OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH QOSHIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH

NIZOMIY GANJAVIY NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

ISMAILOV ABDUVALI ABDUMALIKOVICH

UMUMTA’LIM MUASSASALARI RAHBAR KADRLARINING BOSHQARUV KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH VOSITASIDA TA’LIM SIFATINI OSHIRISH STRATEGIYALARI

13.00.07 – Ta’limda menejment

PEDAGOGIKA fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

UO‘K:37:014:37.091.36:005.34.21

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Оглавление автореферата диссертации доктора наук (DSc)

Contents of the abstract of doctor (DSc) dissertation

Ismailov Abduvali Abdumalikovich
Umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalari ……..... 3

Исмаилов Абдували Абдумаликович
Стратегии повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений……..... 39

Ismailov Abduvali Abdumalikovich
Strategies for enhancing the quality of Education through the Development of Management competence of leaders in general education institutions…… 81

E’lon qilingan ishlar ro‘yxati
Список опубликованных работ
List of published works……. 88

OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH QOSHIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH

NIZOMIY GANJAVIY NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

ISMAILOV ABDUVALI ABDUMALIKOVICH

UMUMTA’LIM MUASSASALARI RAHBAR KADRLARINING BOSHQARUV KOMPETENTLIGINI RIVOJLANTIRISH VOSITASIDA TA’LIM SIFATINI OSHIRISH STRATEGIYALARI

13.00.07 – Ta’limda menejment

PEDAGOGIKA fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2026.1.DSc/Ped.1369 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya O‘zbekiston milliy pedagogika universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) ilmiy kengashning veb-sahifasida (www.bimm.uz) va "ZiyoNet" ta’lim portaliga (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy maslahatchi:	**Ibragimov A’lamjon Amrilloyevich** pedagogika fanlari doktori (DSc), professor
Rasmiy opponentlar:	**Mustafoyeva Durdona Asilovna** pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent.
	Xo‘jayev Alijon Atabekovich pedagogika fanlari doktori (DSc), professor.
	Urakov Sherzod Raxmonovich pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent.
Yetakchi tashkilot:	**Chirchiq davlat pedagogika universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti huzuridagi PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 raqamli ilmiy kengash asosida tuzilgan bir martalik ilmiy kengashning 2026-yil 12. 11 kuni soat 14⁰⁰ dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko‘chasi, 3-uy. E-mail: info@bimm.uz.)

Dissertatsiya bilan Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (№47 raqam bilan ro‘yxatga olingan). (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko‘chasi, 3-uy. E-mail: info@bimm.uz)

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil «26» 10 da tarqatildi.
(2026-yil «26» 10 dagi 20 raqamli reyestr bayonnomasi).

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI HUZURIDAGI OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI

U.Sh.Begimkulov
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash raisi, p.f.d., professor

A.S.Djurayev
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash kotibi, p.f.d. (DSc) dotsent

K.Sh.Muradkasimova
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi, p.f.d. (DSc), dotsent

KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon miqyosida ta’lim menejmenti sohalarini raqamli transformatsiya va strategik boshqaruv mexanizmlari orqali integratsiyalash, rahbarning pedagogik liderlik ko‘nikma va malakalarini obyektiv baholash, dasturlarini yaratish, shaxsiylashtirilgan hamda uzluksiz professional rivojlanishini ta’minlashga qaratilgan pedagogik va strategik yo‘nalishlar amaliyotga joriy etilmoqda. Bu, o‘z navbatida, YUNESKO va OECD tomonidan tavsiya etilgan “hayot davomida ta’lim olish”[1] hamda “moslashuvchan ta’lim tizimlari”[2] tamoyillarini amalga oshirish uchun, xalqaro sifat ko‘rsatkichlariga mos ta’lim tizimini kompleks modernizatsiyalash, rahbar kadrlarning boshqarish kompetensiyasini rivojlantirish orqali maktablarda ta’lim sifatini barqaror ravishda oshirish samaradorligini ta’minlash bo‘yicha tizimli ishlar olib borilmoqda.

Jahon ta’lim va ilmiy tadqiqot muassasalarida umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini karera pog‘onalarida rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, pedagogik liderlik, ta’lim sifatini oshirish strategiyalarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv mahoratini o‘quv jarayoni bo‘yicha liderlik va o‘zgarishlar agenti modellari asosida diversifikatsiyalash, ta’limning institutsionallashtirilgan va norasmiy turlaridan foydalanish, personallashtirilgan rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish, kasbiy ehtiyojlarni unifikatsiyalashga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarga e’tibor berilmoqda.

Respublikamizda so‘nggi yillarda umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv jarayonlarini ilmiy asosda tizimlashtirish, ularning uzluksiz kasbiy rivojlanishini samarali va barqaror tarzda tashkil etishning me’yoriy-huquqiy asoslari yaratilmoqda. “....maktab ta’limi muassasalari rahbar kadrlarini tayyorlash va ularning doimiy kasbiy rivojlanishini ta’minlovchi o‘quvlar tashkil qilish...”[3], ustuvor vazifa etib belgilangan. Mazkur vazifalar ijrosi rahbar kadrlar kasbiy kompetentligini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv, pedagogik mexanizmlarini kasbiy ta’lim sifatini oshirish borasidagi innovatsion yondashuvlar asosida takomillashtirish hamda sifat menejmenti tizimini tashkiliy-didaktik imkoniyatlarini kengaytiradi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi, 2022-yil 11-maydagi PF-134-son “2022 - 2026 yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida”gi, 2023-yil 26-maydagi PF-79-son “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son “Mamlakat

[1] UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). Harnessing the Potential of ICTs for Lifelong Learning.
[2] UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.
[3] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab-quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4963-son qarori

taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmonlari, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarorlari, Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi, 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son “Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me’yoriy normativ hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Dissertatsiya respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” nomli ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi[4].

Jahonda umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga bag‘ishlangan ilmiy izlanishlar dunyoning yetakchi ilmiy markazlari, jumladan, **UNESCO**; National Institute of Education (NIE), Nanyang Technological University **(Singapur)**; Seoul national University - (Seoul Daehakgyo), Korean Educational Development Institute (KEDI) - **(Janubiy Koreya)**; China National Academy of Educational Sciences (CNAES) **(Xitoy)**; Российская академия образования - Federal State Budgetary Institution “Russian Academy of Education” **(Rossiya)**; Stanford Graduate School of Education (SGSE) **(AQSh);** UCL Institute of Education (IOE) University College London **(Angliya)**; National Institute for School Teachers and Staff Development (NITS) - **(Yaponiya)** da olib borilmoqda.

Jahonda umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga oid tadqiqotlar asosida quyidagi ilmiy natijalarga erishilgan: Xususan: maktab liderligi va ta’lim boshqaruvini karyera pog‘onalariga asoslangan rivojlanish modeli ishlab chiqilgan hamda ta’lim jarayonini strategik boshqarish samaradorligi aniqlangan (Singapur Milliy Ta’lim instituti); maktab rahbarlarining pedagogik liderlik modeli hamda ta’lim jarayonini samarali tashkil etish va boshqarishga doir konseptual yondashuvlar aniqlangan

[4] Mazkur bandni yozishda quyidagi manbalardan foydalanildi: Shu-Shing Lee, Bee Leng Chua, Alexius Chia, Monica Woei Ling Ong, Pamela Costes-Onishi. Teacher Professional Learning: The Singapore “Springer Nature Singapore Pte Ltd”. – 2025. – 335 p. ISBN 978-981-96-4713-2. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-4714-9Perspective; https://www.ntu.edu.sg/nie/programmes/professional-programmes/leaders-in-education-programme; https://library.snu.ac.kr; https://www.kedi.re.kr/eng/research; https://www.cnaes.edu.cn; https://aspirant.raop.ru; https://library.stanford.edu/libraries/cubberley-education-library; https://www.ucl.ac.uk/library/using-library/libraries-and-study-spaces/ioe-library; https://www.nits.go.jp/materials

(Seul milliy universiteti); maktab direktorlarining strategik boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish hamda ta’lim tizimini modernizatsiya qilish mexanizmlari ishlab chiqilgan (Koreya ta’limni rivojlantirish instituti); ta’lim sifati va o‘quvchilarning ta’lim natijalari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik hamda boshqaruv samaradorligining amaliy natijalari ilmiy-nazariy asoslangan (Xitoy ta’lim fanlari milliy akademiyasi); ta’lim tashkilotlari rahbarlarini boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion boshqaruv modeli ishlab chiqilgan (Rossiya ta’lim akademiyasi); maktab rahbarlarining o‘quv jarayonini samarali boshqarishga qaratilgan yetakchiligi - “instructional leadership” modeli hamda ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlari ilmiy jihatdan asoslangan (Stenford universiteti ta’lim oliy maktabi); ta’lim liderligi va maktabni strategik rivojlantirishga qaratilgan “Educational Leadership and School Improvement” modeli ishlab chiqilgan (London universitet kolleji Ta’lim instituti); maktab rahbarlari va pedagog kadrlarning professional rivojlanishiga yo‘naltirilgan jamoaviy boshqaruv, hamkorlikda o‘qitish hamda Lesson Study metodikasi asosida ta’lim sifatini oshirish tizimi ilmiy-nazariy jihatdan asoslanib (Yaponiya maktab o‘qituvchilari va xodimlarini rivojlantirish milliy instituti) amaliyotga tatbiq etilgan.

Jahonda umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish bo‘yicha bir qator, jumladan, quyidagi yo‘nalishlarda tadqiqotlar olib borilmoqda: strategik menejment, transformatsion liderlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish texnologiyalarini amaliyotga tadbiq etish, ta’lim sifatiga ta’sir etuvchi omillarni optimallashtirish, raqamli pedagogika va gibrid ta’lim texnologiyalari negizida rahbar kadrlarning individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini loyihalash, ta’lim sifatini baholashda xalqaro indikatorlar bilan korrelyatsiyalangan ichki sifatni ta’minlash tizimlarini joriy etish hamda raqamlashtirilgan pedagogik dizayn vositalari asosida strategik loyihalashtirishga qaratilgan ilmiy izlanishlarga e’tibor qaratilmoqda.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Mamlakatimizda pedagog kadrlarning kasbiy mahoratini rivojlantirish va malaka oshirish tizimini takomillashtirish A.Ibragimov, R.Isyanov, M.Mirsaliyeva, N.Muslimov, D.Shadimetova, T.Shoymardonovlar[5]; malaka oshirish muassasalarida ta’lim sifati menejmentini takomillashtirish masalalariga doir R.Djurayev, Sh.Qurbonov, E.Seytxalilov, Ya.Ismadiyarov, A.Magrupov, M.Saidov, S.Turg‘unov, M.Yuldashevlar[6]; maktab rahbarining boshqaruv faoliyati, boshqaruv

[5] Ibragimov A.A. Xalq ta’limi xodimlari malakasini oshirish tizimini ko‘p vektorli yondashuv asosida takomillashtirish: Dis. … ped. fanl. bo‘yicha fals. – T.: 2018. – 186 b.; Isyanov R.G. va boshqalar. Oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilarining malakasini oshirish texnologiyalari. Monografiya – T.: Fan., 2011. – 256 b.; Mirsaliyeva M.T., Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish: Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2019. – 67 b.; Muslimov N.A. Kasb ta’limi o‘qituvchisini kasbiy shakllantirish- ning nazariy-metodik asoslari: Ped. fan. dok. ... d-ri. –T.: 2007. – 315 b.; Shadimetova D.X.Ta’lim xizmatlari bozorida malaka oshirish tizimi marketing strategiyasini takomillashtirish (iqtisodiyot sohasi professor-o‘qituvchilari malakasini oshirish institutlari misolida): Iqtis. fan. nomz... d-ri. – T.: 2011. – 155 b.; Shoymardonov T.T. Pedagog kadrlar malakasini oshirishi va kasbiy faoliyati monitoringini tashkil etishning elektron tizimi: Avtoref. ped. fanl. fals. d-ri. – T.: 2017. – 52 b.;

[6] R.X.Djurayev, S.T.Turg‘unov “Ta’lim menejmenti”. T.: “Voris-nashriyot”. 2006.; Qurbonov Sh.E., Seytxalilov E.A. Upravlenie kachestvom obrazovaniya. -T.: Sharq, 2004. -552 s.; Ismadiyarov.Ya.U. Oliy pedagogik ta’lim tizimida innovatsion menejmentni shakllantirish mexanizmlarini takomillashtirish: Ped.fan.dok. ...diss. avtoref. -T., 2018. - 32

kompetensiyasi, sifat menejmenti va strategik-tashkiliy faoliyati orqali ta’lim sifatini oshirish M.Baybayeva, N.Mamanazarova, F.Abdullayev N.Jo‘rayeva, M.Pardayeva, D.Temirov, E.Xudoyberdiyev, L.Sultonovalar[7] tomonidan tadqiq etilgan.

Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi (MDH) mamlakatlarida malaka oshirish jarayonini takomillashtirish, kompetensiyalarni boshqarish va o‘zini takomillashtirish M.Vayndorf-Sysoyeva, V.Paramzina, T.Bazarov, B.Yermina, I.Zimnyaya, E.Zeer, Ye.Kudryavtsevalar[8]; strategik va pedagogik menejment, ta’lim muassasalarini boshqarish nazariyasi, boshqaruv kompetentligini rivojlantirish hamda ta’lim sifatini monitoring qilish V.Lazarev, A.Zub, Yu.Lapigin, O.Vixanskiy, Yu.Konarjevskiy, V.Zvereva, N.Kuxarev, V.Reshetko, A.Moiseyev[9]lar ilmiy tadqiqotlar olib borgan.

Xorijiy davlatlarda maktab rahbar kadrlarining ta’lim natijalariga ta’sirini, malaka oshirish jarayonlari V.Robinson, K.Leithwood, D.Bartram, W.Hutmacher,

---

b.; Magrupov A.M. Oliy ta’lim tizimida strategik va funksional menejmentni integratsiyalash mexanizmlarini takomillashtirish: Ped.fan.dok. (DcS). ….diss. avtoref. -T.: 2017. 31 b.; Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Yuldashev M.A. Xalq ta’limi xodimlarining malakasini oshirishda ta’lim sifati menejmentini takomillashtirish: Avtoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2016. – 93 b.

[7] Baybayeva M.X. Ta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog‘lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. DSc.Aftoref. fan. d-ri. – T.: 2022. – 75 b.; Mamanazarova N.K. Xalq ta’limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish DSc.Aftoref. fan. d-ri. – T.: 2023. – 72 b.; Abdullayev F. R. Maktabda ta’lim sifatini boshqarishda baholashning innovatsion usullarini joriy etish mexanizmini takomillashtirish. Diss... ped. fanl. bo‘yicha fals. – T.: 2023. – 137 b.; Jo‘rayeva N.J. Maktab ta’limida sifat menejmentini joriy etishning tashkiliy-pedagogik sharoitlarini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2022. – 50 b.; Pardayeva M. D. Umumiy o‘rta ta’lim maktablarida kompetensiyaviy yondashuvni joriy etishning metodik tizimini boshqarish (informatika va axborot texnologiyalari fani misolida) Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2020. – 54 b.; Temirov D. Sh. Umumiy o‘rta ta’lim muassasasini boshqarishning metodologik va tashkiliy-pedagogik asoslarini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2019. – 52 b.; Xudoyberdiyev E.U. Umumta’lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2025. – 53 b.; Sultonova L.A. Umumiy o‘rta ta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (rahbarning boshqaruv kompetentligi ko‘rsatkichlari asosida).

[8] Вайндорф-Сысоева М.Е. Многоуровневая подготовка педагогических кадров к профессиональной деятельности в условиях цифрового обучения: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. – М.: 2019. – 39 с.; Парамзина В.В. Моделирование содержания учебных курсов дистанционного обучения в системе повышения квалификации работников образования: Дис. … канд. пед. наук. – Пермь., 2007. – 155 с.; Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.; Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качество профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14).; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Санк Петербург, 2012-340 с.;

[9] Лазарев Б.С. Системное развитие школы. - М.: Педагогическое общество России, 2002. - 304 с.; Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. Издательство «Генезис», 2011 г. 848 с; Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. - Владимир, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 220 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1999. -292 с.; Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление: Метод, рекомендации для руководителей. - М.: ОЦ Педпоиск, 1999. -224 с.; Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М.: Новая школа, 1997. - 319 с.; Кухарев Н.В., Решетко В.С. Стимулирование педагогического творчества: учебно-методическое пособие для педагогов [Stimulation of pedagogical creativity: educational and methodical manual for teachers]. Minsk, 2011, 143 p. [in Russian]; Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014. – Т. 2. – 384 с.

D.Raven[10]; maktab rahbarligida o‘zgarish va islohotlarni boshqarish, ularning boshqaruv faoliyatini baholash Ph.Hallinger, R.Heck, K.Cheema, K.Leithwood, M.Nvogbo, J.Murphy, J.Sani, R.Knoop, R.Common, J.Stronge[11]lar tomonidan tadqiq etilgan.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Nizomiy nomidagi O‘zbekiston milliy pedagogika universiteti ilmiy tadqiqot rejasining “Pedagogik yo‘nalishlar va mutaxassisliklar bo‘yicha ilg‘or pedagogika texnologiyalarini joriy etish, pedagog kadrlarni sifatli tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish, elektron ta’lim resurslarini yaratish va takomillashtirish, o‘quv jarayoniga zamonaviy pedagogika, multimedia va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish” nomli ustuvor yo‘nalish doirasida bajarilgan (2020-2024yy.).

Tadqiqotning maqsadi umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarini takomillashtirishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarining o‘quv natijalariga ta’sirini aniqlashtirish;

rahbarlarning kasbiy karyera pog‘onalari bilan uzviy bog‘liq holda boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishning konseptual modelini takomillashtirish;

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining mustaqil boshqaruv kompetensiyalarini va ta’lim sifatini oshirish muhitini tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini ishlab chiqish;

---

[10] Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A., & Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674.; Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2), 112–129.; Dave Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article (PDF Available) in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203 · November 2005 with 8,728 Reads.; W.Hutmacher Key competencies for Europe//Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasburg, 1997.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002. (англ.1984).

[11] Hallinger, P. (2011), “Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research”, Journal of Educational Administration, Vol. 49/2, pp. 125-142; Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. Educational Administration Quarterly, 26(2), 94–125.; Khaliq Ur Rehman Cheema, Iram Ali “Evaluation of Principal Performance in Public and Private Sector Schools” Article in Journal of Leadership & Organizational Studies September 2013.; Leithwood, K., Harris, A., and Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42.; Mercy Obianuju Nwogbo (Mrs.) Effectiveness of principals’ role performance in curriculum and instructional development in public secondary schools in anambra state. Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies Vol.3; https://unijerps.org 2021 Impact Factor: 5.641; 2020 Impact Factor: 5.355. January-June, 2021.; Murphy, J.F., Goldring, E.B., Cravens, X.C., Elliott, S.N. The Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Measuring Learning-Centered Leadership. East China Normal University Journal/August 2007. – 38 p.; Knoop, R., & Common, R. W. (1985, May). A performance appraisal system for school principals. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Society for the Study of Education, Montreal, Quebec, Canada.; Stronge, J.H. Principal Evaluation: Standards, Rubrics, and Tools for Effective Performance (E-Book). ISBN: 9781416615279. 2013-03-01. -160 p.

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajalarini takomillashtirish;

maktab ta’limi sifatini oshirish strategiyalarining samaradorligini aniqlashtirish.

Tadqiqotning obyekti umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarini takomillashtirish jarayoni tanlangan bo‘lib, pedagogik eksperimentda 11 ta hududdan jalb etilgan umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va amaldagi maktab direktorlaridan iborat “Menejerlik o‘quv kursi” tinglovchilaridan 244 nafar va 2251 nafar o‘quvchi ishtirok etgan.

Tadqiqotning predmetini umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarini rivojlantirishning shakl, metod, vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida mavzuga oid pedagogik-psixologik, ilmiy-metodik, andragogik va menejment yo‘nalishidagi adabiyotlarni tizimli va qiyosiy tahlil qilish, diagnostika, kuzatish, so‘rovnoma, anketa, suhbat, modellashtirish, tajriba-sinov, ma’lumotlarni matematik-statistik qayta ishlash kabi nazariy, empirik uslublaridan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarining o‘quv natijalariga ta’siri latent omillarni identifikatsiyalash, miqdoriy diagnostik modellashtirish hamda integratsion dinamika asosida namoyon bo‘layotgan samaradorlikni miqdoriy-prognostik baholash orqali aniqlashtirilgan;

rahbarlarning kasbiy karyera pog‘onalari bilan uzviy bog‘liqlikda boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishning konseptual modeli kollaborativ tajriba maydonida shaxsiy salohiyatni faollashtirish va ichki xarizmatik quvvatni jamoaviy trayektoriyani boshqarishga yo‘naltira oladigan pedagogik texnologiyalarni joriy etishga ko‘ra milliy va xalqaro standartlarga muvofiq sifatini ta’minlash asosida takomillashtirilgan;

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining mustaqil boshqaruv kompetensiyalarini va ta’lim sifatini oshirish muhitini tashkiliy-pedagogik mexanizmlari ta’lim jarayonlarini adaptiv boshqarish, sifat ko‘rsatkichlarini analitik diagnostikasiga ko‘ra prognozlash, pedagogik faoliyatni sinergetik koordinatsiyalash va ta’lim muhitini kognitiv-innovatsion salohiyatini va individual ta’lim trayektoriyalarini modellashtirish asosida ishlab chiqilgan;

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajalari adaptiv-klaster yondashuvga ko‘ra rahbarlik salohiyatini kognitiv, strategik va kommunikativ indikatorlar orqali bosqichli diagnostika etishning kompetensiyaviy yo‘nalishlari bazaviy, tizimli, integrativ va yetuklik bosqichlarini emergent rivojlantirish kontinuumlari asosida takomillashtirilgan;

maktab ta’limi sifatini oshirish strategiyalarining samaradorligi kompleks diagnostik tahlil, adaptiv monitoring va natijaviy indikatorlar integratsiyasiga ko‘ra pedagogik faoliyatning funksional dinamikasini analitik baholash, o‘quv natijalarini kognitiv-prognostik modellashtirish va strategiyalarning ijtimoiy-pedagogik

rezonansi funksional sifati va barqarorligi uyg‘unligini ta’minlash asosida aniqlashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilarda o‘z aksini topgan:

umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni hamda amaldagi maktab direktorlarini tayyorlashga qaratilgan “Menejerlik o‘quv kursi”ning o‘quv reja va dasturi ishlab chiqildi hamda ta’lim jarayonida samarali foydalanilmoqda;

Menejerlik o‘quv kurslarining amaliy topshiriqlarini baholash mezonlari hamda imtihon komissiyasini tashkil etish tartibi ishlab chiqilgan;

rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish hamda ta’lim sifatini oshirish integratsiyalashgan mexanizmi ishlab chiqilgan;

umumta’lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning konseptual modeli (№DGU:010031) ishlab chiqilgan;

“Umumta’lim muassasalarida ta’lim sifatini baholash va rivojlantirish jarayonlarini tashkil qilish” nomli trening dasturi ishlab chiqilgan (A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti huzuridagi Ilmiy-metodik Kengashning 2026-yil 4-iyundagi 6-sonli yig‘ilishi qarori bilan tasdiqlanib amaliyotga joriy etilgan);

“Ta’lim menejmenti” nomli darslik ishlab chiqilgan va amaliyotga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi huzuridagi O‘quv-metodik ishlarni ekspertizadan o‘tkazish hamda foydalanishga tavsiya etish bo‘yicha muvofiqlashtiruvchi kengashning 2026-yil 20-maydagi 7-son qaroriga asosan, 2026-yil 22-maydagi №85 raqamli guvohnomasi). Mazkur darslik ta’lim jarayonida samarali qo‘llanilmoqda.

“Ta’limda liderlik va o‘zgarishlarni boshqarish” nomli darslik ishlab chiqilgan va amaliyotga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi huzuridagi O‘quv-metodik ishlarni ekspertizadan o‘tkazish hamda foydalanishga tavsiya etish bo‘yicha muvofiqlashtiruvchi kengashning 2026-yil 20-maydagi 7-son qaroriga asosan, 2026-yil 22-maydagi №82 raqamli guvohnomasi). Mazkur darslik ta’lim jarayonida samarali qo‘llanilmoqda.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi tadqiqot ishidagi ilmiy-nazariy yondashuvlar xorijiy va mahalliy tajribalar asosida qiyosiy tahlil qilingani, rasmiy manbalardan olingan ma’lumotlardan foydalanilgani, tajriba-sinov ishlari samaradorligi matematik-statistik tahlil usullari vositasida aniqlangani, xulosa va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilgani, olingan natijalar Intellektual mulk markazidan mualliflik huquqi olinganligi hamda vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlanganligi bilan tavsiflanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan strategiyalarini tizimli, kompetensiyaviy va integrativ yondashuvlar asosida takomillashtirish, ta’lim menejmenti hamda pedagogik liderlik jarayonlarining mazmunini, tuzilmasi va o‘zaro integratsiyalashgan tarkibiy qismlari aniqlashtirilganligi, rahbarlarning strategik, tashkiliy hamda innovatsion

boshqaruv faoliyatini samarali rivojlantirishga qaratilgan konseptual yondashuvlar va mexanizmlarning ilmiy asoslanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan mexanizm va model asosida umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, ta’lim sifatini oshirish hamda boshqaruv samaradorligini ta’minlashda “Menejerlik o‘quv kursi”ning takomillashtirilgan o‘quv dasturi, o‘quv-uslubiy ta’minoti, baholash mezonlari ishlab chiqilib, umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni hamda amaldagi maktab direktorlarini uzluksiz malaka oshirish jarayonini tashkil etishga oid normativ-huquqiy hujjatlarni tayyorlanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalari bo‘yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalarining o‘quv natijalariga ta’siri latent omillarni identifikatsiyalash, miqdoriy diagnostik modellashtirish hamda integratsion dinamika asosida namoyon bo‘layotgan samaradorlikni miqdoriy-prognostik baholash orqali aniqlashtirishga oid takliflar O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 681-son qarori loyihasini ishlab chiqishda foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2026-yil 21-maydagi 03-33-2635-son ma’lumotnomasi). Natijada “Menejerlik o‘quv kursi”ning o‘quv dasturlariga boshqaruv kompetentlikni rivojlantirish, ta’limdagi innovatsion jarayonlarni boshqarishga qaratilgan modullar kiritilgan;

rahbarlarning kasbiy karyera pog‘onalari bilan uzviy bog‘liqlikda boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishning konseptual modeli kollaborativ tajriba maydonida shaxsiy salohiyatni faollashtirish va ichki xarizmatik quvvatni jamoaviy trayektoriyani boshqarishga yo‘naltira oladigan pedagogik texnologiyalarni joriy etishga ko‘ra milliy va xalqaro standartlarga muvofiq sifatini ta’minlash asosida takomillashtirishga doir tavsiyalar “Ta’lim menejmenti” nomli darslik mazmuniga singdirilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2026-yil 21-maydagi 03-33-2635-son ma’lumotnomasi). Natijada rahbar kadrlarining kasbiy karerasini rivojlantirishning mazkur tuzilmasi umumta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining ko‘p bosqichli uzluksiz malaka oshirish tizimini ishlab chiqishda qo‘llanilgan.

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining mustaqil boshqaruv kompetensiyalarini va ta’lim sifatini oshirish muhitini tashkiliy-pedagogik mexanizmlari ta’lim jarayonlarini adaptiv boshqarish, sifat ko‘rsatkichlarini analitik diagnostikasiga ko‘ra prognozlash, pedagogik faoliyatni sinergetik koordinatsiyalash va ta’lim muhitini kognitiv-innovatsion salohiyatini va individual ta’lim trayektoriyalarini modellashtirish asosida ishlab chiqishga oid takliflar O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik

o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 681-son qarori loyihasini ishlab chiqishda foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2026-yil 21-maydagi 03-33-2635-son ma’lumotnomasi). Natijada maktab boshqaruvida amaliy samaradorlik tizimlashtirildi va ta’lim sifatining barqarorligi ta’minlandi.

umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajalari adaptiv-klaster yondashuvga ko‘ra rahbarlik salohiyatini kognitiv, strategik va kommunikativ indikatorlar orqali bosqichli diagnostika etishning kompetensiyaviy yo‘nalishlari bazaviy, tizimli, integrativ va yetuklik bosqichlarini emergent rivojlantirish kontinuumlari asosida takomillashtirishga doir tavsiyalar “Ta’limda liderlik va o‘zgarishlarni boshqarish” nomli darslik mazmuniga singdirilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2026-yil 21-maydagi 03-33-2635-son ma’lumotnomasi). Natijada rahbar kadrlarning boshqaruv qarorlarni qabul qilish hamda ta’lim jarayonida strategik va innovatsion boshqaruv elementlarini amaliy qo‘llash imkoniyati kengaygan.

maktab ta’limi sifatini oshirish strategiyalarining samaradorligi kompleks diagnostik tahlil, adaptiv monitoring va natijaviy indikatorlar integratsiyasiga ko‘ra pedagogik faoliyatning funksional dinamikasini analitik baholash, o‘quv natijalarini kognitiv-prognostik modellashtirish va strategiyalarning ijtimoiy-pedagogik rezonansi funksional sifati va barqarorligi uyg‘unligini ta’minlash asosida aniqlashtirishga doir tavsiyalar “Ta’lim menejmenti” nomli darslik mazmuniga singdirilgan (O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2026-yil 21-maydagi 03-33-2635-son ma’lumotnomasi). Natijada maktab boshqaruvi samaradorligini oshirish, ta’lim sifatini baholash va monitoring qilish tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Tadqiqot natijalari 3 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanida muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 24 ta ilmiy ish, jumladan, 1 ta monografiya, O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 18 ta maqola, shulardan, 14 tasi respublika, 4 tasi xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, to‘rt bob, adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat. Umumiy hajmi 291 sahifani tashkil qiladi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiyaning dolzarbligi va zarurati asoslangan, muammoning o‘rganilganlik darajasi, ilmiy yangiligi, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi, tadqiqot usullari, maqsadi va vazifalari, obyekti va predmeti aniqlangan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati, amaliyotga joriy etilgani, aprobatsiyasi, nashr etilgan ishlar, dissertatsiyaning tuzilishi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Umumta’lim muassasalari rahbar kadrlari**

boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari” deb nomlangan birinchi bobida ta’lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muammosining tarixiy-pedagogik tahlili, rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish tizimining mohiyati va tuzilmaviy xususiyatlari hamda rivojlanish tendensiyasi xalqaro amaliy tajribalar misolida boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari, respublikamiz umumta’lim muassasalari tizimida rahbar kadrlarni tayyorlash va kasbiy rivojlantirishning mavjud holati tahlil qilingan.

