

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI QOSHIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc 03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**  
**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

---

**ISKANDAROVA GULRUX PIRMAMATOVNA**

**UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV  
SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISH  
MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

13.00.07-Ta'limda menejment

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

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

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)  
по педагогическим наукам**

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

**Iskandarova Gulrux Pirmamatovna**

Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish ..... 5

**Искандарова Гулруҳ Пирматовна**

Совершенствование механизмов оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений ..... 25

**Iskandarova Gulrux Pirmamatovna**

Improvement of mechanisms for evaluation and development of management potential of heads of general education institutions ..... 49

**E’lon qilingan ishlar ro‘yxati**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 53

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI QOSHIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc 03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**  
**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

---

**ISKANDAROVA GULRUX PIRMAMATOVNA**

**UMUMTA'LIM MUASSASALARI RAHBARLARINING BOSHQARUV  
SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISH  
MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

13.00.07-Ta'limda menejment

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.PhD/Ped8488 raqam bilan ro‘yxatga olingan.**

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengashning veb-sahifasida ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) hamda “ZiyoNet” axborot-ta’lim portalida ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Ximmataliyev Do’stnazar Omonovich**  
pedagogika fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Qoriyeva Yoqutxon Karimovna**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Maxmudova Dilfuza Meliyevna**  
pedagogika fanlari doktori, professor.

**Yetakchi tashkilot:**

Buxoro davlat universiteti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/30.12.2020.I.16.02 raqamli ilmiy kengashning 2025-yil «11» 07 soat 10:00 dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 49. Tel.: (998-71) 239-01-49; faks: (998-71) 239-41-23; e-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz)

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (1711 raqami bilan ro‘yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy. Tel.: (998-71) 239-28-75; faks: (998-71) 239-28-75; e-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz)

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil «14» 07 kuni tarqatildi.

(2025-yil «10» 07 dagi 31-raqamli reestr bayonnomasi).



G.Q. Abduraxmonova  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, i.f.d., professor

O.Dj. Djurabayev  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, i.f.d., dots

Sh.A. Allayorov  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, i.f.d., professor

## **KIRISH (Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbliji va zarurati.** Jahon ta’lim siyosatining markaziy yo‘nalishlaridan biri ta’lim muassasalari rahbarlarining salohiyatini rivojlantirishdir. Xalqaro tashkilotlar va tahlillar (UNESCO, OECD, World Bank) ta’kidlaganidek, maktab rahbarining rahbarlik qobiliyati maktabning umumiyl natijadorligi, o‘quvchilarning akademik yutuqlari va o‘qituvchilarning kasbiy o‘sishiga bevasita ta’sir ko‘rsatadi. Davlatlar ta’lim islohotlarida maktab rahbarlari uchun maxsus dasturlar yaratishni qo‘llab-quvvatlashmoqda. Jumladan boshqaruv salohiyatini rivojlantirish uchun Finlandiya, Buyuk Britaniya, Singapur, Kanada, Yaponiya kabi davlatlarda maxsus Leadership Training Programlar, ta’lim rahbarlari uchun National Institute of Education (NIE) maxsus yetakchilik dasturlari ishlab chiqilgan.

Dunyo miqyosida maktab rahbarlarining salohiyatini baholash va rivojlantirish — ta’lim sifatini oshirish, raqamli transformatsiyani samarali amalga oshirish, ta’limda tenglikni ta’minlashning asosiy mexanizmi sifatida qaralmoqda. UNESCO rahbarlar uchun menejment, strategiya, inqlyuziya va raqamli transformatsiya sohalarida rahbarlik salohiyatini rivojlantirishni ta’lim sifatining kafolati sifatida e’tirof etadi. UNESCO tadqiqotlari maktab rahbarlari uchun tanlov, baholash va doimiy kasbiy rivojlanish mexanizmlari joriy etish zarurligini ko‘rsatadi.

O‘zbekistonda ta’lim sohasini tubdan isloq qilish, uni zamon talablariga mos ravishda modernizatsiya qilish ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilangan. Ta’lim tizimidagi bu jarayonlar, avvalambor, umumta’lim muassasalari rahbarlarining yuqori darajadagi boshqaruv salohiyatiga ega bo‘lishini talab etmoqda. Chunki ta’lim muassasasi rahbarining salohiyati nafaqat pedagogik, balki strategik boshqaruv, resurslardan oqilona foydalanish, jamoa ichida samarali muloqot va qaror qabul qilish qobiliyatini ham o‘z ichiga oladi. “2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi”<sup>1</sup>da ustuvor vazifalardan “Ta’limni raqamlashtirish va samarali boshqaruvni joriy etish” belgilangan. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv salohiyatini aniq baholash, muammolarni tahlil qilish va rivojlantirish mexanizmlarini yaratish — ta’lim sifatini oshirishning muhim shartlaridan biridir.

O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gida”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‘risidagi”, 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-sonli “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi farmonlari, 2018-yil 14-avgustdagi PQ-3907-son “Yoshlarni ma’naviy-axloqiy va jismoniy barkamol etib tarbiyalash, ularga ta’lim-tarbiya berish tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2020 yil 6-noyabrdagi PQ-4884-son “Ta’lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 28.01.2022 yildagi PF-60-son

to‘g‘risida” qarorlari, hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me’yoriy-xuquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishi-ning ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Mazkur tadqiqot ishi respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlanishda, innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi:** Mamlakatimizda ta’lim muassasalarini boshqarish, ta’lim muassasasi rahbarlari boshqaruv faoliyatini tashkil etish, bo‘lajak mutaxassislarini boshqaruv faoliyatiga tayyorlash, ta’lim muassasalari rahbarlari malakasini oshirish yo‘nalishlari R.X.Djurayev, M.Mirqosimov, S.T.Turg‘unov, Sh.E.Qurbonov, N.Q.Ahmedovalar, ta’lim sifati boshqaruvi muammolari R.Sh.Ahlidinov, U.I.Inoyatov, oliy ta’lim muassasalari talabalarini boshqaruv faoliyatiga tayyorlash Q.O.Shodmonov, ta’lim muassasalari rahbar xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish muammolari M.U.Dexkanova, J.G.Yo‘ldoshev, M.A.Yuldashev va boshqalar tomonidan tadqiq etilgan.

MDH mammalakatlarida mакtab rahbarlarining professional rivojlanishi, ta’lim muassasalarida boshqaruv sifatini oshirishga doir S.G.Kosaretskiy, V.P.Toporovskiy, M.M.Potashnik, V.S.Lazarevlar; ta’lim muassasalarida yetakchilik va boshqaruv salohiyatini rivojlanish YE.V.Kazakova, G.S.Abdraxmanov, T.M.Davidenko, V.I.Zverevalar; mакtab rahbarlari uchun baholash mezonlari va rivojlanish strategiyalari A.M.Moiseyev, P.I.Tretyakov, T.I.Shamovalar tomonidan ishlab chiqilgan.

Xorijlik olimlar A.Saltzman, R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawenlar o‘qituvchilarni yetakchilikka tayyorlash orqali mакtabning umumiy salohiyatini oshirishga oid, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, K.Thomaslar konstruktivistik yetakchilik, o‘qituvchi yetakchiligi, ta’lim muassasalarida yetakchilik salohiyatini oshirish; E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smitlar tomonidan ta’lim muassasalari rahbarlari kasbiy kompetentliligin rivojlanish masalalari o‘rganilgan.

Tadqiqot muammosiga oid mavjud ilmiy izlanishlar va manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda pedagog olimlar va tadqiqotchilar tomonidan ta’lim muassasalari rahbarlarining kasbiy kompetentligini rivojlanish masalalari muayyan darajada yoritilgan. Biroq, aynan umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va uni rivojlanish mexanizmlarini takomillashtirish, ushbu jarayonning samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli ilmiy izlanishlar yetarli emas.

Xususan, umumta’lim mакtablarining tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, mакtab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini ilmiy asoslangan yondashuvlar orqali shakllantirish tamoyillari, bosqichlari va metodik jihatlari hali to‘liq ishlab chiqilmagan.

Bundan tashqari, rahbarlar boshqaruv salohiyatini baholash va

rivojlantirishda zamonaviy axborot-kommunikatsiya va raqamli texnologiyalardan foydalanishning samarali yo'llari yetarlicha ilmiy tahlil qilinmagan. Ushbu masalalar bo'yicha chuqur tadqiqotlar o'tkazish zaruriyatini yuzaga keltirmoqda.

**Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilgan ilmiy tashkilot yoki ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya ishi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti ilmiy-tadqiqotlar rejasining "Tizimli yondashuv asosida umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari kasbiy kompetentliligini rivojlantirish va boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish texnologiyalari" (2022-2024-yy.) mavzusidagi innovatsion tadqiqotlar doirasida bajarilgan.

**Tadqiqot maqsadi** Umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini baholash va uni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirishdan iborat.

### **Tadqiqot vazifalari:**

maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash mezonlari va ko'rsatkichlarini ishlab chiqish.

umumiy o'rta ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan pedagogik modelni ishlab chiqish.

boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish texnologiyalarini takomillashtirishga doir metodik tavsiyalar ishlab chiqish.

taklif etilgan model va texnologiyaning samaradorligini tajriba-sinov asosida baholash..

**Tadqiqotning obyekti** umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish jarayoni.

**Tadqiqotning predmeti** umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning mazmuni, shakllari, metodlari hamda pedagogik texnologiyalari.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqot jarayonida muammoga doir iqtisodiy, siyosiy, falsafiy, sotsiologik, psixologik, pedagogik adabiyotlarni qiyosiy tanqidiy o'rganish va tahlil etish; umumiy o'rta ta'lim muassasalaridagi ilg'or pedagogik tajribalarni o'rganish; sotsiometrik metodlar (anketa, intervyu, suhbat); pedagogik eksperiment; natijalarni matematik va statistik tahlil etish usullaridan foydalaniladi.

### **Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholashning pedagogik imkoniyatlari korporativ madaniyat yelementlarni bosqichma-bosqich va vektorli yo'naltirishga qaratilgan o'zaro ichki va tashqi hamkorlikda ishlash tamoyillarining boshqaruv jarayonidagi natijadorlik darajasini intensiv oshirish asosida aniqlashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish samaradorligi milliy qadriyatlarga mos bo'lgan rahbar-xodim munosabatlarni plyuralistik tamoyilga riosa qilish ruhiyatini tarbiyalash hamda jamoatchilik ishtirokini kengroq jalg yetish asosida takomillashtirilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish modeli boshqaruv jarayoni preventivligini ta'minlashga qaratilgan situativ transformatsiyalashning kadrlar salohiyatini oshirishga proporsional-

dinamik bog‘liq yegaligini daliliy asoslashga ko‘ra mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish va javobgarlik tuyg‘usini maqsadli oshirishga ustuvorlik berish takomillashtirilgan;

umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash jarayoni kreativ boshqaruv infratuzilmasini intensivlashtirish jarayonini monitoring qilish hamda istiqbolli taraqqiyot strategiyasini faktorli tahlil qilish va istiqbolli ta’limiy natijani prognostik rejlashtirish asosida takomillashtirilgan.

### **Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning nazariy va amaliy asoslarini uyg‘unlashtirishga qaratilgan, ilmiy-metodik tavsiyalarni o‘z ichiga olgan “Marketing asoslari” nomli darslik ishlab chiqilgan. Mazkur qo‘llanma maktab rahbar kadrlarining boshqaruv qobiliyatlarini va intellektual salohiyatini rivojlantirishda amaliy vosita sifatida qo‘llanilgan.

Shuningdek, umumta’lim maktablari rahbar-xodimlarining kasbiy tayyorgarlik darajasini aniqlash hamda boshqaruv sohasidagi bilimlarini baholash imkonini beruvchi kompyuter dasturi ishlab chiqilgan va malaka oshirish tizimiga joriy etilgan.

Bundan tashqari, ta’limni raqamlashtirish sharoitida rahbar kadrlarning intellektual salohiyati va boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga yo‘naltirilgan malaka oshirish tizimini joriy etish bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmalar va metodik tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Tadqiqot natijalarining ishonchliligi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi OAK ro‘yxatiga kiritilgan mahalliy va xorijiy ilmiy jurnallar, shuningdek, respublika va xalqaro miqyosda tashkil etilgan ilmiy anjumanlar materiallari to‘plamlarida chop etilgan maqolalar, nashr qilinadigan uslubiy va o‘quv qo‘llanmalar, O‘zbekiston Respublikasi “Intellektual mulk” agentligi tomonidan axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga oid dasturiy vositalar va elektron ma’lumotlar bazasi uchun berilgan mualliflik guvohnomalari, tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik-statistik tahliliga asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarining amaliyotda joriy etilganligi hamda olingan natijalarining vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqotning natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati umumta’lim maktablari rahbar xodimlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish jarayonining umumdidaktik tamoyillari nazariy jihatdan asoslanganligi, ta’limni boshqarish jarayonlarida avtomatlashtirilgan axborot tizimlari va vositalaridan foydalanish imkoniyatlari takomillashtirilganligi, shuningdek, taklif etilgan texnologiya, model va yaratilgan elektron o‘quv qo‘llanmaning zamonaviy didaktik vosita sifatida malaka oshirish sifati va samaradorligini oshirishga xizmat qilishi, ta’lim jarayonlarini metodologik yondashuv asosida tashkil etishda, o‘quv reja va dasturlarni takomillashtirishda qo‘llanilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundan iboratki, metodologik yondashuvlar va umumdidaktik tamoyillar asosida rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga yo‘naltirilgan o‘quv-metodik ta’minot ishlab chiqilgan,

me'yoriy-huquqiy hujjatlar va tegishli dasturlar tayyorlangan, malaka oshirish mazmuni va sifatiga qo'yiladigan davlat talablarini takomillashtirish, noan'anaviy usullar asosida mashg'ulotlar tashkil etish orqali malaka oshirish kurslarida kasbiy tayyorgarlikni rivojlantirish mexanizmi va metodikasi ishlab chiqilgan va dasturiy manba sifatida taklif etilgan..

