

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИ ДИРЕКТОР ВА  
МУТАХАССИСЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ  
ОШИРИШ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР  
БЕРУВЧИ PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАҲБАР ВА МУТАХАССИС  
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ  
ОШИРИШ ИНСТИТУТИ**

**РАДЖИЕВ АЮБХОН БАХТИЁРХОНОВИЧ**

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИДА РАҲБАР ХОДИМЛАРНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ  
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ  
(умумтаълим мактаб директорлари мисолида)**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

**Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

**Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси**

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

**Contents of Dissertation Abstract of Doctor of Philosophy (PhD) on  
Pedagogical Sciences**

**Раджиев Аюбхон Бахтиёрхонович**

Халқ таълими тизимида раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва  
малакасини оширишни бошқариш самарадорлигини ошириш  
(умумтаълим мактаб директорлари мисолида) ..... 3

**Раджиев Аюбхон Бахтиёрхонович**

Повышение эффективности управления переподготовкой и  
повышением квалификации руководящих работников в системе  
народного образования (на примере директоров общеобразовательных  
школ) ..... 30

**Radjiyev Ayubkhon Bakhtiyorkhonovich**

Improving the efficiency of management of retraining and  
in-service training of executives in the public education system (on the  
example of directors of secondary schools) ..... 56

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 60

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИ ДИРЕКТОР ВА  
МУТАХАССИСЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ  
ОШИРИШ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР  
БЕРУВЧИ PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАҲБАР ВА МУТАХАССИС  
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ  
ОШИРИШ ИНСТИТУТИ**

**РАДЖИЕВ АЮБХОН БАХТИЁРХОНОВИЧ**

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИДА РАҲБАР ХОДИМЛАРНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ  
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ  
(умумтаълим мактаб директорлари мисолида)**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

**Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2020.3.PhD/Ped1870 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация А.Авлоний номидаги Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) ҳамда "Ziyonet" Ахборот таълим порталида ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Пахрутдинов Шукриддин Илясович**  
сиёсий фанлар доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Ташкенбаев Улугбек Негматович**  
физика-математика фанлари доктори, профессор

**Ибраймов Аскар Есбосынович**  
педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори

**Етакчи ташкилот:**

**Тошкент ахборот технологиялари университети**

Диссертация химояси Мактабгача таълим ташкилотлари директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти ҳузуридаги PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2020 йил «18» НОЯБР соат 10<sup>00</sup> даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100070, Тошкент шаҳри, Яккасарой тумани, Юсуф Хос Хожиб кўчаси, 64-уй. Тел.: (99871) 150-01-27; Web-site: [www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz); E-mail: [avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz).)

Диссертация билан Мактабгача таълим ташкилотлари директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институтининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (11 рақами билан рўйхатга олинган). (Манзил: 100070, Тошкент шаҳри, Яккасарой тумани, Юсуф Хос Хожиб кўчаси, 64-уй. Тел.: (99871) 150-01-27; E-xat: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz)).

Диссертация автореферати 2020 йил «06» НОЯБР куни тарқатилди.  
(2020 йил «06» НОЯБР даги 1 рақамли реестр баённомаси).



**Қ.Т.Олимов**

Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш раиси, п.ф.д., профессор

**Д.О.Химматалиев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
котиби, п.ф.д., профессор

**М.Юлдашев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
кошидаги илмий семинар раиси, п.ф.д., профессор

## Кириш (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

**Мавзунинг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда глобаллашув жараёни чуқурлашаётган, ижтимоий-иқтисодий тараққиёт юқори технологиялар ва рақамли иқтисодиётга шиддат билан асосланиб бораётган шароитда умумий ўрта таълим сифатини ошириш масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Жаҳонда қарор топаётган янги – билимга асосланган иқтисодиёт (knowledge based economy) таълим тизимига, жумладан умумий ўрта таълими тизимига янги талабларни қўймоқда. Бу ўз навбатида соҳа ходимларининг, биринчи навбатда раҳбар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни мунтазам ташкил қилишни тақазо этиб, мазкур йўналишда мақсадли ва самарали чора-тадбирлар амалга оширишни талаб этади.

Жаҳонда умумий ўрта таълим сифатини таъминлашда педагог ва раҳбар ходимларнинг тайёргарлик даражаси ва бошқарув самарадорлигини оширишда қайта тайёрлаш ва малакани ошириш тизимининг илмий асосларини такомиллаштиришга муҳим омил сифатида қаралмоқда. Европа Кенгашининг (2009) «Ўқитувчилар ва мактаб раҳбарларининг малакасини ошириш бўйича кенгаш хулосалари»да таълим сифати ва методлари, ходимларни руҳлантиришнинг шакл ва услублари, ўқитиш муҳити ва, унга мос равишда, ўқувчилар ва уларнинг ота-оналарини ўқув жараёнида фаол иштирок этишга жалб қилиш ишларининг савияси мактаб директорларининг лидерлик компетенцияларига бевосита боғлиқлиги таъкидланади. Бугунги кунда мазкур вазифаларнинг илмий таъминоти сифатида раҳбар ходимларнинг компетентлигини замон талаблари асосида шакллантириш, раҳбарнинг бошқарув компетентлигининг таълим муассасаси фаолиятига таъсири, мактаб раҳбарларини тайёрлаш, танлаш, лавозимга тайинлаш, фаолиятни баҳолаш ва доимий ривожлантириш каби масалалар бўйича устувор даражада илмий изланишлар олиб борилмоқда.

Янги Ўзбекистонни барпо этиш жараёнида мактаб таълими умуммиллий ҳаракатга айланиб, соҳа ривожини сифат жиҳатдан янги босқичга олиб чиқишда кенг қамровли чора-тадбирлар амалга оширилиб, бу борада соҳа педагог ва раҳбар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими сифатига алоҳида эътибор қаратилмоқда. “Мактаб директорлари ва ўқитувчиларининг малакасини ошириш тизимини танқидий кўриб чиқиш зарур. Бу борада Абдулла Авлоний номидаги институт фаолиятини тубдан қайта ташкил этиш талаб этилади. Мазкур таълим даргоҳи ҳудудлардаги университетлар ва педагогика институтлари билан биргаликда туман халқ таълими бўлими мудирлари ва мактаб директорларининг малакасини ошириш, ўқитишнинг замонавий методикаларини яратиш, масофавий таълим бериш масалаларига алоҳида эътибор қаратиши керак”<sup>1</sup>. Бу борада мактаб директорларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг самарали шакл ва методларини жорий этиш, уларни

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўқитувчи ва мураббийлар кунига бағишланган тантанали маросимдаги нутқи. Янги Ўзбекистон, №188 (188), 2020 йил 1 октябрь.

қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самарадорлигини ошириш, узлуксиз малака оширишини ташкил этиш ва бошқариш бўйича ишларни натижадорлик мезонлари асосида такомиллаштириш кабил йўналишларда илмий тадқиқотларни ташкил этиш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Харажатлар стратегияси тўғрисида», 2018 йил 5 сентябрдаги ПФ-5538-сон «Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича кўшимча чоратadbирлар тўғрисида», 2019 йил 29 апрелдаги ПФ-5712-сон «Ўзбекистон Республикаси халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги фармонлари, 2018 йил 5 сентябрдаги ПҚ-3931-сон «Халқ таълими тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора – тадбирлари тўғрисида»ги Қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланиши устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” номли устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Мамлакатимиз олимлари Ж.Ғ.Йўлдашев, Ҳ.Қ.Йўлдошев, Р.Х.Джураев, С.Т.Турғунов, М.А.Юлдашев, Ж.О.Талипова, Ш.П.Пулатов, Д.М.Маматқулов, М.У.Аҳмедов ва А.Е.Ибраймовларнинг илмий – методик ишларида халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш, малака ошириш жараёнларига замонавий ахборот-коммуникацион ҳамда илғор педагогик технологияларни жорий этиш, масофавий таълим имкониятлардан самарали фойдаланиш ҳамда малака ошириш жараёнларида мониторинг ва таълим сифати менежменти механизмларини жорий этиш каби масалалар ўрганилган.

Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги доирасида О.М.Атласова, В.Б.Гаргай, А.А.Хатюшина, Г.Б.Андреева, И.Э.Савенкова, Н.А.Колосова, Е.В.Казакова, Е.Г.Муругова, Е.П.Тонконогая ва Л.Н.Захаровалар томонидан олиб борилган тадқиқот ишларида таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларнинг малакасини ошириш, бошқарув компетентлигини шакллантириш, масофавий таълимнинг педагог кадрларнинг малакасини оширишдаги ролини такомиллаштиришга доир муаммолар тадқиқ қилинган.

Республикаимиз олимлари Ж.О.Толипова, М.Мирсолиева, К.М.Гулямов, Д.С.Хўжамбердиева ва М.А.Инназаровлар томонидан таълим тизими ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнларига компетенциявий ёндашувни жорий этиш масалалари ўрганилган. Таълим муассасалари раҳбар кадрларининг бошқарув компетентлиги, қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларида уни ривожлантириш ва баҳолаш масалалари МДҲ олимлари И.Д.Чечель, И.Е.Домогацкая, С.Д.Сажина, Н.В.Шестак,

А.С.Родиков, С.В.Селицкая, Т.Н.Пильщикова, Е.А.Сердюк, И.В.Гришиналарнинг ишларида тадқиқ қилинган.

Таълим муассасаларида фаолият юритувчи раҳбар кадрларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантириш стратегиялари, уни ривожлантиришга нисбатан инновацион ёндашув, раҳбарнинг ўз салоҳиятини ривожлантириши, мактаб раҳбари компетентлигининг мактаб фаолиятининг натижалари билан боғлиқлиги масалалари хорижлик олимлар Т.Ваш, Ж.Хейстек, Р.Пашардис, С.Браукманн, Л.Митганг, Ж.Гилл, Халлинг, Г.Скотт, В.Аволио, В.Барнетт, М.Брундретт, Е.Голдринг, Р.Линдстром, М.Спекк, М.Йераут, Ж.Степхенсон, А.Троттер, Л.Йеллисон, В.Дэвис, Д.Джексон, Г.О'Махони, Д.Хитт, Р.Тукер, М.Юнг, Н.Şенол, М.Колман, Р.Джаурагас, Р.Болам ва К.Тракшелюс каби олимларнинг илмий изланишларида тадқиқ қилинган.

**Диссертация мавзусининг диссертация бажарилаётган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти илмий – тадқиқот ишлари режасининг ПЗ-2016-0910145757 – “Халқ таълими ходимларининг малака ошириш курсларидан кейинги фаолиятларини педагогик қўллаб-қувватлаш технологияларини ишлаб чиқиш” ҳамда ЮНИСЕФнинг “Халқ таълими педагог кадрларининг касбий стандарти ва малака андозаларини ишлаб чиқиш” мавзуларидаги амалий лойиҳалари доирасида амалга оширилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** Ўзбекистон Республикаси халқ таълими тизими мактаб директорлари малакасини оширишни бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

халқ таълими тизими мактаб директорларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш таълимига нисбатан “узлуксиз таълим” ва “кредит-модул” тушунчаларини қўллашнинг мазмун – моҳиятини очиқ бериш;

мактаб директорларининг компетенциявий ёндашув асосида малакасини оширишнинг мазмун – моҳиятини илмий-педагогик жиҳатдан асослаш;

мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган самарали малака оширишини ташкил этиш мақсадида, ўқитишнинг кредит-модул тизимида асосланган узлуксиз таълим тизимини жорий этишнинг педагогик шарт-шароитларини аниқлаш;

мактаб директорларининг малакасини ошириш таълими мазмунини шакллантириш механизмининг компетенциявий ёндашув ва малака талаблари асосида такомиллаштириш;

мактаб директорларининг компетенциявий ёндашув, эҳтиёжларга ва кредит – модул тизимида, шунингдек, ўқитишнинг турли (анъанавий, масофавий, аралаш, мактаб негизида ва бошқа) шаклларида асосланган бошқарув компетентлигини узлуксиз ривожлантириш моделини ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** Ўзбекистон Республикаси халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг малакасини ошириш жараёнлари.

**Тадқиқотнинг предмети** умумтаълим мактаблари директорларининг малакасини оширишни самарали ташкил этиш ва бошқариш механизмларини такомиллаштириш.

**Тадқиқотнинг методлари.** Тадқиқот жараёнида мавзуга доир илмий – тадқиқот ишларини ўрганиш, қиёсий таҳлил, кузатиш, суҳбат, умумлаштириш, моделлаштириш, анкета сўровномалари, тест, математик – статистик қайта ишлаш ва таҳлил этиш каби тадқиқот усулларидан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

мактаб директорларининг касбий эҳтиёжларини аниқлаш механизми коммуникатив, ўзини – ўзи ривожлантириш (self development) ҳамда бошқарув компетенцияларини ўзини – ўзи баҳолаш (self assesment) ва ташқи (эксперт) баҳолаш орқали такомиллаштирилган;

халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини “ҳаёт давомида ўқиш” (lifelong learning) тамойили асосида натижалари жамлаб бориладиган муқобил шакллари асосланган бошқарув компетентлигини узлуксиз ривожлантириш тизимига трансформация қилиш модели ишлаб чиқилган;

мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш механизми уларга ўз компетентлиги даражасини диагностика қилиш натижасида аниқланган эҳтиёжларидан келиб чиқиб, ўқув модулларини ва ўқиш муддатларини танлаш асосида индивидуал малака ошириш траекториясини шакллантириш имкониятини яратиб бериш орқали такомиллаштирилган;

малака ошириш таълимини ташкил этиш механизмлари соҳага нодавлат таълим ташкилотлари ва педагогик олий таълим муассасаларини жалб этиш ҳамда кредит балларини аккредитацияланган таълим муассасаларида жамғариш тизимини жорий этиш асосида такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

мактаб директорларини малакасини оширишни компетенциявий ёндашув асосида амалга оширишнинг ташкилий механизмлари кўрсатиб берилган;

мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлашнинг ўзини – ўзи баҳолаш, улар раҳбарлик қилаётган педагогик жамоа фикри ва бошқа турли манбалардан олинган маълумотлар таҳлиliga асосланган механизми ишлаб чиқилган;

мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малакасини ошириш курсларини ташкил этиш ва бошқаришнинг ташкилий механизмлари очиб берилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** қўлланилган ёндашув, усуллар ва назарий маълумотларнинг расмий манбалардан олинганлиги, таҳлил ва тажриба – синов ишлари самарадорлигининг математик статистика методлари воситасида асосланганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётда жорий

этиланлиги, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқлангани билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти мактаб директорларининг компетенциявий ёндашув асосида малакасини оширишни ташкил этиш ва уни самарали бошқаришнинг методологик асосларини ҳамда мавзуга оид моделлар, эҳтиёжларга асосланган малака оширишнинг мазмуни, моҳияти, шакллари ва ташкилий механизмларининг такомиллаштиришга хизмат қилиши билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти халқ таълими тизими раҳбар ходимлари малакасини оширишни ташкил этиш ва бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича меъёрий – ҳуқуқий ҳужжатлар ва чоратадбирлар дастурларини тайёрлашда, раҳбар ходимларнинг эҳтиёжларга асосланган узлуксиз ривожлантириш тизимини жорий этишда ҳамда мавзуга оид ўқув адабиётларини тайёрлашда фойдаланиш имконияти билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Халқ таълими тизимида мактаб директорлари малакасини оширишни бошқариш самарадорлигини оширишга оид тадқиқотнинг илмий натижалари асосида:

мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш механизми улардаги коммуникатив, ўзини – ўзи ривожлантириш ҳамда бошқарув компетенцияларини ўзини – ўзи баҳолаш ва эксперт баҳолаш орқали такомиллаштиришга доир таклифлардан Халқ таълими вазирлигининг 2019 йил 10 декабрдаги 396-сон буйруғи билан тасдиқланган “Умумтаълим мактабларида таълим сифатини оширишда тизим масъул ходимларининг асосий вазифалари бўйича методик тавсиянома”ни ишлаб чиқишда фойдаланилган (*ХТВнинг 2020 йил 22 октябрдаги 02-02/4-923-сонли маълумотномаси*). Натижада, мактаб директорларининг малака ошириш таълимини ташкил қилиш ва унинг мазмунини шакллантиришнинг эҳтиёжларга асосланган ҳолда ташкил этиш механизми йўлга қўйилган;

мактаб директорларининг натижалари жамлаб бориладиган анъанавий, муаммоли, мақсадли курслар ҳамда малака оширишнинг муқобил шаклларида асосланган бошқарув компетентлигини узлуксиз ривожлантириш моделини жорий этиш бўйича таклифлардан Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 27 апрелдаги 110-сон буйруғи билан тасдиқланган “Халқ таълими ходимларининг онлайн ва офлайн шаклларда масофадан малака оширишини ташкил этиш бўйича муваққат йўриқнома”ни ишлаб чиқишда фойдаланилган (*ХТВнинг 2020 йил 22 октябрдаги 02-02/4-923-сонли маълумотномаси*). Натижада, халқ таълими тизимида раҳбар ва педагог ходимларни масофадан онлайн ва офлайн шаклларда ўқитиш йўлга қўйилган;

мактаб директорлари малакасини ошириш таълими мазмунини шакллантириш механизмини иш берувчининг буюртмалари, ички ва ташқи назорат ҳамда сўровномалар натижалари асосида ўқув модулларини ишлаб чиқиш орқали такомиллаштиришга доир таклифлардан Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 17 августдаги 188-сон буйруғи билан тасдиқланган

“Олий педагогик маълумотли кадрларни турдош мутахассисликка касбий қайта тайёрлашнинг намунавий йўналишлари” ҳамда “Олий маълумотли нопедагог кадрларни педагогик қайта тайёрлашнинг намунавий йўналишлари”, шунингдек, мазкур йўналишларда педагог кадрларнинг қайта тайёрлаш таълими мазмунини ишлаб чиқишда фойдаланилган (*ХТВнинг 2020 йил 22 октябрдаги 02-02/4-923-сонли маълумотномаси*). Натижада, халқ таълими педагог кадрларини қайта тайёрлашни ташкил этишнинг янги тартиби, 26 та ўқув режа ва 32 та дастурлари ишлаб чиқилган ҳамда амалиётга жорий этилган;

мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш механизмининг ўқитишнинг кредит – модул тизими ҳамда узлуксиз таълим тизимини жорий этиш орқали такомиллаштиришга доир таклифлардан 2020 йил 30 октябрь куни Ўзбекистон Республикаси Президенти бошчилигида ўтказилган “Мамлакатимиз таълим-тарбия тизимини янада такомиллаштириш, илм-фан соҳасини ривожлантиришни жадаллаштиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” ги видеоселектр йиғилишининг №86-сонли баёнини тайёрлашда фойдаланилган (*ХТВнинг 2020 йил 4 ноябрдаги 02-1078-сонли маълумотномаси*). Мазкур баёнда халқ таълими ходимларининг малака ошириш тизимини доимий равишда касбий ривожланишни назарда тутувчи узлуксиз малака ошириш тизимига трансформация қилиш мақсадида: 1) педагог ходимларнинг касбий маҳорати ва фаолият самарадорлигини мунтазам ошириб бориш учун зарур шарт – шароитларни яратиш, малака ошириш тизимини “хаёт давомида ўқиш” тамойили асосида такомиллаштириб бориш; 2) илмий – тадқиқот ва таълим хизматларини кўрсатиш бўйича хусусий секторнинг салмоғини кенгайтириш, ҳудудларда нодавлат таълим ташкилотларини ташкил этиш орқали рақобат муҳитини шакллантириш, таълим соҳасида давлат – хусусий шерикликни ривожлантириш ишларини амалга ошириш белгиланган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 3 та республика илмий – назарий ва илмий – амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Тадқиқот мавзуси бўйича жами 8 та илмий иш, шулардан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан педагогика фанлари бўйича фалсафа фанлари доктори (PhD) диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш учун тавсия этилган илмий нашрларда 3 та мақола, жумладан 2 та республика ва 1 та хорижий журналларда нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 138 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Ишнинг **Кириш** қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурияти, Ўзбекистон Республикаси фан ва технологияларининг устувор йўналишларига боғлиқлиги кўрсатилган, муаммонинг ўрганилганлик даражаси ёритилган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети аниқланган, тадқиқотнинг методлари, илмий янгилиги ва амалий натижалари кўрсатилган, олинган натижаларнинг ишончлилиги, илмий ва амалий аҳамияти асослаб берилган, тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий этилганлиги, эълон қилинганлиги, диссертациянинг тузилиши ва ҳажмига доир маълумотлар берилган.