Ta’lim tizimini modernizatsiya qilish va uning raqobatbardoshligini oshirish sharoitida ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbarning shaxsiy va kasbiy salohiyati ta’lim sifati natijalarini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Kompetensiyaviy yondashuv rahbarni nafaqat boshqaruvchi, balki strategik lider sifatida talqin etadi.

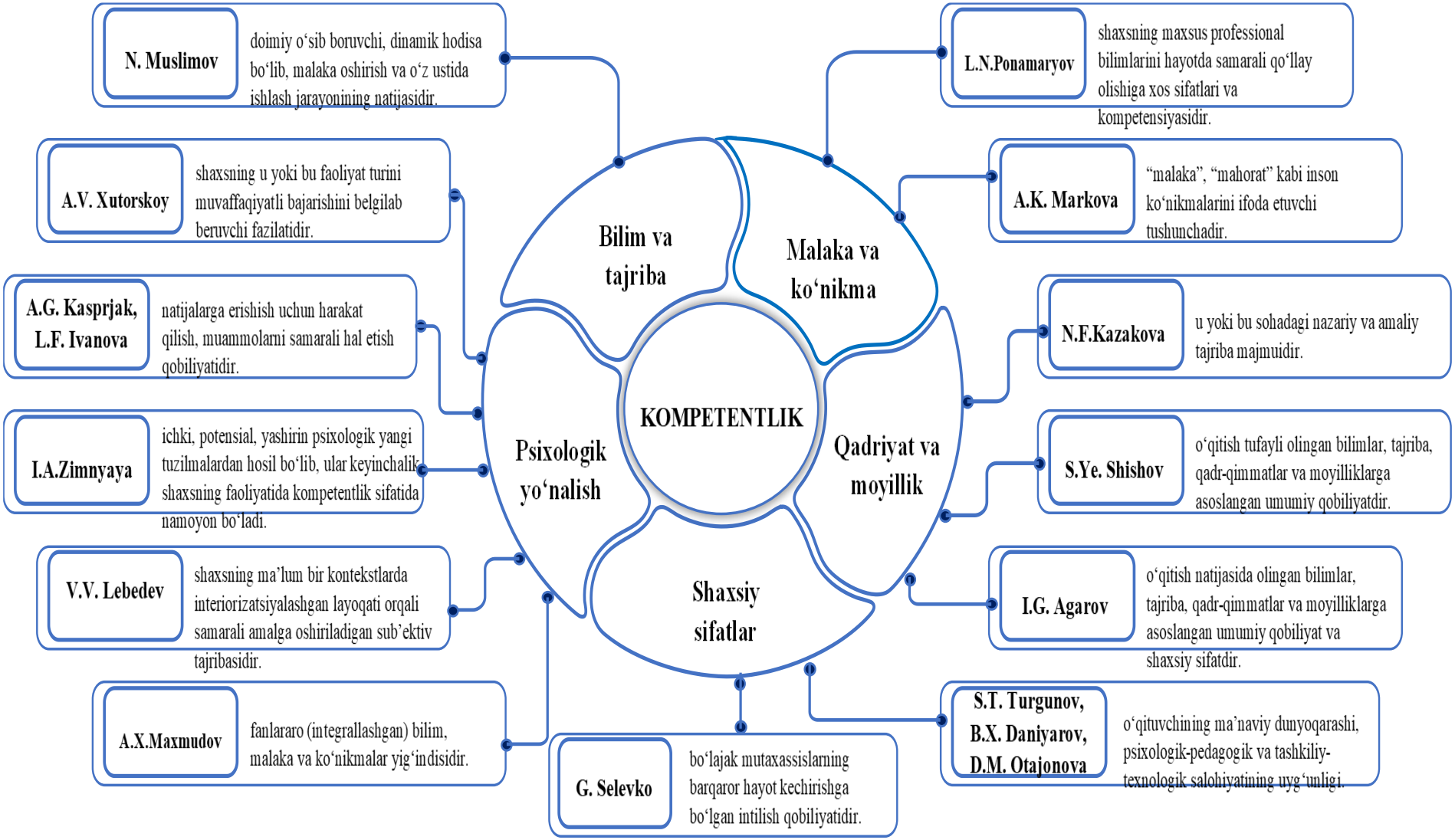
Mazkur tadqiqotda boshqaruv kompetentligining tarixiy shakllanish bosqichlari, uning nazariy-pedagogik asoslari hamda zamonaviy talablarga mos rivojlantirish mexanizmlari tahlil qilindi. Xalqaro tajriba asosida ta’lim sifati, inson kapitali va innovatsion rivojlanish o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlik yoritilgan. Shuningdek, “kompetentlik” va “kasbiy kompetentlik” tushunchalarining mazmun-mohiyati ochib berilgan, ularning boshqaruv faoliyatidagi ahamiyati asoslangan.

Tadqiqotchi olimlar tahlillari shuni ko‘rsatadiki, “kompetentlik” tushunchasi zamonaviy pedagogik va boshqaruv nazariyasida turlicha yondashuvlar asosida berilgan ta’riflari qiyosiy tahlil qilindi (1-rasm). Ilmiy manbalarda kompetentlik shaxsning ichki salohiyati va tajribasi, boshqa yondashuvlarda esa faoliyatni samarali amalga oshirishga xizmat qiluvchi bilim, ko‘nikma va qobiliyatlar majmui sifatida izohlanadi. Shu bilan birga, kompetentlik dinamik, uzluksiz rivojlanib boruvchi jarayon bo‘lib, bilim, malaka, tajriba, qadriyat va motivatsiyaning integratsiyasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Mazkur rasmda kompetentlik tushunchasining turli olimlar tomonidan talqin etilishi beshta asosiy yo‘nalish asosida tizimlashtirilgan bo‘lib, tadqiqotchilarning ilmiy qarashlari kompetentlikning ko‘p komponentli hamda integrativ pedagogik hodisa ekanligini nazariy va metodologik jihatdan asoslab berildi. Xususan:

Bilim va tajriba yo‘nalishi. Ushbu yo‘nalishda kompetentlik shaxsning nazariy bilimlari hamda amaliy tajribasining uyg‘unligi sifatida talqin etiladi. N.Muslimovning qarashlariga ko‘ra, kompetentlik o‘qitish jarayonida egallangan bilim, ko‘nikma va tajribalarni real faoliyatda samarali qo‘llay olish qobiliyatini ifodalaydi. Bu yondashuv kompetentlikning kognitiv-amaliy mohiyatini ochib beradi.

Malaka va ko‘nikma yo‘nalishi. Mazkur yo‘nalishda kompetentlik kasbiy malaka va amaliy ko‘nikmalar tizimi sifatida izohlanadi. A.Markova hamda L.Ponomaryov kompetentlikni professional faoliyatni samarali tashkil etishga xizmat qiluvchi malaka, mahorat va operatsion qobiliyatlar majmui sifatida tavsiflaydi. Ushbu yondashuvda faoliyat samaradorligi markaziy o‘rin egallaydi.



1-rasm. “ Kompetentlik” tushunchasiga berilgan ta’ riflarning qiyosiy tahlili.

(*Manba: Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)*

Qadriyat va motivatsiya yo‘nalishi. Bu yo‘nalishda kompetentlikning aksiologik va motivatsion jihatlariga urg‘u beriladi. N.Kazakova, S.Shishov va I.Agarovlar kompetentlikni nafaqat bilim va ko‘nikmalar, balki shaxsning dunyoqarashi, qadriyatlari va kasbiy motivatsiyasi bilan bog‘liq integrativ sifat sifatida talqin etadilar. Bu esa kompetentlikning shaxsiy-ijtimoiy xarakterini namoyon qiladi.

Psixologik rivojlanish yo‘nalishi. I.Zimnyaya, V.Lebedev, A.Kasprjak L.Ivanova, A.Xutorskoy va A.Maxmudovlar kompetentlikni shaxsning ichki psixologik salohiyati, yashirin imkoniyatlari va individual rivojlanish jarayoni bilan bog‘laydi. Ushbu yondashuv kompetentlikni dinamik va rivojlanuvchi psixologik hodisa sifatida talqin etib, shaxsning o‘zini namoyon qilishi va refleksiv faoliyatiga alohida e’tibor qaratadi.

Shaxsiy sifatlar yo‘nalishi. S.Turg‘unov, B.Daniyorov va D.Otajonov hamda G.Selevkolar kompetentlikni fanlararo bilimlar, shaxsiy sifatlar, tajriba va faoliyat usullarining integratsiyasi sifatida izohlaydilar. Ularning fikricha, kompetentlik shaxsning muayyan vaziyatlarda samarali qaror qabul qilishi va muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ta’minlovchi kompleks integrativ sifatdir.

Yuqoridagi rasm tahlili shuni ko‘rsatadiki, kompetentlik tushunchasi zamonaviy pedagogikada faqat bilim yoki ko‘nikmalar yig‘indisi sifatida emas, balki bilim, malaka, qadriyat, motivatsiya, psixologik tayyorgarlik va shaxsiy sifatlarning o‘zaro integratsiyalashgan tizimi sifatida talqin qilinadi. Bu esa kompetensiyaviy yondashuvning ko‘p qirrali ilmiy-metodologik asosga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Ilmiy manbalar tahlili hamda zamonaviy ta’lim muhiti xususiyatlarini inobatga olgan holda kompetentlik tushunchasiga quyidagi mualliflik ta’rifi ishlab chiqildi:

Kompetentlik - bu faoliyat jarayonida vaziyatni tahlil qilish, mavjud resurslarni muvofiqlashtirish hamda kutilgan natijaga erishishni ta’minlaydigan integrativ kasbiy salohiyatdir.

Tarixiy-pedagogik tahlil boshqaruv kompetentligining evolyutsiyasini ma’muriy boshqaruvdan zamonaviy pedagogik liderlik konsepsiyalariga o‘tish orqali izohlaydi. Zamonaviy yondashuvlarda boshqaruv kompetentligi strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, jamoani rivojlantirish, ta’lim sifatini baholash va samarali qaror qabul qilish kabi murakkab ko‘nikmalar tizimini qamrab oladi. Xalqaro tajribalar, jumladan pedagogik liderlik konsepsiyalari va xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan kompetensiya modellari, ta’lim rahbarlaridan strategik fikrlash, o‘qituvchilarni qo‘llab-quvvatlash, natijalarni tahlil qilish va resurslarni samarali boshqarishni talab etadi.

Ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, rahbarning boshqaruv kompetentligiga oid yondashuvlar ko‘p qirrali bo‘lib, ular pedagogik liderlik, strategik boshqaruv va innovatsion rivojlanish tamoyillari bilan uzviy bog‘liq holda talqin etiladi. Xususan, T.Bush boshqaruv kompetentligini pedagogik liderlik doirasida izohlasa, M.Fullan o‘zgarishlarni boshqarish modeli orqali rahbarning moslashuvchanligi, innovatsiyalarni joriy etish va jamoa bilan hamkorlikda ishlash ko‘nikmalarini asoslaydi. Mahalliy tadqiqotchilardan R.Djurayev, S.Turg‘unov,

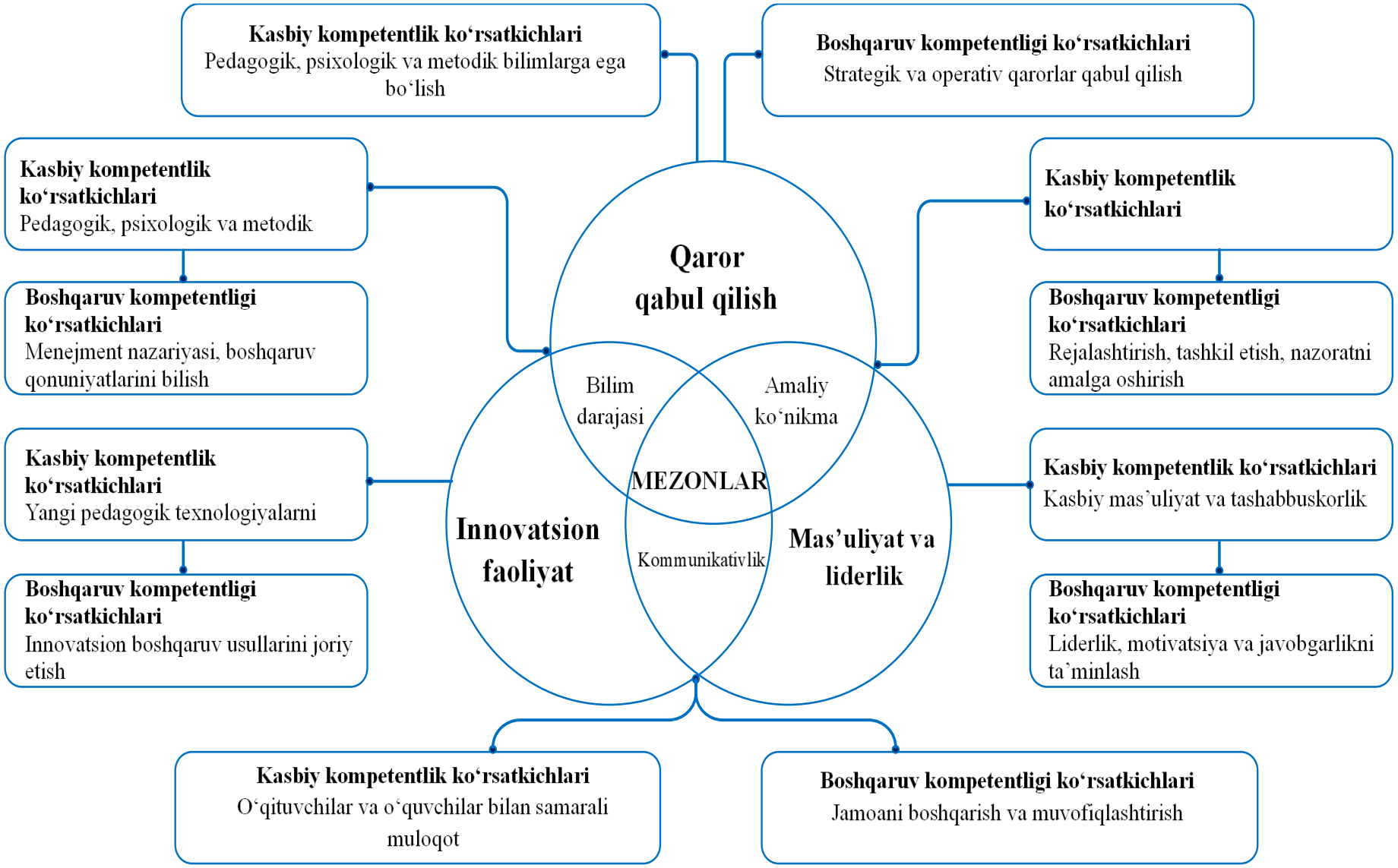
A.Ibragimov, R.Isyanov, M.Mirsaliyeva, N.Muslimov, D.Shadimetova, T.Shoymardonov, M.Baybayeva, N.Jo‘rayeva, M.Pardayeva, D.Temirov, E.Xudoyberdiyev, L.Sultonovalar esa boshqaruv kompetentligi kasbiy muammolarni samarali hal etish, strategik fikrlash, liderlik, innovatsion yondashuv hamda boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish bilan izohlagan.

Shuningdek, boshqaruv kompetentligi rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat kabi asosiy funksiyalarni samarali amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Zamonaviy tadqiqotlar rahbar kompetentligining bilim, ko‘nikma, xulq-atvor va munosabatlar integratsiyasi sifatida shakllanishini hamda XXI asr talablariga muvofiq transformatsiyalanayotganini ko‘rsatadi. Natijada, boshqaruv kompetentligi pedagogik, psixologik, innovatsion va strategik komponentlarni o‘z ichiga olgan kompleks tizim sifatida e’tirof etilib, ta’lim jarayonida yuzaga keladigan muammolarni samarali hal etish va ta’lim sifatini oshirishning muhim omili sifatida asoslanadi.

Yuqoridagi ilmiy manbalar tahlili va zamonaviy ta’lim muhiti talablari asosida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligiga quyidagi mualliflik ta’rifini keltirdik: boshqaruv kompetentligi – kasbiy faoliyatdagi real vaziyatlarda uchraydigan pedagogik muammo va vazifalarning samarali yechimini ta’minlaydigan metodik yondashuvlar, zamonaviy menejment texnologiyalari, pedagogik-psixologik diagnostika (so‘rov, individual va guruhiy intervyu) usullari, samarali boshqaruv muloqotini tashkil etish, sog‘lom psixologik muhitni ta’minlash, vaziyatga mos pedagogik uslublarni qo‘llash, vaqt menejmentini samarali amalga oshirish, kichik guruhlar va liderlik jarayonlarini boshqarish hamda asoslangan taktik va strategik qarorlar qabul qilish kabi kompetensiyalar integratsiyasidir.

Ilmiy tadqiqot tahlillari asosida umumta’lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini qiyosiy mezonlar asosida baholash imkonini beruvchi yondashuv ishlab chiqildi (2-rasm). Mazkur mezonlar rahbarlik faoliyatining mazmun-mohiyatini ochib berish, boshqaruv jarayonidagi samaradorlikni aniqlash hamda kompetentlik darajasini obyektiv baholashga xizmat qiladi.

Tahlillar natijalariga ko‘ra, ko‘plab davlatlarda maktab rahbarlarini tayyorlash va qo‘llab-quvvatlash tizimlari yetarli emasligi, yetakchilikning asosiy yo‘nalishlari (strategik yo‘l belgilash, o‘rganishga yo‘naltirish, hamkorlik va jamoani rivojlantirish) bo‘yicha kurslar yetishmayotgani qayd etilgan. Bu esa rahbarlarning kompetentligini oshirish uchun kompleks tizimni rivojlantirish zaruratini ko‘rsatadi. Tadqiqot jarayonida OECDning TALIS hamda School Leadership for Learning hisobotlari o‘rganildi. Ushbu tahlillar natijasiga ko‘ra maktab direktorlarining rollari sezilarli darajada kengaygan bo‘lib, ular nafaqat ma’muriy boshqaruvchi, balki pedagogik va taqsimlangan liderlar sifatida ham faoliyat yuritishi lozimligi qayd etilgan. Bu yondashuv o‘quv jarayonini samarali boshqarish, strategik maqsadlarni belgilash, jamoaviy hamkorlikni yo‘lga qo‘yish hamda o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishiga tizimli ko‘maklashishni o‘z ichiga oladi.



2-rasm. Umumta’lim maktablari rahbarlarining kasbiy va boshqaruv kompetentligini qiyosiy tavsifi.

***(Manba:** Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi)*

UNESCO Global Education Monitoring Report 2024 ta’lim yetakchiligi bo‘yicha analitik sharhida rahbarlarning kompetensiyalari o‘quv natijalari va ta’lim tizimining muvaffaqiyati bilan bevosita bog‘langanligi qayd etilgan.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablarida rahbar boshqaruv kompetentligining yetarli darajada shakllanmaganligi o‘quv jarayonining sifati, pedagoglar faoliyati va o‘quvchilarning ta’lim natijalariga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu bois, rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, uning ta’lim sifati bilan o‘zaro bog‘liqligini ilmiy asosda o‘rganish va tahlil qilish zamonaviy pedagogika fanining muhim muammolaridan biri sanaladi.

Singapur, Janubiy Koreya, Yaponiya va Finlyandiya tajribasi asosida maktab rahbarlari kompetentligini rivojlantirish strategiyalari qiyosiy tahlil qilindi. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, ushbu mamlakatlarda direktorlik lavozimi an’anaviy ma’muriy boshqaruvdan ko‘ra ta’lim sifati va o‘qitish jarayonini rivojlantirishga yo‘naltirilgan kasbiy rahbarlik instituti sifatida shakllangan.

Tadqiqot natijalari Respublikamiz ta’lim tizimi uchun maktab rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishda kompetensiyalarni aniq belgilash, tayyorlashni amaliy faoliyat bilan integratsiya qilish hamda lavozimdan keyingi qo‘llab-quvvatlashni tizimlashtirish zarurligini ko‘rsatadi. Shu nuqtai nazardan, “Menejerlik sertifikati” tizimi rahbarlar tayyorgarligini institutlashtirish va boshqaruv sifatini oshirishning muhim tashkiliy asosi sifatida baholanadi.

Tadqiqot doirasida empirik va nazariy natijalar sintezi asosida zamonaviy maktab yetakchiligiga xos kompetensiyalar tizimlashtirildi. Jumladan, ta’limiy yetakchilik, emotsional intellekt, strategik tafakkur va o‘zgarishlarni boshqarish, raqamli yetakchilik, inklyuziv yondashuv, professional rivojlanish, inson resurslarini boshqarish, transformatsion hamda inqiroz sharoitidagi yetakchilik kompetensiyalari muhim komponentlar sifatida asoslandi.

Natijada, umumta’lim muassasalari rahbarlari kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy asoslangan strategiyalar ishlab chiqildi hamda ularning tarkibiy tuzilmasi va ta’lim sifatiga ta’siri tahlil qilindi (1-jadval).

Mazkur bobda umumta’lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari tarixiy-pedagogik, tizimli hamda qiyosiy tahlil asosida yoritilgan. O‘rganishlar shuni ko‘rsatdiki, rahbarlik kompetentligini rivojlantirish muammosi ta’lim sifati bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, u pedagogika, menejment va ta’limni boshqarish nazariyalarining kesishgan nuqtasida shakllangan kompleks ilmiy yo‘nalish hisoblanadi.

Tadqiqot jarayonida tarixiy-pedagogik tahlil rahbarlik kompetentligining evolyutsion rivojlanishini aniqlash imkonini berdi. Dastlab rahbar faoliyati asosan ma’muriy-boshqaruv funksiyalari bilan cheklangan bo‘lsa, zamonaviy bosqichda u strategik liderlik, innovatsion boshqaruv, ta’lim sifatini monitoring qilish va jamoani rivojlantirish kabi ko‘p qirrali kompetensiyalar majmuasiga aylangan.

1-jadval

Umumta’lim muassasalarida rahbar kompetentligini rivojlantirish strategiyalari*

Kompetentlik turi	Mazmuni	Rivojlantirish strategiyalari	Kutilayotgan natija
Boshqaruv	Ta’lim muassasasini samarali boshqarish, qaror qabul qilish va strategik rejalashtirish qobiliyati	Strategik reja tuzish, boshqaruv treninglari, monitoring va baholash tizimini joriy etish	Ta’lim jarayonining tizimliligi, natijadorlikning oshishi
Pedagogik	Ta’lim jarayonini metodik jihatdan to‘g‘ri tashkil etish va pedagoglarni qo‘llab-quvvatlash	Metodik seminarlar, ilg‘or tajribalarni joriy etish, pedagogik tahlil	O‘qitish sifati va o‘quvchilar bilim darajasining oshishi
Kommunikativ	Jamoa, o‘quvchilar va ota-onalar bilan samarali muloqot o‘rnatish	Jamoaviy boshqaruv, kommunikativ treninglar, hamkorlik muhitini yaratish	Ijobiy psixologik muhit, jamoaning faolligi
Innovatsion	Ta’limda innovatsion va raqamli texnologiyalarni joriy etish qobiliyati	Raqamli texnologiyalarni o‘zlashtirish, innovatsion loyihalar	Zamonaviy ta’lim muhitining shakllanishi
Refleksiv	O‘z faoliyatini tahlil qilish va takomillashtirish qobiliyati	O‘z-o‘zini baholash, refleksiya, kasbiy rivojlanish rejalari	Boshqaruv faoliyatining uzluksiz takomillashuvi
Ijtimoiy-psixologik	Jamoa motivatsiyasi va liderlik qobiliyatlarini namoyon etish	Motivatsion mexanizmlar, liderlik treninglari	Pedagoglar faolligi va mas’uliyatining oshishi

***(Manba:** Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzildi.)*

Mazkur bob doirasida respublikamiz umumta’lim muassasalari tizimida rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning kasbiy rivojlantirish jarayonining mavjud holati tizimli va kompleks yondashuv asosida tahlil qilindi. Xususan, maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining evolyutsion taraqqiyoti ilmiy asosda davrlashtirilib, uni to‘rt bosqichga ajratish orqali har bir bosqichning mazmun-mohiyati, institutsional xususiyatlari hamda rivojlanish dinamikasi ochib berildi.

Tadqiqot jarayonida har bir bosqich kesimida rahbar kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimining normativ-huquqiy asoslari, o‘quv dasturlarining tuzilishi, metodik ta’minoti hamda baholash mexanizmlari qiyosiy-tahliliy usulda o‘rganildi. Natijada tizimning rivojlanish tendensiyalari, uzluksizlik va izchillik darajasi, shuningdek, mavjud muammolar va kelajakdagi istiqboli yo‘nalishlari aniqlashtirilgan.

Tadqiqot doirasida olib borilgan tahlillar asosida maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining har bir bosqichiga xos ijobiy va salbiy jihatlar ilmiy asosda umumlashtirildi. Xususan, dastlabki bosqichlarda huquqiy poydevorning yaratilgani, keyingi bosqichlarda tizimlilik va uzluksizlikning ta’minlangani, so‘nggi bosqichlarda esa kompetensiyaga asoslangan yondashuv va raqamli texnologiyalarning joriy etilgani asoslab berildi. Shu bilan birga, amaliy yo‘naltirilgan treninglarning yetishmasligi, baholash va monitoring tizimining sustligi, individual rivojlanish yondashuvlarining cheklanganligi kabi tizimli muammolar aniqlab berildi.

Shuningdek, bob doirasida rahbar kadrlarning zamonaviy boshqaruv faoliyatiga qo‘yilayotgan talablar kontekstida ularning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish zarurati ilmiy-nazariy jihatdan asoslangan. Ta’lim menejmenti, liderlik, raqamli boshqaruv va ijtimoiy hamkorlik kabi yo‘nalishlarda kompetensiyalarni shakllantirishning ustuvorligi dalillandi.

Tahlil natijalariga tayangan holda muallif tomonidan rahbar kadrlarni kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy xulosalar ishlab chiqildi. Jumladan, kompetensiyaviy yondashuvni chuqurlashtirish, baholash indikatorlarini ilmiy asosda ishlab chiqish, individual rivojlanish trayektoriyalarini joriy etish hamda amaliy trening va mentorlik mexanizmlarini kengaytirish zarurligi asoslab berildi.

Ilmiy adabiyotlar, dissertatsiyalar va avtoreferatlar tahlili rahbarlik kompetentligini rivojlantirish ta’lim sifatini oshirishning muhim omili sifatida e’tirof etilishini ko‘rsatdi. Ayniqsa, kompetensiyaviy yondashuv asosida rahbarning kasbiy va boshqaruv salohiyatini uzluksiz rivojlantirish ta’lim natijadorligiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi asoslab berildi.

Mazkur bobda boshqaruv kompetentligini rivojlantirish tizimining mohiyati tizimlilik, uzluksizlik, integrativlik va natijaviylik tamoyillari asosida ochib berilgan. Mazkur tizim maqsadli komponent (ijtimoiy buyurtma va ta’lim sifatiga qo‘yilgan talablar), mazmuniy komponent (kasbiy va boshqaruv kompetensiyalari majmui), jarayonli komponent (rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik va nazorat funksiyalari), shuningdek, natijaviy komponent (ta’lim sifati, samaradorlik, innovatsion rivojlanish)dan iborat yaxlit tuzilmani tashkil etadi. Bu esa rahbar kompetentligini rivojlantirishni oddiy malaka oshirish jarayoni emas, balki strategik boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qilish zarurligini ko‘rsatadi.

Xalqaro tajribalar tahlili (OECD, UNESCO, Singapur, Koreya, Shanxay va boshqa ilg‘or ta’lim tizimlari) rahbarlik kompetentligini rivojlantirish global ta’lim siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri ekanligini tasdiqladi. OECD tavsiyalarida maktab rahbarlari o‘quv natijalariga ta’sir ko‘rsatuvchi muhim omil

sifatida qayd etilgan bo‘lsa, Singapur va Koreya tajribasida rahbarlarni saralash, tayyorlash va attestatsiyadan o‘tkazishning qat’iy tizimi yo‘lga qo‘yilgan. Shanxay modelida esa rahbarlar faoliyatining samaradorligi o‘quvchilarning xalqaro baholash dasturlaridagi (PISA, TIMSS) natijalari bilan uzviy bog‘langan. Ushbu tajribalar rahbarlik kompetentligini rivojlantirishda uzluksiz professional rivojlanish, mentorlik instituti, tarmoq asosida o‘rganish va natijaga yo‘naltirilgan baholash mexanizmlarining ahamiyatini ko‘rsatadi.

Boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillar tizimli ravishda tahlil qilindi. Ichki omillar sifatida rahbarning shaxsiy fazilatlari, kasbiy tayyorgarligi darajasi, tashkilot ichki muhitining sifati, moddiy-texnik ta’minoti hamda raqamli infratuzilmaning rivojlanganlik holati ajratib ko‘rsatildi. Davlat siyosati, normativ-huquqiy hujjatlar, milliy strategiyalar, attestatsiya tartiblari, oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlik, ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar hamda jamoatchilik talablari kabi tashqi omillar esa ilmiy asoslangan holda tizimlashtirilib, ularning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga ko‘rsatadigan ta’siri kompleks tarzda yoritilgan.

Umuman olganda, mazkur bob doirasida amalga oshirilgan nazariy va qiyosiy tahlillar natijalari umumta’lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish ta’lim sifatini oshirishning muhim strategik omili ekanligini asoslab berilgan. Tadqiqotda rahbarlik kompetentligini rivojlantirish tizimini ilmiy asoslangan, tizimli va natijaga yo‘naltirilgan mexanizm sifatida shakllantirish zarurligi aniqlashtirilgan. Shuningdek, mazkur yondashuv ta’lim muassasalarining raqobatbardoshligini ta’minlash, innovatsion rivojlanish jarayonlarini jadallashtirish hamda milliy ta’lim tizimini xalqaro standartlarga yaqinlashtirishga xizmat qilishi ilmiy jihatdan asoslangan.

Dissertatsiyaning **“Umumta’lim muassasalari rahbarlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish konsepsiyasi”** deb nomlangan ikkinchi bobida umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirish masalalari tizimli ravishda tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida rahbarlarning boshqaruv kompetentligining mazmuni va mohiyati ochib berildi hamda unga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillar aniqlashtirildi. Jumladan, ta’lim tizimidagi institutsional o‘zgarishlar, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, boshqaruv jarayonlarining modernizatsiyasi, shuningdek, ta’lim muassasalaridagi tashkiliy muhit, rahbarlarning kasbiy tayyorgarligi va boshqaruv tajribasi muhim omillar sifatida e’tirof etildi.