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha olingen tadqiqotlar natijalari asosida:

umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholashning pedagogik imkoniyatlari korporativ madaniyat yelementlarni bosqichma-bosqich va vektorli yo'naltirishga qaratilgan o'zaro ichki va tashqi hamkorlikda ishlash tamoyillarining boshqaruv jarayonidagi natijadorlik darajasini intensiv oshirish asosida aniqlashtirishga oid tavsiyalar "Marketing asoslari" nomli darslik mazmuniga singdirilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 22-dekabrdagi 537-sonli buyrug'i, nashr guvohnoma raqami 537-697). Natijada rahbar xodimlarning boshqaruv kompetensiyalari va intellektual salohiyatini rivojlantirishga xizmat qilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish samaradorligi milliy qadriyatlarga mos bo'lgan rahbar-xodim munosabatlarni plyuralistik tamoyilga rioya qilish ruhiyatini tarbiyalash hamda jamoatchilik ishtirokini kengroq jalg yetish asosida takomillashtirishga oid taklifari umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari uchun tashkil etilgan seminar-treninglar mazmuniga integratsiya qilingan. (Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2025-yil 6-yanvardagi 05-40-56-sonli ma'lumotnomasi). Natijada rahbarlarning salohiyatini tizimli shakllantirishga xizmat qilgan;

umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish modeli boshqaruv jarayoni preventivligini ta'minlashga qaratilgan situativ transformatsiyalashning kadrlar salohiyatini oshirishga proporsional-dinamik bog'liq yegaligini daliliy asoslashga ko'ra mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va javobgarlik tuyg'usini maqsadli oshirishga ustuvorlik berish takomillashtirish taklifi "Tizimli yondashuv asosida umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlari kasbiy kompetentliligin rivojlantirish va boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish texnologiyalari" (2022-2024 yy. mavzusidagi innovatsion grant loyihasi doirasida tajribadan o'tkazilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 27-noyabrdagi 03/42-3384-sonli ma'lumotnomasi). Natijada rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalari va intellektual salohiyatini rivojlantirishga xizmat qilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 4 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 16 ta ilmiy-uslubiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya qilingan ilmiy nashrlarda 9 ta maqola, jumladan, 6 ta respublika va 3 ta xorijiy jurnallarda nashr etilgan hamda 1 ta darslik yaratilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya kirish, uch bob, xulosa

va tavsiyalar, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati hamda ilovalardan iborat. Dissertatsiya ishining asosiy matni 136 betni tashkil etadi.

## **DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI**

**Dissertatsiya ishining kirish** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbliji va zaruriyati asoslangan, ishning maqsadi, vazifalari va obyekti hamda predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlariga mosligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati olib berilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilganligi, nashr qilingan ishlar va ishning tuzilishi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi “**Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari**” deb nomlangan bo‘lib, mazkur bobda umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning tashkiliy-meyoriy asoslari, ularning boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning o‘ziga xos xususiyatlari hamda boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash ko‘rsatkichlarini aniqlash mexnizmlari yoritilgan. Undan tashqari, umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga asosiy yondashuvlar va tamoyillar, boshqaruv salohiyatini baholashning mohiyati va ta’lim sifati va samaradorligini oshirishdagi ahamiyati kabi masalalar mohiyati olib berilgan.

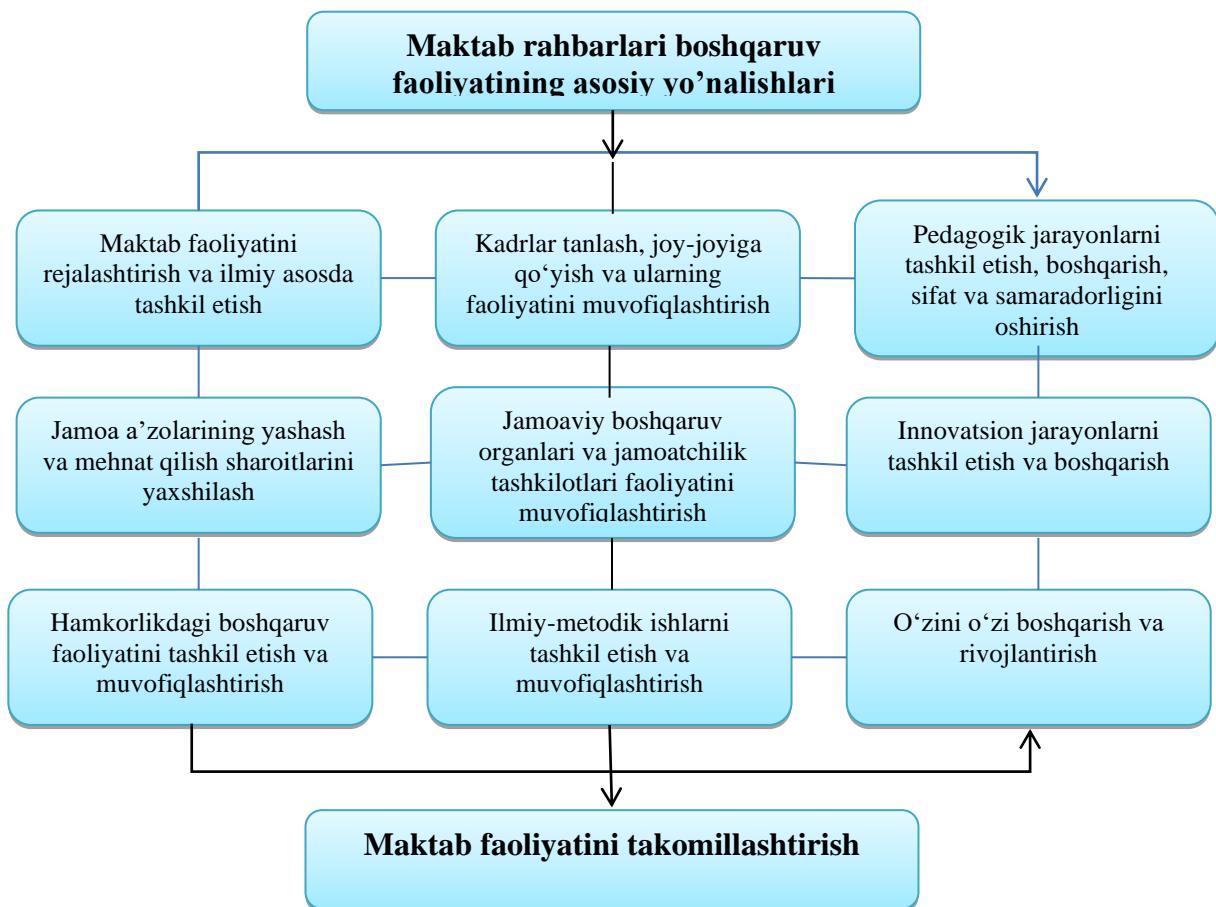
Jahonda ta’lim tizmi sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida maktab ta’limi sifatini yuqori bosqichga ko‘tarish, umumta’lim maktablari faoliyatini modernizatsiya qilish, ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalarni rivojlantirish, o‘quvchilar bilimini hamda pedagoglarning malakasini xalqaro darajaga olib chiqish, mavjud muammolarni o‘z vaqtida hal etish hamda maktablarning raqobatbardoshligini ta’minlashga alohida e’tibor qaratilmoqda.

Bugungi kunda mamlakatimizda umumta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish va ularning kompetentligiga qo‘yiladigan umumiy talablarni klassifikatsiyalash, maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholashga oid ko‘rsatkich va mezonlarni ishlab chiqish zarurati mavjud.

Ta’lim muassasasi rahbar kadrlarining boshqaruv faoliyati va intellektual salohiyati mazmun-mohiyatiga ko‘ra, ma’lum bir maqsadga erishishga yo‘naltirilgan boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishni nazarda tutuvchi o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan vazifalarning bajarilishini, ya’ni pedagogik va ta’lim berish jarayonlari sub’yektlariga shart-sharoitlar yaratish, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish va ob’yektiv baholash, ta’lim muassasasi moddiy-texnik bazasini yaratish va mustahkamlab borish, pedagogik va ta’lim berish jarayonlarini yangi pedagogik va axborot texnologiyalari bilan qurollantirish, yuqori malakali mutaxassislar bilan ta’minlashni nazarda tutadi.

Shunday ekan, umumta’lim maktablarida pedagogik jarayonlarni tashkil etish, sifat va samaradorligini ta’minlashda subyektlar faoliyatini rejalashtirish, tashkil

etish, nazorat qilish va obyektiv baholash, rag‘batlantirish asosida muvofiqlashtirish rahbarlarning boshqaruv faoliyatini ifodalaydi. Shunday ekan, umumta’lim maktablari faoliyatini takomillashtirishda rahbarlarning boshqaruv faoliyati maktab faoliyatini rejalashtirish va ilmiy asosda tashkil etish, kadrlar tanlash, joy-joyiga qo‘yish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish, pedagogik jarayonlarni tashkil etish, boshqarish, sifat muvofiqlashtirish, o‘zini o‘zi boshqarish va rivojlantirish kabi yo‘nalishlarni qamrab oladi, deb aytish mumkin.



### 1-rasm. Umumta'lim maktablari rahbarlari boshqaruv faoliyatining asosiy yo'nalishlari tizimi

Yuqorida keltirilgan vazifalarning amalga oshirish jarayonlari va mazkur jarayonlarda bajariladigan lavozim vazifalarning amaliy ahamiyatiga e’tibor qaratadigan bo‘lsak, keltirilgan vazifalarni bajarish jarayonlarida umumta’lim maktablari rahbarlarining barchasi ishtirok etishi zarurligini ko‘ramiz.

Shuningdek, kadrlar tanlash, joy-joyiga qo‘yish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish yo‘nalishi ham o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan bir necha vazifalarni qamrab oladi:

- ish bajaruvchi (kadrlar)ning qobiliyati, bilimi, ko‘nikma va malakasi, tajribasi hamda mutaxassisligiga ko‘ra vazifalar taqsimlash;
- fanlar bo‘yicha o‘quv yuklamalarni o‘qituvchilarga mutaxassisligiga ko‘ra to‘g‘ri taqsimlash;
- ilg‘or pedagogik tajribalarni ommalashtirish;
- yosh o‘qituvchi va pedagog xodimlarda umummadaniy bilimlarni, milliy

va umumbashariy qadriyatlarga asoslangan ma'naviy-axloqiy fazilatlarni, mehnat ko'nikmalarini, ijodiy fikrlash, atrof-muhitga ongli munosabatda bo'lish ko'nikmalarini shakllantirish;

- o'qituvchilar uchun uzlusiz malaka oshirish jarayonlarini tashkil etish.

Mazkur keltirilgan qator vazifalar ham bir qarashda faqat maktab rahbariga tegishli vazifalardek ko'rinsada, ularni amalga oshirish jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari e'tibor qaratilsa, ushbu yo'nalishda amalga oshirilishi zarur bo'lgan ishlar ham maktab rahbarining o'rnbosarlari lavozim vazifalariga tegishli ekanligi o'z tasdig'ini topadi.

Demak, yuqorida keltirilgan boshqaruv faoliyati asosiy yo'nalishlari bo'yicha umumta'lim maktabining ixtiyoriy bir rahbari tomonidan amalga oshiriladigan ishlarning samaradorligi maktab faoliyati samaradorligi bilan bir qatorda, rahbarlarning boshqaruv faoliyati samaradorligiga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Bu bog'liqlik va aloqadorlik maktab rahbarlari boshqaruv faoliyati asosiy yo'nalishlari tizimli xususiyatga ega ekanligini ifodalaydi hamda o'z navbatida maktab rahbarlari boshqaruv faoliyati asosiy yo'nalishlari bo'yicha bajarilishi zarur bo'lgan vazifalarni amalga oshirishda tizimli yondashuv texnologiyasini tatbiq etish zaruratini belgilaydi.

Ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv faoliyatini ikkita subyektning, ya'ni rahbar bilan ta'lim tizimining o'zaro bog'liq faoliyati sifatida qarash mumkin. Bunday holatda rahbarning boshqaruv obyekti boshqarish va o'zini-o'zi boshqarish kabi zaruriy xususiyatlarga ega bo'lgan ta'lim tizimi hisoblanadi, turli xil ta'sirlar asosida boshqarilayotgan ta'lim muassasasi ham o'z o'rniда boshqaruv natijalariga va boshqaruv subyektiga ta'sir ko'rsatadi.

Ta'lim menejmenti boshqarishning maxsus qismi sifatida ana shu ikki tizim orasidagi munosabatlarni, ularning rivojlanish konuniylarini, tamoyillari, usul va uslublarini, ya'ni ta'lim muassasalari rahbarlarining faoliyatlarini tashkil etish, rejalshtirish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, motivlashtirish hamda boshqaruv faoliyatini oqilona tashkil etish usullarini o'rganadi.

Ta'lim muassasasida boshqaruv faoliyatini tashkil etuvchi rahbarlar nafaqat pedagogik tajribaga, balki boshqaruv funksiyalari va ularning vazifalari, boshqaruv metodlari va ulardan foydalanish, boshqaruv algoritmi va uning mohiyati, boshqaruv qarorlari va ularni qabul qilish yo'llari hamda rahbarlik uslublari va ularni qo'llash kabi qator tushunchalarga ham ega bo'lmog'i lozim. Ko'rinish turibdiki, ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarga menejmentning asosiy tushunchalari, boshqaruvning maqsadi va vazifalari, zamonaviy mакtabning tashkiliy tuzilishi, strategik boshqaruv va rejalshtirish qoidalarini, zamonaviy boshqaruvning usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatadi.

Rahbar amalga oshiradigan boshqaruv funksiyalari quyidagilar hisoblanadi: rejalshtirish, tashkillashtirish va nazorat.

**Rejalshtirish** – boshqaruv faoliyatning boshlanishi va asosidir. Tayyor rejalar nima qachon va kim tomonidan bajarilishini ko'rsatib turadi.

Rejalshtirish o'tmishdagi rivojlanish, hozirgi sharoitlarni tahlil qilish va kelajakka real vazifalarni qo'yishni nazarda tutadi.

**Tashkillashtirish** – tizimni yuzaga keltirishdir, bunda quyidagi uch komponent: intiluvchi guruhlar, iqtisodiy munosabatlar va texnik vositalar mantiqiy ravishda bir-biriga bog‘langan bo‘ladi.

**Nazorat** – ish faoliyatini tartibga keltirish, tasniflash, hodisalarni oldindan belgilangan shakli bo‘yicha baholashdir. Nazorat yordamida ijtimoiy-psixologik obyektlar, ular uchun umumiyligi bo‘lgan xususiyatlarning yorqin darajasiga qarab (ekspert baholash) dastlabki tasniflash amalga oshiriladi.

Zamonaviy maktab direktori uchun kasbiy bilim, ya’ni boshqaruvning asosiy funksiyalari (axborot-tahlil, maqsadli-motivlashtirish, oldindan ko‘rish, rejulashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat-tashxis va tartibga solish muvofiqlashtirish)ni innovatsion boshqaruv texnologiyalari va metodlaridan foydalanish, ularni amaliyotga tatbiq etish orqali ta’lim-tarbiya jarayonini boshqara oladigan mahoratli direktorga xos bo‘lgan kasbiy pedagogik tushunchalar zarur. Ularni o‘zlashtirmasdan boshqaruv faoliyati bilan shug‘ullanish maqsadga muvofiq emas. Shunday ekan direktor shaxsi strukturasini uch asosiy: innovatsion faoliyat, boshqaruvda kompetentlilik va kasbiy ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy sifatlar kabi komponentlarni o‘z ichiga oladi.

