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

OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI

OCHILOV HASAN AMRULLAYEVICH

OLIY TA’LIMNI RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA RAHBAR KADRLAR BOSHQARUV KOMPETENTLIGINI TAKOMILLASHTIRISH

13.00.07 – Ta’limda menejment

PEDAGOGIKA fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

UO‘K: 378:37.07:004

Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Содержание автореферата диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам

Contents of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) on pedagogical sciences

Ochilov Hasan Amrullayevich
Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish…….....3

Очилов Хасан Амруллаевич
Совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования.....23

Ochilov Khasan Amrullayevich
Improving managerial competence of managerial personnel in the context of digitalization of higher education 47

E’lon qilingan ishlar ro‘yxati
Список опубликованных работ
List of publications.....51

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

OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI

OCHILOV HASAN AMRULLAYEVICH

OLIY TA’LIMNI RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA RAHBAR KADRLAR BOSHQARUV KOMPETENTLIGINI TAKOMILLASHTIRISH

13.00.07 – Ta’limda menejment

PEDAGOGIKA fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.PhD/Ped8495 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus va ingliz (rezyume)) tayyorlangan hamda Ilmiy kengashning veb-sahifasi (www.bimm.uz) va ZiyoNET axborot-ta’lim portalida (www.bimm.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	**Djurayev Akbar Salimovich** Pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent
Rasmiy opponentlar:	**Matnazarova Mexribon Baxtiyor qizi** pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent
	Adashboyev Shavqiddin Mixriddinovich pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Yetakchi tashkilot:	**Samarqand davlat universsiteti**

Dissertatsiya himoyasi Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti huzuridagi PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil “__” ___ soat ___ dagi majlisida bo‘lib o‘tadi (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko‘chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz).

Dissertatsiya bilan Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____ raqam bilan ro‘yxatga olingan). Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko‘chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil “___” _____ kuni tarqatildi.

(2026-yil “___” _____ dagi _____-raqamli reyestr bayonnomasi).

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

N.K.Haqnazarova
Ilmiy darajalar beruvchi
Ilmiy kengash kotibi,
p.f.d. (DSc)

Ya.U.Ismadiyarov
Ilmiy darajalar beruvchi
Ilmiy kengash qoshidagi
ilmiy seminar raisi,
p.f.d. (DSc), professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon tendensiya shuni ko‘rsatadiki, oliy ta’lim tizimini raqamlashtirish rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligiga qo‘yiladigan talablarni tubdan o‘zgartirmoqda. BMTning “2030-yilgacha Barqaror rivojlanish maqsadlari” (SDGs)da ta’lim tizimi rahbar kadrlarining moslashuvchan va maxsus kompetensiyalar tizimini rivojlantirishga alohida e’tibor qaratish zarurligi qayd etib o‘tilgan. AQSh, Germaniya, Fransiya, Yaponiya, Janubiy Koreya, Rossiya kabi rivojlangan davlatlarda oliy ta’lim rahbarlari uchun kompetensiyaviy modellarga asoslangan malaka talablari joriy etilgan bo‘lib, ular doirasida raqamli boshqaruv, strategik rejalashtirish va data-driven qaror qabul qilish ko‘nikmalarini shakllantiruvchi coaching va trening dasturlari ishlab chiqilib, amaliyotga keng joriy etilmoqda. Shu bilan birga, oliy ta’limning jadal raqamlashuvi sharoitida rahbar kadrlar egallagan kompetensiyalar bilan raqamli boshqaruv talablari o‘rtasida nomuvofiqlik saqlanib qolmoqda, malaka oshirish dasturlari esa raqamli transformatsiya sur’atidan ortda qolmoqda. Shu bois oliy ta’lim rahbarlarining raqamli boshqaruv kompetentligini uzluksiz takomillashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Dunyoda oliy ta’lim tashkilotlari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalalari bo‘yicha keng ko‘lamli ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilmoqda. Xususan, Angliya, AQSh, Germaniya, Finlyandiya, Singapur, Yaponiya kabi davlatlarning ilmiy markazlari va universitetlarida raqamli liderlik, ma’lumotlarga asoslangan (data-driven) boshqaruv qarorlarini qabul qilish, rahbar kadrlarning kompetensiyaviy modellari hamda malaka oshirish jarayonini kompetensiyaviy va andragogik yondashuvlar asosida loyihalash ilmiy jihatdan ustuvor yo‘nalishlar sifatida tadqiq etilmoqda. Shu nuqtai nazardan, raqamli transformatsiya sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligining tuzilmasi, mazmuni hamda uni takomillashtirishning pedagogik modeli va shart-sharoitlarini ilmiy asoslashga qaratilgan tadqiqotlar dolzarb hisoblanadi.

Yangi O‘zbekiston oliy ta’lim tizimidagi real ehtiyojga kelsak, mamlakatimizda oliy ta’lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy kompetensiyalarini takomillashtirishga keng imkoniyatlar yaratilmoqda. Qayta tayyorlash va malaka oshirish kurslari o‘quv jarayoniga o‘qitishning zamonaviy shakl va texnologiyalari, jumladan masofaviy ta’lim, vebinar texnologiyalari, avtomatlashgan monitoring, elektron portfolio axborot tizimlari joriy etilmoqda. Shu bilan birga, amaliyot rahbar kadrlarning aynan raqamli boshqaruv, raqamli monitoring va data-driven qaror qabul qilish sohasidagi tayyorgarligiga bo‘lgan real ehtiyojni tobora kuchaytirmoqda. Davlatimiz rahbari ta’kidlaganidek, “Hamma sa’y-harakatlarimiz tagida ta’lim bor”[1]. Shu bois oliy ta’lim tizimida rahbar kadrlar malakasini uzluksiz oshirish mexanizmlarini raqamli transformatsiya talablariga moslashtirish muhim ustuvorlik kasb etmoqda. Bu esa, rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayonining mazmun-mohiyatini yoritib berish orqali mazkur jarayon tuzilmasi va komponentlarini aniqlashtirish, oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini

[1] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning ta’lim ko‘rgazmasi doirasida o‘qituvchilar bilan uchrashuvdagi nutqidan // https://president.uz/oz/lists/view/5798.

takomillashtirish mazmunini yoritib berish, malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik modeli va shart-sharoitlarini takomillashtirishni taqozo etadi.

O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentyabrdagi O‘RQ-637-son “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son ““O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida”, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”, 2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2019-yil 27-avgustdagi PF-5789-son “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmonlari, Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 11-iyuldagi 415-son “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2019-yil 23-sentyabrdagi 797-son “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarorlari va boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Dissertatsiya tadqiqoti Respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning 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” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Malaka oshirish jarayonida kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, tashkil etiladigan pedagogik jarayonlarning sifat va samaradorligini oshirish, ta’lim jarayonlarini axborotlashtirish, kompetensiya, kasbiy kompetentlik, jumladan, ta’lim tashkiloti rahbarining boshqaruv kompetensiyalarini takomillashtirishning nazariy va amaliy masalalari yurtimiz olimlari U.Sh.Begimqulov, R.X.Djuraev, N.N.Azizxodjaeva, A.X.Maxmudov, Q.T.Olimov, N.F.Abdunazarova kabi pedagog olimlar tomonidan o‘rganilgan. Shuningdek, U.I.Inoyatov, S.T.Turg‘unov, M.A.Yuldashev, Ya.O‘.Ismadiyarovlar ning ilmiy tadqiqot ishlarida ta’lim muassasalarini boshqaruvi yo‘nalishida kadrlarni tayyorlash, innovatsion-menejmentni shakllantirish, ta’lim sifati menejmentini takomillashtirish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan.

Rahbarlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish metodologiyasi shuningdek, pedagogik-psixologik jihatlari, andragogik tamoyillari va texnologiyalari, kasbiy o‘zini-o‘zi takomillashtirishning konseptual masalalari Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi (MDH) mamlakatlari olimlaridan N.V.Vasina, A.A.Verbitskiy, V.Yu.Krichevskiy, Ye.I.Isaev, I.A.Zimnyaya, S.A.Ezopova, Ye.Kudryavtseva, D.A.Novikova, E.S.Simbirsk, Yu.B.Suvorova, V.A.Slasteninlar tomonidan o‘rganilgan.

Xorijiy olimlardan M.Schnitger, G.Yukl, E.Rogers, A.Maslow, W.Hutmacher, F.Herzberg, M.Glozier, D.Bartramlar tomonidan esa ta’lim

tashkilotlarida liderlik, boshqaruv motivatsiyasi va innovatsiyalarni joriy etish masalalari o‘rganilgan.

Biroq, yurtimiz va xorijiy olimlar boshqaruv kompetentligini tashkiliy-metodik, psixologik-pedagogik va shaxsiy-motivatsion jihatdan o‘rganganligiga qaramay, bu muammo aynan oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida – raqamli infratuzilmani mustaqil boshqarish, data-driven qarorlar qabul qilish va raqamli ta’lim muhitida liderlik qilish kontekstida – maxsus va kompleks tarzda o‘rganilmagan, bu esa tadqiqot mavzusining dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqot mavzusining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqot ishi Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasining IL4821091576. “Masofaviy texnologiyalardan foydalangan holda oliy ta’lim va qayta tayyorlash malaka oshirish tizimlarida o‘quv faoliyatini tashkil etish” (2022-2024) amaliy loyihasi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning nazariy-metodologik asoslarini tahlil qilish hamda mazkur jarayonning tuzilmasini aniqlashtirish;

rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mazmunini takomillashtirish va uni amalga oshirishning pedagogik yondashuvlarini asoslash;

malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga yo‘naltirilgan pedagogik modelni takomillashtirish hamda uning metodik ta’minotini asoslash;

malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlarini takomillashtirish;

ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalarning samaradorligini tajriba-sinov ishlari orqali aniqlash.

Tadqiqotning obyekti sifatida oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayoni olinib, tajriba-sinov ishlari Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti bazasida o‘tkazilgan va unga 2022–2024-yillarda malaka oshirgan O‘zbekiston milliy universiteti (70 nafar), Qarshi davlat universiteti (48 nafar), Qoraqalpoq davlat universiteti (57 nafar), Namangan davlat pedagogika instituti (36 nafar) va Termiz davlat pedagogika institutidan (43 nafar) jami 254 nafar rahbar kadr jalb etilgan: tajriba guruhi – 128 nafar, nazorat guruhi – 126 nafar (2022-yilda 83, 2023-yilda 85, 2024-yilda 86 nafar).

Tadqiqotning predmetini oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mazmuni, shakl, metod va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotda qiyosiy tahlil, pedagogik kuzatuv, suhbat, anketa, test, intervyu, pedagogik eksperiment va matematik-statistik tahlil usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayonining tuzilmasi funksional, intellektual, situatsion va ijtimoiy kompetensiyalarni ta’minlovchi kognitiv-refleksiv asoslar bilan vertikal va gorizontal yo‘nalishlarda differensial baholash va individual rivojlanish trayektoriyasini loyihalash orqali aniqlashtirilgan;

rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mazmuni bilim, qadriyat, kommunikativ va tashkiliy-metodik faoliyat komponentlarini o‘z ichiga olgan shaxsiy-kasbiy sifatlar tizimi sifatida insonga yo‘naltirilgan boshqaruv paradigmasi asosida boshqaruv funksiyalarini professional amalga oshirishga tayyorlik va qobiliyatlilikni ta’minlovchi adaptiv o‘qitish metodlari va refleksiv-diagnostik instrumentlarini kiritish orqali takomillashtirilgan;

rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga yo‘naltirilgan malaka oshirish jarayoni modeli mazmunli, motivatsion-maqsadli, metodologik va texnologik bloklar o‘rtasidagi teskari aloqani mikroo‘qitish, adaptiv o‘qish va raqamli immersiv texnologiyalar asosida ta’minlash hamda shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv va o‘z-o‘zini boshqarish tamoyillarini kiritish orqali takomillashtirilgan;

malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlari malaka oshirish jarayonining ichki va tashqi muhitini raqamli imitatsiya vositasida tahlil qilish, rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanish missiya va strategiyalarini shakllantirish hamda boshqaruv funksiyalarini raqamli senariy-modellashtirish orqali amalga oshirishga steykholderlar ishtiroki va tarmoqli hamkorlik mexanizmlarini qo‘shish asosida takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

“Ta’lim sifati menejmenti” yo‘nalishi bo‘yicha qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o‘quv dasturi ishlab chiqilgan;

“Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” va “Oliy ta’limni boshqarishda raqamli texnologiyalar” modullarining o‘quv dasturlari va o‘quv-uslubiy majmualari ishlab chiqilgan;

“Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetensiyalari” nomli o‘quv qo‘llanma nashr etilgan va ta’lim amaliyotiga joriy etilgan;

oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga doir ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi qo‘llanilgan yondashuv va usullar ilmiy-metodik jihatdan asoslanganligi, nazariy ma’lumotlarning rasmiy manbalardan olinganligi, keltirilgan tahlillar, tajriba-sinov ishlari samaradorligi darajasi matematik-statistik metodlar vositasida aniqlanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi hamda vakolatli organlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ta’limning muammolilik, integrativlik va amaliy-yo‘nalganlik talablariga javob beradigan boshqaruv kompetentligining funksional-tuzilmaviy komponentlari mazmuni va kompetentlik darajalarini baholash mezonlaridan

rahbarlarni boshqaruv faoliyatiga samarali tayyorlashning nazariy-metodologik va amaliy-metodik asoslarini boyitishda foydalanish mumkinligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati raqamli ta’lim sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga doir takliflardan malaka oshirish tizimi mazmuni va sifatiga qo‘yiladigan davlat talablarini ishlab chiqish, boshqaruv kompetensiyalarini takomillashtirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlaridan malaka talablari, o‘quv reja va dasturlarni takomillashtirish, darslik va o‘quv qo‘llanmalar yaratishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga doir tadqiqot natijalari asosida:

rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayoni tuzilmasini funksional, intellektual, situatsion, ijtimoiy kompetensiyalarni ta’minlovchi kognitiv-refleksiv asoslar bilan vertikal va gorizontal yo‘nalishlarda differensial baholash va individual rivojlanish trayektoriyasini loyihalash orqali aniqlashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan rahbar kadrlarning malakasini oshirish mazmuni va sifatiga qo‘yiladigan malaka talablarini ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil 15-avgustdagi 03/14-2794-son ma’lumotnomasi). Natijada, malaka talablarida rahbar kadrlarning raqamli boshqaruvga doir kompetensiyalari tizimi aniqlashtirilgan;

oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mazmunini bilim, qadriyat, kommunikativ va tashkiliy-metodik faoliyat komponentlarini o‘z ichiga olgan shaxsiy-kasbiy sifatlar tizimi sifatida insonga yo‘naltirilgan boshqaruv paradigmasi asosida adaptiv o‘qitish metodlari va refleksiv-diagnostik instrumentlarni kiritish orqali takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalar “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetensiyalari” nomli o‘quv qo‘llanma mazmuniga singdirilgan (Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2026-yil 16-maydagi № 9507-176a-0876-2731-30f8-4009-6902 sonli nashr ma’lumotnomasi). Natijada, rahbar kadrlarning raqamli boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirish mazmuni boyitilgan;

rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga yo‘naltirilgan malaka oshirish jarayoni modelini mazmunli, motivatsion-maqsadli, metodologik va texnologik bloklar o‘rtasidagi teskari aloqani mikroo‘qitish, adaptiv o‘qitish va raqamli immersiv texnologiyalar asosida ta’minlash hamda shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv va o‘z-o‘zini boshqarish tamoyillarini kiritish orqali takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 11-iyuldagi 415-son “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori asosida mutaxassisligi bo‘yicha mustaqil malaka oshirish tartibiga kiritilgan o‘zgarishlarni aniqlashtirishda foydalanilgan (Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil 15-avgustdagi 03/14-2794-son ma’lumotnomasi). Natijada, rahbar kadrlarning mustaqil malaka oshirish jarayonlari samaradorligi oshirilgan;

malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlarini malaka oshirish jarayonining ichki va tashqi muhitini raqamli imitatsiya vositasida tahlil qilish, rahbar kadrlarning kasbiy rivojlanish missiya va strategiyalarini shakllantirish hamda boshqaruv funksiyalarini

raqamli senariy-modellashtirish orqali amalga oshirishga steykholderlar ishtiroki va tarmoqli hamkorlik mexanizmlarini qo‘shish asosida takomillashtirishga doir amaliy taklif va tavsiyalardan Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida 2022–2024-yillarda bajarilgan № IL-4821091576 “Masofaviy texnologiyalardan foydalangan holda oliy ta’lim va qayta tayyorlash malaka oshirish tizimlarida o‘quv faoliyatini tashkil etish” mavzusidagi loyihani amalga oshirishda foydalanilgan (Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil 15-avgustdagi 03/14-2794-son ma’lumotnomasi). Natijada, rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda raqamli senariy-modellashtirishning qo‘llanilishi orqali steykholderlar ishtiroki kuchaytirilgan hamda tarmoqli hamkorlik imkoniyatlari kengaytirilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 5 ta respublika, 4 ta xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarda muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 17 ta ilmiy-uslubiy ish, shu jumladan, 1 ta o‘quv qo‘llanma chop etilgan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 7 ta maqola, jumladan, 5 tasi respublika va 2 tasi xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovadan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 138 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati aks ettirilgan, tadqiqotning maqsad va vazifalari, shuningdek, obyekti va predmeti tavsiflangan, tadqiqot ishining respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiliklari va amaliy natijalari bayon etilgan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati ochib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy qilish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning nazariy-metodologik asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning ijtimoiy zaruriyati, mazkur jarayonning tuzilmasi va komponentlari, pedagogik-psixologik xususiyatlari hamda ilg‘or xorijiy tajribalar tahlil qilingan.