R.Ahlidinov, Sh.Qurbonov, E.Seytxalilov, M.Sharifxo‘jayev, Yo.Abdullayev, G‘.Qosimov, R.Djurayev, S.Turg‘unov, Ya.Ismadiyarov, G.Alimova, D.Bartram, Richard E.Boyatzis, S.Taylor va R.Thorpe kabi olimlarning ta’lim sifatini boshqarish, uni baholash hamda sifatni oshirishga doir konseptual yondashuvlari qiyosiy-tahliliy jihatdan o‘rganildi.

Mazkur ilmiy qarashlar hamda zamonaviy ta’lim muhitining transformatsion talablari umumlashtirilgan holda, “ta’lim sifatini oshirish strategiyalari” tushunchasiga quyidagicha mualliflik ta’rifi ishlab chiqildi: Ta’lim sifatini

oshirish strategiyalari - bu ta’lim tizimining mazmuniy, metodik, texnologik va tashkiliy-boshqaruv komponentlarini o‘zaro uyg‘un holda rivojlantirishga qaratilgan, raqamli ta’lim muhitining xususiyatlari va kompetensiyaviy yondashuv talablarini hisobga olgan holda, ta’lim oluvchilarning bilim, ko‘nikma va kompetensiyalarini izchil va barqaror shakllantirishni ta’minlovchi, ilmiy asoslangan hamda istiqbolga yo‘naltirilgan kompleks boshqaruv choralar tizimi hisoblanadi.

Keltirilgan mazkur jihatlar asosida umumta’lim muassasalari rahbarlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning akmeologik aspektlari va shart-sharoitlarini o‘rganish, shuningdek, umumta’lim muassasalarining mazkur jarayondagi imkoniyatlari diagnostikasi xulosalariga tayanib, maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish mazmuni quyidagi darajalarda kechishi aniqlandi (2-jadval).

Empirik tadqiqotlar natijalari umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini baholash imkonini berib, ularning strategik boshqaruv, kommunikativlik, innovatsion faoliyat, analitik fikrlash hamda jamoa bilan ishlash kabi kompetensiyalarini rivojlantirish zarurligini ko‘rsatdi. Tadqiqot jarayonida olingan natijalar rahbarlarning kasbiy kompetensiyalari ta’lim muassasasida ta’lim sifati, boshqaruv samaradorligi va jamoa faoliyatining natijadorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini tasdiqladi.

Tadqiqot natijalari maktab rahbarlarining turli kompetensiyalari ularning boshqaruv faoliyati samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari bilan ijobiy va o‘rtacha darajadagi statistik bog‘liqlikka ega ekanligini ko‘rsatadi. Bu esa maktab rahbarlarining kasbiy kompetensiyalari oshib borishi bilan ularning boshqaruv faoliyati samaradorligi ham ortishini tasdiqlaydi.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini aniqlash maqsadida kompleks empirik tadqiqot o‘tkazildi. Tadqiqot kompetensiyaviy yondashuv va aralash metodologiya (mixed-methods) asosida tashkil etilib, nazariy tayanch sifatida kompetensiya modellari va natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv konsepsiyalari qabul qilindi.

Empirik tadqiqotda strukturaviy so‘rovnoma (Likert shkalasi), yarim strukturaviy suhbat, kuzatuv, test sinovlari, portfel tahlili hamda 360° baholash usullaridan foydalanildi. Tadqiqot tavsifiy-korrelyatsion dizaynga asoslanib, respublikaning turli hududlaridan 44 nafar maktab rahbarlari qatlamli tasodifiy tanlash asosida jalb etildi. Ma’lumotlar T-test, Pearson korrelyatsiya koeffitsiyenti va regressiya tahlili yordamida qayta ishlangan.

Empirik tadqiqot tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, respondentlarning jinsi bo‘yicha taqsimoti erkaklar 40 foizni, ayollar esa 60 foizni tashkil etadi. Shu bilan birga, ayollar kategoriyasi eng yuqori foizga ega bo‘lib, erkaklar esa eng past foizni egallaydi. Yosh bo‘yicha, 46 dan 60 yoshgacha bo‘lgan guruh 53,3 foiz bilan dominant bo‘lib, 25 dan 35 yoshgacha eng past foiz - 4,4 foizni tashkil etdi. Ta’lim darajasi bo‘yicha bakalavr darajali maktab rahbarlari 60 foiz bilan eng yuqori ko‘rsatkichni qayd etgan bo‘lsa, eng past foiz – 40 foiz magistr darajasiga tegishli bo‘ldi.

2-jadval

Maktab rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish darajalari (bosqichlar kesimida)*

Kompetensiya yo‘nalishi	I-bosqich Bazaviy (adaptiv)	II-bosqich Funksional (tizimli)	III-bosqich Strategik-integrativ	IV-bosqich Akmeologik (yetuklik)
Normativ-huquqiy kompetensiya	Qonun va me’yoriy hujjatlarni biladi, yo‘riqnoma asosida ish yuritadi	Hujjatlarni amaliy vaziyatga mos qo‘llaydi, ichki tartiblarni ishlab chiqadi	Me’yoriy bazani strategik rejalashtirish bilan uyg‘unlashtiradi	Huquqiy risklarni prognoz qiladi, compliance madaniyatini shakllantiradi
Strategik va innovatsion kompetensiya	Rivojlanish rejalarini tayyorlashda ishtirok etadi	O‘rta muddatli reja va loyihalarni boshqaradi	Uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqadi va KPI asosida amalga oshiradi	Innovatsion portfelni shakllantiradi, dalillarga asoslangan qarorlar orqali transformatsiyani boshqaradi
Pedagogik liderlik kompetensiyasi	Dars kuzatuvi va metodik nazoratni amalga oshiradi	O‘qituvchilar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ichki sifat nazoratini yo‘lga qo‘yadi	Professional o‘quv hamjamiyatini (PLC) rivojlantiradi, ta’lim sifatini tizimli oshiradi	Ta’lim sifati ekotizimini yaratadi, akmeologik o‘sishni qo‘llab-quvvatlaydi
Raqamli boshqaruv kompetensiyasi	AKT vositalaridan foydalanadi	Elektron hujjat aylanishi va LMS platformalarni boshqaradi	Analitik dashboardlar va monitoring tizimlari orqali boshqaradi	Sun’iy intellekt va prediktiv analitika asosida qarorlar qabul qiladi
Kommunikativ va ijtimoiy kompetensiya	Ota-onalar va jamoa bilan muntazam muloqot qiladi	Konfliktlarni konstruktiv hal etadi, hamkorlik aloqalarini kengaytiradi	Tarmoqli (network) hamkorlik va ijtimoiy sheriklikni rivojlantiradi	Institutsional brend va ijtimoiy kapitalni shakllantiradi
Tahliliy va refleksiv kompetensiya	Faoliyat natijalarini oddiy tahlil qiladi, o‘z ishiga dastlabki baho beradi	Ta’lim jarayoni natijalarini tizimli tahlil qiladi va refleksiya asosida xulosalar chiqaradi	Analitik yondashuv asosida qarorlar qabul qiladi va rivojlanish strategiyalarini takomillashtiradi	Metarefleksiya asosida innovatsion yechimlar ishlab chiqadi va boshqaruv samaradorligini oshiradi

***Manba:** *Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot natijalari asosida tuzilgan.*

Maktab rahbari sifatida xizmat qilgan yillik ish tajribasi bo‘yicha eng ko‘p respondentlar – 6 yil va undan ortiq tajribaga ega bo‘lganlar bo‘lib, ularning ulushi 60,2 foizni tashkil etdi. Bunga qarama-qarshi ravishda, xizmat yillari bo‘yicha eng past ko‘rsatkich – 2 yil va undan kam xizmat qilganlar bo‘lib, ulushi 15,5 foizni tashkil etdi. Tadqiqot doirasida maktab rahbarlarining kompetensiyalari (ta’limiy nazorat, kasbiy rivojlanish, hamkorlik, o‘zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish va raqamli kompetensiyalar), liderlik amaliyotlari hamda ish faoliyati o‘rtasidagi bog‘liqlik o‘rganildi. Shuningdek, respondentlarning demografik ko‘rsatkichlari asosida kompetensiyalar farqi tahlil qilindi.

Natijalar maktab rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish ularning ish samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini tasdiqladi. Korrelyatsion va regressiya tahlillari asosida kompetensiyalar, liderlik amaliyotlari va faoliyat natijalari o‘rtasida sezilarli ijobiy bog‘liqlik mavjudligi aniqlandi (3-jadval).

Olingan ma’lumotlar shuni ko‘rsatdiki, maktab rahbarlarining o‘quv jarayonini nazorat qilish, kasbiy rivojlanish amaliyoti, hamkorlik qobiliyati, o‘zgarishlarni boshqarish, maqsadlarga erishish, jamoani muvofiqlashtirish hamda raqamli resurslardan foydalanish kabi kompetensiyalari ularning strategik rahbarlik qilish, maktab faoliyati va resurslarini boshqarish, ta’lim va o‘qitish jarayoniga e’tibor qaratish, o‘zini va boshqalarni rivojlantirish hamda hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yish ko‘rsatkichlari bilan ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli bog‘liqlikka ega ekanligi aniqlangan.

Natijalar maktab rahbarlarining kompetensiyalari bilan ularning faoliyat samaradorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti (r) va p-qiymat orqali tahlil qilingan. $p \leq 0.05$ bo‘lganda natija statistik jihatdan ahamiyatli deb hisoblanadi va nol gipoteza rad etiladi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, o‘quv jarayonini nazorat qilish kompetensiyasi maktab rahbarlarining strategik rahbarlik qilish ($r=0.42$; $p=0.001$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.38$; $p=0.003$), o‘zini va boshqalarni rivojlantirish ($r=0.35$; $p=0.005$) hamda hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yish ($r=0.31$; $p=0.01$) ko‘rsatkichlari bilan ijobiy va statistik ahamiyatli bog‘liqlikka ega ekanligi aniqlandi.

Kasbiy rivojlanish amaliyoti kompetensiyasi esa ta’lim va o‘qitish jarayoniga e’tibor qaratish ($r=0.33$; $p=0.004$) va o‘zini va boshqalarni rivojlantirish ($r=0.29$; $p=0.02$) ko‘rsatkichlari bilan sezilarli bog‘liqlikni namoyon etdi.

Shuningdek, hamkorlik qobiliyati kompetensiyasi strategik rahbarlik qilish ($r=0.36$; $p=0.002$), maktab faoliyati va resurslarini boshqarish ($r=0.34$; $p=0.004$) hamda hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yish ($r=0.44$; $p=0.001$) bilan ijobiy bog‘liqlikka ega ekanligi kuzatildi.

O‘zgarishlarni boshqarish kompetensiyasi esa strategik rahbarlik qilish ($r=0.28$; $p=0.02$), ta’lim jarayoniga e’tibor qaratish ($r=0.37$; $p=0.003$) va o‘zini rivojlantirish ($r=0.32$; $p=0.01$) ko‘rsatkichlari bilan ahamiyatli bog‘langan.

3-jadval.

Maktab rahbarlarining kompetensiyalari va ularning faoliyati o‘rtasidagi bog‘liqlikni tekshirish*

Maktab rahbarlarining faoliyat samaradorligi															
Maktab rahbarlarining kompetensiyalari	Strategik rahbarlik qilish			Maktab faoliyati va resurslarini boshqarish			Ta’lim va o‘qitish jarayoniga e’tibor qaratish			O‘zini va boshqalarni rivojlantirish			Hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yish		
Kichik o‘lcham (subo‘lcham) yoki **quyi yo‘nalish** O‘zgaruvchilar	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiymat (ahamiyatlilik darajasi)	H_0 (nol gipoteza) bo‘ yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiymat (ahamiyatlilik darajasi)	H_0 (nol gipoteza) bo‘ yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiymat (ahamiyatlilik darajasi)	H_0 (nol gipoteza) bo‘ yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiymat (ahamiyatlilik darajasi)	H_0 (nol gipoteza) bo‘ yicha qaror	Pirson korrelyatsiya koeffitsiyenti	p-qiymat (ahamiyatlilik darajasi)	H_0 (nol gipoteza) bo‘ yicha qaror
O‘quv jarayonini nazorat qilish	0.42	0.001	Rad etildi	0.38	0.003	Rad etildi	0.18	0.07	Rad etilmadi	0.35	0.005	Rad etildi	0.31	0.01	Rad etildi
Kasbiy rivojlanish amaliyoti	0.12	0.11	Rad etilmadi	0.16	0.06	Rad etilmadi	0.33	0.004	Rad etildi	0.29	0.02	Rad etildi	0.14	0.09	Rad etilmadi
Hamkorlik qobiliyati	0.36	0.002	Rad etildi	0.34	0.004	Rad etildi	0.09	0.21	Rad etilmadi	0.17	0.06	Rad etilmadi	0.44	0.001	Rad etildi
O‘zgarishlarni boshqarish	0.28	0.02	Rad etildi	0.15	0.08	Rad etilmadi	0.37	0.003	Rad etildi	0.32	0.01	Rad etildi	0.11	0.14	Rad etilmadi
Maqsadlarga erishish	0.19	0.06	Rad etilmadi	0.41	0.001	Rad etildi	0.27	0.02	Rad etildi	0.13	0.12	Rad etilmadi	0.39	0.002	Rad etildi
Jamoani muvofiqlashtirish	0.33	0.005	Rad etildi	0.08	0.25	Rad etilmadi	0.17	0.07	Rad etilmadi	0.43	0.001	Rad etildi	0.3	0.01	Rad etildi
Raqamli resurslardan foydalanish	0.14	0.09	Rad etilmadi	0.36	0.003	Rad etildi	0.31	0.01	Rad etildi	0.1	0.18	Rad etilmadi	0.16	0.06	Rad etilmadi

***(Manba:** Muallif tomonidan ilmiy tadqiqot tahlil natijalari asosida tuzildi.)*

Umuman olganda, natijalar maktab rahbarlarining turli kompetensiyalari ularning boshqaruv faoliyati samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari bilan ijobiy va o‘rtacha darajadagi statistik bog‘liqlikka ega ekanligini ko‘rsatadi. Bu esa maktab rahbarlarining kasbiy kompetensiyalari oshib borishi bilan ularning boshqaruv faoliyati samaradorligi ham ortishini tasdiqlandi.

Shuningdek, tadqiqot davomida ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli ishlab chiqildi (3-rasm). Mazkur model rahbarlarning boshqaruv kompetentligini tizimli rivojlantirishga qaratilgan bo‘lib, unda strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, pedagogik jarayonni samarali tashkil etish, inson resurslarini boshqarish hamda monitoring va baholash mexanizmlari o‘zaro integratsiyalashgan holda aks ettirildi.

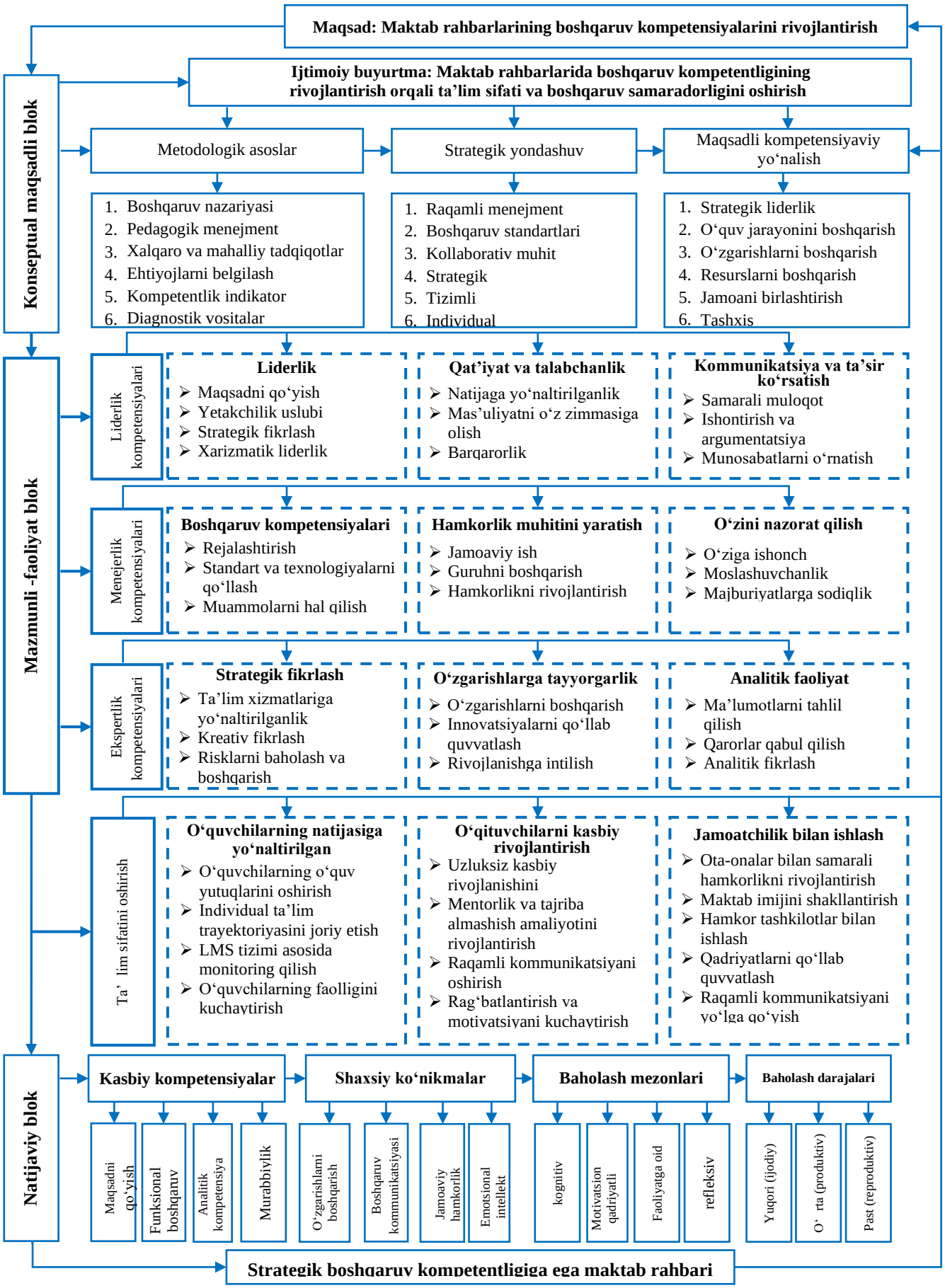
Ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan boshqaruv strategiyalarining konseptual modeli umumta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatini tizimli, maqsadga yo‘naltirilgan va samarali tashkil etishga xizmat qiluvchi muhim nazariy asos hisoblanadi. Mazkur model ta’lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish, pedagogik jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish, resurslardan oqilona foydalanish hamda ta’lim jarayonini strategik rejalashtirish orqali ta’lim sifatini oshirish imkonini beradi. Shu bilan birga, model rahbarlarning boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslashga hamda ta’lim jarayonining natijadorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Umuman olganda, olib borilgan tahlillar umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish ta’lim sifatini oshirishning muhim omillaridan biri ekanligini ko‘rsatdi. Shu bois, rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy asoslangan model va strategiyalarni amaliyotga joriy etish ta’lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Dissertatsiyaning **“Boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirishning strategik yo‘nalishlari”** deb nomlangan uchinchi bobida maktab tizimida strategik boshqaruvni modernizatsiyalash jarayonida raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanishning ilmiy-nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilindi. Shuningdek, ta’lim tizimini raqamlashtirish asosida strategik rejalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari o‘rganildi hamda ilg‘or xorijiy tajribalar asosida qiyosiy tahlil amalga oshirildi.

Tadqiqot jarayonida maktab tizimida rivojlanish strategiyalarini raqamli asosda rejalashtirishning zamonaviy yondashuvlari ilmiy-nazariy jihatdan asoslandi. Yillik va uzoq muddatli strategik rejalarni elektron platformalarda shakllantirish mexanizmlari o‘rganildi hamda ularning boshqaruv samaradorligiga ta’siri tahlil qilindi.

Shuningdek, EMIS (Ta’limni boshqarish axborot tizimi), e-Maktab va boshqa raqamli platformalar orqali strategik rejalashtirish jarayonlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari yoritildi. Ushbu tizimlar asosida ta’lim muassasalarining rivojlanish strategiyalari ma’lumotlarga tayangan holda ishlab chiqilishi ilmiy jihatdan asoslandi.



3-rasm. Umumta'lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning konseptual modeli

Tadqiqotda o‘quvchilar natijalari, o‘qituvchilarning pedagogik faoliyati samaradorligi hamda ta’lim jarayonining umumiy ko‘rsatkichlarini raqamli hisobotlar asosida tahlil qilish masalalari o‘rganildi. EMIS, e-Maktab va Business Intelligence (BI) tizimlari orqali shakllantiriladigan ma’lumotlar bazasi asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlari ilmiy-nazariy jihatdan asoslandi.

Raqamli hisobot tizimlari yordamida maktab faoliyatining monitoringi, natijalarni solishtirma tahlil qilish hamda muammoli hududlarni aniqlash imkoniyatlari tahlil qilindi.

Tadqiqotda “Katta ma’lumotlar” (Big data) texnologiyalari va ta’lim natijalarini tahlil qilish vositalarining maktab boshqaruvidagi o‘rni o‘rganib chiqildi. Katta hajmdagi ta’lim ma’lumotlarini qayta ishlash orqali o‘quvchilarning individual rivojlanish trayektoriyasini aniqlash va prognozlash imkoniyatlari tahlil qilindi.

Shuningdek, learning analytics asosida o‘quv jarayonidagi real vaqt ma’lumotlarini tahlil qilish orqali strategik qarorlar qabul qilish samaradorligi ilmiy jihatdan asoslandi. Ushbu yondashuv ta’lim jarayonini reaktiv emas, balki proaktiv boshqarish imkonini berishi yoritildi. Yuqorida o‘rganilgan ilmiy adabiyotlardan kelib chiqqan holda maktabni raqamli boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishga qodir bo‘lgan va uni amaliyotda muvaffaqiyatli joriy etuvchi maktab direktorlarning boshqaruvni raqamlashtirish bilim va ko‘nikmalarini tizimlashtiruvchi raqamli maktab lideri tuzilmasi ishlab chiqildi (4-rasm).



4-rasm. To‘rt qismli “Raqamli maktab lideri tuzilmasi”

Ilmiy izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, maktab rahbarining raqamli liderlikdagi vazifalarini tasniflash nafaqat texnologiyalarni joriy etish jarayonini yengillashtiradi, balki butun ta’lim tizimining barqaror raqamli rivojlanishiga xizmat qiladi.

Mazkur tadqiqot doirasida Singapurning Student Learning Space (SLS) - School Cockpit, Janubiy Koreyaning Milliy ta’lim axborot tizimi (NEIS) hamda Estoniyaning e-Kool raqamli ta’lim boshqaruv tizimlari maktablarni strategik raqamli boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha asosiy ilmiy tahlil obyektlari sifatida o‘rganildi va qiyosiy jihatdan tahlil qilindi.

Singapur tajribasi asosida maktab boshqaruvini yagona raqamli platforma orqali amalga oshirish, real vaqt rejimida monitoring qilish va strategik qarorlar qabul qilish jarayonini avtomatlashtirish imkoniyatlari tahlil qilindi.

Janubiy Koreya NEIS tizimi orqali ta’lim jarayonining barcha bosqichlarini integratsiyalashgan boshqaruv asosida tashkil etish mexanizmlari yoritildi hamda uning samaradorligi ilmiy jihatdan asoslandi.

Estoniya e-Kool tizimi esa maktab, oila va davlat o‘rtasidagi raqamli hamkorlikni rivojlantirish orqali ta’lim jarayonining shaffofligini oshirishi tahlil qilindi va uning ilg‘or tajribasi o‘rganildi.

Xorijiy davlatlar tajribasini o‘rganish natijasida umumta’lim maktablarini raqamli vositalar orqali strategik boshqarish imkoniyatlarini tahlil qilishda TOWS matritsasi metodologik asos sifatida qo‘llanildi. TOWS matritsasi SWOT tahlil natijalariga asoslanadi (4-jadval).

4-jadval

SWOT tahlili asosida TOWS tahlili

	Imkoniyatlar (O)	**Tahdidlar (T)**
Kuchli tomonlar (S)	**SO strategiyalari (kuch–imkoniyat):** - Singapurdagi *School Cockpit*ning analitik bazasidan foydalangan holda O‘zbekistonda o‘quvchilar yutuqlarini prognozlash tizimini yaratish. - Koreyaning *NEIS* tizimidagi yagona platforma modelidan foydalanib, O‘zbekiston maktablarini integratsiyalashgan boshqaruv tizimiga ulash. - Estoniyaning *e-Kool* tajribasi asosida ota-ona–maktab hamkorligini mustahkamlash orqali ta’lim sifatini oshirish.	**ST strategiyalari (kuch–tahdid):** - Kuchli analitik va kommunikatsion tizimlar yordamida kiberxavfsizlikni kuchaytirish (masalan, *School Cockpit*dagi qat’iy monitoring usullari). - Yagona tizim orqali maktablar o‘rtasidagi imkoniyatlar tafovutini kamaytirish. - Ota-onalar bilan faol kommunikatsiya orqali inson omilini saqlab qolish va tizimga ishonchni oshirish.
Zaif tomonlar (W)	**WO strategiyalari (zaiflik–imkoniyat):** - O‘qituvchilarning raqamli savodxonligini oshirish orqali xalqaro tajribani samarali moslashtirish. - Yuqori xarajatlarni kamaytirish uchun bosqichma-bosqich joriy etish modeli. - Ma’lumotlar xavfsizligi bo‘yicha xalqaro standartlarni qo‘llash orqali tizimning zaif tomonlarini bartaraf etish.	**WT strategiyalari (zaiflik–tahdid):** - Yuqori infratuzilma xarajatlarini kamaytirish maqsadida davlat–xususiy hamkorlik mexanizmlarini joriy etish. - O‘qituvchilarni doimiy o‘qitish orqali inson omilining susayishini oldini olish. - Ma’lumotlar xavfsizligi va kiberhujumlar xavfini kamaytirish uchun milliy darajada muhofaza tizimini yaratish.

TOWS matritsasi asosida to‘rtta strategik yo‘nalish ajratiladi: WT (zaif tomonlar va tahdidlarni minimallashtirish), WO (zaif tomonlarni kamaytirib, imkoniyatlarni maksimal darajada foydalanish), ST (kuchli tomonlar orqali

tahdidlarni kamaytirish) va SO (kuchli tomonlar va imkoniyatlarni birgalikda rivojlantirish). Mazkur model SWOT tahlil natijalariga tayangan holda ichki (kuchli va zaif tomonlar) hamda tashqi (imkoniyatlar va tahdidlar) omillar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tizimli ravishda baholash imkonini beradi.

Tadqiqotda TOWS matritsasi maktablarni raqamli boshqarish tizimlarini tahlil qilishda muhim metod sifatida asoslandi. Xususan, xorijiy raqamli ta’lim boshqaruvi tizimlarida mavjud kuchli tomonlar va rivojlanish imkoniyatlari integratsiyasi orqali strategik samaradorlikni oshirish, shuningdek, texnologik va infratuzilmaviy zaifliklarni kamaytirish yo‘llari ilmiy jihatdan tahlil qilindi.

Natijada, TOWS matritsasi maktab boshqaruv tizimlarini strategik baholashda ichki va tashqi omillarni o‘zaro bog‘liq holda tahlil qilish hamda raqamli transformatsiya sharoitida optimal boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish imkonini beruvchi muhim ilmiy-metodik vosita sifatida asoslandi.

Mazkur tadqiqot natijalari asosida umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantiruvchi ta’lim muhitini tashkil etish mexanizmi ishlab chiqildi (5-rasm). Ushbu mexanizm rahbar kadrlarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish, boshqaruv faoliyatini takomillashtirish hamda ta’lim sifatini oshirishga yo‘naltirilgan kompleks yondashuv sifatida asoslandi.

Mexanizmda umumiy o‘rta ta’lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning tizimli va bosqichma-bosqich mexanizmi yoritilgan bo‘lib, u kompetensiyaviy yondashuv asosida shakllantirilgan.

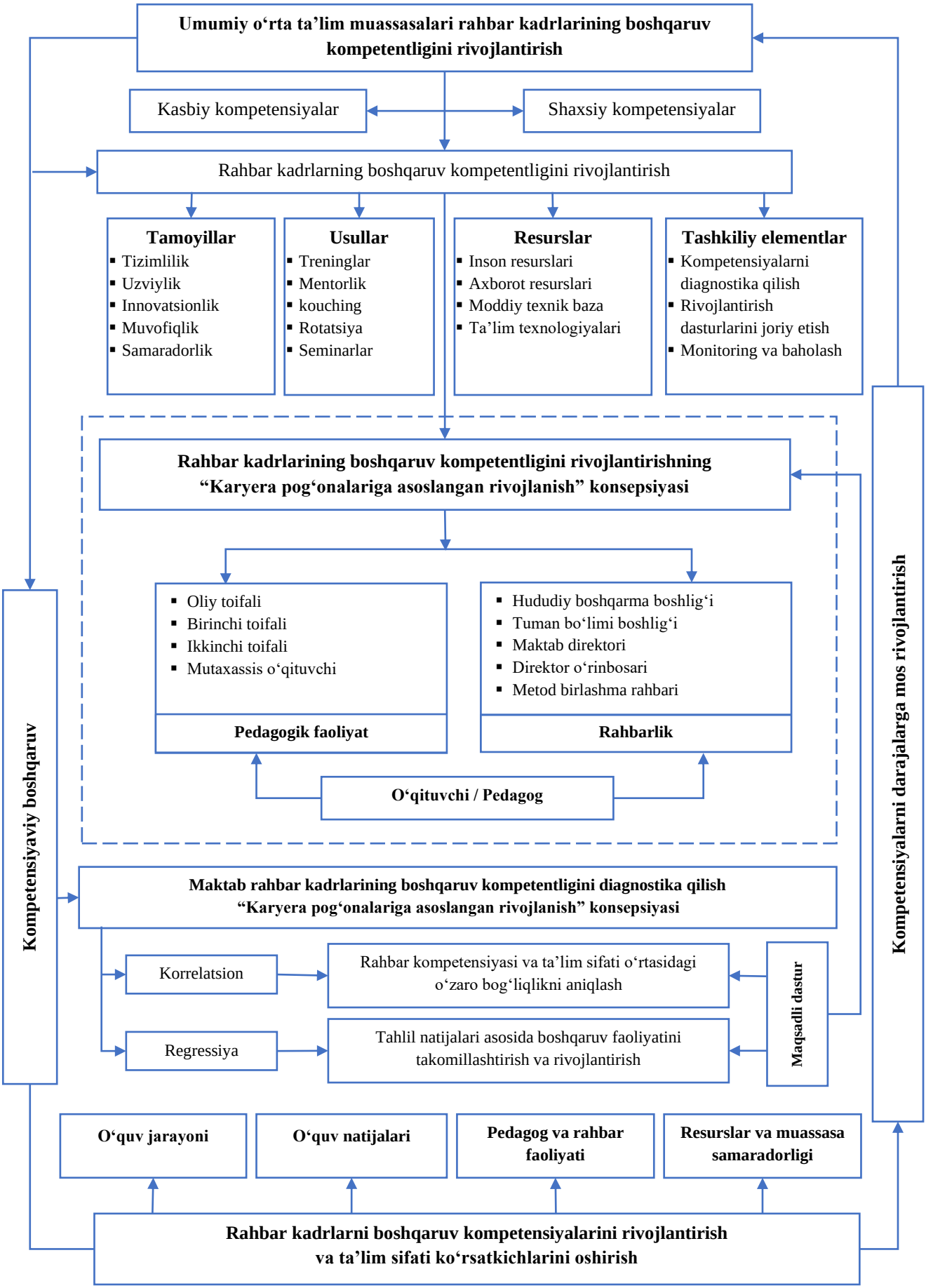
Tahlil jarayonida rahbar kadrlarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish o‘zaro integratsiyalashgan tizim sifatida ko‘rib chiqilgan.