Zamonaviy maktabning rivojlanish jarayonini o‘rganishda direktorning shaxs sifatidagi o‘rnini ham hisobga olish zarur. Boshqaruv ko‘nikmalari rahbarning psixologik xususiyatlari, hissiy-irodaviy sifatlari, ijodiy fikrashi, intellektual qobiliyati bilan uzviy bog‘liq. Bular shaxsning integrativ xususiyatlari bo‘lib, murakkab tizim hisoblangan psixologik va amaliy harakatlarning o‘zlashtirish tezligi, sifati va samaradorligini belgilaydi. Qoidaga ko‘ra, bular ta’lim olish hamda tushunchalar asosida shaxsiy tajriba orttirish jarayonlarida shakllanadi.

Umumta’lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini quyidagi faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha ishlab chiqilgan mezonlar asosida baholashimiz mumkin (1-jadval):

KPI tizimi asosida baholashda birinchi navbatda mezonlar ishlab chiqiladi. Ishlab chiqilgan mezonlar bo‘yicha monitoring olib boriladi. KPI tizimi asosida baholashda ma’lum bir muddatda olingan natijalar taqqoslanadi.

Baholash mezonlariga ko‘ra umumta’lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyat samaradorligi(BFS)ni quyidagi formula orqali aniqlanishi mumkin:

$$BFS = \frac{B_0}{B_{max}} * 100\%$$

bu yerda: direktor to‘plagan ball, direktor to‘plashi kerak bo‘lgan maksimal ball.

Agar:  $BFS > 70\%$  bo‘lsa, maktab direktorning BFS ligi maqsadga muvofiq;  $70\% > BFS > 55\%$  bo‘lsa, direktorning BFS qoniqarli;  $BFS < 55\%$  bo‘lsa, direktorning BFS past darajada degan xulosaga kelinadi.

Natijalarga ko‘ra ya’ni samaradorlikning muhim ko‘rsatkich (KPI)lariga qarab ta’lim muassasasini rivojlantirish rejalarini tuziladi, qarorlar qabul qilinadi, maktab direktori faoliyat yo‘nalishidagi ehtiyojlarini to‘ldirish maqsadida o‘z ustida ishslash rejalarini tuzib oladi.

1-jadval

## **Umumta’lim məktəb direktorları boshqaruv faoliyat samaradorligini mezonlar asosida baholash ko‘rsatkichlari**

<b>№</b>	<b>Baholash mezonlari</b>	<b>Baholash parametrlari</b>
1.	Umumta’lim muassasasining oliv ma’lumotli pedagog kadrlar bilan ta’minlanganligi	Fanlar bo‘yicha ta’minlanganligi (5 ball): 70% - 1 ball 85% - 3 ball 100% - 5 ball
2.	Rahbar tomonidan xodimlarning samarali mehnat qilishlari va o‘quvchilarning sifatli ta’lim olishlari uchun shart- sharoitlarning yaratilganligi	So‘rovnomalas asosida (5 ball). 70% - 1 ball 85% - 3 ball 100% - 5 ball
3.	Umumta’lim muassasasini boshqarishning ochiqligi, uni boshqarishda ta’lim oluvchilar, ota-onalar va keng jamo- atchilik fikri inobatga olinishi	Ijtimoiy so‘rovnama (5 ball). 70% - 1 ball 85% - 3 ball 100% - 5 ball
4.	Rahbarning ta’limga oid normativ-huquqiy hujjatlarni bilishi, rahbarlik qobiliyati, kasbiy va lavozim vazifa- larida belgilangan vazifalar bo‘yicha bilimini aniqlash	Savolnoma (10 ball). 55% gacha – 3 ball 85% gacha – 7 ball 100% - 10 ball
5.	Umumta’lim muassasasi bitiruvchilarining oliv ta’- lim muassasalariga kirish imtihonlarida qayd etgan ko‘rsatkichlari	Respublika bo‘yicha kirish imtihonlari o‘rtacha ballga nisbatan (10 ball): yuqori bo‘lsa - 10 ball bir xil bo‘lsa - 5 ball past bo‘lsa - 3 ball
6.	Umumta’lim muassasasi o‘quvchilarining o‘quv fanlarini dav lat ta’lim standartlariga muvofiq o‘zlashtirish darajasi	O‘quvchilarning samaradorlik ko‘rsatkichlari (10 ball): 70% - 3 ball 85% - 5 ball 100% - 10 ball
7.	Umumta’lim muassasasi reytingi ko‘rsatkichlari	O‘tgan yilga nisbatan (5 ball): o‘sgan bo‘lsa - 5 ball o‘zgarmagan bo‘lsa - 3 ball past bo‘lsa - 0 ball
8.	Umumta’lim muassasasida budjetdan tashqari qo‘sishma mablag‘ topishning yo‘lga qo‘yilganligi	O‘tgan yilga nisbatan (5 ball): Ko‘p bo‘lsa - 5 ball O‘zgarmagan bo‘lsa - 3 ball Kam bo‘lsa - 0 ball
9.	Umumta’lim muassasasida direktor jamg‘armasi va byud- jet mablag‘laridan samarali foydalanish ko‘rsatkichlari	Samarali foydalanganligi(5 ball): foydalangan bo‘lsa- 5 ball) qisman foydalangan bo‘lsa - 3 ball foydalanmagan bo‘lsa - 0 ball
10.	Məktəb ma’lumotlarini axborot tizimlarida o‘z vaqtida yuritilishi	Ma’lumotlarni o‘z vaqtida kiritilishi (10 ball): muddatidan oldin - 10 ball o‘z vaqtida - 5 ball muddatidan so‘ng - 3 ball

Ta’lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv faoliyatidagi samaradorligi ta’lim muassasasining umumiy faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatadi.

Umumta’lim məktəb direktorları boshqaruv faoliyati yo‘nalishlarini to‘g‘ri tahlil qilishi lozim. Boshqaruv faoliyat samaradorligini baholash natijalariga ko‘ra ta’lim muassasasi rahbarlari o‘z ustida ishslash, muntazam kasbiy mahoratini oshirib borishi, ta’lim muassasasining to‘g‘ri va istiqbolli rejalarini tuzishda

muhim ahamiyatga egadir.

Umumta'lim maktab direktorlari boshqaruv faoliyat samaradorligini oshirishda quyidagilarga asosiy e'tiborni qaratishi maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- ✓ boshqaruv faoliyatini to'g'ri tashkil qilishda faoliyat yo'nalishlari, boshqaruv metodlari, rahbarlik uslublarini aniqlash va ilmiy asosda olib borish;
- ✓ maktab direktorlari faoliyatini o'zi tomonidan tahlil qilishi hamda aniqlangan natijalarga ko'ra bilim, ko'nikma va malakalarini rivojlantirishi hamda shaxsiy imkoniyatlarini kengaytirish dasturini mustaqil yaratishi uchun o'zini-o'zi baholash jarayonlarini tashkil etish;
- ✓ samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari natijasiga ko'ra, ta'lim muassasasi rahbarlari o'z faoliyatidagi kuchli va zaif tomonlarini aniqlash orqali faoliyat yo'nalishidagi bo'shliqlar ustida ishlashi;
- ✓ baholash natijalariga ko'ra ta'lim muassasasi imkoniyatlarini e'tiborga olgan holda maqsadga erishishda to'g'ri va istiqbolli rejalashtirish ishlarini olib borish va hakazolarga e'tibor qaratishi lozim bo'ladi.

Mazkur tadqiqot ishida boshqaruv faoliyat samaradorligini baholash bo'yicha tahlillar natijasida umumta'lim maktab direktorlarining faoliyat samaradorligini baholashning asosiy mezonlari va parametrlarini aniqlashga harakat qilindi.

Dissertatsiya ishining ikkinchi bobi **"Umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish texnologiyasi"** deb nomlangan. Mazkur bobda ta'limni raqamli transformatsiyalash sharoitida mакtab rahbarlari shaxsiga qo'yiladigan umumiyl talablar, umumiyl o'rtalim mакtablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlantirish jarayonini modellashtirish hamda malaka oshirish jarayonida ularning boshqaruv madaniyatini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari bayon qilingan.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida rahbar kadrlarning intellektual salohiyati va boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish eng yangi raqamli va axborot texnologiyalarini yaratishni taqozo etadi. Bunday sharoitlarni ta'minlash va yaratish uchun professional kadrlar zarur, shuning uchun raqamli iqtisodiyotning asosiy yo'nalishi kadrlar tayyorlash, ya'ni rahbar kadrlarning ilmiy-tadqiqot ko'nikmalarini rivojlantirish, raqamli texnologiyalar sohasida yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash, shuningdek, korxonalarining ilmiy-texnika zaxiralarini rivojlantirish zarur.

Boshqaruvda kompetentlilik ta'lim muassasasi rahbar-kadrlarining ma'naviy dunyoqarashi, psixologik-pedagogik va tashkiliy-texnologik salohiyati, ya'ni uning kasbiy imkoniyatlari salohiyatini tasvirlaydi. Mazkur salohiyatni ta'lim muassasasi rahbar kadrlari boshqaruv faoliyatini tashkil etishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda boshqaruv faoliyati jarayonining holati va samaradorligi orqali aniqlash mumkin bo'ladi.

Umumta'lim muassasasini boshqarishning o'ziga xosligi –ta'lim muassasasi boshqaruvini ichki va tashqi o'zgarishlarga moslashtirish, rahbarlik uslublaridan oqilona foydalanish, boshqaruv tamoyillarini o'zlashtirish va qo'llash, boshqaruvni ta'lim muassasasi faoliyatini rivojlantirish va

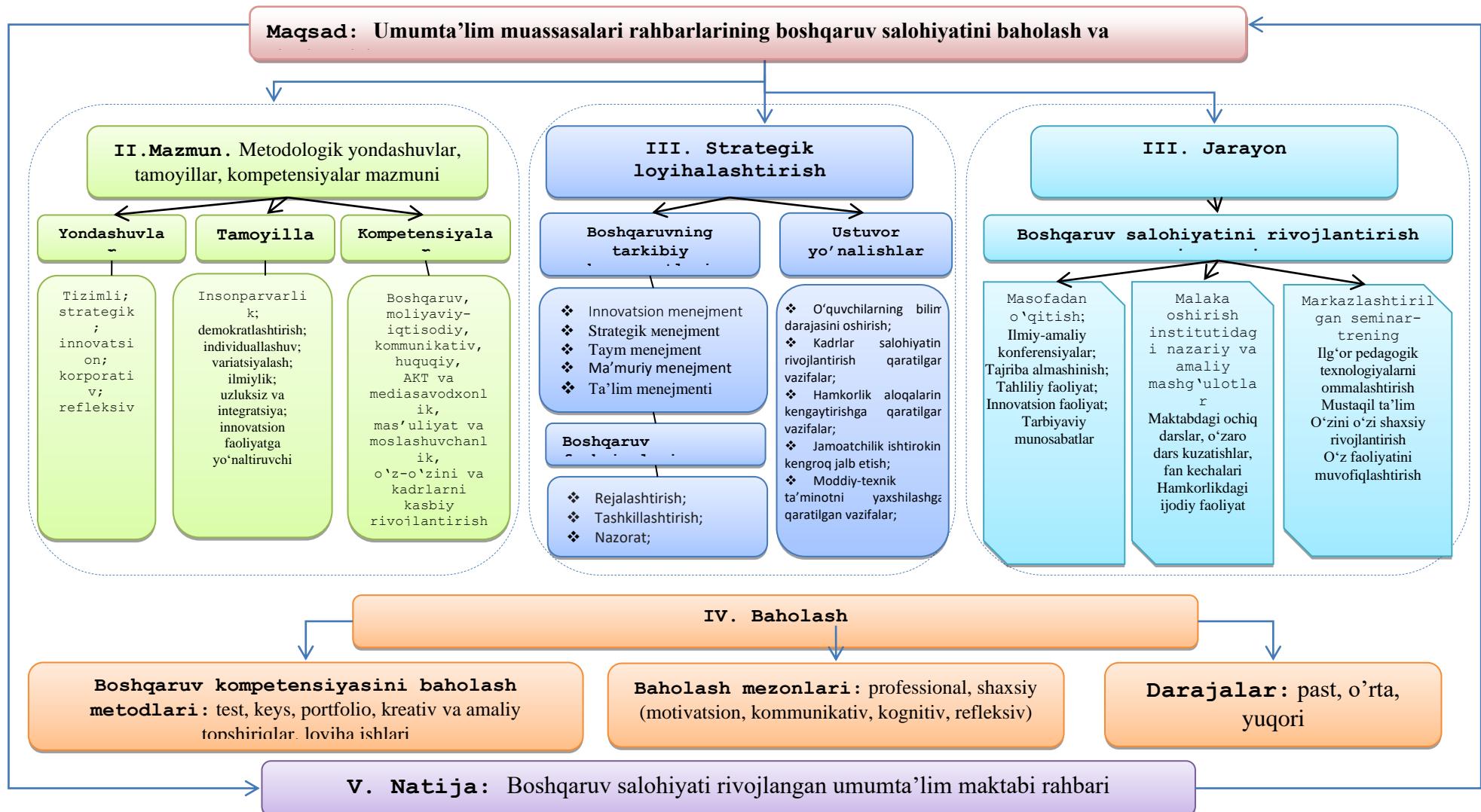
takomillashtirishga yo‘naltirish asosida belgilash, shuningdek, belgilangan maqsadga erishish yo‘nalishidagi vazifalarni bajarishda muhim ahamiyat kasb etuvchi axborot-tahlil, oldindan ko‘rish-rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat va tartibga solish kabi funksiyalarini amalga oshirish jarayonida aniqroq ifodalanadi.

Ta’lim-tarbiya jarayonini ilmiy asosda tashkil etish, uning natijaviyligini ta’minlash, ta’lim muassasasi faoliyatini takomillashtirishga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Mazkur funksiyalarini amalga oshirishda rahbarlarning demokratik tamoyillarga asoslanishi, barcha ta’lim ishtirokchilarini boshqaruv jarayoniga jalb etilishi, yuqori samaradorlikka erishishda o‘z ta’sirini ko‘rsatadi.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlari boshqaruv salohiyati samaradorligini oshirish jarayonlarini modellashtirishda boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish jarayonlari sifatida umumta’lim mакtabida tashkil etiladigan o‘quv seminarlari, seminar-treninglar, ochiq darslar, o‘zaro dars kuzatishlar, fan kechalari, ilmiy-amaliy konferensiyalar, ilg‘or pedagogik texnologiyalarini ommalashtirish, malaka oshirish institutidagi nazariy va amaliy mashg‘ulotlarni hamda masofadan o‘qitish jarayonlarini, shuningdek, umumta’lim mакtabi rahbarlari uchun tashkil etiladigan markazlashtirilgan seminar-trening jarayonlarining tizimga xos xususiyatlarini inobatga olish zarur.

