

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

---

**...JIZZAX DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI**

**XOLMURODOV A'ZAM SHAXRIYOROVICH**

**NODAVLAT TA'LIM TASHKILOTLARIDA UMUMIY O'RTA TA'LIM  
MAKTABLARI PEDAGOG KADRLARINING MALAKASINI OSHIRISH  
MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**Pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2023**

**Doktorlik (DSs) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**  
**Оглавление автореферата докторской (DSc) диссертации**  
**Contents of dissertation abstract of doctoral of science (DSc)**

**Xolmurodov A'zam Shaxriyovich**

Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish.....3

**Холмуродов Аъзам Шахриёрович**

Совершенствование механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях.....27

**Kholmurodov Azam Shakhriyovich**

Improving the mechanism for advanced training of teaching staff of general education schools in non-state educational organizations.....53

**E'lon qilingan ishlar ro'yxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....58

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

---

**\_\_\_JIZZAX DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI**

**XOLMURODOV A'ZAM SHAXRIYOROVICH**

**NODAVLAT TA'LIM TASHKILOTLARIDA UMUMIY O'RTA TA'LIM  
MAKTABLARI PEDAGOG KADRLARINING MALAKASINI OSHIRISH  
MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**Pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2023**

**Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2022.4.DSc/Ped291 raqam bilan ro‘yxatga olingan.**

Dissertatsiya Jizzax davlat pedagogika universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy-kengash veb-sahifasi (www.tsue.uz.) hamda «ZiyoNet» Axborot-ta’lim portalida (www.ziynet.uz) joylashtirilgan.

**Ilmiy maslahatchi:**

**Musurmanova Aynisa**

pedagogika fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Usmonov Botir Shukrullayevich**

pedagogika fanlari doktori, professor

**Quysinov Odil Alimuratovich**

pedagogika fanlari doktori, professor

**Mardonov Shukrullo Qo‘ldoshevich**

pedagogika fanlari doktori, professor

**Yetakchi tashkilot:**

**Namangan davlat universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 raqamli Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy kengashning 2023-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ soat \_\_\_\_\_dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil: 100066, Toshkent shahar, Chilonzor tumani, Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy. Tel.: +998 71 239 01 43, +998 71 239 01 49, +998 71 239 28 09; faks: (0 371) 239-41-23 (99871) 246-06-69; Web-site:www.tsue.uz; E-mail: info@tsue.uz)

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_\_raqami bilan ro‘yxatga olingan). (Manzil: 100066, Toshkent shahar, Chilonzor tumani, Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 227-12-52; faks: (99871) 246-06-69.)

Dissertatsiya avtoreferati 2023-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_kuni tarqatildi.

(2023-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_dagi \_\_\_\_\_raqamli restr bayonnomasi).

**M.F.Xakimova**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy kengash raisi, ped.f.d., professor

**Sh.E.Mamarajabov**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy kengash kotibi, ped.f.n., dotsent

**D.O. Himmataliyev**

Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy seminar raisi, ped.f.d., professor

## KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahondagi globallashtirish jarayonlari ta'lim modellariga ham o'z ta'sirini o'tkazib, innovatsion ta'lim, ta'lim xizmatlari diversifikatsiyasi va integratsiyasida namoyon bo'lmoqda. UNESCO tahlillari asosida "texnologiya va raqamli resurslardan maksimal darajada foydalanish asosida ta'limning shaxsga yo'naltirilgan dizaynini yaratish"<sup>1</sup> qo'llab-quvvatlanmoqda. "Learning never stops" ("Ta'lim hech zamon to'xtamaydi") g'oyasi asosida uzluksiz kasbiy ta'lim metodologiyasi rivojlanmoqda. Bugungi kunda "raqamlashgan" jamiyatlar hukm surayotgan bo'lib, kelgusi iqtisodiy o'sish yangi texnologik inqilobni vujudga keltirishi va butun dunyo yana bir bor tamomila yangi iqtisodiy bosqich va munosabatlarga o'tishi bashorat qilinmoqda. Bu esa kadrlar malakasini oshirish tizimida "inson kapitali"ni uzluksiz rivojlantirish bilan bog'liq transformatsion o'zgarishlarni taqozo etadi.

Dunyoda nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirishga doir qator ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilmoqda, jumladan: evtagogik yondashuv asosida pedagog kadrlar malakasini oshirish texnologiyalarini takomillashtirish; akmetexnologiyalar vositasida uzluksiz kasbiy rivojlanish metodologiyasini yaratish; transformatsion sharoitida xususiy sektorning ta'lim xizmatlari sohasidagi pedagogik imkoniyatlarini modellashtirish; marketing texnologiyalari vositasida malaka oshirish sifat menejmenti tizimini takomillashtirish, o'qituvchilar professional malakasini oshirish mexanizmlarini ("development education", "education training", "training program", "coaching program") takomillashtirishga doir qator ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Bu borada zamonaviy va innovatsion talablardan kelib chiqqan holda, pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida ta'lim xizmatlari sohasi tashkiliy-pedagogik mexanizmlarining ilmiy-nazariy asoslari va modellarini ishlab chiqish zaruratini taqozo etmoqda.

Respublikamizda uzluksiz ta'lim sifatini oshirish, hayot davomidagi ta'lim tamoyili asosida kadrlar malakasini oshirish tizimini takomillashtirish, nodavlat sektor ulushini kengaytirish, xususan, pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarida ta'lim xizmatlarini diversifikatsiyalash mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq masalalarga e'tibor qaratilmoqda. "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi"<sup>2</sup>da xalq ta'limi xodimlari malakasini oshirish va qayta tayyorlashning ilg'or shakl va usullarini joriy etish, o'quv-metodik resurslarini ishlab chiqish, ta'lim dasturlarini takomillashtirish, umume'tirof etilgan xalqaro ta'lim standartlari va talablari, ilg'or pedagogik, axborot-kommunikatsiya va innovatsiya texnologiyalari asosida o'quv jarayonini sifatli tashkil etish belgilangan. Mazkur vazifalar ijrosi pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-boshqaruv, pedagogik mexanizmlarini kasbiy ta'lim sifatini oshirish borasidagi innovatsion yondashuvlar asosida

---

<sup>1</sup> UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. COVID-19 Educational Disruption and Response. 2020. <https://unesco.org/covid19/educationresponse>.

<sup>2</sup> Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 29.04.2019 y., 06/19/5712/3034-son.

takomillashtirishni, malaka oshirish tizimida nodavlat ta'lim tashkilotlari xizmatlarini rivojlantirishni taqozo etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi, 2020-yil 6-noyabrdagi PF-6108-son "O'zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta'lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2018-yil 5-sentabrdagi PF-5538-son "Xalq ta'limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmonlari, 2020-yil 27-fevraldagi PQ-4623-son "Pedagogik ta'lim sohasini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori hamda Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 17-yanvardagi 25-son "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarori 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 bog'liqligi.** Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. "Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma'naviy-ma'rifiy rivojlantirishda innovatsion g'oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo'llari" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi**<sup>1</sup>. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarini malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bilan bog'liq ilmiy izlanishlar jahon miqyosidagi yirik ilmiy markazlar va oliy ta'lim muassasalarida, jumladan, "Skolkovo" Innovatsion markazi (Rossiya); Koreya ta'limni rivojlantirish instituti (KEDI), Koreya o'quv dasturlari va baholash instituti (KICE), Aminuddin Baki nomidagi Ta'limning rahbar xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti (Malayziya); Finlyandiya akademiyasi (Academy of Finland); pedagogical technology, Oxford University, Cambridge University (Buyuk Britaniya); University of Toronto (Kanada), European Sociological Association, Delhi University (Hindiston); Istanbul University, Ankara University, Gazi University (Turkiya), A.Avloniy nomidagi Pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot institutida (O'zbekiston) olib borilmoqda.

Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarini malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha jahonda qator ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilib, quyidagi ilmiy natijalar olingan: geymifikatsiya texnologiyalariga asoslangan kasbiy rivojlanish platformalari ishlab chiqilgan ("Skolkovo" Innovatsion markazi), o'qituvchilarning AKT kompetensiyalarini rivojlantirish, kompetensiyaviy yondashuv asosida maktab ta'limining sifatini

---

<sup>3</sup> Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi <https://arts.unimelb.edu.au/nceis>; <https://www.westernsydney.edu.au> <http://www.istanbul.edu.tr/tr>; <https://www.ankara.edu.tr>; <http://gazi.edu.tr>; <https://www.orientalstudies.az/ru>; <http://literature.az/?lang=aze>; <http://www.kaznu.kz/ru>; [www.iaas.msu.ru](http://www.iaas.msu.ru); <https://www.ivran.ru>; <https://spbu.ru>; [www.orient.spbu.ru/ru](http://www.orient.spbu.ru/ru); <http://tashgiv.uz/ru/>; <http://navoiy-uni.uz/uz-k>; <http://www.samdu.uz> va boshqa manbalar asosida amalga oshiriladi.

oshirish texnologiyalari (UNESCO ICT Competency Framework for Teachers); ta'limda kollektiv yondashuvni joriy etish mexanizmlari innovatsion ekotizimda ijtimoiy hamkorlik tamoyillari asosida takomillashtirilgan (University of Melbourne; University of Western Sydney, UTS); o'qituvchi mehnatini zamonaviy ta'lim strategiyalarini belgilash: mobil ta'lim, masofaviy ta'lim, elektron ta'lim asosida malaka oshirish shakllarini diversifikatsiyalash va ta'lim xizmatlarining sifatini oshirish texnologiyalariga asoslangan (University of Chicago, Princeton University, Indiana University Bloomington, American Academy of Political and Social Science, Oxford University, Cambridge University, University of Toronto, Yevropa sotsiologik assotsiatsiyasi), AKT asosida ta'lim ta'minotining milliy bazasini yaratish, o'qituvchilarni innovatsion pedagogik texnologiyalar bo'yicha malakasini oshirishning elektron tizimining dasturiy ta'minoti yaratilgan (Delhi University Istanbul University, Ankara University), maktab ta'limi o'qituvchilarining uzluksiz kasbiy rivojlanish platformasi joriy etilgan (A.Avloniy nomidagi Pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot instituti).

Jahonning yetakchi oliy ta'lim muassasalarida nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarda ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilmoqda: kompetensiyaviy yondashuv asosida pedagog kadrlar malakasini oshirish texnologiyalarini takomillashtirish; raqamli texnologiyalar asosida uzluksiz kasbiy rivojlanish metodologiyasini yaratish; transformatsion sharoitda nodavlat ta'lim tashkilotlarining ta'lim xizmatlari sohasidagi pedagogik imkoniyatlarini modellashtirish; marketing texnologiyalari vositasida malaka oshirish sifat menejmenti tizimini takomillashtirish va boshqalar.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Uzluksiz ta'lim tizimi pedagog kadrlari kasbiy mahoratini rivojlantirish, pedagog kadrlar kasbiy kompetentligini shakllantirish, pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish masalalari bo'yicha mamlakatimiz olimlari R.H.Jo'rayev, O.Jamoldinova, J.G'.Yo'ldoshyev, O.Musurmonova, Sh.Mardonov, U.K.Tolipov, Sh.Qurbonov, Sh.Sharipov, B.Shermuhamedovlar ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishgan. Zamonaviy ta'lim sharoitida AKT vositasida malaka oshirish jarayonlarini takomillashtirish U.Begimqulov, N.Muslimov, F.Zokirova, Q.Olimovlar tomonidan tadqiq etilgan. Ta'lim menejmentining ilmiy-pedagogik asoslari, pedagogik ta'lim menejmenti, malaka oshirish jarayonlarida ta'lim sifati va innovatsion menejmentni joriy etish masalalari U.Inoyatov, B.Usmonov, Y.Ismadiyarov, M.Mirsoliyeva, U.Xodjamqulov, M.Yuldashevlar tadqiqotlarida o'rganilgan.

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlari olimlaridan FGOS (Федеральные государственные образовательные стандарты) talablari asosida pedagog kadrlar kasbiy kompetentligi mazmuni, tuzilmasi, marketing texnologiyalarining malaka oshirish ta'lim xizmatlari sifatiga ta'siri bilan bog'liq ilmiy masalalar T.Bazarov, V.N.Gerasimov, P.N.Gorodov, V.P.Davidov, V.A.Slastenin, Y.Tatur kabilarning tadqiqotlarida o'rganilgan.

Xorijlik olimlardan R.J.Marzano, P.Drucker, W.Blum, U.Klusmann, S.Krauss, A.Hakim, R.John, D.Mixayellar tomonidan ta'lim xizmatlari, innovatsion menedjment, malaka oshirish jarayonlarining tashkiliy-pedagogik yo'nalishlari bo'yicha tadqiqotlar olib borishgan.

Tadqiqotlar tahlilidan ko'rinadiki, pedagog kadrlar, xususan, umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish jarayonlarini takomillashtirish bilan bog'liq ko'plab yondashuvlar ilgari surilgan. Biroq, innovatsion ta'lim muhiti va ta'limdagi globallashtirish jarayonlarida ehtiyojlarga yo'naltirilgan malaka oshirish ta'lim xizmatlarini tashkil etish, malaka oshirish ta'lim dasturlarining amaliyotga yo'nalganligini ta'minlash, ularning variativligi va xilma-xilligini oshirish borasidagi ijtimoiy-pedagogik zarurat, mamlakatimizda nodavlat ta'lim tashkilotlarining umumiy ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish bo'yicha tashkiliy-pedagogik mexanizmi masalasi yetarlicha o'rganilmaganligi ko'zga tashlandi.

**Dissertatsiya tadqiqoti dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya mavzusi Abdulla Qodiriy nomidagi Jizzax davlat pedagogika universiteti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi hamda O'zbekiston Milliy universiteti Jizzax filialining 5-sonli "Ta'lim muassasalari uchun zamonaviy boshqaruv faoliyatini rivojlantirishning innovatsion inspirativ psixologik platformasini yaratish" mavzusidagi innovatsion loyihasi doirasida bajarildi.

**Tadqiqotning maqsadi** nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

ta'limdagi transformatsion jarayonlarda umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish mazmuni, yo'nalishlari va pedagogik-psixologik, andragogik talablarini yoritish;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishni tashkil etishning ijtimoiy-pedagogik zarurati, huquqiy-me'yoriy asoslari, tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini ilmiy-nazariy asoslash;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish;

marketing texnologiyalari vositasida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish yo'nalishlarini belgilash, modelini takomillashtirish;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini samaradorlik va natijadorlik darajasini belgilash.

**Tadqiqotning ob'ekti** sifatida nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirish jarayoni belgilangan. Tajriba-sinov ishlarida "Ziyo muallim pedagoglar rivojlanish markazi", "Turon international school group" va "Tafakkur charxpalagi" nodavlat ta'lim tashkilotlarining rahbar kadrlari



va pedagoglari hamda Samarqand va Surxondaryo viloyatlari Pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazi rahbarlari, pedagoglari va tinglovchilari jami 447 nafar respondent-tinglovchilar ishtirok etdi.

**Tadqiqotning predmeti** nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish mazmuni, tashkiliy-pedagogik mexanizmlari, shart-sharoitlari, shakl, vosita va metodlaridan iborat.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqot jarayonida pedagogik kuzatuv, retrospektiv tahlil, suhbat, modellashtirish, so'rovnoma, monitoring, kuzatish, intervyu, test, pedagogik tajriba-sinov, analitik obzor, matematik-statistik tahlil kabi usullardan foydalanildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

nodavlat ta'lim tashkilotlarida ta'lim xizmatlari ko'rsatishdagi pedagogik jarayonlarni ta'minlovchi imkoniyatlari va normativ-huquqiy asoslari malaka oshirish mazmuni va shaklining ehtiyojlarga, tinglovchilar faoliyatining xususiyatiga yo'naltirilganlik asosida takomillashtirilgan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish, ta'lim jarayonining tashkiliy-pedagogik va boshqaruv mexanizmlari aniqlashtirilib, uning pedagogik mazmuni, definititsiyasi, ustuvorligi, shart-sharoitlari va samaradorlik omillari belgilangan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirishga oid xorij tajribasini mamlakatimiz pedagogik ta'lim sharoitiga muvofiqlashtirilishiga ko'ra implementatsiya qilish shart-sharoitlari aniqlangan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida ichki sifat menejmentini joriy etish mexanizmlari marketing texnologiyalariga asoslangan ehtiyojlar diagnostikasi, ta'lim xizmatlari turi va moslashuvchanligi, ta'lim sifati monitoringi va samaradorlik ko'rsatkichlari hamda refleksiv ta'sir komponentlarini ta'lim jarayoniga kiritish asosida takomillashtirilgan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini boshqarishning eksperimental darajasi va uning samaradorligini baholash mezonlari, darajalari hamda mexanizmlarini takomillashtirishda individual yondashuv va jamoatchilik sifat nazoratini kuchaytirish faoliyat natijadorligini yanada oshirishga olib kelishi asoslangan.

