogik	Kadrlar bilan

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Blok	Mazmuni	Boshqaruv funksiyasi
salohiyati	hamjamiyat (professional learning community); mentorlik; ijodiy pedagoglarni rag‘batlantirish	ishlash
5. Monitoring va baholash	Bola ijodi, pedagog amaliyoti va tashkiliy iqlim ko‘rsatkichlari; davriy tahlil; qarorlarni dalilga asoslash	Nazorat va tuzatish

4.3. Besh bosqichli boshqaruv sikli

1. **Diagnostika:** boshlang‘ich holat (bolalar ijodi, iqlim, kadrlar tayyorgarligi, resurslar).
2. **Loyihalash:** maqsad, ko‘rsatkichlar, yillik ijodiy reja, mas’ullar va byudjet.
3. **Amalga oshirish:** atelier ishga tushirilishi, modullar, pedagoglar o‘qitilishi.
4. **Baholash:** har chorakda ko‘rsatkichlar bo‘yicha tahlil (Deming PDCA mantig‘i).
5. **Kengaytirish:** muvaffaqiyatli amaliyotlar boshqa guruh va tashkilotlarga tarqatiladi (Rojers, 2003). Natijalar xodimlarga ko‘rsatilib, kasbiy qo‘llab-quvvatlash mustahkamlanadi (Guskey, 2002).

4.4. Samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI)

Daraja	Ko‘rsatkich	Vosita
Bola	Ijodiy tafakkur (ravonlik, moslashuvchanlik, originallik, tafsilot)	Torrens figurali testi
Bola	Mahsulotning ijodiy sifati	CAT, mustaqil ekspertlar
Bola	Faoliyatdagi jalb bo‘lish va ichki motivatsiya	Kuzatuv varag‘i
Pedagog	Ijodiy pedagogik amaliyot sifati	Kuzatuv va o‘zaro baholash
Tashkilot	Ijodiy iqlim, psixologik xavfsizlik	Ekvall o‘lchovi, Edmondson shkalasi
Hamjamiyat	Ota-onalarning jalb etilganligi	So‘rovnoma, tadbirlar soni

4.5. Taxminiy gipotezalar

H1. TFIM joriy etilgan MTT bolalarining ijodiy tafakkur ko‘rsatkichlari nazorat guruhiga nisbatan statistik jihatdan yuqori o‘sadi.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

H2. Tashkilotdagi ijodiy iqlim ko‘rsatkichi modelni joriy etgandan so‘ng oshadi.

H3. Pedagoglar kasbiy hamjamiyatida ishtirok darajasi bola ijodi o‘sishini qisman vositachilik qiladi.

5. Muhokama

Taklif etilgan model uchta jihatdan ahamiyatli. *Birinchidan,* tasviriy faoliyatni alohida mashg‘ulot emas, boshqaruv tizimi elementi sifatida ko‘radi. Bu Reggio Emilia tajribasidagi atelier tuzilmasiga mos, lekin uni milliy me’yoriy hujjatlar doirasiga moslashtirishga imkon beradi. *Ikkinchidan,* Winner va boshq. (2013) ogohlantirganidek, san’atning “universal” akademik foydasi haqidagi bahsli da’volarga tayanmasdan, model ijodiy tafakkur va jarayon sifati kabi to‘g‘ridan-to‘g‘ri maqsadli natijalarga yo‘naltirilgan. *Uchinchidan,* Fullan (2007) va Guskey (2002) xulosalariga muvofiq, kadrlar salohiyati va natijani ko‘rish orqali munosabat o‘zgarishiga alohida e’tibor berilgan.

Cheklovlar. Model hozircha nazariy-konseptual bosqichda; empirik samaradorlik pilot sinovdan so‘ng aniqlanadi. Ijodkorlikni baholash madaniy kontekstga sezgir, shuning uchun o‘lchov vositalarini o‘zbek tiliga moslashtirib, psixometrik tekshirish talab etiladi. Shuningdek, shahar va qishloq MTTlarining resurs farqlari natijalarga ta’sir qilishi mumkin.

Kelgusi tadqiqotlar. Bo‘ylama dizayn, ko‘p darajali tahlil, raqamli vositalar (planshet bilan chizish) ta’sirini o‘rganish va modelning boshqa ta’lim bosqichlariga ko‘chirilishi.

6. Xulosa

Maqolada MTTda bolalar ijodiy rivojlanishini tasviriy faoliyat asosida boshqarishning TFIM modeli ishlab chiqildi. U besh blok (strategik-me’yoriy, tashkiliy-boshqaruv, pedagogik-mazmuniy, kadrlar salohiyati, monitoring) va besh bosqichli boshqaruv siklidan iborat. Model ijod psixologiyasi, san’at ta’limi va innovatsion menejment nazariyalarini yagona boshqaruv mantig‘ida birlashtiradi. Uni kvazi-eksperimental dizayn orqali tekshirish uchun o‘lchov vositalari va KPI tizimi taklif etildi. Amaliy jihatdan model MTT rahbarlari, metodistlar va ta’lim organlariga ijodiy rivojlanishni tizimli rejalashtirish, resurs bilan ta’minlash va baholash uchun asos bo‘la oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar (APA 7)

1. Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(5), 997–1013.
2. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
3. Bamford, A. (2006). *The wow factor: Global research compendium on the impact of the arts in education*. Waxmann.
4. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
5. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
6. Eisner, E. W. (2002). *The arts and the creation of mind*. Yale University Press.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

7. Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(1), 105–123.
8. Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
9. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching, 8*(3), 381–391.
10. Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education, 14*(4), 499–512.
11. Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology, 13*(1), 1–12.
12. Lowenfeld, V., & Brittain, W. L. (1982). *Creative and mental growth* (7th ed.). Macmillan.
13. Malaguzzi, L. (1998). History, ideas, and basic philosophy. In C. Edwards, L. Gandini, & G. Forman (Eds.), *The hundred languages of children* (2nd ed., pp. 49–97). Ablex.
14. OECD. (2019). *Fostering students' creativity and critical thinking: What it means in school*. OECD Publishing.
15. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
16. Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal, 24*(1), 92–96.
17. Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I., & Taggart, B. (2004). *The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Final report*. DfES / Institute of Education.
18. Torrance, E. P. (1974). *Torrance tests of creative thinking: Norms-technical manual*. Personnel Press.
19. Vygotsky, L. S. (2004). Imagination and creativity in childhood. *Journal of Russian & East European Psychology, 42*(1), 7–97.
20. Winner, E., Goldstein, T. R., & Vincent-Lancrin, S. (2013). *Art for art's sake? The impact of arts education*. OECD Publishing.
21. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 30-sentabrdagi PF-5198-sonli Farmoni.
22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli Farmoni (Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi).
23. O‘zbekiston Respublikasining “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi Qonuni (2019).