Dastlab, rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda kasbiy va shaxsiy kompetensiyalar o‘zaro bog‘liq komponentlar sifatida ilmiy jihatdan asoslangan. Ushbu kompetensiyalar ta’lim muassasasi samarali boshqaruvini ta’minlovchi asosiy omil sifatida talqin qilingan.

Mexanizmning keyingi bosqichida boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari - tamoyillar, usullar, resurslar va tashkiliy elementlar tizimi tahlil qilingan. Bunda innovatsionlik, uzviylik, tizimlilik, samaradorlik va muvofiqlik tamoyillari ilmiy jihatdan asoslanib, rahbar kadrlar faoliyatining metodologik bazasi sifatida belgilangan.

Shuningdek, kompetensiyalarni rivojlantirish jarayonida treninglar, mentorlik, coaching, rotatsiya va seminarlar kabi usullar samarali vosita sifatida o‘rganilgan. Bu usullar rahbarlarning boshqaruv salohiyatini oshirishga va amaliy kompetensiyalarni rivojlantirishga xizmat qilishi tahlil qilingan.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablarini boshqaruvni rivojlantiruvchi ta’lim muhitini tashkil etish mexanizmining markaziy qismi sifatida “karyera pog‘onalariga asoslangan rivojlanish” konsepsiyasi taklif etilgan bo‘lib, unda rahbarlik va pedagogik faoliyat o‘zaro integratsiyalashgan tizim sifatida ilmiy asoslangan. O‘qituvchi pedagogik faoliyat va rahbarlik kabi vertikal rivojlanish bosqichlari kompetensiyaviy o‘sishning mantiqiy davomi sifatida ko‘rib chiqilgan.



5-rasm. Boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantiruvchi ta’lim muhitini tashkil etish mexanizmi

Mazkur tizimda pedagogik faoliyat, rahbarlik yo‘nalishlari o‘zaro bog‘liq holda tahlil qilinib, ularning har biri rahbarlik kompetentligini shakllantirishda muhim bosqich ekanligi asoslangan.

Shuningdek, diagnostika bosqichida kompetensiyalarni aniqlash va ularni ta’lim sifati bilan bog‘liqligini tahlil qilish masalalari o‘rganilgan. Regulyativ bosqichda esa olingan natijalar asosida boshqaruv faoliyatini takomillashtirish choralari ishlab chiqilishi ilmiy jihatdan asoslangan.

Dissertatsiyaning **“Rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish strategiyalari samaradorligi”** deb nomlangan to‘rtinchi bobida tajriba-sinov ishlari mazmuni va natijalari bayon etilgan.

Mazkur bobda umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy modelning samaradorligi tajriba-sinov ishlari asosida yoritilgan. Tadqiqot tizimli, ilmiy asoslangan va bosqichma-bosqich yondashuv asosida tashkil etildi.

Tajriba-sinov ishlari uch asosiy bosqichda amalga oshirildi: aniqlovchi, shakllantiruvchi hamda nazorat-umumlashtiruvchi bosqichlar. Aniqlovchi bosqichda rahbarlarning mavjud boshqaruv kompetentligi darajasi diagnostik vositalar orqali baholandi. Natijalar asosida tajriba va nazorat guruhlari shakllantirildi. Shakllantiruvchi bosqichda ishlab chiqilgan strategiyalar, pedagogik shart-sharoitlar va metodik ta’minot tajriba guruhida amaliyotga joriy etildi, nazorat guruhida esa an’anaviy faoliyat davom ettirildi. Yakuniy bosqichda natijalar qiyosiy-statistik tahlil qilinib, samaradorlik ilmiy asosda isbotlandi.

Rahbarlarning boshqaruv kompetentligini baholash uchun ko‘p o‘lchovli tizim ishlab chiqildi. Unda strategik rejalashtirish, pedagogik rahbarlik, kommunikatsiya va hamkorlik, o‘zini boshqarish hamda innovatsion fikrlash kabi asosiy kompetensiyalar mezon sifatida belgilandi.

Tajriba-sinov ishlari respublikamizning turli hududlaridan tanlab olingan umumta’lim muassasalari direktorlari ishtirokida tashkil etildi. Tadqiqot jarayoniga jami 244 nafar rahbar xodimlar jalb etildi (2024-yilda 124 nafar, 2025-yilda 120 nafar). Ishtirokchilar an’anaviy statistik tahlil tamoyillariga ko‘ra ikki guruhga ajratildi. Bunda tadqiqot obyekti sifatida yangi boshqaruv usullarini o‘rgatishga tayangan holda o‘qitilgan tajriba guruhi (TG) va an’anaviy malaka oshirish yondashuvlari asosida tahsil olgan nazorat guruhi (NG) sifatida belgilab olindi.

Tadqiqotning dastlabki bosqichi, ya’ni 2024-yilda o‘tkazilgan tajriba-sinov ishlarida jami 124 nafar maktab direktori ishtirok etgan bo‘lib ulardan 64 nafari tajriba guruhida,

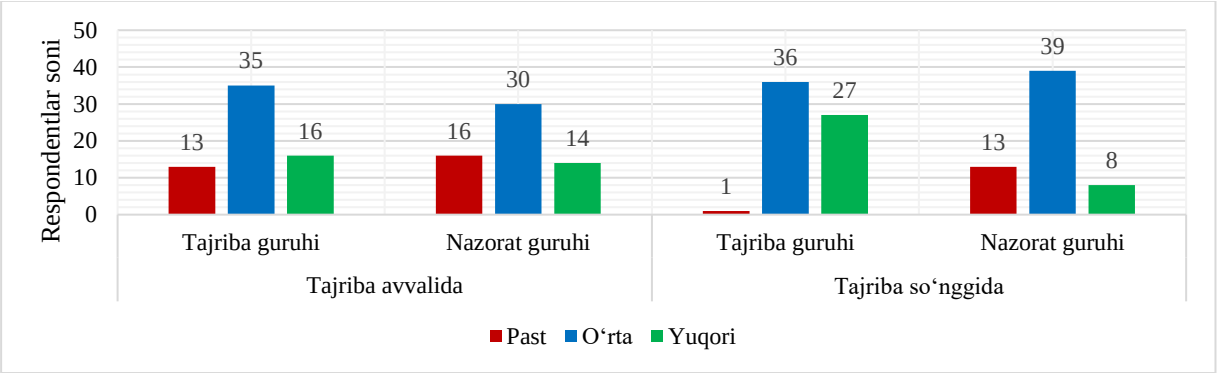
60 nafari esa nazorat guruhda respondent sifatida jalb etildi. Tajriba boshida (avvalida) va tajriba so‘nggida olingan natijalar dinamikasi quyidagi jadvalda o‘z aksini topgan (5-jadval).

5-jadval

2024-yilgi tajriba-sinov ishlari natijalari (chastotalar taqsimoti)

Yil	Guruhlar	Vaqt	Jami (N)	Yuqori (3 ball)	O‘rta (2 ball)	Past (1 ball)
2024	**Tajriba guruhi**	Tajriba avvalida	64	16	35	13
		Tajriba so‘nggida	64	27	36	1
	Nazorat guruhi	Tajriba avvalida	60	14	30	16
		Tajriba so‘nggida	60	8	39	13

Tajriba-sinov natijalarini o‘zida birlashtirgan jadvaldagi raqamli ma’lumotlariga tayangan holda dastlabki statistik tahlilni amalga oshiramiz. Tajriba avvalidagi holatga e’tibor qaratsak, tajriba guruhida past darajali ko‘rsatkichga ega bo‘lganlar 13 nafarni (20,2%) tashkil etgan bo‘lsa, tajriba so‘nggida bu ko‘rsatkich keskin kamayib, atigi 1 nafarni (1,6%) tashkil etdi. Aksincha, yuqori darajaga ega rahbarlar soni 16 nafardan 27 nafarga ortdi. Bu tajriba guruhida sifat o‘zgarishi yuz berganligidan dalolat beradi (6-rasmga qarang).



6-rasm. 2024-yilgi tajriba-sinov ishlari diagrammasi

Shu bilan bir vaqtda, nazorat guruhida sezilarli ijobiy siljish kuzatilmadi. Xususan, past darajali ishtirokchilar soni tajriba boshida 16 nafar bo‘lgan bo‘lsa, tajriba oxirida 13 nafarni tashkil etdi. Bu holat an’anaviy malaka oshirish yondashuvlari asosida tahsil olgan holda boshqaruv ko‘nikmalarining rivojlanish dinamikasi emasligini ko‘rsatadi.

Tajriba-sinov jarayonlari 2025-yilda takror o‘tkazildi. Bunda olingan natijalarning tasodifiy emasligini va metodikaning barqarorligini tekshirish maqsadi belgilangan bo‘lib tajriba-sinov ishlari yakuniy bosqich sifatida qayta tashkil etildi. Ushbu bosqichda jami 120 nafar direktor (60 nafari tajriba guruhida, 60 nafari nazorat guruhlarida) qamrab olindi. Natijalar quyidagi jadvalda keltirilgan (6-jadval).

6-jadval.

2025-yilgi tajriba-sinov ishlari natijalari (chastotalar taqsimoti)

Yil	Guruhlar	Vaqt	Jami (N)	Yuqori (3 ball)	O‘rta (2 ball)	Past (1 ball)
2025	**Tajriba guruhi**	Tajriba avvalida	60	13	31	16
		Tajriba so‘nggida	60	27	30	3
	Nazorat guruhi	Tajriba avvalida	60	14	29	17
		Tajriba so‘nggida	60	15	37	8

2025-yilgi ma’lumotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, tajriba boshlanishida har ikkala guruh deyarli teng imkoniyatlarga ega bo‘lgan. Xususan, past darajali natija ko‘rsatgan respondentlar soni tajriba guruhida 16 nafar, nazorat guruhida esa 17 nafarni tashkil etdi. Biroq, tajriba yakuniga kelib vaziyat tubdan o‘zgardi. Tajriba guruhida past ko‘rsatkichga ega respondentlar 81% ga kamayganligi (3 nafar), yuqori ko‘rsatkichlilar esa 107% ko‘rsatkichlarda (13 tadan 27 taga) ortganligi ko‘rinadi (7-rasmga qarang). Tajriba-sinov jarayonida o‘rtacha arifmetik qiymatlar dinamikasini ko‘rib chiqiladi. Bunda tajriba guruhining tajriba avvalida:

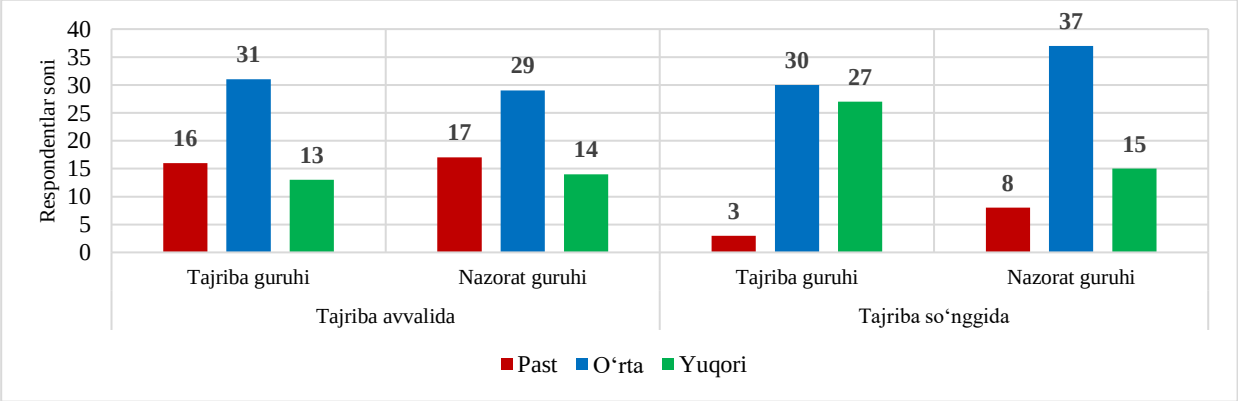
$$\bar{X}_{TA} = \frac{13 \cdot 3 + 31 \cdot 2 + 16 \cdot 1}{60} = \frac{39 + 62 + 16}{60} = \frac{117}{60} = 1.95$$

Hamda tajriba so‘nggidagi qiymatlari aniqlandi.

$$\bar{X}_{TS} = \frac{27 \cdot 3 + 30 \cdot 2 + 3 \cdot 1}{60} = \frac{81 + 60 + 3}{60} = \frac{144}{60} = 2.40$$

O‘rtacha arifmetik qiymatlar dinamikasidagi o‘sish farqi $\Delta = 2.40 - 1.95 = +0.45$ ballni tashkil etganligi hamda $\bar{X}_{TA} < \bar{X}_{TS}$ farq mos ravishda $1.95 < 2.40$ tasdiqlanganligini ko‘rish mumkin.

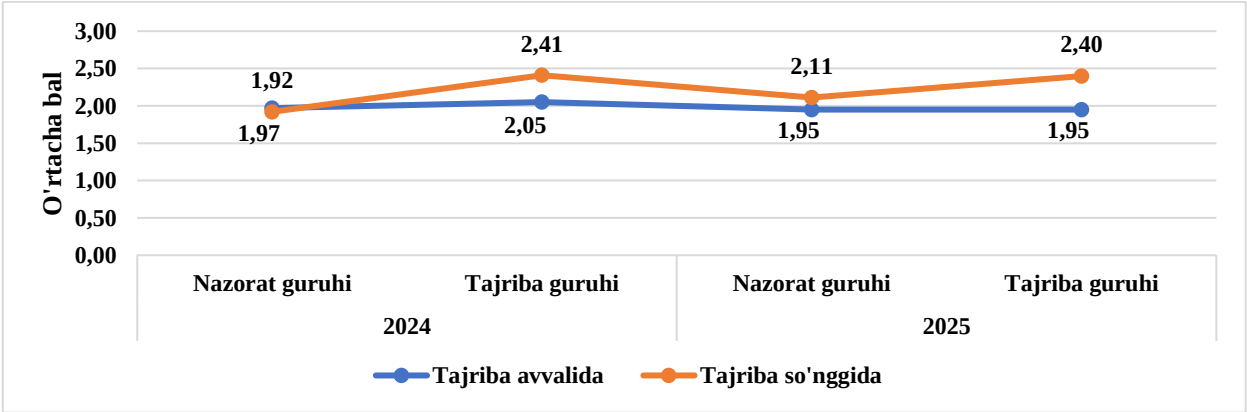
Tajriba-sinov jarayonlarining 2025-yil natijalari shuni tasdiqladiki, tajriba guruhi va nazorat guruhi aynan bir xil boshlang‘ich nuqtadan (1.95 ball) harakatni boshlagan bo‘lsa-da, tajriba yakunida tajriba guruhi 0.45 ballga o‘sib, 2.40 ko‘rsatkichni qayd etdi. Nazorat guruhida esa o‘sish minimal darajada (0.16 ball) ekanligi aniqlandi.



7-rasm. 2025-yilgi tajriba-sinov ishlari diagrammasi

Yuqoridagi natijalar asosida shuni xulosa qilish mumkinki matematik tahlillarga tayanib 2024 va 2025-yillarda o‘tkazilgan tajriba-sinov ishlarida tajriba guruhlari o‘zlashtirish ko‘rsatkichlarining o‘rtacha qiymati bo‘yicha nazorat guruhlaridan farqli ustunlikka erishganligini ta’kidlash mumkin. Shuningdek, o‘rtacha ballar dinamikasida ham ikki yillik tajriba-sinov jarayonlari natijalarida (tajriba so‘nggida) nazorat guruhlarida 2.02, tajriba guruhlarida 2.41 ballni ko‘rsatdi.

Bundan ko‘rinib turibdiki, so‘nggi bosqichda tajriba guruhlarida o‘rtacha ko‘rsatkich nazorat guruhlariga nisbatan katta 80,3% > 67,3%, ekanligi, ta’lim samaradorligi 13% ga teng ekanligi ma’lum bo‘ladi. Ushbu o‘sish suratini o‘rtacha ballar dinamikasining diagrammasida ham ko‘rish mumkin (8-rasmga qarang).



8-rasm. O‘rtacha ballar dinamikasi

Tajriba guruhlaridagi “Past” darajani olgan respondentlarning keskin kamayishi va “Yuqori” darajali respondentlarning ortishi kuzatilgan bo‘lsa, nazorat guruhlarida bu jarayon turg‘un xarakterga ega bo‘ldi.

Ushbu olingan natijalarning tasodifiy emasligini, balki statistik nuqtai nazaridan ahamiyatli ekanligini isbotlash, shuningdek, tajriba va nazorat guruhlari o‘rtasidagi tafovutning statistik jihatdan ishonchliligini tekshirish maqsadida biz matematik statistikaning parametrik va no-parametrik mezonlariga murojaat qildik.

Ushbu tahlillar ikki yo‘nalishda amalga oshiriladi. Dastlab Styudentning t-mezoni (Student’s t-test) yordamida guruhlarning o‘rtacha o‘zlashtirish darajalari o‘rtasidagi farqning ishonchliligi tekshiriladi. Keyingi bosqichda Pirsonning χ^2 (Hi-kvadrat) mezoni yordamida guruhlardagi sifat o‘zgarishlari (o‘zlashtirish darajalari taqsimotidagi siljishlar) tahlil qilindi.

7-jadval.

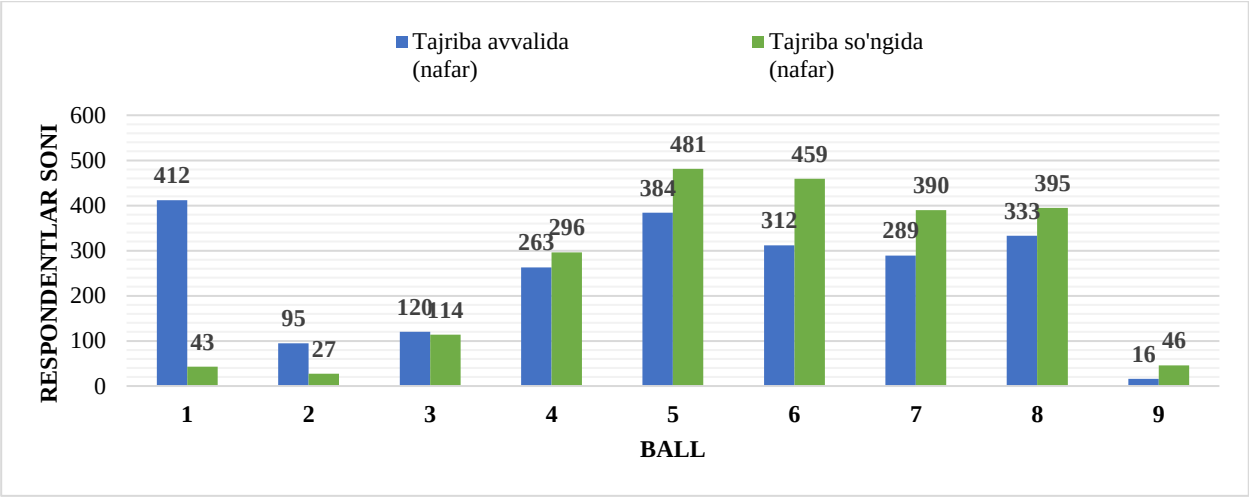
O‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlarining statistik tahlili

Ball	Tajriba avvalida (nafar)	Tajriba avvalida (%)	Tajriba so‘nggida (nafar)	Tajriba so‘nggida (%)	Farq (nafar)
1	412	18,5%	43	1,9%	-369
2	95	4,3%	27	1,2%	-68
3	120	5,4%	114	5,1%	-6
4	263	11,8%	296	13,1%	+33
5	384	17,3%	481	21,4%	+97
6	312	14,0%	459	20,4%	+147
7	289	13,0%	390	17,3%	+101
8	333	15,0%	395	17,5%	+62
9	16	0,7%	46	2,0%	+30
Jami	**2 224**	**100,0%**	**2 251**	**100,0%**	**+27**

Shu bilan birga, maktab direktorining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish strategiyalarining samaradorligini aniqlash maqsadida 2024-yil va 2025-yil davomida Menejerlik kurslarida tajriba sinov ishlarida ishtirok etgan 244 nafar maktab direktorlarining maktablaridan ta’lim sifatiga ta’siri o‘rganildi (7-jadvalga qarang). 2224 nafar o‘quvchi kirish testini, 2251 nafar o‘quvchilar esa chiqish testini topshirishdi. O‘quvchilar bilimini baholash uchun muammoli topshiriqlarga asoslangan testlar ishlab chiqildi. Testlar real hayotiy vaziyatlarga asoslangan bo‘lib, kognitiv jarayonlarning barcha darajalarini qamrab oldi.

9-rasmdan ko‘rinib turibdiki, tajriba avvalidagi ($\overline{Y}$) qiymatlar va tajriba so‘ngidagi ($\overline{X}$) uchun tanlanma modal qiymatlari mos ravishda tajriba so‘ngidagi qiymatlar uchun $\overline{X}>\overline{Y}$ shartlarni qanoatlantirishini oldindan ko‘rish mumkin.

Xulosa sifatida, ishlab chiqilgan boshqaruv kompetentligini rivojlantirish strategiyalari rahbarlarning menejerlik va liderlik salohiyatini o‘rtacha 19% ga oshirganligi, o‘quvchilar bilim ko‘rsatkichlari esa 21% ga yaxshilanganligi statistik jihatdan asoslab berildi.



9-rasm. O‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari dinamikasi

Bu esa boshqaruv sifati ta’lim sifati bilan uzviy bog‘liq ekanligini hamda zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish zarurligini ilmiy jihatdan tasdiqlaydi.

XULOSA

Mazkur dissertatsiya doirasida umumta’lim muassasalari rahbar kadrlari boshqaruv kompetentligini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirish muammosi kompleks, tizimli va ko‘p darajali ilmiy yondashuv asosida tadqiq etilgan. Xususan,

1. Boshqaruv kompetentligini rivojlantirish tizimining mohiyati tizimlilik, uzluksizlik, integrativlik va natijaviylik tamoyillari asosida ilmiy jihatdan asoslab berilgan. Mazkur tizim maqsadli, mazmuniy, jarayonli va natijaviy komponentlarning o‘zaro uzviy bog‘liqligi asosida shakllanib, rahbar kompetentligini rivojlantirishni strategik boshqaruv mexanizmi sifatida talqin etish zarurati isbotlangan.

2. Dissertatsiyada boshqaruv kompetentligining nazariy-metodologik asoslari ishlab chiqilib, u ko‘p komponentli (strategik, pedagogik, kommunikativ, innovatsion, refleksiv) integrativ tizim sifatida talqin etilgan hamda rahbar kompetentligining evolyutsiyasi ma’muriy boshqaruvdan pedagogik va transformatsion liderlikka o‘tish jarayoni sifatida asoslangan;

3. Xalqaro tajribalar (OECD, UNESCO, Singapur, Koreya va Shanxay ta’lim tizimlari) tahlili asosida rahbarlik kompetentligini rivojlantirish global ta’lim siyosatining ustuvor yo‘nalishi ekanligi, bunda uzluksiz kasbiy rivojlanish, mentorlik, tarmoq asosida o‘rganish hamda natijaviy baholash mexanizmlarining muhimligi ilmiy asoslangan;

4. Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlar va amaldagi maktab direktorlarini tayyorlashga yo‘naltirilgan “Menejerlik o‘quv kursi”ning o‘quv reja va dasturi hamda baholash mezonlari ishlab chiqilgan hamda ta’lim amaliyotiga joriy etilgan;

5. Korrelyatsion va regressiya tahlillari natijalari maktab rahbarlarining asosiy boshqaruv kompetensiyalari (ta’limiy nazorat, kasbiy rivojlanish, hamkorlik, o‘zgarishlarni boshqarish, jamoani muvofiqlashtirish va raqamli kompetensiyalar) ularning strategik boshqaruv faoliyati va ta’lim samaradorligi bilan statistik jihatdan ahamiyatli ijobiy bog‘liqlikka ega ekanligini tasdiqlagan;

6. Maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimining evolyutsion taraqqiyoti

ilmiy asosda davrlashtirilib, to‘rt bosqichga ajratildi hamda har bir bosqichning mazmun-mohiyati, institutsional xususiyatlari va rivojlanish dinamikasi tizimli ravishda asoslab berilgan;

7. Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning adaptiv, funksional, strategik-integrativ hamda akmeologik bosqichlardan iborat ilmiy asoslangan modeli ishlab chiqilgan. Mazkur model rahbar kompetensiyalarining evolyutsion rivojlanishini tizimli va uzluksiz jarayon sifatida asoslab, har bir bosqich mezonlar, indikatorlar va natijaviy ko‘rsatkichlar orqali rahbar kadrlarning boshqaruv samaradorligini siklli baholash imkonini berishi aniqlangan;

8. Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini mustaqil rivojlantirishga xizmat qiluvchi integrativ ta’lim muhiti mexanizmi kompetensiyaviy yondashuv asosida ishlab chiqildi. Unda trening, mentorlik, kouching, refleksiya hamda individual rivojlanish trayektoriyalarining tizimli integratsiyasi ta’minlangan. Mazkur mexanizm doirasida “Karyera pog‘onalariga asoslangan rivojlanish” konsepsiyasi asosida kasbiy o‘sishning uzluksiz va bosqichma-bosqich modeli shakllantirildi. Natijada ushbu model uzluksiz kasbiy rivojlanish paradigmasi bilan metodologik jihatdan uyg‘unlashtirilgan;

9. Umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining mustaqil boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish hamda ta’lim sifati samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi tashkiliy-pedagogik mexanizmi ishlab chiqildi. Ushbu mexanizm ta’lim jarayonlarini adaptiv boshqarish, sifat ko‘rsatkichlarini analitik diagnostika asosida prognozlash, pedagogik faoliyatni sinergetik muvofiqlashtirish, shuningdek ta’lim muhitining kognitiv-innovatsion salohiyatini rivojlantirish va individual ta’lim trayektoriyalarini modellashtirish asosida takomillashtirilgan;

10. Tajriba-sinov ishlari natijalari ishlab chiqilgan strategiyalarni joriy etish maktab rahbarlarining boshqaruv samaradorligini o‘rtacha 19% ga, o‘quvchilarning ta’lim natijalarini esa 21% ga oshirganligini ko‘rsatdi. Bu esa taklif etilgan yondashuvlarning amaliyotga tatbiqi ta’lim sifati va boshqaruv faoliyati samaradorligiga sezilarli ijobiy ta’sir ko‘rsatishini ilmiy jihatdan tasdiqlaydi hamda ularning samaradorligi asoslangan.

Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar natijasida umumta’lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish vositasida ta’lim sifatini oshirish strategiyalari bo‘yicha quyidagi tavsiyalar berilgan:

umumta’lim muassasalari rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishda boshqaruv kompetensiyalarining 7 ta kompetensiyaga asoslangan 35 ta indikatorlari ishlab chiqilgan bo‘lib, ularning yagona milliy tizimini joriy etish maqsadga muvofiq;

rahbarlar uchun “hayot davomida o‘qish” (lifelong learning) tamoyiliga asoslangan uzluksiz malaka oshirish, mentorlik va coaching tizimlarini yo‘lga qo‘yish zarur. Bu yondashuv OECD tavsiyalarida ham samarali mexanizm sifatida e’tirof etilgan;

EMIS, BI hamda ta’lim natijalarini tahlil qilish asosida ta’lim jarayonini monitoring qilish, prognozlash va boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslangan holda qabul qilish amaliyotini keng joriy etish lozim;

360° baholash, KPI va xalqaro baholash mezonlari asosida rahbarlar faoliyatini kompleks diagnostika qilish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish tavsiya etiladi.

РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПРИ НАУЧНОМ СОВЕТЕ PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА ИМЕНИ НИЗАМИ ГЯНДЖЕВИ

ИСМАИЛОВ АБДУВАЛИ АБДУМАЛИКОВИЧ

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

13.00.07 – Менеджмент в образовании

Диссертация на соискание учёной степени доктора педагогических наук (DSc)
АВТОРЕФЕРАТ

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Академии наук Республики Узбекистан за № B2026.1.DSc/Ped.1369.

Диссертация выполнена в Национальном педагогическом университете Узбекистана.

Автореферат диссертации размещён на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) на веб-странице научного совета (www.bimm.uz) и на образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyonet.uz).

Научный консультант:	**Ибрагимов Аъламжон Амриллоевич** доктор педагогических наук (DSc), профессор
Официальные оппоненты:	**Мустафоева Дурдона Асиловна** доктор педагогических наук (DSc), доцент.
	Ходжаев Алижон Атабекович доктор педагогических наук (DSc), профессор.
	Ураков Шерзод Рахмонович доктор педагогических наук (DSc), доцент.
Ведущая организация:	**Чирчикский государственный педагогический университет**

Защита диссертации состоится в 2026 году «12» 11 в 14^{00} часов на заседании разового научного совета, созданного на основе научного совета PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования. (Адрес: 100095, г. Ташкент, Олмазорский район, ул. Зиё, 3. E-mail: info@bimm.uz.)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (зарегистрирована за № 47). (Адрес: 100095, г. Ташкент, Олмазорский район, ул. Зиё, 3. E-mail: info@bimm.uz)

Автореферат диссертации разослан «26» 10 2026 года.
(Протокол реестра № 20 от «26» 10 2026 года).