**Tadqiqotning amaliy natijalarini quyidagilar** bilan belgilash mumkin:

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirishdagi imkoniyatlari aniqlashtirilgan, malaka oshirish ta'lim mazmuniga qo'yilayotgan zamonaviy talablar takomillashtirilgan;

innovatsion yondashuv asosida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari aniqlashtirilgan;

marketing texnologiyalari vositasida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish va samaradorligini baholash (KPI) ning kvalimetrik tizimi ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** nodavlat ta'lim tashkilotlarining umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish tashkiliy-

pedagogik mexanizmlariga yo'naltirilgan ilmiy-nazariy yondashuv, qarash va g'oyalar, jahon tajribasi o'rganilganligi, o'zaro bir-birini to'ldirib boruvchi tadqiqot usullari, metodik ta'minot amaliyotga joriy etilganligi, tajriba-sinov ishlari reprezentativligi, matematik-statistik tahlil tadqiqot samaradorligini tasdiqlanganligi bilan belgilangan.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati nodavlat ta'lim tashkilotlarining umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish tashkiliy-pedagogik mexanizmlariga yo'naltirilgan pedagogik jarayonni boshqarish va tashkil etish mazmuni takomillashtirilganligi, innovatsion texnologiya va interfaol metod, shakl, vosita, yo'llar belgilab berilganligi, ular tajriba-sinovdan o'tkazilganligi, taklif etilgan innovatsion pedagogik tizimning samaradorligi aniqlanganligi, innovatsion nazariy yondashuvlar, pedagogik andoza, qarash va g'oyalar joriy etilganligi bilan belgilangan.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan xulosalar, taklif va tavsiyalar o'qituvchilar malaka oshirish tizimi mazmunini boyitganligi, ma'naviy-ma'rifiy faoliyatni innovatsion mazmunda tashkil etishga xizmat qilganligi, olingan natijalardan soha mutaxassislari, xususan, professor-o'qituvchilar, yosh tadqiqotchilar, fuqarolik jamiyati mutasaddilari o'z amaliy faoliyatlarida foydalanishlari mumkinligi bilan belgilangan.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlarning malakasini oshirishni tashkil etishning administrativ tuzilmasi, ish faoliyatini tashkil qilish, yo'nalishlari, maqsadlari va tamoyillari bilan bog'liq tadqiqot natijalaridan O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunining 31-moddasi oltinchi xatboshini tayyorlashda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi tomonidan hisobga olingan va qabul qilingan (Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining 06.12.2022-yildagi 02/4-223-sonli xati hamda Fan, ta'lim, madaniyat va sport masalalari qo'mitasining 2022-yil 5-dekabrda dalolatnomasi). Natijada nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish faoliyatini tashkil etish va boshqarishning normativ-huquqiy asoslari, mexanizmlarini belgilashga xizmat qilgan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishda ta'lim jarayonining boshqaruv mexanizmlariga oid takliflardan O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunining 34-moddasi beshinchi xatboshini shakllantirishda hisobga olingan va foydalanilgan (Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining 06.12.2022-yildagi 02/4-223-sonli xati hamda Fan, ta'lim, madaniyat va sport masalalari qo'mitasining 2022-yil 5-dekabrda dalolatnomasi). Natijada nodavlat ta'lim tashkilotlari faoliyatini boshqarish va amalga oshirishning huquqiy-institutsional asoslari takomillashtirilgan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirishga oid pedagogik jarayonni tizimli tarzda

tashkillashtirish va loyihalash omillari, tuzilishi, komponentlarida xorijiy davlatlar tajribasini implementatsiya qilish shart-sharoitlariga oid takliflardan Nodavlat ta'lim tashkilotlari faoliyati to'g'risidagi Nizomni ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligining 2022-yil 30-dekabrda 02-02/3-3140-sonli ma'lumotnomasi). Natijada umumiy o'rta ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining malakasini oshirish jarayoniga ta'lim xizmatlarini joriy etish tartibining normativ-huquqiy asoslari shakllantirilgan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida ichki sifat menejmentini joriy etish mexanizmlari marketing texnologiyalariga asoslangan ehtiyojlar diagnostikasi, ta'lim xizmatlari turi va moslashuvchanligi, ta'lim sifati monitoringi va samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) hamda reflektiv ta'sir komponentlarini kiritish asosida takomillashtirish bo'yicha takliflardan nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish jarayonlarini tashkil etish mazmuni va sifatiga qo'yiladigan talablarni ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligining 2022-yil 30-dekabrda 02-02/3-3140-sonli ma'lumotnomasi). Natijada nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mazmuni va sifatiga qo'yiladigan talablar asoslangan;

nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini boshqarishning eksperimental darajasi, uning samaradorligini baholash mezonlari, darajalari hamda pedagogik jarayon mexanizmlari, uni loyihalashtirish modellari, texnologiyalariga oid takliflardan pedagog kadrlar malaka oshirish kursi natijalarini baholash tartibini ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligining 2022-yil 30-dekabrda 02-02/3-3140-sonli ma'lumotnomasi). Natijada malaka oshirish jarayonlarining sifat menejmenti tizimi takomillashtirilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 5 ta xalqaro va 9 ta respublika ilmiy-amaliy konferensiyalarida aprobatsiyadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 31 ta ilmiy ish, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy Attestatsiya Komissiyasi tomonidan doktorlik dissertatsiyalari natijalarini chop etish tavsiya qilingan ilmiy nashrlarda 11 ta, shundan respublika jurnallarida 9 ta, xorijiy jurnallarda 2 ta maqola va 1 ta monografiya chop etilgan.

**Dissertatsiyaning hajmi va tuzilishi.** Dissertatsiya ishi kirish, to'rt asosiy bob, 181 sahifa, matn, xulosa va tavsiyalar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati hamda ilovalardan iborat.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, muammoning o'rganilganlik darajasi tahlil etilgan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, predmeti aniqlashtirilgan, ilmiy yangiligi bayon etilgan, olingan natijalarning ishonchligi, ilmiy va amaliy ahamiyati, natijalarning amaliyotga joriy etilishi yoritilgan, e'lon qilingan ishlar, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi bo'yicha ma'lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning «**Umumiy oʻrta taʼlim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning nazariy asoslari**» deb nomlangan birinchi bobida tadqiqot muammosiga doir ilmiy-nazariy adabiyotlarning qiyosiy tahlili asosida pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etishning retrospektiv tahlili, zamonaviy taʼlim muhitida umumiy oʻrta taʼlim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mazmuni va shakllari, shuningdek, pedagog kadrlar uzluksiz malakasini oshirishning ilgʻor xorijiy tajribalari tahlili yoritilgan.

Maʼlumki, malaka oshirish bu uzluksiz taʼlim usullaridan hisoblanib, katta yoshlilar uzluksiz taʼlimini tashkil etishning samarali shakli hisoblanadi. Shu bilan birga, malaka oshirish - bu xodimlarni kasbiy tayyorlash turlaridan biri boʻlib, uning maqsadi nazariy bilimlar, amaliy koʻnikmalar darajasini oshirish va davlat taʼlim standartlari talablariga muvofiq kompetensiyalar tizimini rivojlantirishdan iborat.

Tahlillardan kelib chiqadiki, malaka oshirish jarayonlarida: a) taʼlim oluvchilar guruhining tajribasi, ehtiyojlari va qiziqishlaridan kelib chiqqan holda, oʻqitishning turli shakl, metod va vositalarini belgilash; b) taʼlimning amaliy yoʻnaltirilganligi; v) tinglovchilarning mavjud ish tajribalarini almashish, yangi gʻoyalar, tashabbuslar yaratish uchun ijobiy kayfiyatdagi “ijod maydoni”ni yaratish, ularning mustaqil kasbiy rivojlanishiga taʼsir etuvchi omillarga alohida eʼtibor qaratish maqsadga muvofiq sanaladi.

Amerikalik tadqiqotchilar V.I.Sessa va M.Londonlar uzluksiz kasbiy rivojlanishda adaptiv, generativ va transformativ taʼlimni ajratib koʻrsatadilar. Adaptiv taʼlim moslashuvchan tizim boʻlib, atrofdagi talablar yoki imkoniyatlarga qarab oʻzgaradi yoki moslashadi; generativ taʼlimda yangi hulq-atvor, koʻnikma va kompetensiyalar izlashga va ularni kasbiy faoliyatda sinab koʻrishga tashabbuslarni qoʻllab-quvvatlashga yoʻnaltirilgan muhit yetakchi hisoblanadi. Transformativ taʼlim bu qayta tiklash va ish uslubini tubdan oʻzgartirish, refleksiya, oʻz-oʻzini boshqarish, kognitiv va kreativ qobiliyatlarni rivojlantirish korporativ taʼlimga yoʻnaltirilgan jarayon sanaladi. Tadqiqotchi T.A.Vasilkova kattalar taʼlimidagi yetakchi motivlar sifatida quyidagilarni aniqlaydi: moddiy (yangi kasbni egallash, moddiy boylikni oshirish); ijtimoiy (ijtimoiy maqomni yaxshilash); ichki (barqarorlashtirish); akmeologik (raqobatbardoshlikni oshirish, oʻz imkoniyatlarini toʻlaqonli roʻyobga chiqarish); muayyan kasbiy yutuqlarga erishish, lavozimda oʻsish. M.Yuldashev esa, malaka oshirish tizimiga murakkab tarkibga ega boʻlgan ijtimoiy tizim sifatida qarab, undagi taʼlim sifati isteʼmolchilarning talablariga muvofiqlikni tushunish mumkin, deya izohlaydi.

Bugungi globallashuv va raqamli texnologiyalarning tezkor rivojlanish davrida, mutaxassislarda axborotlarni oʻzlashtirish va qayta ishlash, ularni kasbiy faoliyatda qoʻllash bilan bogʻliq koʻnikmalarni rivojlantirish bilan birga, tizimli ravishda mustaqil oʻz-oʻzini shaxsiy va kasbiy rivojlantirish kompetensiyasining shakllanganligi muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, taʼlimdagi innovatsion tendensiyalar va transformatsion jarayonlar malaka oshirish jarayonlarining nafaqat maqsadi, mazmuni, shu bilan birga tashkiliy-metodik taʼminotiga ham oʻz taʼsirini oʻtkazdi. Bu borada malaka oshirish jarayonlarining ehtiyojlarga yoʻnalganligi, uzluksizligi, muammoli oʻqitish texnologiyalari, tajribaga

asoslangan ta'lim modeliga asoslanganligi, shuningdek, ta'lim jarayonlarida tinglovchilarning kasbiy-ijodiy, innovatsion salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiluvchi ta'lim texnologiyalarining joriy etish zarurati mavjudligini ko'rsatdi.

Amaliyotda pedagog kadrlar malakasini oshirishning qisqa muddatli kurslar; muammoviy (maqsadli) kurslar; ishlab chiqarishdan ajralmagan holda o'zini-o'zi kasbiy va shaxsiy rivojlantirishga yo'naltirilgan - ijodkor pedagog huzurida malaka oshirish (asosan mualliflik kurslari); telekurslar, onlayn kurslar; masofadan turib o'qitiladigan qisqa muddatli kurslar kabi qator noformal shakllari ham amaliyotda keng qo'llanilmoqda.

Fikrimizcha, malaka oshirish tizimidagi mazkur shakllar ta'lim jarayonlarini markazlashgan holda tashkil etish, yagona boshqaruv va nazorat-baholash tartibini joriy etish uchun qulaylik yaratsada, ammo mazkur jarayonlarni tashkil etishning amaliy mexanizmlarini to'laqonli amaliyotga tatbiq etilmaganligi, o'z ustida ishlagan pedagog-rahbar xodimlarni rag'batlantirish va tabaqalashtirilgan ta'lim dasturlari asosida o'qitishning yo'lga qo'yilmaganligi, shuningdek, ta'lim mazmuni ta'lim xizmatlarining iste'molchisi, ya'ni tinglovchi (o'qituvchi, mutaxassis, direktor va boshq.)ning ehtiyojlariga yo'naltirilmaganligi bu boradagi jiddiy muammolar va bo'shliqlarni yuzaga keltirdi.

Shu bilan birga pedagog kadrlar malakasini oshirish borasidagi xorijiy tajribalarni tahlil qilish ularning o'ziga xos differensial xususiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Jumladan, XXI asr boshlarida Amerikada pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimini takomillashtirishda o'quv jarayonini diversifikatsiya qilish, malaka oshirish tizimida ta'lim xizmatlari marketingini rivojlantirish, innovatsion ta'lim texnologiyalarini joriy qilish, mentorlik tizimini rivojlantirish, kasbiy malakalarni muddatli o'zlashtirishdan, uzluksiz kasbiy rivojlanish, hayot davomidagi ta'lim (lifelong learning) yondashuvlariga ustuvorlik berilgan. Buyuk Britaniyadagi o'qituvchilar malakasini oshirish tizimi o'qituvchining "yangi", "yosh bitiruvchi"dan "mutaxassis" gacha rivojlanishiga ko'maklashish uchun mo'ljallangan. Malaka oshirish tizimi maktabga yo'naltirilgan ta'lim modeliga asoslanadi, ya'ni malaka oshirish ta'limi mazmuni o'quvchilarning individual ehtiyojlariga emas, balki aniq maktablarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan bo'ladi. Malaka oshirish muassasalarida ko'proq ta'lim oluvchilarga nisbatan maslahatchi (tyutorlik), ijodiy ishlarning tashkilotchisi sifatida qarab, faol o'qitish usullari hamda amaliyot bazalarida (maktab, kollej va boshq.) o'quv jarayonlarini tashkil etishga e'tibor qaratiladi. Yaponiyada maktab jamoasi o'zi uchun muhim bo'lgan yo'nalishlarni belgilab, o'qituvchilari uchun malaka oshirish kurslarini tashkil etadi. Malaka oshirish tizimidagi ilg'or tajribalardan yana biri bu ta'limdagi, xususan, malaka oshirish tizimidagi vaucher tizimi hisoblanadi (Ispaniya, Italiya, Rossiya, Finlandiya).

Tadqiqot doirasida AQSh, Yaponiya, Finlandiya, Buyuk Britaniya va O'zbekistondagi pedagog kadrlar malakasini oshirish mazmuni, shakllari, boshqaruv mexanizmlari bilan bog'liq qiyosiy tahlil amalga oshirildi. Tahlillardan ma'lum bo'ldiki, birinchidan, rivojlangan davlatlarda malaka oshirish ta'lim

tizimining tashkiliy-boshqaruv tizimidagi o'ziga xosliklarning mavjudligi (Shvetsiya, Finlandiya); ikkinchidan, xorijiy amaliyotda malaka oshirish ta'lim muassasalarining aksariyat qismi oliy ta'lim muassasalari huzurida faoliyat yuritib, bunda malaka oshirish jarayonlarida ta'lim, fan va amaliyot integratsiyasiga alohida e'tibor qaratilib, ilmiy-innovatsion ishlanmalar hamda soha yutuqlarini pedagog kadrlar tomonidan tezroq va samarali o'zlashtirilishiga erishiladi; uchinchidan, rivojlangan davlatlarda ta'lim muassasalari akademik va moliyaviy mustaqillikka ega bo'lib, faoliyatining asosiy yo'nalishi ta'lim, ilm-fan, uning natijalarini joriy etish hamda tijoratlashirish bilan bog'liq bo'lgan davlat byudjeti mablag'lari hisobidan moliyalashtirilmaydigan tarkibiy tuzilmalar, tijorat va notijorat tashkilotlarni tashkil etish huquqiga ega hisoblanadi. Bu esa, o'z navbatida malaka oshirish tizimidagi ta'lim xizmatlarini rivojlantirishga tashkiliy-boshqaruv jihatidan imkoniyat yaratadi.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari”** deb nomlanib, unda nodavlat ta'lim tashkilotlari sharoitida pedagoglarning kasbiy rivojlanishining o'ziga xosligi, nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari hamda nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish strategiyalari yoritilgan.

Malaka oshirish tizimiga bo'lgan innovatsion yondashuvlar nafaqat malaka oshirish mazmuni, shakllari, vositalariga nisbatan, aksincha, umumta'lim maktabi xodimlarining malakasini oshirishni tashkil etishning institutsional tuzilmasi, tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, sohaga marketing tadqiqotlari va ta'lim xizmatlarini tashkil etish mexanizmlarini keng joriy etish zaruratini yuzaga keltirdi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 15-sentabrdagi “Nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-3276-sonli qarorining qabul qilinishi nodavlat ta'lim xizmatlari ko'rsatish faoliyatini yanada rivojlantirish, ta'limning yuqori sifatini ta'minlashda davlat va nodavlat ta'lim muassasalari o'rtasida sog'lom raqobat muhitini yaratishning normativ-huquqiy asoslarini belgilab berdi.

Nodavlat ta'lim tashkilotining maqsadi - tinglovchilarga Davlat talablari doirasida an'anaviy ta'lim xizmatlari bilan bir qatorda sifatli va ommabop ta'lim olishning muqobil imkoniyatlarini yaratadigan pullik ta'lim xizmatlarini ko'rsatish, ilg'or xalqaro tajribalarni inobatga olgan holda o'qitishning innovatsion pedagogik shakllari, uslublari hamda zamonaviy texnologiyalardan foydalanish asosida umumiy o'rta ta'lim sohasidagi samaradorlik va natijadorlikni oshirishga yo'naltirilgan kasbiy tayyorgarlikning zaruriy darajasini ta'minlashdan iborat. O'zbekiston Respublikasining “Ta'lim to'g'risida”gi Qonunining 31-moddasida aynan nodavlat ta'lim tashkilotlarining kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash bo'yicha nodavlat ta'lim xizmatlarini ko'rsatishi bilan bog'liq talablar ham belgilangan.

Tadqiqotlarimiz davomida umumta'lim maktabi rahbar va pedagog kadrlarining nodavlat ta'lim muassasalaridagi malaka oshirish faoliyatini tashkil etish va uning o'ziga xosligi bilan bog'liq masalalarga munosabatini bilish maqsadida so'rovnoma o'tkazildi. So'rovnoma jarayonida "Siz nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish samara beradi deb o'ylaysizmi?" degan murojaatimizga pedagog-respndentlar orasida, "albatta, samara beradi, chunki o'z ustida ishlaydigan, vaqtini qadrlaydigan mutaxassis bugungi kunda nodavlat ta'lim tashkilotlarida o'qimoqda (32%), u yerda ta'lim sifati birmuncha yaxshi (47,2%)"- degan javoblarni berishgan bo'lsa, respndentlar o'rtasida, nodavlat ta'lim tashkilotlarida olingan sertifikatlarining tan olinishi bilan bog'liq savollar ham uchradi. Yuqoridagi fikrlarga tayangan holda tadqiqotimiz davomida, aynan pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida nodavlat ta'lim xizmatlariga bo'lgan ijtimoiy-pedagogik zaruratni quyidagicha asosladi: birinchidan, texnologik taraqqiyot va raqamlashtirish jarayonlari kasblar va kompetensiyalar transformatsiyasini talab etmoqda. Mazkur jarayonlar o'z navbatida, ta'lim mazmunini, xususan, malaka oshirish dasturlari, o'quv materiallarini mamlakat va jahon miqyosidagi rivojlanish strategiyalariga mos holda, ishlab chiqish, variativligini ta'minlash va amalga oshirish zaruratini belgilaydi. Ikkinchidan, forsayt ta'lim yo'nalishlari oliy ta'limdan keyingi ta'lim, malaka oshirish ta'lim dasturlari portfelini doimiy dinamikasini talab etadi. Ya'ni, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlaridan kelib chiqqan holda, moslashuvchan, gibrid hamda mikroarajadagi qisqa muddatli malaka oshirish ta'lim dasturlariga talab ortib bormoqda. Uchinchidan, kompetensiyalarning yangi modeli. Bunda tayanch kasbiy bilim va ko'nikmalar o'rnini, ekzistensial kompetensiyalar, ya'ni inson hayotining barcha vaziyatlari, sohalari hamda bosqichlarida zarur bo'ladigan yumshoq kasbiy ko'nikmalar egallamoqda.