Umumta’lim mакtabi rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish jarayonlarini modellashtirishda uzluksiz ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar va ularning natijalari, fan-texnika yutuqlari, yaratilayotgan yangiliklar va rivojlanishlar, ta’lim boshqaruvi xususiyatlarining o‘zgarib borishi, rivojlanib borayotgan davlat, jamiyat va shaxs ehtiyojlari, rivojlanishlarga bog‘liq holda kun sayin o‘zgarib, yangilanib va rivojlanib borayotgan zamonaviy talablarga asoslanish kerak.

Modellashtirishda umumta’lim mакtabi rahbarlarining kasbiy kompetentlilagini rivojlantirish jarayonlarining barcha shakllarini o‘zaro bog‘liqligi, aloqadorligi va uzviyligini ta’minlash zarur. Modelni shakllantirishda belgilanadigan bosh maqsad, umumta’lim mакtabi rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishdan iborat bo‘lib, oldingi paragraflarda keltirganimizdek, umumta’lim mакtabi rahbarining boshqaruv faoliyati samaradorligi uning boshqaruv yo‘nalishidagi bilimi, ko‘nikma va malakalariga hamda tajribasiga bog‘liq bo‘lishi bilan bir qatorda, uning shaxsiy xislatlari, kasbiy ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy sifatlari va qobiliyatiga ham bog‘liq bo‘ladi.



**2-rasm. Umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish modeli**

Mazkur modelda maqsadga ko‘ra belgilangan vazifalarni amalga oshirishda e’tibor qaratilishi zarur bo‘lgan obyektlar sifatida umumta’lim maktabi rahbarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega bo‘lgan kasbiy kompetentlilik komponentlari keltiriladi, ya’ni umumta’lim maktabi rahbarlarining kasbiy kompetentlilikini rivojlantirishda, eng avvalo, rahbarlarda umuminsoniy xislatlar, kasbiy ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy sifatlar va boshqaruvchi uchun zarur mahorat va qobiliyatlarni shakllantirish hamda rivojlantirishning zaruriyatiga e’tibor qaratildi.

Demak, umumta’lim maktabi rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun ularda kasbiy kompetentlilikni shakllantirish va rivojlantirishda boshqaruv yo‘nalishidagi tushunchalar bilan, ya’ni ta’lim menejmenti fanini o‘rgatish bilan bir qatorda, pedagogika va psixologiya fanlari yutuqlari va yangiliklarini chuqur o‘rgatish ham muhim ahamiyatga ega.

Chunki, boshqaruv faoliyati bilan shug‘ullanayotgan umumta’lim maktabi rahbarlarida pedagogik mahorat, didaktik qobiliyat, kommunikativ qobiliyat, perseptiv qobiliyat, umuminsoniy xislatlar, ehtirosli xislatlar, axloqiy xislatlar, ishbilarmonlik xislatlari yo‘nalishidagi tushunchalar, bilim ko‘nikma va malakalar pedagogika va psixologiya fanlaridan tashkil etiladigan mashg‘ulotlarda, tashkilotchilik qobiliyati, kasbiy mahorat, kasbiy tajriba, kasbiy ahamiyatga ega bo‘lgan shaxsiy sifatlar bo‘yicha tushunchalar, bilim ko‘nikma va malakalar ta’lim menejmenti fanidan tashkil etiladigan mashg‘ulotlarda va mustaqil ta’lim jarayonida hamda tarbiyaviy munosabatlar jarayonlarida shakllanadi va rivojlanadi.

Shuningdek, modelda rahbarlarda shakllantirilishi va rivojlantirilishi zarur bo‘lgan mazkur komponentlar umumta’lim maktabi rahbarlarining kasbiy kompetentliligini rivojlantirish jarayonlarida amalga oshirilishiga alohida ahamiyat qaratiladi.

Taklif etilayotgan modelda ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, fan va texnika yutuqlari, yaratilayotgan yangiliklar, rivojlanib borayotgan davlat, jamiyat va shaxs ehtiyojlari va zamonaviy talablarni o‘rganish, ta’lim muassasasi faoliyatining rivojlanish moyilligini aniqlash va takomillashtirish yo‘nalishidagi vazifalarni belgilash ham uning komponentlari sifatida keltirilgan bo‘lib, bular qayta aloqani ta’minlash, ya’ni umumta’lim maktabi rahbarlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini yanada oshirish, davlat, jamiyat va shaxsning rivojlanib borayotgan ehtiyojlarini to‘laqonli qondirish uchun yangi vazifalar belgilash va amalga oshirishga xizmat qiladi.

“Umumta’lim maktabi rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish jarayonlari”ga o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan tizimli yondashuvni qo‘llash mifik maktab rahbarlari kasbiy kompetentliligini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion pedagogik tizimning asosiy komponentlari hisoblangan malaka oshirish kurslari, tajriba almashinish, masofadan o‘qitish, muktabda tashkil etiladigan ochiq darslar, o‘zaro dars kuzatishlar, fan kechalari, ilmiy-amaliy

konferensiylar, tajriba almashinish ilg‘or tajribalarni ommalashtirish, hamkorlikdagi ijodiy faoliyat, innovatsion faoliyat va tarbiyaviy munosabatlar hamda markazlashtirilgan seminar-trening jarayonlarini o‘zaro bog‘liq holda tashkil etish maktab rahbarlari boshqaruv faoliyati samaradorligini ta’minlashga asos sifatida xizmat qiladi.

Dissertatsiya ishining uchinchi bobi **“Pedagogik tajriba-sinov ishlari tashkil etish”** deb nomlangan bo‘lib, unda, pedagogik tajriba-sinov ishlari tashkil etish metodikasi, pedagogik tajriba - sinov ishlari natijalari va ularning son va sifat jihatidan tahlili keltirib o‘tilgan.

Tadqiqotimizning tajriba-sinov ishlari umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish hamda rahbar va pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimini tadqiq qilishda ko‘rilgan ishlab chiqilgan asosiy nazariy holatlarni isbotlashga yo‘naltirilgan pedagogik tajriba sinovlarini o‘tkazishni o‘z ichiga oladi.

Rahbar va pedagog kadrlar malakasini oshirish tizimida o‘tkazilgan tajribalar asosida pedagog xodimlarni uzlusiz pedagogik ta’limga tayyorligining holati to‘g‘risida xulosa qilindi, uning asosida muayyan bashoratlar qilish imkonini paydo bo‘ldi. Qilingan bashoratlar asosida birinchidan, keyingi tajriba-sinov ishlari rejulashtirish, eng asosiysi, tajribaning natijaviy qismida olinadigan ma’lumotlarni dastlabki ob’ektivlashtirilgan ma’lumotlar bilan solishtirish mumkin bo‘ldi.

Tajriba-sinov ishlari Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti, Toshkent davlat pedagogika universiteti huzuridagi pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tarmoq markazi hamda Qashqadaryo viloyat pedagogik mahorat markazlarida o‘tkazildi.

Pedagogik tajriba-sinov ishlari 2021-2024 o‘quv yillari mobaynida uch bosqichda amalga oshirildi.

Tadqiqotni amalga oshirish dasturiga binoan malaka oshirish markazlaridagi tinglovchi umum ta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish ko‘zda tutilgan edi. Bu umumiyl o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini kreativ yondashuv asosida rivojlantirish texnologiyasini samarali ekanligini tahlil qilish va baholash imkonini berdi.

Tadqiqot mavzusi yuzasidan shakllantiruvchi pedagogik tajriba-sinov ishlari umumiyl o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv madaniyatini kreativ yondashuv asosida rivojlanganlik darajasini tajriba va nazorat guruhlarida aniqlash hamda qiyosiy tahlil qilish bosqichida professor-o‘qituvchilar bilan hamkorlikda muallif tomonidan 2021-2024 yillarda amalga oshirildi.

Tajriba-sinov ishlari umumiyl o‘rta ta’lim maktablari rahbarlaridan tanlab olingan guruhlardan jami 480 nafar rahbar xodim (tinglovchilar)lar ishtirok etdi. Shundan 243 nafari tajriba guruhida, 241 nafari esa nazorat guruhida qatnashdi.

Tajriba-sinov ishlari davomida anketa so‘rovnomasi va suhbat, malaka

oshirish namunaviy va ishchi o‘quv dasturlarni tahlil qilish, markazlashtirilgan seminar-trening o‘quv dasturi bo‘yicha o‘quv uslubiy majmualarni tahlil qilish, professor-o‘qituvchilarning metodik ishlari hamda dars jarayonini kuzatish va tahlil qilish, tajriba ishlarini kuzatish, umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv madaniyatini kreativ yondashuv asosida rivojlanganlik darajasi o‘rganish hamda baholash kabi usullardan foydalinildi.

Tadqiqot doirasida olib borilgan tajriba-sinov ishlari natijasida umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlari markazlashtirilgan seminar-trening o‘quv dasturi multimedia qurilmalari o‘rnatilgan hamda boshqa o‘quv mashg‘ulotlari uchun kerak bo‘ladigan AKT vositalari bilan jihozlangan auditoriyada faol va interfaol metodlarni, mos pedagogik va axborot texnologiyalarini qo‘llash orqali olib borildi. Natijada umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini kreativ yondashuv asosida rivojlanganlik darajasi oshganligi aniqlandi.

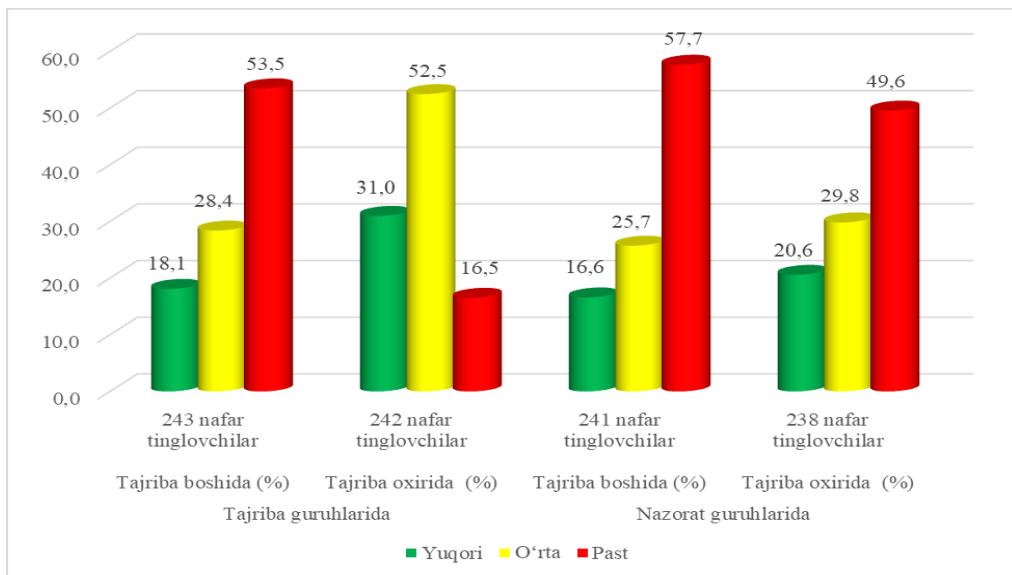
Tajriba guruhlarida jami (TG) - 242 nafar va nazorat guruhlarida jami (NG) - 238 nafar umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlanganlik darajalari aniqlandi va o‘tkazilgan tajriba ishlari samaradorligi matematik-statistik jihatdan aniqlandi.

2- jadval

**Malaka oshirish tarmoq markazlarida olib borilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari**

Maktab rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlanganlik darajalari	Tajriba guruhlari				Nazorat guruhlari			
	Tajriba boshida		Tajriba oxirida		Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
	243 nafar	tinglovchilar	242 nafar	tinglovchilar	241 nafar	tinglovchilar	238 nafar	tinglovchilar
	soni	%	soni	%	soni	%	soni	%
Yuqori	44	18,1	75	31,0	40	16,6	49	20,6
O‘rta	69	28,4	127	52,5	62	25,7	71	29,8
Past	130	53,5	40	16,5	139	57,7	118	49,6
<b>Jami</b>	<b>243</b>	<b>100</b>	<b>242</b>	<b>100</b>	<b>241</b>	<b>100</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

Tajriba-sinov guruhlarida qatnashgan umumiy o‘rta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini kreativ yondashuv asosida rivojlanganlik darajalari tajriba boshida 18,1%, tajriba oxirida 31% yuqori darajani ko‘rsatdi. O‘rta daraja tajriba boshida 28,4% dan tajriba oxirida 52,5% o‘sdi, past daraja esa 53,5% dan 16,5% ga kamaydi. Nazorat guruhlarida tajriba boshida 16,6%, tajriba oxirida 20,6% yuqori darajani ko‘rsatdi. O‘rta daraja tajriba boshida 25,7% dan tajriba oxirida 29,8% o‘sdi, past daraja esa 57,7% dan 49,6% ga kamaydi.



**3-rasm. Malaka oshirish tarmoq markazlarida olib borilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari (2021-2024 o'quv yillarida) diagrammasi**

Har bir malaka oshirish tarmoq markazlarida olib borilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari tajriba-sinov ishlariga jalb etilgan umumiy o'rta ta'lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini kreativ yondashuv asosida rivojlanganlik darajalarini aniqlash bo'yicha olingan sonli ma'lumotlarni Styudent metodi orqali tahlil qilindi.

Tajriba-sinov ishlari natijasida olingan umumiy ko'rsatkichlar mosligi va farqlarining haqqoniyligini tekshirish uchun Styudent-Fisher matematik-statistikasidan foydalanildi va miqdoriy mezonlar ko'rsatkichlari 3-jadvalda keltirildi.