У.Ш.Бегимкулов
Председатель научного совета по присуждению ученых степеней, доктор педагогических наук, профессор

А.С.Джураев
Учёный секретарь научного совета по присуждению учёной степени, д.п.н. (DSc), доцент

К.Ш.Мурадкасимова
Председатель научного семинара при научном совете по присуждению учёной степени, д.п.н. (DSc), доцент

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

Актуальность и необходимость темы диссертации. В мировом масштабе внедряются педагогические и стратегические направления, нацеленные на интеграцию сфер менеджмента образования посредством цифровой трансформации и механизмов стратегического управления, объективную оценку навыков и квалификаций педагогического лидерства руководителя, разработку соответствующих программ, обеспечение его персонализированного и непрерывного профессионального развития. Это, в свою очередь, обусловливает проведение системной работы — в целях реализации рекомендованных ЮНЕСКО и ОЭСР принципов «обучения на протяжении всей жизни»[1] и «гибких образовательных систем»[2] — по комплексной модернизации системы образования в соответствии с международными показателями качества и по обеспечению эффективности устойчивого повышения качества образования в школах посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров.

В мировых образовательных и научно-исследовательских учреждениях ведутся научные исследования по совершенствованию механизмов развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений на карьерных ступенях, по педагогическому лидерству и совершенствованию стратегий повышения качества образования. Уделяется внимание научным исследованиям, направленным на диверсификацию управленческого мастерства руководящих кадров общеобразовательных учреждений на основе моделей лидерства в учебном процессе и агента изменений, использование институционализированных и неформальных видов образования, формирование персонализированных траекторий развития и унификацию профессиональных потребностей.

В нашей республике в последние годы создаются нормативно-правовые основы научно обоснованной систематизации управленческих процессов руководящих кадров общеобразовательных учреждений и эффективной, устойчивой организации их непрерывного профессионального развития. В качестве приоритетной задачи определено «...организация обучения, обеспечивающего подготовку руководящих кадров учреждений школьного образования и их постоянное профессиональное развитие...»[3]. Исполнение указанных задач расширяет организационно-дидактические возможности системы менеджмента качества, а также способствует совершенствованию организационно-управленческих и педагогических механизмов развития профессиональной компетентности руководящих кадров на основе инновационных подходов к повышению качества профессионального образования.

---

[1] UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). Harnessing the Potential of ICTs for Lifelong Learning.

[2] UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education.

[3] Постановление Президента Республики Узбекистан от 25 января 2021 года № ПП-4963 «О мерах по поддержке научно-исследовательской деятельности и внедрению системы непрерывного профессионального развития в сфере дошкольного и школьного образования»

Настоящее диссертационное исследование в определённой степени служит реализации задач, определённых в указах Президента Республики Узбекистан от 29 апреля 2019 года № УП-5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года», от 11 мая 2022 года № УП-134 «Об утверждении Национальной программы по развитию школьного образования в 2022–2026 годах», от 26 мая 2023 года № УП-79 «О мерах по эффективной организации деятельности Министерства дошкольного и школьного образования и организаций в его системе», от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению и выведению на новый этап реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года», в постановлении Президента Республики Узбекистан от 21 июня 2024 года № ПП-231 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы непрерывного профессионального развития работников организаций дошкольного и школьного образования», в постановлениях Кабинета Министров от 25 декабря 2023 года № 681 «Об утверждении Положения о порядке обучения кандидатов на должность директора государственных учреждений общего среднего образования на менеджерских учебных курсах и выдачи им менеджерского сертификата», от 20 декабря 2024 года № 867 «О совершенствовании системы непрерывного профессионального развития работников дошкольного и школьного образования», а также в других нормативно-правовых документах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Диссертация выполнена в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики I. «Формирование системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информатизированного общества и демократического государства и пути их реализации».

Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации.[4] Научные исследования, посвящённые развитию профессиональной и управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений, ведутся в ведущих научных центрах мира, в том числе: **ЮНЕСКО**; National Institute of Education (NIE), Nanyang Technological University ***(Сингапур)***; Seoul National University — (Seoul Daehakgyo), Korean Educational Development Institute (KEDI) — ***(Южная Корея)***; China National Academy of Educational Sciences (CNAES) ***(Китай)***; Российская академия образования — Federal State Budgetary Institution «Russian Academy of

[4] При написании данного пункта использованы следующие источники: Shu-Shing Lee, Bee Leng Chua, Alexius Chia, Monica Woei Ling Ong, Pamela Costes-Onishi. Teacher Professional Learning: The Singapore “Springer Nature Singapore Pte Ltd”. – 2025. – 335 p. ISBN 978-981-96-4713-2. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-4714-9 Perspective; https://www.ntu.edu.sg/nie/programmes/professional-programmes/leaders-in-education-programme; https://library.snu.ac.kr; https://www.kedi.re.kr/eng/research; https://www.cnaes.edu.cn; https://aspirant.raop.ru; https://library.stanford.edu/libraries/cubberley-education-library; https://www.ucl.ac.uk/library/using-library/libraries-and-study-spaces/ioe-library; https://www.nits.go.jp/materials

Education» ***(Россия)***; Stanford Graduate School of Education (SGSE) ***(США);*** UCL Institute of Education (IOE), University College London ***(Англия)***; National Institute for School Teachers and Staff Development (NITS) — ***(Япония)***.

На основе проведённых в мире исследований по развитию профессиональной и управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений достигнуты следующие научные результаты. В частности: разработана модель развития школьного лидерства и управления образованием на основе карьерных ступеней, а также определена эффективность стратегического управления образовательным процессом (*Сингапурский национальный институт образования*); определены модель педагогического лидерства руководителей школ и концептуальные подходы к эффективной организации образовательного процесса и управлению им (*Сеульский национальный университет*); разработаны механизмы развития стратегических управленческих компетенций директоров школ и модернизации системы образования (*Корейский институт развития образования*); научно-теоретически обоснованы взаимосвязь между качеством образования и образовательными результатами учащихся, а также практические результаты эффективности управления (*Китайская национальная академия образовательных наук*); разработана инновационная модель управления, направленная на развитие управленческих компетенций руководителей образовательных организаций (*Российская академия образования*); научно обоснованы модель лидерства руководителей школ, направленного на эффективное управление учебным процессом, — «instructional leadership», — а также механизмы принятия управленческих решений на основе данных (Высшая школа образования Стэнфордского университета); разработана модель «Educational Leadership and School Improvement», направленная на образовательное лидерство и стратегическое развитие школы (Институт образования Университетского колледжа Лондона); научно-теоретически обоснована и внедрена в практику система повышения качества образования на основе коллективного управления, совместного обучения и методики Lesson Study, направленная на профессиональное развитие руководителей школ и педагогических кадров *(Японский национальный институт развития школьных учителей и персонала).*

В мире проводится ряд исследований по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений, в том числе по следующим направлениям: стратегический менеджмент, трансформационное лидерство, внедрение в практику технологий принятия решений на основе данных, оптимизация факторов, влияющих на качество образования. Уделяется внимание научным изысканиям, направленным на проектирование индивидуальной траектории профессионального развития руководящих кадров на основе цифровой педагогики и гибридных образовательных технологий, на внедрение систем обеспечения внутреннего качества, коррелированных с международными

индикаторами оценки качества образования, а также на стратегическое проектирование на основе средств цифрового педагогического дизайна.

Степень изученности проблемы. В нашей стране развитие профессионального мастерства педагогических кадров и совершенствование системы повышения квалификации исследованы А.Ибрагимовым, Р.Исяновым, М.Мирсалиевой, Н.Муслимовым, Д.Шадиметовой, Т.Шоймардоновым[5]; вопросы совершенствования менеджмента качества образования в учреждениях повышения квалификации — Р.Джураевым, Ш.Курбановым, Э.Сейтхалиловым, Я.Исмадияровым, А.Магруповым, М.Саидовым, С.Тургуновым, М.Юлдашевым[6]; повышение качества образования посредством управленческой деятельности руководителя школы, управленческой компетенции, менеджмента качества и стратегически-организационной деятельности — М.Байбаевой, Н.Маманазаровой, Ф.Абдуллаевым, Н.Джураевой, М.Пардаевой, Д.Темировым, Э.Худойбердиевым, Л.Султановой[7].

В странах Содружества Независимых Государств (СНГ) совершенствование процесса повышения квалификации, управление компетенциями и самосовершенствование исследовали М.Вайндорф-Сысоева, В.Парамзина, Т.Базаров, Б.Ермина, И.Зимняя, Э.Зеер, Е.Кудрявцева[8]; стратегический и педагогический менеджмент, теорию

---

[5] Ibragimov A.A. Xalq ta'limi xodimlari malakasini oshirish tizimini ko'p vektorli yondashuv asosida takomillashtirish: Dis. … ped. fanl. bo'yicha fals. – T.: 2018. – 186 b.; Isyanov R.G. va boshqalar. Oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilarining malakasini oshirish texnologiyalari. Monografiya – T.: Fan., 2011. – 256 b.; Mirsaliyeva M.T., Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish: Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2019. – 67 b.; Muslimov N.A. Kasb ta'limi o'qituvchisini kasbiy shakllantirish- ning nazariy-metodik asoslari: Ped. fan. dok. ... d-ri. –T.: 2007. – 315 b.; Shadimetova D.X.Ta'lim xizmatlari bozorida malaka oshirish tizimi marketing strategiyasini takomillashtirish (iqtisodiyot sohasi professor-o'qituvchilari malakasini oshirish institutlari misolida): Iqtis. fan. nomz... d-ri. – T.: 2011. – 155 b.; Shoymardonov T.T. Pedagog kadrlar malakasini oshirishi va kasbiy faoliyati monitoringini tashkil etishning elektron tizimi: Avtoref. ped. fanl. fals. d-ri. – T.: 2017. – 52 b.;.

[6] R.X.Djurayev, S.T.Turg'unov "Ta'lim menejmenti". T.: "Voris-nashriyot". 2006.; Qurbonov Sh.E., Seytxalilov E.A. Upravlenie kachestvom obrazovaniya. -T.: Sharq, 2004. -552 s.; Ismadiyarov.Ya.U. Oliy pedagogik ta'lim tizimida innovatsion menejmentni shakllantirish mexanizmlarini takomillashtirish: Ped.fan.dok. ...diss. avtoref. -T., 2018. - 32 b.; Magrupov A.M. Oliy ta'lim tizimida strategik va funksional menejmentni integratsiyalash mexanizmlarini takomillashtirish: Ped.fan.dok. (DcS). ….diss. avtoref. -T.: 2017. 31 b.; Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Yuldashev M.A. Xalq ta'limi xodimlarining malakasini oshirishda ta'lim sifati menejmentini takomillashtirish: Avtoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2016. – 93 b.

[7] Baybayeva M.X. Ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. DSc.Aftoref. fan. d-ri. – T.: 2022. – 75 b.; Mamanazarova N.K. Xalq ta'limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish DSc.Aftoref. fan. d-ri. – T.: 2023. – 72 b.; Abdullayev F. R. Maktabda ta'lim sifatini boshqarishda baholashning innovatsion usullarini joriy etish mexanizmini takomillashtirish. Diss... ped. fanl. bo'yicha fals. – T.: 2023. – 137 b.; Jo'rayeva N.J. Maktab ta'limida sifat menejmentini joriy etishning tashkiliy-pedagogik sharoitlarini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2022. – 50 b.; Pardayeva M. D. Umumiy o'rta ta'lim maktablarida kompetensiyaviy yondashuvni joriy etishning metodik tizimini boshqarish (informatika va axborot texnologiyalari fani misolida) Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2020. – 54 b.; Temirov D. Sh. Umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishning metodologik va tashkiliy-pedagogik asoslarini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2019. – 52 b.; Xudoyberdiyev E.U. Umumta'lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish. Aftoref. ped. fan. d-ri. – T.: 2025. – 53 b.; Sultonova L.A. Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatini baholash mexanizmlarini takomillashtirish (rahbarning boshqaruv kompetentligi ko'rsatkichlari asosida).

[8] Вайндорф-Сысоева М.Е. Многоуровневая подготовка педагогических кадров к профессиональной деятельности в условиях цифрового обучения: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. – М.: 2019. – 39 с.; Парамзина

управления образовательными учреждениями, развитие управленческой компетентности и мониторинг качества образования изучали В.Лазарев, А.Зуб, Ю.Лапыгин, О.Виханский, Ю.Конаржевский, В.Зверева, Н.Кухарев, В.Решетко, А.Моисеев[9].

В зарубежных странах влияние руководящих кадров школ на образовательные результаты, а также процессы повышения квалификации исследованы В.Робинсоном, К.Лейтвудом, Д.Бартрамом, В.Хутмахером, Дж.Равеном[10]; управление изменениями и реформами в школьном руководстве, оценка их управленческой деятельности — Ф.Холлингером, Р.Хеком, К.Чимой, К.Лейтвудом, М.Нвогбо, Дж.Мерфи, Дж.Сани, Р.Кнупом, Р.Коммоном, Дж.Стронгом[11].

В.В. Моделирование содержания учебных курсов дистанционного обучения в системе повышения квалификации работников образования: Дис. … канд. пед. наук. – Пермь., 2007. – 155 с.; Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.; Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качество профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14).; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Санк Петербург, 2012-340 с.;

[9] Лазарев Б.С. Системное развитие школы. - М.: Педагогическое общество России, 2002. - 304 с.; Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. Издательство «Генезис», 2011 г. 848 с; Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. - Владимир, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 220 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1999. -292 с.; Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление: Метод, рекомендации для руководителей. - М.: ОЦ Педпоиск, 1999. -224 с.; Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М.: Новая школа, 1997. - 319 с.; Кухарев Н.В., Решетко В.С. Стимулирование педагогического творчества: учебно-методическое пособие для педагогов [Stimulation of pedagogical creativity: educational and methodical manual for teachers]. Minsk, 2011, 143 p. [in Russian]; Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014. – Т. 2. – 384 с.

[10] Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A., & Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674.; Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2), 112–129.; Dave Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article (PDF Available) in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203 · November 2005 with 8,728 Reads.; Hutmacher W. Key competencies for Europe//Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasburg, 1997.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002. (англ.1984).

[11] Hallinger, P. (2011), "Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research", Journal of Educational Administration, Vol. 49/2, pp. 125-142; Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. Educational Administration Quarterly, 26(2), 94–125.; Khaliq Ur Rehman Cheema, Iram Ali "Evaluation of Principal Performance in Public and Private Sector Schools" Article in Journal of Leadership & Organizational Studies September 2013. ; Leithwood, K., Harris, A., and Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27-42.; Mercy Obianuju Nwogbo (Mrs.) Effectiveness of principals' role performance in curriculum and instructional development in public secondary schools in anambra state. Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies Vol.3; https://unijerps.org 2021 Impact Factor: 5.641; 2020 Impact Factor: 5.355. January-June, 2021.; Murphy, J.F., Goldring, E.B., Cravens, X.C., Elliott, S.N. The Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Measuring Learning-Centered Leadership. East China Normal University Journal/August 2007. – 38 p. ; Knoop, R., & Common, R. W. (1985, May). A performance appraisal system for school principals. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Society for the Study of Education, Montreal, Quebec, Canada.; Stronge, J.H. Principal Evaluation: Standards, Rubrics, and Tools for Effective Performance (E-Book). ISBN: 9781416615279. 2013-03-01. -160 p.

Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках приоритетного направления научно-исследовательского плана Национального педагогического университета Узбекистана имени Низами «Внедрение передовых педагогических технологий по педагогическим направлениям и специальностям, качественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации педагогических кадров, создание и совершенствование ресурсов электронного образования, внедрение в учебный процесс современных педагогических, мультимедийных и информационно-коммуникационных технологий» (2020–2024 гг.).

Цель исследования заключается в совершенствовании стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений.

Задачи исследования:

уточнить влияние стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений на учебные результаты;

усовершенствовать концептуальную модель развития управленческой компетенции в неразрывной связи с профессиональными карьерными ступенями руководителей;

разработать организационно-педагогические механизмы самостоятельных управленческих компетенций руководящих кадров общеобразовательных учреждений и среды повышения качества образования;

усовершенствовать уровни развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений;

уточнить эффективность стратегий повышения качества школьного образования.

Объект исследования — процесс совершенствования стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений; в педагогическом эксперименте приняли участие 244 слушателя «Менеджерского учебного курса», состоящего из кандидатов на должность директора общеобразовательных учреждений и действующих директоров школ, привлечённых из 11 регионов, а также 2251 учащийся.

Предмет исследования составляют формы, методы и средства развития стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений.

Методы исследования. В процессе исследования использовались теоретические и эмпирические методы: системный и сравнительный анализ литературы по теме педагогико-психологического, научно-методического, андрагогического и менеджментского направлений, диагностика, наблюдение,

опрос, анкетирование, беседа, моделирование, опытно-экспериментальная работа, математико-статистическая обработка данных.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

влияние стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений на учебные результаты уточнено посредством идентификации латентных факторов, количественного диагностического моделирования, а также количественно-прогностической оценки эффективности, проявляющейся на основе интеграционной динамики;

концептуальная модель развития управленческой компетенции в неразрывной связи с профессиональными карьерными ступенями руководителей усовершенствована на основе обеспечения её качества в соответствии с национальными и международными стандартами — за счёт внедрения педагогических технологий, способных активизировать личностный потенциал в коллаборативном экспериментальном пространстве и направлять внутреннюю харизматическую энергию на управление коллективной траекторией;

организационно-педагогические механизмы самостоятельных управленческих компетенций руководящих кадров общеобразовательных учреждений и среды повышения качества образования разработаны на основе адаптивного управления образовательными процессами, прогнозирования по аналитической диагностике показателей качества, синергетической координации педагогической деятельности и моделирования когнитивно-инновационного потенциала образовательной среды и индивидуальных образовательных траекторий;

уровни развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений усовершенствованы на основе континуумов эмергентного развития базового, системного, интегративного этапов и этапа зрелости компетентностных направлений поэтапной диагностики лидерского потенциала через когнитивные, стратегические и коммуникативные индикаторы в соответствии с адаптивно-кластерным подходом;

эффективность стратегий повышения качества школьного образования уточнена на основе аналитической оценки функциональной динамики педагогической деятельности, когнитивно-прогностического моделирования учебных результатов и обеспечения гармонии функционального качества и устойчивости социально-педагогического резонанса стратегий — в соответствии с комплексным диагностическим анализом, адаптивным мониторингом и интеграцией результирующих индикаторов.

Практические результаты исследования выражаются в следующем:

разработаны учебный план и программа «Менеджерского учебного курса», направленного на подготовку кандидатов на должность директора общеобразовательных учреждений и действующих директоров школ, которые эффективно используются в образовательном процессе;

разработаны критерии оценки практических заданий менеджерских учебных курсов, а также порядок организации экзаменационной комиссии;

разработан интегрированный механизм развития управленческих компетенций руководящих кадров и повышения качества образования;

разработана концептуальная модель развития современной управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений (№ DGU:010031);

разработана учебная программа тренинга под названием «Организация процессов оценки и развития качества образования в общеобразовательных учреждениях» (утверждена решением заседания Научно-методического совета при Национальном институте педагогического мастерства имени А.Авлони № 6 от 4 июня 2026 года и внедрена в практику);

Разработан и внедрён в практику учебник «Менеджмент образования» (на основании решения Координационного совета по экспертизе и рекомендации к использованию учебно-методических работ при Министерстве дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 7 от 20 мая 2026 года, свидетельство № 85 от 22 мая 2026 года). Данный учебник эффективно применяется в образовательном процессе.

Разработан и внедрён в практику учебник «Лидерство в образовании и управление изменениями» (на основании решения Координационного совета по экспертизе и рекомендации к использованию учебно-методических работ при Министерстве дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 7 от 20 мая 2026 года, свидетельство № 82 от 22 мая 2026 года). Данный учебник эффективно применяется в образовательном процессе.

Достоверность результатов исследования характеризуется тем, что научно-теоретические подходы исследования сравнительно проанализированы на основе зарубежного и отечественного опыта, использованы данные из официальных источников, эффективность опытно-экспериментальных работ определена посредством методов математико-статистического анализа, выводы и рекомендации внедрены в практику, на полученные результаты получено авторское право в Центре интеллектуальной собственности, и они подтверждены уполномоченными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования объясняется совершенствованием на основе системного, компетентностного и интегративного подходов стратегий, направленных на повышение качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений; уточнением содержания, структуры и взаимно интегрированных составных частей процессов менеджмента образования и педагогического лидерства; а также научной обоснованностью концептуальных подходов и механизмов, направленных на эффективное развитие стратегической, организационной и инновационной управленческой деятельности руководителей.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что на основе разработанных механизма и модели созданы усовершенствованные учебная программа, учебно-методическое обеспечение и критерии оценки «Менеджерского учебного курса» для развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений, повышения качества образования и обеспечения эффективности управления, а также подготовлены нормативно-правовые документы по организации процесса непрерывного повышения квалификации кандидатов на должность директора общеобразовательных учреждений и действующих директоров школ.

Внедрение результатов исследования. На основе научных результатов, полученных по стратегиям повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений:

предложения по уточнению влияния стратегий повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений на учебные результаты — посредством идентификации латентных факторов, количественного диагностического моделирования и количественно-прогностической оценки эффективности, проявляющейся на основе интеграционной динамики, — использованы при разработке проекта постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 декабря 2023 года № 681 «Об утверждении Положения о порядке обучения кандидатов на должность директора государственных учреждений общего среднего образования на менеджерских учебных курсах и выдачи им менеджерского сертификата» (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 03-33-2635 от 21 мая 2026 года). В результате в учебные программы «Менеджерского учебного курса» включены модули, направленные на развитие управленческой компетентности и управление инновационными процессами в образовании;

рекомендации по совершенствованию концептуальной модели развития управленческой компетенции в неразрывной связи с профессиональными карьерными ступенями руководителей — на основе обеспечения её качества в соответствии с национальными и международными стандартами за счёт внедрения педагогических технологий, способных активизировать личностный потенциал в коллаборативном экспериментальном пространстве и направлять внутреннюю харизматическую энергию на управление коллективной траекторией, — внедрены в содержание учебника «Менеджмент образования» (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 03-33-2635 от 21 мая 2026 года). В результате данная структура развития профессиональной карьеры руководящих кадров применена при разработке системы многоступенчатого непрерывного

повышения квалификации руководящих и педагогических кадров общеобразовательных учреждений.

предложения по разработке организационно-педагогических механизмов самостоятельных управленческих компетенций руководящих кадров общеобразовательных учреждений и среды повышения качества образования — на основе адаптивного управления образовательными процессами, прогнозирования по аналитической диагностике показателей качества, синергетической координации педагогической деятельности и моделирования когнитивно-инновационного потенциала образовательной среды и индивидуальных образовательных траекторий — использованы при разработке проекта постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 декабря 2023 года № 681 «Об утверждении Положения о порядке обучения кандидатов на должность директора государственных учреждений общего среднего образования на менеджерских учебных курсах и выдачи им менеджерского сертификата» (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 03-33-2635 от 21 мая 2026 года). В результате систематизирована практическая эффективность в управлении школой и обеспечена устойчивость качества образования.

рекомендации по совершенствованию уровней развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений — на основе континуумов эмергентного развития базового, системного, интегративного этапов и этапа зрелости компетентностных направлений поэтапной диагностики лидерского потенциала через когнитивные, стратегические и коммуникативные индикаторы в соответствии с адаптивно-кластерным подходом — внедрены в содержание учебника «Лидерство в образовании и управление изменениями» (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 03-33-2635 от 21 мая 2026 года). В результате расширены возможности руководящих кадров по принятию управленческих решений и практическому применению элементов стратегического и инновационного управления в образовательном процессе.

рекомендации по уточнению эффективности стратегий повышения качества школьного образования — на основе аналитической оценки функциональной динамики педагогической деятельности, когнитивно-прогностического моделирования учебных результатов и обеспечения гармонии функционального качества и устойчивости социально-педагогического резонанса стратегий в соответствии с комплексным диагностическим анализом, адаптивным мониторингом и интеграцией результирующих индикаторов — внедрены в содержание учебника «Менеджмент образования» (справка Министерства дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан № 03-33-2635 от 21 мая 2026 года). В результате это служит повышению эффективности управления

школой и совершенствованию системы оценки и мониторинга качества образования.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования обсуждены на 3 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 24 научные работы, в том числе 1 монография, 18 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Академии наук Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из которых 14 в республиканских, 4 в зарубежных журналах.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, четырёх глав, списка литературы и приложений. Общий объём составляет 291 страница.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и необходимость диссертации; определены степень изученности проблемы, научная новизна, связь исследования с основными приоритетными направлениями развития науки и технологий республики, методы, цель и задачи исследования, его объект и предмет; приведены сведения о научной и практической значимости полученных результатов, их внедрении в практику, апробации, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретико-методологические основы развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений»**, проведён историко-педагогический анализ проблемы развития управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений; проанализированы сущность и структурные особенности системы развития управленческой компетентности руководящих кадров, а также тенденция её развития, современные подходы к развитию управленческой компетентности на примере международного практического опыта и существующее состояние подготовки и профессионального развития руководящих кадров в системе общеобразовательных учреждений нашей республики.

В условиях модернизации системы образования и повышения её конкурентоспособности развитие управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений приобретает важное значение. Личностный и профессиональный потенциал руководителя является одним из основных факторов, определяющих результаты качества образования. Компетентностный подход трактует руководителя не только как управленца, но и как стратегического лидера.

В данном исследовании проанализированы исторические этапы формирования управленческой компетентности, её теоретико-педагогические основы, а также механизмы развития, соответствующие современным требованиям. На основе международного опыта раскрыта неразрывная связь между качеством образования, человеческим капиталом и инновационным развитием. Кроме того, раскрыта сущность понятий «компетентность» и «профессиональная компетентность», обоснована их значимость в управленческой деятельности.

Анализ учёных-исследователей показывает, что понятие «компетентность» в современной педагогической и управленческой теории определяется на основе различных подходов; их определения были сравнительно проанализированы (рисунок 1). В научных источниках компетентность трактуется как внутренний потенциал и опыт личности, а в других подходах — как совокупность знаний, навыков и способностей, служащих эффективному осуществлению деятельности. Вместе с тем компетентность представляет собой динамический, непрерывно развивающийся процесс и проявляется как интеграция знаний, квалификации, опыта, ценностей и мотивации.

На данном рисунке трактовки понятия «компетентность» различными учёными систематизированы на основе пяти основных направлений; научные взгляды исследователей теоретически и методологически обосновали, что компетентность является многокомпонентным и интегративным педагогическим явлением. В частности:

Направление «Знания и опыт». В рамках данного направления компетентность трактуется как гармония теоретических знаний и практического опыта личности. По мнению Н.Муслимова, компетентность выражает способность эффективно применять в реальной деятельности знания, навыки и опыт, приобретённые в процессе обучения. Этот подход раскрывает когнитивно-практическую сущность компетентности.

Направление «Квалификация и навыки». В рамках данного направления компетентность трактуется как система профессиональной квалификации и практических навыков. А.К.Маркова и Л.Н.Пономарёв характеризуют компетентность как совокупность квалификаций, мастерства и операциональных способностей, служащих эффективной организации профессиональной деятельности. В данном подходе центральное место занимает эффективность деятельности.

Направление «Ценности и мотивация». В рамках данного направления акцент делается на аксиологических и мотивационных аспектах компетентности. Н.Ф.Казакова, С.Е.Шишов и И.Г.Агаров трактуют компетентность как интегративное качество, связанное не только со знаниями и навыками, но и с мировоззрением, ценностями и профессиональной мотивацией личности. Это раскрывает личностно-социальный характер компетентности.

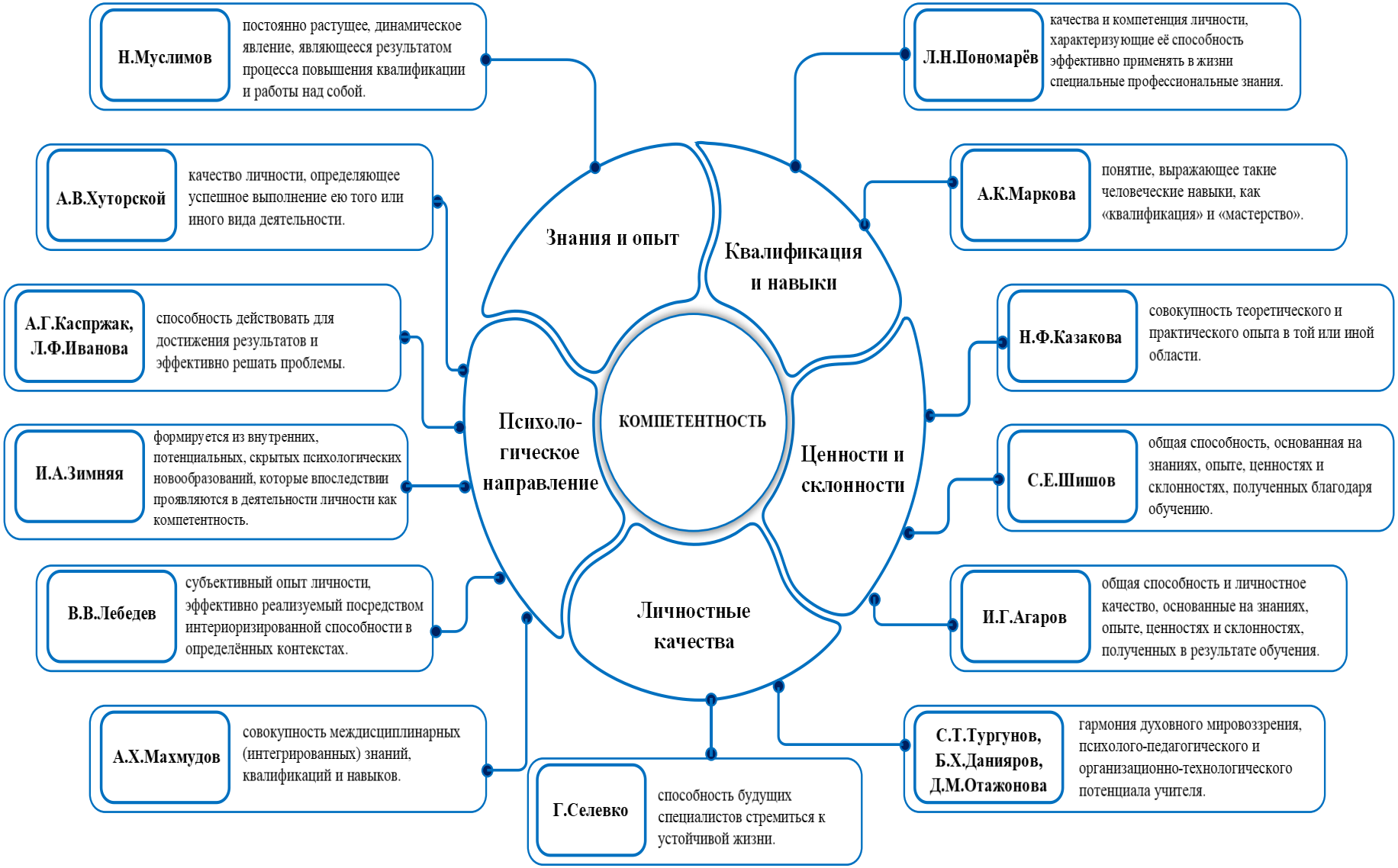


Рисунок 1. Сравнительный анализ определений, данных понятию «компетентность».