Shuningdek, davlat va nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi malaka oshirish jarayonlarining o'ziga xosligi tahlil etildi (1-jadval).

Tadqiqotimiz doirasida nodavlat ta'lim muassasalarida malaka oshirish jarayonlari samaradorligini oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari aniqlashtirildi. Bizning fikrimizcha, nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish jarayonlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari sub'yekt tomonidan yaratilgan tashkiliy sharoitlardan farqli o'laroq, o'qituvchilar va ularning kasbiy faoliyatini, shuningdek, tinglovchilar va ularning ta'lim maqsadlariga erishish uchun faoliyatini boshqarishni ta'minlaydigan boshqaruv darajasida sub'yekt-menejer tomonidan yaratilgan shart-sharoitlardan farqli o'laroq, pedagog va tinglovchini muayyan faoliyatga yo'naltiruvchi shartlar majmui hamdir.

Bu o'z navbatida, normativ-me'yoriy hujjatlar, muhit, ta'lim mazmuni va faoliyat yo'nalishlarini muvofiqlashtirish tartiblari, ta'lim natijalariga erishish jarayonidagi ijtimoiy hamkorlik, o'zaro munosabatlar hamda sog'lom-ishchan muhit, natijalarni baholash va rag'batlantirish bilan bog'liq tegishli tashkiliy-pedagogik komponentlar integratsiyasi asosida amalga oshiriladi.

**1-jadval.****Davlat ta'lim muassasalari va nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish faoliyatining qiyosiy tahlili**

<b>Taqqoslash ko'rsatkichlari</b>	<b>Davlat ta'lim muassasalari</b>	<b>Nodavlat ta'lim tashkilotlari</b>
<b>Ta'lim turi</b>	Rasmiy, metodik xizmat	Rasmiy, norasmiy, informal
<b>Ta'limni rejalashtirish</b>	Markazlashgan	Marketing texnologiyalari
<b>Ta'lim mazmuni</b>	Malaka talablariga yo'naltirilgan	Malaka talablari+ehtiyohlarga yo'naltirilgan
<b>O'qitish modeli</b>	Kasbga yo'naltirilgan bilim, ko'nikma va malakalar hamda kompetensiyalarni rivojlantirish, korreksiya	Shaxsga yo'naltirilgan, kompetensiyaviy yondashuv asosidagi rivojlantiruvchi ta'lim
<b>Ta'lim texnologiyalari</b>	An'anaviy, innovatsion	Innovatsion, modulli, masofaviy, mustaqil ta'lim
<b>Metodologiya</b>	Andragogika	Andragogika, evtagogika
<b>Nazorat va baholash</b>	Ta'lim natijalari nazorati va baholash	Ta'lim sifati menejmenti
<b>Ta'lim xizmatlarining turi va moslashuvchanligi</b>	-	Ehtiyojlardan kelib chiqqan holda taklif etiladi
<b>Ta'lim natijasi</b>	Bilim, ko'nikma va malakalar, o'zlashtirish darajasi	Bilim, ko'nikma va kompetensiyalar, shaxsiy rivojlanish
<b>Sifat menejmenti</b>	Attestatsiya va akkreditatsiya, Kuzatuv kengashi	Ijtimoiy hamkorlik, o'z-o'zini baholash tizimi, sifat menejmenti
<b>Rag'batlantirish mexanizmlari</b>	-	Moliyalashtirishni NTT hisobidan qoplanishi, vaucher va imtiyozli sertifikatlar
<b>Boshqaruv tizimi</b>	Markazlashgan boshqaruv	Akademik va moliyaviy mustaqillik

Tadqiqotlarda (E.Toffler, M.Porter, X.Mekson, F.Xedouri va boshq.) tashkilot/muassasa faoliyatini loyihalashtirishda, rejalashtirishda, faoliyat sohasidagi tahdidlar, yangi imkoniyatlarni aniqlashtirishda tashqi va ichki omillar tahlili muhim ahamiyat kasb etishi keltiriladi. Shuningdek, tadqiqot doirasida zamonaviy ta'lim xizmatlarini ko'rsatish uchun nodavlat ta'lim tashkilotlari



faoliyatini takomillashtirishga ta'sir etuvchi ta'lim xizmatlari sifati va uning moslashuvchanligi; infratuzilma, hududiy joylashuv; ijtimoiy imidj va kooperatsiya; kadrlar salohiyati; tinglovchi salohiyati va ehtiyojlari; akademik va moliyaviy mustaqillik; resurslarni boshqarish, benchmarking hamda assessment, monitoring, korreksiya kabi omillarga ham alohida e'tibor qaratish zarurligi ilmiy-nazariy jihatdan asoslandi.

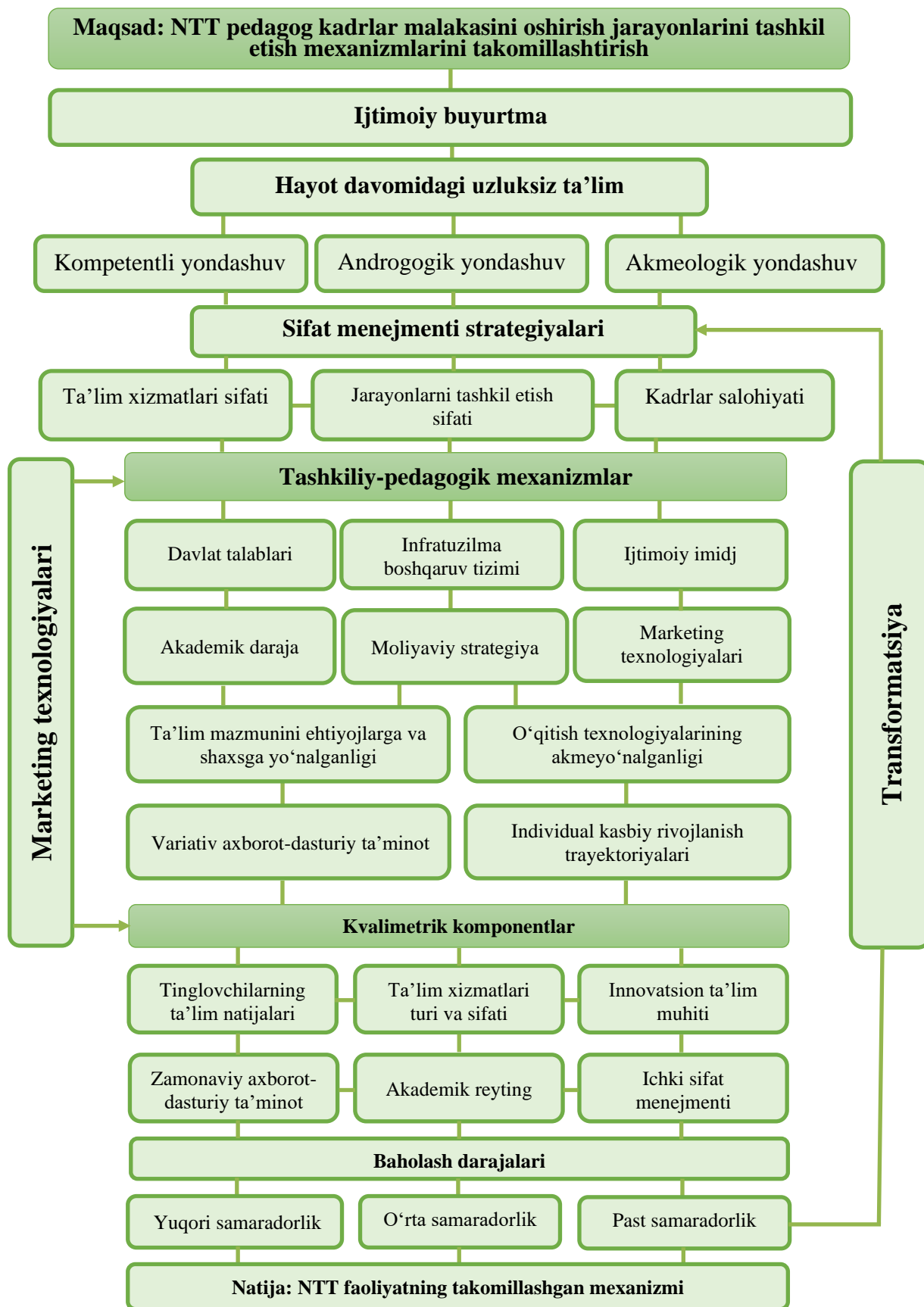
Dissertatsiyaning **“Innovatsion yondashuv asosida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlarning malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish yo'nalishlari”** deb nomlangan uchinchi bobida innovatsion yondashuvlar asosida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish texnologiyalarini takomillashtirish, pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlariga ta'lim sifati menejmentini joriy etish va marketing texnologiyalari vositasida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish mazmuni bayon etilgan.

COVID-19 pandemiyasi va mazkur davrdagi ma'lum cheklovlar ta'limning yangi trayektoriyalarining rivojlanishiga, ta'limdagi o'ziga xos yangi an'analarni shakllanishiga turtki bo'ldi. Ta'lim amaliyotiga, xususan, malaka oshirish jarayonlarida masofaviy ta'lim, onlayn ta'lim, raqamli ta'lim muhiti kabi yo'nalishlarga ehtiyoj va zarurat har doimgidanda yuqori bo'ldi. Natijada, raqamli ta'lim muhitida malaka oshirish jarayonlari innovatsion formatini transformatsiya qilish va uni yangi rivojlanish trayektoriyasini belgilab olish bilan bog'liq dolzarb vazifalar ilmiy-pedagogik nuqtayi nazardan o'rganila boshlandi.

Tadqiqotimiz doirasida nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim pedagoglarining malakasini oshirishning mexanizmini takomillashtirish jarayonlarini modellashtirishda Davlatning ijtimoiy buyurtmasi, ta'lim xizmatlari iste'molchilarining (ish beruvchilar, tinglovchilar) ehtiyojlari hamda mehnat bozorining talablari integratsiyasiga asoslangan jarayon tuzilmasi ishlab chiqildi (1-rasm).

Mazkur modelda ijtimoiy buyurtma va hayot davomidagi ta'lim tamoyillari hamda kompetentli, akmeologik va andragogik yondashuvlarga tayangan holda, shuningdek, sifat menejmenti strategiyasi asosida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik, kvalimetrik mexanizmlarini takomillashtirish mazmuni, yo'nalishlari aks etgan. Shuningdek, modelga reflektiv-qayta tiklanuvchi va doimiy rivojlanuvchi xususiyat berish maqsadida o'zgarishlarni boshqarish va transformatsion komponent qo'shimcha sifatida kiritildi.

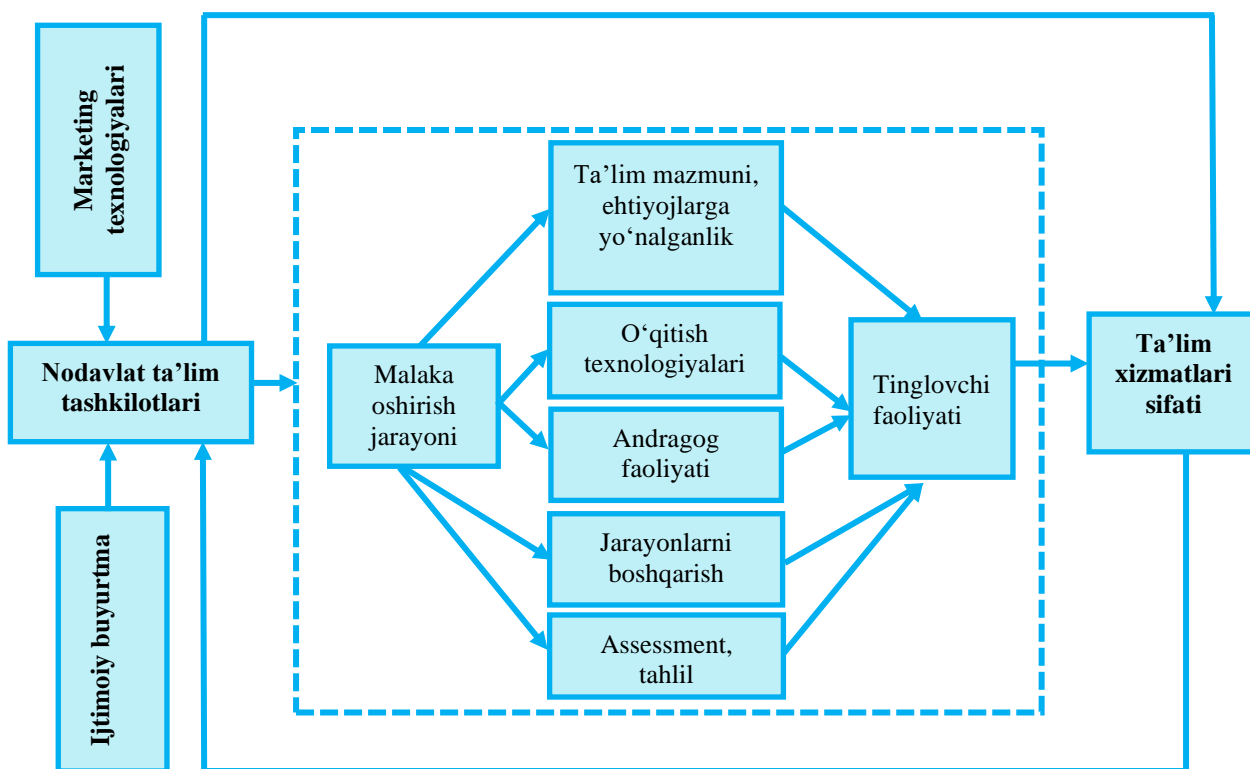
Ma'lumki, innovatsion yondashuv asosida malaka oshirish jarayonlarini tashkil etish, ta'lim mazmuni va ta'lim jarayoniga kiritilgan har bir innovatsion element uning maqsadi va vazifalari, ta'lim oluvchi va ta'lim beruvchining harakatlari hamda talablariga mos kelishi; qayta aloqaning ta'minlanishi, ya'ni kompetensiyalarga asoslangan yondashuv va tajribaga asoslangan o'rganish (experiential learning); ta'lim oluvchining o'quv axboroti bilan mustaqil ishlashini ta'minlash, o'qituvchining faoliyat uslubining yangi shakllarini joriy etish hamda o'z-o'zini rivojlantirish uchun motivatsiya berishi kabi talablarga javob berishi lozim.



**1-rasm. NTT pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirishning funksional-tuzilmaviy modeli**

Tadqiqot doirasida malaka oshirish auditoriyasi uchun mo'ljallangan akmetexnologiyalar sifatida quyidagilar joriy etildi: muammoli ta'lim, loyihaviy ta'lim, geymifikatsiya - (o'yin elementlaridan ta'lim kontekstida foydalanish), aralash (gibrid) ta'lim.

Ma'lumki, ta'lim xizmatlari bozorida tadqiqotlar o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, ijtimoiy ehtiyojlarning ortishi, ilm-fan yutuqlari hamda raqamli texnologiyalarning ommalashuvi ta'lim mahsulotlarini (shu jumladan, malaka oshirish dasturlarini ham) iste'molchilarga yetkazishning eng samarali tarzda sotish mumkin bo'lgan usullari va tarqatish, yetkazish vositalarini tanlashni o'z ichiga olgan sifat menejmenti tizimini shakllantirishni taqazo etadi. Tahlillardan ko'rinadiki, sifat maqsadlarga mos kelish darajasi sifatida hozirgi kundagi eng ko'p ishlatiladigan kategoriyalardan biri hisoblanib, bunda mahsulot yoki servislarning standartlar yoki spesifikatsiyalarga muvofiqligi (Conformance to specifications or standards), sifatning maqsadga muvofiqligi (Quality as fitness for purpose), sifat mijozlarning talab va ehtiyojlariga qaratilganligini (Quality as meeting customers stated or implied needs) muhim indikatorlar sifatida xizmat qiladi. Nodavlat ta'lim muassasalarida ta'lim sifati barcha manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilganlikni, qaror qabul qilishning vositalari va usullarini, faoliyatning samaraliligini kafolatlovchi usullarni, mehnat jarayoni ishtirokchilari sa'y - harakatlarini qo'yilgan maqsadlar sari safarbar qilishni hamda jarayonning uzluksizligini ta'minlaydi. Yuqorida keltirilgan tahlillar va olib borilgan pedagogik kuzatishlar asosida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etishning sifat menejmenti jarayoni tuzilmasi quyidagicha belgilandi (2-rasm).



**2-rasm. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish jarayonlarining sifat menejmentini takomillashtirish tuzilmasi.**

Mazkur tuzilmada, nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi ta'lim sifati menejmentini joriy etishning tizimlilik, ehtiyojlarga yo'nalganlik, benchmarking, ta'lim xizmatlari sifatining mehnat bozori talablariga mosligi tahlili, sifat monitoringi kabi tamoyillarga ustuvorlik berildi. Shu bilan birga, malaka oshirish jarayonlarining sifat menejmenti malaka oshirish kurslarida Davlat talablarining tadqiq qilinishi, ijtimoiy buyurtmaning ustuvorligi hamda malaka oshirish jarayonlarini tashkil etish va uning natijalarini doimiy sifat monitoringi mazkur tuzilmada asosiy komponent sifatida belgilandi. Sifat monitoringi o'z navbatida malaka oshirishga qo'yiladigan Davlat talablari; ichki nazorat mexanizmlarining mavjudligi, ta'lim mazmunining ehtiyojlarga yo'naltirilganligi, o'quv jarayoni sifatini baholash mezonlari va ko'rsatkichlarini ishlab chiqish; boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish, faoliyat natijadorligi ko'rsatkichlari (KPI), ish beruvchilarning fikr-mulohazalari, tinglovchilarning natijalari, kutiluvlarga erishilganlik darajasi, muassasaning moliyaviy strategiyalari, akademik reytingi kabi kvalimetrik ko'rsatkichlari asosida amalga oshiriladi. Mazkur baholash natijalari esa, o'z navbatida nodavlat ta'lim tashkilotining tashqi baholash, attestatsiya natijalariga o'z ta'sirini o'tkazadi.

Nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi ta'lim sifati va xizmatlar sifati bevosita ta'lim xizmatlari marketingi faoliyatining samarali texnologiyalarini belgilash va ulardan muvaffaqiyatli foydalanishni taqozo etadi.