**3-jadval**  
**Miqdoriy mezonlar ko'rsatkichlari**

№	Ko'rsatkichlar	Tajriba boshida		Tajriba oxirida	
		Tajriba-sinov guruhi m=243	Nazorat guruhi n=241	Tajriba-sinov guruhi m=242	Nazorat guruhi n=238
1.	O'rtacha arifmetik qiymat, (x,y)	3,6461	3,5892	4,1446	3,7101
2.	Samaradorlik ko'rsatkichi, $\eta$	1,016 ( $\approx 1,6\%$ )		1,117 ( $\approx 12\%$ )	
3.	O'rtacha qiymat ishonch oralig'i, $a_x, a_y$	[3,55;3,74]	[3,49;3,68]	[4,06;4,23]	[3,61;3,81]
4.	O'rtacha qiymat standart xatolik, $(S_x, S_y)$	0,7686	0,7576	0,674	0,7859
5.	Aniqlanish ko'rsatkichi ( $C_x, C_y$ )	1,3523	1,3597	1,0454	1,3731
6.	Styudent statistikasi (T)	1,71 ( $1,71 < 1,96$ )		7,59 ( $7,59 > 1,96$ )	
7.	Ko'rsatkichlar xulosasi	$N_0$ faraz qabul qilinadi		$N_1$ faraz qabul qilinadi	

Pedagogik tajriba-sinov ishlarining haqqoniyligini va ishlab chiqilgan metodikaning samaradorligini aniqlashda, Pirsonning matematik statistikasi  $\chi^2$  – xi-kvadrat mezonidan ham foydalanib ishlab chiqish maqsadga muvofiq deb hisobladik.

Tadqiqot davomida malaka oshirish tarmoq markazlarida malaka oshirayotgan umumiy o‘rtta ta’lim maktablari rahbarlarini boshqaruv salohiyatini rivojlanganlik darajalari har ikkila statistik tahlilda ham nazorat guruhlariga nisbatan 1,1171 barobarga ya’ni  $\approx 12\%$  ga yuqori ekanligi matematik-statistik jihatdan isbotlandi. Bu esa o‘z navbatida tadqiqot ishida samaradorlikka erishilganligini ko‘rsatdi.

## XULOSALAR

Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish muammosini nazariy va amaliy jihatdan o‘rganish, olingan natijalarni tahlil etish, shuningdek, pedagogik tajriba-sinov ishlarining yakuniy ko‘rsatkichlariga muvofiq quyidagi **umumiy xulosalarga kelish mumkin**:

Umumta’lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirishga oid tadqiqotlar tahlili, tajriba-sinov natijalari va ishlab chiqilgan ilmiy-metodik yechimlar asosida quyidagi umumiy xulosalarga kelindi:

Umumta’lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish zamonaviy ta’lim muhitida muhim strategik omil bo‘lib, rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish ularning natijadorligini ta’minlaydi.

Maktab rahbarlarining kasbiy salohiyatini baholash mezonlari asosida ishlab chiqilgan modellashtirilgan boshqaruv texnologiyasi – ularning kasbiy kompetensiyalarini bosqichma-bosqich rivojlantirishga xizmat qiluvchi ilmiy asoslangan mexanizm sifatida e’tirof etildi.

Tajriba-sinovlar doirasida malaka oshirish markazlarida rahbarlarning boshqaruv salohiyati 12 foizga oshgani aniqlanib, bu taklif etilgan pedagogik yechimlarning samaradorligini matematik-statistik jihatdan isbotladi ( $\chi^2$  mezoni asosida).

Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, boshqaruv faoliyati samaradorligi rahbar shaxsining moslashuvchanligi, muloqot madaniyati, murosaga moyilligi, tashabbuskorligi, axborot tahliliy salohiyati va intellektual imkoniyatlari bilan bevosita bog‘liq.

“Boshqaruv salohiyatini rivojlantirish” texnologiyasi asosida yaratilgan tashkiliy-pedagogik tizim maktab rahbarlarining o‘zini o‘zi rivojlantirishga bo‘lgan ehtiyoji va pedagogik ijodkorligini kuchaytirishga xizmat qildi.

O'tkazilgan tadqiqot natijalari umumta'lim maktablari rahbarlarini baholash, ularning kompetensiyalarini rivojlantirish va malaka oshirish tizimini takomillashtirishga qaratilgan nazariy va amaliy asoslarni yaratdi.

Tadqiqot yakunida ishlab chiqilgan ilmiy-uslubiy tavsiyalar, model va elektron qo'llanma asosida malaka oshirish kurslarining sifatini oshirish, raqamli vositalar orqali monitoring yuritish va shaxsiy rivojlanish dinamikasini baholash imkoniyatlari kengaydi.

**Tadqiqot natijalari asosida quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:**

1. Dissertatsiya tadqiqotlari davomida umumta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirish muammolari nazariy va amaliy jihatdan o'r ganildi. Tahlil natijalari va pedagogik tajriba-sinov ishlari asosida ushbu yo'nalishdagi faoliyat samaradorligini oshirishga qaratilgan quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:

2. Ta'lim rahbarlari uchun uzluksiz o'quv-trening tizimini yo'lga qo'yish. Umumta'lim maktablari rahbarlarining boshqaruv salohiyatini rivojlantirish maqsadida, Rahbar xodimlar va pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazlari, malaka oshirish institutlari va metodik xizmat bo'limlari bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan o'quv dasturlari asosida har oyda bir marta markazlashtirilgan seminar-trening mashg'ulotlarini tashkil etish tavsiya etiladi.

3. O'zini-o'zi baholash tizimini joriy etish. Maktab rahbarlari o'z faoliyatini mustaqil tahlil qilishi, bilim va ko'nikmalarini aniqlashi, shaxsiy rivojlanish dasturini tuzishi uchun tizimli o'zini-o'zi baholash jarayonlarini joriy etish muhim. Bu usul rahbarning kasbiy salohiyatini uzluksiz rivojlantirishga xizmat qiladi.

4. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilish mexanizmlarini ishlab chiqish. Maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda boshqaruv metodlari, rahbarlik uslublari, faoliyat yo'nalishlari asosida tahlil tizimini yaratish va ularni samarali qo'llash zarur. Bu orqali rahbar o'zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashi hamda faoliyatidagi kamchiliklarni bartaraf etishga erishadi.

5. Innovatsion texnologiyalarni joriy etish. Malaka oshirish markazlarida masofaviy ta'lim vositalari, zamonaviy pedagogik va raqamli texnologiyalar asosida markazlashtirilgan treninglar tashkil etish orqali rahbarlar kompetensiyalarini oshirish tizimini rivojlantirish tavsiya etiladi.

6. Boshqaruv salohiyatini baholash mezonlarini ishlab chiqish. Maktab direktori lavozimiga nomzodlarni tanlashda va amaldagi rahbarlarni baholashda kasbiy kompetensiya, strategik fikrlash, axborot texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalari, jamoa bilan ishlash qobiliyati kabi mezonlar asos qilib olinishi lozim.

7. Ilmiy-innovatsion yondashuvni boshqaruvga integratsiya qilish. Umumta'lim muassasalari rahbarlari faoliyatini ilmiy asosda rivojlantirish uchun

boshqaruvga oid innovatsion va ilmiy loyihalarni rahbarlar amaliyotiga integratsiya qilish taklif etiladi.

8. Model asosida boshqaruv texnologiyalarini joriy qilish. Dissertatsiyada ishlab chiqilgan boshqaruv salohiyatini rivojlantirish modeli asosida yagona o‘quv-modellashtirish platformasini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish tavsiya etiladi. Bu orqali rahbarlar faoliyatining bosqichma-bosqich rivojlanishini ta’minlash mumkin.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc 03/30.12.2020.I.16.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ИСКАНДАРОВА ГУЛРУХ ПИРМАТОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**13.00.07–Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО ПЕДАГОГИЧЕСКИМ  
НАУКАМ**

**Ташкент – 2025**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована под номером B2024.3.PhD/Ped8488 в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования, науки и инноваций Республики Узбекистан

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) выложен на веб-странице Научного совета ([www.buxdu.uz](http://www.buxdu.uz)) и на Информационном образовательном портале "ZiyoNet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz))

**Научный руководитель:**

**Химматалиев Дустназар Омонович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Кориева Ёкутхон Каримовна**  
доктор педагогических наук, профессор  
**Махмудова Дилфуза Мелиевна**  
доктор педагогических наук, профессор

**Ведущая организация:**

**Бухарский государственный университет**

Защита диссертации состоится 22 07 2025 года в 10<sup>00</sup> часов на заседании Научного совета DSc 03/30.12.2020.I.16.02 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете, (Адрес: 100066, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: (998-71) 239-01-49; факс: (998-71) 239-41-23; e-mail: tdiu@tsue.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирована под номером 1710). (Адрес: 100066, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: (998-71) 239-01-49; факс: (998-71) 239-41-23; e-mail: tdiu@tsue.uz).

Автореферат диссертации разослан 14 07 2025 года

(Протокол реестра № 38 от 10 07 2025 года).



Г. К. Абдурахмонова  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней, д.э.н.,  
профессор

О. Дж. Джурабаев  
Секретарь Научного совета по  
присуждению ученых степеней, д.э.н.  
(DSc), доцент

Ш. А. Аллаёров  
Председатель научного семинара при  
Научном совете по присуждению  
Ученых степеней, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация к диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мировой образовательной политике одним из центральных направлений является развитие потенциала руководителей образовательных учреждений. Согласно международным организациям и анализу (UNESCO, OECD, World Bank), лидерские способности руководителя школы напрямую влияют на общую эффективность школы, академические достижения учащихся и профессиональный рост учителей. Государства поддерживают создание специальных программ для руководителей школ в рамках образовательных реформ. В частности, для развития управленческого потенциала в таких странах, как Финляндия, Великобритания, Сингапур, Канада, Япония, разработаны Special Leadership Training Programs, а для руководителей образования - Special Leadership Programs of the National Institute of Education (NIE).

В мире оценка и развитие потенциала руководителей школ рассматривается как основной механизм повышения качества образования, эффективной реализации цифровой трансформации, обеспечения равенства в образовании. UNESCO признает развитие лидерского потенциала в области менеджмента, стратегии, инклюзии и цифровой трансформации в качестве гарантии качества образования для руководителей. Исследования UNESCO указывают на необходимость внедрения механизмов отбора, оценки и постоянного профессионального развития для руководителей школ.

В Узбекистане коренное реформирование сферы образования, ее модернизация в соответствии с требованиями времени определены в качестве одного из приоритетных направлений. Эти процессы в системе образования требуют, прежде всего, высокого уровня управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений. Поскольку потенциал руководителя образовательного учреждения включает в себя не только педагогический, но и стратегический менеджмент, рациональное использование ресурсов, эффективное общение и принятие решений в коллективе. В «Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» одной из приоритетных задач определена «Цифровизация образования и внедрение эффективного управления»<sup>1</sup>. С этой точки зрения, точная оценка управленческого потенциала, анализ проблем и создание механизмов развития - является одним из важных условий повышения качества образования.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, обозначенных в Законе Республики Узбекистан «Об образовании», Указах Президента Республики Узбекистан № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана» от 28 января 2022 года, № УП-6108 «О мерах по развитию сфер образования и воспитания и науки в новый период развития Узбекистана» от 6 ноября 2020 года, № УП-5712 «Об

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60

утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 29 апреля 2019 года, Постановлениях Президента Республики Узбекистан № ПП-3907 «О мерах по поднятию на качественно новый уровень системы духовно-нравственного и физически гармоничного воспитания молодежи, ее обучения и воспитания» от 14 августа 2018 года, № ПП-4884 «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы образования и воспитания» от 6 ноября 2020 года, а также в других нормативно-правовых документах, касающихся данной деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Формирование системы инновационных идей и путей их реализации в социально-экономическом, правовом, культурном, духовно-просветительском развитии информатизированного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы.** В нашей стране направления управления образовательными учреждениями, организации управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений, подготовки будущих специалистов к управленческой деятельности, повышения квалификации руководителей образовательных учреждений исследовали Р.Х.Джураев, М.Миркосимов, С.Т.Тургунов, Ш.Э.Курбонов, Н.К.Ахмедова, проблемы управления качеством образования Р.Ш.Ахлидинов, У.И.Иноятов, вопросы подготовки студентов высших учебных заведений к управленческой деятельности К.О.Шодмонов, проблемы переподготовки и повышения квалификации руководящих работников образовательных учреждений М.У.Дехканова, Ж.Г.Юлдашев, М.А.Юлдашев и другие.

В странах СНГ исследовательские работы по профессиональному развитию руководителей школ, повышению качества управления в образовательных учреждениях проводили С.Г.Косарецкий, В.П.Топоровский, М.М.Поташник, В.С.Лазарев; развитие лидерского и управленческого потенциала в образовательных учреждениях Е.В.Казакова, Г.С.Абдрахманов, Т.М.Давыденко, В.И.Зверева; критерии оценки и стратегии развития для руководителей школ разработаны А.М.Моисеевым, П.И.Третьяковым, Т.И.Шамовой.

Зарубежные ученые A.Saltzman, R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen проводили исследования по повышению общего потенциала школы путем подготовки учителей к лидерству, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, K.Thomas изучали конструктивное лидерство, лидерство учителя, повышение лидерского потенциала в образовательных учреждениях, E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smit изучали вопросы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений.

Анализ существующих научных исследований и источников по

проблеме исследования свидетельствует о том, что в последние годы учеными-педагогами и исследователями в определенной степени освещены вопросы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений. Однако недостаточно системных научных исследований, направленных на совершенствование механизмов оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений, повышение эффективности этого процесса.

В частности, до сих пор полностью не разработаны принципы, этапы и методические аспекты совершенствования организационно-управленческих механизмов общеобразовательных школ, формирования управленческого потенциала руководителей школ посредством научно обоснованных подходов.

Кроме того, недостаточно научно проанализированы эффективные пути использования современных информационно-коммуникационных и цифровых технологий в оценке и развитии управленческого потенциала руководителей. В связи с этим возникает необходимость проведения глубоких исследований по этим вопросам.

**Связь исследования с научными планами научно-исследовательского учреждения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационная работа выполнена в рамках плана научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета на тему «Технологии развития профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных школ и повышения эффективности управленческой деятельности на основе системного подхода» (2022-2024 гг.).

**Целью исследования** является оценка управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ и совершенствование механизмов его развития.

**Задачи исследования:**

объяснение понятия управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ на основе анализа научной, педагогической и управленческой литературы по теме.

определение педагогических условий, влияющих на формирование управленческого потенциала руководителей общеобразовательных средних школ.

проведение диагностики текущего состояния и анализа современных проблем управленческого потенциала руководителей школ.

разработка критериев и показателей оценки управленческого потенциала руководителей школ.

разработка педагогической модели, направленной на развитие управленческого потенциала руководителя среднего общеобразовательного учреждения.

разработка методических рекомендаций по совершенствованию технологий оценки и развития управленческого потенциала.

Экспериментально-опытная оценка эффективности предложенной модели и технологии.

В качестве **объекта исследования** выбран процесс оценки и развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных школ.

**Предметом исследования** являются содержание, формы, методы и педагогические технологии оценки и развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных школ.

