

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАЎБАР ВА МУТАХАССИС
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ
ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

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

МАМАТҚУЛОВА КИМЁХОН АБДУЖАЛИЛОВНА

**УМУМТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА ЭҲТИЁЖЛАРГА
АСОСЛАНГАН МАЛАКА ОШИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 - Таълимда менежмент

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

Тошкент – 2021

**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**

Маматкулова Кимёхон Абдужалиловна

Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини
оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини 3
такомиллаштириш.....

Маматкулова Кимёхон Абдужалиловна

Совершенствование механизмов повышения квалификации, основанных
на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышения 23
эффективности управления

Mamatqulova Kimyoxon Abdujalilovna

Improving the need-based professional development mechanisms in
increasing the management efficiency of secondary school principals 43

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ
List of published work..... 48

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАЎБАР ВА МУТАХАССИС
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ
ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

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

МАМАТҚУЛОВА КИМЁХОН АБДУЖАЛИЛОВНА

**УМУМТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ
САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА ЭҲТИЁЖЛАРГА
АСОСЛАНГАН МАЛАКА ОШИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 - Таълимда менежмент

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

Тошкент – 2021

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2020.1.PhD/Ped510 рақам билан рўйхатга олинган.

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

Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида (www.avloniy.uz) ва «ZiyoNET» ахборот-таълим порталида (www.ziyounet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Мирсолниева Мухаббат Тухтасиновна
педагогика фанлари доктори, доцент

Расмий оппонентлар:

Вахобов Маъруфжон Маликович
педагогика фанлари доктори

Акрамова Шахноза Аброровна
педагогика фанлари доктори, профессор

Етакчи ташкилот:


Чирчиқ давлат педагогика институти


Диссертация ҳимояси Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2021 йил «5» февраль соат 10⁰⁰ даги мажлисида бўлиб ўтади (Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; e-mail: avloniy@xtv.uz).


Диссертация билан Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институтининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (16639 рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Диссертация автореферати 2021 йил «22» январь куни таркатилди.
(2021 йил «22» январь даги 7 - рақамли реестр баённомаси).




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


Ф.Э.Каримов
Илмий даражалар берувчи илмий
кенгаш котиби, с.ф.д., доцент


Ш.Н.Пахрутдинов
Илмий даражалар берувчи илмий
кенгаш қошидаги илмий семинар
раиси, с.ф.д., профессор

КИРИШ (Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда таълимни сифат жиҳатидан янги даражага кўтариш, рақобатбардош ва профессионал кадрларни тайёрлашда таълим муассасаси раҳбарларининг замонавий билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бу эса малака ошириш тизимига замонавий ёндашувларни жорий этган ҳолда раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенцияларини доимий ривожлантиришни талаб этмоқда. Дунёнинг етакчи давлатларида таълим тизими ходимларининг малакасини ошириш жараёнида эҳтиёжга асосланганлик тамойиллари устувор бўлиб, амалиётда анъанавий малака ошириш билан бир қаторда, уйғунлашган, иш жараёни билан биргаликда олиб бориладиган, масофавий шакллари жорий этилган.

Ҳозирда дунёдаги етакчи илмий тадқиқот марказларида мактаб директорларининг малакасини оширишга оид илмий тадқиқотлар таълим муассасасини бошқариш ва натижага эришиш учун зарур бўладиган компетенцияларни аниқлашга устоворлик бермоқда. Мазкур тадқиқотлар таълим муассасалари раҳбар кадрларининг касбий билимларини ва амалий кўникмаларини ривожлантиришнинг илмий-услубий асосларини такомиллаштириш, уларнинг таълимни ташкил этиш ва бошқариш соҳасидаги малакаларини ошириш, бошқарув компетенцияларини ривожлантириш моделларини такомиллаштириш муаммоларига қаратилган.

Мамлакатимизда халқ таълими тизими малака ошириш жараёнидаги ислохотлар раҳбар ва педагог ходимларнинг малака даражаси, бошқарув-педагогик салоҳияти, индивидуал касбий ривожланиш траекторияси ва иш тажрибасидан келиб чиқиб, эҳтиёжларга асосланган малака ошириш дастурларини амалиётга жорий этишга қаратилган. Ислохотларда “халқ таълими ходимларининг касбий эҳтиёжларини ташхис қилиш асосида уларнинг индивидуал ривожланиш дастурини ишлаб чиқиш ва дастурга мувофиқ малакасини ошириш тартибини амалиётга киритиш”¹ вазифалари белгиланган. Мазкур вазифалар халқ таълими тизимида раҳбар ва педагог кадрлар малакасини оширишни такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини белгилаб бериш билан биргаликда “ҳаёт давомида ўқиш” тамойили асосида узлуксиз малака оширишни назарда тутувчи тизимга айлантириш, хусусан, умумтаълим мактаб директорлари(кейинги ўринларда мактаб директорлари) малакасини ошириш назарияси ва амалиёти билан боғлиқ илмий тадқиқотларни олиб боришни кун тартибига қўймоқда. Шу нуқтаи назардан, мактаб директорларини даврий белгиланган муддатда эмас, узлуксиз малакасини ошириш, уларнинг компетентлигига қўйиладиган давлат ва жамият талабларини классификациялаш, бошқарув

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 6 ноябрдаги “Таълим-тарбия тизимини янада такомиллаштиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-4884 сон Қарори. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 07.11.2020 й., 07/20/4884/1484-сон.

самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш масаласи долзарб аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 29 апрелдаги ПФ-5712-сон “Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги, 2020 йил 6 ноябрдаги ПФ-6108-сон “Ўзбекистоннинг янги тараққиёт даврида таълим-тарбия ва илм-фан соҳаларини ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармонлари, 2020 йил 6 ноябрдаги ПҚ-4884-сон “Таълим-тарбия тизимини янада такомиллаштиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Таълим тизими раҳбар ва педагог кадрлар малакасини ошириш жараёнида замонавий ўқитиш технологияларини қўллаш шунингдек, малака оширишнинг назарий, педагогик-психологик ва ижтимоий асослари, таълим сифати менежментини такомиллаштириш, умумий ўрта таълим мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги, таълим сифати бошқарувини такомиллаштириш каби масалалар республикамиз етакчи педагог-олимлари Ж.Йўлдошев, М.Юлдашев, Ш.Саидкулов, М.Яхъяев, Ш.Пахрутдинов, Н.Раҳманкулова, М.Мирсолиева, А.Асқаров, А.Ибрагимов, Д.Маматкулов, М.Аҳмедов, Д.Темиров, Д.Пўлатова, Ғ.Отамуродов, М.Инназаров, Э.Норбоев, М.Умаров ва бошқаларнинг тадқиқотларида, МДХ олимларидан эса, В.Сапунов, В.Гаргай, О.Орлова, Н.Джемилева, Т.Цырлина, Ю.Демёшина, Ю.Куликовалар ҳамда хориж олимларидан П.Беланже, J.Renton, В.Ханиш, S.Feiman-Nemser, P.Norman ва Н.Chioutланинг илмий тадқиқотларида ўз ифодасини топган.

Эҳтиёж тушунчасининг фалсафий, ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, психологик таҳлили республикамиз олимлари А.Ўлмасов, И.Қосимов, Б.Иминов, З.Асрарова, М.Нормуратова, А.Мухтаровлар томонидан, МДХ олимларидан А.Здравомыслов, С.Сухорукова, Е.Свинин, М.Петровская, А.Ястребова, И.Молчанов, И.Беляев ва Г.Левинлар томонидан ҳамда хориж олимлари А.Маслоу, К.П.Альдерфер Д.М.Клелландлар томонидан амалга оширилган.

Малака ошириш мазмунига вариатив ёндашувнинг назарияси ва амалиёти масалалари Р.Бакли, Дж. Кэйпл, В.Коновальчук, О.Бачина, О.Кочергина, Е.Прасолова, С.Богдонова, С.Бережная, юртимиз олимлари Р.Ахлиддинов, Ш.Қурбонов ва Э.Сейтхалиловлар тадқиқотлари орқали ўрганилган.

Мавжуд назарий манбаларда мактаб директорларининг малака ошириш механизмларини такомиллаштириш масалалари, жумладан: малака оширишга бўлган эҳтиёжларни аниқлаш, улар асосида вариатив дастурларни ишлаб чиқиш, малака ошириш самарадорлигини касбий-амалий фаолият натижаларига асосланиб аниқ кўрсаткичлар асосида аниқлаш масалалари етарлича тадқиқ этилмаганлиги бу борада илмий тадқиқот ишларини янада кучайтириш зарурлигини кўрсатмоқда.

Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги. Диссертация мавзуси Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти илмий-тадқиқот ишлари режасининг ПЗ-2016-0910145757-қайд рақамли – “Халқ таълими ходимларининг малака ошириш курсларидан кейинги фаолиятларини педагогик қўллаб-қувватлаш технологияларини ишлаб чиқиш” ҳамда ЮНИСЕФ ташкилоти гранти асосида бажарилаётган “Халқ таълими педагог кадрларининг касбий стандарти ва малака андозаларини ишлаб чиқиш” мавзуларидаги амалий лойиҳалари доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштиришдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнларини ташкил этишнинг назарий-методологик жиҳатларини тадқиқ этиш;

умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омилларни ўрганиш ва малака талаблари асосида компетентликнинг объектив ҳолатини (таянч, касбий-бошқарув, ижтимоий-маданий) аниқлаш орқали малака ошириш мазмунини белгилаш;

умумтаълим мактаб директорларининг компетентлилик даражасидан келиб чиқувчи касбий ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш;

умумтаълим мактаб директорларининг малака ошириш механизмларини такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида умумтаълим мактаб директорларининг малакасини ошириш жараёнлари олинган.

Тадқиқотнинг предмети умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш мазмуни, шакллари, услуги, ташкилий-педагогик омиллари.

Тадқиқотнинг усуллари. Диссертацияда кузатиш, суҳбат, анкета сўровлари, анализ-синтез, эксперт баҳолаш, қиёсий таҳлил, тест (ўқув ва ташхис тестлари), тажриба-синов натижаларини математик-статистик таҳлил этиш, педагогик мониторинг каби тадқиқот усулларида фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенцияси мазмуни мавжуд тенденцияларга асосланган ўсиб боровчи талаблар

(интеграциялашув, ахборотлар трансформацияси, мактаб таълимидаги стратегик мақсадлар)дан келиб чиққан ҳолда динамик ўзгарувчан эканлиги илмий-педагогик жиҳатдан асосланган;

умумтаълим мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш механизми бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ва малака талаблари асосида компетентликнинг объектив ҳолатини (таянч, касбий-бошқарув, ижтимоий-маданий) аниқлаш асосида такомиллаштирилган;

умумтаълим мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнини ташкил этиш механизми компетентлилик даражасидан келиб чиқувчи касбий ривожлантириш дастурлари орқали ўқитишни ташкил этиш асосида такомиллаштирилган;

даврийликка асосланган малака ошириш тизимини мактаб директорлари учун курслардан кейинги касбий-амалий фаолият натижалари асосида табақалаштирилган-даражали сертификатлаш тартибини ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилган.

Тадқиқотнинг амалий натижаси қуйидагилардан иборат:

ҳалқ таълими тизими раҳбар ходимлари малакасини оширишни ташкилий тартиби (қабул қилиш, ташҳис қўйиш, баҳолаш) босқичлари мактаб директорларининг касбий ва бошқарув эҳтиёжлари устуворлигини таъминлаш асосида такомиллаштирилган;

мактаб директорларининг малака ошириш механизмини такомиллаштириш учун мавжуд назарий ва амалий муаммолар аниқланган, амалдаги малака ошириш механизми таҳлил қилинган, илмий-амалий тадқиқотлар натижасида мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаштиришга таъсир этувчи омиллар (иш тажрибаси, касбий ўз-ўзини ривожлантиришга бўлган мотивлар, бошқарув соҳасидаги қийинчиликлар ва компетенциявий бўшлиқлар) ва ташкилий-педагогик шарт-шароитларини аниқлаштириш асосида малака ошириш буюртмаларини шакллантириш амалиёти такомиллаштирилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги қўлланилган ёндашув, усуллар ва назарий маълумотларнинг расмий манбалардан олингани, келтирилган таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлиги математик-статистик методлар ёрдамида асосланганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётда жорий этилганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқлангани билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти мактаб директорларининг бошқарув ва касбий эҳтиёжлари асосида малакасини оширишни ташкил этиш ва унинг самарадорлигини аниқлаш, эҳтиёжларга асосланган малака ошириш мазмуни ва ташкил этиш босқичларини такомиллаштирилгани билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти диссертация материалларидан мактаб директорларининг малака ошириш механизмларини такомиллаштиришда жумладан, малака ошириш жараёнига талаб ва таклиф, “эҳтиёжга

асосланганлик” тамойилларини киритиш, касбий ривожлантирувчи дастурлар асосида малака ошириш жараёнини йўлга қўйиш, яқуний атестация талабларини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенцияси мазмуни мавжуд тенденцияларга асосланган ўсиб борувчи талаблардан келиб чиққан ҳолда динамик ўзгарувчан эканлигига доир илмий таклифлар асосида Халқ таълими вазирлигининг 2019 йил 10 декабрдаги 396-сон буйруғи билан тасдиқланган “Умумтаълим мактабларида таълим сифатини оширишда тизим масъул ходимларининг асосий вазифалари бўйича тавсиянома”ни ишлаб чиқишда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 11 ноябрдаги 02-02/4-1125-сон маълумотномаси). Натижада, малака ошириш таълим мазмуни мактаб директорларининг тайёргарлиги ва компетентлигига қўйилган талаблар асосида такомиллаштирилган;

умумтаълим мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш механизми бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ҳамда малака талаблари асосида компетентлиликнинг объектив ҳолатини (таянч, касбий-бошқарув, ижтимоий-маданий) аниқлаш орқали такомиллаштиришга доир илмий таклифлар асосида Халқ таълими вазирлигининг 2019 йил 10 декабрдаги 396-сон буйруғи билан тасдиқланган “Умумтаълим мактабларида таълим сифатини оширишда тизим масъул ходимларининг асосий вазифалари бўйича тавсиянома” ишлаб чиқилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 11 ноябрдаги 02-02/4-1125-сон маълумотномаси). Натижада, мактаб директорларининг малака ошириш мазмунини шакллантиришнинг эҳтиёжларга асосланган ҳолда ташкил этилиши йўлга қўйилган;

умумтаълим мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнини ташкил этиш механизми компетентлилик даражасидан келиб чиқувчи касбий ривожлантириш дастурлари орқали ўқитишни ташкил этиш орқали такомиллаштиришга доир илмий таклифлар асосида 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” ишлаб чиқилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 11 ноябрдаги 02-02/4-1125-сон маълумотномаси). Натижада, мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжлари аниқланган ҳолда масофадан онлайн ва офлайн шаклларда ўқитиш йўлга қўйилган;

даврийликка асосланган малака ошириш тизимини мактаб директорлари учун курслардан кейинги касбий-амалий фаолият натижалари асосида табақалаштирилган-даражали сертификатлаш тартибини жорий этишга доир

таклифларидан “Халқ таълими тизими раҳбар, мутахассис ва педагог ходимларини қайта тайёрлаш курслари битирувчиларининг якуний давлат аттестацияси ҳамда халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимлари малакасини ошириш курслари тингловчиларининг якуний аттестациясини ўтказиш тартиби”ни такомиллаштиришда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 11 ноябрдаги 02-02/4-1125-сон маълумотномаси). Натижада, малака ошириш курси сертификатларини мактаб директорларининг курсдан кейинги “Йўл харитаси” ижроси (6 ойлик фаолияти) натижалари асосида бериш амалиёти жорий этилган;

тадқиқот натижаларидан Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 9 мартдаги 74-сон буйруғига асосан умумтаълим мактаблари ўқитувчиларининг касбий маҳоратини оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлашда, Халқ таълими вазирлиги ҳузуридаги Республика таълим маркази ва ЮНИСЕФ халқаро болалар жамғармаси билан ҳамкорликдаги 2019 йил 10 декабрдаги № 01/11-01/01-2556 (РТМ) ва №591 (ЮНИСЕФ) рақами билан рўйхатга олинган “Умумий ўрта таълимнинг Миллий ўқув дастурини ишлаб чиқиш” номли лойиҳаси доирасида яратилган Миллий ўқув дастури лойиҳа материалларини тайёрлашда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 11 ноябрдаги 02-02/4-1125-сон маълумотномаси). Натижада, мактаблар учун мўлжалланган Миллий ўқув дастурини замонавий талаблар асосида ишлаб чиқиш имкони яратилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 6 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Тадқиқот доирасида жами 12 номдаги илмий иш, жумладан Ўзбекистон Олий Аттестация Комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 4 та мақола, жумладан, 3 таси республика ва 1 таси хорижий журналларда нашр этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация таркиби кириш, урта боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертация ҳажми 137 бетни ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида тадқиқотнинг долзарблиги асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети аниқланган, ишнинг фан ва технологияларни ривожлантиришнинг муҳим йўналишларига мослиги кўрсатилган. Шунингдек, диссертациянинг илмий янгилиги, амалий натижалари, натижаларнинг ишончлилиги, илмий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг жорий этилиши ва эълон қилинганлиги, ишнинг тузилиши борасидаги маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг биринчи боби “Умумтаълим мактаб директорларининг малака ошириш механизмларини эҳтиёжлар асосида такомиллаштиришнинг назарий-методологик асослари” деб номланиб,

унда эҳтиёж тушунчаси ва унинг пайдо бўлиш тарихи, таълим жараёнидаги эҳтиёжларнинг мазмуни ва мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини таъминловчи омиллар, малака ошириш жараёнини эҳтиёжларга асосланган ҳолда ташкил этиш зарурати, халқ таълими тизимида малака ошириш жараёнининг даврларга хос хусусиятлари, услуби ва мазмуни ҳамда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнини ташкил этишдаги халқаро тажрибалар ёритилган.