Диссертациянинг **“Халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкил қилиш: тарих, назария ва бугунги ҳолат”** деб номланган биринчи бобида дунёдаги барча мамлакатларнинг ўзаро алоқалари ва ўзаро боғлиқлиги кенгайиб, чуқурлашиб бораётган бир шароитда, Ўзбекистонда раҳбар ва педагог кадрларнинг малакасини ошириш тизимининг ривожланишини жаҳон таълим маконини ривожлантириш тенденциялари ва жараёнларидан ажралган ҳолда кўриб чиқиш мумкин эмаслиги қайд этилиб, ривожланган мамлакатларда педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг моҳияти ва ташкилий шакллари батафсил тўхталиб ўтилган, мамлакатимизда таълим ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг ташкил топиши ва ривожланишининг тарихий-педагогик жиҳатлари, шунингдек, мазкур тизим ривожланишининг бугунги кундаги тенденциялари ёритилган.

Ривожланган мамлакатларнинг аксариятида раҳбар ва педагог ходимларнинг узлуксиз касбий ривожланиши таълим муассасаси фаолиятини такомиллаштиришнинг асосий шarti ҳисобланади. Аммо раҳбар ва ўқитувчиларнинг касбий маҳорати нимани англатиши ҳақидаги тушунчалар турли мамлакатларда турлича бўлгани каби, мазкур маҳоратни ривожлантириш механизмлари ҳам турличадир.

Жумладан, АҚШда ўқитувчиларининг малакасини ошириш университетларда, коллежларда, мактабларда ишдан ажралган ва ажралмаган ҳолда узоқ муддатли ва қисқа муддатли курслар шаклида амалга оширилади. Ўқитувчиларнинг касбий ривожланишини бошқариш учун алоҳида автоматлаштирилган бошқарув тизими жорий этилган (Н.А.Хатюшина, A.Brolli, Ch. Knoppe). Натижада мамлакатнинг барча штатларини ягона тизимга боғлаган ва 3 миллион ўқитувчининг ҳар бири ҳақида батафсил маълумотлар тўплайдиган (касбий маҳорат даражаси, қачон ва қайси курсларни тугатганлиги, қандай баҳо олганлиги, мактабдаги ўқувчиларининг ўзлаштириш, ижтимоий ҳолати, оилавий даромади, сеvimли машғулотлари ва бошқалар) тизим жорий этилган. Бундай батафсил маълумотлар ҳар бир ўқитувчига унинг эҳтиёжлари ва мактаб манфаатларини ҳисобга олган ҳолда турли хил курсларни жорий қилишни таклиф этиш имкониятини беради.

Англияда ўқитувчиларнинг малакасини ошириш курслари ҳар доим ҳам институтларда амалга оширилмайди. Бу жараён кўпинча мактабларнинг бирида, буюртмачиларнинг талаблари асосида ташкил қилинади. Майкл Фуллан ўз тадқиқотларида Англия тажрибасини таҳлил қилиб, бутун жамоанинг мактабнинг ўзида, бир вақтда ва биргаликда, малакасини ошириш индивидуал машғулотларга қараганда анча самарали бўлишини таъкидлайди.

TALIS дастури асосида ўтказилган сўровномалар, мамлакатларнинг ярмида ўқитувчиларнинг касбий ривожланишига сарфлайдиган минимал вақт аниқ белгилаб қўйилмаганини кўрсатди.

Бундай талаблар мавжуд бўлган мамлакатларда – Австралия, Австрия, Англия, Белгия, Финляндия, Венгрия, Нидерландия, Шотландия, Швейцария, Швеция, Италия, Литва, Финляндия ва Словения ва АҚШнинг баъзи штатларидаги француз жамоаларида – минимал муддат одатда йилига беш кун. Австрияда ўқитувчи энг камида йилига 15 соат, Швецияда – 104 соат малака ошириши шарт.

Германияда ўқитувчиларни малакасини ошириш ҳар бир федерал штатда мавжуд бўлган институтлар негизида амалга оширилади. Мамлакат таркибидаги округлар малака ошириш жараёнини назорат қилади, машғулотларни тизимли баҳолашни (баҳолаш, акс эттириш) амалга оширади, тингловчиларнинг ўқув семинарларидан қониқишини назорат қилади, ўқитувчилар ва раҳбарларнинг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини ўрганади.

Финляндияда ҳар йили иш берувчилар ўқитувчилар учун ўқувларни ташкил этадилар, мактаб раҳбарлари учун ихтисослаштирилган малака ошириш тизими мавжуд эмас. Агар керак бўлса, директорлар муниципалитетлар томонидан ташкил этилган курсларда консалтинг амалиётидан ўтадилар ёки менежмент, ходимларни бошқариш, жамоадаги иқлимни психологик қўллаб – қувватлаш ва замонавий менежментнинг бошқа жиҳатлари бўйича турли семинарларда ўқийдилар.

Сингапурда барча ўқитувчилар ҳар йили мажбурий 100 соатлик узлуксиз малака оширишга жалб қилинади ва бу курслар ўқитувчилар учун бепул йўлга қўйилган. Ўз ишини мавжуд барча талаблар даражасида бажара олмайдиган ўқитувчиларга ёрдамга берилади, бироқ, агар улар ёмон ишлашни давом эттирсалар – ишдан бўшатилади.

Жанубий Кореяда ҳар йили малака ошириш 180 соатдан кўпроқ вақтни ташкил қилади, шундан 10% умумий таълим фанлари учун, 16% педагогикага ва 74% мутахассислик учун ажратилган. Қисқа муддатли малака ошириш курслари камида 60 соатдан иборат бўлади.

Японияда янги тайинланган ёш ўқитувчилар билан бир қаторда 10 йиллик ўқитиш тажрибасига эга ўқитувчилар учун (25 кун давом этадиган) тренинглар ўтказилади. Ўқитувчилар, шунингдек, ўз мактабларида 300 соат ҳажмда малака оширадилар. 2001 йилда ташкил қилинган малака ошириш миллий маркази (NCTD) “Мактаб етакчилари учун менежмент мактаби” ва “Таълимнинг муҳим муаммоларини ҳал қилиш бўйича тренинглар” ўтказди.

Малака ошириш тушунчасининг ўзи ҳам турли мамлакатлар ва турли тадқиқотчилар талқинида турлича тавсифланади. Европада “малака” деганда назарий ва амалий, техник ва касбий билим ва кўникмалар, таҳлил қилиш, ташаббускорлик ва мулоқот қобилиятлари йиғиндиси тушунилади (В.П.Косунова).

Айрим тадқиқотчиларнинг фикрича “малака” – “ходимнинг касбий тайёргарлиги даражаси ва тури, унинг маълум бир ишни бажариш учун зарур бўлган билимлари, кўникмалари ва қобилиятлари” (В.П. Корсунов), айримларининг фикрига кўра малака – “ходимнинг унга педагогик фаолиятда маълум даражада мураккабликдаги меҳнат функцияларини бажаришга имкон берадиган қобилиятларини ривожлантириш даражаси”дир (Э.А. Леванова, Т.В. Пушкарева, М. Л. Субочева).

**Бизнинг фикримизча, “малака” – бу мутахассиснинг ўз касбий тайёргарлиги доирасида ўзлаштирган билим ва кўникмаларини нотаниш вазиятларда қўллаш олиши.**

В.И.Варющенко ва О.В.Гайковаларнинг фикрига кўра, бугунги кунда дунёда ўқитувчиларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишнинг янги тизимлари қидирилмоқда, аммо на мазмуни, на ўқув машғулотларининг ташкилий шакллари, на ўқитиш усуллари бўйича ягона нуқтаи – назар мавжуд эмас.

**Хулоса қилиб айтганда, мактаб раҳбарлари ва ўқитувчиларининг малакасини ошириш турли мамлакатларда турлича амалга оширилади. Бироқ, ҳеч бир мамлакатнинг бу соҳадаги тажрибасини мукамал, деб бўлмайди.**

Мамлакатимизда малака ошириш тизимининг ривожланиши тарихи ҳақида тадқиқотларда нисбатан кам маълумотлар келтирилган. Олимларимиз Ж.Ф.Йўлдошев ва Ҳ.Қ.Йўлдошевларнинг, шунингдек МДХ олимларининг (Н.А. Лукина, Э.М. Никитин, П.В. Худоминский) тадқиқотлари асосида педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг мамлакатимизда йўлга қўйилиши ва ривожланиши тарихи ҳақида мулоҳазалар юритиш мумкин.

Юртимизда ушбу тизимнинг ривожланишида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2006 йил 16 февралдаги “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 25-сон Қарори алоҳида аҳамиятга эга. Мазкур қарорда малака оширишнинг **тўғридан – тўғри** (таълим дастурлари бўйича ўқитиш) ва **билвосита** (таълим дастурларисиз ўқитиш) шакллари белгиланган.

COVID – 19 пандемияси шароитида халқ таълими ходимларининг малакасини оширишни **online шаклда** ташкил этиш йўлга қўйилди. Ўқитишнинг мазкур шаклида тингловчи ва профессор – ўқитувчилар ўртасидаги ўзаро алоқа реал вақт режимида амалга оширилади.

Биз халқ таълими ходимларининг малакасини ошириш тизимидаги унинг ривожланишига тўсқинлик қиладиган асосий қарама – қаршилиқни ажратиб

кўрсатишимиз мумкин: бу ахборотнинг етишмаслиги эмас, балки унинг ҳаддан ташқари кўпайиши оқибатидир.

Бугунги кунда ахборотлар ахборотлар кўлами йилига 2 баробардан кўпайиб, янгиланиб бормоқда. Бундай вазиятда малака ошириш таълими ходимни уч ёки беш йилга етарли бўлган билимларга эга қилиши мумкинми? Албатта йўқ. **Ҳозирги шиддатли ўзгаришлар даврида ўқитувчи ва мактаб директори имкон қадар ҳар йили, ҳар чоракда ва жоиз бўлса ҳар куни малака ошириши лозим. Бошқача қилиб айтганда, халқ таълими ходимларининг узлуксиз малака оширишини йўлга қўйиш лозим.**

Диссертациянинг иккинчи боби “**Халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг касбий ривожланишини ташкил қилишга замонавий ёндашувлар**”, деб номланган бўлиб, унинг мазмунида халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг касбий ривожланишини ташкил қилиш, касбий ривожланишга замонавий ёндашувлар, яъни эҳтиёжларга асосланиш, узлуксиз таълим, ўқитишнинг кредит – модул механизми ва халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг узлуксиз малака оширишини бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича изланишлар натижалари ўз аксини топган.

Таълим муассасасининг муваффақиятли ривожланиши, обрўси ва фаолияти унинг менежменти сифати билан белгиланади. Менежерлар касбий маҳоратининг етишмаслигини ўқувчилар ўқиши учун қулай ва яхши жиҳозланган хоналар ёки ўқувчилар сони ва синфлар (гуруҳлар) сонининг камайиши ёки ушбу муассаса ходимларини моддий рағбатлантириш билан қоплаш мумкин эмас (О.М.Атласова).

Шунинг учун ҳам таълим муассасалари раҳбарларининг касбий компетенцияларини ривожлантириш масалалари катта қизиқиш уйғотмоқда. Бундан ташқари, Ўзбекистонда таълим муассасалари раҳбарларини тайёрлайдиган олий таълим йўналишлари мавжуд эмас. Бу эса таълим тизимидаги маъмурий лавозимларни, одатда, ўқитувчилар эгаллашига сабаб бўлмоқда. Уларни бошқарувга ўқитиш қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида амалга оширилади.

Бизнинг тадқиқотларимиз шуни кўрсатдики, мактаб раҳбарларининг **63** фоизда замонавий мактабни бошқариш учун зарур бўлган компетенциялар етишмайди.

Биринчи марта “**компетенция**” атамаси америкалик тилшунос олим – Массачусетс университети профессори Ноем Хомский томонидан 1965 йилда илмий фойдаланишга киритилган. У инсоннинг ҳар қандай фаолиятни амалга ошириш қобилиятини тавсифлаш учун “компетенция” тушунчасидан фойдаланишни таклиф қилди.

“Касбий компетентлик” тушунчасининг замонавий талқинлари таҳлили “мактаб директорининг касбий компетентлигини” раҳбарга бошқарув функцияларини амалга ошириш имконини берадиган билим ва кўникмалардан ташқари, шахсий хусусиятлар (кадриятлари, қобилиятлари, касбий фаолиятга тайёрлиги) ва фойлият бўйича орттирилган тажрибаларни қамраб олган умумлашган касбий ва шахсий хусусият сифатида белгилаш имконини беради.

*Тадқиқотимизнинг натижаларига кўра, биз “умумтаълим мактаби раҳбарининг бошқарув компетенцияси – бу раҳбарнинг давр талабига мос билим, кўникма ва малакаларини мактабни бошқариш амалиётида қўллашга тайёрлиги ва қобилияти”, деб қабул қиламиз.*

Бугунги кунда мактаб директори малака оширишга 3 йилда бир марта жалб қилинади ва 144 соатлик дастурни ажратилган (одатда – 4 ҳафта, яъни - 1 ой) муддат ичида мажбурий тарзда ўзлаштиради. Бунда малака ошириш курсининг ўқув дастури мазмуни тегишли таълим муассасаси томонидан шакллантирилади ва бунда малака оширадиган ходимларнинг истак ва эҳтиёжлари эътиборга олинмайди.

Малака ошириш курсида ўқиган ходимларга “Сиз ўқиган курснинг мазмуни касбий эҳтиёжларингизни қай даражада қондирди?”, деб берилган саволга уларнинг 20% “тўла қондирди”, 20% “қисман қондирди”, 50% “қондирмади” ва 10% “билмадим”, деб жавоб берди.

Ахборотлар ҳажми кундан – кунга ошиб бораётган даврда мактаб директорининг 1 ой малака ошириб, сўнг қарийиб 3 йил (2 йилу 11 ой) давомида ўқувларга жалб қилинмаслиги унинг билим ва кўникмалари савиясининг замон талабларига жавоб беролмай қолишига олиб келмоқда.

Юқорида қайд этилган муаммоларни бартараф этиш учун халқ таълими ходимларининг малака ошириш тизимини даврийликдан узлуксизлик тамойилига, малака ошириш мазмуни масаласида мажбурийликдан эҳтиёжларга асосланган ихтиёрийлик тамойилига ўтказиш заруриятини илгари сурмоқда. “3 йиллик даврийлик асосида 4 ҳафта муддат давомида 144 соат ҳажмда ўтказиладиган малака ошириш курсларини ҳар йили ташкил қилинадиган қисқа муддатли (36-48 соатлик) курслар шаклида ўтказилишига муносабатингиз?”, деб берилган саволга тадқиқотда қатнашган мактаб директорларининг **80 фоизи** ҳар йили қисқа муддатли курслар тарзида малака оширишни маъқуллаб жавоб бердилар.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, мактаб директорларининг узлуксиз таълимини ташкил қилиш ва унинг самарадорлигини таъминлаш учун таълимнинг кредит – модул тизимини жорий этиш таклиф қилинади. Бунда, ҳозирги вақтда белгиланган малака ошириш курси давомийлигини (камида 144 соатни) бузмаган ҳолда мазкур соатлар ҳажмини 3 йилда 1 марта ўтказиладиган курсда эмас, балки ҳар йили ташкил қилинадиган анъанавий, муаммоли, мақсадли курслар ҳамда малака оширишнинг бошқа муқобил шакллари асосланган ўқувларда мутаносиб равишда йиғиб бориладиган соатлар тарзида қоплаш имконияти кўзда тутилади.

Малака оширишни кредит – модул тизими асосида ташкил этиш бўйича юқорида келтирилган механизм (алгоритм)ни муайян муддатда (масалан 3 йил ёки ҳар йили) касбий ривожланишни ташкил этиш учун қўллаш мумкин. Дунёнинг аксарият мамлакатларида мазкур муддат 1 (бир) йил этиб белгиланган.