**Методы исследования.** В процессе исследования использованы сравнительно-критическое изучение и анализ экономической, политической, философской, социологической, психологической, педагогической литературы по проблеме; изучение передового педагогического опыта в общеобразовательных учреждениях; социометрические методы (анкетирование, интервью, беседа); педагогический эксперимент; методы математического и статистического анализа результатов.

**Научная новизна исследования** состоит из следующих:

определены педагогические возможности оценки управлеченческого потенциала руководителей средних общеобразовательных учреждений на основе интенсивного повышения уровня результативности в процессе управления принципами работы во взаимном внутреннем и внешнем сотрудничестве, направленных на поэтапную и векторную ориентацию элементов корпоративной культуры;

усовершенствована эффективность развития управлеченческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ на основе воспитания духа соблюдения плюралистического принципа отношений руководитель-сотрудник, соответствующего национальным ценностям, а также более широкого привлечения участия общественности;

усовершенствована модель развития управлеченческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ на основе доказательного обоснования того, что ситуативная трансформация, направленная на обеспечение превентивности процесса управления, имеет пропорционально-динамическую зависимость от повышения кадрового потенциала, приоритетность целенаправленного повышения чувства ответственности и принятия на себя ответственности;

усовершенствован процесс оценки управлеченческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ на основе мониторинга процесса интенсификации инфраструктуры креативного управления, а также факторного анализа стратегии перспективного развития и прогностического планирования перспективного образовательного результата.

**Практические результаты исследования.** Разработан учебник «Основы маркетинга», содержащий научно-методические рекомендации, направленные на гармонизацию теоретических и практических основ развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных школ. Данное пособие использовано в качестве практического средства развития управлеченческих способностей и интеллектуального потенциала

руководящих кадров школы.

Также разработана и внедрена в систему повышения квалификации компьютерная программа, позволяющая определить уровень профессиональной подготовки руководителей и сотрудников общеобразовательных школ и оценить их знания в области управления.

Кроме того, для внедрения системы повышения квалификации, направленной на развитие интеллектуального потенциала и управленческой компетентности руководящих кадров в условиях цифровизации образования, разработаны методические указания и методические рекомендации.

**Достоверность результатов исследования.** Достоверность результатов исследования объясняется статьями, опубликованными в отечественных и зарубежных научных журналах, включенных в список ВАК при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан, а также в сборниках материалов республиканских и международных научных конференций, публикуемыми методическими и учебными пособиями, авторскими свидетельствами, выданными Агентством «Интеллектуальная собственность» Республики Узбекистан на программные средства и электронные базы данных по информационно-коммуникационным технологиям, математико-статистическим анализом эффективности экспериментально-опытной работы, внедрением в практику выводов, предложений и рекомендаций, а также подтверждением полученных результатов уполномоченными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования объясняется теоретическим обоснованием общедидактических принципов процесса оценки и развития управленческого потенциала руководящих работников общеобразовательных школ, совершенствованием возможностей использования автоматизированных информационных систем и средств в процессах управления образованием, а также тем, что предложенная технология, модель и созданное электронное учебное пособие служат повышению качества и эффективности повышения квалификации как современного дидактического средства, применяются при организации образовательных процессов на основе методологического подхода, совершенствовании учебных планов и программ.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что на основе методологических подходов и общедидактических принципов разработано учебно-методическое обеспечение, направленное на развитие управленческого потенциала руководящих кадров, подготовлены нормативно-правовые акты и соответствующие программы, разработан и предложен в качестве программного ресурса механизм и методика развития профессиональной подготовки на курсах повышения квалификации путем совершенствования государственных требований к содержанию и качеству повышения квалификации, организации занятий на основе нетрадиционных методов.

**Внедренность результатов исследования.** На основе результатов исследований по совершенствованию механизмов оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений:

Рекомендации относительно уточнения педагогических возможностей оценки управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений на основе интенсивного повышения уровня результативности в процессе управления принципов работы во взаимном внутреннем и внешнем сотрудничестве, направленных на поэтапную и векторную ориентацию элементов корпоративной культуры, включены в содержание учебника «Основы маркетинга» (Приказ № 537 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 22 декабря 2023 г., свидетельство о публикации № 537-697). В результате это способствовало развитию управленческих компетенций и интеллектуального потенциала руководящих кадров;

предложения по совершенствованию эффективности развития управленческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ на основе воспитания духа соблюдения плюралистического принципа и более широкого привлечения общественного участия в отношениях руководитель-сотрудник, соответствующих национальным ценностям, интегрированы в содержание семинаров-тренингов, организованных для руководителей средних общеобразовательных школ. (Справка № 05-40-56 Министерства дошкольного и школьного образования от 6 января 2025 г.). В результате это способствовало систематическому формированию потенциала руководителей;

Предложение по совершенствованию модели развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ в соответствии с доказательным обоснованием того, что ситуационная трансформация, направленная на обеспечение превентивности процесса управления, имеет пропорционально-динамическую зависимость от повышения кадрового потенциала, отдавая приоритет целенаправленному повышению чувства ответственности и принятию на себя ответственности, апробировано в рамках инновационного грантового проекта «Технологии развития профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных школ и повышения эффективности управленческой деятельности на основе системного подхода» (2022-2024 гг.) (Справка № 03/42-3384 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 27 ноября 2024 г.). В результате это способствовало развитию управленческих компетенций и интеллектуального потенциала руководящих кадров.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены на 2 международных и 4 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 16 научно-методических работ, в том числе 9 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной

комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, в том числе 6 в республиканских и 3 в зарубежных журналах, а также создан 1 учебник.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и рекомендаций, списка литературы и приложений. Основной текст диссертации составляет 136 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **вводной части** диссертационной работы обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, охарактеризованы цель, задачи, объект и предмет работы, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре работы.

В первой главе диссертации под названием **«Научно-теоретические основы оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений»** освещены организационно-нормативные основы оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ, особенности развития их управленческого потенциала, а также механизмы определения показателей оценки эффективности управленческой деятельности. Кроме того, раскрыты сущность таких вопросов, как основные подходы и принципы развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ, сущность оценки управленческого потенциала и его значение в повышении качества и эффективности образования.

В процессе реформ, осуществляемых в сфере образования в мире, особое внимание уделяется повышению качества школьного образования на более высокий уровень, модернизации деятельности общеобразовательных школ, развитию управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений, поднятию знаний учащихся и квалификации педагогов на международный уровень, своевременному решению существующих проблем и обеспечению конкурентоспособности школ.

На сегодняшний день в нашей стране существует необходимость повышения эффективности управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ и классификации общих требований к их компетентности, разработки показателей и критериев оценки эффективности управленческой деятельности директоров школ.

Управленческая деятельность и интеллектуальный потенциал руководящих кадров образовательного учреждения по своей сути подразумевают выполнение задач, имеющих специфические особенности, предусматривающие реализацию управленческих функций, направленных на достижение определенной цели, то есть создание условий для субъектов

педагогического и образовательного процессов, координацию, контроль, анализ и объективную оценку их деятельности, создание и укрепление материально-технической базы образовательного учреждения, оснащение педагогических и образовательных процессов новыми педагогическими и информационными технологиями, обеспечение высококвалифицированными специалистами.

Таким образом, организация педагогических процессов в общеобразовательных школах, планирование, организация, контроль и объективная оценка деятельности субъектов в обеспечении качества и эффективности, координация на основе стимулирования выражает управленческую деятельность руководителей. Таким образом, можно сказать, что при совершенствовании деятельности общеобразовательных школ управленческая деятельность руководителей охватывает такие направления, как планирование и организация деятельности школы на научной основе, подбор, расстановка кадров и координация их деятельности, организация педагогических процессов, управление, координация качества, самоуправление и развитие.



**Рисунок №1. Система основных направлений управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ**

Рассматривая процессы реализации вышеуказанных задач и практическую значимость должностных обязанностей, выполняемых в этих

процессах, можно увидеть необходимость участия всех руководителей общеобразовательных школ в процессах выполнения указанных задач.

Также направление подбора, расстановки кадров и координации их деятельности включает в себя несколько задач, имеющих свои особенности:

- распределение обязанностей по способностям, знаниям, умениям и навыкам, опыту и специальности исполнителя работ (кадров);
- правильное распределение учебной нагрузки по предметам между преподавателями по специальности;
- популяризация передового педагогического опыта;
- формирование у молодых учителей и педагогических работников общекультурных знаний, духовно-нравственных качеств, основанных на национальных и общечеловеческих ценностях, трудовых навыков, навыков творческого мышления, осознанного отношения к окружающей среде;
- организация процессов непрерывного повышения квалификации для учителей.

Несмотря на то, что данный ряд задач на первый взгляд может показаться, что они относятся только к руководителю школы, если обратить внимание на особенности процессов их реализации, то подтверждается, что работа, которую необходимо провести в этом направлении, также относится к должностным обязанностям заместителей руководителя школы.

Следовательно, эффективность работы, проводимой любым руководителем общеобразовательной школы по вышеуказанным основным направлениям управленческой деятельности, наряду с эффективностью деятельности школы, влияет на эффективность управленческой деятельности руководителей.

Эта связь и взаимозависимость означает, что основные направления управленческой деятельности руководителей школ носят системный характер и, в свою очередь, определяет необходимость внедрения технологии системного подхода при реализации задач, которые необходимо выполнить по основным направлениям управленческой деятельности руководителей школ.

Управленческую деятельность руководителей образовательного учреждения можно рассматривать как взаимосвязанную деятельность двух субъектов, то есть руководителя и системы образования. В этом случае объектом управления руководителя является образовательная система с такими необходимыми характеристиками, как управление и самоуправление, а образовательное учреждение, управляемое на основе различных воздействий, также влияет на результаты управления и на субъект управления.

Менеджмент образования как особая часть управления изучает отношения между этими двумя системами, закономерности их развития, принципы, методы и приемы, то есть методы организации, планирования, регулирования, координации, мотивации и рациональной организации управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений.

Руководители, организующие управленческую деятельность в образовательном учреждении, должны иметь не только педагогический опыт, но и ряд понятий, таких как функции управления и их задачи, методы управления и их использование, алгоритм управления и его сущность, управленческие решения и способы их принятия, а также методы руководства и их применение. Как видно, в управлении образовательными учреждениями руководителей обучают основным понятиям менеджмента, целям и задачам управления, организационной структуре современной школы, правилам стратегического управления и планирования, методам современного управления, секретам искусства руководства.

Управленческие функции, осуществляемые руководителем, включают: планирование, организацию и контроль.

**Планирование** - это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы указывают, что, когда и кем будет выполнено.

Планирование предполагает анализ прошлого развития, текущих условий и постановку реальных задач на будущее.

**Организация** - это создание системы, в которой логически связаны следующие три компонента: группы стремления, экономические отношения и технические средства.

**Контроль** - это упорядочение, классификация деятельности, оценка событий по заранее определенной форме. С помощью контроля осуществляется предварительная классификация социально-психологических объектов по степени яркости общих для них свойств (экспертная оценка).

Для современного директора школы необходимы профессиональные знания, то есть профессионально-педагогические понятия, присущие опытному директору, умеющему управлять основными функциями управления (информационно-аналитическими, целенаправленно-мотивационными, прогнозирующими, планирующими, организационно-исполнительными, контрольно-диагностическими и регуляторно-координирующими) посредством использования инновационных технологий и методов управления, внедрения их в практику. Нецелесообразно заниматься управленческой деятельностью, не освоив их. Таким образом, структура личности директора включает в себя три основных компонента: инновационную деятельность, компетентность в управлении и профессионально значимые личностные качества.

При изучении процесса развития современной школы необходимо учитывать роль директора как личности. Управленческие навыки неразрывно связаны с психологическими особенностями, эмоционально-волевыми качествами, творческим мышлением, интеллектуальными способностями руководителя. Это интегративные характеристики личности, определяющие скорость, качество и эффективность усвоения психологических и практических действий, которые считаются сложной системой. Как правило, они формируются в процессе обучения и приобретения личного опыта на основе понятий.

Эффективность управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ можно оценить на основе критериев, разработанных по следующим направлениям деятельности (таблица 1):

При оценке на основе системы KPI в первую очередь разрабатываются критерии. Мониторинг проводится по разработанным критериям. При оценке на основе системы KPI сравниваются результаты, полученные за определенный период.

По критериям оценки эффективность управленческой деятельности (ЭУД) директоров общеобразовательных школ может быть определена по следующей формуле:

$$BFS = \frac{B_0}{B_{max}} * 100\%$$

здесь: балл, набранный директором, максимальный балл, который должен набрать директор.

Если: ЭУД > 70%, целесообразно иметь ЭУД директора школы; Если 70% > ЭУД > 55%, то ЭУД директора удовлетворительный; Если ЭУД < 55%, делается вывод, что ЭУД директора находится на низком уровне.

По результатам, то есть в зависимости от ключевых показателей эффективности (KPI), составляются планы развития образовательного учреждения, принимаются решения, директор школы составляет планы работы над собой, чтобы удовлетворить потребности в направлении деятельности.

**Таблица №1**

**Показатели оценки эффективности управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ на основе критериев**

<b>№</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Параметры оценивания</b>
1.	Обеспеченность общеобразовательного учреждения педагогическими кадрами с высшим образованием	Обеспеченность по предметам (5 баллов): 70% - 1 балл 85% - 3 балла 100% - 5 баллов
2.	Создание руководителем условий для эффективной работы сотрудников и получения учащимися качественного образования	На основе опросов (5 баллов). 70% - 1 балл 85% - 3 балла 100% - 5 баллов
3.	Открытость управления общеобразовательным учреждением, учет мнения учащихся, родителей и широкой общественности при его управлении	Социальный опросник (5 баллов). 70% - 1 балл 85% - 3 балла 100% - 5 баллов
4.	Определение знаний руководителя по нормативно-правовым актам, касающимся образования, лидерских способностей, профессиональных и должностных обязанностей	Опросник (10 баллов). до 55% - 3 балла до 85% - 7 баллов 100% - 10 баллов
5.	Показатели, зафиксированные выпускниками общеобразовательных	По отношению к среднему баллу на вступительных экзаменах по

<b>№</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Параметры оценивания</b>
	учреждений на вступительных экзаменах в высшие образовательные учреждения	республике (10 баллов): выше - 10 баллов, одинаково - 5 баллов, ниже - 3 балла.
6.	Уровень усвоения учащимися общеобразовательных учреждений учебных предметов в соответствии с государственными образовательными стандартами	Показатели эффективности учащихся (10 баллов): 70% - 3 балла 85% - 5 баллов 100% - 10 баллов
7.	Показатели рейтинга общеобразовательного учреждения	По сравнению с прошлым годом (5 баллов): при росте - 5 баллов, при неизменности - 3 балла, при снижении - 0 баллов.
8.	Налаживание получения дополнительных внебюджетных средств в общеобразовательном учреждении	По сравнению с прошлым годом (5 баллов): Больше - 5 баллов Если не изменилось - 3 балла Меньше - 0 баллов
9.	Показатели эффективного использования директорского фонда и бюджетных средств в общеобразовательном учреждении	Эффективное использование (5 баллов): если использовано - 5 баллов частично использовано - 3 балла, не использовано - 0 баллов.
10.	Своевременное ведение данных школы в информационных системах	Своевременность ввода данных (10 баллов): досрочно - 10 баллов вовремя - 5 баллов; по истечении срока - 3 балла;

Эффективность управленческой деятельности руководителей образовательного учреждения влияет на показатели эффективности общей деятельности образовательного учреждения.