Илмий педагогик адабиётлар таҳлилидан кўринадикки, бошқарув самарадорлиги фаолиятни ташкил этишдан кўзланган мақсад ва натижанинг ўзаро уйғунлигида намоён бўлади. Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлиги замонавий талаблар асосида таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш, таълим сифати ва мактаб рейтингини оширишга қаратилган фаолият кўрсаткичлари билан белгиланади. Бошқарув самарадорлигини оширишда мактаб директорининг бошқарув компетенцияси муҳим таркибий қисмлардан саналади. Бизнинг фикримизча, умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенцияси фаолият соҳасидаги мавжуд тенденцияларга асосланган ўсиб боровчи талаблар (интеграциялашув, ахборотлар трансформацияси, мактаб таълимидаги стратегик мақсадлар)дан келиб чиққан ҳолда динамик ўзгарувчан характерга эга. Бунда мактаб директорининг бошқарув компетентлиги таълим менежментининг илғор усуллари, шакллари ва воситаларидан оқилона фойдаланган ҳолда таълим-тарбия жараёнлари самарадорлиги, сифатини ошириш кўникмасига эга бўлишида намоён бўлади.

Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш муҳим механизмлардан бири саналади. Эҳтиёж тушунчаси бир неча мезонларга кўра тасниф қилинади. Жумладан, объектига қараб эҳтиёжларнинг биологик, моддий-иқтисодий, руҳий-маънавий турлари фарқланади². Демак, эҳтиёжлар турли хил кўринишларда намоён бўлиб, шахс эҳтиёжлари, давлат ва жамият эҳтиёжларига бўлинади. Эҳтиёж тушунчасини табиат, жамият ва инсон моҳиятидан ажратиб бўлмайди. У табиат, жамият ва инсон моҳиятида табиий равишда мавжуд бўлади. Шунинг учун, жамият ривожлангани сари инсонлар эҳтиёжи ҳам ортиб боради ва уни қондиришга бўлган талаб ортидан эса, самарали меҳнат қилиш зарурати вужудга келади.

Таълим эҳтиёжлари эса, тараққиётга замин яратадиган эҳтиёж ҳисобланади. Бу эҳтиёж бошқа (масалан, иқтисодий) эҳтиёжлардан фарқли ўлароқ фақат қондирилибгина қолмасдан қайтар алоқа реакциясини ҳам ҳосил этадиган эҳтиёж тури ҳисобланади. Бу дегани жамиятда таълим эҳтиёжи қанча катта бўлиб, шунча қондирилса, бу жараён қисқа муддатларда ўзининг самарали, қайтар алоқа реакциясини ҳам содир этиб, жамиятнинг барча соҳаларини тараққий этишига таъсир кўрсатади.

² Фалсафа энциклопедик луғати / муаллифлар Абдуллаева М.Н ва бошқ. - Т.: «Давлат илмий нашриёти», 2010. – 321- бет.

Хорижий мамлакатларда таълим соҳаси ходимларининг малакасини ошириш асосан эҳтиёжга асосланган ҳамда табақалаштирилган ҳолда ташкил этилиши билан аҳамиятлидир. Масалан, Германияда, айнан мактаб директорларининг малакасини ошириш жараёнида ҳеч қандай марказлашув, режалаштириш қўлланилмайди. Аксинча, ушбу мамлакатда мактаб директорларининг малакасини ошириш эҳтиёжга асосланган ва индивидуал тарзда ташкил этилади.

Австрияда мактаб директорларини малакасини оширишни аниқ тартиби ва муддатлари бўлсада, унда мажбурийлик устувор эмас. Бу жараён кўпроқ мактаб раҳбарларининг таълимий эҳтиёжи ҳамда шахсий мотивациясига асосланади. АҚШ эса, мактаб раҳбарлари малакасини ошириш марказлашган ҳамда номарказлашган ҳолда номоён бўлади. Бу мамлакатнинг ушбу соҳадаги яна бир ўзига хослиги шундаки, малака ошириш жуда мослашувчан бўлиб, бу соҳага кўплаб янги метод ва технологияларни кириб келишига имкон беради.

Тадқиқот жараёнида халқ таълимида малака оширишнинг ривожланиш босқичлари муаллифлик ёндашуви асосида тўртта даврга бўлган ҳолда таснифланди. Республикамизда халқ таълими раҳбар ва педагог кадрлар малакасини ошириш жараёни ўзига хос хусусиятлар билан ўтган асрнинг 20-йилларидан бошлаб ривожлана бошлаган. Мазкур жараённи илмий-назарий жиҳатдан таҳлил қилганда тадқиқот ишида муаллифлик нуқтаи назари билан шартли равишда тўрт босқичга бўлиш мумкин. Улар:

1) 1920-1950-йиллар – Малака ошириш муассасаларининг шаклланиш даври;

2) 1950-1990-йиллар – Малака ошириш муассасалари фаолиятини ривожланиш даври;

3) 1990-2016-йиллар – Малака ошириш муассасалари фаолиятида мустақиллик зояларига мослашиш ва ихтисослашув даври;

4) 2017 ва ундан кейинги йиллар – Малака ошириш муассасалари фаолиятида халқаро алоқаларга киришиш ва такомиллашиш даври.

Таъкидлаш керакки, халқ таълими ходимларини малакасини ошириш жараёнининг шаклланиш тарихини даврлаштириш, нисбий ва муаллифлик ёндашувига асосланган бўлиб, унда мамлакатимизда малака ошириш муассасалари фаолиятининг тарихи, услуби ва мазмуни эътиборга олинган. Жумладан, биргина тўртинчи босқич – ҳозирги давр (2017 ва ундан кейинги йиллар)га тўхталадиган бўлсак, халқ таълими раҳбар ходимларини малакасини ошириш масаласида ютуқлар билан бирга қуйидаги камчиликлар аниқланди улар:

– малака ошириш ҳозирда ҳам даврийлик ва режага асосланган ҳолда қолаётганлиги;

– малака ошириш жараёнида тингловчиларнинг эҳтиёжлари аниқланмаётганлиги;

– малака ошириш ўқув режа ва дастурларини ишлаб чиқишда дифференциал ва вариатив ёндашувларнинг йўқлиги;

– малака ошириш масаласида хорижнинг илғор тажрибаларига мурожаат қилиш ва уларни республикаимиз таълим тизимига жорий этиш амалиётининг етарли эмаслигида намоён бўлмоқда.

Бизнинг фикримизча, замонавий тадқиқотлар асосида мактаб директорларининг малакасини ошириш жараёнини эҳтиёжларга асосланган ҳолда такомиллаштиришга эришиш мактаб директорининг бошқарув самарадорлигини ортишига, малака оширишга ажратилаётган давлат маблағларини манзилли сарфлаш, вақт ва моддий ресурсларни тежаш, талаб-таклиф тамойили асосида билимлар трансформациясини таъминлаш, малака ошириш самарадорлигини ошириш имконини беради.

“Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш” деб номланган иккинчи бобда мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ўрганилиб, малака талаблари асосида компетентликнинг объектив ҳолати аниқланган ҳамда мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнининг ташкилий-педагогик шарт-шароитлари ёритиб берилган.

Таълимдаги трансформацион жараёнларда таълим мазмунини янгилаш мақсадида компетенциявий ёндашувни жорий этиш масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бу, ўз навбатида, мактаб директорларининг компетенцияларига қўйилган талабларни орттирмоқда. Бугунги глобаллашув ва ахборот хуружи даврида мактаб директорларининг касбий ва шахсий сифатлари таълим муассасаси олдида қўйилган мақсадларга эришиш ва унинг истиқболини белгилашга хизмат қиладиган илғор ғояларни амалга ошириш ҳамда жамоа аъзоларининг ҳамкорликдаги инновацион фаолиятини ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади. Уларнинг касбий тажриба, кўникма ва малакаларининг шаклланиб бориши бир томондан уларнинг функционал вазифаларини бажариши жараёнида вужудга келаётган вазиятларга боғлиқ бўлса, иккинчи томондан, уларнинг шахсий хусусиятлари ва сифатларига ҳам бевосита алоқадордир. Шу нуқтаи назардан, мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлашда уларнинг компетенцияларига қўйилаётган бугунги давр талабларини инобатга олиш муҳим вазифа ҳисобланади.