**Мактаб директорларининг эҳтиёжлар ва ўқитишнинг кредит – модуль тизимига асосланган узлуксиз ривожланиш модели**

**Тамойиллар:** 1. Малака ошириш даврийлиги – *ҳар йили*; 2. Барча манфаатдор томонларнинг *эҳтиёжлари асосида*; 3. Малака ошириш мазмуни – *компетенциявий ёндашув* асосида шакллантирилади; 4. Белгиланган *йиллик кредитлар миқдорини жамлаш – шарт*.



**1-расм. Мактаб директорлари малакасини оширишнинг ташкилий модели**

Шунинг учун ҳам, мактаб директорларининг уч йилда бир мартаба малака ошириш даврийлигига асосланган тизимини натижалари жамлаб бориладиган анъанавий, муаммоли, мақсадли курслар ҳамда муқобил шаклларига асосланган бошқарув компетентлигини узлуксиз ривожлантириш тизимига трансформация қилиш модели (1-расм) таклиф қилинди.

Ўзбекистон республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги “Халқ таълими тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чоратadbирлари тўғрисида”ги ПҚ-3931-сонли қарорида мактаб директорларини таълим соҳаси менежерлари сифатида тайёрлаш вазифаси белгиланган.

“Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш таълимининг мазмуни ҳамда сифатига қўйиладиган давлат талаблари”да (бундан кейин – Давлат талаблари) раҳбар ходимларнинг, хусусан мактаб директорларининг қуйидаги компетенциялари белгиланган:

1) Бошқарув компетенцияси; 2) Молиявий-иқтисодий компетенция; 3) Коммуникатив компетенция; 4) АКТ ва медиа саводхонлик компетенцияси; 5) Ўзини – ўзи ривожлантириш, ўз устида ишлаш компетенцияси; 6) Масъулият ва мослашувчанлик компетенцияси; 7) Инклюзив таълимни жорий этиш компетенцияси; 8) Ҳуқуқий компетенция.

Қайта тайёрлаш таълими мазкур компетенцияларни шаклланишига, малака ошириш таълими эса уларни ривожланишига хизмат қилиши лозим.

Таълим муассасалари раҳбарлари ҳар доим ҳам ўзларининг касбий ривожланишга бўлган эҳтиёжларини тўла ҳажмда англай олмасликлари, баъзан эса таълим мазмунини ўзлари яхши билган масалалар бўйича ташкил қилинишини афзал кўришлари маълум бўлди. Е.П.Тонконогая раҳбарлиги остида ўтказилган тадқиқотларда мактаб раҳбарларининг **43** фоизга яқини мустақил таълим учун ўзларига энг яхши таниш бўлган мавзуларни танлашлари қайд этилди.

Мазкур ҳолат мактаб директорларининг ривожланишга бўлган эҳтиёжларини ўзлари томонидан белгилашлари билан бир қаторда улар раҳбарлигидаги жамоа вакиллари (экспертлар) томонидан ҳам белгилаш ғояини илгари сурилишига сабаб бўлди. Ана шу мақсадда мактаб директорларининг *коммуникатив, ўзини – ўзи ривожлантириш ва бошқарув компетенциялари* бўйича эҳтиёжлари уларга ва уларнинг фаолиятини баҳолаш учун жамоадан тасодифий тарзда танлаб олинган ўқитувчилар иборат экспертларга тақдим этилган саволнома орқали аниқланди. Саволномага директор ва унинг жамоаси томонидан берилган жавоблар ҳар хил бўлиши мумкинлигини ҳисобга олган ҳолда ундаги ҳар бир бандга 2 тадан тест саволлари мос қўйилган баҳолаш тести ўтказилди. Тест синовининг ўтказишдан мақсад – сўровномани тўлдиришда иштирок этган директорларнинг тегишли компетенция бўйича қай даражада билимлари борлигини аниқлашдан иборатдир.

Мазкур ўрганишлар натижасида иккита ўқув – мавзу режа лойиҳаси тайёрланди. Ушбу ўқув – мавзу режаларнинг биринчиси мактаб раҳбарининг ўзидан олинган сўровнома натижалари асосида шакллантирилди, иккинчиси эса у билан бевосита боғлиқ бўлган педагогик жамоанинг саволномага берган жавобларини ҳам ҳисобга олган ҳолда тузилди. Мазкур ўқув – мавзу режалар мактаб директорларига тақдим этилганда, уларнинг аксарияти ўқув – мавзу режаларнинг жамоа иштирокида шакллантирилганини маъқуллади.

**Мазкур тадқиқот натижалари мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш механизмини улардаги коммуникатив, ўзини – ўзи ривожлантириш ҳамда бошқарув компетенцияларини ўзини – ўзи баҳолаш ва эксперт баҳолаш орқали такомиллаштириш мумкинлигини кўрсатди.**

Мактаб директорларининг ўқитишнинг кредит – модул тизимиغا асосланган узлуксиз ривожлантириш модели малака ошириш таълими мазмунини алоҳида ўқув модуллари шаклида тақдим этишни назарда тутди. Мазкур таълим мазмунини шакллантиришда мактаб директорларининг шахсий эҳтиёжларини эътиборга олиш зарур, бироқ бунинг ўзи етарли бўлмайди. Малака ошириш таълими мазмунини мувафақиятли тарзда шакллантириш учун бошқа манфаатдор томонларнинг, жумладан иш берувчининг буюртмаларини, ўқитувчиларнинг директор фаолиятига берган баҳоларини, назорат қилувчи органларнинг тақдимномаларини ва мактаб кузатув кенгашининг тавсияларини ҳам ҳисобга олиш лозим. Айнан ана шу манфаатдор томонлар мактаб ва унинг директори фаолиятини ўрганиш ҳамда таҳлил қилиш натижасида унинг ўрганиши лозим бўлган соҳа, йўналиш, муаммо ва мавзулар бўйича ўз таклифларини тақдим этадилар. Мазкур таклифларнинг ҳар бири алоҳида ёки бир-нечта ўқув модули шаклида тайёрланиши мумкин. Бунда ҳар бир ўқув модули унинг номи, қайси компетенциялар ва индикаторларни ривожлантиришга мўлжаллангани, тақдим этадиган кредит баллари ва соатлари миқдори кўрсатилган эга бўлади. Шундай қилиб, тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб, **мактаб директорларининг малака ошириш таълими мазмунини шакллантириш механизмини иш берувчининг буюртмалари, ўқитувчиларининг директор фаолиятига берган баҳолари, назорат қилувчи органларнинг тақдимномалари ва мактаб кузатув кенгашининг тавсияларини таҳлил қилиш асосида ўқув модулларини ишлаб чиқиш орқали такомиллаштириш таклиф қилинди.**

Юқорида мактаб директорларининг малака ошириш курсидан сўнг шахсий эҳтиёжлари қанчалик қондирилгани ҳақидаги саволга уларнинг 70% эҳтиёжларининг эътиборга олинмагани ҳақида маълум қилганлар.

Тадқиқотларимиз натижасида мактаб директорларининг эҳтиёжларини ўзлари томонидан диагностика қилиш учун компетенциявий ёндашув асосида саволнома ва тестлар ишлаб чиқилгани, мактаб директорларининг малака ошириш таълими мазмунини шакллантириш механизми уларнинг шахсий эҳтиёжларидан ташқари иш берувчининг буюртмалари, ўқитувчиларининг

директор фаолиятига берган баҳолари, назорат қилувчи органларнинг тақдимномалари ва мактаб кузатув кенгашининг тавсиялари асосида ўқув модулларини ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилгани, шунингдек, уч йиллик даврийликка асосланган малака ошириш тизимини натижалари жамлаб бориладиган анъанавий, муаммоли, мақсадли курслар ҳамда муқобил шаклларига асосланган бошқарув компетентлигини узлуксиз ривожлантириш тизимига трансформация қилиш модели ишлаб чиқилгани ҳақида юқорида маълум қилинган эди. Навбатдаги вазифа – мактаб директорининг эҳтиёжларга ва ўқитишнинг кредит – модул тизимига асосланган узлуксиз таълим олишини технологик жараён сифатида ташкил қилиш механизмини асослаб беришдан иборат.

Маълумки, мактаб директорларининг сони қанча бўлса, уларнинг эҳтиёжлари ҳам шунча, яъни турлича бўлиши мумкин. Мазкур эҳтиёжларни тўла қондириш мақсадида ташкил қилинадиган малака ошириш таълими мактаб директорларига ўқув модулларини танлаш ва уларни маълум бир тартибда ўзлаштириш имкониятини беришни назарда тутди. Ушбу имкониятни таъминлаш учун қуйидаги технологияни амалга ошириш керак бўлади.

1. Мактаб директорининг эҳтиёжларини диагностика қилиш.

2. Диагностика натижаларига кўра унга зарур ўқув модулларини тавсия этиш.

3. Мактаб директори томонидан унга тавсия қилинган ўқув модулларидан ёки ўз истагига кўра бошқа ўқув модулларидан бири ёки бир-нечтасини танлаш асосида ўзининг индивидуал малака ошириш траекториясини (ўқув режасини) шакллантириб олиш.

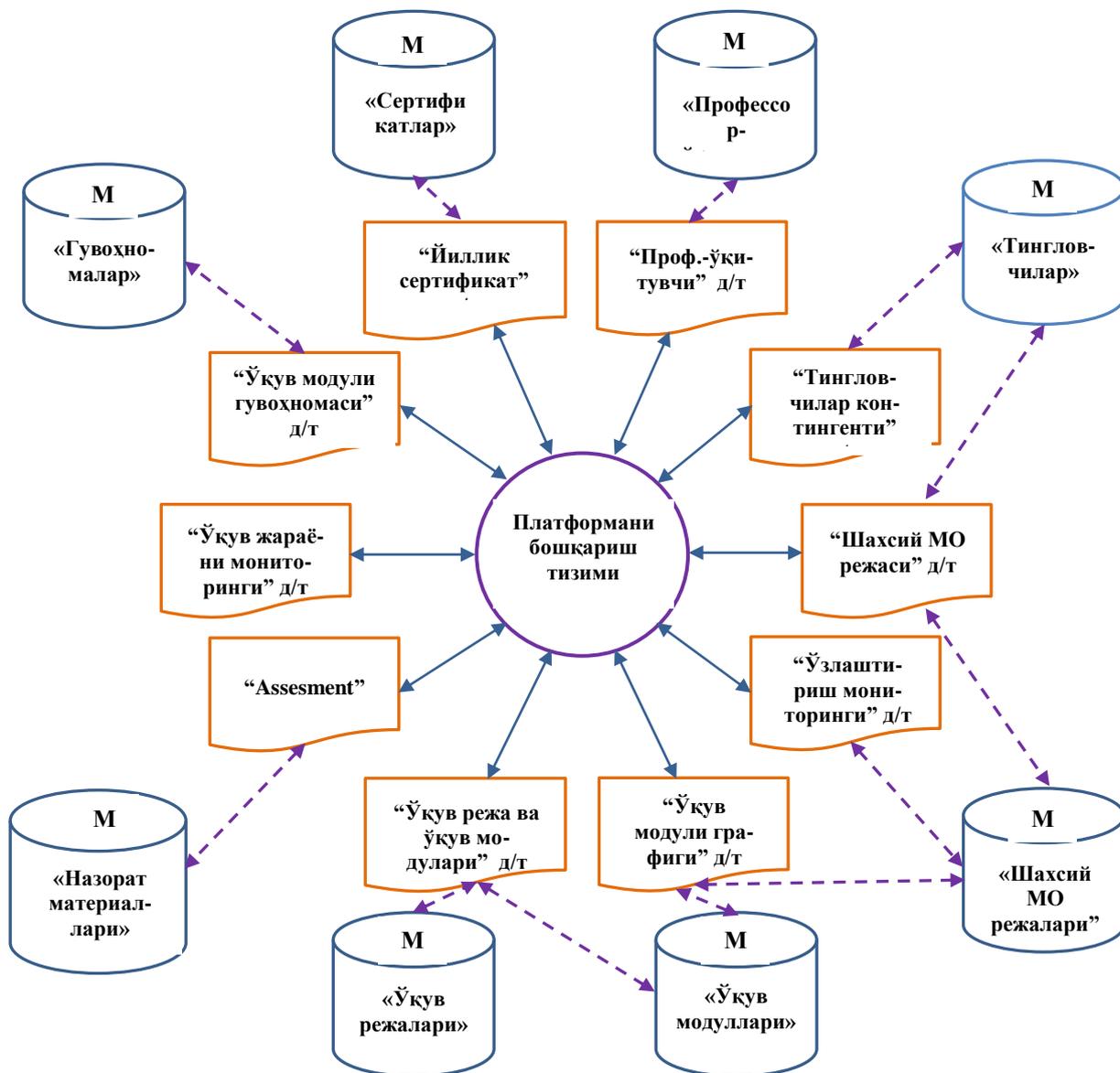
4. Мазкур индивидуал малака ошириш траекторияси бўйича ўқишни ташкил этиш ва мазкур фаолиятни мониторинг қилиш.

Юқорида баён этилган эҳтиёжларга ва модул-кредит тизимига асосланган узлуксиз малака ошириш шахсий (индивидуаль) ривожланиш графиги(траекторияси)га биноан ташкил этилгани сабабли уни фақат ахборот-коммуникация технологиялари воситасида самарали бошқариш мумкин бўлади. Шунинг учун ҳам ***“Узлуксиз касбий таълим” махсус электрон платформасини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш таклиф қилинади.***

“Узлуксиз касбий таълим” электрон платформаси (бундан кейин матн давомида – Электрон платформа, деб юритилади) ўз таркибига 8 та маълумотлар базасини (МБ), турли функцияларни бажарилишини таъминлайдиган 10 дастурий тизим (ДТ) ва электрон платформани бошқариш тизимини (БТ) қамраб олган (2-расм).

Мазкур электрон платформанинг жорий этилиши ходимларнинг узлуксиз таълимини ташкил қилиш, йил давомида унинг мониторингини амалга ошириш ва натижаларни баҳолаш ишларини автоматлаштирилган тарзда йўлга қўйиш имкониятини беради.

**“Узлуксиз касбий таълим”** махсус электрон платформасини ишлаб чиқилиши мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш механизмини уларга ўз компетентлиги даражасини диагностика қилиш натижасида аниқланган эҳтиёжларидан келиб чиқиб ўқув модулларини ва ўқиш муддатларини танлаш асосида индивидуал малака ошириш траекториясини шакллантириш имкониятини тақдим этиш орқали такомиллаштирилишини таъминлади.



2-расм. “Узлуксиз касбий таълим” электрон платформаси ташкилий тузилмаси

Диссертациянинг **“Халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг узлуксиз касбий ривожланиш тизимини бошқаришнинг янги моделини жорий этиш”** деб номланган учинчи боби халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг узлуксиз касбий ривожланиш тизимини

бошқаришнинг янги моделини жорий этиш, тажриба – синовдан ўтказиш ва тажриба-синов натижаларини таҳлил қилишга бағишланган.

Тадақиқотларимиз жараёнида ишлаб чиқилган раҳбар ходимларнинг узлуксиз малака оширишининг компетенциявий ёндашувга асосланган моделини самарадорлигини ўрганиш бўйича тажриба – синов ишларини қуйидагича ташкил қилинди.

Мактаб директорларининг таклиф этилган модель бўйича малака ошириши 8 та компетенция бўйича ташкил қилинсада, лекин ўзгаришлар динамикаси юқорида қайд этилган 3 та компетенция (*Коммуникатив компетенция; Ўзини – ўзи ривожлантириш компетенцияси; Бошқарув компетенцияси*) бўйича мониторинг қилинди. Ушбу компетенцияларни танлаб олинишига сабаб – улар бўйича ўзгаришларни мактаб директорининг ўзи ҳам, унинг жамоасидагилар ҳам баҳолай оладилар. Шунингдек, мазкур компетенциялар бўйича директорларнинг малака ошириш курсларидан олдин ва курслар тугаллангандан кейинги баҳолашни тест синовлари орқали ҳам амалга ошириш имкониятидан фойдаланилди.

Тажриба-синов ишлари 2 та йўналишда ташкил этилди:

1) тажрибаларнинг биринчиси мактаб директорларининг ўз эҳтиёжларини қанчалик тўғри белгилашларини аниқлаш мақсадида ўтказилди. Бунда тажриба-синовларга жалб қилинган мактаб директорлари ва уларнинг жамоасидан тасодифий тарзда танлаб олинган ўқитувчилар ўртасида 3 та компетенция бўйича тузилган саволнома бўйича сўров ўтказилди. Саволномага директор ва унинг жамоаси томонидан берилган жавоблар ҳар хил бўлиши мумкинлигини ҳисобга олган ҳолда саволномадаги ҳар бир бандга 2 тадан тест саволлари мос қўйилган баҳолаш тести ўтказилди. Тест синовининг ўтказишдан мақсад – сўровномани тўлдиришда иштирок этган директорларнинг тегишли компетенция бўйича қай даражада билимлари борлигини аниқлашдан иборатдир.

2) иккинчи йўналишдаги тажрибалар мактаб директорларининг *эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш* самарадорлигини аниқлаш бўйича ташкил қилинди. Бунда, ҳар сафар тажрибага бир вақтнинг ўзида малака ошираётган мактаб директорларининг 3 та гуруҳи жалб қилинди.

**1-гуруҳ** тингловчилари назорат гуруҳи сифатида белгиланди ва уларнинг малака ошириши анъанавий тарзда, яъни олдиндан тасдиқлаб қўйилган ўқув режа ва дастурлар орқали ташкил қилинди.

**2-гуруҳ** тингловчиларига ўз ихтиёрлари ва эҳтиёжларидан келиб чиқиб ўқув модуллари бўйича мавзуларни танлаш имконияти берилди. Мазкур тажриба гуруҳи тингловчилари фақат ўз танловлари асосида шакллантирилган ўқув режа ва дастурлар асосида малака оширдилар.

**3-гуруҳ** тингловчиларига эҳтиёжларига кўра танловни амалга оширишда компетенцияларни баҳолаш бўйича ўтказилган тест синови натижаларини ҳисобга олган ҳолда ёндашиш таклиф қилинди. Мазкур тажриба гуруҳи тингловчилари на фақат ўз эҳтиёжлари, балки компетенцияларни баҳолаш

бўйича тест синови натижаларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширган танловлари асосида шакллантирилган ўқув режа ва дастурлар асосида малака оширдилар.

Ҳар 3 та гуруҳлардаги тингловчиларнинг курс сўнгидаги таълимий натижалари компетенцияларни баҳолаш бўйича тест синови натижалари бўйича солиштирилди.