Marketing texnologiyalari – ta'lim xizmatlari sifatini oshirish, tashkilot/muassasaning bozordagi muvaffaqiyatli faoliyatini tashkil etish, ijtimoiy imidjini oshirish hamda asosiy maqsadlariga erishishga qaratilgan diagnostik, rivojlantiruvchi, kvalimetrik usul va vositalar, qarorlar qabul qilish jarayonlari bilan bog'liq ijodiy yondashuvlar, harakatlar majmuasidir. So'nggi vaqtlarda marketingning asosiy rivojlanish tendensiyalari raqamli kommunikatsiya texnologiyalari, axborot, internet va ijtimoiy media rivojlanishiga mos ravishda o'zgarib bormoqda. Bunda zamonaviy marketing texnologiyalari sifatida - ijtimoiy marketing, SMART marketing, interaktiv marketing, tarmoq (elektron) marketingi kabilarni keltirishimiz mumkin bo'ladi.

Zamonaviy marketing texnologiyalaridan biri bu raqamli marketingdir. Raqamli marketing katta yoshli auditoriyani jalb etishning samarali vositasi hisoblanib, kontentlarning xilma-xilligi va diversifikatsiyasi ularda katta qiziqish uyg'otishi tabiiy. Bundan tashqari, iste'molchilar tezroq o'zaro ta'sir va ma'lumot uzatish tufayli kontentning dinamik ravishda o'zgarishini xohlashadi. Yana bir ahamiyatli jihati, raqamli marketing texnologiyalari vositasida nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi malaka oshirish jarayonlarining samaradorligi, tinglovchilarning ehtiyojlari, munosabatlari hamda ish beruvchilarning takliflarini elektron shaklda (onlayn so'rovlar, ovozli, video chatlar, intervyular va boshq.) orqali baholash va tahlil qilish imkoni yuqori bo'ladi. Bu esa o'z navbatida malaka oshirish jarayonlarining mazmuni, shakli va metodlarini takomillashtirish uchun ishonchli axborot-tahlil bazasini shakllantiradi, kreativ boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatini oshiradi. Shu bilan birga, zamonaviy marketing tadqiqotlarida faoliyat samaradorligini baholashning KPI (key performance indicators, KPI) tizimi keng ommalashmoqda. Tadqiqot davomida, marketing texnologiyalari

asosidagi KPI – natijadorlik va samaradorlik ko‘rsatkichlarini baholashning kvalimetrik tizimi 6 ta mezon va 24 ta indikator asosida ishlab chiqildi, shuningdek, marketing texnologiyalari vositasida nodavlat ta’lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish yo‘nalishlari belgilandi.

Dissertatsiyaning **“Pedagogik tajriba-sinov ishlarini tashkil etish va natijalar samaradorligini baholashning kvalimetrik tizimi”** deb nomlangan to‘rtinchi bobida nodavlat ta’lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarining tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirishga yo‘naltirilgan pedagogik tajriba-sinov ishlarining mazmuni, natijalari bayon qilingan.

Nodavlat ta’lim tashkilotlarida umumta’lim pedagog kadrlari malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha tajriba-sinov ishlari 2017-2022-yillarda “Ziyo muallim pedagoglar rivojlanish markazi”, "Turon international school group" va "Tafakkur charxpalagi" nomli nodavlat ta’lim tashkilotlarining rahbar kadrlari va pedagoglari hamda Samarqand va Surxondaryo viloyatlari Pedagoglarni yangi metodikalarga o‘rgatish milliy markazi rahbarlari, pedagoglari va tinglovchilari jami 447 nafar (fokus gruppaga 250 nafar) respondentlar jalb etildi.

Pedagogik tajriba-sinov ishlari davomida nodavlat ta’lim tashkilotlaridagi pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlari mexanizmini takomillashtirishning quyidagi komponentlari aniqlandi: boshqaruv sifati sohasida: rahbar kadrlarning innovatsion menejment kompetensiyasiga egaligi; boshqaruv infratuzilmasi va kadrlar menejmentining to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganligi; ta’lim sifati menejmenti tizimining yo‘lga qo‘yilganligi; axborotlarning ochiqligi va shaffofligi; ta’lim mazmuni sifati – tinglovchilarning kasbiy tayyorgarligi mazmuni va sifatiga qo‘yiladigan kompetensiyaviy talablarni ish beruvchilarning talab va takliflari asosida shakllantirilganligi; ta’lim dasturlari, o‘quv-uslubiy ta‘minot mazmunini tinglovchi (pedagog kadr)larning ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda shakllantirilganligi, loyihalashtirilishi; ta’lim berish sifati - nodavlat ta’lim tashkilotlarida faoliyat ko‘rsatadigan pedagog kadrlarning malaka darajasi, kasbiy kompetentligi, innovatsion faoliyati, dasturiy-metodik ta‘minot sifati, o‘quv, tashkiliy-metodik ishlar sifati; o‘qitish texnologiyalari sifati – malaka oshirish jarayonlarida interfaol ta’lim texnologiyalari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish, o‘quv jarayonlarini raqamlashtirilganligi; ta’lim natijalari sifati - buyurtmachilar (umumiy o‘rta ta’lim maktablari), tinglovchilarning malaka oshirish natijalaridan qoniqqanligi, pedagog kadrlarning o‘zini o‘zi kasbiy va shaxsiy rivojlanish motivatsiyasining rivojlanganligi. Mazkur mezon va ko‘rsatkichlarning rivojlanganlik darajalari yuqori, o‘rtacha, past tartibida belgilab olindi.

Tajriba-sinov ishlari dasturi diagnostik blok: davlat va nodavlat malaka oshirish muassasalari faoliyati qiyosiy tahlili yuzasidan pedagog kadrlar o‘rtasida ijtimoiy so‘rov, rahbar kadrlar bilan intervyu, pedagog kadrlar malakasini oshirish kursi natijalari tahlili; rivojlantiruvchi blok: nodavlat ta’lim tashkilotlarida umumta’lim maktabi pedagog kadrlarini malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirishning modelini ishlab chiqish va tajriba-sinovdan o‘tkazish;

yakunlovchi blok: reflektiv tahlil, nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish jarayonlari mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish kabi bloklarni qamrab oldi.

Tajriba-sinov ishlari jarayonida davlat va nodavlat ta'lim tashkilotlaridagi malaka oshirish kursi tinglovchilari bilan nodavlat ta'lim tashkilotlarida marketing texnologiyalari asosidagi KPI – natijadorlik va samaradorlik ko'rsatkichlarini baholashning kvalimetrik ko'rsatkichlari asosidagi ekspert baholash, tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar va samaradorlikka ta'sir etuvchi omillar tahlil etildi (2-jadval).

## 2-jadval

### Nodavlat ta'lim tashkilotlari va davlat malaka oshirish ta'lim muassasalari faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar samaradorligi tahlili

Omillar/ ko'rsatkichlar	Nodavlat ta'lim tashkilotlari			Davlat malaka oshirish ta'lim muassasalari		
	yuqori	o'rta	past	yuqori	o'rta	past
Ta'lim xizmatlari turi va sifati	79,2%	20,6%	-	31%	46,5%	21%
Innovatsion ta'lim muhiti	88%	8%	-	37%	49,4%	13%
Zamonaviy axborot-dasturiy ta'minot	90%	9,2%	-	28,6%	50%	21,2%
Pedagoglar salohiyati	82,4%	15%	-	35,7%	64%	-
Ichki sifat menejmenti tizimi	44,2%	51%	-	20,3%	43,6%	33%

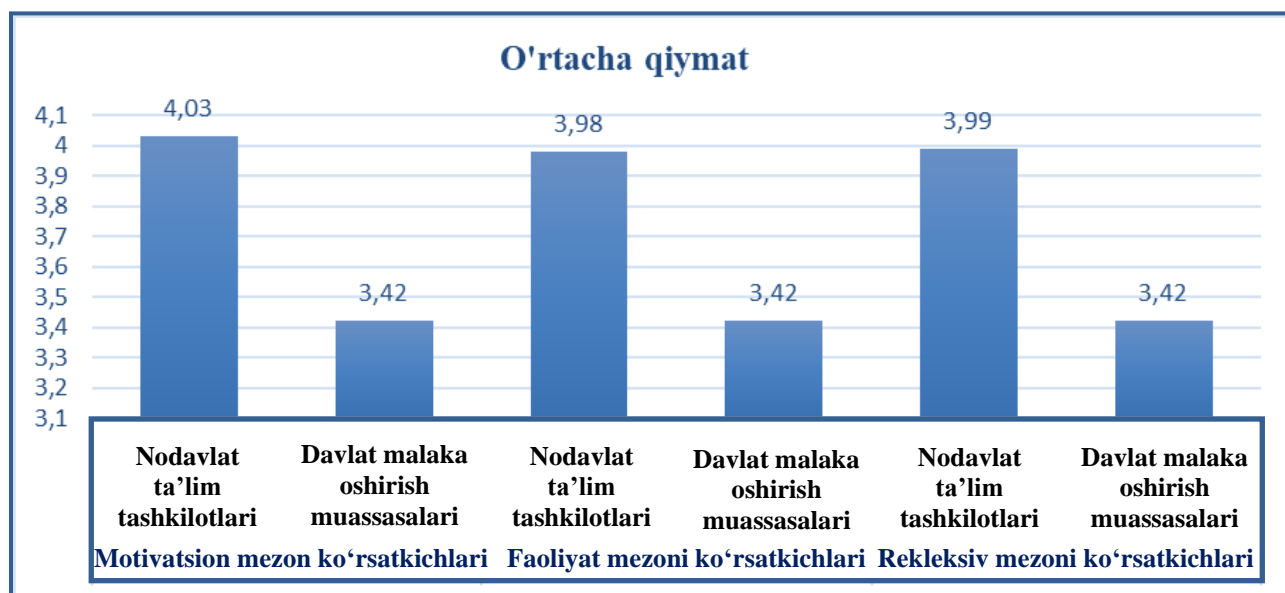
Shu bilan birga malaka oshirish jarayonlarining samaradorlik darajasini o'rganish bo'yicha so'rovlar natijalari jarayonlarning amaliy-innovatsion yo'naltirilganligi, ta'limni tashkil etish jarayonida amaliy ish (ishbilarmon o'yinlar, treninglar, davra suhbatlari), individual maslahatlar, masofaviy ta'lim elementlariga ustuvorliklar berilishi bilan bog'liq ilmiy farazlarimizni yana bir bor tasdiqladi. Tajriba-sinov jarayonida tinglovchilarning kasbiy kompetentligining rivojlanganlik darajasini belgilovchi motivatsion, faollik, reflektiv mezonlari va ularning ko'rsatkichlarini o'z ichiga olgan baholash apparati ishlab chiqildi. Mazkur mezonlar diagnostika, nazorat va pedagogik usullar yordamida malaka oshirish jarayonlarida pedagog kadrlarning kasbiy kompetentlik darajasini rivojlanish dinamikasini aniqlash imkonini berdi.

Tajriba-sinov ishlarining natijalari asosida, mazkur mezonlar rivojlanganligining samaradorlik darajasi quyidagicha baholandi (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Nodavlat ta'lim tashkilotlari va davlat malaka oshirish ta'lim muassasalarida tajriba-sinov natijalarining samaradorlik darajasi

Mezonlar	Nodavlat ta'lim tashkilotlari tinglovchilari (n=120)		Davlat malaka oshirish muassasalari tinglovchilari(n=125)	
	kurs boshida	kurs yakunida	kurs boshida	kurs yakunida
motivatsion mezon ko'rsatkichlari	25%	77,5%	23%	30%
faoliyat mezon ko'rsatkichlari	21%	69%	20,4%	38%
refleksiv mezon ko'rsatkichlari	21,4%	63,8%	24%	32,7%



### 3-rasm. Tajriba-sinov ishlarining o'rtacha samaradorlik ko'rsatkichlari

Shunday qilib, tajriba so'ngidagi natijalar tajriba boshidagi natijalarga nisbatan samarali ekanligi statistik usullar orqali tasdiqlandi. Tajriba guruhidagi samaradorlik 1,17 baraborga ortiqdigi, ya'ni 17 foiz yuqoriligi isbotlandi.

### XULOSA

Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarini malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha o'tkazilgan tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonlarining mavjud holati va tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari tahlili, mavjud nazariy qarashlar hamda ilg'or tajribalarni o'rganish asosida uning andragogik, akmeologik, aksiologik, didaktik asoslarini aniqlashtirish hamda

xususi sektoridagi malaka oshirish tizimi strukturasi, ish faoliyatini tashkil qilish, infratuzilmasi, yo‘nalishlari, maqsad va tamoyillari aniqlashtirildi.

2. Nodavlat ta‘lim tashkilotlarida umumiy o‘rta ta‘lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik va boshqaruv mexanizmlari pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida davlat va nodavlat ta‘lim tashkilotlari kooperatsiyasini ta‘minlash; malaka oshirish rejalarini shakllantirish va moliyalashtirish bo‘yicha aniq kelishilgan reja va maqsadli reglamentni joriy etish; NTT rahbarlarining ta‘lim menejmenti va marketingi borasidagi kompetensiyalarini rivojlantirish; malaka oshirish ta‘lim dasturlarining Davlat talablari hamda ish beruvchilarning talablari bilan muvofiqlashtirish, yangi talablarni o‘rganish va shu asosida malaka oshirish ta‘lim dasturlarini ishlab chiqish, ta‘lim xizmatlarini diversifikatsiyalashni taqozo etishi ilmiy-pedagogik jihatdan asoslandi.

3. Tadqiqotlar shuni tasdiqladiki, nodavlat ta‘lim tashkilotlaridagi malaka oshirish tizimida o‘qituvchining shaxsiy rivojlanish dasturi sifatida har bir tinglovchining tayyorgarlik darajasidan kelib chiqqan holda, individual tanlovni amalga oshirish - individual o‘quv dasturlarini shakllantirish imkonini beradigan samarali tashkiliy-pedagogik mexanizmlardan biri sifatida muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu bilan birga, ta‘lim sifatining doimiy monitoring qilib borilishi "teskari aloqa" mexanizmi orqali yakuniy natijaning haqiqiy natijalar bilan muvofiqligini aniqlash imkonini beruvchi tashkiliy shart-sharoitning yaratilganligi, individual metodik xizmatning mavjudligi hamda "tinglovchi-tinglovchiga" tizimining amaliyotga joriy etilganligi ta‘lim muassasasi faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qilishi aniqlandi.

4. Tajriba-sinov ishlarining asosiy bosqichi natijalaridan, nodavlat ta‘lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlari sifatida ta‘lim mazmunini tinglovchining individual tanlovi asosida shakllantirilishi; malaka oshirish o‘quv jarayonlarida innovatsion ta‘lim texnologiyalaridan keng foydalanish; tinglovchilarning mustaqil ta‘limi va o‘z o‘zini mustaqil diagnostika qilishi uchun sharoitning yaratilganligi; malaka oshirishning mahorat darslari, muammoli kurslar, onlayn kurslar, maqsadli kurslar, networking kabi samarali shakllardan foydalanish orqali axborot-tajriba almashinuvi tizimining joriy etilganligi kabilar ilmiy-pedagogik jihatdan asoslandi.

5. Tadqiqotlarimiz jarayonida taklif etilayotgan mexanizmlarning yangiligi nodavlat ta‘lim tashkilotlaridagi malaka oshirish tizimi dual pedagogik vazifaga yo‘naltirilganligi bilan tavsiflandi, ya‘ni bunda tinglovchining kasbiy faoliyatidagi "bo‘shliqlarni bartaraf etish"ga yo‘naltirilgan zaruriy o‘quv materialini o‘z ichiga olgan modullarni yaratish, kompetensiyalarni rivojlantirish hamda tinglovchilar tomonidan Davlat talablari (malaka talablari)ni o‘zlashtirish uchun kasbiy muloqot muhitini yaratish maqsadga muvofiqdir.

6. Nodavlat ta‘lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning marketing texnologiyalariga asoslangan pog‘onali takomillashtirish mexanizmlarini taklif etish maqsadga muvofiq. Bunda, umumta‘lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish nodavlat tizimi asosan tashqi (mehnat



bozori) buyurtma bilan boshqariladi, o'qituvchilarning ehtiyojlari asosida ta'lim tizimining so'rovlari belgilanadi va uning asosida malaka oshirish jarayoni amalga oshiriladi. Shu bilan birga, umumta'lim maktablari pedagog kadrlarining malaka oshirish jarayonlarini tashkil etishda malaka oshirish ehtiyojlarining hududiy tizimini ham e'tiborga olish maqsadga muvofiq sanaladi.

7. Malaka oshirish jarayonlarining pedagogik modeli o'qituvchining individual imkoniyatlari va uning darajasini hisobga olish orqali uning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilishi pedagog kadrlarning o'z malakasini oshirish va takomillashtirish tizimiga, jarayonning o'ziga bo'lgan motivatsiyasi ortishiga xizmat qiladi.

Jarayonning pedagogik sharoitlarini ehtiyojlardan kelib chiqqan holda, individuallashtirilgan-shaxsga yo'naltirilgan ta'lim traektoriyasi asosida belgilash, modulli texnologiyalarga asoslangan o'quv sikllarini amalga oshirish, muammoli, loyihaviy-tadqiqot, dialogik ta'lim texnologiyalari, innovatsion axborot-ta'lim resurslaridan foydalanish jarayon samaradorligini ta'minlaydigan muhim omillardan sanaladi.

8. Ta'limdagi transformatsion jarayonlarda ochiq kasbiy rivojlanishi tizimi tobora rivojlanib bormoqda. Bunda umumta'lim maktabi pedagog kadrlarining innovatsion kasbiy rivojlanish uchun qulay pedagogik faslitatsiya muhitini (masofaviy ta'lim, tyutorlik, konsultativ-mentorlik) yaratish va qo'llab-quvvatlashni, shuningdek, ehtiyojlarga yo'naltirilgan ta'lim jarayonini loyihalashtirish modellari, muammoli yo'naltirilgan hamda interfaol ta'lim metodlari va texnologiyalarini keng joriy etishni taqozo etadi.

9. Tadqiqotlarimiz jarayonida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmlarini takomillashtirishning innovatsion modeli taklif etildi. Innovatsion rivojlanish modeli - bu kompleks rivojlanish parametrlari bo'yicha chora-tadbirlarni o'z ichiga qamrab olgan, yangi texnologiyalarni, innovatsion xizmatlarni taklif etish va joriy etishga yo'naltirilgan, tashkilot faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlarini oshirishga, shuningdek, malaka oshirish tizimidagi innovatsion islohotlar va talablarni amalga oshirishga yo'naltirilgan forsait rejalashtirish shakli hisoblanadi.