Эмпирик ўрганишлар жараёнида мактаб директорларида ўз-ўзини таҳлил қилиш, рефлексив компетенцияларнинг етарли даражада ривожланмаганлиги кузатилди. Уларнинг бошқарувида умумий қолипнинг мавжудлиги, яъни, доимий иш тақсимлаш, бажарилишини назорат қилиш каби вазифалар кундалик фаолиятида асосий мезонга айланиб қолганлиги аниқланди.

Тадқиқотимиз жараёнида мактаб директорларининг малака талаблари асосида компетентлигини белгиловчи индикаторлар орқали касбий-шахсий ривожланиш даражаси ўрганилди. Жумладан:

- ўз фаолиятининг ютуқ ва камчиликларини таҳлил эта олиши;

- ўз имкониятларини баҳолаши ва бошқарув фаолиятида самарадорликка эришишга мотив, эҳтиёж, имкониятларни сеза олиш даражаси;

- фаолиятини тўғри ташкил этишга таъсир кўрсатувчи салбий омилларни аниқлай олиш қобилияти.

Сўровномалар, тест ва вазиятли топшириқлар таҳлили асосида айтишимиз мумкинки, мактаб директорларида англандан ва англандан эмман эҳтиёжлар мавжуд. Олиб борилган эмпирик таҳлиллар ҳамда сўровномалар натижаларига кўра мактаб директорлари учун бугунги кунда энг устувор бўлиб турган фаолият йўналишлари аниқланди ва улар муҳимлилик даражасига кўра тавсифланди. Мактаб директорларига қўйилаётган талаблари асосида эса, компетентликнинг объектив ҳолати аниқланди (1-расм).



	Компетентлик даражаси		
	Респондентлар сони (4800)		
	юқори	ўрта	паст
M1	12 %	60,4 %	27,4 %
M2	12,1 %	8,2 %	79,7 %
M3	33,3 %	15,4 %	51,3 %
M4	22,2 %	10,2 %	67,6 %
M5	26,6 %	39,5 %	33,9 %
M6	14,7 %	29,1 %	56,7 %
M7	16,2 %	25,8 %	58 %
M8	30,4 %	33,3 %	36,3 %
M9	12 %	18,7 %	69,3 %
M10	36,6 %	43,7 %	19,7 %

1-расм. Мактаб директорлари учун бугунги кунда энг устувор бўлиб турган фаолият йўналишлари ва шу йўналишлар бўйича компетентлик даражаси

Тадқиқотлардан ҳар бир мактаб директорлари алоҳида шахс эканлиги, бир хил бошқарув фаолиятидаги қийинчиликларга эга бўлган тингловчилар гуруҳини шакллантириш жуда мураккаб вазифа эканлиги маълум бўлди. Чунки, уларнинг сони неча нафарни ташкил этса, малака оширишга бўлган эҳтиёжлари ҳам турли фаолият йўналишларига мос келади. Шунинг учун уларни компетентлик даражасидан келиб чиқиб, қуйидаги йўналишли-тоифаларга ажратиш таклиф этилди:

таянч-умумий билимларга бўлган эҳтиёжлар (I-категория) – асосан бошқарув фаолиятини ташкил этиш доирасидаги таянч компетенциявий

билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиш, мактаб бошқарувидаги фундаментал билимларни ўрганишга бўлган эҳтиёжнинг мавжудлиги;

касбий-бошқарув соҳасидаги эҳтиёжлар (II-категория) - инфор­мацион-репродуктив даражадаги билимлар, бошқарув соҳасининг хусусий фаолият турлари бўйича тўлдирувчи, ривожлантирувчи малакаларга эга бўлиш эҳтиёжининг мавжудлиги;

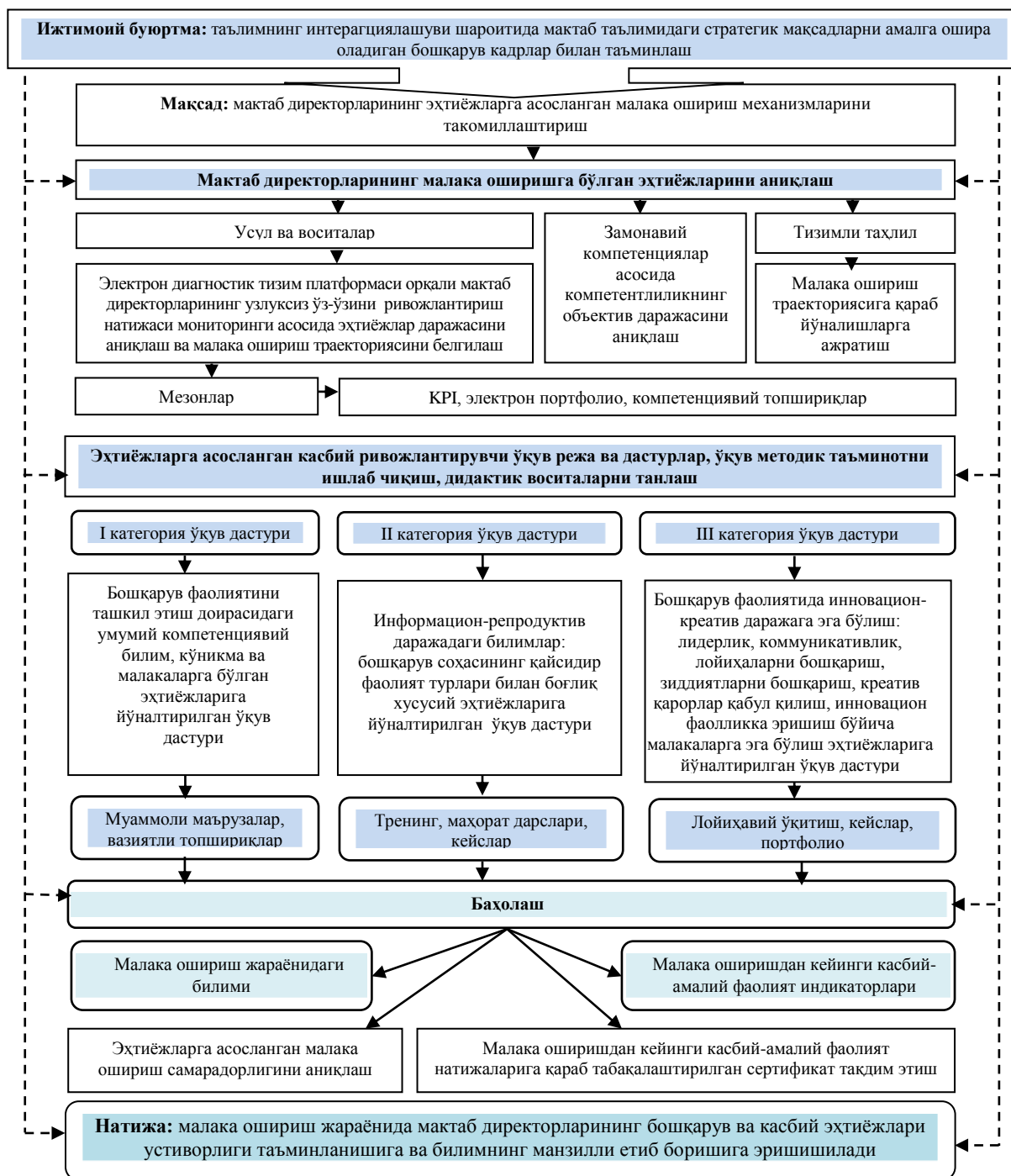
ижтимоий-маданий, махсус эҳтиёжлар (III-категория) - давр талабларидан келиб чиқиб инновацион фаолликни ривожлантириш, бошқарув фаолиятида инновацион-креатив даражага эга бўлиш, лидерлик, коммуникативлик, лойиҳаларни бошқариш, зиддиятларни бошқариш, креатив қарорлар қабул қилиш бўйича малакаларни ўзлаштириш эҳтиёжининг мавжудлиги.