Ta’limni raqamlashtirish so‘nggi yillarda tayanch tavsifga ega bo‘lib, miqdoriy o‘zgarishlardan (raqamli platformalarning ortib borishi, ommaviy kompyuterlashtirish) sifat bosqichiga (sun’iy intellekt, blokcheyn, katta ma’lumotlar bazalari bilan ishlash) o‘tish jarayoni butun dunyoda ta’lim landshaftini tubdan o‘zgartirmoqda. Oliy ta’limda raqamli transformatsiya uch asosiy yo‘nalishda amalga oshirilmoqda: ta’limning raqamli infratuzilmasini rivojlantirish; talabalarning o‘quv faoliyati natijalarini raqamli baholashni o‘z ichiga oladigan o‘quv-metodik materiallar, instrumentlar va xizmatlarni rivojlantirish; o‘quv-tarbiya ishlarini tashkil etishning yangi modellarini ishlab chiqish va ommalashtirish.

Jahon ta’lim bozorida ma’lumotlar va voqealar tahlili uchun yetakchi platforma hisoblangan HolonIQ kompaniyasi versiyasiga ko‘ra, bo‘lajak

mutaxassislarni tayyorlashga doir innovatsion jarayonlarning asosiy trendlariga quyidagilar kiradi: sun’iy intellektni faol qo‘llash orqali o‘quv jarayonini shaxsiylashtirish va maqbullashtirish; kreativlik – AR- va VR-mashg‘ulotlarida nostandart yondashuvlar uchun yangi imkoniyatlar yaratish; mikro o‘qitish – katta hajmdagi axborotlarni kichik bloklarga bo‘lib o‘qitish metodi; hamda Coursera, iSpring, Skyeng kabi onlayn-platforma va agregatlar orqali guruhiy yoki individual mashg‘ulotlarni tashkil etish. Boshqaruv faoliyati nazariyasi va amaliyoti ko‘p asrlik tajribaga ega bo‘lsa-da, uning mafkurasi doimo o‘zgarib turadi, bu esa oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida ham boshqaruvning yangi strategiyasini egallashni taqozo etadi.

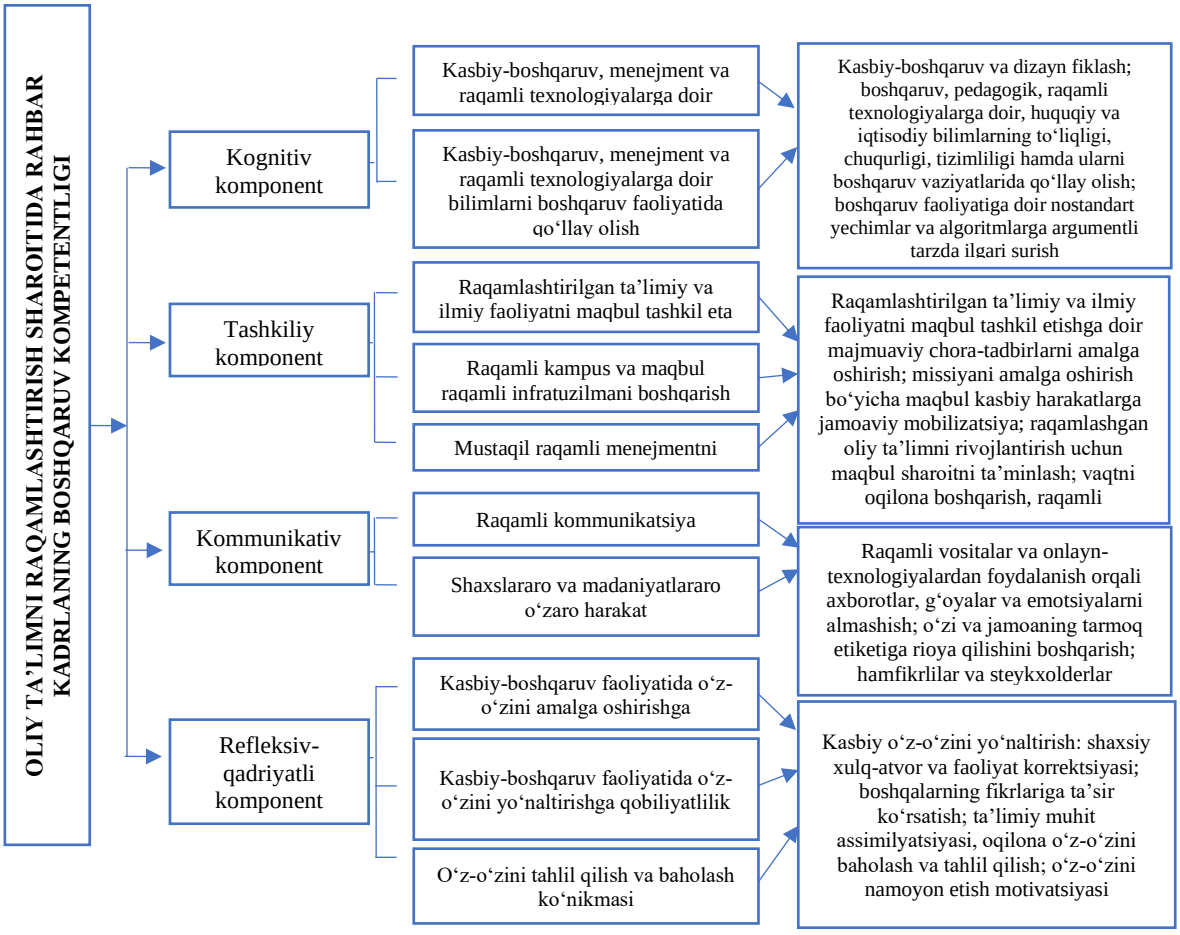
Mavzuning ijtimoiy zaruriyati BMTning “2030-yilgacha Barqaror rivojlanish maqsadlari” (SDGs) hujjatida ta'lim tizimi rahbar kadrlarining moslashuvchan va maxsus kompetensiyalar tizimini rivojlantirish zarurligi qayd etilganligi bilan ham belgilanadi. O'zbekiston Respublikasining “Ta‘lim to‘g‘risida”gi Qonuni, “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi” hamda oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirishga doir Prezident farmonlari va Vazirlar Mahkamasi qarorlarida rahbar kadrlarning kasbiy bilim, ko‘nikma va mahoratini uzluksiz yangilab borish, ilg‘or pedagogik va raqamli texnologiyalarni o‘quv jarayoniga tatbiq etish vazifalari belgilangan. Bu me‘yoriy-huquqiy asos rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayonining tuzilmasi va komponentlarini ilmiy jihatdan aniqlashtirishni, shuningdek uni takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlarini ishlab chiqishni davlat siyosati darajasidagi vazifa sifatida belgilaydi.

“Kompetensiya” va “kompetentlik” tushunchalarini talqin qilishga doir ko‘plab ilmiy yondashuvlar mavjud. Boshqaruv atamalarining izohli lug‘atida “kompetensiya” mansabdor shaxsning shaxsiy potensiali, ma’lum bir sohani rivojlantirishda ishtirok etishga imkon beradigan malakasi sifatida izohlangan. Tadqiqot doirasida ta’lim sohasini boshqarish nuqtai nazaridan mazkur tushuncha ta’lim tashkiloti faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish, tahlil qilish, amalga oshirish va korreksiyalashga doir rahbar kadrning boshqaruvga oid bilimlarini amaliy faoliyatda qo‘llay olish qobiliyati sifatida talqin qilindi. Ilmiy yondashuvlarni umumlashtirish natijasida kompetentlilik – shaxsning kasbiy va hayotiy faoliyatga hamda subyektiv sifatlarni (mustaqillik, mas’uliyatlilik, motivatsion-qadriyatli tanlov) namoyon etishga qobiliyati va tayyorligini ifodalovchi integrativ xislat ekanligi asoslandi.

Shu asosda oliy ta’limni raqamlashtirish nuqtai nazaridan rahbar kadrning boshqaruv kompetentligi – raqamli infratuzilma hamda ta’limiy va ilmiy faoliyatni raqamlashtirish jarayonlarida mustaqil va mas'uliyatli harakat qilish qobiliyati, ya’ni raqamli ta’lim muhitini samarali boshqarishga tayyorlik sifatida belgilandi. Boshqaruv faoliyatining struktur komponentlarini hisobga olish orqali rahbar kadrlarning informatsion, loyihaviy, tashkiliy, mobilizatsion, pedagogik va nazoratga doir maxsus funksiyalari aniqlashtirildi.

Tadqiqot natijalari va boshqaruv amaliyotini tahlil qilish asosida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi tuzilmasiga xos to‘rtta o‘zaro bog‘liq va shartlangan komponent aniqlashtirildi: **kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv-qadriyatli**. Kognitiv komponent kasbiy-pedagogik, menejment va

raqamli texnologiyalarga doir bilimlarga ega bo‘lish hamda ularni boshqaruv faoliyatiga samarali qo‘llay olishni taqozo etadi. Tashkiliy komponent qadriyatli yo‘nalishlar bilan bog‘liqlikda boshqaruv faoliyatini qayta tashkillashga ustanovka hamda jamoani yuqori natijaviylikka va innovatsiyalarni joriy etishga motivlashtirishni ifodalaydi. Kommunikativ komponent empatiyaga xos ustanovkalar asosida sheriklarning holatiga moslashish hamda hamfikrlilar va steykxolderlar jamoasini shakllantirishga intiluvchanlikni talab etadi. Refleksiv komponent esa boshqaruv faoliyatida o‘z-o‘zini tahlil qilish va baholash, sanogen refleksiyaga moyillikni shart qilib qo‘yadi. O‘tkazilgan tahlillar qadriyatli yo‘naltirilganlikning – ichki anglanganlik va kasbiy-shaxsiy ehtiyojlar integratsiyasining – nazariy jihatdan yetarli yoritilmaganligini ko‘rsatdi, shu sababli aksiologik jihat alohida – refleksiv-qadriyatli komponent tarkibida – ajratib ko‘rsatildi (1-rasm).



1-rasm. Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarda boshqaruv kompetentligini takomillashtirish tuzilmasi

Nazariy tahlil rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish ko‘p qirrali va integrativ jarayon ekanligini ko‘rsatdi. Uning tuzilmasi funksional, intellektual, situatsion va ijtimoiy kompetensiyalarning kognitiv, tashkiliy, kommunikativ hamda refleksiv-qadriyatli komponentlar bilan o‘zaro bog‘liqligiga asoslanadi. Xorijiy tajriba va nazariy yondashuvlarni tizimlashtirish natijalari rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligining empirik holatini o‘rganish va uni takomillashtirish modelini ishlab chiqish uchun nazariy-metodologik asos bo‘lib xizmat qildi.

Boshqaruv kompetentligining mazmuni sakkiz yo‘nalish orqali aniqlashtirildi: strategik, raqamli, liderlik, analitik, qaror qabul qilish, o‘zgarishlarni boshqarish, risk-menejment va data-driven management. Analitik, qaror qabul qilish va data-driven management kompetentliklari kognitiv; strategik, o‘zgarishlarni boshqarish va risk-menejment tashkiliy komponentga; liderlik kommunikativ komponentga kiritildi. Raqamli kompetentlik esa barcha komponentlarni integratsiyalovchi xususiyat sifatida belgilandi. Bu taqsimot kompetentliklarni rivojlantirishda ustuvor yo‘nalishlarni aniq belgilash imkonini berdi.

Xorijiy tajribada AQShda kreativ fikrlash, emotsional aql va raqamli boshqaruvga yo‘naltirilgan modulli dasturlar; Yaponiyada amaliyot va refleksiyaga asoslangan metodlar; Janubiy Koreyada “Managerial Internship” va “Reflective Learning” mexanizmlari qo‘llanilishi aniqlandi. Singapur tajribasida reflektiv o‘rganish, rezilyentlik, o‘ziga ishonch, samarali muloqot va ta’lim siyosatiga ta’sir ko‘rsatish sifatlariga ustuvorlik beriladi. Yevropa tajribasida esa raqamli platformalarga asoslangan moslashuvchan modulli ta’lim rivojlangan. Ushbu tajribalar asosida O‘zbekiston sharoitida modulli va amaliyotga yo‘naltirilgan dasturlarni joriy etish, refleksiv o‘rganishni malaka oshirishga integratsiyalash hamda amaliy stajirovkalarni kengaytirish maqsadga muvofiq deb topildi.

Dissertatsiyaning **“Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish shart-sharoitlari”** deb nomlangan ikkinchi bobida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi shakllanganlik holati, malaka oshirish dasturlarini loyihalash, boshqaruv kompetentligini takomillashtirish modeli hamda uni amalga oshirishning shakl va metodlari yoritilgan.

Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning malaka oshirish kurslari uchun mo‘ljallangan yangi o‘quv dasturlarini loyihalash, mavjud bo‘shliqlarni aniqlash hamda boshqaruv kompetentligiga doir komponentlarning rivojlanganlik holatini aniqlash maqsadida empirik tadqiqot amalga oshirildi. Rahbar kadrlarda boshqaruv kompetentligining rivojlanganligini baholash uchun struktur komponentlarga xos parametrlar – kasbiy-pedagogik, menejment va raqamli texnologiyalarga doir bilimlar va ularni amaliyotda qo'llay olish, raqamlashtirilgan ta’limiy-ilmiy faoliyatni tashkil eta olish, raqamli kommunikatsiya va mustaqil raqamli menejmentni amalga oshirish, o‘z-o‘zini tahlil qilish va baholash ko‘nikmasi kabilar – asos qilib olindi.

Diagnostika natijalari asosida “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish tartibi to‘g‘risida”gi Nizom hamda “Ta’lim tizimi menejmenti” va “Ta’lim sifati menejmenti” yo‘nalishlari malaka talablariga tayangan holda qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o‘quv dasturi loyihalashtirildi. Dastur tayyorlov (me’yoriy-huquqiy asoslarni tahlil qilish, boshqaruv kompetentligining tarkibiy asoslarini va rivojlanganlik darajasini o‘rganish, texnik topshiriq hamda taqvim-rejani shakllantirish) va mazmunli (malaka oshirishning maqsad-vazifalarini, dastur mazmuni tuzilishini aniqlashtirish, joriy etish shakl va metodlarini tanlash) bosqichlarini o‘z ichiga oldi. Dastur blok-modulli asosga ega bo‘lib, 12 ta modulni qamrab oldi, ulardan tadqiqot predmetidan kelib chiqqan holda “Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” va “Oliy

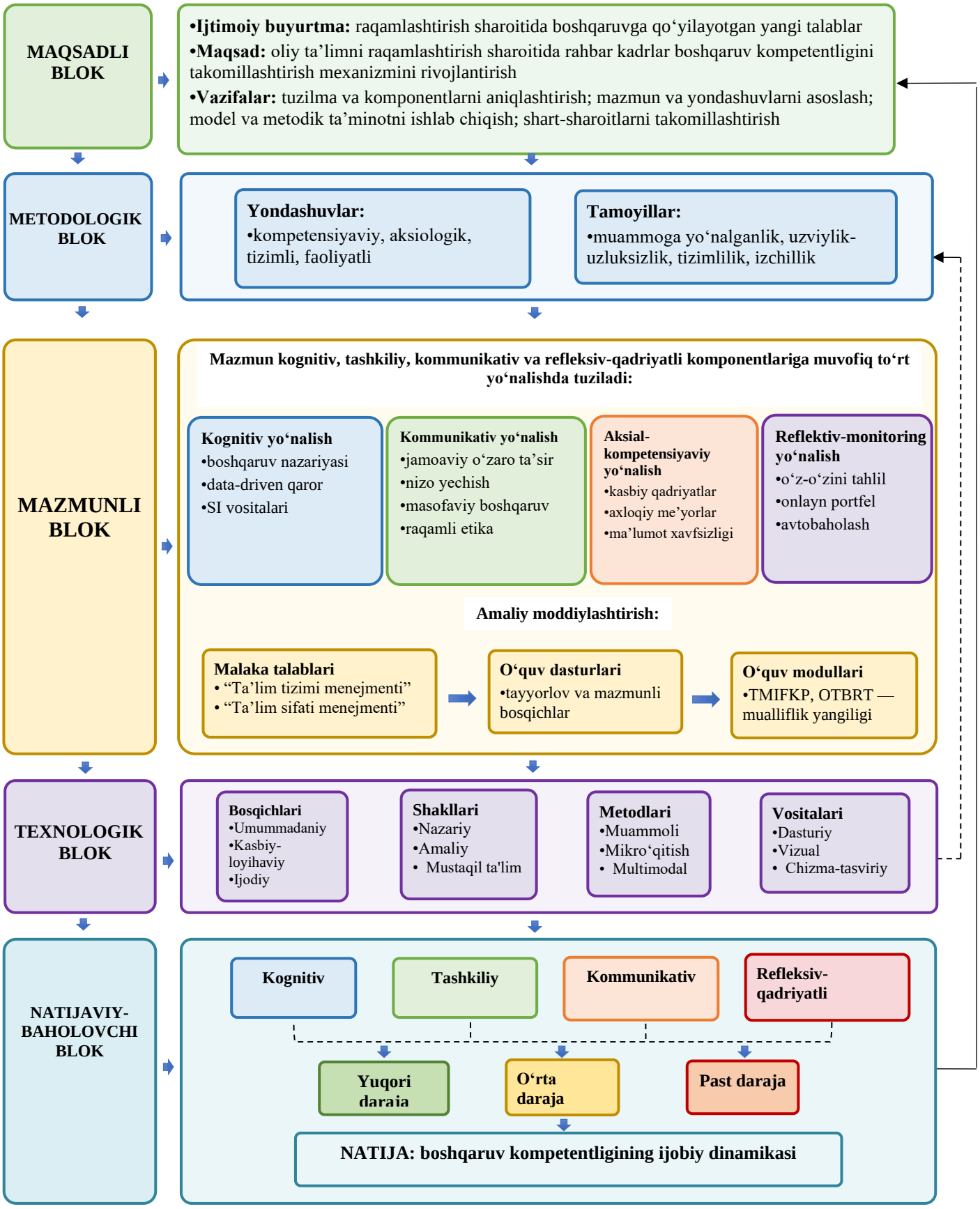
ta’limni boshqarishda raqamli texnologiyalar” modullari ta’limiy tajriba-sinov ishlari uchun dominant modul etib belgilab olindi.