10. Tajriba-sinov ishlari asosida olingan natijalar va shakllantirilgan xulosalarga tayangan holda, tadqiqot yakunida nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlarning malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirishning innovatsion faoliyat yo'nalishlari tuzilmasi ishlab chiqildi. Mazkur tuzilmada nodavlat ta'lim tashkilotlarining malaka oshirish borasidagi faoliyati samaradorligini oshirishning komponentlari sifatida: ta'lim dasturlarining innovatsion yo'nalganligi; ta'limiy-texnologik innovatsiyalarni joriy etish va innovatsiyalar transferi; tarmoqlararo muloqot va kooperatsiyaning innovatsion tizimi; sertifikatsiyalash, o'z o'zini baholash, ichki sifat menejmenti tizimi; nodavlat ta'lim tashkiloti innovatsion faoliyatining ko'rsatkichlari belgilandi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqildi:

- nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirish mazmuni va ta'lim yo'nalishlarini belgilashda ehtiyojlarga asoslangan tizimni joriy etish;

- nodavlat ta'lim tashkilotlari va davlat malaka oshirish muassasalarining kooperatsiyasini, o'zaro hamkorligining pedagogik mexanizmlarini ishlab chiqish lozim;

- nodavlat ta'lim tashkilotlari rahbar kadrlarini ta'lim menejmenti, ta'limda marketing tadqiqotlari, innovatsion kompetentligi borasidagi amaliy-metodik tayyorgarligini oshirish, mazkur yo'nalishdagi malaka oshirish kurslariga keng jalb etish;

- nodavlat ta'lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishning raqamli texnologiyalarga asoslangan monitoring mexanizmlarini joriy etish va samaradorlik ko'rsatkichlarini baholashning yagona kvalimetrik tizimini amaliyotga tadbiq etish.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ НА ОСНОВЕ НАУЧНОГО СОВЕТА  
PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ  
СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ДЖИЗАКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ХОЛМУРОДОВ АЪЗАМ ШАХРИЁРОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ В НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертация доктора (DSc) педагогических наук

**Ташкент – 2023**

**Тема диссертации доктора (DSc) наук зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за B2022.4.DSc/Ped291.**

Диссертация выполнена в Джизакском государственном педагогическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и Информационно-образовательном портале Ziyonet ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz))

<b>Научный консультант:</b>	<b>Мусурманова Айниса</b> доктор педагогических наук, профессор
<b>Официальные оппоненты:</b>	<b>Усмонов Ботир Шукруллаевич</b> доктор педагогических наук, профессор <b>Куйсинов Одил Алимуратович</b> доктор педагогических наук, профессор <b>Мардонов Шукрулло Кулдошевич</b> доктор педагогических наук, профессор
<b>Ведущая организация:</b>	<b>Наманганский государственный университет</b>

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года в \_\_\_\_ часов на заседании Разового Научного совета на основе Научного совета PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100066, г.Ташкент, Чиланзарский район, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: +998 71 239 01 43, +998 71 239 01 49, +998 71 239 28 09; факс: (0 371) 239-41-23 (99871) 246-06-69; Website:[www.tsue.uz](http://www.tsue.uz); e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирован за № \_\_\_\_\_). (Адрес: 100066, г.Ташкент, Чиланзарский район, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: +998 71 239 01 43, +998 71 239 01 49, +998 71 239 28 09; факс: (0 371) 239-41-23 (99871) 246-06-69)

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года.  
(реестр протокола рассылки № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года).

**М.Ф.Хакимова**  
Председатель Разового Научного совета на  
основе Научного совета по присуждению  
ученых степеней, д.пед.н., профессор

**Ш.Э.Мамаражабов**  
Ученый секретарь Разового Научного совета  
на основе Научного совета по присуждению  
ученых степеней, к.пед.н., доцент

**Д.О. Химматалиев**  
Председатель Разового Научного семинара  
на основе Научного совета по присуждению  
ученых степеней, д.пед.н., профессор

## ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Процессы глобализации, происходящие в мире оказывают влияние на образовательные модели, проявляясь в инновационном образовании, диверсификации и интеграции образовательных услуг. На основе анализа ЮНЕСКО поддерживается “создание личностно-ориентированного дизайна образования и максимального использования технологий и цифровых ресурсов”.<sup>1</sup> Также опираясь на идеи «Learning never stops» («обучение никогда не останавливается») развивается методика непрерывного профессионального образования. На сегодняшний день, когда происходит «цифровизация» общества, прогнозируется, что предстоящий экономический рост вызовет новую технологическую революцию, и весь мир вступит в совершенно новую экономическую фазу и отношения. Это потребует трансформационных изменений, связанных с непрерывным развитием «человеческого капитала» в системе повышения квалификации персонала.

В мире ведется ряд научно-исследовательских работ по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров в общеобразовательных школах и негосударственных образовательных организациях, в частности: совершенствование технологий повышения квалификации педагогических кадров на основе педагогического подхода; создание методики непрерывного профессионального развития с помощью акметехнологий; расширение педагогических возможностей частного сектора в сфере образовательных услуг в условиях трансформации, моделирование; повышение квалификации с помощью маркетинговых технологий качества системы менеджмента, ведется ряд научных исследований по совершенствованию («development education», «education training», «training program», «coaching program») механизмов повышения профессиональной квалификации учителей. В связи с этим, исходя из современных и инновационных требований, необходимо разработать научно-теоретические основы и модели организационно-педагогических механизмов в сфере образовательных услуг в системе повышения квалификации педагогических кадров.

В республике уделяется внимание вопросам, связанным с повышением качества непрерывного образования, совершенствованием системы повышения квалификации кадров на основе принципа непрерывного образования, расширением доли негосударственного сектора, в частности, совершенствованию механизмов диверсификации образовательных услуг в процессах повышения квалификации педагогических кадров. В «Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года»<sup>2</sup> внедрение передовых форм и методов подготовки и переподготовки работников народного образования, разработка учебно-

---

<sup>1</sup> UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. COVID-19 Educational Disruption and Response. 2020. <https://unesco.org/covid19/educationresponse>.

<sup>2</sup> Национальная база данных юридических документов, 29.04.2019 г., за № 06/19/5712/3034.

методической базы, совершенствование образовательных программ, качественная организация определяется образовательный процесс на основе общепризнанных международных образовательных стандартов и требований, передовых педагогических, информационно-коммуникационных и инновационных технологий. Выполнение данных задач требует совершенствования организационно-управленческих, педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров на основе инновационных подходов к повышению качества профессионального образования, развития услуг негосударственных образовательных организаций в системе повышения квалификации.

Данное диссертационное исследование служит в определенной степени реализацией поставленных задач Указов Президента Республики Узбекистан от 29 апреля 2019 года № ПФ-5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года», от 6 ноября 2020 года № ПФ-6108 «О мерах по развитию образовательно-воспитательной и научной сфер в новый период развития Узбекистана» от 5 сентября 2018 года «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием», постановления Президента Республики Узбекистан от 27 февраля 2020 года № ПФ-5538 «О мерах по дальнейшему совершенствованию сферы педагогического образования», а также, постановления Кабинета Министров от 17 января 2022 года № 25 «Об утверждении положения о порядке организации системы непрерывного профессионального развития работников народного образования» и других нормативных правовых актов.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики I. «Формирование системы инновационных идей в социальном, культурном, духовно-просветительском развитии информированного общества и демократического государства и способы их реализации».

**Обзор зарубежных исследований по теме диссертации.**<sup>1</sup> Научные исследования, связанные с совершенствованием механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях, проводятся в крупных научных центрах и высших учебных заведениях мирового уровня, в частности: Инновационном центре «Сколково» (Россия); Корейском институте развития образования (KEDI), Корейском институте учебных программ и оценки (KICE), Институте образования им. Аминуддина Баки. Институт переподготовки и повышения квалификации персонала (Малайзия); академия Финляндии (Academy of Finland); педагогические

---

<sup>3</sup> Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации <https://arts.unimelb.edu.au/nceis>; <https://www.westernsydney.edu.au> <http://www.istanbul.edu.tr/tr>; <https://www.ankara.edu.tr>; <http://gazi.edu.tr>; <https://www.orientalstudies.az/ru>; <http://literature.az/?lang=aze>; <http://www.kaznu.kz/ru>; [www.iaas.msu.ru](http://www.iaas.msu.ru); <https://www.ivran.ru>; <https://spbu.ru>; [www.orient.spbu.ru/ru](http://www.orient.spbu.ru/ru); <http://tashgiv.uz/ru/>; <http://navoiy-uni.uz/uz-k>; <http://www.samdu.uz> и на основе других источников.

технологии, Oxford University, Cambridge University (Великобритания); University of Toronto (Канада), European Sociological Association, Delhi University (Индия); Istanbul University, Ankara University, Gazi University (Турция), Национальный научно-исследовательский институт профессионального развития и обучения педагогов новым методикам имени А.Авлоний (Узбекистан).

В негосударственных образовательных организациях мира проведен ряд научно-исследовательских работ по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ, получены следующие научные результаты: разработаны платформы профессионального развития на основе технологий геймификации (Инновационный центр «Сколково»), развитие ИКТ компетенций учителей, повышение качества школьного образования на основе компетентностного подхода (UNESCO ICT Competency Framework for Teachers); усовершенствованы механизмы внедрения коллаборативного подхода в образовании на основе принципов социального взаимодействия в инновационной экосистеме (University of Melbourne; University of Western Sydney, UTS); определение современных образовательных стратегий педагогического труда: на основе технологий мобильного обучения, дистанционного обучения, диверсификации форм повышения квалификации на основе электронного обучения и повышения качества образовательных услуг (University of Chicago, Princeton University, Indiana University Bloomington, American Academy of Political and Social Science, Oxford University, Cambridge University, University of Toronto, Yevropa sotsiologik assotsiatsiyasi), создание национальной базы образовательного обеспечения на основе ИКТ, создание программного обеспечения электронной системы повышения квалификации учителей по инновационным педагогическим технологиям (Delhi University Istanbul University, Ankara University), внедрение платформы непрерывного профессионального развития учителей школьного образования (Национальный научно-исследовательский институт профессионального развития и обучения педагогов новым методикам имени А.Авлоний).

В ведущих высших учебных заведениях мира, в негосударственных образовательных организациях ведется научно-исследовательская работа по следующим приоритетным направлениям по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ: совершенствование технологий повышения квалификации педагогических кадров на основе компетентностного подхода; создание методологии непрерывного профессионального развития на основе цифровых технологий; моделирование педагогических возможностей негосударственных образовательных организаций в сфере образовательных услуг в трансформационных условиях; совершенствование качества системы менеджмента, повышение квалификации с помощью маркетинговых технологий и др.

**Степень изученности проблемы.** Научно-исследовательскую работу по вопросам развития профессионального мастерства педагогических кадров в системе непрерывного образования, формирования профессиональной компетентности педагогических кадров, организации процессов повышения квалификации педагогических кадров проводили отечественные ученые Р.Х.Жўраев, О.Жамолдинова, Дж.Г. Юлдашев, О.Мусурмонова, Ш.Мардонов, У.К.Толипов, Ш.Қурбонов, Ш.Шарипов, Б.Шермухамедов. Совершенствование процессов повышения квалификации посредством ИКТ в современных условиях образования было исследовано в работах У.Бегимкулова, Н.Муслимова, Ф.Зокировой, К. Олимова. Научно-педагогические основы управления образованием, управление педагогическим образованием, вопросы качества образования и внедрения инновационного менеджмента в процессы повышения квалификации изучаются в исследованиях У.Иноятова, Б.Усманова, Ю. Исмадиярова, М. Мирсолиевой, У.Ходжамкулова, М. Юлдашева.

Также были изучены научные исследования Т.Базарова, В.Н.Герасимова, П.Н.Городова, В.Р.Давидова, В.А.Сластенина, Ю.Татура связанные с вопросами, содержанием, структурного профессиональной компетентности педагогических кадров на основе требований ФГОС (федерального государственного образовательного стандарта) ученых стран Содружества Независимых государств (СНГ) и влиянием маркетинговых технологий на качество образовательных услуг повышения квалификации.

Из зарубежных ученых изучены работы Р.Ж.Марцано, П.Друкер, В.Блюм, У.Клусманн, С.Краусс, А.Судья, Р.Джон, Д.Михаел, которыми были проведены исследования по организационно-педагогическим направлениям образовательных услуг, инновационному менеджменту, процессам повышения квалификации.

Из анализа исследований видно, что было выдвинуто множество подходов, связанных с совершенствованием процессов повышения квалификации педагогических кадров, в частности педагогических кадров общеобразовательных школ. Однако в условиях инновационной образовательной среды и процессов глобализации в образовании стало очевидным, что недостаточно изучен вопрос социально-педагогической необходимости организации образовательных услуг, ориентированных на потребности, обеспечения практической направленности образовательных программ повышения квалификации, повышения их вариативности и разнообразия, вопрос организационно-педагогического механизма негосударственных образовательных организаций по повышению квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в нашей стране.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Тема диссертации была выполнена в рамках плана научно-исследовательских работ Джизакского государственного педагогического университета имени Абдуллы Кадыри и инновационного



проекта № 5 Джизакского филиала Национального университета Узбекистана на тему «Создание инновационной психологической платформы развития современной управленческой деятельности для образовательных учреждений».

**Цель исследования** состоит в совершенствовании организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях.

**Задачи исследования:**

освещение содержания, направлений и педагогико-психологических, андрагогических требований повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в трансформационных процессах в образовании;

научно-теоретическое обоснование социально-педагогической необходимости, нормативно-правовых основ, организационно-педагогических механизмов организации повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях;

совершенствование организационно-педагогических условий повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях;

определение направлений совершенствования организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях средствами маркетинговых технологий, совершенствование модели;

определение уровня эффективности и результативности организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных учреждений негосударственных образовательных организаций.

**Объектом исследования** определен процесс совершенствования организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях. В опытно-экспериментальной работе приняли участие руководящие кадры и педагоги негосударственных образовательных организаций «Ziyo muallim pedagoglar rivojlanish markazi», «Turon International School group» и «Tafakkur charxpalagi», а также руководители, педагоги и слушатели национальных центров обучения педагогов новым методикам Самаркандской и Сурхандарьинской областей, всего 447 респондентов-слушателей.

**Предмет исследования** составляет общеобразовательные школы в негосударственных образовательных организациях состоят из содержания, организационно-педагогических механизмов, условий, форм, средств и методов повышения квалификации педагогических кадров.

**Методы исследования.** В исследовании использованы такие методы, как педагогическое наблюдение, ретроспективный анализ, интервью, моделирование, анкетирование, мониторинг, наблюдение, интервью,

тестирование, педагогический эксперимент-тестирование, аналитический обзор, математико-статистический анализ.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

усовершенствованы возможности негосударственных организаций образования, обеспечивающих педагогические процессы в сфере оказания образовательных услуг, и нормативно-правовая база, основанная на ориентации содержания и формы обучения на потребности и характер деятельности обучающихся;

уточнены организационно-педагогические и управленческие механизмы общеобразовательных школ негосударственных образовательных организаций, определены педагогическое содержание, определение, приоритетность, условия и факторы эффективности образовательного процесса;

в негосударственных образовательных организациях определены условия реализации зарубежного опыта по повышению квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ исходя из соответствия условиям педагогического образования в нашей стране;

усовершенствованы механизмы внедрения внутреннего управления качеством в негосударственных образовательных организациях на основе диагностики потребностей на основе маркетинговых технологий, вида и гибкости образовательных услуг, мониторинга показателей качества и эффективности образования, внедрения компонентов рефлексивного воздействия в учебный процесс;

он базируется на экспериментальном уровне управления системой повышения квалификации учителей общего среднего образования в негосударственных образовательных организациях и приведет к совершенствованию критериев, уровней и механизмов оценки ее эффективности, усилению общественного контроля качества и индивидуального подхода к дальнейшему повышению эффективности деятельности.

**Практические результаты исследования:**

уточняются возможности негосударственных образовательных организаций в повышении квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ, совершенствуются современные требования к содержанию повышения квалификации;

на основе инновационного подхода определены организационно-педагогические условия повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях;

разработана квалиметрическая система оценки эффективности и организации процессов повышения квалификации педагогических кадров (KPI) в негосударственных образовательных организациях на основе маркетинговых технологий.

**Достоверность результатов исследования** научно-теоретический подход, взгляды и идеи, направленные на организационно-педагогические механизмы повышения квалификации педагогических кадров

общеобразовательных учреждений общеобразовательных школ негосударственных образовательных организаций, обусловлены изучением мирового опыта, взаимодополняющими методами исследований, внедрением в практику методического обеспечения, репрезентативностью опытно-экспериментальных работ, подтверждением эффективности математико-статистического анализа исследований.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования обусловлена совершенствованием содержания управления и организации педагогического процесса, ориентированного на организационно-педагогические механизмы повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных учреждений негосударственных образовательных организаций, определением инновационной технологии и Интерактивного метода, формы, средства, путей их экспериментирования, выявлением эффективности предлагаемой инновационной педагогической системы, инновационные теоретические подходы, педагогический шаблон определяются введением взглядов и идей.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанные выводы, предложения и рекомендации обогатили содержание системы повышения квалификации педагогов, послужили организации духовно-просветительской деятельности в инновационном ее содержании, полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности специалистами отрасли, в частности, профессорско-преподавательским составом, молодыми исследователями, представителями гражданского общества.

**Введение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях:

Результаты исследования, связанные с административной структурой, организацией деятельности, направлениями, целями и принципами организации повышения квалификации педагогических кадров негосударственных образовательных организаций, были учтены и приняты Законодательной палатой Олий Мажлис Республики Узбекистан при подготовке абзаца шестой статьи 31 Закона Республики Узбекистан «Об образовании» (письмо Законодательной палаты Олий Мажлиса от 06.12.2022 № 02/4-223 и протокол Комитета по науке, образованию, культуре и спорту от 5 декабря 2022 года). Как следствие, послужило установлению нормативно-правовых основ, механизмов организации и управления деятельностью по повышению квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях.

Предложения, касающиеся механизмов управления образовательным процессом при повышении квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ негосударственных образовательных организаций, учтены и использованы при формировании абзаца пятого

статьи 34 Закона Республики Узбекистан «Об образовании» (письмо Законодательной палаты Олий Мажлиса от 06.12.2022 № 02/4-223 и протокол Комитета по науке, образованию, культуре и спорту от 5 декабря 2022 года). В результате совершенствуются правовые и институциональные основы управления и осуществления деятельности негосударственных образовательных организаций.