Директора общеобразовательных школ должны правильно анализировать направления управленческой деятельности. По результатам оценки эффективности управленческой деятельности важно, чтобы руководители образовательного учреждения работали над собой, регулярно повышали свои профессиональные навыки, составляли правильные и перспективные планы образовательного учреждения.

Полагаем целесообразным, чтобы директора общеобразовательных школ при повышении эффективности управленческой деятельности уделяли основное внимание на следующее:

- определение и проведение на научной основе направлений деятельности, методов управления, стилей руководства при правильной организации управленческой деятельности;

- организация процессов самооценки деятельности директоров школ, позволяющих им самостоятельно анализировать свою деятельность и по выявленным результатам развивать свои знания, умения и навыки, а также самостоятельно создавать программу расширения своих личных

возможностей;

- по результатам важных показателей эффективности руководители образовательных учреждений работают над пробелами в направлении деятельности путем выявления сильных и слабых сторон своей деятельности;

- по результатам оценки, учитывая возможности образовательного учреждения, необходимо сосредоточиться на проведении правильного и перспективного планирования для достижения целей и т.д.

В данной исследовательской работе в результате анализа оценки эффективности управленческой деятельности была осуществлена попытка определения основных критерииев и параметров оценки эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ.

Вторая глава диссертации называется **«Технология развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений»**. В данной главе изложены общие требования к личности руководителей школ в условиях цифровой трансформации образования, вопросы моделирования процесса развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ и совершенствования механизмов развития их управленческой культуры в процессе повышения квалификации.

В условиях цифровой экономики развитие интеллектуального потенциала и управленческих компетенций руководящих кадров требует создания новейших цифровых и информационных технологий. Для обеспечения и создания таких условий необходимы профессиональные кадры, поэтому основным направлением цифровой экономики является подготовка кадров, то есть развитие научно-исследовательских навыков руководящих кадров, подготовка высококвалифицированных специалистов в области цифровых технологий, а также развитие научно-технических резервов предприятий.

Компетентность в управлении характеризует духовное мировоззрение, психолого-педагогический и организационно-технологический потенциал руководящих кадров образовательного учреждения, то есть потенциал его профессиональных возможностей. Данный потенциал можно будет определить по состоянию и эффективности процесса управленческой деятельности с учетом особенностей организации управленческой деятельности руководящих кадров образовательного учреждения.

Особенность управления общеобразовательным учреждением выражается в процессе адаптации управления образовательным учреждением к внутренним и внешним изменениям, рационального использования методов руководства, усвоения и применения принципов управления, определения управления на основе направления на развитие и совершенствование деятельности образовательного учреждения, а также в реализации таких функций, как информационно-аналитический, прогнозирование-планирование, организационно-исполнительский, контроль и регулирование, которые имеют важное значение при выполнении задач в

направлении достижения поставленной цели.

Организация учебно-воспитательного процесса на научной основе направлена на обеспечение его результативности, совершенствование деятельности образовательного учреждения. Опора руководителей на демократические принципы при реализации этих функций, вовлечение всех участников образования в процесс управления оказывает свое влияние на достижение высокой эффективности.

При моделировании процессов повышения эффективности управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ необходимо учитывать системные особенности учебных семинаров, семинаров-тренингов, открытых уроков, взаимных посещений уроков, научных вечеров, научно-практических конференций, популяризации передовых педагогических технологий, теоретических и практических занятий в институте повышения квалификации и процессов дистанционного обучения, а также централизованных семинаров-тренингов, организуемых для руководителей общеобразовательных школ.

Моделирование процессов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ должно основываться на реформах, осуществляемых в системе непрерывного образования и их результатах, достижениях науки и техники, создаваемых инновациях и разработках, изменении особенностей управления образованием, развивающихся потребностях государства, общества и личности, современных требованиях, которые меняются, обновляются и развиваются день ото дня в зависимости от развития.

При моделировании необходимо обеспечить взаимосвязь, взаимозависимость и преемственность всех форм процессов развития профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных школ. Главная цель, определяемая при формировании модели, заключается в повышении эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательной школы, и, как мы отмечали в предыдущих параграфах, эффективность управленческой деятельности руководителя общеобразовательной школы зависит не только от его знаний, умений и навыков, а также опыта в области управления, но и от его личностных качеств, профессионально значимых личностных качеств и способностей.



**Рис. №2. Модель оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений**

В данной модели, согласно цели, в качестве объектов, на которые необходимо обратить внимание при реализации поставленных задач, приводятся компоненты профессиональной компетентности, имеющие важное значение в повышении эффективности управленческой деятельности руководителя общеобразовательной школы, то есть при развитии профессиональной компетентности руководителей общеобразовательной школы, прежде всего, обращается внимание на необходимость формирования и развития у руководителей общечеловеческих качеств, личностных качеств, имеющих профессиональное значение, а также необходимых для руководителя умений и навыков.

Следовательно, для повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ при формировании и развитии у них профессиональной компетентности наряду с понятиями управленческой направленности, то есть преподаванием предмета «Менеджмент образования», важно также углубленное изучение достижений и новшеств педагогики и психологии.

Потому что у руководителей общеобразовательных школ, занимающихся управленческой деятельностью, педагогическое мастерство, дидактические способности, коммуникативные способности, перцептивные способности, общечеловеческие качества, страстные качества, нравственные качества, понятия в направлении деловых качеств, знания, умения и навыки формируются и развиваются на занятиях по педагогике и психологии, организаторские способности, профессиональные навыки, профессиональный опыт, понятия по профессионально значимым личностным качествам, знания, умения и навыки формируются и развиваются на занятиях по образовательному менеджменту и в процессе самостоятельного обучения, а также в процессах воспитательных отношений.

Также в модели особое внимание уделяется реализации этих компонентов, которые необходимо сформировать и развить у руководителей, в процессах развития профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных школ.

В предлагаемой модели реформы, осуществляемые в системе образования, достижения науки и техники, создаваемые инновации, изучение потребностей развивающегося государства, общества и личности и современных требований, определение задач в направлении выявления тенденций развития и совершенствования деятельности образовательного учреждения также представлены в качестве его компонентов, которые служат для обеспечения обратной связи, то есть для дальнейшего повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ, определения и реализации новых задач для полного удовлетворения развивающихся потребностей государства, общества и личности.

Применение системного подхода, имеющего свои особенности, к «Процессам повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ», курсы повышения квалификации, обмен опытом, дистанционное обучение, организуемые в

школе открытые уроки, взаимные наблюдения за уроками, научные вечера, научно-практические конференции, обмен опытом, популяризация передового опыта, совместная творческая деятельность, инновационная деятельность и воспитательные отношения, а также взаимосвязанная организация централизованных семинаров-тренингов, являющихся основными компонентами инновационной педагогической системы, направленной на развитие профессиональной компетентности руководителей школ, служат основой для обеспечения эффективности управленческой деятельности руководителей школ.

Третья глава диссертации называется «**Организация педагогических экспериментально-опытных работ**», в ней представлена методика организации педагогических экспериментально-опытных работ, результаты педагогических экспериментально-опытных работ и их количественный и качественный анализ.

Экспериментально-опытных работы нашего исследования включает в себя проведение педагогических экспериментально-опытных, направленных на совершенствование механизмов оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений и доказательство основных теоретических положений, разработанных при исследовании системы повышения квалификации руководящих и педагогических кадров.

На основе проведенных экспериментов в системе повышения квалификации руководящих и педагогических кадров сделаны выводы о состоянии готовности педагогических кадров к непрерывному педагогическому образованию, на основе которых появилась возможность делать определенные прогнозы. На основе этих прогнозов, во-первых, стало возможным планировать дальнейшую экспериментальную работу и, самое главное, сравнивать данные, полученные в результативной части эксперимента, с исходными объективированными данными.

Экспериментально-опытная работа проводилась в Национальном институте педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони, Отраслевом центре переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров при Ташкентском государственном педагогическом университете и Кашкадаргинском областном центре педагогического мастерства..

Педагогическая экспериментально-опытная работа проводилась в три этапа в течение 2021-2024 учебного года.

Согласно программе исследования, предусмотрено совершенствование механизмов оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений-слушателей в центрах повышения квалификации. Это позволило проанализировать и оценить эффективность технологии развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ на основе креативного подхода.

Формирующая педагогическая экспериментально-опытная работа по теме исследования проводилась автором совместно с профессорами-преподавателями в 2021-2024 годах на этапе определения и сравнительного анализа уровня развития культуры управления руководителей

общеобразовательных школ в экспериментальной и контрольной группах на основе креативного подхода.

Всего в экспериментально-опытной работе приняли участие 480 руководящих работников (слушателей) из групп, отобранных из числа руководителей общеобразовательных школ. Из них 243 в экспериментальной группе и 241 в контрольной группе.

В ходе экспериментально-опытной работы использовались такие методы, как анкетирование и беседа, анализ типовых и рабочих учебных программ повышения квалификации, анализ учебно-методических комплексов по учебной программе централизованного семинара-тренинга, наблюдение и анализ методической работы профессоров-преподавателей и учебного процесса, наблюдение за экспериментально-опытной работой, изучение и оценка уровня развития культуры управления руководителей общеобразовательных школ на основе креативного подхода.

В результате экспериментально-опытной работы, проведенной в рамках исследования, учебная программа централизованного семинара-тренинга руководителей общеобразовательных школ проводилась в аудитории, оснащенной мультимедийными устройствами и средствами ИКТ, необходимыми для других учебных занятий, с использованием активных и интерактивных методов, соответствующих педагогических и информационных технологий. В результате выявлено повышение уровня развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ на основе креативного подхода.

Всего в экспериментальных группах (ЭГ) - 242 человека и в контрольных группах (КГ) - 238 человек были определены уровни развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ и математико-статистически определена эффективность проведенной экспериментально-опытной работы.

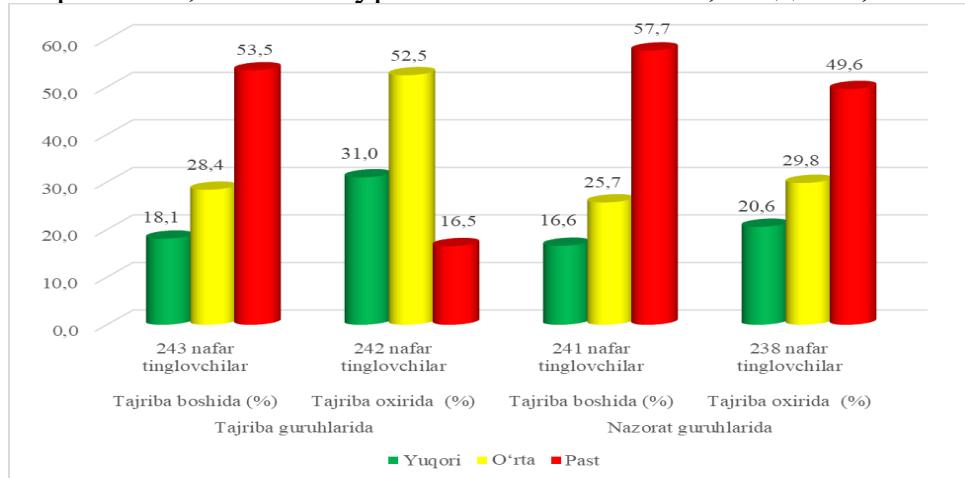
**Таблица №2**

**Результаты педагогических эксперимент-опытов, проведенных в отраслевых центрах повышения квалификации**

Уровни развитости управленческого потенциала руководителей школ	Экспериментальные группы				Контрольные группы			
	243 слушателя в начале эксперимента		242 слушателя в начале эксперимента		241 слушатель в начале эксперимента		238 слушателя в начале эксперимента	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Высокий	44	18,1	75	31,0	40	16,6	49	20,6
Средний	69	28,4	127	52,5	62	25,7	71	29,8
Низкий	130	53,5	40	16,5	139	57,7	118	49,6
<b>Всего</b>	<b>243</b>	<b>100</b>	<b>242</b>	<b>100</b>	<b>241</b>	<b>100</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

Уровень развитости управленческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ, участвовавших в экспериментально-опытных группах, на основе креативного подхода в начале эксперимента составил 18,1%, в конце эксперимента 31%. Средний уровень увеличился с 28,4% в начале эксперимента до 52,5% в конце эксперимента, а низкий уровень снизился с 53,5% до 16,5%. В контрольных группах в начале эксперимента 16,6%, в конце эксперимента 20,6% показали высокий уровень.

Средний уровень увеличился с 25,7% в начале эксперимента до 29,8% в конце эксперимента, а низкий уровень снизился с 57,7% до 49,6%.



**Рисунок №3. Диаграмма результатов педагогических экспериментально-опытных работ, проведенных в отраслевых центрах повышения квалификации (в 2021-2024 учебном году)**

Результаты педагогических экспериментально-опытных работ, проведенных в каждом отраслевом центре повышения квалификации, были проанализированы с помощью метода Стюдента полученные количественные данные по определению уровня развития управленческого потенциала руководителей средних общеобразовательных школ, привлеченных к экспериментально-опытным работам, на основе креативного подхода.

Для проверки соответствия и достоверности различий между общими показателями, полученными в результате экспериментально-опытной работы, использовалась математическая статистика Стюдента-Фишера, показатели количественных критериев представлены в таблице №3.

**Таблица №3**  
**Показатели количественных критериев**

№	Показатели	Начало эксперимента		Конец эксперимента	
		Экспериментально-опытная группа m=243	Контрольная группа n=241	Экспериментально-опытная группа m=242	Контрольная группа n=238
1.	Среднее арифметическое значение, $(x, y)$	3,6461	3,5892	4,1446	3,7101
2.	Показатель эффективности, $\eta$	1,016 ( $\approx 1,6\%$ )		1,117 ( $\approx 12\%$ )	
3.	Доверительный интервал среднего значения, $a_x, a_y$	[3,55;3,74]	[3,49;3,68]	[4,06;4,23]	[3,61;3,81]
4.	Стандартная погрешность среднего значения, $(S_x, S_y)$	0,7686	0,7576	0,674	0,7859
5.	Показатель определения $(C_x, C_y)$	1,3523	1,3597	1,0454	1,3731
6.	Статистика Стюдента (T)	1,71 ( $1,71 < 1,96$ )		7,59 ( $7,59 > 1,96$ )	
7.	Выводы показателей	Гипотеза $H_0$ может быть принята		Гипотеза $H_1$ может быть принята	

При определении достоверности педагогических экспериментальных работ и эффективности разработанной методики считаем целесообразным разработать математическую статистику Пирсона с использованием критерия  $\chi^2$  - хи-квадрат.