(*Источник: составлено автором на основе результатов научного исследования.)*

Направление «Психологическое развитие». И.А.Зимняя, В.В.Лебедев, А.Г.Каспржак, Л.Ф.Иванова, А.В.Хуторской и А.Х.Махмудов связывают компетентность с внутренним психологическим потенциалом личности, её скрытыми возможностями и процессом индивидуального развития. Данный подход трактует компетентность как динамическое и развивающееся психологическое явление и уделяет особое внимание самопроявлению личности и её рефлексивной деятельности.

Направление «Личностные качества». С.Т.Тургунов, Б.Х.Данияров, Д.М.Отажонов и Г.Селевко объясняют компетентность как интеграцию междисциплинарных знаний, личностных качеств, опыта и способов деятельности. По их мнению, компетентность — это комплексное интегративное качество, обеспечивающее эффективное принятие решений личностью в определённых ситуациях и успешное осуществление деятельности.

Анализ рисунка показывает, что в современной педагогике понятие компетентности трактуется не как совокупность только знаний или навыков, а как взаимно интегрированная система знаний, квалификации, ценностей, мотивации, психологической подготовки и личностных качеств. Это подтверждает, что компетентностный подход обладает многогранной научно-методологической основой.

С учётом анализа научных источников и особенностей современной образовательной среды было выработано следующее авторское определение понятия компетентности:

Компетентность — это интегративный профессиональный потенциал, обеспечивающий анализ ситуации в процессе деятельности, координацию имеющихся ресурсов, а также достижение ожидаемого результата.

Историко-педагогический анализ объясняет эволюцию управленческой компетентности через переход от административного управления к современным концепциям педагогического лидерства. В современных подходах управленческая компетентность охватывает систему сложных навыков, таких как стратегическое планирование, инновационное управление, развитие коллектива, оценка качества образования и эффективное принятие решений. Международный опыт, в том числе концепции педагогического лидерства и модели компетенций, разработанные международными организациями, требует от руководителей образования стратегического мышления, поддержки учителей, анализа результатов и эффективного управления ресурсами.

Анализ научной литературы показывает, что подходы к управленческой компетентности руководителя многогранны и трактуются в неразрывной связи с принципами педагогического лидерства, стратегического управления и инновационного развития. В частности, если Т.Буш объясняет управленческую компетентность в рамках педагогического лидерства, то М.Фуллан посредством модели управления изменениями обосновывает навыки адаптивности руководителя, внедрения инноваций и работы в

сотрудничестве с коллективом. Из отечественных исследователей Р.Джураев, С.Тургунов, А.Ибрагимов, Р.Исянов, М.Мирсалиева, Н.Муслимов, Д.Шадиметова, Т.Шоймардонов, М.Байбаева, Н.Джураева, М.Пардаева, Д.Темиров, Э.Худойбердиев и Л.Султанова объясняли управленческую компетентность через эффективное решение профессиональных проблем, стратегическое мышление, лидерство, инновационный подход, а также совершенствование механизмов оценки управленческой деятельности.

Кроме того, управленческая компетентность характеризуется эффективным осуществлением таких основных функций, как планирование, организация, координация и контроль. Современные исследования показывают, что компетентность руководителя формируется как интеграция знаний, навыков, поведения и отношений и трансформируется в соответствии с требованиями XXI века. В результате управленческая компетентность признаётся как комплексная система, включающая педагогический, психологический, инновационный и стратегический компоненты, и обосновывается как важный фактор эффективного решения проблем, возникающих в образовательном процессе, и повышения качества образования.

На основе анализа вышеуказанных научных источников и требований современной образовательной среды мы предложили следующее авторское определение управленческой компетентности руководящих кадров: управленческая компетентность — это интеграция таких компетенций, как методические подходы, обеспечивающие эффективное решение педагогических проблем и задач, встречающихся в реальных ситуациях профессиональной деятельности, современные технологии менеджмента, методы педагогико-психологической диагностики (опрос, индивидуальное и групповое интервью), организация эффективного управленческого общения, обеспечение здоровой психологической среды, применение педагогических методов, соответствующих ситуации, эффективное осуществление тайм-менеджмента, управление малыми группами и лидерскими процессами, а также принятие обоснованных тактических и стратегических решений.

На основе результатов научного исследования был разработан подход, позволяющий оценивать профессиональную и управленческую компетентность руководителей общеобразовательных школ на основе сравнительных критериев (рисунок 2). Данные критерии служат раскрытию содержания и сущности руководящей деятельности, определению эффективности в процессе управления, а также объективной оценке уровня компетентности.

Согласно результатам анализа, во многих странах отмечена недостаточность систем подготовки и поддержки руководителей школ, а также нехватка курсов по основным направлениям лидерства (определение стратегического пути, ориентация на обучение, сотрудничество и развитие коллектива). Это указывает на необходимость развития комплексной системы для повышения компетентности руководителей.

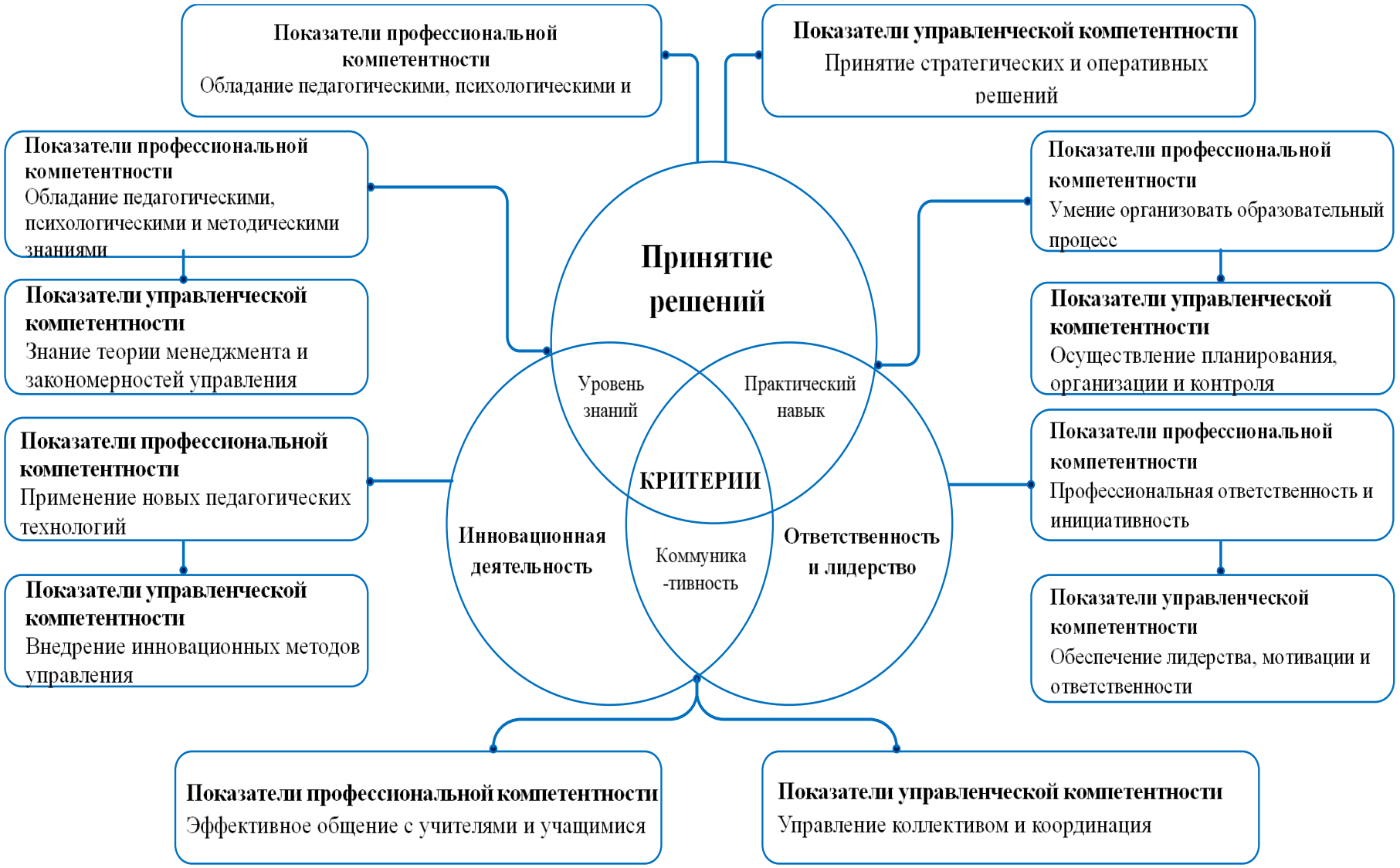


Рисунок 2. Сравнительная характеристика профессиональной и управленческой компетентности руководителей общеобразовательных школ.

(Источник: *составлено автором на основе результатов научного исследования.)*

В процессе исследования были изучены отчёты ОЭСР TALIS и School Leadership for Learning. Согласно результатам данного анализа, роли директоров школ существенно расширились: отмечено, что они должны выступать не только как административные управленцы, но и как педагогические и распределённые лидеры. Этот подход включает эффективное управление учебным процессом, постановку стратегических целей, налаживание коллективного сотрудничества, а также систематическое содействие профессиональному развитию учителей.

В аналитическом обзоре по образовательному лидерству UNESCO Global Education Monitoring Report 2024 отмечено, что компетенции руководителей непосредственно связаны с учебными результатами и успешностью системы образования.

Недостаточная сформированность управленческой компетентности руководителя в общеобразовательных школах может негативно сказаться на качестве учебного процесса, деятельности педагогов и образовательных результатах учащихся. Поэтому развитие управленческой компетентности руководителей, научно обоснованное изучение и анализ её взаимосвязи с качеством образования считаются одной из важных проблем современной педагогической науки.

На основе опыта Сингапура, Южной Кореи, Японии и Финляндии был проведён сравнительный анализ стратегий развития компетентности руководителей школ. Результаты анализа показали, что в этих странах должность директора сформировалась не столько как традиционное административное управление, сколько как институт профессионального руководства, ориентированный на развитие качества образования и процесса обучения.

Результаты исследования показывают, что для системы образования Узбекистана при подготовке и развитии руководителей школ необходимо чётко определять компетенции, интегрировать подготовку с практической деятельностью, а также систематизировать постдолжностную поддержку. С этой точки зрения система «Менеджерского сертификата» оценивается как важная организационная основа институционализации подготовки руководителей и повышения качества управления.

В рамках исследования на основе синтеза эмпирических и теоретических результатов были систематизированы компетенции, характерные для современного школьного лидерства. В частности, в качестве важных компонентов обоснованы компетенции образовательного лидерства, эмоционального интеллекта, стратегического мышления и управления изменениями, цифрового лидерства, инклюзивного подхода, профессионального развития, управления человеческими ресурсами, трансформационного лидерства, а также лидерства в условиях кризиса.

В результате были разработаны научно обоснованные стратегии, направленные на развитие компетентности руководителей общеобразовательных учреждений, а также проанализированы их структура и влияние на качество образования (таблица 1).

В данной главе теоретико-методологические основы развития

управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений раскрыты на основе историко-педагогического, системного и сравнительного анализа. Исследования показали, что проблема развития управленческой компетентности руководителей непосредственно связана с качеством образования и представляет собой комплексное научное направление, сформировавшееся на пересечении теорий педагогики, менеджмента и управления образованием.

В процессе исследования историко-педагогический анализ позволил определить эволюционное развитие управленческой компетентности. Если первоначально деятельность руководителя ограничивалась в основном административно-управленческими функциями, то на современном этапе она превратилась в совокупность многогранных компетенций, таких как стратегическое лидерство, инновационное управление, мониторинг качества образования и развитие коллектива.

Таблица 1

Стратегии развития компетентности руководителей в общеобразовательных учреждениях*

Тип компетентности	Содержание	Стратегии развития	Ожидаемый результат
Управленческая	Способность эффективно управлять образовательным учреждением, принимать решения и осуществлять стратегическое планирование	Разработка стратегического плана, управленческие тренинги, внедрение системы мониторинга и оценки	Системность образовательного процесса, повышение результативности
Педагогическая	Методически правильная организация образовательного процесса и поддержка педагогов	Методические семинары, внедрение передового опыта, педагогический анализ	Повышение качества преподавания и уровня знаний учащихся
Коммуникативная	Установление эффективного общения с коллективом, учащимися и родителями	Коллективное управление, коммуникативные тренинги, создание атмосферы сотрудничества	Положительный психологический климат, активность коллектива
Инновационная	Способность внедрять инновационные и цифровые технологии в образовании	Освоение цифровых технологий, инновационные проекты	Формирование современной образовательной среды
Рефлексивная	Способность анализировать и совершенствовать свою деятельность	Самооценка, рефлексия, планы профессионального развития	Непрерывное совершенствование управленческой деятельности
Социально-психологическая	Проявление мотивации коллектива и лидерских способностей	Мотивационные механизмы, лидерские тренинги	Повышение активности и ответственности педагогов

(Источник: составлено автором на основе результатов научного исследования.)

В рамках данной главы на основе системного и комплексного подхода проанализировано существующее состояние процесса подготовки руководящих кадров и их профессионального развития в системе общеобразовательных учреждений нашей республики. В частности, эволюционное развитие системы профессионального развития директоров школ научно периодизировано, и посредством её разделения на четыре этапа раскрыты содержание и сущность, институциональные особенности и динамика развития каждого этапа.

В процессе исследования сравнительно-аналитическим методом изучены

нормативно-правовые основы, структура учебных программ, методическое обеспечение и механизмы оценки системы подготовки и повышения квалификации руководящих кадров в разрезе каждого этапа. В результате уточнены тенденции развития системы, степень непрерывности и последовательности, а также существующие проблемы и перспективные направления на будущее.

На основе проведённого в рамках исследования анализа научно обобщены положительные и отрицательные стороны, характерные для каждого этапа системы профессионального развития директоров школ. В частности, обосновано, что на начальных этапах была создана правовая основа, на последующих этапах обеспечены системность и непрерывность, а на последних этапах внедрены компетентностный подход и цифровые технологии. Вместе с тем выявлены такие системные проблемы, как нехватка практически ориентированных тренингов, слабость системы оценки и мониторинга, ограниченность подходов к индивидуальному развитию.

Кроме того, в рамках главы научно-теоретически обоснована необходимость развития профессиональных компетенций руководящих кадров в контексте требований, предъявляемых к их современной управленческой деятельности. Доказана приоритетность формирования компетенций по таким направлениям, как менеджмент образования, лидерство, цифровое управление и социальное сотрудничество.

Опираясь на результаты анализа, автором выработаны научные выводы, направленные на совершенствование системы профессионального развития руководящих кадров. В частности, обоснована необходимость углубления компетентностного подхода, научно обоснованной разработки индикаторов оценки, внедрения индивидуальных траекторий развития, а также расширения механизмов практических тренингов и наставничества.

Анализ научной литературы, диссертаций и авторефератов показал, что развитие управленческой компетентности признаётся важным фактором повышения качества образования. В особенности обосновано, что непрерывное развитие профессионального и управленческого потенциала руководителя на основе компетентностного подхода оказывает значительное влияние на результативность образования.

В данной главе сущность системы развития управленческой компетентности раскрыта на основе принципов системности, непрерывности, интегративности и результативности. Данная система образует целостную структуру, состоящую из целевого компонента (социальный заказ и требования к качеству образования), содержательного компонента (совокупность профессиональных и управленческих компетенций), процессуального компонента (функции планирования, организации, руководства и контроля), а также результативного компонента (качество образования, эффективность, инновационное развитие). Это показывает необходимость трактовать развитие компетентности руководителя не как обычный процесс повышения квалификации, а как механизм стратегического управления.

Анализ международного опыта (ОЭСР, ЮНЕСКО, Сингапур, Корея, Шанхай и другие передовые образовательные системы) подтвердил, что развитие управленческой компетентности является одним из приоритетных направлений глобальной образовательной политики. Если в рекомендациях ОЭСР руководители школ отмечены как важный фактор, влияющий на учебные результаты, то в опыте Сингапура и Кореи налажена строгая система отбора, подготовки и аттестации руководителей. В шанхайской же модели эффективность деятельности руководителей неразрывно связана с результатами учащихся в международных программах оценивания (PISA, TIMSS). Данный опыт показывает значимость непрерывного профессионального развития, института наставничества, сетевого обучения и механизмов оценивания, ориентированных на результат, в развитии управленческой компетентности.

Систематически проанализированы внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие управленческой компетентности. В качестве внутренних факторов выделены личные качества руководителя, уровень его профессиональной подготовки, качество внутренней среды организации, материально-техническое обеспечение, а также состояние развитости цифровой инфраструктуры. Внешние же факторы, такие как государственная политика, нормативно-правовые документы, национальные стратегии, порядок аттестации, сотрудничество с высшими образовательными учреждениями, социально-экономические условия и требования общественности, научно обоснованно систематизированы, и их влияние на развитие управленческой компетентности освещено комплексно.

В целом, результаты теоретического и сравнительного анализа, проведённого в рамках данной главы, обосновали, что развитие управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений является важным стратегическим фактором повышения качества образования. В исследовании уточнена необходимость формирования системы развития управленческой компетентности как научно обоснованного, системного и ориентированного на результат механизма. Кроме того, научно обосновано, что данный подход служит обеспечению конкурентоспособности образовательных учреждений, ускорению процессов инновационного развития, а также сближению национальной системы образования с международными стандартами.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Концепция повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений»**, систематически проанализированы вопросы повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений. В процессе исследования раскрыты содержание и сущность управленческой компетентности руководителей, а также уточнены влияющие на неё внутренние и внешние факторы. В частности, в качестве важных факторов признаны институциональные изменения в системе образования, бурное развитие цифровых технологий, модернизация

управленческих процессов, а также организационная среда в образовательных учреждениях, профессиональная подготовка руководителей и управленческий опыт.

Концептуальные подходы таких учёных, как Р.Ахлидинов, Ш.Курбанов, Э.Сейтхалилов, М.Шарифходжаев, Ё.Абдуллаев, Г.Косимов, Р.Джураев, С.Тургунов, Я.Исмадияров, Г.Алимова, Д.Бартрам, Ричард Э.Бояцис, С.Тейлор и Р.Торп, к управлению качеством образования, его оцениванию и повышению качества были изучены в сравнительно-аналитическом аспекте.

Обобщая данные научные взгляды и трансформационные требования современной образовательной среды, было разработано следующее авторское определение понятия «стратегии повышения качества образования»: стратегии повышения качества образования — это научно обоснованная и ориентированная на перспективу система комплексных управленческих мер, направленная на гармоничное развитие содержательного, методического, технологического и организационно-управленческого компонентов системы образования, обеспечивающая последовательное и устойчивое формирование знаний, умений и компетенций обучающихся с учётом особенностей цифровой образовательной среды и требований компетентностного подхода.

На основе приведённых аспектов, а также опираясь на выводы диагностики возможностей общеобразовательных учреждений в данном процессе, изучение акмеологических аспектов и условий развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений позволило установить, что содержание развития управленческой компетентности руководителя школы протекает на следующих уровнях (таблица 2).

Результаты эмпирических исследований позволили оценить управленческую компетентность руководителей общеобразовательных учреждений и показали необходимость развития таких их компетенций, как стратегическое управление, коммуникативность, инновационная деятельность, аналитическое мышление и работа с коллективом. Полученные в процессе исследования результаты подтвердили, что профессиональные компетенции руководителей оказывают непосредственное влияние на качество образования в образовательном учреждении, эффективность управления и результативность деятельности коллектива.

Результаты исследования показывают, что различные компетенции руководителей школ имеют положительную и среднюю по уровню статистическую связь с основными показателями эффективности их управленческой деятельности. Это подтверждает, что с ростом профессиональных компетенций руководителей школ возрастает и эффективность их управленческой деятельности.

В целях определения управленческой компетентности руководителей общеобразовательных школ было проведено комплексное эмпирическое исследование. Исследование было организовано на основе компетентностного подхода и смешанной методологии (mixed-methods); в качестве теоретической опоры были приняты модели компетенций и концепции управления, ориентированного на результат.

Таблица 2

Уровни развития управленческой компетентности руководителя школы (в разрезе этапов)*

Направление компетенции	I этап — Базовый (адаптивный)	II этап — Функциональный (системный)	III этап — Стратегически-интегративный	IV этап — Акмеологический (зрелость)
Нормативно-правовая компетенция	Знает законы и нормативные документы, ведёт работу на основе инструкций	Применяет документы соответственно практической ситуации, разрабатывает внутренние регламенты	Согласует нормативную базу со стратегическим планированием	Прогнозирует правовые риски, формирует культуру комплаенса
Стратегическая и инновационная компетенция	Участвует в подготовке планов развития	Управляет среднесрочными планами и проектами	Разрабатывает долгосрочную стратегию и реализует её на основе KPI	Формирует инновационный портфель, управляет трансформацией посредством решений, основанных на доказательствах
Компетенция педагогического лидерства	Осуществляет наблюдение за уроками и методический контроль	Координирует деятельность учителей, налаживает внутренний контроль качества	Развивает профессиональное обучающееся сообщество (PLC), системно повышает качество образования	Создаёт экосистему качества образования, поддерживает акмеологический рост
Компетенция цифрового управления	Использует средства ИКТ	Управляет электронным документооборотом и LMS-платформами	Управляет посредством аналитических дашбордов и систем мониторинга	Принимает решения на основе искусственного интеллекта и предиктивной аналитики
Коммуникативная и социальная компетенция	Регулярно общается с родителями и коллективом	Конструктивно разрешает конфликты, расширяет связи сотрудничества	Развивает сетевое (network) сотрудничество и социальное партнёрство	Формирует институциональный бренд и социальный капитал
Аналитическая и рефлексивная компетенция	Проводит простой анализ результатов деятельности, даёт предварительную оценку своей работе	Системно анализирует результаты образовательного процесса и делает выводы на основе рефлексии	Принимает решения на основе аналитического подхода и совершенствует стратегии развития	Разрабатывает инновационные решения на основе метарефлексии и повышает эффективность управления

Источник: составлено автором на основе результатов научного исследования.

В эмпирическом исследовании использовались методы структурированного опросника (шкала Лайкерта), полуструктурированного интервью, наблюдения, тестовых испытаний, анализа портфолио, а также 360°-оценивания. Исследование основано на описательно-корреляционном дизайне; из различных регионов республики методом стратифицированной случайной выборки были привлечены 44 руководителя школ. Данные обработаны с помощью Т-теста, коэффициента корреляции Пирсона и регрессионного анализа.

Результаты анализа эмпирического исследования показали, что распределение респондентов по полу таково: мужчины составляют 40 процентов, а женщины — 60 процентов. При этом категория женщин имеет наибольший процент, а мужчины занимают наименьший процент. По возрасту доминирующей являлась группа от 46 до 60 лет с 53,3 процента, а наименьший процент — 4,4 процента — составила группа от 25 до 35 лет. По уровню образования руководители школ со степенью бакалавра отметили наивысший показатель — 60 процентов, тогда как наименьший процент — 40 процентов — пришёлся на степень магистра.

По стажу работы в должности руководителя школы наибольшую долю составили респонденты с опытом 6 лет и более — 60,2 процента. В противоположность этому, наименьший показатель по годам службы пришёлся на проработавших 2 года и менее — 15,5 процента. В рамках исследования изучена связь между компетенциями руководителей школ (образовательный контроль, профессиональное развитие, сотрудничество, управление изменениями, достижение целей, координация коллектива и цифровые компетенции), лидерскими практиками и трудовой деятельностью. Кроме того, на основе демографических показателей респондентов проанализированы различия компетенций.

Результаты подтвердили, что развитие управленческой компетентности руководителей школ оказывает непосредственное влияние на эффективность их работы. На основе корреляционного и регрессионного анализа установлено наличие значимой положительной связи между компетенциями, лидерскими практиками и результатами деятельности (таблица 3).

Полученные данные показали, что такие компетенции руководителей школ, как контроль учебного процесса, практика профессионального развития, способность к сотрудничеству, управление изменениями, достижение целей, координация коллектива, а также использование цифровых ресурсов, имеют положительную и статистически значимую связь с такими показателями их деятельности, как стратегическое руководство, управление деятельностью и ресурсами школы, внимание к процессу образования и обучения, развитие себя и других, а также налаживание связей сотрудничества.

Таблица 3.

Проверка связи между компетенциями руководителей школ и их деятельностью*

Эффективность деятельности руководителей школ															
Компетенции руководителей школ	Стратегическое руководство			Управление деятельностью и ресурсами школы			Внимание к процессу образования и обучения			Развитие себя и других			Налаживание связей сотрудничества		
Субшкала (подшкала) или **поднаправление** Переменные	Коэффициент корреляции Пирсона	p-значение (уровень значимости)	H_0 (нулевая гипотеза): решение	Коэффициент корреляции Пирсона	p-значение (уровень значимости)	H_0 (нулевая гипотеза): решение	Коэффициент корреляции Пирсона	p-значение (уровень значимости)	H_0 (нулевая гипотеза): решение	Коэффициент корреляции Пирсона	p-значение (уровень значимости)	H_0 (нулевая гипотеза): решение	Коэффициент корреляции Пирсона	p-значение (уровень значимости)	H_0 (нулевая гипотеза): решение
Контроль учебного процесса	0.42	0.001	Отклонена	0.38	0.003	Отклонена	0.18	0.07	Не отклонена	0.35	0.005	Отклонена	0.31	0.01	Отклонена
Практика профессионального развития	0.12	0.11	Не отклонена	0.16	0.06	Не отклонена	0.33	0.004	Отклонена	0.29	0.02	Отклонена	0.14	0.09	Не отклонена
Способность к сотрудничеству	0.36	0.002	Отклонена	0.34	0.004	Отклонена	0.09	0.21	Не отклонена	0.17	0.06	Не отклонена	0.44	0.001	Отклонена
Управление изменениями	0.28	0.02	Отклонена	0.15	0.08	Не отклонена	0.37	0.003	Отклонена	0.32	0.01	Отклонена	0.11	0.14	Не отклонена
Достижение целей	0.19	0.06	Не отклонена	0.41	0.001	Отклонена	0.27	0.02	Отклонена	0.13	0.12	Не отклонена	0.39	0.002	Отклонена
Координация коллектива	0.33	0.005	Отклонена	0.08	0.25	Не отклонена	0.17	0.07	Не отклонена	0.43	0.001	Отклонена	0.3	0.01	Отклонена
Использование цифровых ресурсов	0.14	0.09	Не отклонена	0.36	0.003	Отклонена	0.31	0.01	Отклонена	0.1	0.18	Не отклонена	0.16	0.06	Не отклонена

(Источник: составлено автором на основе результатов анализа, проведённого в рамках научного исследования.)

Связь между компетенциями руководителей школ и эффективностью их деятельности проанализирована посредством коэффициента корреляции

Пирсона (r) и p-значения. При $p \leq 0.05$ результат считается статистически значимым, и нулевая гипотеза отклоняется.

Согласно результатам анализа, установлено, что компетенция контроля учебного процесса имеет положительную и статистически значимую связь с такими показателями руководителей школ, как стратегическое руководство (r=0.42; p=0.001), управление деятельностью и ресурсами школы (r=0.38; p=0.003), развитие себя и других (r=0.35; p=0.005), а также налаживание связей сотрудничества (r=0.31; p=0.01).

Компетенция практики профессионального развития, в свою очередь, проявила значимую связь с показателями внимания к процессу образования и обучения (r=0.33; p=0.004) и развития себя и других (r=0.29; p=0.02).

Кроме того, отмечено, что компетенция способности к сотрудничеству имеет положительную связь со стратегическим руководством (r=0.36; p=0.002), управлением деятельностью и ресурсами школы (r=0.34; p=0.004), а также налаживанием связей сотрудничества (r=0.44; p=0.001).

Компетенция управления изменениями, в свою очередь, значимо связана с показателями стратегического руководства (r=0.28; p=0.02), внимания к процессу образования (r=0.37; p=0.003) и саморазвития (r=0.32; p=0.01).

В целом, результаты показывают, что различные компетенции руководителей школ имеют положительную и среднюю по уровню статистическую связь с основными показателями эффективности их управленческой деятельности. Это подтверждает, что с ростом профессиональных компетенций руководителей школ возрастает и эффективность их управленческой деятельности.

Кроме того, в ходе исследования была разработана концептуальная модель управленческих стратегий, направленных на повышение качества образования (рисунок 3). Данная модель направлена на системное развитие управленческой компетентности руководителей; в ней во взаимной интеграции отражены стратегическое планирование, инновационное управление, эффективная организация педагогического процесса, управление человеческими ресурсами, а также механизмы мониторинга и оценки.

Концептуальная модель управленческих стратегий, направленных на повышение качества образования, является важной теоретической основой, служащей системной, целенаправленной и эффективной организации управленческой деятельности в общеобразовательных учреждениях. Данная модель позволяет повышать качество образования посредством развития управленческой компетентности руководителей образовательного учреждения, координации деятельности педагогического коллектива, рационального использования ресурсов, а также стратегического планирования образовательного процесса. Вместе с тем модель служит научному обоснованию управленческих решений руководителей и обеспечению результативности образовательного процесса.