**Тажриба-синов материаллари.** Тажриба – синовларни ўтказиш учун коммуникатив, бошқарув ва ўзи – ўзини ривожлантириш компетенциялари бўйича кўрсаткич(индикатор)лар ва дескрипторлар жадвали тайёрланди.

**Тажриба – синов иштирокчилари.** Мактаб директорларининг ўз *эҳтиёжларини қанчалик тўғри белгилашларини аниқлаш* мақсадида ўтказилган тажрибада 48 нафар мактаб раҳбари ва улар (ҳар бири) раҳбарлик қилаётган мактабларнинг 20 нафардан ўқитувчилари қатнашдилар.

Раҳбарларнинг *эҳтиёжларга асосланган малака оширишини таъмин* этиш бўйича тажрибаларга 100 нафар мактаб директори жалб қилинди.

1. Биринчи йўналишдаги, яъни мактаб директорларининг ўз *эҳтиёжларини қанчалик тўғри белгилашларини аниқлаш* мақсадида ўтказилган тажрибада малака оширишга жалб қилинган гуруҳларнинг бирида 25 нафар, иккинчисида 23 нафар тингловчи бўлиб, курс бошланишидан олдин улар иштирокида анкета сўровномаси тўлдирилди. Мазкур тингловчиларга билдирилмаган ҳолда улар раҳбарлик қилаётган мактабнинг тасодифий танлаб олинган 20 нафардан ўқитувчилар томонидан ҳам айнан ана шу анкетани тўлдириш ишлари амалга оширилди.

Курс машғулоти бошланишидан аввал ҳар иккала гуруҳ тингловчилари (мактаб директорларидан) юқорида қайд этилган анкета бандларига мазмунан мос тарзда (ҳар бир бандига 2 тадан савол мос қўйилган) шакллантирилган саволлардан иборат тест синовидан ўтказилди.

Анкета сўровлари ва тест синови натижалари умумлаштирилиб, ягона шаклга келтирилди ва жадваллар шаклида ифодаланди.

Тажриба-синов натижалари мазкур жадваллардаги маълумотларни таҳлил қилиш асосида умумлаштирилди ва тегишли хулосаларга келинди.

2. Иккинчи йўналишдаги, яъни мактаб директорларининг *эҳтиёжларга асосланган малака оширишини таъмин* этиш самарадорлигини аниқлаш бўйича тажриба – синов ишлари икки мартаба (2020 йилнинг февраль ва август ойларида) ўтказилди.

Бунда, ҳар сафар тажрибага бир вақтнинг ўзида малака ошираётган мактаб директорларининг 3 тадан гуруҳи жалб қилинди. Ҳар уччала гуруҳдан юқоридаги – биринчи йўналишда фойдаланилган тестлар воситасида тингловчиларда 3 та компетенциянинг шаклланганлик даражасини аниқлаш бўйича кириш синовлари ўтказиб олинди.

Айнан ана шу тестлар воситасида тингловчиларнинг 3 та компетенция бўйича курс охиридаги (чиқиш синовларидаги) савияси баҳоланди. Кириш ва чиқиш синовлари натижалари жадвал шаклида акс этдирилди.

Ҳар 3 та гуруҳлардаги тингловчиларнинг курс сўнгидаги таълимий натижалари компетенцияларни баҳолаш бўйича тест синови натижалари бўйича солиштирилди.

### 3. Мактаб директорларининг биринчи ва иккинчи тажриба-синовлардаги натижалари таҳлили.

**3.1. Мактаб директорларининг ўз эҳтиёжларини қанчалик тўғри белгилашларини аниқлаш мақсадида ўтказилган тажрибада** малака оширишга жалб қилинган гуруҳларнинг бирида 25 нафар (1-гуруҳ), иккинчисидан 23 нафар (2-гуруҳ) тингловчи бўлиб, курс бошланишидан олдин улар томонидан анкета сўровномаси тўлдирилди. Мазкур тингловчиларга билдирилмаган ҳолда улар раҳбарлик қилаётган мактабнинг тасодифий танлаб олинган 20 нафардан ўқитувчилар томонидан ҳам айнан ана шу андозадаги анкетани тўлдириш ишлари амалга оширилди.

Бундан ташқари курс машғулоти бошланишидан аввал ҳар иккала гуруҳ тингловчилари (мактаб директорларидан) юқорида қайд этилган анкета бандларига мазмунан мос тарзда шакллантирилган саволлардан иборат тест синовидан ўтказилди. Тажриба натижалари 1-жадвал шаклида умумлаштирилди.

#### Мактаб директорлари компетенциялари даражасини баҳолаш бўйича сўровнома ва тест синови натижалари (1-гуруҳ, тингловчилар сони – 25 нафар)

№	Компетенциялар	Д <sub>1</sub>	Ж <sub>1</sub>	Т <sub>1</sub>	Д <sub>2</sub>	Ж <sub>2</sub>	Т <sub>2</sub>	...	Д <sub>25</sub>	Ж <sub>25</sub>	Т <sub>25</sub>
1.	Коммуникатив компетентлик	Σ/8	Σ/8	Σ/8	Σ/8	Σ/8	Σ/8	...	Σ/8	Σ/8	Σ/8
2.	Ўзини-ўзи ривожлантириш, ўз устида ишлаш	Σ/6	Σ/6	Σ/6	Σ/6	Σ/6	Σ/6	...	Σ/6	Σ/6	Σ/6
3.	Бошқарув компетентлиги	Σ/10	Σ/10	Σ/10	Σ/10	Σ/10	Σ/10	...	Σ/10	Σ/10	Σ/10

1-жадвал. Директор ва унинг жамоаси томонидан компетенцияларни баҳолаш сўровномасини тўлдириш ва тест синови натижалари

Бу ерда: Д<sub>*i*</sub> – мактаб директорлари; Ж<sub>*i*</sub> – мактаб жамоаси; Т<sub>*i*</sub> – директорларнинг тестдаги баҳоси, *i* = 1, ..., 25;

Σ/8, Σ/6, Σ/10 – мос равишда 3 та компетенция бўйича ҳар бир директор (Д<sub>*i*</sub>), унинг жамоасининг (Ж<sub>*i*</sub>) тегишли компетенцияга доир берган баҳолари ва унинг тест синовидаги натижаларининг (Т<sub>*i*</sub>) ўртача қиймати.

Мактаб директорларининг ўз эҳтиёжларини қанчалик тўғри белгилашларини аниқлаш мақсадида ўтказилган тажриба-синов натижалари уларнинг ўз компетенцияларига берган баҳолари ҳар доим ҳам тўғри бўлмаслиги ва бунинг натижасида **32%** дан **48%** гача (ўрта ҳисобда – **41,3%**) директорлар ўз эҳтиёжларини нотўғри ифодалашлари мумкин экан. Демак, мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишларини ташкил қилишда уларнинг компетенциялари ҳақида бошқа манбаалардан олинган маълумотларни ҳам эътиборга олиш керак экан.

Шунинг учун ҳам мактаб директорлари малакасини ошириш самарадорлигини таъминлаш учун уларнинг ўз касбий компетенциялари

даражаси ҳақида ҳақиқатга яқин маълумотга эга бўлишлари ва шу асосда уларнинг эҳтиёжларга асосланган малакасини ошириш самарадорлигига эришиш мумкин деб ҳисоблаймиз. Мазкур фикримизни мактаб директорлари билан ўтказилган навбатдаги тажриба-синов ишлари тасдиқлади.

**3.2. Мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш** самарадорлигини аниқлаш бўйича тажриба-синов ишлари ишлари икки маротаба (2020 йилнинг февраль ва август ойларида) ўтказилди ва ҳар сафар тажрибага бир вақтнинг ўзида малака ошираётган мактаб директорларининг 3 тадан гуруҳи жалб қилинди. Ҳар уччала гуруҳдан юқоридаги – биринчи йўналишда фойдаланилган тестлар воситасида тингловчиларда 3 та компетенциянинг шаклланганлик даражасини аниқлаш бўйича курсдан олдинги кириш ва курс якунидаги чиқиш тест-синовлари ўтказиб олинди ва натижалар 6-жадвалда акс этдирилди.

**Мактаб директорлари компетенциялари даражасини баҳолаш бўйича кириш ва чиқиш тест синови натижалари**

(гуруҳдаги тингловчилар кесимида)

№	Коммуникатив компетенция			Ўзини-ўзи ривожлантириш компетенцияси			Бошқарув компетенцияси			Жами	
	Кириш	Чиқиш	...	Кириш	Чиқиш	...	Кириш	Чиқиш	...	Кириш	Чиқиш
	$K_1$	$K_1$	...	$K_9$	$K_9$	...	$K_{15}$	$K_{15}$	...	$\sum K_i$	$\sum K_i$
Д-1	1	2	...	1	0	...	2	1	...		
Д-2	2	0	...	2	0	...	0	0	...		
...											
Д-25	0	1	...	1	1	...	1	2	...		
$\Sigma$	$\sum K_{1j}$	$\sum K_{1j}$	...	$\sum K_{9j}$	$\sum K_{9j}$	...	$\sum K_{15j}$	$\sum K_{15j}$	...	$\Sigma$	$\Sigma$

6-жадвал. Тингловчи(мактаб директор)ларининг 3 та компетенциялар бўйича кириш ва чиқиш тест синови натижалари

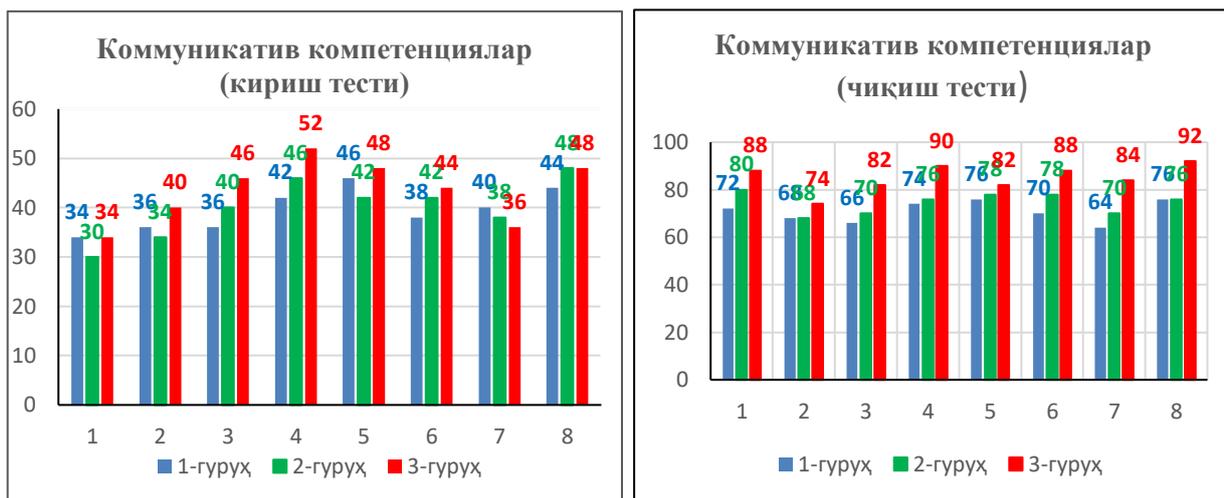
Олинган натижалар таҳлили қуйидагиларни таъкидлаш имкониятини берди.

**Коммуникатив компетенциялар.** Тажриба синови бошланишида ҳар уччала гуруҳнинг барча компетенциялар бўйича тест синови натижалари бир-биридан деярли фарқ қилмаган. Тажриба-синовлар бошида ҳар уччала гуруҳ тингловчиларининг мазкур компетенция бўйича билим савиялари деярли бир хил бўлгани 3 расмдаги диаграммада акс этган.

Малака ошириш курси якунида ҳар уччала гуруҳ директорларининг коммуникатив компетенциялар бўйича чиқиш тест синови натижалари 2-гуруҳ маълум даражада ўз эҳтиёжларига биноан ўқитилгани боис касбий эҳтиёжлари ҳисобга олинмаган ҳолда олдиндан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида ўқиган 1-гуруҳ тингловчиларидан юқорироқ натижаларга эришганини кўрсатди (3-расм).

Тингловни амалга оширишда маслаҳат сифатида тақдим этилган кириш тестининг натижаларини эътиборга олган 3-гуруҳ тингловчиларининг курс якунидаги натижалари қолган гуруҳ тингловчилариникидан сезиларли даражада юқори эканлиги қайд этилди. Коммуникатив компетенциялар бўйича мазкур гуруҳ тингловчиларининг айрим индикаторлар бўйича

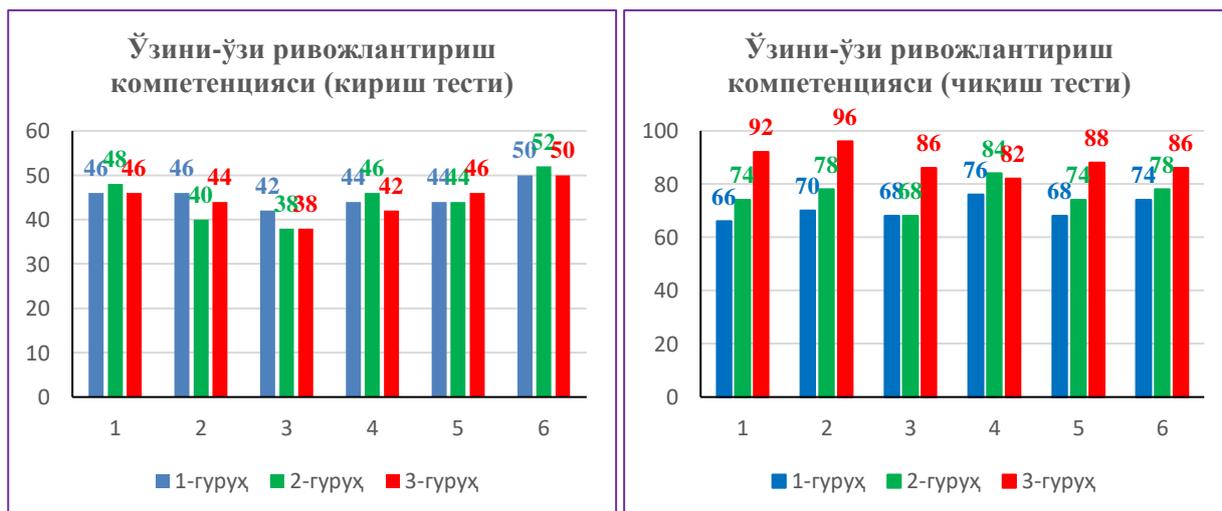
кўрсатган натижалари қолган гуруҳлар тингловчилариникидан **4-20** балл кўпроқ эканлиги 3-расмдаги диаграммалардан кўриниб турибди.



3-расм. 3 та гуруҳ директорларининг коммуникатив компетенциялар бўйича кириш ва чиқиш тест синови натижалари

Шундай қилиб, ўзининг эҳтиёжларини аниқ билган ҳолда таълим мазмунини танлаган ҳолда малака оширган директорларнинг мазкур компетенция бўйича билим савиялари қолганларга нисбатан **4** фоиздан **20** фоизгача, яъни ўртача **12** фоиз юқори бўлиши мумкинлиги кузатилди.

**Ўзини-ўзи ривожлантириш компетенцияси** бўйича ҳам ҳар уччала гуруҳ тингловчи(директор)ларининг курс бошланишида топширган кириш тест синовини натижалари бир-биридан сезиларди фарқ қилмаган, яъни, тажриба-синовлар бошида ҳам уччала гуруҳ тингловчиларининг мазкур компетенция бўйича билим савиялари деярли бир хил бўлгани қайд этилди.



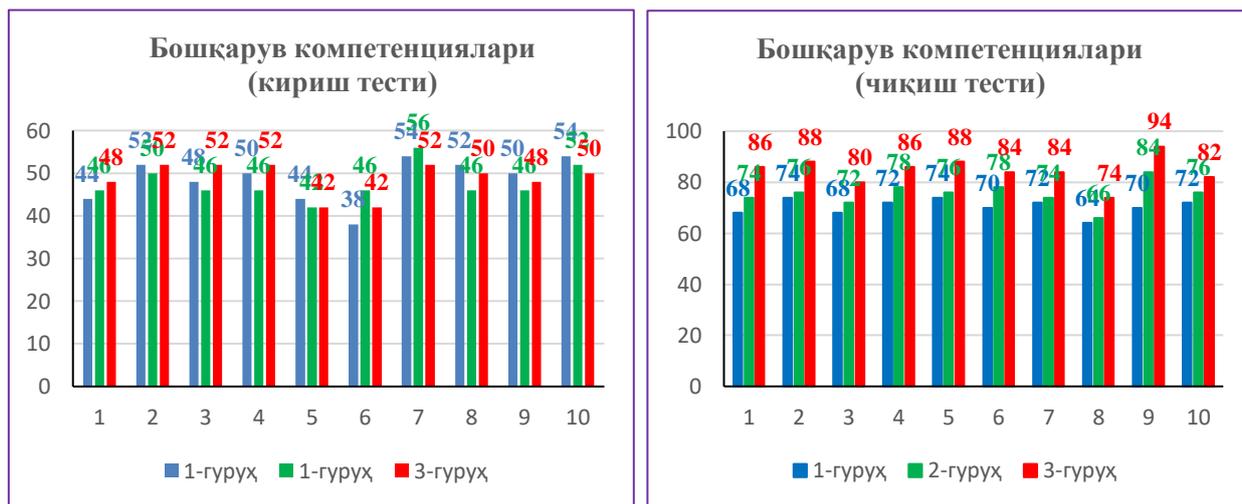
4-расм. 3 та гуруҳ директорларининг ўзини-ўзи ривожлантириш компетенцияси бўйича кириш ва чиқиш тест синови натижалари

Танловни амалга оширишда маслаҳат сифатида тақдим этилган кириш тестининг натижаларини эътиборга олган 3 – гуруҳ тингловчиларининг курс якунидаги натижалари қолган гуруҳ тингловчилариникидан сезиларли даражада юқори эканлиги қайд этилди. **Ўзини-ўзи ривожлантириш**

компетенцияси бўйича мазкур гуруҳ тингловчиларининг айрим индикаторлар бўйича кўрсатган натижалари қолган гуруҳлар тингловчилариникидан 8-18 балл кўпроқ эканлиги 4 – расмдаги диаграммалардан кўриниб турибди.