Tadqiqot doirasida olib borilgan izlanishlar rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishda kasbiy tayyorgarlik jarayonlari mazmuni hamda kompetensiyalarga asoslangan ta’lim dasturlari bilan raqamli ta’lim muhiti o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirlashuv mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatdi. Shunga ko‘ra, oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning tashkiliy-funksional mexanizmlarini takomillashtirish modeli ishlab chiqildi va amaliyotga joriy etildi (2-rasm).

Model boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayonini imitatsiyalashga imkon beruvchi kompyuterli modellashtirish usuli asosida, o‘quv jarayoni mantig‘ini hisobga olgan holda, maqsad-vazifalar, komponentlar, tashkiliy shakl-metodlar va natijalarni baholash ko‘rsatkichlarini doimiy aniqlab, tuzatishlar kiritib borishni nazarda tutadi. Model besh o‘zaro bog‘liq komponentdan iborat: **maqsadli** komponent – rahbar kadrlarning o‘quv, ilmiy-innovatsion va boshqaruv kompetensiyalarini takomillashtirish maqsadlari ierarxiyasini; **metodologik** komponent – kompetensiyaviy, aksiologik, tizimli va faoliyat (aktivlik) yondashuvlarni hamda boshqaruv uslublarini (avtoritar, demokratik, sust, individuallashgan); **mazmunli** komponent – uzviylik, izchillik va tizimlilik tamoyillariga asoslangan mustaqil va bevosita malaka oshirish jarayonini; **texnologik** komponent – mikroo‘qitish tizimiga asoslangan umummadaniy, kasbiy-loyihalash va ijodiy bosqichlarni o‘z ichiga olgan shakl, metod va vositalarni; **natijaviy-baholovchi** komponent esa kognitiv, tashkiliy, kommunikativ, refleksiv-qadriyatli mezonlar bo‘yicha produktiv, adaptiv va dezadaptiv darajalarni belgilaydi.

Modelni amaliyotga tatbiq etish rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlarini ham takomillashtirishni taqozo etdi. Bunga ko‘ra, oliy ta’limning ichki va tashqi muhitini raqamli imitatsiya vositasida o‘rganish, olingan ma’lumotlar asosida muassasaning missiya va strategiyalarini shakllantirish, asosiy va aloqador boshqaruv funksiyalarini raqamli ssenariy-modellashtirish orqali amalga oshirish, shuningdek steykxolderlar ishtirokini va tarmoqli hamkorlik mexanizmlarini joriy etish – boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning zaruriy pedagogik shart-sharoitlari sifatida asoslandi. Ushbu shart-sharoitlar modelning mazmunli, motivatsion-maqsadli, metodologik va texnologik bloklari o‘rtasidagi teskari aloqani raqamlashtirish sharoitiga muvofiq amalga oshirish mantig‘iga tayanadi.

Tadqiqot doirasida boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlari uch o‘zaro bog‘liq guruhga birlashtirildi: institutsional-texnologik zaminni (my.bimm.uz platformasi asosidagi to‘rt bosqichli tatbiq mexanizmi, modulli o‘quv tizimi) tashkil etuvchi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar; o‘quv jarayonining mazmun-metodik ta’minotini (interaktiv mashg‘ulotlar, case-study, rolli o‘yinlar) belgilovchi didaktik shart-sharoitlar; hamda rahbar shaxsining motivatsion-emotsional tayyorligini (emotsional boshqaruv treninglari, refleksiv portfellar) ta’minlovchi psixologik-pedagogik shart-sharoitlar.



2-rasm. Oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning tashkiliy-funksional mexanizmlarini takomillashtirish modeli

Ushbu uch guruh shart-sharoitning uyg‘un birligi ishlab chiqilgan pedagogik modelning amaliyotdagi samaradorligini ta’minlovchi zaruriy asos hisoblanadi.

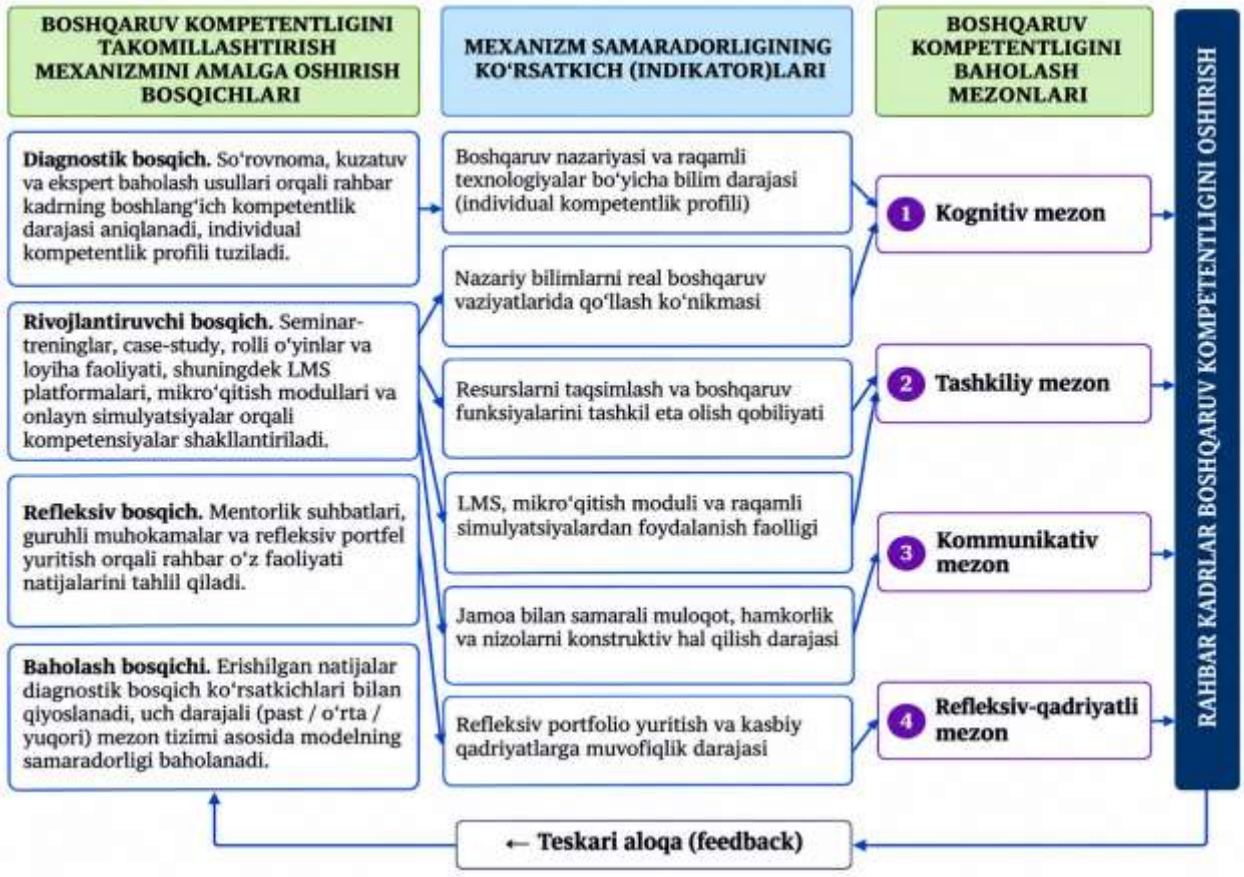
Model asosida dominant modullar bo‘yicha ma’ruza videoroliklari, amaliy va nazorat topshiriqlari ishlab chiqildi. Bunda mikroo‘qitishning uch bosqichli texnologiyasiga asoslanildi: bilim va ko‘nikmalarni shakllantirish; ularni amaliyotda qo‘llash; mikromashg‘ulotni tanqidiy tahlil qilish. Mikroo‘qitish – raqamli transformatsiya sharoitida o‘quv materialini kichik pedagogik bloklarda yetkazish orqali tinglovchilarning ta’limiy ehtiyojlarini qondirish, karyera va tashkiliy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiluvchi innovatsion formatdir. U rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini izchil va bosqichma-bosqich rivojlantirish imkonini beradi.

Ishlab chiqilgan pedagogik model tizimlilik, izchillik, muammoga va amaliyotga yo‘nalganlik, uzviylik hamda uzluksizlik tamoyillariga asoslanadi. Tizimlilik model komponentlarining o‘zaro bog‘liq faoliyatini, izchillik kompetentlikning sodda ko‘nikmalardan murakkab boshqaruv vazifalarigacha bosqichma-bosqich rivojlanishini ta’minlaydi. Muammoga yo‘nalganlik real boshqaruv vaziyatlari, case-study va vaziyatli topshiriqlardan foydalanishni, amaliy yo‘nalganlik esa barcha bosqichlarning rahbarlik faoliyatiga xizmat qilishini nazarda tutadi. Uzviylik va uzluksizlik kompetentlikni doimiy professional rivojlanish jarayonida takomillashtirishni belgilaydi.

Raqamli texnologiyalar model komponentlariga integratsiya qilingan. Kognitiv komponentda sun’iy intellekt asosidagi tahlil va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, kommunikativ komponentda LMS va videokonferensiya platformalarida samarali hamkorlik, refleksiv-qadriyatli komponentda esa raqamli portfel va avtomatlashtirilgan monitoring orqali o‘z faoliyatini tahlil qilish ko‘nikmalari rivojlantiriladi. Shu jihatdan model an’anaviy boshqaruv ta’limidan farqli ravishda raqamlashtirish sharoitiga moslashtirilgan kompleks vosita hisoblanadi.

Mazkur modelni amaliyotga tatbiq etish mexanizmi diagnostik, rivojlantiruvchi, refleksiv va baholash bosqichlarining izchil hamda o‘zaro bog‘liq amalga oshirilishiga asoslanadi. Dastlab diagnostik bosqichda rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligining mavjud holati so‘rovnoma, kuzatuv, ekspert baholash, suhbat va raqamli monitoring vositalari orqali aniqlanadi. Olingan natijalar asosida individual rivojlanish ehtiyojlari belgilanib, rivojlantiruvchi bosqichda seminar-treninglar, case-study, rolli o‘yinlar, loyiha faoliyati, shuningdek, sun’iy intellekt, LMS va boshqa raqamli vositalar asosidagi amaliy mashg‘ulotlar tashkil etiladi. Refleksiv bosqichda metodik suhbatlar, guruhli muhokamalar, refleksiv portfel va o‘z-o‘zini tahlil qilish vositalari orqali rahbarning o‘z faoliyatiga tanqidiy baho berish ko‘nikmalari rivojlantiriladi. Baholash bosqichida esa erishilgan natijalar dastlabki diagnostika ko‘rsatkichlari bilan qiyoslanib, zarur hollarda rivojlantirish jarayoniga korreksiyalar kiritiladi.

Mexanizm samaradorligi boshqaruv kompetentligining kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv-qadriyatli mezonlari orqali aniqlanadi. Ushbu mezonlar bilimlarni amalda qo‘llash, boshqaruvni tashkil etish, samarali muloqot va hamkorlik hamda o‘z faoliyatini tahlil qilish qobiliyatlarini ifodalaydi. Natijalarning teskari aloqa orqali diagnostika va rivojlantirish jarayoniga qaytarilishi modelning uzluksizligi, moslashuvchanligi va korreksion xususiyatini ta’minlaydi (3-rasm).



3-rasm. Oliy ta'limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mexanizmi

Taklif etilgan mexanizm rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini bir martalik ta'limiy ta'sir asosida emas, balki diagnostika – rivojlantirish – refleksiya – baholash – teskari aloqa sikli asosida uzluksiz takomillashtirishni nazarda tutadi. Mexanizmning o'ziga xosligi boshqaruvga oid nazariy bilimlar, amaliy boshqaruv faoliyati, raqamli texnologiyalar va refleksiv jarayonlarning yagona tizimga integratsiya qilinganligi bilan belgilanadi. Natijada rahbar kadrlarning boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish, asoslangan qarorlar qabul qilish, mavjud resurslarni samarali tashkil etish, jamoa bilan konstruktiv hamkorlik qilish hamda o'z faoliyatini muntazam baholab va takomillashtirib borish imkoniyatlari kengayadi. Bu esa ishlab chiqilgan modelning amaliy yo'naltirilganligi, moslashuvchanligi va boshqaruv kompetentligini kompleks rivojlantirishga xizmat qilishini asoslaydi.

Dissertatsiyaning **"Rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish samaradorligi"** deb nomlangan uchinchi bobida tajriba-sinov ishlarini tashkil etish va o'tkazish metodikasi, ishtirokchilarning institutsional-yillik tarkibi hamda natijalarning statistik tahlili yoritilgan. Tajriba-sinov ishlari 2022–2024-yillarda Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti (OTTQMOI) bazasida 254 nafar rahbar kadr ishtirokida aniqlash, shakllantirish va nazorat bosqichlarida o'tkazildi. Pedagogik kuzatuv, suhbat, anketa, test, intervyu, pedagogik eksperiment va matematik-statistik tahlil metodlari qo'llanildi. Boshqaruv kompetentligi kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv-qadriyatli mezonlar bo'yicha produktiv (yuqori – 5 ball), adaptiv (o'rta – 4 ball), dezadaptiv (past – 3 ball) darajalarda baholandi (1-jadval).

1-jadval

Rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi mezonlari bo‘yicha baholash darajalari va ko‘rsatkichlari (indikatorlar)

T/r	Mezon	Baholash darajalari va ko‘rsatkichlari		
		Produktiv (yuqori-5)	**Adaptiv (o‘rta-4)**	**Dezadaptiv (past-3)**
1	**Kognitiv mezon**	Kasbiy-pedagogik, menejment va raqamli texnologiyalarga doir bilimlarni chuqur egallagan; ta’limni boshqarishning nazariy asoslarini erkin biladi; boshqaruvga oid bilimlarni amaliy vaziyatlarda mustaqil va ijodiy qo‘llay oladi; raqamli ta’lim muhitini boshqarish bo‘yicha zamonaviy yondashuvlarni tahlil qila oladi.	Boshqaruv va menejmentga oid asosiy bilimlarga ega, lekin ularni murakkab yoki nostandart vaziyatlarda qo‘llashda qiynaladi; raqamli texnologiyalar borasidagi bilimlari umumiy xarakterda, chuqur emas; nazariy asoslarni biladi, ammo amaliyot bilan bog‘lashda boshqalarning yordamiga muhtoj.	Boshqaruv nazariyasi va raqamli texnologiyalarga doir bilimlari yuzaki yoki tizimlashmagan; boshqaruv muammolarini to‘g‘ri shakllantira olmaydi; egallagan bilimlarni amaliy boshqaruv faoliyatida qo‘llay olmaydi.
2	**Tashkiliy mezon**	Jamoani yuqori natijaviylikka erkin motivlashtiradi; vaqtni samarali boshqaradi; raqamli texnologiyalardan boshqaruv faoliyatida faol va samarali foydalanadi; pedagogik diagnostika va monitoringni muntazam va tizimli olib boradi; innovatsiyalarni joriy etishga doimiy intiladi.	Jamoaviy ishni tashkil eta oladi, lekin bu ko‘pincha nazorat ostida yoki qisman samarali bo‘ladi; vaqtni boshqarishda vaqti-vaqti bilan qiyinchiliklarga duch keladi; raqamli vositalardan foydalanadi, ammo ularni to‘liq salohiyati bilan qo‘llamaydi.	Jamoaviy ishni tashkil etish ko‘nikmasi zaif; vaqtni boshqara olmaydi; raqamli texnologiyalardan boshqaruv faoliyatida deyarli foydalanmaydi; monitoring va diagnostikani muntazam olib bormaydi.
3	**Kommunikativ mezon**	Muloqot jarayonida sheriklarning holatiga erkin moslashadi (empatik); hamfikrlilar va steykxolderlar jamoasini muvaffaqiyatli shakllantiradi; ziddiyatli vaziyatlarda konstruktiv yechim topa oladi; ichki va tashqi hamkorlik aloqalarini samarali yo‘lga qo‘yadi.	Asosiy muloqot ko‘nikmalariga ega, lekin murakkab yoki keskin vaziyatlarda moslashish qiyin kechadi; hamkorlik aloqalarini o‘rnatadi, ammo ularni barqaror rivojlantirmaydi.	Sheriklar bilan muloqotda moslashuvchanlik yetishmaydi; jamoa va steykxolderlar bilan samarali aloqa o‘rnata olmaydi; ziddiyatli vaziyatlarda mos yechim topa olmaydi.
4	**Refleksiv-qadriyatli mezon**	Boshqaruv faoliyatida o‘z-o‘zini muntazam va chuqur tahlil qiladi va baholaydi (sanogen refleksiya); insonparvar qadriyatlarni kasbiy faoliyatida izchil qo‘llaydi va ularni dolzarb deb hisoblaydi; xatolaridan xulosa chiqarib, o‘zini izchil takomillashtiradi.	O‘z-o‘zini tahlil qilishga qisman intiladi, lekin bu tizimli emas; qadriyatlarga munosabati betaraf yoki vaziyatga qarab o‘zgaruvchan.	O‘z-o‘zini tahlil qilish va baholashga deyarli intilmaydi; insonparvar qadriyatlarni boshqaruv faoliyatida inkor etadi yoki ahamiyatsiz deb hisoblaydi.