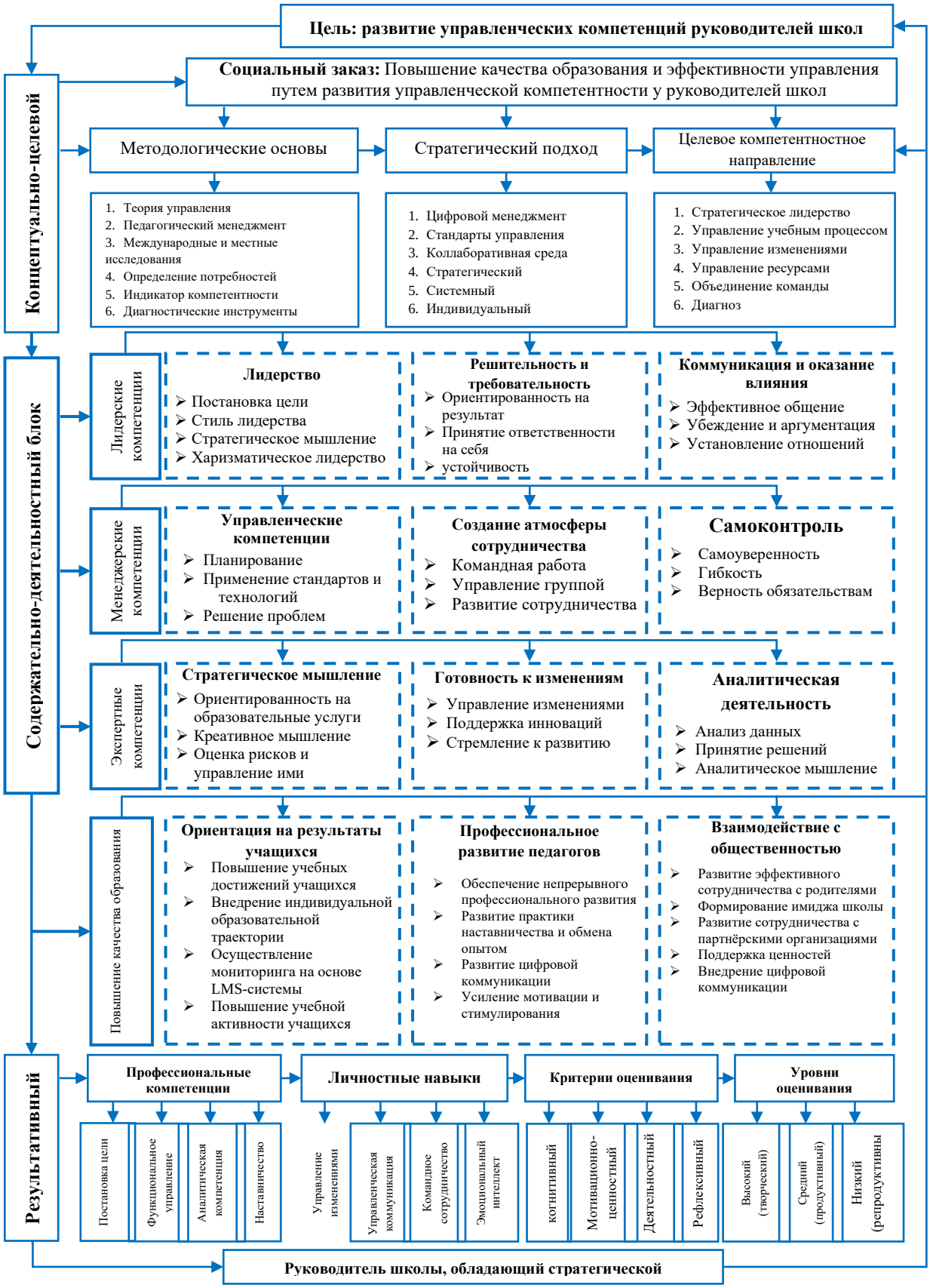


Рисунок 3. Концептуальная модель развития современной управленческой компетентности у руководителей общеобразовательных учреждений.

В целом, проведённый анализ показал, что развитие управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений является одним из важных факторов повышения качества образования. Поэтому внедрение в практику научно обоснованных моделей и стратегий, направленных на развитие профессиональных компетенций руководителей, служит повышению эффективности управления в системе образования.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Стратегические направления повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности»**, проанализированы научно-теоретические и практические аспекты использования цифровых инструментов управления в процессе модернизации стратегического управления в школьной системе. Кроме того, изучены пути совершенствования механизмов стратегического планирования на основе цифровизации системы образования, а также на основе передового зарубежного опыта осуществлён сравнительный анализ.

В процессе исследования научно-теоретически обоснованы современные подходы к планированию стратегий развития школьной системы на цифровой основе. Изучены механизмы формирования годовых и долгосрочных стратегических планов на электронных платформах, а также проанализировано их влияние на эффективность управления.

Кроме того, раскрыты возможности автоматизации процессов стратегического планирования посредством EMIS (Education Management Information System), e-Maktab и других цифровых платформ. Научно обосновано, что на основе этих систем стратегии развития образовательных учреждений разрабатываются с опорой на данные.

В исследовании изучены вопросы анализа результатов учащихся, эффективности педагогической деятельности учителей, а также общих показателей образовательного процесса на основе цифровых отчётов. Научно-теоретически обоснованы механизмы принятия управленческих решений на основе базы данных, формируемой посредством систем EMIS, e-Maktab и Business Intelligence (BI).

Проанализированы возможности мониторинга деятельности школы, сравнительного анализа результатов, а также выявления проблемных областей с помощью цифровых систем отчётности.

В исследовании изучена роль технологий Big Data и инструментов анализа результатов обучения в управлении школой. Проанализированы возможности определения и прогнозирования индивидуальной траектории развития учащихся посредством обработки больших объёмов образовательных данных.

Кроме того, научно обосновано повышение эффективности принятия стратегических решений посредством анализа данных в реальном времени в учебном процессе на основе анализа результатов обучения. Раскрыто, что данный подход позволяет управлять образовательным процессом не реактивно, а проактивно.

На основе изученной выше научной литературы разработана структура цифрового школьного лидера, систематизирующая знания и навыки цифровизации управления у директоров школ, способных разрабатывать стратегию цифрового управления школой и успешно внедрять её на практике (рисунок 4).

Научные изыскания показывают, что классификация задач руководителя школы в области цифрового лидерства не только облегчает процесс внедрения технологий, но и служит устойчивому цифровому развитию всей системы образования. В рамках данного исследования цифровые системы управления образованием — Student Learning Space (SLS) — School Cockpit Сингапура, NEIS Южной Кореи, а также e-Kool Эстонии — были изучены в качестве основных объектов научного анализа по совершенствованию стратегического цифрового управления школами и проанализированы в сравнительном аспекте.



Рисунок 4. Четырёхкомпонентная структура «Цифрового лидера школы»

На основе опыта Сингапура проанализированы возможности осуществления управления школой посредством единой цифровой платформы, мониторинга в режиме реального времени и автоматизации

процесса принятия стратегических решений.

Раскрыты механизмы организации всех этапов образовательного процесса на основе интегрированного управления посредством системы NEIS Южной Кореи, а также научно обоснована её эффективность.

Проанализировано, что эстонская система e-Kool повышает прозрачность образовательного процесса посредством развития цифрового сотрудничества между школой, семьёй и государством, и изучен её передовой опыт.

В результате изучения опыта зарубежных стран при анализе возможностей стратегического управления общеобразовательными школами посредством цифровых инструментов в качестве методологической основы была применена матрица TOWS. Матрица TOWS основывается на результатах SWOT-анализа (таблица 4).

Таблица 4

TOWS-анализ на основе SWOT-анализа

	Возможности (O)	**Угрозы (T)**
Сильные стороны (S)	**Стратегии SO (сила–возможности):** - Создание в Узбекистане системы прогнозирования достижений учащихся с использованием аналитической базы *School Cockpit* Сингапура. - Подключение школ Узбекистана к интегрированной системе управления с использованием модели единой платформы системы *NEIS* Кореи. - Повышение качества образования посредством укрепления сотрудничества родителей и школы на основе опыта *e-Kool* Эстонии.	**Стратегии ST (сила–угрозы):** - Усиление кибербезопасности с помощью мощных аналитических и коммуникационных систем (например, строгие методы мониторинга в *School Cockpit*). - Сокращение разрыва в возможностях между школами посредством единой системы. - Сохранение человеческого фактора и повышение доверия к системе посредством активной коммуникации с родителями.
Слабые стороны (W)	**Стратегии WO (слабость–возможности):** - Эффективная адаптация международного опыта посредством повышения цифровой грамотности учителей. - Модель поэтапного внедрения для снижения высоких затрат. - Устранение слабых сторон системы посредством применения международных стандартов в области безопасности данных.	**Стратегии WT (слабость–угрозы):** - Внедрение механизмов государственно-частного партнёрства в целях снижения высоких инфраструктурных затрат. - Предотвращение ослабления человеческого фактора посредством постоянного обучения учителей. - Создание системы защиты на национальном уровне для снижения риска нарушения безопасности данных и кибератак.

На основе матрицы TOWS выделяются четыре стратегических направления: WT (минимизация слабых сторон и угроз), WO (максимальное использование возможностей за счёт уменьшения слабых сторон), ST (снижение угроз посредством сильных сторон) и SO (совместное развитие

сильных сторон и возможностей). Данная модель, опираясь на результаты SWOT-анализа, позволяет системно оценивать взаимосвязь между внутренними (сильные и слабые стороны) и внешними (возможности и угрозы) факторами.

В исследовании матрица TOWS обоснована как важный метод при анализе систем цифрового управления школами. В частности, научно проанализированы пути повышения стратегической эффективности посредством интеграции сильных сторон и возможностей развития, имеющихся в зарубежных системах цифрового управления образованием, а также пути уменьшения технологических и инфраструктурных слабостей.

В результате матрица TOWS обоснована как важное научно-методическое средство, позволяющее при стратегической оценке систем управления школой анализировать внутренние и внешние факторы в их взаимосвязи, а также разрабатывать оптимальные стратегии управления в условиях цифровой трансформации.

На основе результатов данного исследования разработан механизм организации образовательной среды, самостоятельно развивающей управленческую компетентность руководителей общеобразовательных учреждений (рисунок 5). Данный механизм обоснован как комплексный подход, направленный на системное развитие профессиональных и личностных компетенций руководящих кадров, совершенствование управленческой деятельности, а также повышение качества образования.

В механизме раскрыт системный и поэтапный механизм развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений, сформированный на основе компетентностного подхода. В процессе анализа развитие профессиональных и личностных компетенций руководящих кадров рассмотрено как взаимно интегрированная система.

Прежде всего научно обосновано, что при развитии управленческой компетентности руководящих кадров профессиональные и личностные компетенции являются взаимосвязанными компонентами. Данные компетенции трактованы как основной фактор, обеспечивающий эффективное управление образовательным учреждением.

На следующем этапе механизма проанализирована система основных направлений развития управленческой компетентности — принципов, методов, ресурсов и организационных элементов. При этом научно обоснованы принципы инновационности, преемственности, системности, эффективности и соответствия, которые определены как методологическая база деятельности руководящих кадров.

Кроме того, в процессе развития компетенций в качестве эффективных средств изучены такие методы, как тренинги, менторство, коучинг, ротация и семинары. Проанализировано, что данные методы служат повышению управленческого потенциала руководителей и развитию практических компетенций.

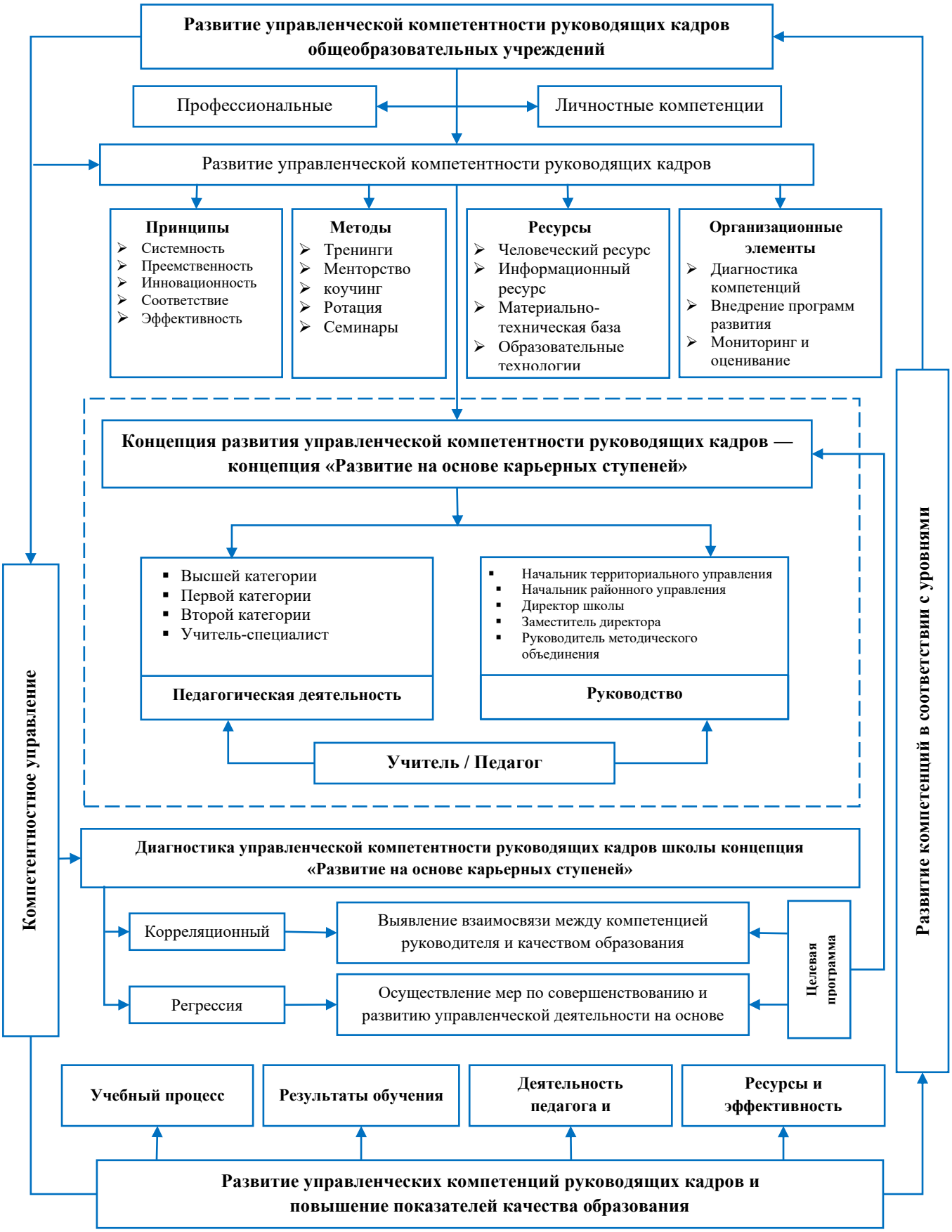


Рисунок 5. Механизм организации образовательной среды, самостоятельно развивающей управленческую компетентность

В качестве центральной части механизма организации образовательной среды, развивающей управление общеобразовательными школами, предложена концепция «развития на основе карьерных ступеней», в которой руководство и педагогическая деятельность научно обоснованы как взаимно интегрированная система. Вертикальные ступени развития, такие как учитель → педагогическая деятельность → руководство, рассмотрены как логическое продолжение компетентностного роста.

В данной системе направления педагогической деятельности, руководства проанализированы во взаимосвязи, и обосновано, что каждое из них является важным этапом в формировании управленческой компетентности.

Кроме того, на этапе диагностики изучены вопросы определения компетенций и анализа их связи с качеством образования. На регулятивном же этапе научно обосновано, что на основе полученных результатов разрабатываются меры по совершенствованию управленческой деятельности.

В четвёртой главе диссертации, озаглавленной **«Эффективность стратегий развития управленческой компетентности руководящих кадров»**, изложены содержание и результаты опытно-экспериментальных работ.

В данной главе на основе опытно-экспериментальных работ раскрыта эффективность научно-практической модели, направленной на повышение качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений. Исследование было организовано на основе системного, научно обоснованного и поэтапного подхода.

Опытно-экспериментальные работы осуществлялись в три основных этапа: констатирующий, формирующий, а также контрольно-обобщающий. На констатирующем этапе посредством диагностических инструментов был оценён имеющийся уровень управленческой компетентности руководителей. На основе результатов были сформированы экспериментальная и контрольная группы. На формирующем этапе разработанные стратегии, педагогические условия и методическое обеспечение были внедрены в практику в экспериментальной группе, тогда как в контрольной группе была продолжена традиционная деятельность. На заключительном этапе результаты были подвергнуты сравнительно-статистическому анализу, и эффективность была научно обоснована.

Для оценки управленческой компетентности руководителей была разработана многомерная система. В ней в качестве критериев были определены такие основные компетенции, как стратегическое планирование, педагогическое лидерство, коммуникация и сотрудничество, самоуправление, а также инновационное мышление.

Опытно-экспериментальные работы были организованы с участием директоров общеобразовательных учреждений, отобранных из различных регионов нашей республики. В процесс исследования были привлечены в общей сложности 244 руководящих работника (в 2024 году — 124, в 2025 году — 120). Участники были разделены на две группы согласно традиционным принципам статистического анализа. При этом в качестве объекта исследования были определены экспериментальная группа (ЭГ), обучавшаяся с опорой на освоение новых методов управления, и контрольная группа (КГ), проходившая обучение на основе традиционных подходов к повышению квалификации.

На первоначальном этапе исследования, то есть в опытно-экспериментальных работах, проведённых в 2024 году, приняли участие в общей сложности 124 директора школ, из которых 64 были привлечены в качестве респондентов в экспериментальной группе, а 60 — в контрольной группе. Динамика результатов, полученных в начале эксперимента и по его завершении, отражена в следующей таблице (таблица 5).

Таблица 5.

Результаты опытно-экспериментальных работ 2024 года (распределение частот)

Год	Группы	Время	Всего (N)	Высокий (3 балла)	Средний (2 балла)	Низкий (1 балл)
2024	**Экспериментальная группа**	В начале эксперимента	64	16	35	13
		По завершении эксперимента	64	27	36	1
	Контрольная группа	В начале эксперимента	60	14	30	16
		По завершении эксперимента	60	8	39	13

Опираясь на числовые данные таблицы, объединяющей результаты опытно-экспериментальных работ, проведём предварительный статистический анализ. Если обратить внимание на состояние в начале эксперимента, то в экспериментальной группе обладавшие показателем низкого уровня составляли 13 человек (20,2%), тогда как по завершении эксперимента этот показатель резко снизился и составил всего 1 человека (1,6%). Напротив, число руководителей, обладающих высоким уровнем, возросло с 16 до 27. Это свидетельствует о том, что в экспериментальной группе произошло качественное изменение (см. рисунок 6).

В то же время в контрольной группе значительного положительного сдвига не наблюдалось. В частности, если число участников с низким уровнем в начале эксперимента составляло 16 человек, то в конце эксперимента оно составило 13. Это обстоятельство показывает отсутствие динамики развития управленческих навыков при обучении на основе традиционных подходов к повышению квалификации.

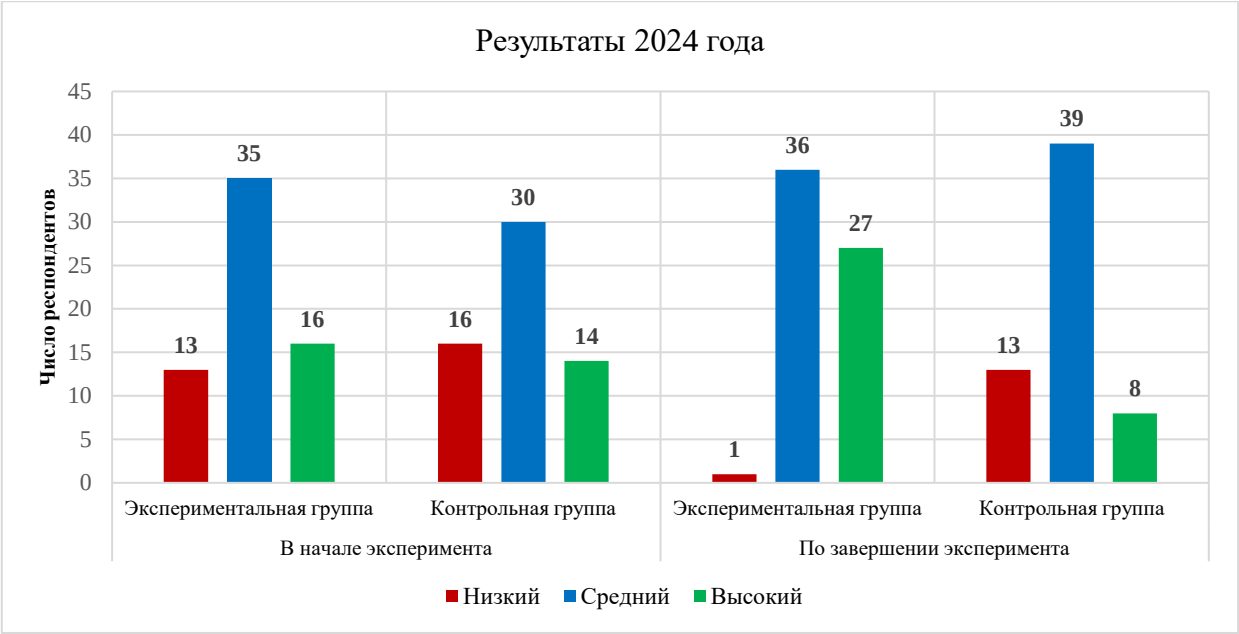


Рисунок 6. Диаграмма опытно-экспериментальных работ 2024 года

Процессы опытно-экспериментальной работы были повторно проведены в 2025 году. При этом была поставлена цель проверить неслучайность полученных результатов и устойчивость методики, в связи с чем опытно-экспериментальные работы были повторно организованы в качестве заключительного этапа. На данном этапе были охвачены в общей сложности 120 директоров (60 — в экспериментальной группе, 60 — в контрольных группах). Результаты приведены в следующей таблице (таблица 6).

Таблица 6.

Результаты опытно-экспериментальных работ 2025 года (распределение частот)

Год	Группы	Время	Всего (N)	Высокий (3 балла)	Средний (2 балла)	Низкий (1 балл)
2025	Экспериментальная группа	В начале эксперимента	60	13	31	16
		По завершении эксперимента	60	27	30	3
	Контрольная группа	В начале эксперимента	60	14	29	17
		По завершении эксперимента	60	15	37	8

Анализ данных за 2025 год показал, что в начале эксперимента обе группы обладали почти равными возможностями. В частности, число респондентов, показавших результат низкого уровня, в экспериментальной группе составляло 16, а в контрольной группе — 17. Однако к завершению эксперимента ситуация коренным образом изменилась. Видно, что в экспериментальной группе число респондентов с низким показателем уменьшилось на 81% (3 человека), а число обладающих высокими показателями возросло на 107% (с 13 до 27) (см. рисунок 7). Рассмотрим

динамику среднеарифметических значений в процессе опытно-экспериментальной работы. При этом в экспериментальной группе в начале эксперимента:

$$\bar{X}_{TA} = \frac{13 \cdot 3 + 31 \cdot 2 + 16 \cdot 1}{60} = \frac{39 + 62 + 16}{60} = \frac{117}{60} = 1.95$$

А также были определены значения по завершении эксперимента.

$$\bar{X}_{TS} = \frac{27 \cdot 3 + 30 \cdot 2 + 3 \cdot 1}{60} = \frac{81 + 60 + 3}{60} = \frac{144}{60} = 2.40$$

Можно увидеть, что разница прироста в динамике среднеарифметических значений составила $\Delta = 2.40 - 1.95 = +0.45$ балла, а также что различие $\bar{X}_{TA} < \bar{X}_{TS}$ соответственно $1.95 < 2.40$ подтверждено.

Результаты опытно-экспериментальной работы за 2025 год подтвердили, что, хотя экспериментальная группа и контрольная группа начали движение из совершенно одинаковой исходной точки (1.95 балла), по завершении эксперимента экспериментальная группа выросла на 0.45 балла и зафиксировала показатель 2.40. В контрольной же группе рост оказался минимальным (0.16 балла).

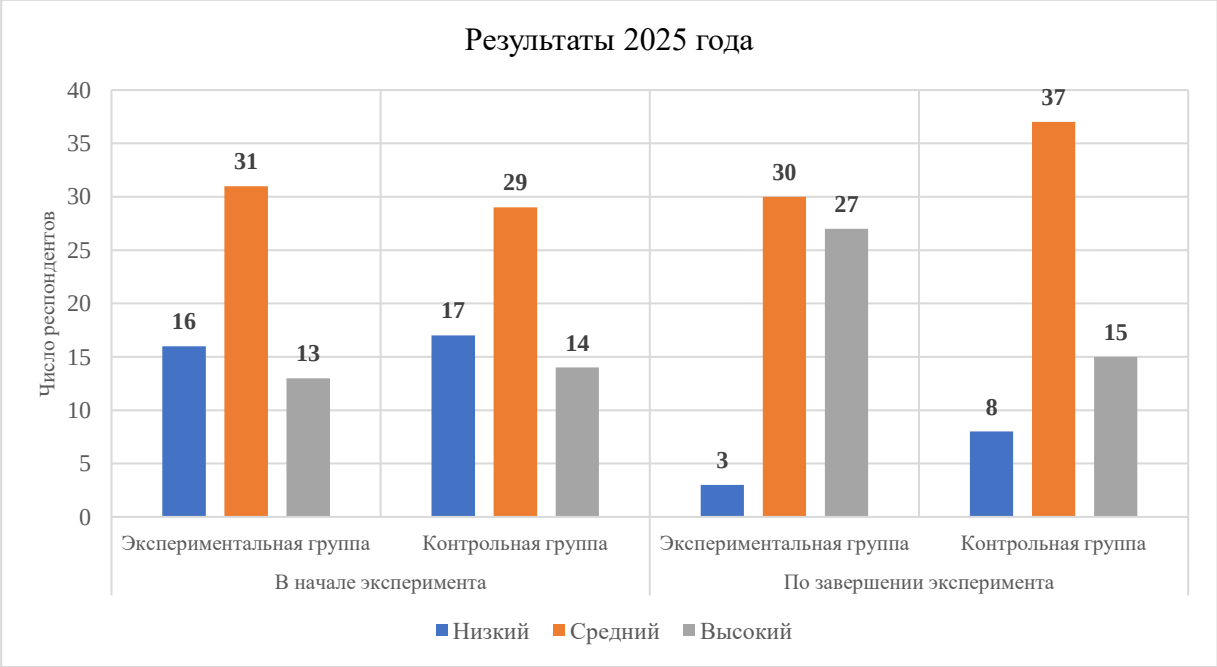


Рисунок 7. Диаграмма опытно-экспериментальных работ 2025 года

На основе вышеприведённых результатов можно сделать вывод о том, что, опираясь на математический анализ, в опытно-экспериментальных работах, проведённых в 2024 и 2025 годах, экспериментальные группы достигли заметного превосходства над контрольными группами по среднему значению показателей успеваемости. Кроме того, и в динамике средних баллов в результатах двухлетних процессов опытно-экспериментальной работы (по завершении эксперимента) контрольные группы показали 2.02, а экспериментальные группы — 2.41 балла.

Из этого видно, что на заключительном этапе средний показатель в экспериментальных группах больше, чем в контрольных группах, — 80,3% > 67,3%, а эффективность образования составляет 13%. Этот темп роста можно увидеть и на диаграмме динамики средних баллов (рисунок 8).

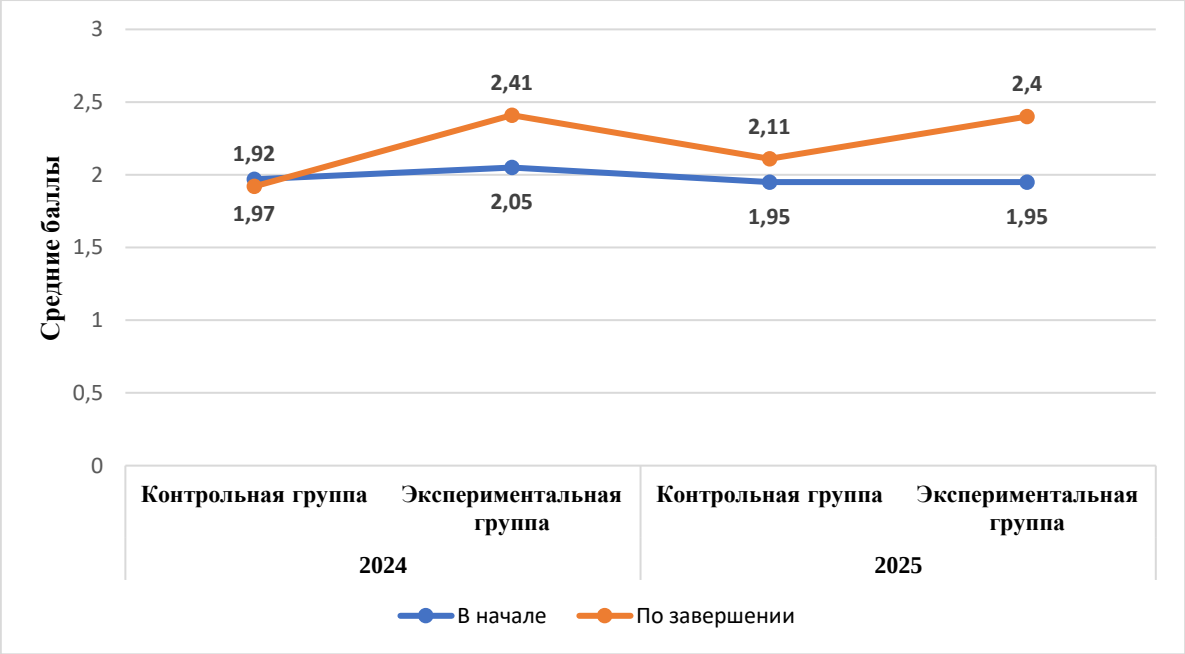


Рисунок 8. Диаграмма динамики средних баллов

Если в экспериментальных группах наблюдалось резкое уменьшение числа респондентов уровня «Низкий» и увеличение числа респондентов уровня «Высокий», то в контрольных группах данный процесс носил застойный характер.

В целях доказательства того, что полученные результаты не являются случайными, а напротив, значимы со статистической точки зрения, а также в целях проверки статистической достоверности (значимости) различия между экспериментальной и контрольной группами мы обратились к параметрическим и непараметрическим критериям математической статистики. Данный анализ осуществляется в двух направлениях. Сначала с помощью t-критерия Стьюдента (Student's t-test) проверяется достоверность различия между средними уровнями успеваемости групп. На следующем этапе с помощью критерия χ^2 (хи-квадрат) Пирсона были проанализированы качественные изменения в группах (сдвиги в распределении уровней успеваемости).

Вместе с тем в целях определения эффективности стратегий развития управленческой компетентности директора школы было изучено влияние на качество образования в школах 244 директоров школ, участвовавших в опытно-экспериментальных работах на Менеджерских курсах в течение 2024 и 2025 годов. Входной тест сдали 2224 учащихся, а выходной тест — 2251 учащийся. Для оценки знаний учащихся были разработаны тесты, основанные на проблемных заданиях. Тесты были основаны на реальных жизненных ситуациях и охватывали все уровни когнитивных процессов.