Шундай қилиб, ўзининг эҳтиёжларини аниқ билган ҳолда таълим мазмунини танлаган ҳолда малака оширган директорларнинг мазкур компетенция бўйича билим савиялари қолганларга нисбатан 8 фоиздан 26 фоизгача, яъни ўртача 17 фоиз юқори бўлиши мумкинлиги қайд этилди.

Энг кўп индикаторлар бўйича таҳлил қилинган **бошқарув компетенцияси** бўйича ҳам ҳар уччала гуруҳ тингловчи(директор)ларининг тажриба-синов (курс) бошланишида топширган кириш тест синовини натижалари бир-биридан жуда кам даражада фарқ қилган, яъни, тажриба-синовлар бошида ҳам уччала гуруҳ тингловчиларининг мазкур компетенция бўйича билим савиялари деярли бир хил бўлгани қайд этилди (5-расм).



5-расм. 3 та гуруҳ директорларининг бошқарув компетенцияси бўйича кириш ва чиқиш тест синовини натижалари

Кириш тести натижаларини эътиборга олган 3-гуруҳ тингловчиларининг курс якунидаги натижалари мазкур компетенция бўйича ҳам қолган гуруҳ тингловчилариникидан сезиларли даражада юқори эканлиги қайд этилди. Бошқарув компетенцияси бўйича мазкур гуруҳ тингловчиларининг айрим индикаторлар бўйича кўрсатган натижалари қолган гуруҳлар тингловчилариникидан **6-24** балл кўпроқ эканлиги 5-расмдаги диаграммалардан кўриниб турибди.

Шундай қилиб, ўзининг эҳтиёжларини аниқ билган ҳолда таълим мазмунини танлаган ҳолда малака оширган директорларнинг мазкур компетенция бўйича билим савиялари қолганларга нисбатан **6** фоиздан **24** фоизгача, яъни ўртача **15** фоиз юқори бўлиши мумкинлиги аниқланди.

Мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака оширишини ташкил этиш самарадорлигини аниқлаш бўйича ўтказилган тажриба-синов ишлари натижалари аниқ башоратланган эҳтиёжларга асосланган ҳолда ташкил этилган малака ошириш курси тингловчиларининг 3 та асосий компетенциялар, яъни **коммуникатив, ўзини-ўзи ривожлантириш** ҳамда **бошқарув компетенциялари** бўйича ривожланиши анъанавий тарзда ташкил

қилинган курслардагидан мос равишда **12, 17** ва **15** фоизга юқори бўлишини кўрсатди.

Ўтказилган тажриба натижаларини математик статистика методлари воситасида амалга оширилган таҳлили ҳам юқоридаги натижаларнинг тўғри эканлигини тасдиқлади.

## ХУЛОСА

“Халқ таълими тизимида мактаб директорларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни бошқариш самарадорлигини ошириш” мавзусидаги диссертация бўйича олиб борилган тадқиқотлар натижасида қуйидаги хулосалар тақдим этилди.

1. Бугунги кунда ривожланган мамлакатларнинг умумтаълим тизимларида мактаб раҳбарларининг касбий компетентлиги ўсиб келаётган авлодни ўқитиш мувафақиятини таъминлашда алоҳида аҳамият касб этмоқда. Мактабда ўқитиш сифати ва методлари, ходимларни руҳлантириш шакл ва услублари, ўқитиш муҳити ва, унга мос равишда, ўқувчилар ва уларнинг ота-оналарини ўқув жараёнида фаол иштирок этишга жалб қилиш ишларининг савияси бевосита мактаб директорларининг лидерлик компетенцияларига боғлиқ. Бу эса мактаб директорларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими олдига уларнинг касбий компетенцияларини мунтазам ривожлантириб бориш вазифасини қўяди.

2. Мактаб директорларининг фаолиятини баҳолашда қўлланилаётган компетенциявий ёндашув улардан ўз касбий компетенцияларини доимий тарзда ривожлантириб боришни талаб қилмоқда. Бу эса, ўз навбатида, умумтаълим мактаблари директорларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ишларини такомиллаштириш ва самарадорлигини таъминлашни масаласини долзарб вазифа қилиб қўймоқда.

3. Бугунги кунда мактаб раҳбарлари ва ўқитувчиларининг малакасини ошириш турли мамлакатларда турлича амалга оширилади. Бироқ, ҳеч бир мамлакатнинг бу соҳадаги тажрибасини мукамал деб бўлмайти.

4. Ҳозирги шиддатли ўзгаришлар даврида ўқитувчи ва мактаб директори имкон қадар ҳар йили, ҳар чорақда ва жоиз бўлса ҳар куни малака ошириши лозим. Бошқача қилиб айтганда халқ таълими ходимларининг узлуксиз малака оширишини йўлга қўйиш лозим. Бунинг учун малака оширишнинг янги шакллари, механизмлари ва технологиялари жорий қилиниши лозим.

5. Тадқиқотимиз натижаларига кўра биз “умумтаълим мактаби раҳбарининг касбий компетенцияси – бу раҳбарнинг касбий (бошқарув) билим, кўникма ва малакаларни мактабни бошқариш амалиётида қўллашга тайёрлиги ва қобилияти” деб ҳисоблаймиз.

6. Мактаб директорларининг малакасини ошириш таълими мазмунини шакллантиришда нафақат уларнинг эҳтиёжларини, балки улар раҳбарлик қилаётган таълим муассасасининг муаммолари, педагогик жамоанинг эҳтиёжлари, турли текшириш ва ўрганишлар натижаларини ҳам эътиборга олиш зарурлиги тасдиқланди.

7. Мактаб директорлари бошқарув компетенцияларини даврнинг тез ўзгаришчан талабларига доимий равишда мос бўлишини таъминлаш учун уларнинг эҳтиёжлари ҳамда кредит-модул тизимида асосланган узлуксиз малака ошириш таълимини, яъни узлуксиз касбий ривожланиш тизимини йўлга қўйиш лозим.

8. Мактаб директорларининг ўз касбий эҳтиёжларини англаш ва имкониятларини холис баҳолаш асосида ўзларининг шахсий касбий ривожланиш режа-дастурларини қуришга ўргатиш ва мазкур ривожланиш учун зарур шароитларни яратиб бериш қайта тайёрлаш ва малака оширишни ташкил қилиш ва бошқариш самарадорлигини таъминлашнинг энг муҳим шартидир.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА НАУК ПРИ ИНСТИТУТЕ  
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ДОШКОЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

---

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ  
СИСТЕМЫ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РАДЖИЕВ АЮБХОН БАХТИЁРХОНОВИЧ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРЕПОДГОТОВКОЙ И ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ  
РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ НАРОДНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**(на примере директоров общеобразовательных школ)**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**Диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам**

**Ташкент – 2020**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за B2020.3.Phd/Ped1870.

Диссертация выполнена в институт переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы народного образования им. А. Авлоний.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) языках размещен на веб-странице ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) и на Информационно-образовательном портале "Ziyonet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

Научный руководитель:

**Пахрутдинов Шукриддин Илясович**  
доктор политических наук, профессор

Официальные оппоненты:

**Ташкенбаев Улугбек Нигматович**  
доктор физико-математических наук, профессор

**Ибраймов Аскар Есбосынович**  
доктор философии (PhD)

Ведущая организация:

**Ташкентский университет информационных технологий им. Ал-Хорезми**

Защита диссертации состоится «18» ноября 2020 года в 10<sup>00</sup> часов на заседании Научного совета PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных учреждений. (Адрес: 100070, г.Ташкент, Яккасарайский район, ул. Юсуф Хос Хожиб, дом 64. Тел.: (99871) 150-01-27; E-xat: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz))

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных учреждений (зарегистрирована за № 11). Адрес: 100070, г.Ташкент, Яккасарайский район, ул. Юсуф Хос Хожиб, дом 64. Тел.: (99871) 150-01-27; E-xat: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz)

Автореферат диссертации разослан «06» ноября 2020 года.  
(реестр протокола рассылки № 1 от «06» ноября 2020 года)



**К.Т.Олимов**

Председатель научного совета по присуждению научных степеней, д.п.н., профессор

**Д.О.Химматалиев**

Ученый секретар научного совета по присуждению научных степеней, д.п.н., профессор

**М.А.Юлдашев**

Председатель научного семинара при научном совете по присуждению научных степеней, д.п.н., профессор

## **Введение (аннотация доктора философии (PhD) по педагогике)**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В условиях углубляющейся глобализации, социально-экономического развития на основе высоких технологий и цифровой экономики особое внимание уделяется повышению качества общего среднего образования. Новая мировая экономика, основанная на знаниях (knowledge based economy), предъявляет новые требования к системе образования, включая систему общего среднего образования. Это, в свою очередь, требует организации регулярной переподготовки и повышения квалификации сотрудников, особенно руководителей и требует реализации адресных и эффективных мер в этом направлении.

В мире обеспечение качества общего среднего образования рассматривается как важный фактор совершенствования научных основ системы переподготовки и повышения квалификации, повышения уровня подготовки и эффективности управления педагогическими и руководящими кадрами. Совет Европы (2009 г.) в своих «Заключениях Совета по профессиональному развитию учителей и руководителей школ» призвал к качеству и методам школьного обучения, формам и методам мотивации персонала, условиям обучения и, соответственно, активному участию учеников и их родителей. Подчеркивает, что уровень работ по вовлечению учеников и их родителей к активному участию в учебном процессе напрямую зависит от лидерских качеств директоров школ. Сегодня в качестве научного обеспечения этих задач проводятся приоритетные исследования по формированию компетенции менеджеров в соответствии с современными требованиями, влиянию управленческой компетенции на деятельность образовательных учреждений, обучению, отбору, назначению, оценке и непрерывному развитию руководителей школ.

В процессе строительства нового Узбекистана школьное образование стало общенациональным движением, были приняты комплексные меры по выводу развития отрасли на качественно новый уровень, особое внимание уделялось качеству переподготовки и повышения квалификации учителей и руководителей. «Система повышения квалификации директоров и учителей школ требует критического пересмотра. В связи с этим необходимо кардинально реорганизовать деятельность института имени Абдуллы Авлони. Данное учебное заведение совместно с вузами и педагогическими институтами регионов должно уделять особое внимание вопросам повышения квалификации руководителей районных отделов народного образования и директоров школ, созданию современных методик обучения, дистанционному обучению»<sup>2</sup>. В связи с этим целесообразно внедрить эффективные формы и методы развития управленческих компетенций директоров школ, повысить эффективность их переподготовки и

---

<sup>2</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на торжественной церемонии, посвященной Дню учителя и тренера. Новый Узбекистан, №188 (188), 1 октября 2020 г.

повышения квалификации, организовать непрерывное обучение и совершенствовать научные исследования на основе критериев эффективности.

Данное диссертационное исследование в определенной степени послужит выполнению задач поставленных в Указах Президента Республики Узбекистан № ПУ-4947 от 7 февраля 2017 г. «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», № ПУ-5538 от 5 сентября 2018 г. «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием», № ПУ-5712 от 29 апреля 2019 г. «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года», в Постановлении № ПП-3931 от 5 сентября 2018 года «О мерах по внедрению новых принципов управления в систему народного образования» и других нормативно-правовых актах в этой сфере.

**Соответствие исследования с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. “Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики”.

**Степень изученности проблемы.** В научно-методических работах ученых нашей страны Ю.Г.Юлдашева, Х.К.Юлдашева, Р.Х.Джураева, С.Т.Тургунова, М.А.Юлдашева, Ю.О.Талиповой, Ш.П.Пулатова, Д.М.Маматкулова, М.Ю.Ахмедова и А.Е.Ибраимова были изучены такие вопросы, как совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации работников народного образования, внедрение современных информационно-коммуникационных и передовых педагогических технологий в учебный процесс, эффективное использование возможностей дистанционного обучения и внедрение механизмов мониторинга и управления качеством в учебный процесс.

В исследованиях проведенных в рамках Содружества Независимых Государств О.М.Атласовой, В.Б.Гаргай, А.А.Хатюшиной, Г.Б.Андреевой, И.Е.Савенковой, Н.А.Колосовой, Е.В.Казаковой, Е.Г.Муруговой, Е.П.Тонконогой и Л.Н.Захаровой рассматривались проблемы повышения квалификации руководителей и преподавателей образовательных учреждений, формирования управленческих компетенций, усовершенствования роли дистанционного образования в повышении квалификации педагогических кадров.

Учеными нашей республики Ж.О.Толиповой, М.Т.Мирсолиевой, К.М.Гулямовым, Д.С.Ходжамбердиевым и М.А.Инназаровым изучены вопросы внедрения компетентностного подхода в процесс переподготовки и повышения квалификации работников системы образования. Вопросы управленческой компетентности, ее развития и оценки в процессе переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений исследованы в работах ученых СНГ И.Д.Чечель, И.Е.Домогацкой,

С.Д.Сажинной, Н.В.Шестак, А.С.Родикова, С.В.Селицкой, Т.Н.Пильщиковой, Е.А.Сердюк и И.В.Гришиной.

Вопросы связанные со стратегиями развития управленческой компетентности руководящих кадров в образовательных учреждениях, инновационными подходами к ее развитию, развитием собственного потенциала руководителя, взаимосвязью компетенции руководителя школы с результатами деятельности школы исследованы зарубежными учеными T.Bush, J.Heystek, P.Pashiardis, С.Брайкманн, L.Mitgang, J.Gill, Hallinger, G.Scott, B.Avolio, B.Barnett, M.Brundrett, E.Goldring, P.Lindstrom, M.Speck, M.Yeraut, J.Stephenson, A.Trotter, L.Yellison, B.Davies, D.Jackson, G.O'Maxoni, D.Hitt, P.Tucker, M.Young, H.Şenol, M.Coleman, P.Jayapragas, R.Bolam va K.Trakšelys.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшео учебного заведения, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках плана научно-исследовательских работ института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования по теме ПЗ-2016-0910145757 – “Разработка технологий педагогического сопровождения деятельности работников народного образования после курсов повышения квалификации” и проекта ЮНИСЕФ «Разработка профессиональных стандартов и квалификационных рамок педагогических кадров народного образования».

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности управления по повышению квалификации директоров школ системы народного образования Республики Узбекистан.

**Задачи исследования:**

раскрыть сущность применения понятий «непрерывное образование» и «кредит-модуль» применительно к переподготовке и повышению квалификации директоров школ в системе народного образования;

научно-педагогическое обоснование сущности повышения квалификации директоров школ на основе компетентностного подхода;

определение педагогических условий внедрения системы непрерывного образования, основанной на кредитно-модульной системе обучения, с целью организации эффективного повышения квалификации директоров школ исходя из потребностей;

совершенствование механизма формирования содержания повышения квалификации директоров школ на основе компетентностного подхода и квалификационных требований;

разработать модель непрерывного развития управленческих компетенций директоров школ на основе компетентностного подхода, потребностей и кредитно-модульной системы, а также различных (традиционных, дистанционных, смешанных, школьных и других) форм обучения.

**Объектом исследования** является процесс повышения квалификации руководителей учреждений народного образования Республики Узбекистан.

**Предмет исследования** - совершенствование механизмов эффективной

организации и управления повышением квалификации директоров общеобразовательных школ.

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались такие методы исследования, как изучение научных работ по теме, сравнительный анализ, наблюдение, интервью, обобщение, моделирование, анкеты, тесты, математическая и статистическая обработка, анализ результатов экспериментов.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

усовершенствован механизм определения профессиональных потребностей директоров школ за счет коммуникативности, саморазвития и самооценки, а также внешней (экспертной) оценки управленческих компетенций;

разработана модель трансформации системы повышения квалификации работников народного образования в систему непрерывного развития управленческих компетенций, основанную на принципе «непрерывного обучения» (lifelong learning) и накопительной системе результатов;

усовершенствован механизм организации повышения квалификации директоров школ с учетом потребностей, позволяя им формировать индивидуальную траекторию обучения на основе выбора учебных модулей и периодов обучения на основе потребностей, выявленных в результате диагностики уровня их компетентности;

усовершенствованы механизмы организации повышения квалификации за счет вовлечения в сектор негосударственных образовательных учреждений и педагогических вузов, введения системы накопления кредитных баллов в аккредитованных образовательных учреждениях.

**Практические результаты исследования** заключается в следующем:

указаны организационные механизмы реализации повышения квалификации директоров школ на основе компетентностного подхода;

разработан механизм определения потребностей директоров школ в повышении квалификации на основе анализа самооценки, мнения педагогического коллектива, которого они возглавляют и данных, полученных из различных других источников;

мактаб директорларининг эхтиёжларга асосланган малакасини ошириш курсларини ташкил этиш ва бошқаришнинг ташкилий механизмлари очиб берилган;

раскрыты организационные механизмы организации и управления проведением курсов повышения квалификации для директоров школ с учетом потребностей;

разработаны и организованы ориентированные на потребности курсы повышения квалификации директоров школ на основе диагностики их управленческой компетенции.

**Достоверность результатов исследования** объясняется тем, что примененный подход, методы и теоретические данные получены из официальных источников, эффективность анализа и экспериментов основана на математико-статистических методах, выводы, предложения и

рекомендации претворены в жизнь, результаты подтверждены полномочными структурами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования объясняется построением модели организации и эффективного управления повышением квалификации директоров школ на основе компетентного подхода, совершенствования содержания, характера, форм и организационных механизмов повышения квалификации исходя из потребностей.

Практическая значимость результатов исследования объясняется возможностью использования при разработке нормативно-правовых документов и программ мероприятий по повышению эффективности организации и управления повышением квалификации руководящих кадров, внедрению системы непрерывного развития руководителей на основе потребностей.