Tinglovchilar tajriba guruhi (TG – 128 nafar) va nazorat guruhiga (NG – 126 nafar) taqsimlandi. TG da “Ta’lim tizimi menejmenti” va “Ta’lim sifati menejmenti” yo‘nalishlarining har biridan 64 nafardan, NG da esa 63 nafardan tinglovchi qatnashdi. Shunday qilib, har bir guruhda ushbu ikki yo‘nalishning ulushi 50 foizdan tashkil etdi.

Malaka oshirish jarayonining tashkiliy bazasi OTTQMOI bo‘lib, ishtirokchilarning institutsional tarkibi beshta OTM bilan bog‘liq (2-jadval).

2-jadval

Ishtirokchilarning OTM va yillar bo‘yicha taqsimoti

Oliy ta’lim tashkiloti	2022	2023	2024	Jami	Ulushi %
O‘zbekiston milliy universiteti	23	21	26	70	27,56
Qarshi davlat universiteti	18	16	14	48	18,90
Qoraqalpoq davlat universiteti	19	22	16	57	22,44
Namangan davlat pedagogika instituti	12	11	13	36	14,17
Termiz davlat pedagogika instituti	11	15	17	43	16,93
Jami	83	85	86	254	100,00

Jami 70+48+57+36+43=254 va 83+85+86=254 bo‘lib, bu TG va NG umumiy hajmiga (128+126=254) mos keladi. OTMlar bo‘yicha eng katta ulush O‘zbekiston milliy universitetiga (27,56%), eng kichik ulush Namangan davlat pedagogika institutiga (14,17%) to‘g‘ri keladi. Yillik qamrov 83–86 nafar oralig‘ida bo‘lib, hajmlar o‘zaro yaqin. Mazkur taqsimot tanlanmaning institutsional va vaqt bo‘yicha qamrovini ifodalaydi; guruhlarning natijaviy ko‘rsatkichlari esa boshlang‘ich va yakuniy diagnostika ma’lumotlari asosida umumlashtiriladi.

Aniqlash bosqichida (2022-yil) TG va NG ning boshlang‘ich diagnostik ko‘rsatkichlari qiyoslandi. Kognitiv mezon bo‘yicha t=0,165, tashkiliy mezon bo‘yicha t=0,177, kommunikativ mezon bo‘yicha t=−0,01, refleksiv-qadriyatli mezon bo‘yicha t=0,08 qayd etildi. Barcha qiymatlar kritik chegaradan (t_{kritik}=1,97; df=252) past bo‘lib, boshlang‘ich holatda guruhlar o‘rtasida statistik ahamiyatli farq aniqlanmadi ($p>0,05$).

Shakllantirish bosqichida (2022–2023-yillar) TG ga ishlab chiqilgan pedagogik model asosida “Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” (TMIFKP) va “Oliy ta’limni boshqarishda raqamli texnologiyalar” (OTBRT) dominant modullari joriy etildi. Mikroo‘qitishning uch bosqichli texnologiyasi qo‘llanildi: bilim to‘plash, amaliyotda qo‘llash va tanqidiy tahlil. NG an’anaviy dasturda tahsil oldi.

Nazorat bosqichida (2023–2024-yillar) TG va NG ishtirokchilari o‘rtasida yakuniy diagnostika o‘tkazilib, olingan natijalar aniqlash bosqichidagi boshlang‘ich ko‘rsatkichlar bilan qiyosiy tahlil qilindi. Ushbu bosqichning statistik natijalari quyida, tahlil qismida batafsil keltirilgan.

Kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv-qadriyatli mezonlar bo‘yicha o‘rtacha baholar, dispersiya, variatsiya koeffitsienti va mustaqil tanlanmalar uchun Student t-kriteriyi asosida statistik tahlil o‘tkazildi. Samaradorlik koeffitsienti $\eta=(\bar{X}/\bar{Y})\times100\%$ formulasi orqali hisoblandi; bunda $\bar{X}$ – TG ning, $\bar{Y}$ – NG ning o‘rtacha bahosi. Ushbu nisbat guruhlar o‘rtasidagi nisbiy farqni tavsiflaydi va statistik ahamiyatlilikni baholovchi t-kriteriy bilan birgalikda talqin qilinadi.

TG da o‘rtacha baholar kognitiv mezon bo‘yicha 3,555 dan 4,164 gacha, tashkiliy mezon bo‘yicha 3,547 dan 4,156 gacha, kommunikativ mezon bo‘yicha 3,539 dan 4,148 gacha, refleksiv-qadriyatli mezon bo‘yicha 3,547 dan 4,172 gacha oshdi. NG ning yakuniy o‘rtacha baholari tegishlicha 3,794; 3,802; 3,794 va 3,786 ni tashkil etdi. Dissertatsiyada keltirilgan yakuniy samaradorlik koeffitsientlari mezonlar ketma-ketligida 109,8%; 109,3%; 109,3% va 110,2% bo‘lib, ular TG ning NG ga nisbatan ustunligini ifodalaydi (3-jadval).

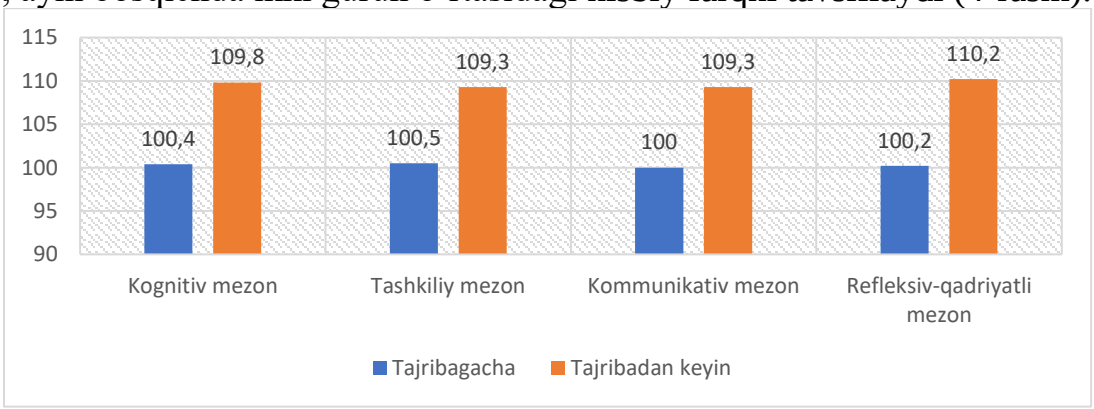
3-jadval

Rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish bo‘yicha tajriba yakunidagi natijalar

T/r	Mezon	Guruh	n	O‘rtacha baho		Dispersiya σ²		t-qiymat		Samaradorlik η, %	
				Boshi	Oxiri	Boshi	Oxiri	Boshi	Oxiri	Boshi	Oxiri
1	Kognitiv	TG	128	3,555	4,164	0,528	0,465	0,165	4,09	100,4	109,8
		NG	126	3,540	3,794	0,518	0,576				
2	Tashkiliy	TG	128	3,547	4,156	0,513	0,459	0,177	3,9	100,5	109,3
		NG	126	3,531	3,802	0,503	0,588				
3	Kommunikativ	TG	128	3,539	4,148	0,498	0,455	−0,01	3,93	100,0	109,3
		NG	126	3,540	3,794	0,502	0,576				
4	Refleksiv-qadriyatli	TG	128	3,547	4,172	0,513	0,470	0,08	4,28	100,2	110,2
		NG	126	3,540	3,786	0,502	0,565				

3-jadvalda keltirilgan natijalarni vizual taqqoslash maqsadida samaradorlik koeffitsienti (η) asosida diagramma tuzildi.

Diagrammada tajriba boshida samaradorlik koeffitsienti 100–100,5% oralig‘ida, yakunida esa 109,3–110,2% oralig‘ida bo‘lgani aks etgan. Demak, yakuniy o‘rtacha baholar bo‘yicha TG natijalari NG natijalaridan 9,3–10,2% yuqori bo‘lgan. Mazkur ko‘rsatkich TG ning boshlang‘ich holatiga nisbatan o‘sish foizini emas, ayni bosqichda ikki guruh o‘rtasidagi nisbiy farqni tavsiflaydi (4-rasm).



4-rasm. Rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligini takomillashtirish bo‘yicha samaradorlik diagrammasi

Natijalarning barqarorligini chuqurroq baholash maqsadida dispersiya va variatsiya koeffitsienti tahlili ham o‘tkazildi. Tajriba guruhida barcha mezonlar bo‘yicha dispersiya kamaydi: kognitiv mezon bo‘yicha 0,528 dan 0,465 gacha, tashkiliy bo‘yicha 0,513 dan 0,459 gacha, kommunikativ bo‘yicha 0,498 dan 0,455 gacha, refleksiv-qadriyatli bo‘yicha 0,513 dan 0,470 gacha tushdi, nazorat guruhida esa aksincha, dispersiya oshdi. Variatsiya koeffitsienti bo‘yicha ham shunga o‘xshash tendensiya kuzatildi: tajriba guruhida kognitiv mezon bo‘yicha 20,4% dan 16,38% gacha, tashkiliy bo‘yicha 20,2% dan 16,3% gacha, kommunikativ bo‘yicha 19,95% dan 16,25% gacha, refleksiv-qadriyatli bo‘yicha 20,02% dan 16,44% gacha kamaydi, nazorat guruhida esa deyarli o‘zgarmasdan

20% atrofida qoldi. Bu koʻrsatkichlar tajriba guruhida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligi nafaqat oʻsganini, balki natijalarning bir xillashganini, ya'ni kompetentlikning barqaror va tizimli tarzda shakllanganini isbotlaydi.

Natijalarning statistik ahamiyatliligi mustaqil tanlanmalar uchun Student t-kriteriyi bilan baholandi. Yakuniy diagnostikada TG va NG oʻrtasidagi farq kognitiv mezon boʻyicha t=4,09, tashkiliy mezon boʻyicha t=3,9, kommunikativ mezon boʻyicha t=3,93, refleksiv-qadriyatli mezon boʻyicha t=4,28 ni tashkil etdi. Barcha qiymatlar tкritik=1,97 dan yuqori boʻlib, guruhlar oʻrtasidagi yakuniy farqlar statistik ahamiyatli ekanini koʻrsatdi ($p \leq 0,05$).

Statistik tahlilda H_0 – tajriba va nazorat guruhlari natijalari oʻrtasida statistik ahamiyatli farq yoʻq, H_1 – bunday farq mavjud degan gipotezalar tekshirildi. Boshlangʻich bosqichda H_0 rad etilmadi, yakuniy bosqichda esa barcha toʻrt mezon boʻyicha H_0 rad etildi. Natijalar TG da qoʻllanilgan pedagogik model samaradorligini qoʻllab-quvvatlaydi. Ishtirokchilarning OTM va yillar boʻyicha taqsimoti tanlanma qamrovini, t-kriteriy va samaradorlik koeffitsientlari esa TG va NG ning umumlashtirilgan diagnostik natijalarini tavsiflaydi.

Boshlangʻich diagnostikada guruhlar oʻrtasida statistik ahamiyatli farq aniqlanmagan, yakuniy diagnostikada esa barcha mezonlar boʻyicha TG foydasiga statistik ahamiyatli farq qayd etilgan. Dispersiya va variatsiya koeffitsientining kamayishi TG natijalarining nisbatan bir xillashganini koʻrsatgan. Ushbu natijalar oʻrganilgan tanlanma doirasida ishlab chiqilgan pedagogik modelning amaliy samaradorligini asoslaydi.

Olingan natijalarning amaliy ahamiyati shundaki, ishlab chiqilgan pedagogik model va uning tarkibiy qismlari nafaqat OTTQMOI bazasida, balki respublikaning boshqa oliy ta'lim muassasalari va malaka oshirish tashkilotlarida ham qoʻllanilishi mumkin. Model universitet miqyosidagi rahbar kadrlar – rektor oʻrinbosarlari, dekanlar, kafedra mudirlari – uchun moslashtirilgan boʻlib, uning modulli tuzilmasi mahalliy sharoit va ehtiyojlarga koʻra tarkibiy qismlarni almashtirish yoki qoʻshimcha modullarni kiritish imkonini beradi. Tajriba-sinov davomida toʻplangan tajriba shuni koʻrsatdiki, mikroo'qitish texnologiyasiga asoslangan modulli dasturlar an'anaviy uzoq muddatli kurslarga nisbatan vaqt va resurslarni tejashning samarali vositasi boʻlib, band boʻlgan rahbar kadrlar uchun ayniqsa qulaydir. Shu bilan birga, tadqiqot natijalari malaka oshirish tizimini takomillashtirish boʻyicha davlat organlariga ham amaliy ahamiyatga ega boʻlib, ular asosida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini baholash mezonlari va indikatorlarini me'yoriy hujjatlarga kiritish, shuningdek malaka talablari va oʻquv dasturlarini yangilash boʻyicha aniq takliflar ishlab chiqildi.

XULOSA

1. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayoni murakkab integrativ hodisa boʻlib, uning tuzilmasi funksional, intellektual, situatsion va ijtimoiy kompetensiyalarning kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv tarkibiy asoslar bilan vertikal hamda gorizontal yoʻnalishlarda integratsiyalashuvi orqali ilmiy jihatdan aniqlashtirildi. Bu yondashuv rahbar kompetentligini bir oʻlchamli emas, balki koʻp qirrali va dinamik hodisa sifatida talqin qilish imkonini beradi.

2. Boshqaruv kompetentligini takomillashtirish mazmuni bilim, qadriyat, kommunikativ va tashkiliy-metodik faoliyat komponentlari majmuidagi ajralmas shaxsiy-kasbiy sifatlar yig‘indisi ekanligi asoslandi. Bu esa rahbar shaxsining kasbiy tayyorgarligini nafaqat bilim darajasi, balki qadriyatli yo‘nalganlik va amaliy qo‘llash qobiliyati orqali ham baholash zarurligini ko‘rsatadi.

3. Rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishga yo‘naltirilgan besh komponentli (maqsadli, metodologik, mazmunli, texnologik, natijaviy) pedagogik model ishlab chiqildi. Model mazmunli, motivatsion-maqsadli, metodologik va texnologik bloklar orasidagi teskari aloqani raqamlashtirish sharoitiga muvofiq tarzda amalga oshirish mantig‘iga asoslanib, mikroo‘qitish, adaptiv o‘qish va raqamli immersiv texnologiyalarni o‘ziga singdirgan.

4. Malaka oshirish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlari – interaktiv mashg‘ulotlar, case-study va modulli treninglarni asosiy pedagogik shakllar sifatida, LMS platformalari, mikroo‘qitish modullari va onlayn simulyatsiyalarni texnologik vositalar sifatida joriy etish, shuningdek diagnostik, rivojlantiruvchi, refleksiv va baholash bosqichlaridan iborat to‘rt bosqichli tatbiq mexanizmini qo‘llash asosida takomillashtirildi.

5. Ishlab chiqilgan pedagogik modelning samaradorligi tajriba-sinov natijalari bilan asoslandi: yakuniy diagnostikada to‘rt mezon bo‘yicha TG ning o‘rtacha baholari NG ga nisbatan 9,3–10,2% yuqori bo‘lib, guruhlar o‘rtasidagi farqlar statistik ahamiyatli bo‘ldi ($t=3,9–4,28$; $t_{kritik}=1,97$; $p\leq0,05$). Tadqiqot OTTQMOI bazasida beshta OTM bilan bog‘liq jami 254 nafar rahbar kadrni qamrab oldi. Natijalar randomizatsiya qo‘llanilmaganligi, malaka oshirish jarayoni yagona tashkiliy bazada o‘tkazilganligi va diagnostika muddatlari doirasida talqin qilinadi.