Таблица 7.

Статистический анализ показателей успеваемости учащихся

Балл	В начале эксперимента (чел.)	В начале эксперимента (%)	По завершении эксперимента (чел.)	По завершении эксперимента (%)	Разница (чел.)
1	412	18,5%	43	1,9%	-369
2	95	4,3%	27	1,2%	-68
3	120	5,4%	114	5,1%	-6
4	263	11,8%	296	13,1%	+33
5	384	17,3%	481	21,4%	+97
6	312	14,0%	459	20,4%	+147
7	289	13,0%	390	17,3%	+101
8	333	15,0%	395	17,5%	+62
9	16	0,7%	46	2,0%	+30
Всего	**2 224**	**100,0%**	**2 251**	**100,0%**	**+27**

Как видно из рисунка 9, можно заранее предвидеть, что выборочные модальные значения для значений в начале эксперимента ($\overline{Y}$) и в конце эксперимента ($\overline{X}$) соответственно для значений по завершении эксперимента удовлетворяют условиям $\overline{X}>\overline{Y}$.

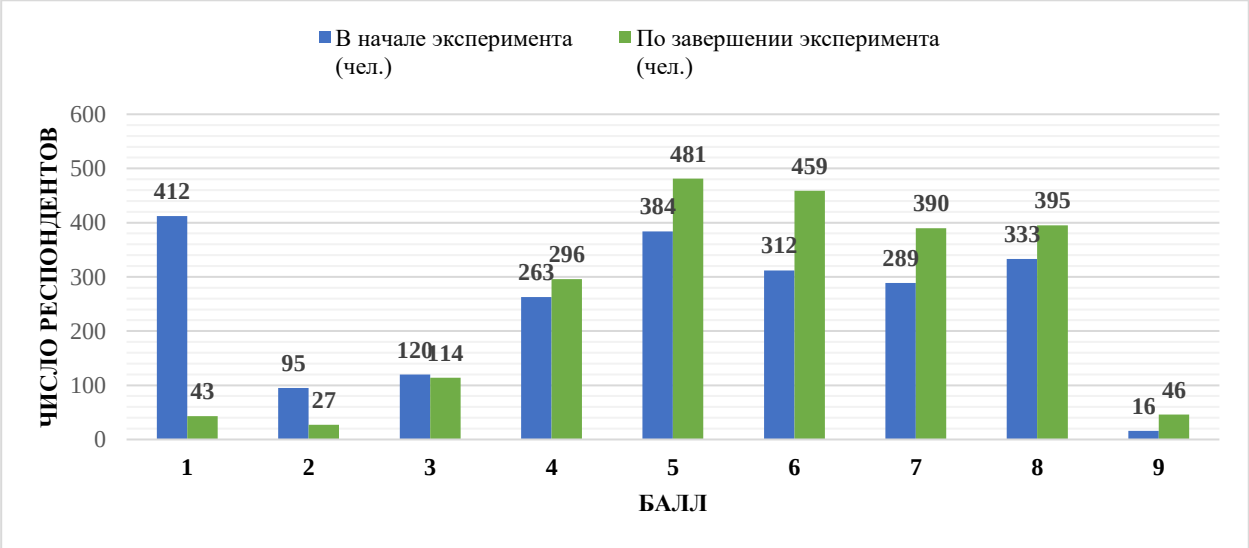


Рисунок 9. Динамика показателей успеваемости учащихся

В качестве вывода было статистически обосновано, что разработанные стратегии развития управленческой компетентности в среднем повысили менеджерский и лидерский потенциал руководителей на 19%, а показатели знаний учащихся улучшились на 21%. Это, в свою очередь, научно подтверждает, что качество управления неразрывно связано с качеством образования, а также необходимость развития современных управленческих компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной диссертации проблема повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений исследована на основе комплексного, системного и многоуровневого научного подхода. В частности:

1. Сущность системы развития управленческой компетентности научно обоснована на основе принципов системности, непрерывности, интегративности и результативности. Данная система формируется на основе неразрывной взаимосвязи целевого, содержательного, процессуального и результативного компонентов, и доказана необходимость трактовать развитие компетентности руководителя как механизм стратегического управления.

2. В диссертации разработаны теоретико-методологические основы управленческой компетентности, и она трактована как многокомпонентная (стратегическая, педагогическая, коммуникативная, инновационная, рефлексивная) интегративная система, а эволюция компетентности руководителя обоснована как процесс перехода от административного управления к педагогическому и трансформационному лидерству;

3. На основе анализа международного опыта (системы образования ОЭСР, ЮНЕСКО, Сингапура, Кореи и Шанхая) научно обосновано, что развитие управленческой компетентности является приоритетным направлением глобальной образовательной политики, при этом обоснована важность непрерывного профессионального развития, менторства, сетевого обучения, а также механизмов результативного оценивания;

4. Разработаны учебный план и программа, а также критерии оценивания «Менеджерского учебного курса», направленного на подготовку кандидатов на должность директора общеобразовательных учреждений и действующих директоров школ, и они внедрены в образовательную практику;

5. Результаты корреляционного и регрессионного анализа подтвердили, что основные управленческие компетенции руководителей школ (образовательный контроль, профессиональное развитие, сотрудничество, управление изменениями, координация коллектива и цифровые компетенции) имеют статистически значимую положительную связь с их стратегической управленческой деятельностью и эффективностью образования;

6. Эволюционное развитие системы профессионального развития директоров школ научно периодизировано и разделено на четыре этапа, а также системно обоснованы содержание и сущность, институциональные особенности и динамика развития каждого этапа;

7. Разработана научно обоснованная модель развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений, состоящая из адаптивного, функционального, стратегически-интегративного, а также акмеологического этапов. Установлено, что данная модель,

обосновывая эволюционное развитие компетенций руководителя как системный и непрерывный процесс, позволяет на каждом этапе посредством критериев, индикаторов и результативных показателей циклически оценивать управленческую эффективность руководящих кадров;

8. Механизм интегративной образовательной среды, служащий самостоятельному развитию управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений, разработан на основе компетентностного подхода. В нём обеспечена системная интеграция тренингов, менторства, коучинга, рефлексии, а также индивидуальных траекторий развития. В рамках данного механизма на основе концепции «развития на основе карьерных ступеней» сформирована непрерывная и поэтапная модель профессионального роста. В результате данная модель методологически согласована с парадигмой непрерывного профессионального развития;

9. Разработан организационно-педагогический механизм, служащий развитию самостоятельных управленческих компетенций руководящих кадров общеобразовательных учреждений, а также повышению эффективности качества образования. Данный механизм усовершенствован на основе адаптивного управления образовательными процессами, прогнозирования показателей качества на основе аналитической диагностики, синергетической координации педагогической деятельности, а также развития когнитивно-инновационного потенциала образовательной среды и моделирования индивидуальных образовательных траекторий;

10. Результаты опытно-экспериментальной работы показали, что внедрение разработанных стратегий повысило управленческую эффективность руководителей школ в среднем на 19%, а образовательные результаты учащихся — на 21%. Это, в свою очередь, научно подтверждает, что внедрение предложенных подходов в практику оказывает значительное положительное влияние на качество образования и эффективность управленческой деятельности, и обосновывает их результативность.

В результате исследований, проведённых по теме диссертации, по стратегиям повышения качества образования посредством развития управленческой компетентности руководящих кадров общеобразовательных учреждений даны следующие рекомендации:

при подготовке и развитии руководителей общеобразовательных учреждений разработаны 35 индикаторов управленческих компетенций на основе 7 компетенций, в связи с чем целесообразно внедрить их единую национальную систему;

для руководителей необходимо наладить системы непрерывного повышения квалификации, менторства и коучинга, основанные на принципе «обучения на протяжении всей жизни» (lifelong learning). Данный подход признан эффективным механизмом и в рекомендациях ОЭСР;

необходимо широко внедрить практику мониторинга и прогнозирования образовательного процесса на основе систем EMIS, BI и анализа результатов обучения, а также принятия управленческих решений на основе доказательств;

рекомендуется разработать и внедрить в практику систему комплексной диагностики деятельности руководителей на основе 360°-оценивания, KPI и международных критериев оценивания.

ONE-TIME SCIENTIFIC COUNCIL ESTABLISHED ON THE BASIS OF THE SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 FOR THE AWARDING OF ACADEMIC DEGREES AT THE INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL

NATIONAL PEDAGOGICAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN NAMED AFTER NIZAMI GANJAVI

ISMAILOV ABDUVALI ABDUMALIKOVICH

STRATEGIES FOR ENHANCING THE QUALITY OF EDUCATION THROUGH THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCE OF LEADERS IN GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS

13.00.07 – Management in education

Dissertation for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences (DSc)
ABSTRACT

Tashkent – 2026

The topic of the doctoral (DSc) dissertation is registered at the Higher Attestation Commission under the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan under No. B2026.1.DSc/Ped.1369.

The dissertation was carried out at the National Pedagogical University of Uzbekistan

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the web page of the scientific council (www.bimm.uz) and on the "ZiyoNet" educational portal (www.ziyonet.uz).

Scientific Advisor:	**Ibragimov A'lamjon Amrilloyevich** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor
Official opponents:	**Mustafoyeva Durdona Asilovna** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor. **Xo'jayev Alijon Atabekovich** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor. **Urakov Sherzod Raxmonovich** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor.
Leading organization:	**Chirchik State Pedagogical University**

The defense of the dissertation will take place on «12» 11, 2026 at 14^{00} o'clock at the meeting of the one-time scientific council established on the basis of the Scientific Council PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel. (Address: 100095, Tashkent city, Olmazor district, 3 Ziyo street. E-mail: info@bimm.uz.)

The dissertation can be reviewed at the Information-Resource Center of the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (registered under No. 47). (Address: 100095, Tashkent city, Olmazor district, 3 Ziyo street. E-mail: info@bimm uz)

The abstract of the dissertation was distributed on «26» 10 2026.
(Register protocol No. 20 of «26» 10 2026).

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI HUZURIDAGI OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI

U.Sh. Begimkulov
Chairman of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees. Doctor of Pedagogical Sciences , Professor

A.S. Djuraev
Secretary of the Academic Council for Awarding Degrees, Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

K.Sh. Muradkasimova
Chairman of the Scientific Seminar under the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

INTRODUCTION (annotation of the doctoral (DSc) dissertation)

The aim of the research is to improve the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions.

The objectives of the research:

to determine the impact, on learning outcomes, of the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions;

to improve the conceptual model of developing management competence in close connection with the professional career stages of leaders;

to develop the organizational-pedagogical mechanisms of the independent management competencies of the leaders of general education institutions and of the environment for enhancing the quality of education;

to improve the levels of developing the management competence of the leaders of general education institutions;

to determine the effectiveness of the strategies for enhancing the quality of school education.

The object of the research is the process of improving the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions; 244 trainees of the "Managerial Training Course" candidates for the position of director of general secondary education institutions and current school directors recruited from 11 regions as well as 2,251 students took part in the pedagogical experiment.

The subject of the research comprises the forms, methods, and means of developing the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions.

The methods of the research. In the course of the research, theoretical and empirical methods were used, such as the systematic and comparative analysis of pedagogical-psychological, scientific-methodological, andragogical, and management literature related to the topic, diagnostics, observation, surveys, questionnaires, interviews, modeling, experimental work, and the mathematical-statistical processing of data.

The scientific novelty of the research consists of the following:

the impact, on learning outcomes, of the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions has been determined by identifying latent factors, by quantitative diagnostic modeling, and by the quantitative-prognostic assessment of the effectiveness manifested on the basis of integrative dynamics;

the conceptual model of developing management competence in close connection with the professional career stages of leaders has been improved on the basis of ensuring its quality in accordance with national and international standards through the introduction of pedagogical technologies capable of activating personal

potential in a collaborative experimental field and of directing inner charismatic energy toward managing a collective trajectory;

the organizational-pedagogical mechanisms of the independent management competencies of the leaders of general education institutions and of the environment for enhancing the quality of education have been developed on the basis of the adaptive management of educational processes, forecasting according to the analytical diagnostics of quality indicators, the synergetic coordination of pedagogical activity, and the modeling of the cognitive-innovative potential of the educational environment and of individual educational trajectories;

the levels of developing the management competence of the leaders of general education institutions have been improved, according to an adaptive-cluster approach, on the basis of the continuums of the emergent development of the basic, systemic, integrative, and maturity stages of the competence-based directions of the stage-by-stage diagnostics of leadership potential through cognitive, strategic, and communicative indicators;

the effectiveness of the strategies for enhancing the quality of school education has been determined on the basis of the analytical assessment of the functional dynamics of pedagogical activity according to the integration of comprehensive diagnostic analysis, adaptive monitoring, and outcome indicators, the cognitive-prognostic modeling of learning outcomes, and the ensuring of the harmony between the functional quality and the stability of the social-pedagogical resonance of the strategies.

The practical results of the research are reflected in the following:

the curriculum and program of the "Managerial Training Course" aimed at preparing candidates for the position of director of general secondary education institutions and current school directors have been developed and are being effectively used in the educational process;

the criteria for assessing the practical assignments of the managerial training courses and the procedure for organizing the examination commission have been developed;

an integrated mechanism for developing the management competencies of leading personnel and for enhancing the quality of education has been developed;

a conceptual model for developing modern management competence in the leaders of general education institutions has been developed (No. DGU:010031);

a training program entitled "Organization of the processes of assessing and developing the quality of education in general education institutions" has been developed (approved by Decision No. 6 of the meeting of the Scientific-Methodological Council under the A. Avloniy National Institute of Pedagogical Skills of June 4, 2026, and introduced into practice);

the textbook entitled "Educational Management" has been developed and introduced into practice (on the basis of Resolution No. 7 of May 20, 2026 of the Coordinating Council for the Expert Examination and Recommendation for Use of Educational and Methodological Works under the Ministry of Preschool and School

Education of the Republic of Uzbekistan; certificate No. 85 of May 22, 2026). This textbook is being effectively used in the educational process;

the textbook entitled “Leadership and Change Management in Education” has been developed and introduced into practice (on the basis of Resolution No. 7 of May 20, 2026 of the Coordinating Council for the Expert Examination and Recommendation for Use of Educational and Methodological Works under the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan; certificate No. 82 of May 22, 2026). This textbook is being effectively used in the educational process.

The reliability of the research results is characterized by the fact that the scientific-theoretical approaches in the research were comparatively analyzed on the basis of foreign and domestic experience, that data obtained from official sources were used, that the effectiveness of the experimental work was determined by means of mathematical-statistical analysis methods, that the conclusions and recommendations were introduced into practice, and that copyright for the obtained results was obtained from the Intellectual Property Center and they were confirmed by authorized structures.

The scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research results is explained by the improvement, on the basis of systematic, competence-based, and integrative approaches, of the strategies aimed at enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions; by the clarification of the content, structure, and mutually integrated components of the processes of educational management and pedagogical leadership; and by the scientific substantiation of the conceptual approaches and mechanisms aimed at the effective development of the strategic, organizational, and innovative managerial activity of leaders.

The practical significance of the research results is determined by the fact that, on the basis of the developed mechanism and model, the improved curriculum, educational-methodological support, and assessment criteria of the “Managerial Training Course” have been developed for developing the management competence of the leaders of general education institutions, enhancing the quality of education, and ensuring management effectiveness, and that normative-legal documents have been prepared for organizing the process of the continuous advanced training of candidates for the position of director of general secondary education institutions and current school directors.

Implementation of the research results. On the basis of the scientific results obtained on the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions:

the proposals on determining the impact, on learning outcomes, of the strategies for enhancing the quality of education through the development of the management competence of the leaders of general education institutions — by identifying latent factors, by quantitative diagnostic modeling, and by the quantitative-prognostic

assessment of the effectiveness manifested on the basis of integrative dynamics — were used in the development of the draft Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 681 of December 25, 2023 “On approval of the Regulation on the procedure for training candidates for the position of director of state general secondary education institutions in managerial training courses and issuing them a managerial certificate” (reference No. 03-33-2635 of May 21, 2026 of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan). As a result, modules aimed at developing management competence and managing innovative processes in education have been included in the curricula of the “Managerial Training Course”;

the recommendations on improving the conceptual model of developing management competence in close connection with the professional career stages of leaders — on the basis of ensuring its quality in accordance with national and international standards through the introduction of pedagogical technologies capable of activating personal potential in a collaborative experimental field and of directing inner charismatic energy toward managing a collective trajectory — were incorporated into the content of the textbook “Educational Management” (reference No. 03-33-2635 of May 21, 2026 of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan). As a result, this structure for developing the professional careers of leading personnel was used in the development of a multi-stage system of the continuous advanced training of the leaders and teaching staff of general education institutions.

the proposals on developing the organizational-pedagogical mechanisms of the independent management competencies of the leaders of general education institutions and of the environment for enhancing the quality of education — on the basis of the adaptive management of educational processes, forecasting according to the analytical diagnostics of quality indicators, the synergetic coordination of pedagogical activity, and the modeling of the cognitive-innovative potential of the educational environment and of individual educational trajectories — were used in the development of the draft Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 681 of December 25, 2023 “On approval of the Regulation on the procedure for training candidates for the position of director of state general secondary education institutions in managerial training courses and issuing them a managerial certificate” (reference No. 03-33-2635 of May 21, 2026 of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan). As a result, practical effectiveness in school management was systematized and the stability of the quality of education was ensured.

the recommendations on improving the levels of developing the management competence of the leaders of general education institutions — according to an adaptive-cluster approach, on the basis of the continuums of the emergent development of the basic, systemic, integrative, and maturity stages of the competence-based directions of the stage-by-stage diagnostics of leadership potential through cognitive, strategic, and communicative indicators — were incorporated into the content of the textbook “Leadership and Change Management

in Education” (reference No. 03-33-2635 of May 21, 2026 of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan). As a result, the opportunity for leading personnel to make managerial decisions and to apply strategic and innovative management elements in the educational process in practice has been expanded.

the recommendations on determining the effectiveness of the strategies for enhancing the quality of school education — on the basis of the analytical assessment of the functional dynamics of pedagogical activity, the cognitive-prognostic modeling of learning outcomes, and the ensuring of the harmony between the functional quality and the stability of the social-pedagogical resonance of the strategies in accordance with comprehensive diagnostic analysis, adaptive monitoring, and the integration of outcome indicators — were incorporated into the content of the textbook “Educational Management” (reference No. 03-33-2635 of May 21, 2026 of the Ministry of Preschool and School Education of the Republic of Uzbekistan). As a result, it serves to enhance the effectiveness of school management and to improve the system of assessing and monitoring the quality of education.

Approbation of the research results. The research results were discussed at 3 international and 2 republican scientific-practical conferences.

Publication of the research results. On the topic of the dissertation, a total of 24 scientific works have been published, including 1 monograph and 18 articles in scientific publications recommended by the Higher Attestation Commission under the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan for publishing the main scientific results of doctoral dissertations, of which 14 were published in republican and 4 in foreign journals.

The structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, four chapters, a list of references, and appendices. Its total volume amounts to 291 pages.

E’LON QILINGAN ISHLAR RO‘YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

(I bo‘lim; I част; Part I)

1. Ismailov A. A. Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish orqali ta’lim sifatini oshirish strategiyalari // Monografiya, “Ijod nashr” nashriyoti. -T.: 2026, 240 b. ISBN 978-9910-5174-2-6 https://qr.natlib.uz/book/get/854

2. Ismailov A. A. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarini kasbiy rivojlantirish masalalari // “Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” nomli ilmiy-nazariy va o‘quv-uslubiy jurnal. -T.: -2025, 5-son, B -5-14. https://doi.org/10.5281/zenodo.17909671. (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori).
https://journal.avloniy.uz/uz/jurnal/maktab-talimi-muammolar-izlanishlar-yechimlar-2025-yil-5-son,
https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/93d30891ff47de89b6ff636205e932c4.pdf

3. Ismailov A. A. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarini boshqaruv kompetentligining samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari // “Pedagogika” ilmiy-nazariy va metodik jurnal. -T.: -2025, 5-son, B -104-108. (13.00.00.№6).
https://npuu.uz/storage/uploads/tEKNmFkgppDJL9GGfEgC1oT6cux7PjmpsRXcNsRv.pdf

4. Ismailov A. A. Maktablarni raqamli boshqaruv vositalari asosida rivojlantirish strategiyalari// NamDU Ilmiy Axborotnomasi. Namangan -2025, 7-son, B -689-694. (13.00.00.№30).
https://journal.namdu.uz/journals?year=2025,
https://journal.namdu.uz/file/2026061609493306.pdf

5. Ismailov A.A. Umumta’lim muassasasi rahbarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish jarayonlarini loyihalashtirish // “Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” nomli ilmiy-nazariy va o‘quv-uslubiy jurnal. -T.: -2025, 1-son, B -5-10. (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori).
https://journal.avloniy.uz/uz/jurnal/maktab-talimi-muammolar-izlanishlar-yechimlar-2025-1,
https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/5feacd8125265d544b9404fb0407ae9a.pdf

6. Ismailov A.A. Maktab direktorlarining o‘zini o‘zi rivojlantirish va boshqaruvni optimallashtirish yo‘llari // “Pedagogik mahorat” ilmiy-uslubiy jurnal. Buxoro -2025, 8(1)-son, B -155-159. (13.00.00.№23).

https://buxdu.uz/33-pedagogik-mahorat/132/132-pedagogik-mahorat/?page=6,
https://buxdu.uz/media/jurnallar/pedagogik_mahorat/1._Pedagogika-psixologiya_Pedmahorat__8_2025_PDF_compressed.pdf

7. Ismailov A.A. TIMSS natijalari yuqori bo‘lgan davlatlarda rahbar kompetentligini rivojlantirish strategiyalari //“Urganch davlat pedagogika instituti axborotnomasi” ilmiy-nazariy va metodik jurnal. Urganch. -2026, 1-son. B-60-66. (OAK Rayosatining 2024-yil 27-sentyabrdagi 361-son qarori). (https://oak.uz/pages/4802)
https://www.urspi.uz/uz/site/active?id=184,
https://www.urspi.uz/user_files/user_1/2026/%d0%9d%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%8f%d0%9f%d0%b0%d0%bf%d0%ba%d0%b0/2026-1-son.pdf

8. Ismailov A.A. Maktab rahbarlarining kasbiy-karyera pog‘onalarida bosqichma-bosqich rivojlanishiga qaratilgan o‘quv dasturlarini joriy etish mexanizmlari //“Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” nomli ilmiy-nazariy va o‘quv-uslubiy jurnal. -T.: -2026, 2-son, B-5-15. https://doi.org/10.5281/zenodo.18682914 (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori).
https://journal.avloniy.uz/uz/jurnal/maktab-talimi-muammolar-izlanishlar-yechimlar-2026-yil-2-son,
https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/41976a324b1d875aaa09c1144fdaacee.pdf

9. Ismailov A. A. Umumiy o‘rta ta’lim maktab rahbarlarini ijtimoiy imijini rivojlantirish mexanizmlari // “Mug‘allim hem uzluksiz bilimlendirio‘” ilmiy - uslubiy jurnal. Nukus-2024, 6-son, B -262-267. (13.00.00.№20).
https://mugallim-journalkk.uz/2026/07/01/2024-yil-6-son/,
file:///C:/Users/Alfatech.uz/Downloads/6-2024.pdf

10. Ismailov A. A. Maktab rahbarlarini karyera pog‘onalari asosida tayyorlash tizimini takomillashtirishning ilmiy-amaliy asoslari //“Maktabgacha va maktab ta’limi” Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal. – T.: 2026. – №8(3), B-38-44. (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori).
https://zenodo.org/records/22147568

11. Ismailov A. A. Raqamli ta’lim muhitida maktab direktorlari faoliyatini raqamli transformatsiya asosida takomillashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirish // “Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar” nomli ilmiy-nazariy va o‘quv-uslubiy jurnal. -T.: -2026, 4-son, B -5-13. (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori).
https://journal.avloniy.uz/uz/jurnal/maktab-talimi-muammolar-izlanishlar-yechimlar-2026-yil-4-son,
https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/d863c83fd28d06bbbddc3f87b8d1a182.pdf

12. Ismailov A.A. Rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning baholash indikatorlarini takomillashtirish //Zamonaviy jamiyat va innovatsiyalar ilmiy-nazariy jurnal. -Buxoro, 2026, 5-son. B-212-216. (OAK Rayosatining 2025-yil 24-sentyabrdagi 375/5-son qarori).
https://fanistiqbollari.uz/public/journals/?category=4, https://fanistiqbollari.uz/storage/journal75.pdf

13. Ismailov A.A. Rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi komponentlar// "Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar" nomli ilmiy-nazariy va o'quv-uslubiy jurnal. -T.: -2026, 3-son, B -5-13. (OAK Rayosatining 2024-yil 31-oktyabrdagi 363/5-son qarori). https://doi.org/10.5281/zenodo.19478313
https://journal.avloniy.uz/uz/jurnal/maktab-talimi-muammolar-izlanishlar-yechimlar-2026-yil-3-son
https://journal.avloniy.uz/uploads/jurnal_category/68497f04efa87b7a1efa2008639e8df9.pdf

14. Ismailov A. A. Raqamli boshqaruv vositalari asosida maktab tizimiga strategik boshqaruvni modernizatsiyalash //Ta'limda istiqbolli izlanishlar xalqaro ilmiy-metodik jurnal. Buxoro, 2026, 5-son 2-qism. B-91-96. (OAK Rayosatining 2024 - yil 7- iyundagi 355-son qarori).
https://fanistiqbollari.uz/public/journals/?category=1, https://fanistiqbollari.uz/storage/journal49.pdf

15. Ismailov A. A. Demografik o'sish sharoitida maktab rahbarining liderlik kompetentsiyalari va ta'lim sifati // "Qo'qon DPI. Ilmiy xabarlari" ilmiy jurnali. Qo'qon, 2026, 2-son, -B. 351-359.
https://journals-kokandsu.uz/index.php/kspi/issue/view/5,
https://journals-kokandsu.uz/index.php/kspi/issue/view/5/9

16. Ismailov A. A. Development of student literacy based on the PISA international assessment program's concept 'learning in a digital world. //"Science and Innovation" nomli xalqaro ilmiy jurnal. -T.: 2024, 11-son, B -166-169. (OAK ning 2022-yil 13-iyundagi №01-07/1368 sonli javob xatida keltirilgan OAK ishchi guruhining xulosasi). Doi:10.5281/zenodo.6845412 https://scientists.uz/archive?menu=1&page=7, https://scientists.uz/archive_view?menu=1&series=B&volume=3&issue=11&page=4, https://scientists.uz/view?id=8188

17. Ismailov A. A. Strategies for developing leadership competence in general education institutions // American Journal of Research in Humanities and Social Sciences, ISSN (E): 2832-8019, Volume 44, | January - 2026. B-84-88. www.americanjournal.org, https://americanjournal.org/index.php/ajrhss/issue/view/180, https://americanjournal.org/index.php/ajrhss/article/view/3352/3200

18. Ismailov A. A. The Impact of Principals' managerial competence on educational quality (Evidence from General Secondary Schools) // "World

International conference on Science, Technology and Education” nomli xalqaro ilmiy konferensiya materiallari. – Germaniya, 2026. – 1-jild, 1-son. – B. 23–31. https://doi.org/10.5281/zenodo.18418509.
https://www.globalconferencehub.org/index.php/ste/issue/view/3, https://www.globalconferencehub.org/index.php/ste/article/view/45/44

19. Ismailov A. A. Malaka oshirish kurslarida maktab direktorlarining kompetentligini oshirish masalalari // “Aniq va tabiiy fanlarni o‘qitishda zamonaviy yondashuvlar: muammo va yechimlar” xalqaro ilmiy-amaliy anjumani materiallar to‘plami. //“Science and innovation” xalqaro ilmiy jurnali. -T.: -2025, B -726-732. https://ilmiyanjumanlar.uz/conferences?page=11&searchText=, https://ilmiyanjumanlar.uz/uploads/journal/To%60plam%20-%2030-may%20Abdulla%20Avloniy%20(2)%20(1).pdf
20. Ismailov A.A. Umumta’lim muassasalari rahbarlarida zamonaviy boshqaruv kompetentligini shakllantirishning metodik asoslari // “Zamonaviy ta’limning dolzarb muammolari, yechimlari va rivojlantirish tendensiyalari” // Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. -T.: 2025, B- 5-10. https://avloniy.uz/uz/scientific/1750-1750-1750-zamonaviy-talimning-dolzarb-muammolari-yechimlari-va-rivojlantirish-tendensiyalari-mavzusida-xalqaro-ilmiy-amaliy-konferensiya-matyeriallari?utm_source=chatgpt.com, file:///C:/Users/Alfatech.uz/Downloads/3d594607dbaf0e1a9d22bdf28faf8ae1.pdf.
21. Ismailov A.A. Maktab direktorlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirishning metodologik asoslari // Ta’limda innovatsiyalar, investitsiyalar va intellektual salohiyat: muammolar, tahlillar va istiqbollar.// Respublika ilmiy amaliy konferensiya materiallari. -Navoiy. -2025. B-5-11.
https://navoiymoi.uz/wp-content/uploads/2026/06/2025_19_09_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D1%82%D1%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B8-e.pdf

(II bo‘lim; II част; Part II)

22. Ismailov A.A. Empirical analysis and assessment of the leadership competence of general secondary school principals. International multidisciplinary science conference, Italiya. 2026 1(5), 36-42. https://doi.org/10.5281/zenodo.20081666
https://www.globalconferencehub.org/index.php/ms/issue/view/24, https://www.globalconferencehub.org/index.php/ms/article/view/731
23. Ismailov A. A. Ensuring Education Quality and Improving Student Outcomes Through the Creation of a Learning Environment That Independently Develops Managerial Competence// Central Asian Journal of Innovations on

Tourism Management and Finance 2026, 7(3), 26-29. cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF.

https://cajitmf.casjournal.org/index.php/CAJITMF/issue/view/65, , https://cajitmf.casjournal.org/index.php/CAJITMF/article/view/1264

24. Ismailov A. A. Conceptual Model of Management Strategies Aimed at Improving The Quality of Education// American Journal of Economics and Business Management 2026, 9(5), 172-177 https://gl

https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/issue/view/149, https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4912

Avtoreferat « Public Publish Printing » jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazilib,
o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosmaxona litsenziyasi:

9338

Bichimi: 84x60 $^{1}/_{16}$. «Times New Roman» garniturasi.
Raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i: 4,5. Adadi 100 dona. Buyurtma № 61/26.

Guvohnoma № 851684.
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Alisher Navoiy ko‘chasi, 36 uy.
Tel: +99894-600-44-07