**Внедрение результатов исследований.** На основе научных результатов исследования по повышению эффективности обучения директоров школ в системе народного образования:

предложения по усовершенствован механизм выявления потребностей директоров школ в повышении квалификации за счет самооценки и экспертной оценки их компетенции саморазвития, коммуникативных и управленческих компетенций использованы при разработке «Методических рекомендаций по основным задачам сотрудников системы по повышению качества образования в общеобразовательных школах», утвержденных Приказом № 396 от 10 декабря 2019 г. (*Справка МНО № 02-02 / 4-923 от 22 октября 2020 года*). В результате налажен механизм организации обучения директоров школ и формирования ее содержания исходя из потребностей;

предложения по внедрению модели трансформации системы повышения квалификации директоров школ основанной на периодичности в каждые три года в систему непрерывного развития управленческих компетенций основанной на накопительной системе результатов традиционных, проблемных, целевых курсов и альтернативных форм повышения квалификации использованы при разработке «Временных указаний по организации дистанционного обучения народных педагогов в онлайн и офлайн формах», утвержденных Приказом № 110 от 27 апреля 2020 г. (*Справка МНО № 02-02 / 4-923 от 22 октября 2020 года*). В результате в системе народного образования введено дистанционное и онлайн и офлайн обучение менеджеров и учителей;

предложения по усовершенствованию механизма формирования содержания повышения квалификации директоров школ за счет разработки учебных модулей, основанных на анализе заказов работодателей, оценок директоров школ учителями, представлений контролирующих органов и рекомендаций наблюдательного совета школы использованы при разработке «Типовых направлений профессиональной переподготовки кадров с высшим педагогическим образованием по смежным специальностям» и «Типовые направления педагогической переподготовки непедагогических кадров с

высшим образованием», а также содержание переподготовки учителей по этим направлениям утвержденные приказом Министерства народного образования № 188 от 17 августа 2020 года (*Справка МНО № 02-02 / 4-923 от 22 октября 2020 года*). В результате разработан и внедрен новый порядок организации переподготовки учителей народного образования, 26 учебных планов и 32 программ;

предложения по совершенствованию механизма организации повышения квалификации директоров школ за счет внедрения кредитно-модульной системы обучения и системы непрерывного образования были использованы при подготовке Протокола № 86 видеоселекторного совещания «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы образования страны, ускорению развития науки», состоявшейся 30 октября 2020 года под руководством Президента Республики Узбекистан (*Справка МНО № 02-1078 от 4 ноября 2020 года*). В данном Протоколе в целях трансформации системы повышения квалификации работников народного образования в систему непрерывного профессионального развития, предусматривающую непрерывное профессиональное развитие, намечено: 1) создание необходимых условий для постоянного повышения квалификации и эффективности педагогических кадров, совершенствование системы повышения квалификации на основе принципа «непрерывного образования»; 2) расширение доли частного сектора в предоставлении исследовательских и образовательных услуг, формирование конкурентной среды через создание негосударственных образовательных организаций в регионах, развитие государственно-частного партнерства в сфере образования.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования обсуждались на 2-х международных и 3-х республиканских научно-теоретических и научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего опубликовано 8 научных работ по теме исследования, в том числе 3 статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций (PhD) по педагогике, в том числе 2 статьи в республиканских и 1 статья в зарубежном журнале.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 138 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации показаны актуальность и необходимость темы диссертации, ее соответствие приоритетам науки и технологий Республики Узбекистан, уровень изученности проблемы, цели и задачи, объект и предмет исследования, методы исследования, научную новизну и практические результаты. Практическая значимость, реализация результатов исследования на практике, публикации, сведения о структуре и объеме диссертации.

В **первой главе** диссертации, озаглавленной «Организация переподготовки и повышения квалификации работников народного образования: история, теория и современное состояние», отмечается что в контексте расширения и углубления взаимосвязанности и взаимозависимости всех стран мира развитие системы повышения квалификации руководителей и учителей в Узбекистане нельзя рассматривать в отрыве от тенденций и процессов развития мирового образовательного пространства. Выделены сущность и организационные формы переподготовки и повышения квалификации учителей в развитых странах, историко-педагогические аспекты становления и развития системы переподготовки и повышения квалификации педагогов в нашей стране, а также современные тенденции развития этой системы.

В большинстве развитых стран непрерывное повышение квалификации менеджеров и учителей является основной предпосылкой для повышения эффективности образовательного учреждения. Но так же, как восприятие того, что означают профессиональные навыки руководителей и учителей, различаются от страны к стране, также меняются механизмы развития этих навыков.

В частности, повышения квалификации учителей в США осуществляется в форме долгосрочных и краткосрочных курсов в университетах, колледжах и школах, как на условиях неполного, так и неполного рабочего дня. Введена отдельная автоматизированная система управления повышением квалификации учителей (Н.А.Хатюшина, A.Brolli, Ch. Knopper).

В результате была внедрена система, которая объединяет все штаты страны в единую систему и собирает подробную информацию о каждом из 3 миллионов учителей (профессиональные навыки, когда и какие курсы они закончили, как их оценивали, успеваемость школьников, социальный статус, семейный доход, хобби и т.д.). Такая подробная информация позволяет каждому учителю предлагать разные курсы с учетом его потребностей и школьных интересов.

В Великобритании курсы подготовки учителей не всегда проводятся в институтах, но часто организуются в одной из школ в соответствии с требованиями заказчика. В своем исследовании Майкл Фуллан анализирует опыт Великобритании и утверждает, что улучшение навыков всего коллектива в самой школе, в одно и то же время и вместе, более эффективно, чем индивидуальное обучение.

В половине стран, опрошенных TALIS, минимальное время, затрачиваемое на повышение квалификации учителей, четко не определено.

В странах, где существуют такие требования - в Австралии, Австрии, Англии, Бельгии, Финляндии, Венгрии, Нидерландах, Шотландии, Швейцарии, Швеции, Италии, Литве, Финляндии и Словении, а также в некоторых сообществах в Соединенных Штатах - минимальный период обычно составляет пять дней в году. В Австрии учитель должен проходить обучение не менее 15 часов в год, в Швеции - 104 часа.

Повышение квалификации учителей в Германии осуществляется на базе учебных заведений, имеющих в каждой федеральной земле. Округи страны проводят мониторинг процесса повышения квалификации, проводят систематическую аттестацию (оценивание, рефлексия) уроков, отслеживают удовлетворенность студентов обучающимися семинарами, изучают потребности преподавателей и руководителей в повышении квалификации.

В Финляндии каждый год работодатели проводят тренинги для учителей, для руководителей школ нет специальной системы повышения квалификации. При необходимости директора проходят консультационную практику на курсах, организуемых муниципалитетами, или посещают различные семинары по менеджменту, управлению персоналом, психологической поддержке в условиях сообщества и другим аспектам современного менеджмента.

В Сингапуре все учителя обязаны ежегодно проходить обязательные 100 часов непрерывного профессионального развития, и эти курсы бесплатны для учителей. Учителям, которые не могут выполнять свою работу на должном уровне, будет оказана помощь, но если они и дальше будут работать плохо - их уволят.

В Южной Корее годовое обучение длится более 180 часов, из которых 10% отводится на общеобразовательные предметы, 16% - на педагогику и 74% - на специализацию. Краткосрочные курсы обучения продлятся не менее 60 часов.

В Японии тренинги (продолжительностью 25 дней) проводятся для вновь назначенных молодых учителей, а также учителей с 10-летним стажем преподавания. Учителя также получают 300 часов повышения квалификации в своих школах. Основанный в 2001 году Национальный центр профессионального развития (NCTD) проводит “Школу менеджмента для руководителей школ” и “Тренинги по решению важных образовательных проблем”.

Само понятие повышения квалификации также по-разному определяется в разных странах и в интерпретации разных исследователей. В Европе «квалификация» означает совокупность теоретических и практических, технических и профессиональных знаний и навыков, аналитических, инициативных и коммуникативных навыков (В.П. Косунова).

По мнению одних исследователей, «квалификация» - “уровень и вид профессиональной подготовки работника, его знания, навыки и умения, необходимые для выполнения той или иной работы” (В.П. Корсунов), по

другим – “квалификация - уровень развития навыков, позволяющих им выполнять трудовые функции” (Е. А. Леванова, Т. В. Пушкарева, М. Л. Субочева).

**По нашему мнению, «квалификация» - это способность специалиста применять знания и навыки, полученные в ходе профессиональной подготовки, в незнакомых ситуациях.**

По мнению В.И. Варющенко и О.В. Гайковой, сегодня в мире ведется поиск новых систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации учителей, но нет единой точки зрения на содержание, организационные формы обучения или методы обучения.

**Можно сделать заключение, подготовка руководителей школ и учителей в разных странах проходит по-разному. Однако опыт любой страны в этой области нельзя назвать безупречным.**

Об истории развития системы повышения квалификации в нашей стране известно относительно мало. Создание и развитие системы переподготовки и повышения квалификации учителей в нашей стране на основе исследований наших ученых Ю.Г. Юлдашева и Х.К. Юлдашева, а также ученых стран СНГ (Н.А. Лукина, Е.М. Никитин, П.В. Худоминский) можно судить об истории.

Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16 февраля 2006 года № 25 «О дальнейшем совершенствовании системы переподготовки и повышения квалификации учителей» имеет особое значение в развитии этой системы в нашей стране. Данным постановлением определены **прямые** (обучение по образовательным программам) и **косвенные** (обучение без образовательных программ) формы повышения квалификации.

В условиях пандемии COVID-19 запущена организация **online**-обучения работников народного образования. В этой форме обучения взаимодействие между слушателем и преподавателями происходит в режиме реального времени.

Можно выделить главное противоречие в системе повышения квалификации народных педагогов, тормозящее ее развитие: это не недостаток информации, а результат ее избытка.

В настоящее время объем информации ежегодно увеличивается вдвое и обновляется. Может ли повышения квалификации дать сотруднику достаточные знания на три или пять лет в такой ситуации? Конечно, нет. **В нынешний период кардинальных изменений учитель и директор школы должны как можно больше повышать свои навыки каждый год, ежеквартально и, если возможно, каждый день. Другими словами, необходимо наладить непрерывную подготовку народных педагогов.**

Вторая глава диссертации озаглавлена «**Современные подходы к организации профессионального развития руководителей учреждений народного образования**», которая включает в себя организацию повышения квалификации руководителей учреждений народного образования, современные подходы к профессиональному развитию, т.е. обучение на основе потребностей, непрерывное обучение, кредитно-модульный механизм

и результаты исследования по повышению эффективности управления непрерывным профессиональным развитием руководителей учреждений народного образования.

Успешное развитие, репутация и деятельность учебного заведения определяется качеством его управления. Отсутствие профессиональных навыков руководителей не может быть компенсировано увеличением комфортабельных и благоустроенных комнат для обучения учащихся или уменьшением количества классов (групп) или материальным стимулированием сотрудников данного учреждения (Атласова О.М.).

Поэтому развитие профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений представляет большой интерес, кроме того, в Узбекистане нет направлений высшего образования, по которым готовятся руководители образовательных учреждений, в результате административные должности в системе образования обычно занимают преподаватели. Их обучение управленческим навыкам осуществляется в системе переподготовки и повышения квалификации.

Наше исследование показало, что руководители школ **63%** не обладают компетенциями, необходимыми для управления современной школой.

Термин **«компетентность»** впервые был введен в 1965 году Ноэмом Хомски, американским лингвистом и профессором Массачусетского университета. Он предложил использовать понятие «компетентность» для описания способности человека выполнять любую деятельность.

Анализ современных интерпретаций понятия **«профессиональная компетентность»** позволяет относить «профессиональной компетентности директора школы» к обобщенной профессиональной и личностной характеристике, которая включает в себя личные характеристики (ценности, способности, профессиональную готовность) и опыт, полученный в ходе курса, в дополнение к знаниям и навыкам.

***По результатам проведенного нами исследования мы считаем, что «управленческая компетенция руководителя общеобразовательной школы - это готовность и умение руководителя применить знания, умения и навыков руководителя школы в практике управления школой».***

Сегодня директор школы проходит повышение квалификации один раз в 3 года и должен освоить 144-часовую программу в течение отведенного периода (обычно - 4 недели, то есть - 1 месяц). При этом содержание учебной программы курса повышения квалификации формируется соответствующим образовательным учреждением, а пожелания и потребности переподготовки не учитываются.

На вопрос «Насколько содержание курса удовлетворяет ваши профессиональные потребности?» 20% респондентов ответили «полностью удовлетворены», 20% «частично удовлетворены», 50% «не удовлетворили» и 10% «не знали». отдал.

В то время как объем информации увеличивается, недостаточная вовлеченность директора школы в обучение в течение 1 месяца, а затем почти

3 года (2 года и 11 месяцев) приводит к тому, что его уровень знаний и навыков не соответствует современным требованиям.

Для преодоления вышеперечисленных проблем необходимо перейти от периодичности к принципу непрерывности в системе повышения квалификации государственных педагогов, от обязательности к принципу добровольности, исходя из потребностей в содержании обучения.

На вопрос «Как вы относитесь к 144 часам обучения без отрыва от производства в течение 4 недель на трехлетней основе в виде ежегодных краткосрочных (36-48 часов) курсов?» **80%** опрошенных директоров школ ответили, одобряют проведению ежегодных краткосрочных курсов.

Исходя из изложенного, предлагается ввести кредитно-модульную систему обучения для организации непрерывного обучения директоров школ и обеспечения его эффективности. При этом, имеется в виду, что не нарушая продолжительности текущего курса повышения квалификации (не менее 144 часов), эти часы следует собирать соответствующий объем часов на традиционных, проблемных, целевых курсах и других альтернативных формах повышения квалификации, которые организуются ежегодно.

Вышеупомянутый механизм (алгоритм) организации обучения на основе кредитно-модульной системы может быть использован для организации повышения квалификации в течение определенного периода времени (например, 3 года или ежегодно). В большинстве стран мира этот период составляет 1 (один) год. Таким образом, была предложена модель трансформации системы директоров школ в систему непрерывного развития управленческих компетенций на основе традиционных, проблемных, целевых курсов и альтернативных форм, обобщающая результаты системы периодического обучения каждые три года (рисунок 1).

Постановление Президента Республики Узбекистан от 5 сентября 2018 года «О мерах по внедрению новых принципов управления в системе народного образования» № ПП-3931 ставит задачу подготовки директоров школ как менеджеров образования.

## Модель непрерывного развития директоров школ на основе потребностей и системы кредитно-модульного обучения

**Принципы:** 1. Периодичность повышения квалификации - ежегодно; 2. Исходя из потребностей всех заинтересованных сторон; 3. Содержание повышения квалификации формируется на основе компетентного подхода; 4. Условием является обязательное накопление установленной годовой суммы кредита.



**Рисунок 1. Модель непрерывного развития директоров школ**

Постановление Президента Республики Узбекистан от 5 сентября 2018 года «О мерах по внедрению новых принципов управления в системе народного образования» № ПП-3931 ставит задачу подготовки директоров школ как менеджеров сферы образования.

«Государственные требования к содержанию и качеству переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования» (далее - Государственные требования) определяют следующие компетенции руководителей, в частности директоров школ:

1) Управленческая компетентность; 2) Финансово-экономическая компетентность; 3) Коммуникативная компетентность; 4) ИКТ компетентность и медиаграмотность; 5) Компетентность по саморазвитию, умению работать над собой; 6) Компетентность ответственности и гибкости; 7) Компетентность по внедрению инклюзивного образования; 8) Правовая компетентность.

Переподготовка должна способствовать формированию этих компетенций, а повышение квалификации должно способствовать их развитию.

Выяснилось, что руководители образовательных учреждений не всегда полностью понимают свои потребности в повышении квалификации, а иногда предпочитают организовывать содержание обучения по вопросам, которые им хорошо известны. Исследование, проведенное Е.П. Тонконогой, показало, что около 43% руководителей школ для самостоятельного обучения выбирают темы, которые им наиболее знакомы.

Сложившаяся ситуация привела к идее определения потребностей в развитии как самих директоров школ, так и представителей сообщества (экспертов) под их руководством. С этой целью потребности директоров школ *в коммуникативных навыках, саморазвитии и управлении* были определены с помощью анкеты, представленной им и экспертам, состоящим из учителей, случайно выбранных из коллектива для оценки их деятельности.

Принимая во внимание, что ответы, данные директором и его командой на анкету, могут быть разными, было проведено оценочное испытание с 2 контрольными вопросами по каждому пункту анкеты. Цель теста - определить уровень знаний директоров, участвовавших в заполнении анкеты по соответствующей компетенции.

В результате исследования были подготовлены два проекта учебных программ. Первая из этих учебных программ была основана на результатах опроса, проведенного директором школы, а вторая - на ответах непосредственно связанных с ним педагогических работников. Когда эти учебные планы были представлены директорам школ, большинство из них одобрили учебные программы, которые разработаны были при участии коллектива.

**Результаты исследования показали, что механизм выявления потребностей директоров школ в профессиональном развитии может**

**быть усовершенствован за счет самооценки и экспертной оценки их коммуникативных, саморазвитых и управленческих компетенций.**

Модель непрерывного развития директоров школ на основе кредитно-модульной системы обучения предусматривает представление содержания повышения квалификации в виде отдельных учебных модулей. Необходимо, но недостаточно, учитывать личные потребности директоров школ при формировании содержания этого образования. Для успешного формирования содержания повышения квалификации необходимо учитывать интересы других заинтересованных сторон, в том числе заказы работодателя, оценки учителями работы директора, рекомендации контролирующих органов и рекомендации наблюдательного совета школы. Именно эти заинтересованные стороны в результате изучения и анализа деятельности школы и ее директора вносят предложения по сферам, направлениям, проблемам и темам, которые необходимо изучить. Каждое из этих предложений можно подготовить отдельно или в виде нескольких учебных модулей. В этом случае у каждого учебного модуля будет свое название, какие компетенции и показатели предназначены для развития, количество баллов и количество предлагаемых часов. В этом случае у каждого учебного модуля будет свое название, для развития каких компетенций и показателей предназначено, количество баллов и количество предлагаемых часов.