6. Tadqiqot natijalari nazariy xulosalar bilan chegaralanib qolmay, aniq amaliy mahsulotlarga aylantirildi: “Ta’lim sifati menejmenti” va “Ta’lim tizimi menejmenti” yo‘nalishlarining malaka talablari, “Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi” modulining o‘quv dasturi va o‘quv-uslubiy majmuasi ishlab chiqildi hamda amaliy malaka oshirish kursiga joriy etildi, shuningdek tegishli o‘quv qo‘llanma nashr etilib, tegishli tashkilotlar tomonidan rasmiy tasdiqlandi.

Tadqiqotlar natijasida quyidagi **taklif va tavsiyalar** ishlab chiqildi:

1. Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti negizida rahbar kadrlarning boshqaruv kompetentligini muntazam tashxis qilish, monitoring olib borish va mustaqil malaka oshirish platformalarini yaratishga ixtisoslashgan ilmiy laboratoriya yoki markaz tashkil etish maqsadga muvofiq. Bu struktura kognitiv, tashkiliy, kommunikativ va refleksiv-qadriyatli mezonlar asosida ishlab chiqilgan diagnostik vositalar to‘plamidan foydalangan holda kompetentlikni doimiy baholab borishi lozim.

2. Malaka oshirish tizimining o‘quv dasturlari va standartlariga “Raqamli ta’lim muhiti”, “Raqamli ta’lim strategiyalari” kabi maxsus mavzularni hamda mikroo‘qitish, LMS platformalari va raqamli imitatsiyaga asoslangan o‘qitish texnologiyalarini integratsiyalashgan holda joriy etish zarur. Shu bilan birga, rasmiy, norasmiy va informal o‘qitish shakllarining uyg‘unlashuviga erishish oliy ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlar tayyorgarligi sifatini barqaror oshirishni ta’minlaydi.

НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ОЧИЛОВ ХАСАН АМРУЛЛАЕВИЧ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

13.00.07 – Менеджмент в образовании

АВТОРЕФЕРАТ
Диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан под номером B2024.3.PhD/Ped8495.

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования.

Автореферат диссертации выполнен на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) и размещён на веб-сайте Научного совета (www.bimm.uz), а также на информационно-образовательном портале Ziyonet (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель:	**Джураев Акбар Салимович,** доктор педагогических наук (DSc), доцент
Официальные оппоненты:	**Матназарова Мехрибон Бахтиёр кизи** доктор педагогических наук (DSc), доцент
	Адашбоев Шавкиддин Михриддинович доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент
Ведущая организация:	**Самаркандский государственный университет**

Защита диссертации состоится на заседании Научного совета PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 по присуждению учёных степеней при Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования «____» _____ 2026 года в ___ часов (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, ул. Зиё, дом 3. Тел.: (99871) 202-01-20, факс: (99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (зарегистрирована за номером ____). Адрес: 100095, г. Ташкент, Алмазарский район, ул. Зиё, дом 3. Тел.: (99871) 202-01-20, факс: (99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz.

Автореферат диссертации был разослан ___ 2026 года.
(Протокол реестра рассылки № ___ от _____2026 года).

У.Ш.Бегимкулов
председатель Научного совета
по присуждению ученых
степеней, д.п. н., профессор

Н.К.Хакназарова
учёный секретарь Научного совета
по присуждению ученых степеней,
д.п.н. (DSc)

Я.У.Исмадияров
председатель научного семинара
при Научном совете по присуждению ученых
степеней, д.п.н. (DSc), профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. Мировая тенденция показывает, что цифровизация системы высшего образования коренным образом меняет требования, предъявляемые к управленческой компетентности руководящих кадров. В документе ООН «Цели устойчивого развития до 2030 года» (ЦУР) также отмечена необходимость уделять особое внимание развитию гибкой и специализированной системы компетенций у руководящих кадров системы образования. В таких развитых странах, как США, Германия, Франция, Япония, Южная Корея, Россия, для руководителей высшего образования внедрены квалификационные требования на основе компетентностных моделей, в рамках которых разрабатываются и широко внедряются в практику коучинговые и тренинговые программы, формирующие навыки цифрового управления, стратегического планирования и принятия решений на основе данных (data-driven). Вместе с тем в условиях стремительной цифровизации высшего образования сохраняется несоответствие между имеющимися компетенциями руководящих кадров и требованиями цифрового управления, а программы повышения квалификации отстают от темпов цифровой трансформации. В связи с этим разработка механизмов непрерывного совершенствования цифровой управленческой компетентности руководителей высшего образования является актуальной задачей.

В мире проводятся масштабные научно-исследовательские работы по вопросам развития управленческой компетентности руководителей высших образовательных организаций. В частности, в научных центрах и университетах таких стран, как Англия, США, Германия, Финляндия, Сингапур, Япония, в качестве приоритетных научных направлений исследуются цифровое лидерство, принятие управленческих решений на основе данных (data-driven), компетентностные модели руководящих кадров, а также проектирование процесса повышения квалификации на основе компетентностного и андрагогического подходов. С этой точки зрения актуальными являются исследования, направленные на научное обоснование структуры и содержания управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровой трансформации, а также педагогической модели и условий её совершенствования.

Что касается реальных потребностей системы высшего образования Нового Узбекистана, то в нашей стране создаются широкие возможности для совершенствования профессиональных компетенций руководящих кадров высших образовательных учреждений. В учебный процесс курсов переподготовки и повышения квалификации внедряются современные формы и технологии обучения, в том числе дистанционное образование, вебинарные технологии, автоматизированный мониторинг, информационные системы электронного портфолио. Вместе с тем практика всё острее ощущает реальную потребность в подготовке руководящих кадров именно в области цифрового управления, цифрового мониторинга и принятия решений на основе данных

(data-driven). Как подчеркнул глава нашего государства, «В основе всех наших усилий – образование»[1]. В связи с этим важным приоритетом становится адаптация механизмов непрерывного повышения квалификации руководящих кадров системы высшего образования к требованиям цифровой трансформации. Это, в свою очередь, обусловливает необходимость раскрытия содержания и сущности процесса совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров, уточнения структуры и компонентов данного процесса, раскрытия содержания совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования, а также совершенствования педагогической модели и педагогических условий совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации.

Настоящее диссертационное исследование в определённой степени служит выполнению задач, определённых в Законе Республики Узбекистан от 23 сентября 2020 года № ЗРУ-637 «Об образовании», Указах Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан – 2030»», от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы», от 8 октября 2019 года № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года», от 27 августа 2019 года № УП-5789 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений», постановлениях Кабинета Министров от 11 июля 2024 года № 415 «О мерах по эффективной организации системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных организаций», от 23 сентября 2019 года № 797 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений», а также в других нормативно-правовых документах.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики I. «Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-нравственном развитии информационного общества и демократического государства».

Степень изученности проблемы. Теоретические и практические вопросы повышения качества подготовки кадров в процессе повышения квалификации, повышения качества и эффективности организуемых педагогических процессов, информатизации образовательных процессов,

[1] Выступление Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева на встрече с учителями в рамках образовательной выставки // https://president.uz/oz/lists/view/5798.

компетенции, профессиональной компетентности, в том числе совершенствования управленческих компетенций руководителя образовательной организации, изучены такими отечественными учёными-педагогами, как У.Ш.Бегимкулов, Р.Х.Джураев, Н.Н.Азизходжаева, А.Х.Махмудов, К.Т.Олимов, Н.Ф.Абдуназарова. Кроме того, в научно-исследовательских работах У.И.Иноятова, С.Т.Тургунова, М.А.Юлдашева, Я.У.Исмадиярова особое внимание уделено вопросам подготовки кадров в сфере управления образовательными учреждениями, формирования инновационного менеджмента, совершенствования менеджмента качества образования.

Методология совершенствования управленческой компетентности руководителей, а также её педагогико-психологические аспекты, андрагогические принципы и технологии, концептуальные вопросы профессионального самосовершенствования изучены учёными стран Содружества Независимых Государств (СНГ) – Н.В.Васиной, А.А.Вербицким, В.Ю.Кричевским, Е.И.Исаевым, И.А.Зимней, С.А.Езоповой, Е.Кудрявцевой, Д.А.Новиковым, Э.С.Симбирск, Ю.Б.Суворовой, В.А.Сластениным.

Зарубежными учёными M.Schnitger, G.Yukl, E.Rogers, A.Maslow, W.Hutmacher, F.Herzberg, M.Glozier, D.Bartram исследованы вопросы лидерства, мотивации в управлении и внедрения инноваций в образовательных организациях.

Однако, несмотря на то, что отечественные и зарубежные учёные изучали управленческую компетентность с организационно-методической, психолого-педагогической и личностно-мотивационной точек зрения, данная проблема именно в условиях цифровизации высшего образования – в контексте самостоятельного управления цифровой инфраструктурой, принятия решений на основе данных (data-driven) и лидерства в цифровой образовательной среде – специально и комплексно не исследована, что и определяет актуальность темы исследования.

Связь темы исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках прикладного проекта ИЛ4821091576 «Организация учебной деятельности в системах высшего образования, переподготовки и повышения квалификации с использованием дистанционных технологий» (2022–2024 гг.) плана научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования.

Цель исследования заключается в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования.

Задачи исследования:

проанализировать теоретико-методологические основы совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования, а также уточнить структуру данного процесса;

усовершенствовать содержание совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров и обосновать педагогические подходы к его реализации;

усовершенствовать педагогическую модель, направленную на совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации, а также обосновать её методическое обеспечение;

усовершенствовать педагогические условия совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации;

определить эффективность разработанных предложений и рекомендаций посредством опытно-экспериментальной работы.

Объектом исследования избран процесс совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования; опытно-экспериментальная работа проведена на базе Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования с участием 254 руководящих кадров, повышавших квалификацию в 2022–2024 годах: Национальный университет Узбекистана (70 человек), Каршинский государственный университет (48), Каракалпакский государственный университет (57), Наманганский государственный педагогический институт (36) и Термезский государственный педагогический институт (43); экспериментальная группа – 128, контрольная группа – 126 человек (в 2022 году – 83, в 2023 году – 85, в 2024 году – 86 человек).

Предмет исследования составили содержание, формы, методы и средства совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования.

Методы исследования. В исследовании использованы методы сравнительного анализа, педагогического наблюдения, беседы, анкетирования, тестирования, интервьюирования, педагогического эксперимента и математико-статистического анализа.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

уточнена структура процесса совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования посредством дифференцированной оценки и проектирования индивидуальной траектории развития в вертикальном и горизонтальном направлениях на когнитивно-рефлексивных основах, обеспечивающих функциональные, интеллектуальные, ситуационные и социальные компетенции;

усовершенствовано содержание совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров как системы личностно-профессиональных качеств, включающей компоненты знаниевой, ценностной, коммуникативной и организационно-методической деятельности, путём включения адаптивных методов обучения и рефлексивно-диагностических инструментов, обеспечивающих готовность и

способность к профессиональному осуществлению управленческих функций на основе человекоцентричной парадигмы управления;

усовершенствована модель процесса повышения квалификации, направленного на совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров, посредством обеспечения обратной связи между содержательным, мотивационно-целевым, методологическим и технологическим блоками на основе микрообучения, адаптивного обучения и цифровых иммерсивных технологий, а также путём включения принципов личностно-ориентированного подхода и самоуправления;

усовершенствованы педагогические условия совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации на основе анализа внутренней и внешней среды процесса повышения квалификации посредством цифровой имитации, формирования миссии и стратегий профессионального развития руководящих кадров, а также включения механизмов участия стейкхолдеров и сетевого сотрудничества в осуществление управленческих функций посредством цифрового сценарного моделирования.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработана учебная программа курса переподготовки и повышения квалификации по направлению «Менеджмент качества образования»;

разработаны учебные программы и учебно-методические комплексы модулей «Инновационная деятельность, компетентность, профессионализм менеджера образования» и «Цифровые технологии в управлении высшим образованием»;

издано и внедрено в образовательную практику учебное пособие «Управленческие компетенции руководящих кадров высших образовательных организаций»;

разработаны научно-методические рекомендации по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования.

Достоверность результатов исследования определяется научно-методической обоснованностью применённых подходов и методов, получением теоретических данных из официальных источников, определением уровня эффективности проведённых анализов и опытно-экспериментальных работ с помощью математико-статистических методов, а также внедрением выводов, предложений и рекомендаций в практику и их утверждением компетентными органами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется возможностью использования содержания функционально-структурных компонентов управленческой компетентности, отвечающих требованиям проблемности, интегративности и практической направленности образования, а также критериев оценки уровней компетентности для обогащения теоретико-

методологических и практико-методических основ эффективной подготовки руководителей к управленческой деятельности.

Практическая значимость результатов исследования объясняется возможностью использования предложений по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифрового образования при разработке государственных требований к содержанию и качеству системы повышения квалификации, а также использования организационно-педагогических условий совершенствования управленческих компетенций при совершенствовании квалификационных требований, учебных планов и программ, создании учебников и учебных пособий.

Внедрение результатов исследования. На основе результатов исследования по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования:

практические предложения и рекомендации по уточнению структуры процесса совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров посредством дифференцированного оценивания в вертикальном и горизонтальном направлениях с опорой на когнитивно-рефлексивные основы, обеспечивающие функциональные, интеллектуальные, ситуационные и социальные компетенции, а также проектирования индивидуальной траектории развития использованы при разработке квалификационных требований к содержанию и качеству повышения квалификации руководящих кадров (справка Министерства высшего образования, науки и инноваций № 03/14-2794 от 15 августа 2025 года). В результате в квалификационных требованиях уточнена система компетенций руководящих кадров в области цифрового управления;

практические предложения и рекомендации по совершенствованию содержания управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования как системы личностно-профессиональных качеств, включающей знаниевый, ценностный, коммуникативный и организационно-методический компоненты деятельности, на основе человекоориентированной парадигмы управления путем внедрения методов адаптивного обучения и рефлексивно-диагностических инструментов включены в содержание учебного пособия «Управленческие компетенции руководящих кадров организаций высшего образования» (издательская справка Министерства высшего образования, науки и инноваций № 9507-176a-0876-2731-30f8-4009-6902 от 16 мая 2026 года). В результате обогащено содержание развития навыков цифрового управления руководящих кадров;

практические предложения и рекомендации по совершенствованию модели процесса повышения квалификации, направленного на совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров, путем обеспечения обратной связи между содержательным, мотивационно-целевым, методологическим и технологическим блоками на основе микрообучения, адаптивного обучения и цифровых иммерсивных технологий, а также внедрения принципов личностно-ориентированного подхода и

самоуправления использованы при уточнении изменений, внесенных в порядок самостоятельного повышения квалификации по специальности на основании Постановления Кабинета Министров от 11 июля 2024 года № 415 «О мерах по эффективной организации системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров организаций высшего образования» (справка Министерства высшего образования, науки и инноваций № 03/14-2794 от 15 августа 2025 года). В результате повышена эффективность процессов самостоятельного повышения квалификации руководящих кадров;

практические предложения и рекомендации по совершенствованию педагогических условий развития управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации (анализ внутренней и внешней среды процесса повышения квалификации средствами цифровой имитации, формирование миссии и стратегий профессионального развития руководящих кадров, реализация управленческих функций посредством цифрового сценарного моделирования) на основе включения механизмов участия стейкхолдеров и сетевого взаимодействия использованы при реализации проекта № IL-4821091576 «Организация учебной деятельности в системах высшего образования, переподготовки и повышения квалификации с использованием дистанционных технологий», выполненного в 2022–2024 годах в Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (справка Министерства высшего образования, науки и инноваций № 03/14-2794 от 15 августа 2025 года). В результате благодаря применению цифрового сценарного моделирования в развитии управленческой компетентности руководящих кадров усилено участие стейкхолдеров и расширены возможности сетевого взаимодействия.

Апробация результатов исследования. Результаты настоящего исследования были обсуждены на 5 республиканских и 4 международных научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 17 научно-методических работ, включая 1 учебное пособие, в том числе 7 статей в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 5 – в республиканских и 2 – в зарубежных журналах.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Объём диссертации составляет 138 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и необходимость темы диссертации, охарактеризованы цель и задачи исследования, а также его объект и предмет, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и

практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретико-методологические основы совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации»**, проанализированы социальная необходимость совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования, структура и компоненты данного процесса, его педагогико-психологические особенности, а также передовой зарубежный опыт.

Цифровизация образования в последние годы приобрела базовый характер, и процесс перехода от количественных изменений (рост числа цифровых платформ, массовая компьютеризация) к качественному этапу (искусственный интеллект, блокчейн, работа с большими базами данных) коренным образом меняет образовательный ландшафт во всём мире. Цифровая трансформация в высшем образовании осуществляется по трём основным направлениям: развитие цифровой инфраструктуры образования; развитие учебно-методических материалов, инструментов и услуг, включающих цифровую оценку результатов учебной деятельности студентов; разработка и распространение новых моделей организации учебно-воспитательной работы.