Предложения негосударственных образовательных организаций об условиях системной организации педагогического процесса по повышению квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ и имплементации опыта зарубежных стран в факторах, структуре, компонентах проектирования использованы при разработке Положения о деятельности негосударственных образовательных организаций (Справка № 02-02/3-3140 Министерства народного образования Республики Узбекистан от 30 декабря 2022 года). В результате сформированы нормативно-правовые основы порядка внедрения образовательных услуг в процесс повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных учреждений.

Механизмы внедрения внутреннего менеджмента качества в негосударственных образовательных организациях были использованы при разработке требований к содержанию и качеству организации процессов повышения квалификации в негосударственных образовательных организациях из предложений по совершенствованию на основе маркетинговых технологий на основе диагностики потребностей, типа и гибкости образовательных услуг, мониторинга качества образования и показателей эффективности (KPI) и включения компонентов рефлексивного воздействия (Справка № 02-02/3-3140 Министерства народного образования Республики Узбекистан от 30 декабря 2022 года). Результат основан на требованиях к содержанию и качеству повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях.

Предложения, касающиеся экспериментального уровня управления системой повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях, критериев, уровней оценки ее эффективности, а также механизмов педагогического процесса, моделей его проектирования, технологий, были использованы при разработке порядка оценки результатов курса повышения квалификации педагогических кадров (Справка № 02-02/3-3140 Министерства народного образования Республики Узбекистан от 30 декабря 2022 года). В результате совершенствуется система управления качеством процессов повышения квалификации.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были апробированы на 5 международных и 9 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 31 научная работа, в том числе: 11 в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики

Узбекистан к публикации результатов докторских диссертаций, из них 9 в республиканских журналах, 2 статьи в зарубежных журналах, 1 монография.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех основных глав, 181 страниц текста, резюме и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обосновывается актуальность и необходимость темы диссертации, анализируется степень изученности проблемы, уточняются цель и задачи исследования, предмет, излагается научная новизна, освещается достоверность полученных результатов, их научно-практическая значимость, внедрение результатов в практику, приводятся сведения об опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе «**Теоретические основы повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ**» освещены ретроспективный анализ организации процессов повышения квалификации педагогических кадров на основе сравнительного анализа научно-теоретической литературы по проблеме исследования, содержание и формы повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных учреждений среднего профессионального образования в современной образовательной среде, а также анализ передового зарубежного опыта непрерывного повышения квалификации педагогических кадров.

Как известно, повышение квалификации – это эффективная форма организации непрерывного образования взрослых, рассчитанная на основе методов непрерывного образования. При этом повышение квалификации – это один из видов профессиональной подготовки персонала, целью которого является повышение уровня теоретических знаний, практических навыков и выработка системы компетенций в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов.

Из анализа следует, что в процессах повышения квалификации а) определение различных форм, методов и средств обучения, исходя из опыта, потребностей и интересов группы обучающихся; б) практическая направленность обучения; в) целесообразно обратить внимание на создание «творческого пространства» с позитивным настроением на обмен имеющимся опытом работы слушателей, создание новых идей, инициатив, выделение факторов, влияющих на их самостоятельное профессиональное развитие.

Американские исследователи В.И. Сесса и М.Лондон различают адаптивное, генеративное и трансформационное обучение в непрерывном профессиональном развитии. Адаптивное обучение – это гибкая система, которая изменяется или адаптируется в зависимости от требований или возможностей окружающей среды; в генеративном обучении ведущей является среда, ориентированная на поиск нового поведения, навыков и компетенций и поддержку инициатив по их проверке в профессиональной деятельности. Трансформационное обучение – это процесс, направленный на

восстановление и радикальное изменение стиля работы, развитие рефлексии, самоконтроля, когнитивных и творческих способностей, корпоративное обучение. Исследователь Т.А. Василькова выделяет следующие в качестве ведущих мотивов в воспитании взрослых: материальные (приобретение новой профессии, увеличение материального благосостояния); социальные (повышение социального статуса); внутренние (стабилизация); акмеологические (повышение конкурентоспособности, полноценная реализация своих возможностей); добиться определенных профессиональных достижений, продвижение по службе. М.Юлдашев, однако, комментирует, что, рассматривая систему повышения квалификации как социальную систему со сложным содержанием, можно понять, что качество образования в ней соответствует требованиям потребителей.

В современную эпоху глобализации и стремительного развития цифровых технологий, наряду с развитием навыков у специалистов, связанных с усвоением и обработкой информации, ее применением в профессиональной деятельности, важное значение приобретает формирование компетенции системно самостоятельного личностно-профессионального развития. Также инновационные тенденции и трансформационные процессы в образовании оказали влияние не только на цель, содержание, но и на организационно-методическое обеспечение процессов повышения квалификации. В этой связи показана необходимость ориентации процессов повышения квалификации на потребности, преемственность, технологии проблемного обучения, основанные на экспериментальной модели обучения, а также необходимость внедрения в образовательные процессы образовательных технологий, служащих развитию профессионально-творческого, инновационного потенциала обучающихся.

На практике также широко используется ряд неформальных форм повышения квалификации педагогических кадров, таких как краткосрочные курсы; проблемные (целевые) курсы; направленные на профессиональную самооценку и личностное развитие без отрыва от производства-повышение квалификации под руководством творческого педагога (преимущественно авторские курсы); телевизионные курсы, онлайн - курсы; краткосрочные курсы дистанционного обучения.

По нашему мнению, данные формы в системе повышения квалификации хотя и способствуют централизованной организации образовательных процессов, введению единого порядка управления и контрольно-оценочных процедур, но недостаточному внедрению в полноценную практику практических механизмов организации этих процессов, стимулированию педагогически-руководящего персонала, работающего над собой, и обучению на основе дифференцированных образовательных программ, а также образовательным содержанием является потребитель образовательных услуг, т. е. слушатель (учитель, специалист, директор и др.), что привело к серьезным проблемам и пробелам в этом отношении.

Вместе с тем анализ зарубежного опыта повышения квалификации педагогических кадров показал, что они имеют свой дифференцирующий характер. В частности, в начале XXI века при совершенствовании системы повышения квалификации педагогических кадров в Америке приоритет отдавался подходам к диверсификации образовательного процесса, развитию маркетинга образовательных услуг в системе повышения квалификации, внедрению инновационных образовательных технологий, развитию системы наставничества, переходу от срочного освоения профессиональной квалификации к непрерывному профессиональному развитию, обучению на протяжении всей жизни (lifelong learning). Система повышения квалификации учителей в Великобритании предназначена для содействия развитию учителя от «Новичка», «молодого выпускника» до «специалиста». Система повышения квалификации основана на модели обучения, ориентированной на школу, что означает - что содержание обучения повышению квалификации будет ориентировано на удовлетворение потребностей конкретных школ, а не на индивидуальные потребности учащихся. В учреждениях повышения квалификации чаще рассматриваются как консультанты (наставники), как организаторы творческой работы, как активные методы обучения, так и на базах практики (школа, колледж и др.) акцент делается на организацию учебных процессов. В Японии школьное сообщество организует курсы повышения квалификации для своих учителей, определяя области, которые для него важны. Еще одним передовым опытом в системе повышения квалификации является ваучерная система в образовании, в частности в системе повышения квалификации (Испания, Италия, Россия, Финляндия).

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ содержания, форм, механизмов управления повышением квалификации педагогических кадров в США, Японии, Финляндии, Великобритании и Узбекистане. Из анализа стало ясно, что, во-первых, повышение квалификации в развитых странах обусловлено наличием специфики в организационно-управленческой системе образования (Швеция, Финляндия); во-вторых, в зарубежной практике большинство образовательных учреждений повышения квалификации функционируют при высших учебных заведениях, обеспечивая при этом возможность обучения в процессах повышения квалификации, особое внимание уделяется интеграции науки и практики, обеспечивается более быстрое и эффективное освоение педагогическими кадрами научно-инновационных разработок и достижений отрасли; в-третьих, в развитых странах образовательные учреждения обретают академическую и финансовую независимость, не финансируемую за счет средств государственного бюджета, основное направление деятельности которого связано с образованием, наукой, внедрением и коммерциализацией ее результатов. субъектами, имеющими право создавать коммерческие и некоммерческие организации. Это, в свою очередь, создает организационно-управленческие возможности для развития образовательных услуг в системе повышения квалификации.

Во второй главе **«Организационно-педагогические условия повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях»** освещаются специфика профессионального развития педагогов в условиях негосударственных образовательных организаций, организационно-педагогические условия повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях и Стратегии совершенствования механизмов повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях.

Инновационные подходы к системе повышения квалификации обусловили необходимость широкого внедрения в сферу не только содержания, форм, средств повышения квалификации, но и институциональной структуры организации повышения квалификации работников общеобразовательной школы, совершенствования организационно-управленческих механизмов, механизмов организации маркетинговых исследований и образовательных услуг.

Принятое постановление Президента Республики Узбекистан от 15 сентября 2017 года № ПП-3276 «О мерах по дальнейшему развитию деятельности по оказанию негосударственных образовательных услуг» определило нормативно-правовые основы дальнейшего развития деятельности по оказанию негосударственных образовательных услуг, создания здоровой конкурентной среды между государственными и негосударственными образовательными учреждениями в обеспечении высокого качества образования.

Целью негосударственной образовательной организации-предоставление обучающимся платных образовательных услуг, создающих альтернативные возможности для получения качественного и популярного образования наряду с традиционными образовательными услугами в рамках государственных требований, обеспечение необходимого уровня профессиональной подготовки, направленного на повышение эффективности и результативности в сфере общего среднего образования на основе использования инновационных педагогических форм, методов и современных технологий обучения с учетом передового международного опыта. В статье 31 Закона Республики Узбекистан «Об образовании» установлены требования, связанные с предоставлением негосударственными образовательными организациями образовательных услуг по повышению квалификации и переподготовке кадров.

В ходе нашего исследования был проведен опрос с целью выяснения отношения руководящих и педагогических кадров общеобразовательной школы к вопросам, связанным с организацией и спецификой деятельности по повышению квалификации в негосударственных образовательных учреждениях и её уникальности. В ходе опроса вы можете спросить: «Считаете ли вы, что повышение квалификации в негосударственных образовательных организациях будет эффективным?» Среди педагогов-респондентов, безусловно, есть эффект, потому что профессионал, который



работает над собой, ценит свое время, сегодня учится в негосударственных образовательных организациях (32%), где качество образования несколько лучше (47,2%), среди респондентов есть вопросы, связанные с признанием сертификатов, полученных в негосударственных образовательных организациях. Опираясь на вышеизложенное, в ходе нашего исследования мы обосновали социально-педагогическую потребность в негосударственных образовательных услугах именно в системе повышения квалификации педагогических кадров следующим образом: во-первых, технологический прогресс и процессы цифровизации требуют трансформации профессий и компетенций. Эти процессы, в свою очередь, определяют необходимость разработки обеспечения вариативности и реализации содержания образования, в частности программ повышения квалификации, учебных материалов в соответствии со стратегиями развития страны и мира. Во-вторых, направления Форсайт-образования требуют постоянной динамики портфеля образовательных программ послевузовского образования, повышения квалификации. То есть, исходя из показателей социально-экономического развития растет спрос на краткосрочные образовательные программы повышения квалификации на гибком, гибридном и микроуровне. В-третьих, новая модель компетенций. При этом на смену базовым профессиональным знаниям и умениям приходят экзистенциальные компетенции, то есть мягкие профессиональные навыки, которые необходимы во всех ситуациях, сферах и этапах жизни человека.

Также проанализирована специфика процессов повышения квалификации в государственных и негосударственных образовательных организациях (Таблица 1).

В рамках нашего исследования уточнены организационно-педагогические условия повышения эффективности процессов повышения квалификации в негосударственных образовательных учреждениях. На наш взгляд, организационно-педагогические условия реализации процессов повышения квалификации в негосударственных образовательных организациях определяют педагога и слушателя. В отличие от условий, создаваемых субъектом-руководителем на уровне управления, обеспечивающим управление деятельностью она представляет собой также совокупность условий, направляющих педагога и слушателя к определенной деятельности.

Это, в свою очередь, осуществляется на основе интеграции соответствующих организационно-педагогических компонентов, связанных с нормативно-правовыми актами, средой, процедурами координации содержания и направлений деятельности образования, социального сотрудничества, взаимодействия в процессе достижения образовательных результатов, а также здорово-рабочей среды, оценки и стимулирования результатов.

Таблица 1.

**Сопоставительный анализ деятельности по повышению квалификации  
в государственных образовательных учреждениях и негосударственных  
образовательных организациях**

<b>Сопоставительные показатели</b>	<b>Государственные образовательные учреждения</b>	<b>Негосударственные образовательные учреждения</b>
<b>Формы образования</b>	Официальные , методические услуги	Официальный, негосударственный, информал
<b>Планирование образования</b>	Централизованный	Маркетинговые технологии
<b>Содержание образования</b>	Развития профессиональных знаний	Квалификационные требования и потребности
<b>Модель обучения</b>	Коррекция навыков и компетенций, а также компетенций, ориентированных на квалификационные требования	Развивающее образование на основы личносно – ориентированного компетентностного подхода
<b>Образовательные технологии</b>	Традиционный, инновационный	Инновационное, модульное, дистанционное, самостоятельное образование
<b>Методология</b>	Андрагогика	Андрагогика, экстагогика
<b>Контроль и оценка</b>	Контроль и оценка результатов обучения	Менеджмент качество образования
<b>Тип услуг и адаптивный результат обучения</b>	-	Из потребностей предлагается
<b>Результат обучения</b>	Знания, умения и навыки, степень освоения	Знания, умения и навыки, компетенции и личное развитие
<b>Качество управления</b>	Аттестация и аккредитация, Наблюдательный совет	Социальное сотрудничество, система самооценки, качество управление
<b>Механизмы стимулирования</b>	-	Финансирование НОО покрытие счета ваучер и привилегированные сертификаты
<b>Система управления</b>	Централизованное управление	Академическая и финансовая независимость

В исследованиях (Э.Тоффлер, М.Портер, Х.Мексон, Ф.Хедоури и т.д.) подчеркивается важность анализа внешних и внутренних факторов при проектировании, планировании деятельности организации учреждения, выявлении угроз в сфере деятельности новых возможностей.

Кроме того, в рамках исследования качество образовательных услуг и их гибкость влияют на совершенствование деятельности негосударственных

образовательных организаций по предоставлению современных образовательных услуг; инфраструктура, территориальное расположение; социальный имидж и кооперация; кадровый потенциал; потенциал и потребности слушателей; Академическая и финансовая независимость; управление ресурсами, бенчмаркинг, а также такие факторы, как оценка, мониторинг, коррекция необходимость сосредоточения внимания обосновывалась научно-теоретически.

В третьей главе диссертации под названием **«Направления совершенствования механизма повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях на основе инновационного подхода»** рассмотрено совершенствование технологий повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях, внедрении управления качеством образования в процессы повышения квалификации педагогических кадров описано содержание совершенствования механизмов повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях с помощью маркетинговых технологий.

Пандемия COVID-19 и определенные ограничения в этот период мотивировали развитие новых траекторий образования, формирование уникальных новых традиций в образовании. Потребность и востребованность образовательной практики, в частности, таких направлений, как дистанционное образование, онлайн-образование, цифровая образовательная среда, в процессах повышения квалификации стала как никогда высока. В результате с научно-педагогической точки зрения стали изучаться актуальные задачи, связанные с трансформацией инновационного формата учебных процессов в цифровой образовательной среде и определением новой траектории его развития.

В рамках нашего исследования была разработана процессная структура, основанная на интеграции социального заказа государства, потребностей потребителей образовательных услуг (работодателей, обучающихся) и требований рынка труда при моделировании процессов совершенствования механизм работы педагогов общего среднего образования в негосударственных образовательных организациях (Рисунок 1).

В этой модели отражается содержание и направления совершенствования организационно-педагогических и качественных механизмов подготовки педагогов в негосударственных образовательных организациях на основе принципов социального заказа и непрерывного образования, а также компетентностного, акмеологического и андрагогического подходов, а также основа стратегии управления качеством.

Также для придания модели рефлексивно-регенеративной и постоянно развивающейся черты в качестве дополнения был введен компонент управления изменениями и трансформации.