Амалда мактаб директорлари ҳар 3 йилда бир марта мажбурий (144 соатлик) малака оширишга жалб этилади. Бу жараёнда мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжлари ўрганилмаган ҳолда, малака ошириш ўқув дастурлари буюртмачиларнинг иштирокисиз институтнинг тор доирадаги мутахассислари томонидан ишлаб чиқилади. Натижада, малака оширишга ягона менежерлик курси ўқув режаси асосида компетентлилик даражаси турлича бўлган мактаб директорлари бир хилда жалб этилмоқда. Тадқиқотларимиз давомида амалдаги малака ошириш жараёнида мактаб директорларининг бошқарув ва касбий эҳтиёжлари инобатга олинган, деб ҳисоблайсизми?–деган саволга 4800 нафар мактаб директорларидан иборат респондентларнинг 97,25 % йўқ деб жавоб берган. Берилган жавобларни таҳлил этадиган бўлсак, иш тажрибаси 2 йилдан-5 йилгача бўлган респондентларда малака оширишга бўлган эҳтиёжлар траекториясининг кенглиги, асосан касбий бошқарув ва инновацион фаолликни ривожлантиришга қаратилган эҳтиёжларнинг устунлиги аниқланди. Бошқарув фаолиятидаги иш тажрибаси кам бўлган респондент тингловчиларда эса аксинча, амалдаги тизимдан қониқиш ҳамда умумий эҳтиёжлар доирасининг устунлиги кузатилди.

Дарҳақиқат, кузатишлардан шундай хулосага келиш мумкинки, мактаб директорларининг ҳаммаси ҳам мустақил равишда малака оширишга эҳтиёж сезиш, бошқарув фаолиятидаги бўшлиқларни англаб етиши, ўз-ўзини ривожлантириш стратегияларини белгилай олмайди. Шунинг учун, мактаб директорларининг бошқарув ва касбий эҳтиёжларини узлуксиз диагностик тизими (электрон портфолио, КРІ кўрсаткичлари, ассессмент марказлари)ни амалга ошириш ва мониторингини олиб боришга хизмат қилувчи инновацион дастурий таъминотни амалиётга жорий этиш зарур.

Диссертацияда мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини такомиллаштириш модели таклиф қилинди (2-расм). Ушбу моделда малака ошириш тизими иштирокчиларининг эҳтиёжларини давр талаблари асосида ўрганиш, мактаб директорларининг малака оширишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш, эҳтиёжларга асосланган касбий ривожлантирувчи ўқув режа ва дастурлар, ўқув методик таъминотни ишлаб

чиқиш, ўқитишнинг дидактик воситаларини танлаш ва самарадорлигини аниқлаш каби асосий вазифалар белгиланган.



2-расм. Мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини такомиллаштириш модели

Амалда мактаб директорларининг малакасини ошириш таълими самарадорлиги малака ошириш курси (бир ой давоми)да олган билим, кўникма ва малакаларини аниқлаш орқали амалга оширилмоқда. Тадқиқот жараёнида мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш самарадорлигини аниқлаш уларнинг малака ошириш курсларидан кейинги касбий-амалий фаолият натижасига боғлиқ эканлиги ҳамда фаолият

натижаларини таҳлил қилиш орқали мактаб директорларининг бошқарув натижадорлигини аниқлаш ва малака ошириш курсининг самарадорлигини баҳолаш мумкин эканлиги илмий-педагогик жиҳатдан асосланди. Шунингдек, мактаб директорларининг малака ошириш курсидан кейинги бошқарув фаолияти таҳлилин аналга ошириш ва баҳолаш индикаторлари ишлаб чиқилди(1-жадвал).

1-жадвал

Мактаб директорларининг малака ошириш курсидан кейинги фаолиятини баҳолаш индикаторлари

	Мактаб директорларининг малака ошириш курсидан кейинги фаолият самарадорлигини аниқлаш индикаторлари	Асословчи тегишли расмий ҳужжатлар
1	Малака ошириш курси якунига кўра ўзи раҳбарлик қилаётган муассасасининг таълим сифатини ошириш юзасидан кейинги истиқболли фаолияти бўйича тузилган “Йўл харитаси”нинг баҳоланиши	Далолатнома, статистик таҳлил материаллари (юқори ташкилот томонидан тасдиқланган) молиявий ҳисоб-шартномалари, банк тушумлар варақаси, тасдиқланган ҳужжат ва бошқалар
2	Муассаса педагогик салоҳиятининг ўсиши (олий ва биринчи тоифали ўқитувчилар улушининг аввалги ва мавжуд ҳолати қиёсий таҳлили)	
3	Таълим муассаса моддий техника базасини такомиллаштириш ва педагогларни меҳнат фаолиятини босқичма-босқич рағбатлантириш мақсадида кўшимча маблағлар ишлаб топиш (аввалги ва мавжуд ҳолат қиёсий таҳлили)	
4	Ўқувчиларнинг ОТМга кириш даражасининг ўсиши (аввалги ва мавжуд ҳолат қиёсий таҳлили)	
5	Таълим муассасасида ҳамкор чет эл ташкилотларини жалб қилган ҳолда қисқа муддатли мақсадли ўқув семинарлар ташкил этиш (йилига камида бир марта)	
6	Билимлар беллашуви, олимпиада ва турли танловларда ўқувчиларнинг натижалари (аввалги ва мавжуд ҳолат қиёсий таҳлили)	
7	ОАК эътироф этган журналда илмий мақола чоп этиш (ўзи раҳбарлик қилаётган муассасада ўқувчиларнинг билим даражаси ва эҳтиёжларини аниқлаш бўйича ўтказилган тажриба синов натижаларини ёритган ҳолда)	
8	Таълим сифатини оширишга қаратилган лойиҳалардаги иштироки	
9	Фан ўқитувчиларининг касбий эҳтиёжларидан келиб чиқиб мақсадли ўқувлар ташкил этиш (ҳар чоракда)	
10	Жамоатчилик билан ишлаш (ота-она, маҳалла, ички ишлар, ҳокимият, диний ташкилотлар) билан ҳамкорликда ўқув-амалий семинар ташкил этиш (ҳар чоракда)	
11	Илмий тадқиқот фаолияти билан шуғулланаётганлини асословчи ҳужжат	

Тадқиқот натижаларига таянган ҳолда мактаб директорларига менежерлик сертификатлари улар томонидан ўзи раҳбарлик қилаётган муассасасининг таълим сифатини ошириш ва кейинги истиқболли фаолиятини режалаштириш бўйича тузилган “Йўл харитаси” (мактаб директорининг малака ошириш курсларидан кейинги 6 (олти) ойлик фаолияти таҳлиллари асосидан) бўйича амалга оширган ишлари ва натижадорлигига қараб бериш амалиёти йўлга қўйилди. Бизнингча, мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш самардорлигини аниқлаш учун, курсдан кейинги фаолиятининг самарали, қониқарли ва қониқарсиз даражалари аниқланиб, I, II ва III табақалаштирилган-даражали сертификат тақдим этиш мақсадга мувофиқ.

Диссертациянинг “Умумтаълим мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш бўйича тажриба-синов ишлари”, деб номланган учинчи бобида мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштиришга оид педагогик тажриба-синов ишларини ташкил этиш босқичлари ва натижаларнинг таҳлили келтирилган.

Тадқиқот иши тажриба-синов ишларини тўғри ташкил этиш мақсадида дастлаб тажриба-синов дастури ишлаб чиқилди ва унинг мақсад, вазифалари белгилаб олинди. Тажриба-синов ишининг мақсади мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш йўналишларидаги илмий ёндашувларнинг самарадорлик даражасини математик-статистик таҳлил усуллари орқали баҳолаш ҳамда натижаларни амалиётга татбиқ этишдан иборат этиб белгиланди.

Аниқловчи-таъкидловчи босқич - мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини такомиллаштириш учун бажариладиган вазифаларни бажариш ва малака оширишнинг самарали тизимини амалиётга жорий этиш учун юзага келадиган назарий ва амалий муаммоларни аниқлаш, амалдаги малака ошириш механизмини таҳлил қилиш имконини берди.

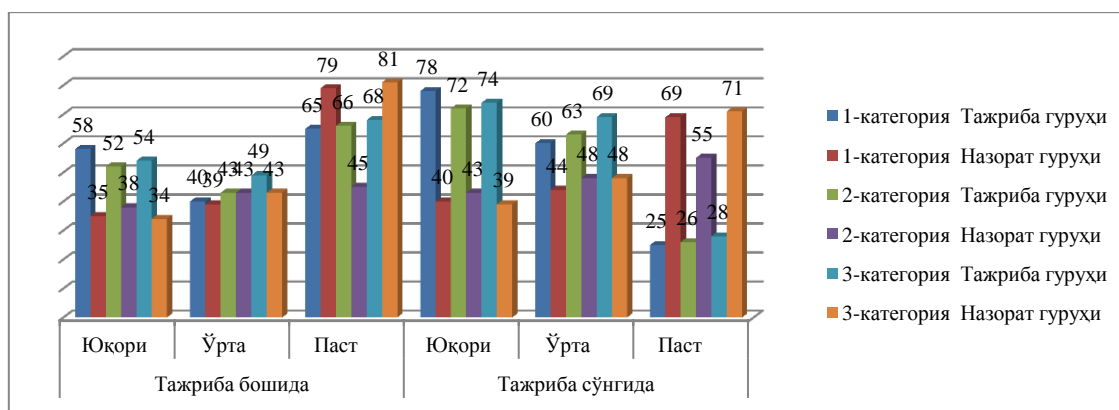
Мазкур йўналишдаги тажриба-синов ишлари тадқиқотнинг илмий фаразига ойдинлик киритиш ва унинг концепциясини мустаҳкамлашга қаратилган бўлиб, натижалардан диссертациянинг биринчи бобидаги мавзунинг долзарблилигини асослаш ва умумтаълим мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини такомиллаштиришда фойдаланилди. Айни вақтда олинган мазкур натижалар диссертациянинг дастлабки назорат ҳолатини ифода этиб, кейинги босқичларда уни тажриба ҳолати билан солиштириш ва хулосалаш имконини юзага келтирди.