Согласно данным компании HolonIQ, являющейся ведущей платформой анализа данных и событий на мировом рынке образования, к основным трендам инновационных процессов подготовки будущих специалистов относятся: персонализация и оптимизация учебного процесса посредством активного применения искусственного интеллекта; креативность – создание новых возможностей для нестандартных подходов в занятиях с использованием AR- и VR-технологий; микрообучение – метод обучения, при котором большой объём информации разбивается на небольшие блоки; а также организация групповых или индивидуальных занятий посредством онлайн-платформ и агрегаторов, таких как Coursera, iSpring, Skyeng. Хотя теория и практика управленческой деятельности имеют многовековой опыт, их идеология постоянно меняется, что обусловливает необходимость освоения новой стратегии управления и в условиях цифровизации высшего образования.

Социальная необходимость темы определяется также тем, что в документе ООН «Цели устойчивого развития до 2030 года» (ЦУР) отмечена необходимость развития гибкой и специализированной системы компетенций у руководящих кадров системы образования. В Законе Республики Узбекистан «Об образовании», «Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы», а также в указах Президента и постановлениях Кабинета Министров, касающихся совершенствования системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, определены задачи непрерывного обновления профессиональных знаний, умений и мастерства руководящих кадров, внедрения передовых педагогических

и цифровых технологий в учебный процесс. Данная нормативно-правовая база определяет научное уточнение структуры и компонентов процесса совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров, а также разработку педагогических условий её совершенствования в качестве задачи государственной политики.

Существует множество научных подходов к трактовке понятий «компетенция» и «компетентность». В толковом словаре управленческих терминов «компетенция» трактуется как личностный потенциал должностного лица, его квалификация, позволяющая участвовать в развитии определённой сферы. В рамках исследования, с точки зрения управления сферой образования, данное понятие истолковано как способность руководящего кадра применять на практике управленческие знания, связанные с планированием, организацией, анализом, реализацией и корректировкой деятельности образовательной организации. В результате обобщения научных подходов обосновано, что компетентность представляет собой интегративное качество, выражающее способность и готовность личности к профессиональной и жизненной деятельности, а также к проявлению субъективных качеств (самостоятельности, ответственности, мотивационно-ценностного выбора).

На этой основе с точки зрения цифровизации высшего образования управленческая компетентность руководящего кадра определена как способность к самостоятельным и ответственным действиям в процессах цифровизации инфраструктуры, образовательной и научной деятельности, то есть как готовность к эффективному управлению цифровой образовательной средой. С учётом структурных компонентов управленческой деятельности уточнены специальные функции руководящих кадров – информационная, проектная, организационная, мобилизационная, педагогическая и контрольная.

На основе анализа результатов исследования и управленческой практики выявлены четыре взаимосвязанных и взаимообусловленных компонента, характерных для структуры управленческой компетентности руководящих кадров: когнитивный, организационный, коммуникативный и рефлексивно-ценностный. Когнитивный компонент предполагает наличие знаний в области профессионально-педагогической деятельности, менеджмента и цифровых технологий, а также способность эффективно применять их в управленческой деятельности. Организационный компонент выражает установку на реорганизацию управленческой деятельности в связи с ценностными ориентирами, а также мотивирование коллектива к высокой результативности и внедрению инноваций. Коммуникативный компонент требует адаптации к состоянию партнёров на основе эмпатических установок, а также стремления к формированию команды единомышленников и стейкхолдеров. Рефлексивный компонент обусловливает способность к самоанализу и самооценке в управленческой деятельности, склонность к саногенной рефлексии. Проведённый анализ показал недостаточную теоретическую разработанность ценностной ориентированности – интеграции внутренней осознанности и профессионально-личностных потребностей, в связи с чем аксиологический аспект был отдельно выделен в составе рефлексивно-ценностного компонента (рис. 1).

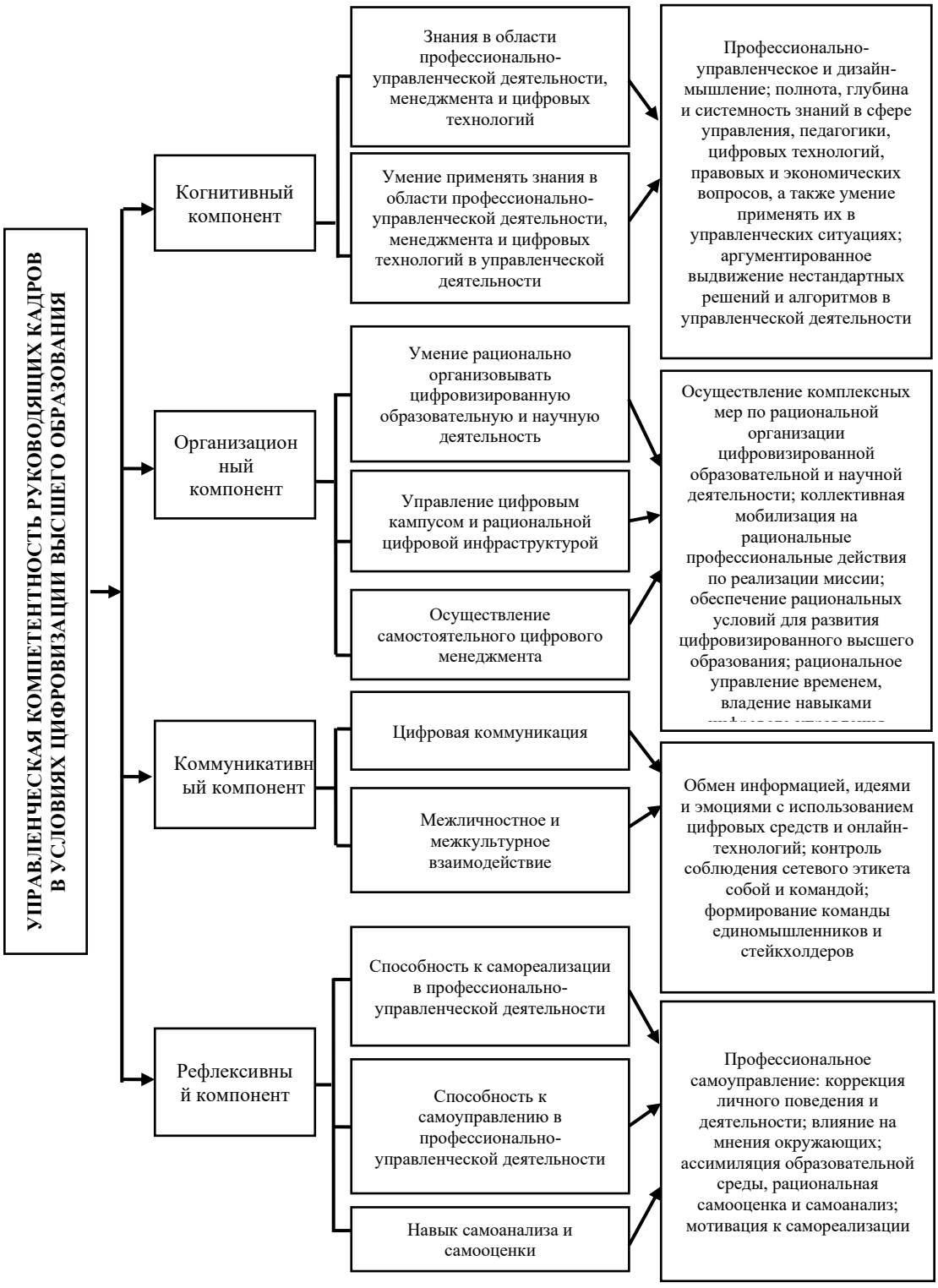


Рис. 1. Структура совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования

Теоретический анализ показал, что совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров является многогранным и интегративным процессом. Его структура основывается на взаимосвязи функциональных, интеллектуальных, ситуационных и социальных компетенций с когнитивным, организационным, коммуникативным и рефлексивно-ценностным компонентами. Результаты систематизации

зарубежного опыта и теоретических подходов послужили теоретико-методологической основой для изучения эмпирического состояния управленческой компетентности руководящих кадров и разработки модели её совершенствования.

Содержание управленческой компетентности уточнено по восьми направлениям: стратегическая, цифровая, лидерская, аналитическая компетентности, компетентность принятия решений, управления изменениями, риск-менеджмента и data-driven management. Аналитическая компетентность, компетентность принятия решений и data-driven management отнесены к когнитивному компоненту; стратегическая компетентность, управление изменениями и риск-менеджмент – к организационному; лидерская компетентность – к коммуникативному компоненту. Цифровая компетентность определена как характеристика, интегрирующая все компоненты. Такое распределение позволило чётко определить приоритетные направления развития компетентностей.

В зарубежном опыте выявлено применение в США модульных программ, ориентированных на креативное мышление, эмоциональный интеллект и цифровое управление; в Японии – методов, основанных на практике и рефлексии; в Южной Корее – механизмов «Managerial Internship» и «Reflective Learning». В опыте Сингапура приоритет отдаётся таким качествам, как рефлексивное обучение, резильентность, уверенность в себе, эффективная коммуникация и влияние на образовательную политику. В европейском опыте развито гибкое модульное обучение на основе цифровых платформ. На основе этого опыта признано целесообразным в условиях Узбекистана внедрение модульных и практико-ориентированных программ, интеграция рефлексивного обучения в повышение квалификации, а также расширение практических стажировок.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Условия совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования»**, освещены состояние сформированности управленческой компетентности руководящих кадров, проектирование программ повышения квалификации, модель совершенствования управленческой компетентности, а также формы и методы её реализации.

С целью проектирования новых учебных программ для курсов повышения квалификации руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования, выявления имеющихся пробелов, а также определения уровня развития компонентов управленческой компетентности было проведено эмпирическое исследование. Для оценки уровня развития управленческой компетентности руководящих кадров в качестве основы были приняты параметры, характерные для структурных компонентов, – знания в области профессионально-педагогической деятельности, менеджмента и цифровых технологий и умение применять их на практике, способность организовывать цифровизированную образовательно-научную деятельность, осуществление цифровой коммуникации и самостоятельного цифрового менеджмента, навыки самоанализа и самооценки.

На основе результатов диагностики, а также опираясь на Положение «О порядке организации процессов непрерывного повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений» и квалификационные требования направлений «Менеджмент системы образования» и «Менеджмент качества образования», была спроектирована учебная программа курса переподготовки и повышения квалификации. Программа включила подготовительный этап (анализ нормативно-правовых основ, изучение структурных основ и уровня развития управленческой компетентности, формирование технического задания и календарного плана) и содержательный этап (уточнение целей и задач повышения квалификации, структуры содержания программы, выбор форм и методов реализации). Программа имеет блочно-модульную основу и охватывает 12 модулей, из которых, исходя из предмета исследования, модули «Инновационная деятельность, компетентность, профессионализм менеджера образования» и «Цифровые технологии в управлении высшим образованием» были определены в качестве доминантных модулей для проведения опытно-экспериментальной работы.

Проведённые в рамках исследования изыскания показали необходимость совершенствования механизмов взаимодействия между содержанием процессов профессиональной подготовки в совершенствовании управленческой компетентности руководящих кадров, основанными на компетенциях образовательными программами и цифровой образовательной средой. В связи с этим была разработана и внедрена в практику модель совершенствования организационно-функциональных механизмов совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования (рис. 2).

Модель основана на методе компьютерного моделирования, позволяющем имитировать процесс совершенствования управленческой компетентности, и предусматривает, с учётом логики учебного процесса, постоянное уточнение и внесение корректив в цели и задачи, компоненты, организационные формы и методы, а также показатели оценки результатов. Модель состоит из пяти взаимосвязанных компонентов: целевого компонента – иерархии целей совершенствования учебных, научно-инновационных и управленческих компетенций руководящих кадров; методологического компонента – компетентностного, аксиологического, системного и деятельностного подходов, а также стилей управления (авторитарного, демократического, пассивного, индивидуализированного); содержательного компонента – процесса самостоятельного и непосредственного повышения квалификации, основанного на принципах преемственности, последовательности и системности; технологического компонента – форм, методов и средств, включающих общекультурный, профессионально-проектировочный и творческий этапы, основанные на системе микрообучения; результативно-оценочного компонента, определяющего продуктивный, адаптивный и дезадаптивный уровни по когнитивному, организационному, коммуникативному и рефлексивно-ценностному критериям.

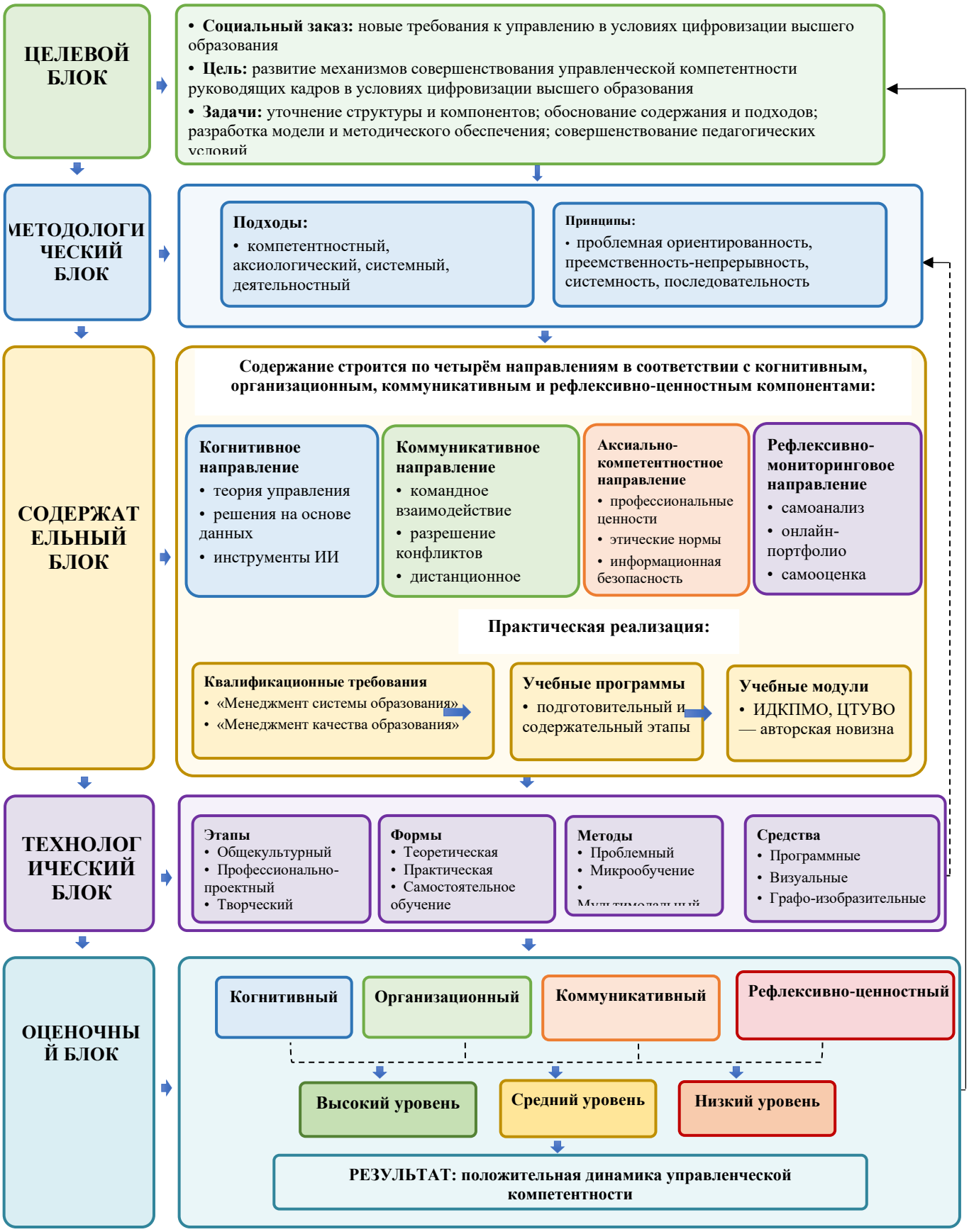


Рис. 2. Модель совершенствования организационно-функциональных механизмов совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования

Внедрение модели в практику потребовало также совершенствования педагогических условий совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров. В связи с этим в качестве необходимых педагогических условий совершенствования управленческой компетентности были обоснованы: изучение внутренней и внешней среды высшего образования посредством цифровой имитации; формирование миссии и стратегий учреждения на основе полученных данных; осуществление основных и связанных управленческих функций посредством цифрового сценарного моделирования; а также внедрение механизмов участия стейкхолдеров и сетевого сотрудничества. Данные условия опираются на логику осуществления обратной связи между содержательным, мотивационно-целевым, методологическим и технологическим блоками модели в соответствии с условиями цифровизации.

В рамках исследования педагогические условия совершенствования управленческой компетентности объединены в три взаимосвязанные группы: организационно-педагогические условия, составляющие институционально-технологическую основу (четырёхэтапный механизм реализации на базе платформы my.bimm.uz, модульная система обучения); дидактические условия, определяющие содержательно-методическое обеспечение учебного процесса (интерактивные занятия, кейс-стади, ролевые игры); а также психолого-педагогические условия, обеспечивающие мотивационно-эмоциональную готовность личности руководителя (тренинги эмоционального управления, рефлексивные портфолио). Гармоничное единство этих трёх групп условий является необходимой основой, обеспечивающей эффективность разработанной педагогической модели на практике.