В ходе исследования математико-статистически доказано, что уровень развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных школ, повышающих квалификацию в отраслевых центрах повышения квалификации, в обоих статистических анализах в 1,1171 раза, то есть на  $\approx 12\%$  выше, чем в контрольных группах. Это, в свою очередь, показало, что эффективность исследования достигнута.

## ВЫВОДЫ

Теоретическое и практическое изучение проблемы совершенствования механизмов оценки и развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений, анализ полученных результатов, а также в соответствии с итоговыми показателями педагогической экспериментальной работы, позволяют сформулировать **следующие общие выводы:**

На основе анализа исследований по совершенствованию механизмов оценки и развития управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений, результатов эксперимент-опытов и разработанных научно-методических решений были сделаны следующие общие выводы:

Оценка и развитие управлеченческого потенциала руководителей общеобразовательных школ является важным стратегическим фактором в современной образовательной среде, а системное развитие профессиональных компетенций руководителей обеспечивает их результативность.

Технология моделированного управления, разработанная на основе критериев оценки профессионального потенциала руководителей школ, признана научно обоснованным механизмом, служащим поэтапному развитию их профессиональных компетенций.

В рамках эксперимент-опыта установлено, что управлеченческий потенциал руководителей в центрах повышения квалификации увеличился на 12 процентов, что математически и статистически доказало эффективность предложенных педагогических решений (на основе критерия  $\chi^2$ ).

Результаты анализа свидетельствуют о том, что эффективность управлеченческой деятельности напрямую связана с гибкостью личности руководителя, культурой общения, склонностью к компромиссам, инициативностью, информационно-аналитическим потенциалом и интеллектуальными возможностями.

Организационно-педагогическая система, созданная на основе технологии «Развитие управлеченческого потенциала», послужила укреплению потребности руководителей школ в саморазвитии и педагогическом

творчестве.

Результаты проведенного исследования создали теоретические и практические предпосылки для оценки руководителей общеобразовательных школ, развития их компетенций и совершенствования системы повышения квалификации.

На основе разработанных в конце исследования научно-методических рекомендаций, модели и электронного пособия расширились возможности повышения качества курсов повышения квалификации, мониторинга с помощью цифровых инструментов и оценки динамики личностного развития.

### **По результатам исследования выработаны следующие предложения и рекомендации:**

1. В ходе диссертационного исследования теоретически и практически изучены проблемы оценки и развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных учреждений. На основе результатов анализа и педагогических эксперимент-опытов разработаны следующие предложения и рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности в данном направлении:

2. Налаживание системы непрерывного обучения руководителей образования. В целях развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных школ рекомендуется один раз в месяц организовывать централизованные семинар-тренинги на основе учебных программ, разработанных совместно с национальными центрами по обучению руководящих работников и педагогов новым методикам, институтами повышения квалификации и отделами методической службы.

3. Внедрение системы самооценки. Важно внедрить системные процессы самооценки, чтобы руководители школ могли самостоятельно анализировать свою деятельность, определять свои знания и навыки, составлять программу личностного развития. Этот метод служит непрерывному развитию профессионального потенциала руководителя.

4. Разработка механизмов анализа эффективности управления. Для повышения эффективности управленческой деятельности директоров школ необходимо создать и эффективно применять систему анализа на основе методов управления, стилей руководства, направлений деятельности. Благодаря этому руководитель сможет определить свои сильные и слабые стороны и устранить недостатки в своей деятельности.

5. Внедрение инновационных технологий. Рекомендуется развивать систему повышения компетенций руководителей путем организации централизованных тренингов на основе средств дистанционного обучения, современных педагогических и цифровых технологий в центрах повышения квалификации.

6. Разработка критериев оценки управленческого потенциала. При отборе кандидатов на должность директора школы и оценке действующих руководителей должны основываться на таких критериях, как

профессиональная компетентность, стратегическое мышление, навыки использования информационных технологий, умение работать в команде.

**7. Интеграция научно-инновационного подхода в управление.** Для развития деятельности руководителей общеобразовательных учреждений на научной основе предлагается интегрировать инновационные и научные проекты по управлению в практику руководителей.

**8. Внедрение технологий управления на основе модели.** На основе разработанной в диссертации модели развития управленческого потенциала рекомендуется разработать и внедрить в практику единую учебно-моделирующую платформу. Благодаря этому возможно обеспечить поэтапное развитие деятельности руководителей.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc 03/30.12.2020.I.16.02 ON AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF  
ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**ISKANDAROVA GULRUKH**

**IMPROVING THE MECHANISMS FOR ASSESSING AND DEVELOPING  
THE MANAGERIAL COMPETENCE OF GENERAL EDUCATION  
INSTITUTION LEADERS**

13.00.07 – Management in Education

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

**Tashkent – 2025**

The topic of the thesis of Doctor of Philosophy (PhD) in pedagogical sciences is Registered under the number B2024.3.PhD/Ped8488 in the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan

The dissertation was completed at the Tashkent state university of economics.

The abstract of the thesis in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) is available on the website of the Scientific Council ([www.buxdu.uz](http://www.buxdu.uz)) and on the Information Educational Portal "ZiyoNet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz))

**Scientific adviser:**

**Dostnazor Omonovich Khimmataliyev**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Official opponents:**

**Yokuthon Karimovna Qoriyeva**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Dilfuza Meliyevna Makhmudova**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Lead organization:**

**Bukhara State University**

The defense of the thesis will take place 22.07.2025 at "10 <sup>00</sup>" hours at the meeting of the Scientific Council DSc 03/30.12.2020.I.16.02 on awarding scientific degrees at Tashkent state university of economics, (Address: 100066, 49 Islam Karimov Street, Tashkent, Uzbekistan, Tel.: (+998-71)239-01-49, Fax: (+998-71)239-41-23, e-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz))

The thesis can be found in the Information Resource Center of Tashkent state university of economics (registered under the number). (Address: 100066, 49 Islam Karimov Street, Tashkent, Uzbekistan, Tel.: (+998 71) 239-01-49, Fax: (+998 71) 239-41-23, e-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz)).

Abstract of the thesis sent out " 14 " 07 2025

(Protocol of the register No 31 dated " 10 07 2025).



**G. Abdurakhmonova**

Chairman of the Scientific Council for the award of scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

**O. Djurabaev**

Secretary of the Scientific Council for the award of scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, associate professor

**Sh. Allayorov**

Scientific Seminar Chair at the Scientific Council for the award scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

## **INTRODUCTION (abstract of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD))**

**The purpose** of the research is to improve the mechanisms for assessing and developing the managerial competence of general secondary school principals.

**The object of the research** is the process of assessing and developing the managerial competence of general secondary school principals.

**The subject of the research** is the content, forms, methods, and pedagogical technologies of assessing and developing the managerial competence of general secondary school principals..

### **The scientific novelty of the research is as follows:**

the pedagogical potential of assessing the managerial competence of general education institution leaders has been clarified on the basis of intensively increasing the effectiveness of the management process through the principles of working in internal and external cooperation, aimed at the gradual and vector-oriented introduction of elements of corporate culture;

the effectiveness of developing the managerial competence of general secondary school principals has been improved on the basis of fostering a spirit of adherence to pluralistic principles in leader–employee relations consistent with national values, as well as by more broadly engaging public participation;

the model for developing the managerial competence of general secondary school principals has been improved by prioritizing the enhancement of their sense of responsibility and accountability. This is grounded in evidence-based justification of the proportional-dynamic interrelation of situational transformations aimed at ensuring the preventiveness of the management process and increasing the human resources potential;

The process of assessing the managerial competence of general secondary school principals has been improved on the basis of monitoring the intensification of creative management infrastructure, conducting a factor analysis of prospective development strategies, and prognostically planning future educational outcomes.

**Implementation of research results.** Based on the results of research conducted to improve the mechanisms for assessing and developing the managerial competence of general education institution leaders:

recommendations on clarifying the pedagogical potential of assessing the managerial competence of general education institution leaders — based on intensively increasing the effectiveness of the management process through principles of working in internal and external cooperation aimed at the gradual and vector-oriented introduction of corporate culture elements — have been incorporated into the content of the textbook Fundamentals of Marketing (Order No. 537 of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated December 22, 2023, publication certificate No. 537-697). As a result, this has contributed to the development of managerial competencies and intellectual potential of managerial staff;

Proposals aimed at improving the effectiveness of developing the managerial competence of general secondary school principals — through

fostering a spirit of adherence to pluralistic principles in leader–employee relations consistent with national values, and by more broadly involving public participation — have been integrated into the content of seminar-trainings organized for general secondary school principals (Information letter No. 05-40-56 of the Ministry of Preschool and School Education dated January 6, 2025). As a result, this has served to systematically develop the competencies of principals;

The proposal to improve the model for developing the managerial competence of general secondary school principals — by prioritizing the targeted enhancement of their sense of responsibility and accountability, based on evidence-based justification of the proportional-dynamic interrelation of situational transformations aimed at ensuring the preventiveness of the management process and increasing human resources capacity — was piloted within the framework of the innovative grant project “Technologies for Developing Professional Competence of General Secondary School Principals and Increasing the Effectiveness of Their Management Activities Based on a Systematic Approach” (for 2022–2024) according to Information Letter No. 03/42-3384 of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated November 27, 2024. As a result, it contributed to the development of managerial competencies and intellectual capacity of managerial personnel.

**The structure and scope of the thesis.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion and recommendations, a list of references, and appendices. The main text of the dissertation comprises 136 pages.

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

**I bo`lim (I часть; I part)**

1. Iskandarova G.P. “Ta’lim tizimida barkamol ijodkor shaxsni tarbiyalash” mavzusida maqola. – O‘qituvchi jurnali, 2021-yil, №16, 125–131-betlar.
2. Iskandarova G.P, Ximmataliyev D.O. “Pedagogik texnikani shakllantirish uslublari va uning psixologik xususiyatlari” mavzusida maqola (hammualliflikda). – “Sharq uyg‘onish davri” jurnali, 2021-yil, jild 1, №5, 580–586-betlar.
3. Iskandarova G.P, Ximmataliyev, Isakova.N.SH. “O‘quvchilarda tadbirkorlik ko‘nikmalarini rivojlantirish” mavzusida maqola (hammualliflikda). – Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami, iyun 2022-yil, 108–110-betlar.
4. Iskandarova G.P, Ximmataliyev, Isakova.N.SH. “Ta’lim muassasalarini boshqarish” mavzusida maqola (hammualliflikda). – “Ilg‘or tadqiqotlar va barqarorlik” jurnali, 2021-yil, №16, 328–331-betlar.
5. Iskandarova G.P. “Boshqaruv madaniyatini kreativ yondashuv asosida rivojlantirish” mavzusida maqola. – “Fan, Ta’lim va Amaliyot Integratsiyasi” jurnali, 2023-yil, №6, 133–138-betlar.
6. Iskandarova G.P .“Ta’lim sifatini boshqarish masalalari” mavzusida maqola. – “Ijtimoiy gumanitar fanlar” jurnali, 2022 yil, №2181-7286, 06/2022, 19–21-betlar.
7. Iskandarova G.P. “Boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari” mavzusida maqola. – “Mug‘allim Xam Uzluksiz Bilimlendiriy” jurnali, 2024 yil, 4/1-son, 179–184-betlar.
8. Iskandarova G.P, Ximmataliyev D. O, Isakova.N.SH Sultonova D, Tursunboyeva.Yu, Eshbobo耶ev B. “Marketing asoslari” nomli darslik (hammualliflikda). – “Science and Innovation”, 2024-yil, 235 bet.
9. Iskandarova G.P. “Boshqaruv salohiyatini baholash va rivojlantirishning tashkiliy-me’yoriy asoslari” mavzusida maqola. – “Ijtimoiy gumanitar fanlar” jurnali, 2024-yil, 06-son, 154–163-betlar.
10. Iskandarova G.P. “Boshqaruv salohiyatini rivojlantirishning o‘ziga xos xususiyatlari” mavzusida maqola. – “Ijtimoiy gumanitar fanlar” jurnali, 2024-yil, 06-son, 164–177-betlar.
11. Iskandarova G.P. “Boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari” mavzusida maqola. – QarDU xabarlari, 2024 yil, 170–175-betlar.
12. Iskandarova G.P. “Maktab rahbarlari shaxsiga qo‘yiladigan umumiy talablar” mavzusida maqola. – QarDU xabarlari, 2024 yil, 99–106-betlar.
13. Iskandarova G.P. “Boshqaruv salohiyatini baholashning ilmiy-nazariy asoslari” mavzusida maqola. – “Fan, Ta’lim va Innovatsiya” jurnali, 2024 yil, №5, 556–559-betlar.
14. Iskandarova G.P. “Improvement of Management Activities of Heads of General Education Schools” mavzusida maqola. – International Journal of Formal Education, 2025 йил, Vol. 4, Issue 4, 160–163 p.

15. Iskandarova G.P. “Specific Characteristics of Leadership Capacity Development in Secondary School Administration” mavzusida tezis. – International Conference on Adaptive Learning Technologies, 2025 йил, 36–39 p.
16. Iskandarova G.P. “Improving the Management Potential of School Leaders: Organizational and Regulatory Approaches” mavzusida tezis. – International Conference on Adaptive Learning Technologies, 2025 йил, 31–35 p.
17. Iskandarova G.P. “Pedagogical Mechanisms for Assessing and Enhancing School Leadership Capacity” mavzusida tezis. – International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies, 2025-у, 97–101 p.
18. Iskandarova G.P. “Digital Learning Environments and Creative Leadership Development in Education Management” mavzusida tezis. – International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies, 2025-у, 102–106 p.

Avtoreferat Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyida  
tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz  
tillaridagi matnlari o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat etildi: 2025-yil 3-iyul.

Bichimi 60x84<sup>1/16</sup> “Times New Roman”  
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.

Shartli bosma tabog‘i 3,5. Adadi 100 nusxa. Буюртма № 155.

“Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi” davlat unitar  
korxonasi bosmaxonasida chop etildi.

Manzil: 100174, Toshkent sh., Talabalar ko‘chasi, 96/1-uy.  
Telefonlar: (+998) 97-705-90-35, (+998) 99-920-90-35