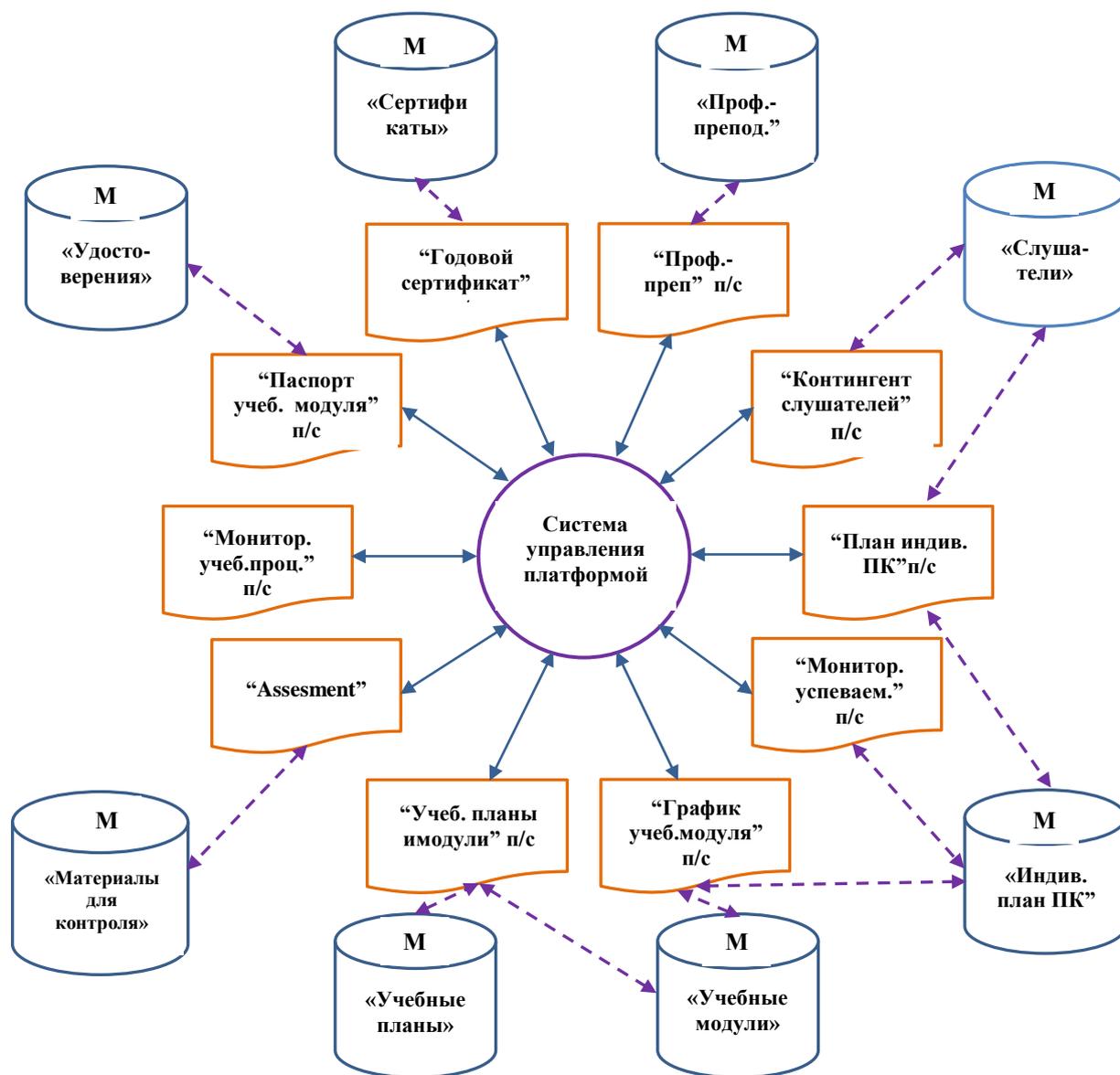
**Таким образом, по результатам исследования предложено усовершенствовать механизм формирования содержания повышения квалификации директоров школ путем разработки модулей обучения на основе анализа заказов работодателей, оценок директоров школ учителями, рекомендаций контролирующих органов и рекомендаций наблюдательного совета школы.**

На вопрос о том, в какой степени личные потребности директоров школ были удовлетворены после курсов повышения квалификации, **70%** ответили, что их потребности не были приняты во внимание.

В результате нашего исследования как ранее было сообщено, основе компетентностного подхода были разработаны анкеты и тесты для самодиагностики потребностей директоров школ, был усовершенствован механизм формирования содержания повышения квалификации директоров школ за счет разработки учебных модулей, основанных помимо их индивидуальных потребностей, на заказах работодателей, оценках учителей их деятельности, представлениях контролирующих органов и рекомендациях школьных наблюдательных советов, а также разработан модель трансформации системы обучения с трехлетней периодичностью в систему непрерывного развития управленческих компетенций на основе традиционных, проблемных, целевых курсов и альтернативных форм, с накопительной системой результатов.

Известно, что чем больше директоров школ, тем больше могут различаться их потребности. Повышение квалификации, которое призвано полностью удовлетворить эти потребности, дает директорам школ

возможность выбирать учебные модули и осваивать их в определенном порядке. Чтобы обеспечить эту возможность, необходимо реализовать следующую технологию.



**Рисунок 2. Организационная структура электронной платформы «Дополнительное профессиональное образование»**

Известно, что чем больше директоров школ, тем больше могут различаться их потребности. Повышение квалификации, которое призвано полностью удовлетворить эти потребности, дает директорам школ возможность выбирать учебные модули и осваивать их в определенном порядке. Чтобы обеспечить эту возможность, необходимо реализовать следующую технологию.

1. Определение потребности директора школы.
2. Рекомендовать необходимые учебные модули по результатам диагностики.

3. Формирование, директором школы, траекторию (учебный план) индивидуального обучения на основе выбора одного или нескольких модулей, из рекомендованных или других дополнительных модулей.

4. Организация обучения и контроль этой деятельности в соответствии с индивидуальной траекторией повышения квалификации.

Поскольку непрерывное обучение на основе вышеперечисленных потребностей и модульно-кредитная система организована по графику личностного развития, эффективно управлять им можно только с помощью информационных и коммуникационных технологий. Поэтому предлагается разработать и внедрить специальную электронную платформу **«Непрерывное профессиональное образование»**.

Электронная платформа «Непрерывное профессиональное образование» (далее электронная платформа) включает в себя 8 баз данных (МВ), 10 программных систем (DT) и систему управления электронной платформой (ES), которые обеспечивают различные функции (Рисунок 2). Внедрение этой электронной платформы позволит организовать непрерывное обучение сотрудников, контролировать его в течение года и автоматизировать оценку результатов.

Разработка специальной электронной платформы **«Непрерывное профессиональное образование»** позволила усовершенствовать механизм организации обучения директоров школ с учетом потребностей, предоставив им возможность формировать индивидуальную траекторию обучения на основе выбора учебных модулей и периодов обучения исходя из их потребностей.

Третья глава диссертации **«Внедрение новой модели управления непрерывным профессиональным развитием руководящих работников учреждений народного образования»** посвящена внедрению, апробации и анализу экспериментальных результатов новой модели управления непрерывным профессиональным развитием руководящих работников учреждений народного образования.

Экспериментальная работа по оценке эффективности разработанной в ходе исследования компетентностной модели непрерывного профессионального развития менеджеров была организована следующим образом.

Хотя обучение директоров школ по предложенной модели было организовано по 8 компетенциям, но динамика изменений отслеживалась по 3 упомянутым выше компетенциям (*Коммуникативная компетенция; Компетенция саморазвития; Управленческая компетенция*). Причина выбора этих компетенций заключается в том, что их изменения могут быть оценены как директором школы, так и его коллективом. У директоров была также возможность оценить эти компетенции до и после повышения квалификации с помощью тестов.

Экспериментальная работа была организована по 2 направлениям:

1) первый из экспериментов был проведен, чтобы определить, насколько точно директора школ определяют свои потребности. В то же время был проведен опрос директоров школ, участвовавших в экспериментах, и учителей, случайно выбранных из их команды по анкете, составленной по трем компетенциям. Принимая во внимание, что ответы, данные директором и его командой на анкету, могут быть разными, было проведено оценочное испытание с 2 контрольными вопросами по каждому пункту анкеты. Цель теста - определить уровень знаний директоров, участвовавших в заполнении анкеты по соответствующей компетенции.

2) по второму направлению были организованы эксперименты по определению эффективности организации профессионального развития директоров школ по потребностям. При этом каждый раз для испытания одновременно были задействованы 3 группы директоров школ.

Слушатели **1-й группы** были обозначены в качестве контрольной группы, а их профессиональное развитие было организовано традиционным способом - через заранее утвержденные учебные планы и программы.

Слушателям **2-й группы** была предоставлена возможность выбрать темы по учебным модулям, исходя из своих предпочтений и потребностей. Слушатели этой экспериментальной группы повышали свою квалификацию только на основе учебных планов и программ, разработанных по их выбору.

Слушателям **3-й группы** был предложен подход, учитывающий результаты теста для оценки компетенций при реализации отбора учебных модулей в соответствии с их потребностями. Участники данной экспериментальной группы повышали свою квалификацию не только исходя из своих потребностей, но и на основе учебных планов и программ, которые формировались по их выбору с учетом результатов тестирования по оценке компетенций.

После курсов повышения квалификации оценка образовательных результатов слушателей в каждой из 3 групп сравнивались с результатами теста на оценку компетенций.

**Материалы для эксперимента.** Для экспериментов была подготовлена таблица показателей и дескрипторов коммуникативных, управленческих и саморазвитых компетенций.

Всего в эксперименте участвовали **1146** слушателей. Из них **766** слушателей участвовали в экспериментальной группе и **380** слушателей в контрольной (наблюдательной) группе.

1. В первом направлении, то есть в эксперименте по определению того, *насколько точно директора школ определяют свои потребности*, в одну из групп, участвовавших в обучении, входило 25 слушателей, в другой - 23 слушателя, и перед началом курса с их участием была заполнена анкета. Без информирования аудитории были случайным образом выбраны 20 учителей из возглавляемой ими школы для заполнения той же анкеты.

Перед началом курса обе группы слушателей (директора школ) прошли тестирование содержание которого соответствует пунктам анкеты, тест составлен из вопросов (по 2 вопроса на каждый пункт).

Анкеты и результаты тестирования были обобщены, отформатированы и сведены в таблицы.

Перед началом курса обе группы слушателей (директора школ) прошли тестирование ние пунктов анкеты (по 2 вопроса на каждый пункт).

Результаты экспериментов были обобщены на основе анализа данных в этих таблицах и сделаны соответствующие выводы.

2. Дважды (в феврале и августе 2020 г.) проводились эксперименты по определению эффективности второго направления - повышения квалификации директоров школ на основе определения их потребностей. При этом каждый раз для испытания одновременно были задействованы 3 группы директоров школ. Во всех трех группах были проведены вступительные испытания для определения уровня сформированности трех компетенций у слушателей с использованием тестов, использованных в указанном выше - первом направлении.

Именно с помощью этих тестов оценивался уровень слушателей в конце курса (выходных тестов) по 3 компетенциям. Результаты входных и выходных тестов представлены в табличной форме.

Результаты после курсового обучения слушателей в каждой из 3 групп сравнивались с результатами теста на оценку компетенций.

### 3. Анализ результатов первого и второго экспериментов директоров школ.

**3.1. В проведенном эксперименте с целью определения, насколько правильно директора школ определяют свои потребности,** участвовали 25 (1-группа) и 23 слушателя (2-группа), перед началом курса они заполнили анкету. Не информируя аудиторию, 20 случайно выбранных учителей возглавляемой ими школы заполнили ту же анкету.

#### Результаты опроса и тестирования для оценки уровня компетенции директоров школ

(1-группа, количество слушателей – 25)

№	Компетенции	Д <sub>1</sub>	Ж <sub>1</sub>	Т <sub>1</sub>	Д <sub>2</sub>	Ж <sub>2</sub>	Т <sub>2</sub>	...	Д <sub>25</sub>	Ж <sub>25</sub>	Т <sub>25</sub>
1.	Коммуникативная компетентность	∑/8	∑/8	∑/8	∑/8	∑/8	∑/8	...	∑/8	∑/8	∑/8
2.	Саморазвитие, работа над собой	∑/6	∑/6	∑/6	∑/6	∑/6	∑/6	...	∑/6	∑/6	∑/6
3.	Управленческая компетенция	∑/10	∑/10	∑/10	∑/10	∑/10	∑/10	...	∑/10	∑/10	∑/10

1-таблица. Результаты заполнения анкеты директором и его коллективом для оценки компетенций и результаты тестирования

Здесь: Д<sub>*i*</sub> – директора школ; Ж<sub>*i*</sub> – коллектив школы; Т<sub>*i*</sub> – оценка директора по результатам тестирования  $i=1, \dots, 25$ ;

∑/8, ∑/6, ∑/10 – среднее значение самооценки директором (Д<sub>*i*</sub>) и оценки его коллектива (Ж<sub>*i*</sub>) по трем компетенциям и результатов тестовых испытаний (Т<sub>*i*</sub>).

Кроме того, перед началом курса обе группы слушателей (директора школ) прошли тестирование вопросы которого были сформированы в соответствии с вышеупомянутыми анкетами. Результаты экспериментов приведены в таблице 1.

Эксперименты по определению того, *насколько хорошо директора школ определяют свои потребности*, показали, что их оценки своих компетенций не всегда точны, и что от **32%** до **48%** (в среднем **41,3%**) директоров могут неверно представлять свои потребности. Следовательно, при организации повышения квалификации с учетом потребностей следует принимать во внимание информацию из других источников о компетенциях директоров школ.

Поэтому мы считаем, что для обеспечения эффективности повышения квалификации директоров школ целесообразно, что они должны иметь точную информацию об уровне своей профессиональной компетенции и на этой основе осуществлять повышения квалификации с учетом своих потребностей.

Это мнение подтвердило еще одно экспериментальное исследование с участием директоров школ.

**3.2.** Дважды (в феврале и августе 2020 г.) проводились эксперименты по определению эффективности второго направления - *повышения квалификации директоров школ на основе определения их потребностей*. При этом каждый раз для испытания одновременно были задействованы 3 группы директоров школ. Во всех трех группах были проведены вступительные испытания для определения уровня сформированности трех компетенций у слушателей с использованием тестов, использованных в указанном выше - первом направлении.

Именно с помощью этих тестов оценивался уровень слушателей в конце курса (выходных тестов) по 3 компетенциям. Результаты входных и выходных тестов представлены в Таблице 6.

**Результаты входного и выходного тестирования по оценке уровня компетентности директоров школ**  
(в разрезе слушателей в группе)

№	Коммуникативная компетентность			Саморазвитие, работа над собой			Управленческая компетенция			Итого	
	Вход	Выход	...	Вход	Выход	...	Вход	Выход	...	Вход	Выход
	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	...	K <sub>9</sub>	K <sub>9</sub>	...	K <sub>15</sub>	K <sub>15</sub>	...	ΣK <sub>i</sub>	ΣK <sub>i</sub>
Д-1	1	2	...	1	0	...	2	1	...		
Д-2	2	0	...	2	0	...	0	0	...		
...											
Д-25	0	1	...	1	1	...	1	2	...		
Σ	ΣK <sub>1j</sub>	ΣK <sub>1j</sub>	...	ΣK <sub>9j</sub>	ΣK <sub>9j</sub>	...	ΣK <sub>15j</sub>	ΣK <sub>15j</sub>	...	Σ	Σ

Таблица 6. Результаты вступительных и выходных испытаний слушателей (директоров школ) по 3-м компетенциям

Анализ полученных результатов позволил подчеркнуть следующее.

**Коммуникативные компетенции.** В начале экспериментального исследования результаты тестирования по всем компетенциям во всех трех

группах были практически неразличимы друг от друга. В начале эксперимента уровень знаний всех трех групп слушателей по данной компетенции был практически одинаковым, как показано на диаграмме на рисунке 3.

По окончании курса повышения квалификации результаты выходного теста коммуникативных компетенций всех трех групп директоров показали, что **группа 2** была лучше обучена, чем их слушатели **группы 1**, обученные на основе предварительно утвержденного учебного плана и программы, независимо от их профессиональных потребностей (Рисунок 3).

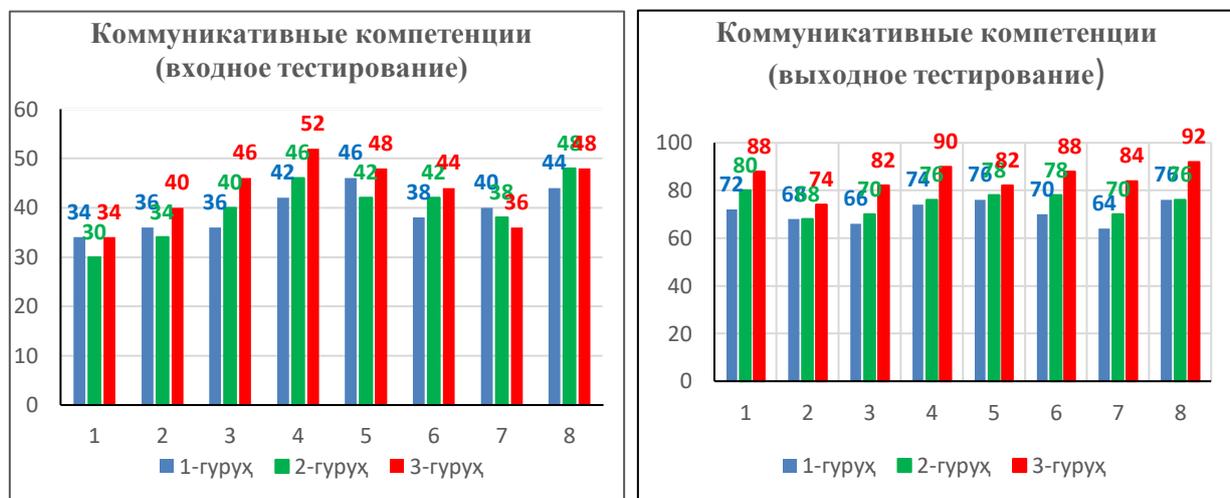


Рисунок 3. Результаты входного и выходного тестирования коммуникативных компетенций директоров 3-х групп

Было отмечено, что результаты 3-й группы слушателей по окончании курса с учетом результатов вступительных испытаний, представленных в виде советов при проведении конкурса, были значительно выше, чем у оставшейся группы слушателей. Из диаграмм на рисунке 3 видно, что результаты данной группы слушателей по некоторым показателям в части коммуникативных компетенций на **4-20** баллов выше, чем у слушателей других групп.

Таким образом, было замечено, что уровень знаний по данной компетенции директоров, которые повысили свои навыки, выбрав содержание образования, зная свои потребности, может быть от **4%** до **20%**, т.е. в среднем на **12%** выше, чем у остальных.

По **компетенциям саморазвития** результаты входных испытаний всех трех групп слушателей (директоров школ) в начале курса существенно не различались, то есть в начале эксперимента было отмечено, что все три группы имели практически одинаковый уровень знаний.