На основе модели по доминантным модулям были разработаны видеоролики лекционных занятий, практические и контрольные задания. При этом применялась трёхэтапная технология микрообучения: этап накопления знаний и формирования умений; этап применения знаний и умений на практике; этап критического анализа микрозанятия. Микрообучение представляет собой инновационный формат обучения, основанный на подаче учебного материала небольшими педагогическими блоками, предназначенный для удовлетворения образовательных потребностей слушателей в условиях цифровой трансформации, а также для непрерывной поддержки карьерного и организационного развития; данный подход позволяет последовательно и поэтапно развивать управленческую компетентность руководящих кадров.

Разработанная педагогическая модель основывается на принципах системности, последовательности, проблемной и практической ориентированности, преемственности и непрерывности. Системность обеспечивает взаимосвязанное функционирование компонентов модели, последовательность – поэтапное развитие компетентности от простых умений к сложным управленческим задачам. Проблемная ориентированность

предполагает использование реальных управленческих ситуаций, кейс-стади и ситуационных заданий, а практическая ориентированность – то, что все этапы служат руководящей деятельности. Преемственность и непрерывность определяют совершенствование компетентности в процессе постоянного профессионального развития.

Цифровые технологии интегрированы в компоненты модели. В когнитивном компоненте развиваются навыки анализа на основе искусственного интеллекта и принятия решений на основе данных, в коммуникативном – эффективного сотрудничества на платформах LMS и видеоконференцсвязи, в рефлексивно-ценностном – анализа собственной деятельности посредством цифрового портфолио и автоматизированного мониторинга. В этом отношении модель, в отличие от традиционного управленческого образования, является комплексным инструментом, адаптированным к условиям цифровизации.

Механизм внедрения данной модели в практику основывается на последовательной и взаимосвязанной реализации диагностического, развивающего, рефлексивного и оценочного этапов. Сначала на диагностическом этапе с помощью анкетирования, наблюдения, экспертной оценки, беседы и средств цифрового мониторинга определяется текущее состояние управленческой компетентности руководящих кадров. На основе полученных результатов определяются индивидуальные потребности в развитии, и на развивающем этапе организуются семинары-тренинги, кейс-стади, ролевые игры, проектная деятельность, а также практические занятия на основе искусственного интеллекта, LMS и других цифровых средств. На рефлексивном этапе посредством методических бесед, групповых обсуждений, рефлексивного портфолио и средств самоанализа развиваются умения руководителя критически оценивать собственную деятельность. На оценочном этапе достигнутые результаты сопоставляются с показателями первичной диагностики, и при необходимости в процесс развития вносятся коррективы.

Эффективность механизма определяется по когнитивному, организационному, коммуникативному и рефлексивно-ценностному критериям управленческой компетентности. Данные критерии отражают способности применять знания на практике, организовывать управление, осуществлять эффективное общение и сотрудничество, а также анализировать собственную деятельность. Возвращение результатов посредством обратной связи в процессы диагностики и развития обеспечивает непрерывность, гибкость и коррекционный характер модели (рис. 3).

Предложенный механизм предусматривает непрерывное совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров не на основе разового образовательного воздействия, а на основе цикла «диагностика – развитие – рефлексия – оценка – обратная связь». Своеобразие механизма определяется интеграцией в единую систему теоретических знаний

в области управления, практической управленческой деятельности, цифровых технологий и рефлексивных процессов.



Рис. 3. Механизм совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования

В результате расширяются возможности руководящих кадров анализировать управленческие ситуации, принимать обоснованные решения, эффективно организовывать имеющиеся ресурсы, конструктивно сотрудничать с коллективом, а также регулярно оценивать и совершенствовать собственную деятельность. Это обосновывает практическую направленность и гибкость разработанной модели, а также то, что она служит комплексному развитию управленческой компетентности.

В третьей главе диссертации «Эффективность совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров» освещены методика организации и проведения опытно-экспериментальной работы, институциональный и годовой состав участников, а также статистический анализ результатов. Эксперимент проводился в 2022–2024 годах на базе Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования с участием 254 руководящих кадров в три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный. Применялись педагогическое наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование, интервью, педагогический эксперимент и математико-статистический анализ. Управленческая компетентность оценивалась по когнитивному, организационному, коммуникативному и рефлексивно-ценностному критериям на продуктивном (высоком – 5 баллов), адаптивном (среднем – 4 балла) и дезадаптивном (низком – 3 балла) уровнях (таблица 1).

Таблица 1

Уровни и показатели (индикаторы) оценки управленческой компетентности руководящих кадров по критериям

№	Критерий	Продуктивный (высокий-5)	Адаптивный (средний-4)	Дезадаптивный (низкий-3)
1	**Когнитивный критерий**	Глубоко овладел знаниями в области профессионально-педагогической деятельности, менеджмента и цифровых технологий; свободно владеет теоретическими основами управления образованием; способен самостоятельно и творчески применять управленческие знания в практических ситуациях; способен анализировать современные подходы к управлению цифровой образовательной средой.	Обладает основными знаниями в области управления и менеджмента, однако испытывает затруднения при их применении в сложных или нестандартных ситуациях; знания в области цифровых технологий носят общий, неглубокий характер; знает теоретические основы, однако нуждается в помощи других при их связывании с практикой.	Знания в области теории управления и цифровых технологий носят поверхностный или несистематизированный характер; не способен правильно формулировать управленческие проблемы; не способен применять полученные знания в практической управленческой деятельности.
2	**Организационный критерий**	Свободно мотивирует коллектив к высокой результативности; эффективно управляет временем; активно и эффективно использует цифровые технологии в управленческой деятельности; регулярно и системно проводит педагогическую диагностику и мониторинг; постоянно стремится к внедрению инноваций.	Способен организовывать командную работу, однако это часто происходит под контролем или частично эффективно; периодически сталкивается с трудностями при управлении временем; использует цифровые инструменты, однако не применяет их в полной мере.	Слабые навыки организации командной работы; не способен управлять временем; практически не использует цифровые технологии в управленческой деятельности; не проводит регулярный мониторинг и диагностику.
3	**Коммуникативный критерий**	Свободно адаптируется к состоянию партнёров в процессе общения (эмпатичен); успешно формирует команду единомышленников и стейкхолдеров; способен находить конструктивные решения в конфликтных ситуациях; эффективно налаживает внутренние и внешние партнёрские связи.	Обладает основными навыками общения, однако в сложных или напряжённых ситуациях адаптация даётся с трудом; устанавливает партнёрские связи, однако не развивает их устойчиво.	Не хватает гибкости в общении с партнёрами; не способен наладить эффективную связь с командой и стейкхолдерами; не может найти подходящее решение в конфликтных ситуациях.
4	**Рефлексивно-ценностный критерий**	Регулярно и глубоко анализирует и оценивает себя в управленческой деятельности (саногенная рефлексия); последовательно применяет гуманистические ценности в профессиональной деятельности и считает их актуальными; делает выводы из своих ошибок и последовательно самосовершенствуется.	Частично стремится к самоанализу, однако это не носит системный характер; отношение к ценностям нейтральное или меняется в зависимости от ситуации.	Практически не стремится к самоанализу и самооценке; отрицает гуманистические ценности в управленческой деятельности или считает их несущественными.

Слушатели были распределены на экспериментальную группу (ЭГ – 128 человек) и контрольную группу (КГ – 126 человек). В ЭГ по направлениям «Менеджмент системы образования» и «Менеджмент качества образования» участвовали по 64 слушателя, в КГ – по 63 слушателя. Таким образом, доля каждого направления внутри каждой группы составила 50%.

Организационной базой повышения квалификации являлся институт, а институциональный состав участников охватывал пять вузов. Распределение по вузам и годам из таблицы 2 диссертации приведено ниже (таблица 2).

Таблица 2

Распределение участников по вузам и годам

Высшее образовательное учреждение	**2022**	**2023**	**2024**	**Всего**	**Доля %**
Национальный университет Узбекистана	23	21	26	70	27,56
Каршинский государственный университет	18	16	14	48	18,90
Каракалпакский государственный университет	19	22	16	57	22,44
Наманганский государственный педагогический институт	12	11	13	36	14,17
Термезский государственный педагогический институт	11	15	17	43	16,93
Всего	**83**	**85**	**86**	**254**	**100,00**

Суммы 70+48+57+36+43=254 и 83+85+86=254 соответствуют общей численности ЭГ и КГ (128+126=254). Наибольшая доля приходится на Национальный университет Узбекистана (27,56%), наименьшая – на Наманганский государственный педагогический институт (14,17%). Годовой охват колеблется от 83 до 86 человек. Это распределение характеризует институциональный и временной охват выборки; результативные показатели групп обобщаются на основе исходной и итоговой диагностики.

На констатирующем этапе (2022 год) были сопоставлены исходные диагностические показатели ЭГ и КГ. Значения t-критерия составили: по когнитивному критерию – 0,165; организационному – 0,177; коммуникативному – −0,01; рефлексивно-ценностному – 0,08. Все значения ниже критического ($t_{крит}$=1,97; df=252), поэтому статистически значимых исходных различий между группами не выявлено ($p>0,05$).

На формирующем этапе (2022–2023 годы) в ЭГ на основе разработанной педагогической модели были внедрены доминантные модули «Инновационная деятельность, компетентность, профессионализм менеджера образования» (ИДКПМО) и «Цифровые технологии в управлении высшим образованием» (ЦТУВО). Применялась трёхэтапная технология микрообучения: накопление знаний, применение на практике и критический анализ. КГ обучалась по традиционной программе.

На контрольном этапе (2023–2024 годы) среди участников ЭГ и КГ была проведена итоговая диагностика, полученные результаты были сопоставлены с исходными показателями констатирующего этапа. Статистические результаты данного этапа подробно приведены ниже, в разделе анализа.

Статистический анализ по четырём критериям проводился на основе средних оценок, дисперсии, коэффициента вариации и t-критерия Стьюдента для независимых выборок. Коэффициент эффективности рассчитывался по формуле $\eta=(\bar{X}/\bar{Y})\times100\%$, где $\bar{X}$ – средняя оценка ЭГ, $\bar{Y}$ – средняя оценка КГ. Он характеризует относительное различие между группами и интерпретируется совместно с t-критерием, оценивающим статистическую значимость различий.

В ЭГ средние оценки повысились: по когнитивному критерию – с 3,555 до 4,164; организационному – с 3,547 до 4,156; коммуникативному – с 3,539 до 4,148; рефлексивно-ценностному – с 3,547 до 4,172. Итоговые средние оценки КГ составили соответственно 3,794; 3,802; 3,794 и 3,786. Приведённые в диссертации итоговые коэффициенты эффективности по указанным критериям составили 109,8%; 109,3%; 109,3% и 110,2% и выражают преимущество ЭГ над КГ (таблица 3).

Таблица 3

Итоговые результаты эксперимента по совершенствованию управленческой компетентности руководящих кадров

№	Критерий	Группа	n	Средняя оценка		Дисперсия σ²		t-значение		Эффективность η, %	
				Начало	Конец	Начало	Конец	Начало	Конец	Начало	Конец
1	Когнитивный	ЭГ	128	3,555	4,164	0,528	0,465	0,165	4,09	100,4	109,8
		КГ	126	3,540	3,794	0,518	0,576				
2	Организационный	ЭГ	128	3,547	4,156	0,513	0,459	0,177	3,9	100,5	109,3
		КГ	126	3,531	3,802	0,503	0,588				
3	Коммуникативный	ЭГ	128	3,539	4,148	0,498	0,455	−0,01	3,93	100,0	109,3
		КГ	126	3,540	3,794	0,502	0,576				
4	Рефлексивно-ценностный	ЭГ	128	3,547	4,172	0,513	0,470	0,08	4,28	100,2	110,2
		КГ	126	3,540	3,786	0,502	0,565				

С целью визуального сопоставления результатов, приведённых в таблице 2, была построена диаграмма на основе коэффициента эффективности (η).

Диаграмма показывает, что в начале эксперимента коэффициент эффективности находился в диапазоне 100–100,5%, а в конце – 109,3–110,2%. Следовательно, итоговые средние оценки ЭГ были на 9,3–10,2% выше оценок КГ. Этот показатель характеризует относительное различие двух групп на соответствующем этапе, а не процентный прирост ЭГ относительно её исходного уровня (рис. 4).

С целью более глубокой оценки устойчивости полученных результатов был также проведён анализ дисперсии и коэффициента вариации. В ЭГ дисперсия снизилась по всем критериям: по когнитивному – с 0,528 до 0,465, по организационному – с 0,513 до 0,459, по коммуникативному – с 0,498 до 0,455, по рефлексивно-ценностному – с 0,513 до 0,470, тогда как в КГ дисперсия, напротив, возросла. Аналогичная тенденция наблюдалась и по коэффициенту вариации: в ЭГ он снизился по когнитивному критерию с 20,4% до 16,38%, по организационному – с 20,2% до 16,3%, по коммуникативному –

с 19,95% до 16,25%, по рефлексивно-ценностному – с 20,02% до 16,44%, тогда как в КГ данный показатель практически не изменился, оставаясь на уровне около 20%. Данные показатели доказывают, что в экспериментальной группе управленческая компетентность руководящих кадров не только возросла, но и стала более однородной, то есть сформировалась устойчивым и системным образом.

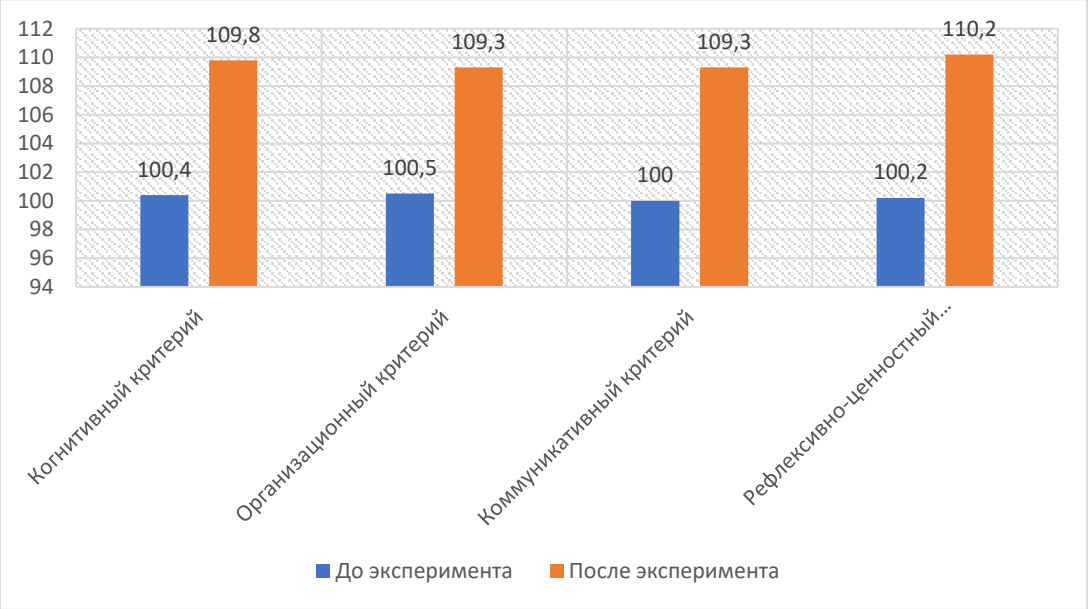


Рис. 4. Диаграмма эффективности совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров

Статистическая значимость результатов оценивалась с помощью t-критерия Стьюдента для независимых выборок. При итоговой диагностике значения t-критерия для различий между ЭГ и КГ составили: по когнитивному критерию – 4,09; организационному – 3,9; коммуникативному – 3,93; рефлексивно-ценностному – 4,28. Все значения превышают tкрит=1,97, что указывает на статистическую значимость итоговых межгрупповых различий ($p \leq 0,05$).

Проверялись гипотезы H_0 – статистически значимого различия между результатами ЭГ и КГ нет, и H_1 – такое различие существует. На начальном этапе H_0 не была отклонена, на итоговом этапе она была отклонена по всем четырём критериям. Результаты поддерживают эффективность педагогической модели, применённой в ЭГ. Распределение по вузам и годам характеризует охват выборки, тогда как t-критерий и коэффициенты эффективности относятся к обобщённым диагностическим результатам ЭГ и КГ.

Таким образом, при исходной диагностике статистически значимых межгрупповых различий не выявлено, а при итоговой диагностике по всем критериям установлены статистически значимые различия в пользу ЭГ. Снижение дисперсии и коэффициента вариации указывает на относительное выравнивание результатов ЭГ. Полученные данные обосновывают

практическую эффективность разработанной педагогической модели в пределах исследованной выборки.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанная педагогическая модель и её структурные компоненты могут применяться не только на базе института, но и в других высших образовательных учреждениях и организациях повышения квалификации республики. Модель адаптирована для руководящих кадров университетского уровня – проректоров, деканов, заведующих кафедрами – при этом её модульная структура позволяет заменять отдельные составляющие или включать дополнительные модули в соответствии с местными условиями и потребностями. Опыт, накопленный в ходе опытно-экспериментальной работы, показал, что модульные программы, основанные на технологии микрообучения, являются эффективным средством экономии времени и ресурсов по сравнению с традиционными длительными курсами, что особенно удобно для занятых руководящих кадров. Наряду с этим результаты исследования имеют практическое значение и для государственных органов, ответственных за совершенствование системы повышения квалификации: на их основе разработаны конкретные предложения по включению критериев и индикаторов оценки управленческой компетентности руководящих кадров в нормативные документы, а также по обновлению квалификационных требований и учебных программ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Процесс совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров высших образовательных учреждений представляет собой сложное интегративное явление, структура которого научно уточнена посредством интеграции функциональных, интеллектуальных, ситуационных и социальных компетенций с когнитивными, организационными, коммуникативными и рефлексивными структурными основами в вертикальном и горизонтальном направлениях. Данный подход позволяет трактовать компетентность руководителя не как одномерное, а как многогранное и динамичное явление.