Шакллантирувчи тажриба-синов даврида эса, тажриба ва назорат гуруҳлари таркибининг ўхшашлигига эътибор қаратилди. Мазкур босқичда мактаб директорларининг эҳтиёжлар йўналишидан келиб чиққан ҳолда, таянч-умумий, касбий-бошқарув ҳамда ижтимоий-маданий, махсус компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган 18 соатга мўлжалланган интенсив-дастурлар ишлаб чиқилди, вазиятли кейс-топшириқлари, ўқув лойиҳаларига асосланган битирув-малака ишлари ҳамда компетенциявий тестлар амалиётга жорий этилди. Ўтказилган тажриба-синов натижаларига асосланган ҳолда мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини самарадорлигини аниқлаш юзасидан ўтказилган тажриба-синов натижалари бўйича тажриба ва назорат гуруҳларидаги ўртача ўзлаштиришларини Стьюдент ва Пирсоннинг χ^2 математик-статистика методи ёрдамида таҳлил этилди. Кўрсаткичларига асосланган ҳолда эса, уч категорияга ажратилган тингловчилар гуруҳининг тажриба боши ва сўнгидаги ўзлаштириш натижаларини қуйидаги (2-жадвал)да акс эттирамиз:

Тажриба-синов ишлари натижаларининг қиёсий таҳлили

Тингловчилар гуруҳининг эҳтиёжлар категориясини туркумланиши	Гуруҳлар	Тажриба бошида			Тажриба сўнгида		
		Юқори	Ўрта	Паст	Юқори	Ўрта	Паст
1-категория	Тажриба гуруҳи	58	40	65	78	60	25
	Назорат гуруҳи	35	39	79	40	44	69
2-категория	Тажриба гуруҳи	52	43	66	72	63	26
	Назорат гуруҳи	38	43	45	43	48	55
3-категория	Тажриба гуруҳи	54	49	68	74	69	28
	Назорат гуруҳи	34	43	81	39	48	71

Тажриба-синов ишлари натижаларининг диаграммалар кўринишидаги ҳолати куйидагича (3-расм).



3-расм. Тажриба-синов ишлари натижаларининг қиёсий таҳлили

Ўтказилган тажриба-синов натижаларига асосланган ҳолда мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини самарадорлигини аниқлаш юзасидан ўтказилган тажриба-синов натижалари бўйича тажриба ва назорат гуруҳларидаги ўртача ўзлаштиришни Стьюдент ва Пирсоннинг χ^2 математик-статистика методи ёрдамида таҳлил этилди.

Ўтказилган тажриба-синов натижалари Малака оширишга бўлган умумий эҳтиёжлари мавжуд тингловчилардан иборат тажриба гуруҳидаги ўртача ўзлаштириш назорат гуруҳидагига нисбатан $(76,3 - 65) \% = 11,3 \%$ га юқори эканлиги ва бу ўз навбатида $\frac{76,3\%}{65\%} = 1,17$ баробар ортиқлиги, Малака оширишга бўлган касбий эҳтиёжлари мавжуд тингловчилардан иборат тажриба гуруҳидаги ўртача ўзлаштириш назорат гуруҳидагига нисбатан $(73,6 - 63) \% = 10,6 \%$ га юқори бўлиб, бу эса ўз навбатида $\frac{73,6\%}{63\%} = 1,17$ баробар ортиқлиги, малака оширишга бўлган махсус эҳтиёжлари мавжуд тингловчилардан иборат тажриба гуруҳидаги ўртача ўзлаштириш назорат гуруҳидагига нисбатан $(76,6 - 65) \% = 11,6 \%$ га юқори эканлиги, бу ўз навбатида $\frac{76,6\%}{65\%} = 1,18$ баробар ортиқлигини таъкидлаб мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини самарадорлиги исботланди.

ХУЛОСА

“Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш” мавзусида олиб борилган тадқиқот натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенцияси мазмуни давр талаблари (таълимнинг интеграциялашуви, ахборотлар трансформацияси, коммуникация, мактаб таълимидаги стратегик мақсадлар)дан келиб чиққан ҳолда динамик ўзгарувчанликка эга. Бу ўз навбатида, умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув фаолиятига қўйилаётган талабларнинг ортиб бориши, уларнинг малакасини оширишга замонавий ёндашувни, барча ресурслардан оптимал фойдаланишни, компетентлилик даражасидан келиб чикувчи касбий ривожлантириш дастурлари орқали узлуксиз малака оширишига шароит яратишни тақозо этади.

2. Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув самарадорлиги фаолиятни ташкил этишдан кўзланган мақсад ва натижанинг ўзаро уйғунлигида намоён бўлади. Бошқарув самарадорлигини оширишда мактаб директорининг бошқарув компетенцияси муҳим таркибий қисмлардан саналади. Бизнинг фикримизча, умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенцияси фаолият соҳасидаги мавжуд тенденцияларга асосланган. Бунда мактаб директорининг бошқарув компетентлиги таълим менежментининг илғор усуллари, шакллари ва воситаларидан оқилона фойдаланган ҳолда таълим-тарбия жараёнлари самарадорлиги, сифатини ошириш кўникмасига эга бўлишида намоён бўлади.

3. Умумтаълим мактаб директорларининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш муҳим механизмлардан бири саналади. “Эҳтиёж бу – тирикликнинг асосий белгиси, ҳар бир тирик мавжудотнинг табиий хусусияти. Шу жумладан, инсон ҳаракати ва яшашининг ички манбаи”дир. Таълимий эҳтиёж “инсондаги ўзлик (умуминсонийлик, миллат, дин, тил, касб ва бошқалар) ҳамда борлик (қоинот, табиат, жамият ва бошқалар) моҳиятини англашга қаратилган ички интилиш”. Тадқиқотларимиз жараёнида, бошқарув эҳтиёжлари «фаолият туридан қатъий назар самарали бошқарувни таъминлашга қаратилган ички интилишдир”– дея муаллифлик таърифи шакллантирилди.

4. Илмий-педагогик таҳлиллар асосида малака ошириш муассасалари фаолиятининг шаклланиш тарихи, илмий-назарий метадологияси, ғоявий-мафкуравий асослари, ўқув-услубий дастурлар мазмуни, ўқитиш услуби ва усуллари тадқиқ этилганда, малака ошириш жараёнларини лойиҳалаштиришда режалаштириш ва даврийликка асосланиш устуворлиги аниқланди. Бу борада хорижий давлатлар тажрибасини ўрганиш мамлакатимизда мактаб директорларининг малакасини ошириш масаласига

танқидий ва ижодий ёндашган ҳолда: марказлаштиришдан воз кечиш, малака ошириш таълимига хусусий секторни жалб этиш, малака ошириш таълим муассасаларининг молиявий эркинлигини таъминлаш, малака ошириш натижасини ҳисоблаш механизими ва сертификациялаш тартибини қайта ишлаб чиқиш ва уни вариативлигини таъминлаш зарурлиги ҳулосаланди.

5. Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларининг малакасини ошириш курслари (жумладан, мактаб директорлари тоифаси) таянч ўқув режаларининг амалдаги Давлат талаблари бўйича таркибий тузилиши бугунги тезкор давр талаблари ҳамда тингловчилар эҳтиёжларига мос ўқув режа ва дастурларни ишлаб чиқишда қуйидаги жиҳатларга алоҳида эътибор бериш мақсадга мувофиқ, биринчидан, мактаб директорлари малака ошириш курси таркибидаги ўқув модул-блокларнинг соатлар ҳажмини эҳтиёжга кўра белгилаш, иккинчидан, малака ошириш таълим муассасаларининг ўқув-режа ва дастурлар мазмунини мактаб директорларининг бошқарув эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда, жорий ўзгартириш борасидаги ваколатларини ошириш.

6. Мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш самардорлигини аниқлаш уларнинг малака ошириш курсларидан кейинги касбий-амалий фаолият натижасига боғлиқ ҳамда фаолият натижаларини таҳлил қилиш орқали мактаб директорларининг бошқарув фаолияти натижадорлигини ва малака ошириш курсининг самардорлигини баҳолаш мумкин. Шунингдек, мактаб директорларининг курсдан кейинги фаолиятининг самарали, қониқарли ва қониқарсиз даражалари аниқланиб I, II ва III даражали табақалаштирилган сертификат тақдим этилиши мақсадга мувофиқ.

Мазкур диссертация мавзуси бўйича олиб борилган тадқиқот жараёнида аниқланган муаммоларни ҳал этишга қаратилган ёндашувлар келгусида тизимни янада такомиллаштириш ва унинг самардорлигини ошириш учун қуйидаги тавсияларга эътибор қаратиш зарурлигини кўрсатди:

- мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнларини ташкил этишда ёш-тажриба, фаолият кўрсаткичлари ҳамда ҳудудий омиллардан келиб чиққан ҳолда дифференциал ёндашувни жорий этиш;

- мактаб директорларининг бошқарув ва касбий эҳтиёжларини узлуксиз диагностик тизими (электрон портфолио, КРІ кўрсаткичлари, ассессмент марказлари)ни амалга ошириш ва мониторингини олиб боришга хизмат қилувчи инновацион дастурий таъминотни амалиётга жорий этиш;

- бошқарув фаолиятидаги қийинчиликлар, компетентлик даражасидаги бўшлиқлар, шахсий ва касбий ўзини-ўзи ривожлантиришга бўлган эҳтиёжлар траекториясини белгилаш асосида мактаб директорларининг малакасини ошириш таълими мазмуни ва сифатига қўйиладиган талабларни

такомиллаштириб бориш ва унга мос вариатив ўқув дастурларини ишлаб чиқиб, амалиётга кенг жорий этиш;

- умумтаълим мактаби директорларининг узлуксиз малака ошириш натижаларини рағбатлантиришнинг амалий механизми сифатида табақалаштирилган сертификатлаш тартибини жорий этиш.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И
СПЕЦИАЛИСТОВ СИСТЕМЫ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
СИСТЕМЫ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

МАМАТКУЛОВА КИМЁХОН АБДУЖАЛИЛОНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ, ОСНОВАННЫХ НА ПОТРЕБНОСТЯХ
ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ В ПОВЫШЕНИИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

13.00.07 – Менеджмент в образовании

АВТОРЕФЕРАТ

**Диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD)
по педагогическим наукам**

Ташкент – 2021

Тема диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по педагогическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за № В2020.1.PhD/Ped510.

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета по адресу (www.avloniy.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Мирсолиева Мухаббат Тухтасиновна
доктор педагогических наук, доцент

Официальные оппоненты:

Вахобов Маъруфжон Маликович
доктор педагогических наук

Акрамова Шахноза Аброровна
доктор педагогических наук, профессор

Ведущая организация


Чирчикский государственный педагогический институт


Защита диссертации состоится «5» февраль 2020 года в 10⁰⁰ часов на заседании Научного совета DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 по присуждению ученых степеней при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования. (Адрес: 100095, город Ташкент, улица Зиё, дом 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; e-mail: avloniy@xtv.uz).


С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования (зарегистрирована за № 15673). Адрес: 100095, город Ташкент, улица Зиё, дом 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Автореферат диссертации разослан «22» сентябрь 2020 года.
(реестр протокола рассылки № 7 от «22» сентябрь 2020 года).




М.А.Юлдашев
Председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней,
д.п.н., профессор


Ф.Э.Каримов
Ученый секретарь Научного совета
по присуждению ученых степеней,
д.ф. п.н., доцент


Ш.И.Пахрутдинов
Председатель научного семинара при
Научном совете по присуждению
ученых степеней, д.п.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Во всем мире особое внимание уделяется поднятию образования на новый качественный уровень, развитию современных знаний, умений и навыков руководителей образовательных учреждений в целях подготовки конкурентоспособных и профессиональных кадров. Это требует постоянного развития управленческих компетенций руководящих кадров, внедряя современные подходы в систему повышения квалификации. В передовых государствах мира преобладают принципы основанные на потребностях в процессе повышения квалификации работников системы образования, наряду с традиционным повышением квалификации на практике внедрены его приведенные в органическое соответствие, совмещенные с процессом работы, дистанционные формы.

В настоящее время в передовых научно-исследовательских центрах мира в научном исследовании повышения квалификации директоров школ преобладает определение компетенций, необходимых для управления образовательными учреждениями и достижению результатов. Эти исследования направлены на такие проблемы, как совершенствование научно-методических основ развития профессиональных знаний и практических навыков руководящих кадров образовательных учреждений, повышение их квалификации в сфере организации и управления образованием, совершенствование моделей развития управленческих компетенций.

Реформы, осуществляемые в процессе повышения квалификации в системе народного образования страны, направлены на внедрение в практику основанных на потребностях программ повышения квалификации, исходя из уровня квалификации руководящих и педагогических кадров, управленческо-педагогического потенциала, траектории индивидуального профессионального развития и опыта работы. В этих реформах определены задачи «Разработать на основе диагностики профессиональных потребностей работников народного образования программы их индивидуального развития и внедрить на практике порядок повышения квалификации в соответствии с программой»¹. Данные задачи наряду с определением основных направлений совершенствования повышения квалификации руководящих и педагогических кадров в системе народного образования ставят на повестку дня вопрос о превращении повышения квалификации на основе принципа “образование в продолжении всей жизни” в систему, предполагающую непрерывное повышение квалификации, в частности, осуществление научных исследований, связанных с теорией и практикой повышения квалификации директоров общеобразовательных школ (далее по тексту -

¹ Указ Президента Республики Узбекистан от 6 ноября 2020 года УП-6108 «О мерах по развитию сфер образования и воспитания, и науки в новый период развития Узбекистана». - Национальная база данных законодательства, 07.11.2020 г., № 06/20/6108/1483.

директоров школ). С этой точки зрения актуальное значение имеет вопрос совершенствования основанных на потребностях механизмов повышения квалификации в непрерывном, а не периодическом повышении квалификации директоров школ, классификации предъявляемых государством и обществом требований к их компетентности, повышении эффективности управления.

Диссертация в определенной степени служит реализации задач, определенных в Указах и Постановления Президента Республики Узбекистан УП-5712 от 29 апреля 2019 года «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года», УП-6108 от 6 ноября 2020 года «О мерах по развитию сфер образования и воспитания, и науки в новый период развития Узбекистана», ПП-4884 от 6 ноября 2020 года «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы образования и воспитания» и других нормативно-правовых актах, имеющих отношение к данной сфере деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологии республики. Данная диссертация выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологии республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Вопросы применения современных образовательных технологий в процессе повышения квалификации руководящих и педагогических кадров системы образования, основанности содержания образования на потребностях и вариативности, определения потребностей управленческих и педагогических кадров в повышении квалификации, а также вопросы теоретических, педагогическо-психологических и социально-экономических основ повышения квалификации, совершенствования менеджмента качества образования, эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ, совершенствования управления качеством образования рассмотрены в исследованиях таких ведущих отечественных ученых, как Ж.Йўлдошев, М.Юлдашев, Ш.Саидкулов, М.Яхъяев, Ш.Пахрутдинов, Н.Рахманкулова, М.Мирсолиева, А.Асқаров, А.Ибрагимов, Д.Пўлатова, М.Ахмедов, Ғ.Отамуродов, М.Инназаров, Э.Норбоев, М.Умаров, а также такими учеными стран СНГ, как В.Н.Сапунов, В.Б.Гаргай, О.Н.Орлова, Н.Н.Джемилева, Т.В.Цырлина, Ю.О.Демёшина, Ю.Н.Куликова; в исследованиях таких зарубежных ученых, как П.Беланже, J.Renton, В.Р.Ханиш, S.Feiman-Nemser, P.J.Norman и H.Chiout.

Философский, социально-политический, экономический, психологический анализ потребностей осуществлен такими отечественными учеными, как А.Улмасов, И.Косимов, Б.Иминов, З.Асрарова, М.Нормуратова, А.Мухтаров; в странах СНГ – такими учеными, как А.Г.Здравомыслов, С.М.Сухорукова, Е.В.Свинин, М.А.Петровская,

А.П.Ястребова, И.Молчанов, И.А.Беляев и Г.Д.Левин, а также такими зарубежными учеными, как А.Маслоу, К.П.Альдерфер Д.М.Клелланд.