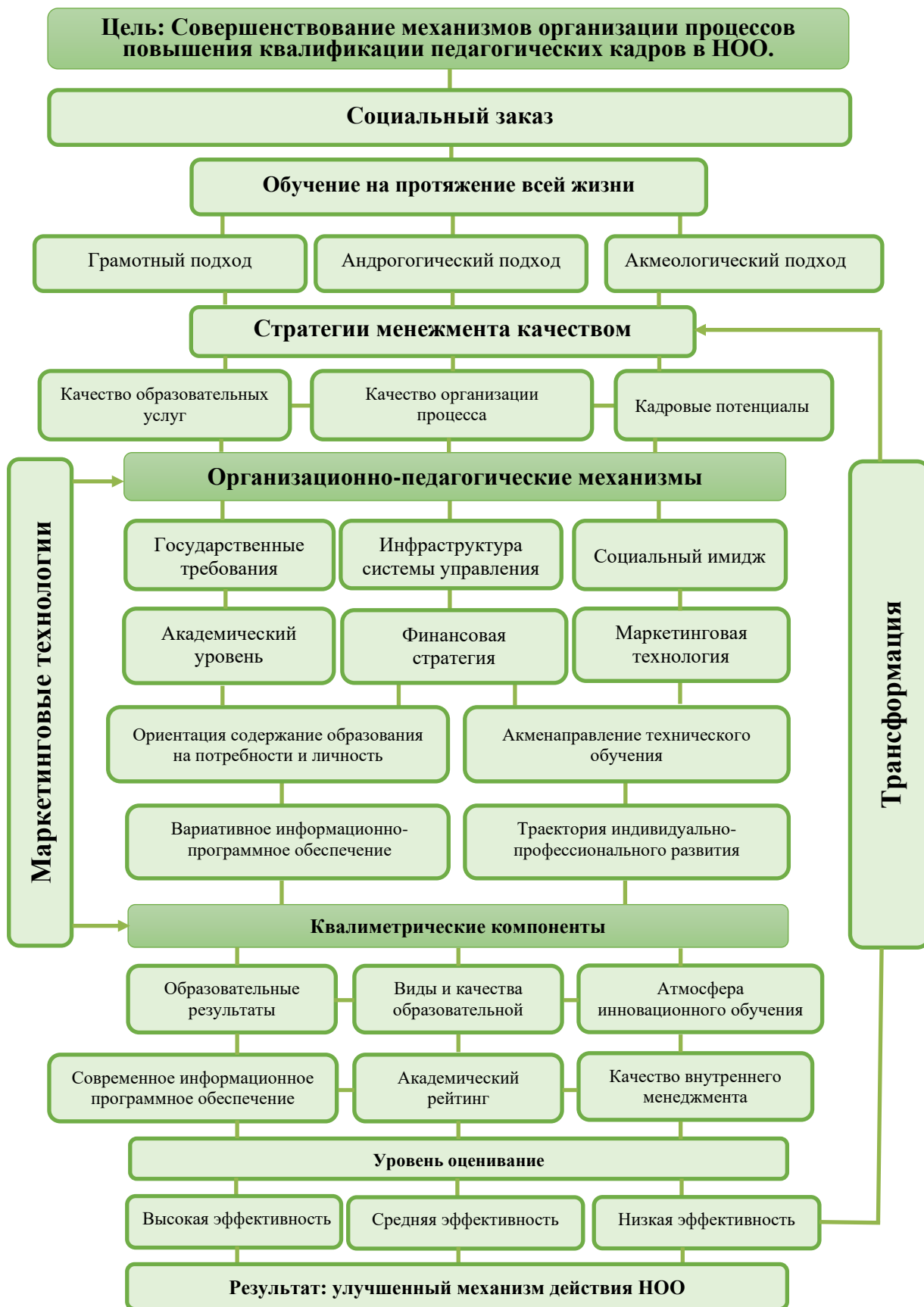


Рисунок 1. Функционально-структурная модель совершенствования механизма повышения квалификации педагогических кадров в НОО

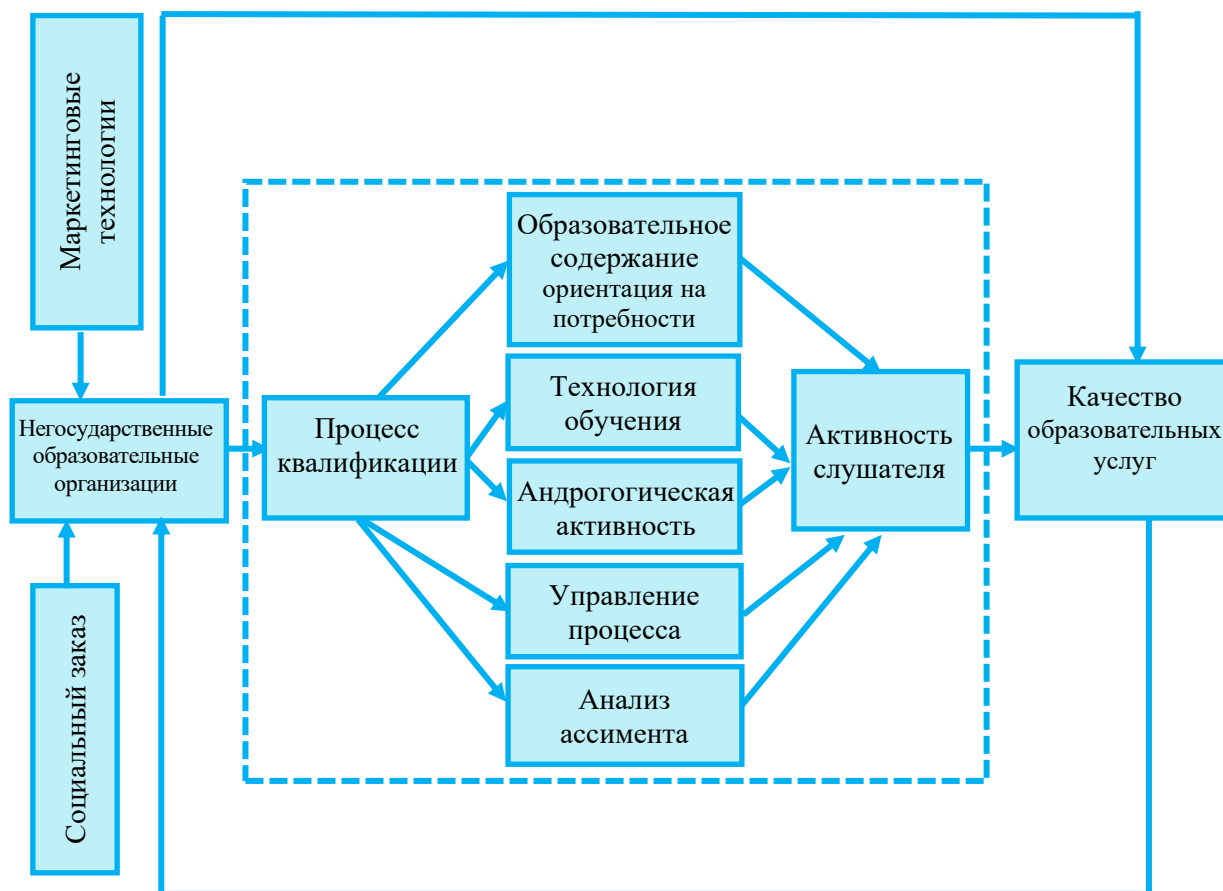
Известно, что организация учебных процессов на основе инновационного подхода составляет содержание образования и что каждый инновационный элемент, входящий в образовательный процесс, соответствует его целям и задачам, действиям и требованиям обучаемого и педагога; обеспечение обратной связи, т. е. компетентностный подход и обучение на основе опыта (experiential learning); она должна отвечать таким требованиям, как обеспечение самостоятельной работы обучающегося с учебной информацией, внедрение новых форм деятельности педагога и мотивация к саморазвитию.

В рамках исследования были внедрены следующие акметехнологии, предназначенные для аудитории повышения квалификации: проблемное обучение, проектное обучение, геймификация (использование игровых элементов в образовательном контексте), смешанное (гибридное) обучение.

Известно, что исследования на рынке образовательных услуг имеют свои особенности, а рост социальных потребностей, достижения науки, популяризация цифровых технологий делают наиболее актуальной доставку образовательных продуктов (в том числе обучающих программ) до потребителей. Формирование системы менеджмента качества, включающей выбор эффективных методов продаж и средств сбыта. Из анализа видно, что качество является сегодня одной из наиболее используемых категорий как уровень соответствия целям, при котором товары или услуги соответствуют стандартам или спецификациям (Conformance to Specifications or Standards), соответствие по назначению качественной цели. Качество как удовлетворение заявленных или подразумеваемых потребностей клиентов служит важным показателем. Качество образования в негосударственных образовательных учреждениях направлено на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, средств и методов принятия решений, методов обеспечения эффективности деятельности, мобилизации усилий участников труда. достижения поставленных целей, а непрерывность процесса. На основании вышеуказанных анализов и педагогических наблюдений структура процесса управления качеством организации подготовки педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях была определена следующим образом (Рисунок 2).

В этой структуре приоритет отдавался таким принципам, как системность, ориентация на потребности, бенчмаркинг, анализ соответствия качества образовательных услуг требованиям рынка труда, мониторинг качества. При этом основными составляющими этой структуры были определены управление качеством учебных процессов, реализация государственных требований в учебных курсах, приоритет социального заказа и организация учебных процессов и непрерывный контроль качества их результатов. Контроль качества, в свою очередь, государственные требования к обучению; наличие механизмов внутреннего контроля, ориентация содержания образования на потребности, разработка критериев и показателей оценки качества образовательного процесса; принятие и реализация управленческих решений осуществляется на основе

качественных показателей, таких как показатели эффективности (KPI), отзывы работодателей, результаты аудитории, уровень достижения ожиданий, финансовые стратегии учреждения, академический рейтинг. Результаты этой оценки, в свою очередь, влияют на результаты внешней оценки и аттестации негосударственной образовательной организации.



**Рисунок 2. Структура повышения качества управления процессами обучения в негосударственных образовательных организациях.**

Качество образования и качество услуг в негосударственных образовательных организациях напрямую требуют выявления эффективных технологий маркетинга образовательных услуг и их успешного использования.

Маркетинговые технологии представляют собой комплекс творческих подходов и действий, связанных с процессами принятия решений, диагностических, развивающих, качественных методов и инструментов, направленных на повышение качества образовательных услуг, организацию успешной деятельности организации, учреждения на рынке, повышение ее социального имиджа. и достижение ее основных целей. В последнее время основные тенденции развития маркетинга меняются в соответствии с развитием цифровых коммуникационных технологий, информации, интернета и социальных сетей. В данном случае в качестве современных маркетинговых технологий можно назвать социальный маркетинг, SMART-маркетинг, интерактивный маркетинг, сетевой (электронный) маркетинг.

Одной из современных маркетинговых технологий является цифровой маркетинг. Цифровой маркетинг считается эффективным средством привлечения взрослой аудитории, и естественно, что разнообразие и диверсификация контента вызывает у них большой интерес. Кроме того, потребители хотят, чтобы контент динамически менялся за счет более быстрого взаимодействия и передачи информации. Еще одним важным аспектом является возможность оценивать и анализировать эффективности процессов обучения в негосударственных образовательных организациях, потребностей аудитории, настроений и предложений работодателей в электронной форме (онлайн-опросы, голосовые видеочаты, интервью и т.д.) с помощью технологий цифрового маркетинга. Это, в свою очередь, формирует надежную информационно-аналитическую базу для совершенствования содержания, формы и методов процессов обучения, повышает возможность принятия нестандартных управленческих решений. В то же время в современных маркетинговых исследованиях набирает популярность система оценки эффективности деятельности КРІ (ключевые показатели эффективности, КРІ).

В ходе исследования была разработана качественная система оценки показателей результативности и эффективности на основе маркетинговых технологий на основе 6 критериев и 24 показателей, а также направления совершенствования механизмов повышения квалификации педагогических кадров определены государственные образовательные организации с помощью маркетинговых технологий.

В четвертой главе диссертации **«Квалиметрическая система организации педагогической опытно-экспериментальной работы и оценки эффективности результатов»** изложены содержание и результаты педагогической опытно-экспериментальной работы, направленной на совершенствование организационно-педагогических механизмов процессов педагогической деятельности, обучение в негосударственных образовательных организациях.

Экспериментальная работа по совершенствованию механизма повышения квалификации общеобразовательных педагогов в негосударственных организациях образования в 2017-2022 годах «Центр развития педагогов Зиё муаллим», «Международная школьная группа Турон» и «Тафаккур Чархпалаги» негосударственное образование Всего 447 респондентов (250 в фокус-группе) были набраны из руководящего состава и педагогов организаций и руководителей, педагогов и слушателей Национального центра подготовки педагогов по новым методикам Самаркандской и Сурхандарьинской областей.

В ходе педагогического эксперимента-апробации были выявлены следующие составляющие механизма совершенствования процесса повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных организациях образования: в области качества управления: владение инновационной управленческой компетентностью руководящих кадров ; должным образом налажена инфраструктура управления и управление

персоналом; создание системы управления качеством образования; открытость и прозрачность информации; качество содержания образования - компетентностные требования к содержанию и качеству профессиональной подготовки обучающихся формируются на основе требований и предложений работодателей; образовательные программы и учебно-методическое содержание формируются и проектируются исходя из потребностей слушателей (педагогических работников); качество образования - квалификационный уровень, профессиональная компетентность, инновационная активность педагогов, работающих в негосударственных организациях образования, качество программно-методического обеспечения, качество воспитательной, организационно-методической работы; качество технологий обучения – использование интерактивных образовательных технологий, информационно-коммуникационных технологий, цифровизация образовательных процессов в процессах повышения квалификации; качество образовательных результатов - заказчики (общеобразовательные школы), удовлетворенность учащихся результатами обучения, развитие мотивации самого профессионального и личностного развития педагогов. Уровни развития этих критериев и показателей определялись в порядке высокого, среднего и низкого.

Диагностический блок программы экспериментальных испытаний: социальный опрос среди педагогов, интервью с руководящим составом, анализ результатов курса повышения квалификации педагогов по сравнительному анализу деятельности государственных и негосударственных учебных заведений; блок развития: разработка и опытно-промышленная апробация модели совершенствования механизмов повышения квалификации кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях; заключительный блок: рефлексивный анализ, включал такие блоки, как разработка научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию механизмов процессов обучения в негосударственных образовательных организациях (Таблица 2).

В процессе экспериментальной работы со слушателями курса обучения в государственных и негосударственных организациях образования проведено экспертное оценивание на основе КРІ - качественных показателей результативности и показателей эффективности на основе маркетинговых технологий в негосударственных образовательных организациях, организационно-педагогических проанализированы условия и факторы, влияющие на эффективность.

В то же время результаты опросов по эффективности процессов обучения показывают практико-инновационную направленность процессов, практическую работу в процессе организации обучения (деловые игры, тренинги, круглые столы), индивидуальные консультации, еще раз подтвердили наши научные гипотезы, в связи с приоритетом элементов дистанционного обучения.



Таблица 2.

**Анализ эффективности и факторов, влияющих на деятельность негосударственных организаций образования и государственных учреждений образования**

Факторы\ индекаторы	Негосударственные образовательные организации			Государственные учреждения образования		
	<i>высший</i>	<i>средний</i>	<i>низкий</i>	<i>высший</i>	<i>средний</i>	<i>низкий</i>
Тип и качество образовательных услуг	79,2%	20,6%	-	31%	46,5%	21%
Инновационное образование	88%	8%	-	37%	49,4%	13%
Современная информационно-програмная среда	90%	9,2%	-	28,6%	50%	21,2%
Потенциал педагогов	82,4%	15%	-	35,7%	64%	-
Внутреннее управление качеством система	44,2%	51%	-	20,3%	43,6%	33%

Эти критерии позволили определить динамику развития уровня профессиональной компетентности педагогов в процессе повышения квалификации с помощью диагностических, контрольных и педагогических методов.



**Рисунок 3. Средние показатели эффективности экспериментально-испытательных работ.**

По результатам экспериментальной работы уровень эффективности разработки этих критериев оценивался следующим образом (Рисунок 3).

Таким образом, статистическими методами было подтверждено, что результаты после эксперимента эффективны по сравнению с результатами в начале эксперимента. Доказано, что работоспособность в опытной группе была выше в 1,17 раз, то есть на 17 процентов выше.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенных исследований по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в негосударственных образовательных организациях сделаны следующие выводы:

1. Анализ современного состояния и организационно-педагогических условий подготовки учителей в негосударственных образовательных организациях, уточнение её андрагогических, акмеологических, аксиологических, дидактических основ и структуры системы подготовки кадров в частном секторе на основе изучения существующих теоретических взглядов и лучшие практики, организация работы, инфраструктура, направления, цели и принципы.

2. Организационно-педагогические и управленческие механизмы повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных средних школ в негосударственных организациях образования, обеспечение взаимодействия государственных и негосударственных организаций образования в системе повышения квалификации педагогических кадров; введение четко согласованного плана и целового регламента по формированию и финансированию планов обучения; развития компетенций руководителей НОО в части управления образованием и маркетинга; научно и педагогически обоснована необходимость согласования программ обучения с требованиями государства и работодателей, изучение новых требований и разработка на их основе программ обучения, диверсификация образовательных услуг.

3. Исследования подтвердили, что в системе повышения квалификации негосударственных образовательных организаций в качестве программы личностного развития педагога индивидуальный отбор с учетом уровня подготовки каждого обучающегося имеет важное значение как один из эффективных организационно-педагогических механизмов, позволяющих формировать индивидуальные программы обучения.

При этом непрерывный контроль качества образования, создание организационных условий, позволяющих определять соответствие конечного результата реальным результатам через механизм «обратной связи», наличие индивидуальной методической службы, осуществление установлено, что система «слушатель-слушателю» в образовании служит повышению эффективности деятельности учреждения.

4. По результатам основного этапа экспериментальной работы формирование содержания образования на основе индивидуального выбора слушателя как организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях; широкое использование инновационных образовательных технологий в учебных процессах; создание условий для самостоятельного обучения и самодиагностики слушателей; научно-педагогически обоснованными были такие, как внедрение системы информационно-обмена

опытом посредством использования эффективных форм профессионального обучения, проблемных курсов, онлайн-курсов, целевых курсов, нетворкинга и т. д.

5. В ходе нашего исследования новизна предлагаемых механизмов характеризовалась тем, что система обучения в негосударственных образовательных организациях ориентирована на решение двойственной педагогической задачи, то есть включает в себя необходимый учебный материал, направленный на «устранение пробелов» в профессиональной деятельности слушателей. Желательно создать профессиональную коммуникативную среду для создания полученных модулей, развития компетенций и усвоения слушателями Государственных требований (квалификационных требований).

6. Целесообразно предложить поэтапные механизмы повышения квалификации педагогических кадров негосударственных образовательных организаций на основе маркетинговых технологий. При этом негосударственная система повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ в основном управляется внешними (рыночными) заказами, требования системы образования определяются исходя из потребностей педагогов, а процесс повышения квалификации разработана ведется на его основе. При этом представляется целесообразным учитывать региональную систему потребностей повышения квалификации при организации процессов повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ.

7. Педагогическая модель процессов повышения квалификации, направлена на развитие творческих способностей педагога с учетом индивидуальных возможностей и уровня педагога, обслуживает систему повышения квалификации и совершенствования педагогического коллектива, повышает мотивацию педагогического коллектива, самого процесса служит для увеличения. Определение педагогических условий процесса исходя из потребностей, на основе индивидуализированно-лично ориентированной образовательной траектории, реализации образовательных циклов на основе модульных технологий, проблемных, проектно-исследовательских, диалогических образовательных технологий, инновационно-информационных образовательных ресурсов является одним из важных факторов, обеспечивающих эффективность процесса.

8. В трансформационных процессах в образовании все больше развивается система открытого профессионального развития. При этом необходимо создавать и поддерживать педагогическую фасилитационную среду (дистанционное обучение, тьюторство, консультативно-наставническую), способствующую инновационному профессиональному развитию педагогических кадров общеобразовательной школы, а также модели проектирования потребно-ориентированной образовательной системы. процесс, решение проблем требует широкого внедрения целенаправленных и интерактивных образовательных методов и технологий.

9. В ходе нашего исследования была предложена инновационная модель совершенствования организационно-педагогических механизмов повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях. Модель инновационного развития представляет собой комплексную модель развития, включающую меры по комплексным параметрам развития, направленную на предложение и внедрение новых технологий, инновационных услуг, повышение показателей деятельности организации, а также инновационные реформы в системе обучения и является форма форсайт-планирования, направленная на выполнение требований.