Было отмечено, что результаты 3-й группы слушателей по окончании курса с учетом результатов входных испытаний, представленных в виде консультации при проведении отбора, были значительно выше, чем у оставшейся группы слушателей. Из диаграмм на рисунке 4 видно, что результаты этой группы слушателей по некоторым показателям в части компетенции саморазвития на **8-18** баллов выше, чем у слушателей других групп.

Таким образом, было отмечено, что уровень знаний директоров, которые повысили свою квалификацию, выбрав содержание обучения, зная свои потребности, может быть от **8%** до **26%**, т.е. в среднем на **17%** выше, чем у остальных.

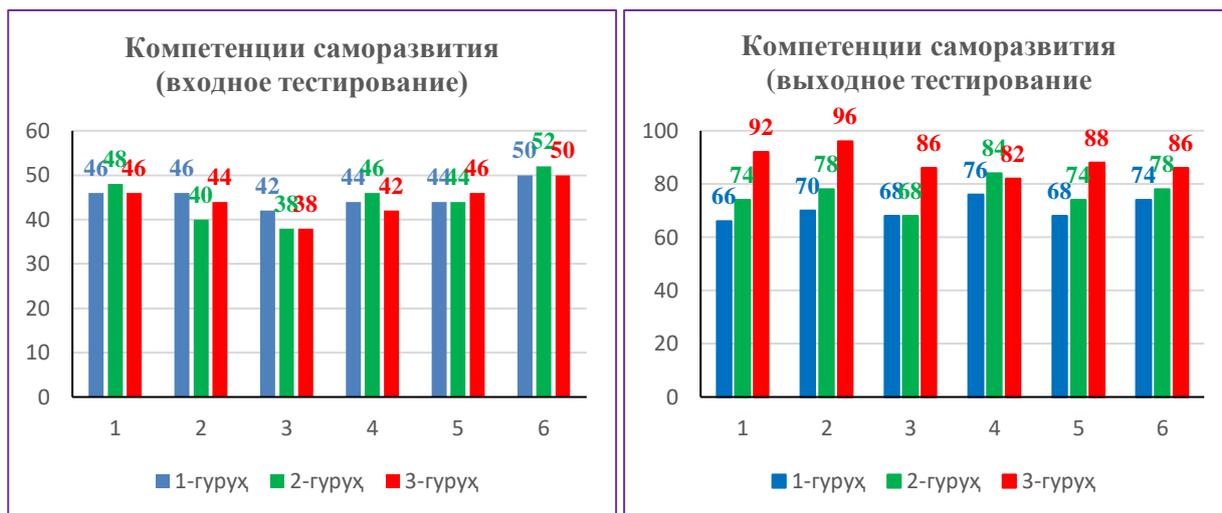


Рисунок 4. Результаты входного и выходного тестирования компетенций саморазвития директоров 3-х групп

С точки зрения управленческой компетенции, которая анализировалась по большому количеству показателей, результаты входного тестирования всех трех групп слушателей (директоров) в начале эксперимента (курса) различались очень мало, т.е. в начале эксперимента уровни знаний все три группы студентов по управленческой компетенции были практически одинаковыми (Рисунок 5).

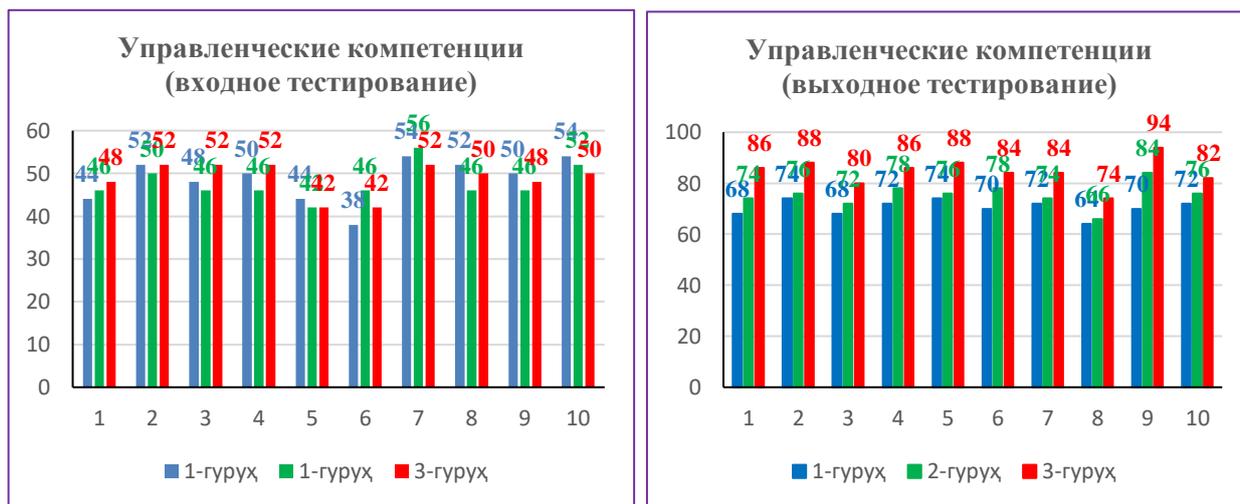


Рисунок 5. Результаты входного и выходного тестирования управленческих компетенций директоров 3-х групп

Было отмечено, что результаты 3-й группы слушателей по окончании курса с учетом результатов входного тестирования были значительно выше, чем у остальной группы слушателей по данной компетенции. Из диаграмм на рисунке 5 видно, что результаты этой группы слушателей по некоторым показателям с точки зрения управленческой компетенции на **6-24** балла выше, чем у других групп слушателей.

Таким образом, выяснилось, что уровень знаний директоров, которые повысили свою квалификацию, выбрав содержание обучения, зная свои потребности, может быть от **6%** до **24%**, т.е. в среднем на **15%** выше, чем у остальных.

Результаты экспериментальной работы по определению эффективности организации профильной подготовки директоров школ показали, что повышение квалификации, основанное на четко диагностированных потребностях, показало, что развитие слушателей по трем ключевым компетенциям, а именно **коммуникативным, саморазвитию и управленческим компетенциям**, было на 12, 17 и 15 процентов выше, чем на традиционно организованных курсах, соответственно.

Анализ результатов экспериментов, проведенных с помощью методов математической статистики, также подтвердил правильность приведенных выше результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам диссертационного исследования диссертации на тему «Повышение эффективности управления переподготовкой и повышением квалификации руководящих кадров в системе народного образования (на примере директоров общеобразовательных школ)» были сделаны следующие выводы:

1. Сегодня в общеобразовательных системах развитых стран профессиональная компетентность директоров школ играет особую роль в обеспечении успешности обучения подрастающего поколения. Качество и методы обучения в школе, формы и методы мотивации персонала, среда обучения и соответственно, уровень работы по вовлечению учащихся и их родителей в учебный процесс напрямую зависят от лидерских компетенций директоров школ. Это ставит перед системой переподготовки и повышения квалификации директоров школ задачу постоянного развития их профессиональных компетенций.

2. Компетентно-ориентированный подход, используемый при оценке работы директоров школ, требует от них постоянного развития своих профессиональных компетенций. Это, в свою очередь, делает актуальной задачу совершенствования и обеспечения эффективности переподготовки и повышения квалификации директоров общеобразовательных школ.

3. Бугунги кунда мактаб рахбарлари ва ўқитувчиларининг малакасини ошириш турли мамлакатларда турлича амалга оширилади. Бироқ, ҳеч бир мамлакатнинг бу соҳадаги тажрибасини мукамал деб бўлмайди.

3. Сегодня подготовка руководителей школ и учителей в разных странах проходит по-разному. Однако опыт любой страны в этой области нельзя назвать совершенным.

4. В нынешний период стремительных изменений учитель и директор школы должны как можно больше повышать свои навыки каждый год, ежеквартально и, если возможно, каждый день. Другими словами, необходимо наладить непрерывную подготовку работников системы народного образования. Это требует внедрения новых форм, механизмов и технологий повышения квалификации.

5. По результатам проведенного исследования мы считаем, что «профессиональная компетентность директора общеобразовательной школы - это готовность и способность руководителя применять профессиональные (управленческие) знания, навыки и компетенции в практике управления школой».

6. Подтверждено, что при формировании содержания повышения квалификации директоров школ необходимо учитывать не только потребности самого директора, но и проблемы учебного заведения, которое они возглавляют, потребности педагогического коллектива, результаты различных проверок и исследований.

7. Для того, чтобы обеспечить постоянное соответствие управленческих компетенций директоров школ быстро меняющимся требованиям времени, необходимо создать систему постоянного повышения квалификации, основанную на их потребностях и системе кредитных модулей, то есть, систему непрерывного профессионального развития.

8. Обучение директоров школ построению собственных планов и программ профессионального развития, основанных на понимании их профессиональных потребностей и объективной оценке их возможностей, а также создание необходимых условий для этого развития является важнейшим условием для эффективной организации и управления переподготовкой и повышением квалификации.

**SCIENTIFIC COUNCIL PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 ON AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES AT RETRAINING AND IN-SERVICE  
INSTITUTE OF DIRECTORS AND SPECIALIST OF PRESCHOOL  
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

---

**RETRAINING AND IN-SERVICE INSTITUTE OF MANAGERS AND  
SPECIALIST OF THE SYSTEM OF PUBLIC EDUCATION**

**RADJIEV AYUBKHON BAKHTIYORKHONOVICH**

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF RETRAINING  
AND IN-SERVICE TRAINING OF EXECUTIVES IN THE PUBLIC  
EDUCATION SYSTEM**

**(on the example of directors of secondary schools)**

**13.00.07 – Management in Education**

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

**Tashkent – 2020**

The theme of the dissertation of the doctor of Philosophy degree (PhD) is registered in the Higher Certifying Commission at the Cabinet of the Ministries of the Republic of Uzbekistan for B2020.3.PhD/Ped1870.

The dissertation was carried out at the Retraining and in-service institute of managers and specialist of the system of public education.

The dissertation abstract is posted in three (Uzbek, Russian and English (resume)) languages on the website [www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz), as well as on [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) information-educational portal of «Ziyonet».

**Scientific consultant:** **Pakhrutdinov Shukriddin Ilyasovich**  
doctor of political sciences, professor

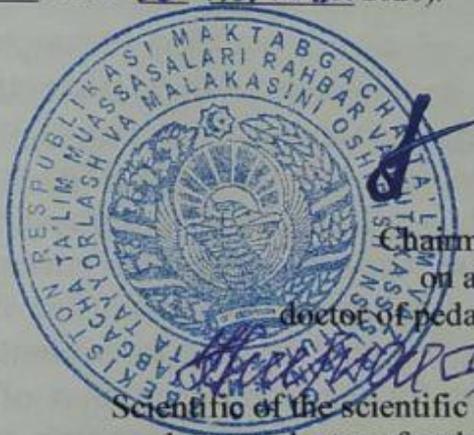
**Official opponents:** **Tashkenbaev Ulugbek Nigmatovich**  
doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor  
**Ibraimov Askar Esbosynovich**  
doctor of philosophy degree, PhD

**Leading organization:** **Tashkent University of Information Technologies**  
**named after Al-Khorezmi**

The Defense of the dissertation will be held on «18» november 2020 at 10<sup>00</sup> at the meeting of the Scientific Council No PhD.12/30.12.2019 Ped.80.01 at Retraining and in-service institute of directors and specialist of preschool educational organizations. (Address: 100070, Tashkent, Yakkasaray district, st. Yusuf Khos Khojib, 64. Tel.: (99871) 150-01-27; [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz)).

The dissertation can be looked through in the Information-Resource Center of Retraining and in-service institute of directors and specialist of preschool educational organizations (registration No 11). (Address: 100070, Tashkent, Yakkasaray district, st. Yusuf Khos Khojib, 64. Tel.: (99871) 150-01-27; e-mail: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz))

The abstract of the dissertation was distributed on: «06» november 2020.  
(Protocol at the register No 1 dated «06» november 2020).



**K.T.Olimov**  
Chairman of the scientific council  
on awarding scientific degrees,  
doctor of pedagogical sciences, professor

**D.O.Khimmataliev**  
Scientific of the scientific council awarding scientific  
degrees, doctor of pedagogical sciences, professor

**M.A.Yuldashev**  
Chairman of the scientific seminar of the scientific  
council on awarding scientific degrees,  
doctor of pedagogical sciences, professor

## **INTRODUCTION (abstract of the doctoral dissertation (PhD))**

**The purpose of the research:** to develop proposals and recommendations for improving the efficiency of management to improve the qualifications of school principals in the public education system of the Republic of Uzbekistan.

**The object of the research** is the professional development process of secondary school directors of the Republic of Uzbekistan.

**Subject of research:** improvement of mechanisms for effective organization and management of professional development for directors of secondary schools.

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

the mechanism for determining the professional needs of school principals has been improved through communication, self-development and self-assessment, as well as external (expert) assessment of managerial competencies;

a model has been developed for transforming the system of advanced training for public education workers into a system of continuous development of managerial competencies based on the principle of lifelong learning and an accumulative system of results;

the mechanism for organizing advanced training for school principals, taking into account the needs, has been improved, allowing them to form an individual trajectory of training based on the choice of training modules and periods of training based on the needs identified as a result of diagnosing their level of competence;

the mechanisms for organizing advanced training were improved by involving non-state educational institutions and pedagogical universities in the sector, introducing a system of accumulating credit points in accredited educational institutions.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results of a study to improve the effectiveness of teaching school principals in the public education system:

Recommendations for the improved mechanism for identifying the needs of school principals in advanced training through self-assessment and expert assessment of their competence for self-development, communicative and managerial competencies were used in the development of the "Methodical recommendations on the main tasks of the staff of the system to improve the quality of education in secondary schools" approved by Order No. 396 of December 10, 2019. (Reference of the Ministry of public education No. 02-02 / 4-923 dated October 22, 2020). As a result, a mechanism has been established for organizing training for school principals and shaping its content based on needs;

Recommendations for the implementation of a model for transforming the system of advanced training for school principals based on a periodicity of every three years into a system of continuous development of managerial competencies based on a cumulative system of results of traditional, problematic, targeted courses and alternative forms of advanced training were used in the development of "Temporary guidelines for organizing distance learning for folk teachers in online and offline forms" approved by Order No.110 dated April 27, 2020. (Reference of the Ministry of public education No. 02-02/4-923 dated October 22, 2020). As a

result, distance and online and offline training for managers and teachers has been introduced in the public education system;

Recommendations for improving the mechanism for the formation of the content of advanced training for school principals through the development of training modules based on the analysis of employers' orders, assessments of school principals by teachers, representations of supervisory bodies and recommendations of the school supervisory board were used in the development of "Typical areas of professional retraining of personnel with higher pedagogical education in related specialties "and" Typical directions of pedagogical retraining of non-pedagogical personnel with higher education ", as well as the content of retraining of teachers in these areas approved by order of the Ministry of Public Education No. 188 of August 17, 2020. (Reference of the Ministry of public education No. 02-02/4-923 dated October 22, 2020). As a result, a new procedure for organizing the retraining of teachers of public education, 26 curricula and 32 programs was developed and implemented;

proposals for improving the mechanism for organizing advanced training for school principals through the introduction of a credit-modular training system and a continuous education system were used in the preparation of Protocol No. 86 of the video conference "On additional measures to further improve the country's education system, accelerate the development of science", held on October 30, 2020 years under the leadership of the President of the Republic of Uzbekistan (Reference of the Ministry of public education No. 02-1078 dated November 4, 2020). In this Protocol, in order to transform the system of professional development of public education workers into a system of continuous professional development, providing for continuous professional development, it is planned: 1) to create the necessary conditions for continuous professional development and the effectiveness of teaching staff, to improve the system of advanced training based on the principle of "continuous education"; 2) expanding the share of the private sector in the provision of research and educational services, creating a competitive environment through the creation of non-governmental educational organizations in the regions, and developing public-private partnerships in the field of education.

**Structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, list of references and appendices. The volume of the dissertation is 138 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**  
**I бўлим (I часть; I part)**

1. Radjiev A.B. Modern approaches to professional development of public educators// European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences/Vol. 8 No. 9. – pp. 239-242. 2020/ ISSN 2056-5852.

2. Раджиев А.Б. Раҳбар ходимларнинг малакасини оширишни ташкил этишда эҳтиёжларга асосланиш, узлуксиз таълим ва ўқитишнинг кредит-модул тизими.//Мақтаб ва ҳаёт. – Тошкент, 2020. – №6.– Б. 2-4. (13.00.00. № 4)

3. Халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг узлуксиз касбий ривожланишини бошқариш самарадорлигини ошириш масалалари. //Халқ таълими. – Тошкент, 2020. – №5. – Б. 6-11. (13.00.00. № 17)

4. Ayubkhon Radjiyev and ets. Ergonomics and sustainable development in the past two decades (1992-2011): Research trends and how ergonomics can contribute to sustainable development // Applied Ergonomics (2014) 1-9.– P. 3-9.

5. Раджиев А.Б. Халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини ислоҳ қилиш масалалари // Республика илмий-амалий анжуман материаллари.– Тошкент: 2020. – Б. 25-28.

6. Раджиев А.Б. Халқ таълими муассасалари раҳбар ходимларининг касбий ривожланишини ташкил қилишга замонавий ёндашувлар//Халқаро илмий-амалий конференция. – Наманган, 2020. – Б. 103-106.

**II бўлим (II часть; II part)**

7. Раджиев А.Б. Современные подходы к организации профессионального развития работников народного образования // Ученый XXI века / №1, 2020/ ISSN 2410-3586.

8. A.I. Abdullayev and A.B. Radjiyev. Prospects of development of digital switching system. // “Proceedings of 2015 Perspectives for the development of information technologies”, (ИТРА, November 4-5, 2015).

9. Ayubkhon Radjiyev, Shuping Xiong and Kwan Myung Kim. New Perspectives towards Ergonomics in Sustainable Development // Environmental Research Advances. Department of Computer Graphics and Design, Tashkent University of Information Technologies (TUIT), Tashkent, Uzbekistan, (2015) ISBN: 978-1-63482-587-0

Автореферат “Мактаб ва ҳаёт” журнали таҳририятида таҳрирдан ўтказилди  
(05.11.2020 йил).

Босишга рухсат этилди 06.11.20 й. Қоғоз бичими 60x90 1/16.  
Times New Roman гарнитураси. Шартли босма табоғи 4,0. Адади 100 нусха.  
«EMERALD GROUP» МЧЖда чоп этилди.  
100060, Тошкент ш., Шахризабз кўч., 6.