2. Обосновано, что содержание совершенствования управленческой компетентности представляет собой совокупность неотъемлемых личностно-профессиональных качеств в комплексе компонентов знаниевой, ценностной, коммуникативной и организационно-методической деятельности. Это свидетельствует о необходимости оценивать профессиональную подготовленность личности руководителя не только по уровню знаний, но и по ценностной ориентированности и способности к практическому применению.

3. Разработана пятикомпонентная (целевой, методологический, содержательный, технологический, результативный) педагогическая модель, направленная на совершенствование управленческой компетентности руководящих кадров. Модель, опираясь на логику осуществления обратной связи между содержательным, мотивационно-целевым, методологическим и технологическим блоками в соответствии с условиями цифровизации, вобрала

в себя микрообучение, адаптивное обучение и цифровые иммерсивные технологии.

4. Усовершенствованы педагогические условия совершенствования управленческой компетентности руководящих кадров в процессе повышения квалификации – на основе внедрения интерактивных занятий, кейс-стади и модульных тренингов в качестве основных педагогических форм, платформ LMS, модулей микрообучения и онлайн-симуляций в качестве технологических средств, а также применения четырёхэтапного механизма, включающего диагностический, развивающий, рефлексивный и оценочный этапы.

5. Эффективность разработанной педагогической модели обоснована результатами эксперимента: по четырём критериям итоговые средние оценки ЭГ были на 9,3–10,2% выше оценок КГ, а межгрупповые различия – статистически значимыми ($t=3,9–4,28$; $t_{крит}=1,97$; $p\leq0,05$). На базе института исследованием охвачены 254 руководящих кадра, представляющих пять вузов. Результаты интерпретируются с учётом отсутствия рандомизации, проведения повышения квалификации на единой организационной базе и сроков диагностики.

6. Результаты исследования не ограничились теоретическими выводами, а были преобразованы в конкретные практические продукты: разработаны квалификационные требования направлений «Менеджмент качества образования» и «Менеджмент системы образования», учебная программа и учебно-методический комплекс модуля «Инновационная деятельность, компетентность, профессионализм менеджера образования», которые внедрены в практический курс повышения квалификации, а также издано соответствующее учебное пособие, официально утверждённое соответствующими организациями.

По результатам исследования разработаны следующие **предложения и рекомендации:**

1. Целесообразно создать на базе Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования специализированную научную лабораторию или центр для регулярной диагностики и мониторинга управленческой компетентности руководящих кадров, а также для создания платформ самостоятельного повышения квалификации. Данная структура должна осуществлять постоянную оценку компетентности с использованием комплекса диагностических инструментов, разработанных на основе когнитивного, организационного, коммуникативного и рефлексивно-ценностного критериев.

2. Необходимо внедрить в учебные программы и стандарты системы повышения квалификации специальные темы, такие как «Цифровая образовательная среда», «Стратегии цифрового образования», а также интегрировать технологии обучения, основанные на микрообучении, LMS-платформах и цифровой имитации. Вместе с тем достижение гармоничного сочетания формальных, неформальных и информальных форм обучения обеспечит устойчивое повышение качества подготовки руководящих кадров в условиях цифровизации высшего образования.

SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 ON AWARDING OF SCIENTIFIC DEGREE OF DOCTOR OF SCIENCES AT INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL

INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL

OCHILOV KHASAN AMRULLAYEVICH

IMPROVING MANAGERIAL COMPETENCE OF MANAGERIAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF HIGHER EDUCATION

13.00.07 – Management in education

ABSTRACT
OF THE DISSERTATION OF DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) IN PEDAGOGICAL SCIENCES

Tashkent – 2026

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation has been registered by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan under number B2024.3.PhD/Ped8495.

The dissertation was completed at Institute for retraining and professional development of higher education personnel.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (summary)) on the website of the Scientific Council (www.bimm.uz) and on the Information and Educational Portal «ZiyoNET» (www.ziyonet.uz).

Scientific supervisor:	**Djurayev Akbar Salimovich** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), associate professor
Official opponents:	**Matnazarova Mekhribon Bakhtiyor kizi** Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), professor
	Adashboyev Shavkiddin Mikhriddinovich Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, associate professor
Leading organization:	**Samarkand State University**

The dissertation defence will be held at "_____" on "_____"_____2026 at a meeting 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, 3 Ziyo street, Olmazor district, Tashkent city. Phone: (+99871) 202-01-20; fax: (+99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz).

The dissertation is available at the Information Resource Centre of the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (registered under No._____). Address: 3 Ziyo street, Olmazor district, Tashkent 100095. Tel.: (+99871) 202-01-20.

The dissertation abstract was distributed on "_____"_____2026.
(Registry record No_____dated "____"_____2026)

U.Sh. Begimkulov
Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, doctor of pedagogical sciences, professor

T.K.Haqnazarova
Scientific secretary of the scientific council for awarding scientific degrees, doctor of pedagogical sciences (DSc)

Ya.U. Ismadiyarov
Chairman of the scientific seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, doctor of pedagogical sciences (DSc), professor

INTRODUCTION (Annotation of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation)

The aim of the research is to develop proposals and recommendations for improving the managerial competence of managerial personnel in the context of digitalization of higher education.

The research objectives are as follows:

to analyze the theoretical and methodological foundations of improving the managerial competence of managerial personnel in the context of digitalization of higher education, and to clarify the structure of this process;

to improve the content of improving the managerial competence of managerial personnel and to substantiate the pedagogical approaches to its implementation;

to improve the pedagogical model aimed at improving the managerial competence of managerial personnel in the process of professional development, and to substantiate its methodological support;

to improve the pedagogical conditions for improving the managerial competence of managerial personnel in the process of professional development;

to determine the effectiveness of the developed proposals and recommendations through experimental work.

The object of the research is the process of improving the managerial competence of managerial personnel in the context of digitalization of higher education; the experimental work was conducted at the Institute for Retraining and Advanced Training of Personnel of the Higher Education System with the participation of 254 managerial personnel who underwent professional development in 2022–2024: National University of Uzbekistan (70), Karshi State University (48), Karakalpak State University (57), Namangan State Pedagogical Institute (36), and Termez State Pedagogical Institute (43); the experimental group comprised 128 and the control group 126 participants (83 in 2022, 85 in 2023, and 86 in 2024).

The scientific novelty of the research lies in the following:

the structure of the process of improving the managerial competence of managerial personnel in the context of digitalization of higher education has been clarified through differentiated assessment and the design of an individual development trajectory in vertical and horizontal directions on cognitive-reflexive foundations that ensure functional, intellectual, situational, and social competencies;

the content of improving the managerial competence of managerial personnel, regarded as a system of personal and professional qualities comprising knowledge, value, communicative, and organizational-methodological activity components, has been improved by incorporating adaptive teaching methods and reflexive-diagnostic tools that ensure readiness and ability to perform managerial functions professionally on the basis of the human-centric management paradigm;

the model of the professional development process aimed at improving the managerial competence of managerial personnel has been improved by ensuring feedback among the content, motivational-target, methodological, and technological blocks on the basis of microlearning, adaptive learning, and digital immersive

technologies, as well as by incorporating the principles of a person-centered approach and self-management;

the pedagogical conditions for improving the managerial competence of managerial personnel in the process of professional development have been improved by analyzing the internal and external environment of the professional development process through digital simulation, formulating the mission and strategies of the professional development of managerial personnel, and incorporating stakeholder participation and network cooperation mechanisms into the implementation of managerial functions through digital scenario modeling.

Implementation of the research results. Based on the results of the research on improving the managerial competence of managerial staff in the context of the digitalization of higher education:

practical proposals and recommendations on clarifying the structure of the process of improving the managerial competence of managerial staff through differentiated assessment in vertical and horizontal directions, based on cognitive-reflexive foundations that ensure functional, intellectual, situational and social competencies, and through the design of an individual development trajectory, were used in developing the qualification requirements for the content and quality of professional development of managerial staff (reference No. 03/14-2794 of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated August 15, 2025). As a result, the system of competencies of managerial staff in the field of digital management has been specified in the qualification requirements;

practical proposals and recommendations on improving the content of the managerial competence of managerial staff in the context of the digitalization of higher education, as a system of personal and professional qualities comprising the knowledge, value, communicative and organizational-methodological components of activity, on the basis of a human-centered management paradigm through the introduction of adaptive learning methods and reflexive-diagnostic tools, were incorporated into the content of the study guide "Managerial Competencies of Managerial Staff of Higher Education Institutions" (publication reference No. 9507-176a-0876-2731-30f8-4009-6902 of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated May 16, 2026). As a result, the content for developing the digital management skills of managerial staff has been enriched;

practical proposals and recommendations on improving the model of the professional development process aimed at enhancing the managerial competence of managerial staff by ensuring feedback between the content, motivational-target, methodological and technological blocks on the basis of microlearning, adaptive learning and digital immersive technologies, as well as by introducing the principles of the person-centered approach and self-management, were used in specifying the amendments made to the procedure for independent professional development in the specialty on the basis of Resolution of the Cabinet of Ministers No. 415 dated July 11, 2024 "On measures for the effective organization of the system of retraining and professional development of managerial and teaching staff of higher education institutions" (reference No. 03/14-2794 of the Ministry of Higher Education, Science

and Innovation dated August 15, 2025). As a result, the effectiveness of the independent professional development processes of managerial staff has been increased;

practical proposals and recommendations on improving the pedagogical conditions for enhancing the managerial competence of managerial staff in the professional development process (analyzing the internal and external environment of the professional development process by means of digital simulation, shaping the mission and strategies of the professional development of managerial staff, and performing management functions through digital scenario modeling) by incorporating mechanisms of stakeholder participation and network cooperation were used in implementing project No. IL-4821091576 "Organization of educational activities in the systems of higher education, retraining and professional development using distance technologies", carried out in 2022–2024 at the Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel (reference No. 03/14-2794 of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated August 15, 2025). As a result, through the use of digital scenario modeling in developing the managerial competence of managerial staff, stakeholder participation has been strengthened and opportunities for network cooperation have been expanded.

Publication of the research results. A total of 17 scientific and methodological works, including 1 textbook, have been published on the topic of the dissertation, including 7 articles in scientific publications recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for publishing the main scientific results of doctoral dissertations, of which 5 were published in national journals and 2 in foreign journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references, and an appendix. The dissertation comprises 138 pages.

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

I bo‘lim (I часть; I part)

1. Ochilov H. A. Oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlarni boshqaruv kompetentligini takomillashtirish // Samarqand davlat universiteti ilmiy tadqiqotlar axborotnomasi. – Samarqand, 2024. – №2. – B.172-176. (13.00.00. №7). https://axborotnoma.uz/uz/research/2823/
2. Ochilov H. A. Oliy ta’lim muassasalari rahbarlarining kompetensiyalarini shakllantirishda xorijiy tajriba // Namangan davlat universiteti ilmiy axborotnomasi. – Namangan, 2024. – №10. – B.624-626. (13.00.00. №30). https://journal.namdu.uz/archive/2024-issue-10
3. Ochilov H. A. Raqamli kompetentlik va uning oliy ta’lim boshqaruvidagi ahamiyati // Samarqand davlat universiteti ilmiy tadqiqotlar axborotnomasi. – Samarqand, 2025. – №4. – B.21-26. (13.00.00. №7). https://axborotnoma.uz/uz/archive-detail?id=171
4. Ochilov H. A. Oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlarni boshqaruv kompetentligini takomillashtirishning amaliyotdagi ahamiyati // Mug‘allim həm үzluksiz bilimlendirio‘ ilimiy-metodikaliq jurnali. – Nukus, 2024. – №5. – B.98-106. (13.00.00. №20). https://academicsbook.com/index.php/MXYB/issue/view/58
5. Ochilov H. A. Oliy ta’lim muassasalarini boshqarishning zamonaviy nazariyalari va tizimlari // Sohibqiron yulduzi. – Qarshi, 2022. – №4. – B.273-278. (07.00.00 №36). file:///C:/Users/Acer/Desktop/Sohibqiron_Yulduzi-2022-4son.pdf
6. Ochilov H. A. A model for improving the competence of management of managerial personnel in the sphere of digitization of higher education // Science and innovation international scientific journal. – Vol. 3. – Issue 1. – 2024. – P.143-149. https://scientists.uz/uploads/journal/202401B.pdf
7. Ochilov H. A. Didactic provision of the use of modern educational technologies in improving the competence of management personnel in the sphere of digitization of higher education // Science and innovation international scientific journal. – Vol. 3. – Issue 1. – 2024. – P.150-155. https://scientists.uz/uploads/journal/202401B.pdf
8. Ochilov H. A. Professional competence of leaders and teachers of educational institutions and modern requirements // International conference on Developments in Education, Sciences and Humanities. – Germany (Hamburg), 2022. – P. 44-46. https://econferencezone.org/index.php/ecz/issue/view/2?utm_source=chatgpt.com
9. Ochilov H. A. Пути оценки компетентности руководящих кадров системы высшего образования, методы диагностики // Участника научного-практической конференции с международным участием. – Беларус (Витебского область), 2023. – С. 343-346. https://tgerasimenok.by/wp-content/uploads/2023/12/sb-konf-grazhd-vosp-09.11.2023.pdf

10. Ochilov H. A. OTM rahbar kadrlarining kasbiy kompetenligiga qo‘yilayotgan talablar // Professor Shamsiddin Sharopovich Sharopov tavalludining 85 yilligiga bag‘ishlangan Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. – Toshkent, 2023. – B. 117-120.
https://staff.tiiame.uz/storage/users/829/articles/FawI7zdwpQr8ntq3TBpRdncv97eZ7EE0vuKwZYUz.pdf
11. Ochilov H. A. Система совершенствования организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководителей и педагогов // “Raqamli ta’lim texnologiyalarining joriy etilishi: muammolar, izlanishlar va yechimlar” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman. – Toshkent, 2023. – B. 129-133.
https://avloniy.uz/uploads/scientific/56b40443e1cd28870f860d7a6214eb43.pdf

II bo‘lim (II часть; II part)

12. Ochilov H. A. Boshqaruv kompetentligi tushunchasining mazmuni va tuzilmasi // Professor Shamsiddin Sharopovich Sharopov tavalludining 85 yilligiga bag‘ishlangan respublika ilmiy-amaliy anjuman. – Toshkent, 2023. – B. 55-59.
https://staff.tiiame.uz/storage/users/829/articles/FawI7zdwpQr8ntq3TBpRdncv97eZ7EE0vuKwZYUz.pdf
13. Ochilov H. A. To digitalize the higher education system analysis of regulatory and legal documents // for the International Scientific and Practical Conference. – Kazakhstan (Shymkent), 2024. – C. 74-76.
https://pps.kaznu.kz/ru/Main/FileShow2/229117/88/3/14900/0/
14. Ochilov H.A. Oliy ta’lim tizimida raqamli boshqaruv vositalarining joriy etilishi: mavjud holat va muammolar // Oliy ta’lim tizimi kadrlarining malakasini oshirish: dolzarb muammolar va innovatsion yechimlar xalqaro ilmiy-amaliy anjuman. – Toshkent, 2025. – B. 329-333.
https://www.bimm.uz/media/download/1418
15. Ochilov H.A. Ilmiy-ta’lim sohasida texnologiyalar transferini rivojlantirishning xorijiy tajribasi // Ta‘lim raqamlashtirish sharoitida pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish: zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar onlayn ilmiy-amaliy anjuman. – Toshkent, 2021. – B. 90-94.
https://lib.bimm.uz/items/download/14240
16. Ochilov H. A. The role and importance of socion-innovative technologies in shaping the infrastructure of small towns // Экономика и социум. – Vol. 9. – Issue 76. – 2020. www.iupr.ru. https://www.iupr.ru/9-76-2020
17. Djurayev A.A., Xolmatov A.A., Ochilov H.A., Nabiyeva M.A., “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar kadrlarining boshqaruv kompetensiyalari” nomli o‘quv qo‘llanma. Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2026-yil 16 – maydagi № 9507-176a-0876-2731-30f8-4009-6902 – son buyrug‘i asosida berilgan nashr ruxsatnomasi. – Toshkent: OTTKQTMOI, 2026.

Avtoreferat O‘zMPU “Pedagogika” ilmiy jurnali tahririyati tomonidan
2026-yil 6-noyabrda tahrirdan o‘tkazildi.



Bosishga ruxsat etildi. 09.11.2026 y.
Qog‘oz bichimi 60x84 1/16. Times New Roman
garniturasida terildi.
Ofset uslubida oq qog‘ozda chop etildi.
Nashriyot hisob tabog‘i 3.5, Adadi 50. Buyurtma № 24-11
Bahosi kelishuv asosida.

“ZUXRO BARAKA BIZNES” MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent shahar, Chilonzor tumani,
Bunyodkor shoh ko‘chasi 27 A–uy.