10. Опираясь на результаты и выводы, сформированные на основе экспериментальной работы, по окончании исследования была разработана структура направлений инновационной деятельности по совершенствованию механизма повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях. В этой структуре в качестве компонентов повышения эффективности негосударственных образовательных организаций в части повышения квалификации педагогических кадров: инновационная направленность образовательных программ; внедрение образовательных и технологических инноваций и трансфер инноваций; инновационная система межотраслевых коммуникаций и сотрудничества; сертификация, самооценка, внутренняя система менеджмента качества; определены показатели инновационной деятельности негосударственной образовательной организации.

**По результатам исследования разработаны следующие научно-методические рекомендации:**

- внедрение потребительской системы в негосударственных организациях образования при определении содержания и образовательных направлений повышения квалификации педагогических кадров общеобразовательных школ;

- необходимо развивать сотрудничество негосударственных организаций образования и государственных учебных заведений, педагогические механизмы взаимного сотрудничества;

- повысить практико-методическую подготовку негосударственных организаций образования в части управления образованием, маркетинговых исследований в образовании, инновационной компетентности и широко привлекать их к курсам повышения квалификации по данному направлению;

- внедрение механизмов контроля на основе цифровых технологий повышения квалификации педагогов в негосударственных организациях образования и внедрение единой квалиметрической системы оценки показателей деятельности.

**ONE TIME SCIENTIFIC COUNCIL BASED ON THE SCIENTIFIC  
COUNCIL PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 ON AWARDING SCIENTIFIC  
DEGREES AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMY**

---

**JIZZAKH STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY**

**KHOLMURODOV AZAM SHAKHRIYOROVICH**

**IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL STAFF OF GENERAL SCHOOLS  
IN NON-STATE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

**13.00.07 – Management in education**

**ABSTRACT**  
**of doctoral dissertation (DSc) pedagogical sciences**

**Tashkent – 2023**

**The theme of the doctoral (DSc) dissertation was registered by the Supreme Attestation Commission of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under No. B2022.4.DSc/Ped291.**

The dissertation was carried out at the Jizzakh State Pedagogical University.

The abstract of the doctoral (DSc) dissertation was posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of the Scientific Council at [www.tsue.uz](http://www.tsue.uz). and on the website of "ZiyoNet" Information and Educational Portal at [www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz).

**Scientific consultant:** **Musurmanova Ainisa**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Official opponents:** **Usmonov Botir Shukrullaevich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Kuysinov Odil Alimuratovich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Mardonov Shukrullo Kuldoshevich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Leading organization:** **Namangan State University**

The defence of the dissertation will be held on "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_2023, at \_\_\_\_ at the meeting of the One time Scientific Council based on the Scientific Council No. PhD.03/31.05.2022.PED.16.04 on Award of Scientific Degrees at the Tashkent State University of Economics. (Address: 100066, Tashkent, Chilonzar district, Islam Karimov street, 49. Tel.: +998 71 239 01 43, +998 71 239 01 49, +998 71 239 28 09; fax: (0 371) 239- 41-23 (99871) 246-06-69; Web-site: [www.tsue.uz](http://www.tsue.uz); E-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)).

The dissertation can be looked through in the Information Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered under No. \_\_\_\_\_). (Address: 100066, Tashkent, Chilonzar district, Islam Karimov street, 49. Tel.: +998 71 239 01 43, +998 71 239 01 49, +998 71 239 28 09; fax: (0 371) 239- 41-23 (99871) 246-06-69)

The abstract of the dissertation was distributed on "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023.

(Registry rekord No. \_\_\_\_\_ dated "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023).

**M.F.Hakimova**  
Chairman of the One time Scientific Council  
awarding scientific degrees,  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Sh.E.Mamarazhabov**  
Scientific Secretary of the One time Scientific  
Council awarding scientific degrees,  
Candidate of Pedagogical Sciences, Docent

**D.O. Himmataliyev**  
Chairman of the Scientific Seminar at One time  
Scientific Council of the Scientific Council  
awarding scientific degrees,  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

## INTRODUCTION (annotation of the DSc dissertation)

**The aim of the research** is to improve the organizational and pedagogical mechanisms for improving the qualifications of teaching staff of general secondary schools in non-state educational organizations.

**The object of the research** was the process of improving the organizational and pedagogical mechanisms of improving the qualifications of teaching staff of general secondary schools in non-state educational organizations. A total of 447 leaders, pedagogues and students of the "Ziya muallim pedagoglar development center", "Turon international school group" and "Tafakkur charkhpalagi" non-governmental educational organizations, as well as leaders, pedagogues and listeners of the national centers for training pedagogues in new methodologies of Samarkand and Surkhandarya regions participated in the experiments respondents listeners participated.

**Scientific novelty of the research** is as follows:

improved the capabilities of non-state educational organizations that provide pedagogical processes in the field of educational services, and the regulatory framework based on the orientation of the content and form of education to the needs and nature of the activities of students;

the organizational, pedagogical and managerial mechanisms of general education schools of non-state educational organizations are clarified, the pedagogical content, definition, priority, conditions and factors for the effectiveness of the educational process are determined;

in non-state educational organizations, the conditions for the implementation of foreign experience in improving the qualifications of pedagogical staff of general education schools are determined based on compliance with the conditions of pedagogical education in our country;

the mechanisms for implementing internal quality management in non-state educational organizations have been improved based on the diagnosis of needs based on marketing technologies, the type and flexibility of educational services, monitoring indicators of the quality and effectiveness of education, the introduction of components of reflexive impact in the educational process;

it is based on the experimental level of management of the advanced training system for teachers of general secondary education in non-state educational organizations and will lead to the improvement of the criteria, levels and mechanisms for assessing its effectiveness, strengthening public quality control and an individual approach to further improving performance

**Implementation of research results.** Based on the scientific results obtained on the improvement of the mechanism of improving the qualification of pedagogic personnel of general secondary schools in non-state educational organizations:

31 of the Law of the Republic of Uzbekistan "On Education" from the results of research related to the administrative structure, organization of work, directions, goals and principles of the organization of professional development of pedagogic personnel in non-state educational organizations was taken into account and accepted by the Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of

Uzbekistan in the preparation of the sixth paragraph of the article (letter of the Legislative Chamber of the Oliy Majlis dated 06.12.2022 No. 02/4-223 and the Committee on Science, Education, Culture and Sports Act of December 5, 2022). As a result, it served to define the normative legal bases and mechanisms of organization and management of pedagogic staff qualification improvement activities in non-state educational organizations.

Proposals related to the management mechanisms of the educational process in improving the qualifications of teaching staff of general secondary schools in non-state educational organizations were taken into account and used in the formation of the fifth paragraph of Article 34 of the Law "On Education" of the Republic of Uzbekistan (Letter No. 02/4-223 dated 06.12.2022 of the Legislative Chamber of the Supreme Majlis and minutes of the Committee on Science, Education, Culture and Sports dated December 5, 2022). As a result, the legal-institutional foundations of the management and implementation of the activities of non-state educational organizations have been improved.

The activities of non-governmental educational organizations are based on proposals for the systematic organization and design factors, structure, and components of the pedagogical process of general secondary education teaching staff qualification improvement in non-state educational organizations. was used in the development of the Regulation (Reference No. 02-02/3-3140 of the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan dated December 30, 2022). As a result, the normative and legal basis of the procedure for introducing educational services into the process of improving the qualifications of pedagogic personnel of general secondary educational institutions was formed.

The mechanisms for introducing internal quality management in non-governmental educational organizations on the basis of needs diagnosis based on marketing technologies, the type and flexibility of educational services, monitoring of educational quality and improvement based on the introduction of performance indicators (KPI) and reflexive impact components the proposals were used in the development of requirements for the content and quality of the organization of professional development processes in non-state educational organizations (Reference No. 02-02/3-3140 of December 30, 2022 of the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan).

As a result, requirements for the content and quality of teacher training in non-state educational organizations are based.

In non-state educational organizations, the experimental level of management of the teacher training system of general secondary schools, the evaluation criteria and levels of its effectiveness, as well as suggestions regarding pedagogical process mechanisms, uni-design models, and technologies were used in the development of the procedure for evaluating the results of the teacher training course (Reference No. 02-02/3-3140 of the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan dated December 30, 2022). As a result, the quality management system of training processes has been improved.



**The structure and volume of the dissertation.**

The dissertation consists of an introduction, four main chapters, 181 pages of text, conclusions and recommendations, a list of used literature and appendices.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть; 1 part)**

1. Xolmurodov A.Sh. “Nodavlat ta’lim tashkilotlarida umumiy o’rta ta’lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirishning tashkiliy-pedagogik mexanizmi”. Monografiya. “BOOKMANY PRINT” MCHJ bosmaxonasi Toshkent – 2022 UO‘K: 37.018.46 KBK: 74p X 72 ISBN 978-9943-8775-5-9. B.t. 7,1.

2. Xolmurodov A.Sh. Malaka oshirish tizimida nodavlat ta’lim muassasalari faoliyatini yo’lga qo’yish (me’yoriy-huquqiy hujjatlar sharhi). “Zamonaviy ta’lim” ilmiy-amaliy ommabop jurnal. Toshkent viloyat pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti. Toshkent 2022. 2-son. B. 16-22. (ISSN 2181- 6514). (13.00.07.№10).

3. Xolmurodov A.Sh. Umumiy o’rta ta’lim pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlari. “Ta’lim va innovatsion tadqiqotlar” xalqaro ilmiy-metodik jurnal. Toshkent 2022. 2-son. B. 62-66. (ISSN 2181-1709 (P)).

4. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta’lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish strategiyalari. “Муғаллим ҳам узлуксиз билимлендириў” ilmiy-metodik jurnal. Pedagogika fanlari ITI Qoraqalpog‘iston filiali. Nukus 2022. 5-son. B. 36-41. (ISSN 2181-7138). (13.00.07.№20).

5. Xolmurodov A.Sh.. Umumiy o’rta ta’lim maktablari pedagog kadrlarning malakasini oshirish mazmuni va shakllari. “Namangan davlat universiteti ilmiy axborotnomasi”. Namangan davlat universiteti. Namangan 2022. 6-son. B. 824-829. (ISSN: 2181-1458). (13.00.07.№30).

6. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta’lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirishda innovatsion yondashuvlar. “Zamonaviy ta’lim” ilmiy-amaliy ommabop jurnal. Toshkent viloyat pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti. Toshkent 2022. 6-son. B. 23-29. (ISSN 2181- 6514). (13.00.07.№10).

7. Xolmurodov A.Sh. Organizational Pedagogical Conditions Of Professional Development Of Pedagogical Staff. Journal of Pharmaceutical Negative Results. SCOPUS. VOL. 13 SPECIAL ISSUE 05 (2022). P. 1517-1521.

8. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta’lim tashkilotlarida ta’lim sifati menejmentini joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish. “Uzluksiz ta’lim” ilmiy uslubiy jurnal. Q.Niyoziy nomidagi O‘zbekiston Pedagogika fanlari ilmiy tadqiqot instituti. Toshkent 2022. 5-son. B. 3-5. (13.00.07.№9).

9. Xolmurodov A.Sh. Marketing texnologiyalari-nodavlat ta’lim tashkilotlarida pedagog kadrlar malakasini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish vositasi. “O‘zbekiston Milliy universiteti xabarlari”. Ўзбекистон Миллий университети. Toshkent 2022. 9-son. B. 170-173. (ISSN 2181- 7324). (13.00.07.№15).

10. Холмуродов А.Ш. Андрагогические аспекты процессов подготовки учителей. «Современные исследования в психологии и педагогике-2022» Международной научно-практической конференции. Минск. Беларусь. 2022. Октябрь. С. 125-130. (ISBN 978-3-907385-63-4).

11. Xolmurodov A.Sh. Pedagogik innovatsiyalarni ta'lim tizimiga joriy etish masalalari. "Ta'lim muassasalarida ijtimoiy fanlarni o'qitishda zamonaviy pedagogic texnologiyalaridan foydalanish: muammo va yechim" Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi. Jizzax. 2020. May. B. 3-4.

12. Xolmurodov A.Sh.. Pedagogical fundamentals of using electronic literature in the educational process. International Journal for Innovative Engineering and Management Research. Issue, 2020. November. P. 206-208. (ISSN 2456 - 5083).

13. Xolmurodov A.Sh. Uzluksiz ta'limda milliy-madaniy merosni, intellectual-ijodiy nuqtai nazaridan o'rganishning muammo va yechimlari. "Xalq ta'limi xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishning dolzarb masalalari". Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi. Toshkent. 2021. Oktabr. B. 25-29.

14. Xolmurodov A.Sh.. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish jarayonlari samaradorligini oshirishning innovatsion modeli. "Ta'lim, fan va innovatsiya" ma'naviy-ma'rifiy, ilmiy-uslubiy jurnal. O'zbekiston Respublikasi oiliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. Toshkent. 2022. 5-son Dekabr. B. 60-62. (ISSN 2181- 8274). (13.00.07.№18).

15. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlarining malakasini oshirishning asosiy yo'nalishlari. "Ta'lim va tarbiya jarayonida shaxs kreativ qobiliyatini shakllantirishning dolzarb masalalari". Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. Jizzax. 2022. Noyabr. B. 3-7.

16. Xolmurodov A.Sh. Umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etishning zamonaviy tendensiyalari. "Xalq ta'limi" O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligining ilmiy-metodik jurnali. Toshkent. 2022. 1-son. B. 113-115. (ISSN: 2181-7839). (13.00.07.№17).

17. Xolmurodov A.Sh. Umumiy o'rta ta'lim maktablari pedagog kadrlari malakasini oshirish borasidagi ilg'or xorijiy tajribalar tahlili. "Tafakkur ziyosi" ilmiy-uslubiy jurnal. Jizzax davlat pedagogika universiteti. Jizzax 2022. 3-son. B. 40-44. (13.00.07.№29).

## **II bo'lim. (II часть; II part)**

18. Xolmurodov A.Sh. Ta'limda innovatsion pedagogik texnologiyalardan foydalanish bosqichlari. "XXI asr ta'lim tizimida innovatsion va integratsion yondashuvlar" Xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiya. Jizzax. 2021. May. B. 3-5.

19. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta'lim tashkilotlarida malaka oshirish mexanizmlarini takomillashtirishda eksperimental tahlillarni amalga oshirish. "Uzluksiz ta'lim sifatini oshirish: ta'lim muhiti, ta'lim mazmuni, metodologiyasi

va baholash”. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. Jizzax. 2022. Oktabr. B. 106-109.

20. Xolmurodov A.SH. Interfaol o‘qitishning metodologik prinsplari. “Tillarni o‘qitishda kompetensiyaviy yondashuv va interfaol metodlarning o‘rni”. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. Jizzax. 2019. Mart. B. 5-7.

21. Xolmurodov A.Sh. O‘quv jarayoniga ta’lim texnologiyalarini joriy etishning dolzarbligi. “Fanlarni o‘qitishda innovatsion yondashuvlar”. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. Jizzax. 2019. Oktabr. B. 5-6.

22. Xolmurodov A.Sh. Barkamol avlod va yuksak malakali kadrlarni shakllantirish ta’lim tarbiya jarayonining pirovard maqsadi. “Xalqaro baholash tizimi: muammo va yechimlar” Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. Jizzax. 2020. Fevral. B. 5-8.

23. Xolmurodov A.Sh. Ta’lim sifatini boshqarishning tayanch nuqtasi. “JizPI xabarnomasi” ilmiy-texnik jurnal. Jizzax politexnika institute. Jizzax. 2020. 3-son. B. 96-100.

24. Xolmurodov A.Sh. O‘qituvchilar malakasini oshirish – ta’lim sifatini rivojlantirish omili sifatida. “Rivojlantiruvchi texnologiyalar asosida maktabgacha ta’lim muassasasi tarbiyalanuvchilari va boshlang‘ich sinf o‘quvchilari kreativlik sifatlarini shakllantirish” Respublika ilmiy-amaliy onlayn konferensiya. Jizzax. 2020. Oktabr. B. 5-7.

25. Xolmurodov A.Sh. Nodavlat ta’lim tashkilotlarining pedagogik kadrlar malakasini oshirish jarayonida milliy va umuminsoniy qadriyatlarni shakllantirish. “Oilaviy qadriyatlarni mustahkamlashning dolzarb masalalari va muammolari” Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. Toshkent. 2021. Mart. B.103-106.

26. Xolmurodov A.Sh. The role of the concept of “Human capital” in the retraining and professional development of teachers. International Journal on Integrated Education (Vol 4, Issue 5, May 2021). P. 359-365. (p-ISSN: 26153785).

27. Xolmurodov A.Sh. Fanga oid kompetensiyalar asosida ta’lim mazmunini takomillashtirish masalalari.. “Kompetensiyaviy yondashuvli ta’lim tizimini tashkil etish usullari” Xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiya. Jizzax. 2021. B. 5-10.

28. Xolmurodov A.Sh. Pedagogical fundamentals of electronic education in the educational process. “Fan va ta’lim mazmunini takomillashtirishda xorijiy tajribalardan foydalanish: muammolar va yechimlar” Respublika ilmiy-amaliy onlayn konferensiya. Jizzax. 2021. Iyun. B. 3-5.

29. Xolmurodov A.Sh. Ilg‘or xorijiy davlatlarda pedagog xodimlarning malakasini oshirishdagi tajribalari tahlili. “Hayot davomida ta’lim olish: yangi paradigmalar va kutiladigan natijalar”. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. Samarqand. 2022. Iyun. B. 905-909.

30. Холмуродов А.Ш. Маркетинговые технологии - обеспечить механизмы повышения квалификации педагогических кадров в негосударственных образовательных организациях. «Экономика и социум» Институт управления и социально – экономического развития. Российская Федерация. №9 (100) 2022. Сентябрь. С. 773-739. (ISSN 2225 - 1545).

31. Xolmurodov A.Sh. Innovative directions for improving the mechanisms for advanced training of teaching staff in non-state educational organizations. "GALAXY" International interdisciplinary research journal (GIIRJ) Vol. 10, Issue 11, Nov. (2022). P. 542-545. (ISSN (E): 2347 - 6915).

AVTOREFERAT “Iqtisodiyot va ta’lim” ilmiy jurnalida tahrirdan o‘tkazildi.  
(23.03.2023 y.)

Adadi 100 nusxa. Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Bosma tabog‘i 3,9. “Times New Roman” garniturasini.  
“BOOKMANY PRINT” MCHJ bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent shahri, Uchtepa tumani, 22-mavze, 17-b uy.