Вопросы теории и практики вариативного подхода к содержанию повышения квалификации исследованы на основе работ таких ученых, как Р.Бакли, Дж Кэйпл, В.Н. Коновальчук, О.В.Бачина, О.А.Кочергина, Е.Н.Прасолова, С.Богданова, С.Бережная, а также отечественных ученых, таких как Р.Ахлиддинов, Ш.Қурбонов и Э.Сейтхалилов.

Недостаточная изученность в существующих теоретических источниках вопросов совершенствования механизмов повышения квалификации директоров школ, в том числе определения потребностей в повышении квалификации, разработки на их основе вариативных программ, определения конкретных показателей эффективности повышения квалификации, основываясь на результаты профессионально-практической, показывает необходимость дальнейшего усиления научно-исследовательских работ в этой области.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего учебного заведения, в котором была выполнена диссертация. Диссертация выполнена в рамках прикладного проекта ПЗ-2016-0910145757 «Разработка технологий педагогической поддержки дальнейшей деятельности работников народного образования после прохождения курсов повышения квалификации», реализованного согласно плану научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов народного образования, а также прикладного проекта «Разработка профессиональных стандартов и квалификационных критериев педагогических кадров народного образования», реализуемого на основе гранта организации ЮНИСЕФ.

Цель исследования состоит в совершенствовании механизмов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышении эффективности управления.

Задачи исследования:

исследовать теоретико-методологические аспекты организации процесса повышения квалификации, основанного на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышении эффективности управления;

определить содержание повышения квалификации посредством изучения факторов, влияющих на эффективность управления директоров общеобразовательных школ, и определения на основе квалификационных требований объективного состояния (основной, профессионально-управленческой, социально-культурной) компетентности;

разработать программы профессионального развития, исходящие из уровня компетентности директоров общеобразовательных школ;

разработать предложения и рекомендации по совершенствованию механизмов повышения квалификации директоров общеобразовательных школ.

Объектом исследования являются процессы повышения квалификации директоров общеобразовательных школ.

Предмет исследования составляют содержание, формы, методы, организационно-педагогические факторы повышения квалификации, основанной на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышении эффективности управления.

Методы исследования. В диссертации использованы такие методы, как наблюдение, беседа, анкетные опросы, анализ и синтез, экспертная оценка, сравнительный анализ, тестирование (учебные и диагностические тесты), математико-статистический анализ результатов экспериментальных работ, педагогический мониторинг.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

обоснована в научно-педагогическом аспекте динамическая изменчивость содержания управленческой компетенции директоров общеобразовательных школ, исходя из возрастающих требований, основанных на существующих тенденциях (интеграция образования, трансформация информации, стратегические цели школьного образования);

усовершенствован механизм определения потребностей директоров общеобразовательных школ в повышении квалификации посредством установления объективного состояния (основной, профессионально-управленческой, социально-культурной) компетентности на основе влияющих на эффективность управления факторов и квалификационных требований;

усовершенствован механизм организации процесса повышения квалификации, основанный на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышении квалификации, на основе организации обучения посредством исходящих из уровня компетентности программ профессионального развития;

усовершенствована система периодического обучения повышения квалификации посредством внедрения порядка сертифицирования, основанного на дифференцировании уровней на основе результатов профессионально-практической деятельности после прохождения курсов директорами школ.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

усовершенствованы этапы (прием, диагностика, оценка) повышения квалификации руководящих работников системы народного образования на основе приоритизации «управленческих потребностей» директоров школ, которые внедрены в практику учреждения повышения квалификации;

налажено формирование заказов на повышения квалификации на основе предложений по определению существующих теоретических и практических проблем в совершенствовании механизма повышения квалификации директоров школ, анализу действующего механизма повышения квалификации, определению факторов (опыт работы, мотивы к профессиональному самосовершенствованию, трудности в сфере управления и компетентностные недостатки) и организационно-педагогических условий, влияющих на

определение потребностей директоров школ в повышении квалификации в результате научно-практических исследований;

разработаны и организованы курсы повышения квалификации, направленные на управленческие потребности на основе определения трудностей в сфере управления и компетентностных недостатков директоров общеобразовательных школ.

Достоверность результатов исследования определяется тем, что использованные подходы, методы и теоретические сведения получены из официальных источников, математико-статистической обоснованностью анализа и эффективности экспериментальных работ, внедрением на практике выводов, предложений и рекомендаций, подтверждением полученных результатов уполномоченными организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется организацией повышения квалификации директоров школ на основе их управленческих и профессиональных потребностей и определения его эффективности, совершенствованием содержания основанного на потребностях повышения квалификации и этапов его организации.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью использования материалов диссертации в совершенствовании механизмов повышения квалификации директоров школ, в частности, включения в процесс повышения квалификации принципов спроса и предложения, «основываться на потребностях», налаживания процесса повышения квалификации на основе вариативных программ, совершенствовании требований, предъявляемых к итоговой аттестации.

Внедрение результатов исследования. На основе научных результатов исследования совершенствования процессов повышения квалификации директоров школ на основе потребностей:

«Рекомендации по основным обязанностям должностных лиц системы по повышению качества образования в общеобразовательных школах» (Справка МНО № 02-02 / 4-1125 от 11 ноября 2020 г.) были разработаны на основе научных предложений по динамической изменчивости содержания управленческой компетенции директоров общеобразовательных школ с учетом требований времени (интеграция образования, трансформация информации, коммуникация, стратегические цели школьного образования). В результате содержание курсов повышения квалификации было улучшено с учетом требований к подготовке и компетентности директоров школ;

«Рекомендации по основным обязанностям должностных лиц системы по повышению качества образования в общеобразовательных школах» (Справка МНО № 02-02 / 4-1125 от 11 ноября 2020 г.) разработан на основе научных предложений по совершенствованию механизма определения потребности директоров общеобразовательных школ в обучении путем определения объективного состояния компетенции (базовая, профессионально-управленческая, социокультурная) на основе факторов, влияющих на эффективность управления и квалификационных требований,

утвержденные Приказом Министерства народного образования № 396 от 10 декабря 2019 года. В результате, исходя из потребностей налажено формирование содержания повышения квалификации директоров школ;

механизм организации процесса обучения директоров общеобразовательных школ по потребностям на основе научных предложений по совершенствованию организации обучения по программам повышения квалификации с учетом уровня компетенции, утвержденный Приказом МНО № 110 от 27 апреля 2020 года был использован при разработке «Временных инструкций по организации дистанционного обучения в онлайн и офлайн форме сотрудников народного образования» (справка МНО № 02-02 / 4-1125 от 11 ноября 2020 г.). В результате, исходя из выявленных потребностей директоров школ в повышении квалификации было введено дистанционное обучение, как в онлайн, так и в офлайн форме;

предложения по внедрению процедуры стратифицированной сертификации по окончании курсов повышения квалификации директоров школ и результатов профессионально-практической деятельности, основанного на периодичности были использованы при совершенствовании процедуры итоговой государственной аттестации выпускников курсов переподготовки руководителей, специалистов и преподавателей системы народного образования, а также итоговой аттестации слушателей курсов повышения квалификации руководителей специалистов системы народного образования (справка МНО № 02-02 / 4-1125 от 11 ноября 2020 г.). В результате введена практика выдачи сертификатов о повышении квалификации по результатам выполнения «Дорожной карты» после завершения курсов (6 месяцев деятельности) директорами школ;

результаты исследования использованы для определения потребностей в повышении профессионального мастерства учащихся общеобразовательных школ, согласно приказу № 74 от 9 марта 2020 Министерства народного образования; подготовке материалов проекта Национальная учебная программа, созданной в рамках проекта «Разработка Национальной образовательной программы общего среднего образования», зарегистрированной 10 декабря 2019 года за № 01/11-01/01-2556 (РОЦ) и № 591 (ЮНИСЕФ) и реализованной Республиканским образовательным центром при Министерстве народного образования совместно с международным детским фондом ЮНИСЕФ 10 декабря 2019 года (справка № 02-02/4-1125 Министерства народного образования от 11 ноября 2020 года). В результате появилась возможность разработать Национальную учебную программу для школ с учетом современных требований.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 2-х международных и 6 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 12 научных работ, в том числе 4 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для опубликования основных результатов докторских

диссертаций, из которых 3 статьи опубликовано в республиканских и 1 статья в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 137 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, показана его связь с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики. Наряду с этим приведены сведения о научной новизне диссертации, практических результатах, достоверности результатов исследования, научной и практической значимости полученных результатов, их внедрении на практике, опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретико-методологические основы совершенствования механизмов повышения квалификации директоров общеобразовательных школ на основе потребностей»**, освещены понятие потребность и история его возникновения, содержание потребностей в образовательном процессе и обеспечивающие эффективность управления директоров школ факторы, необходимость организации процесса повышения квалификации на основе потребностей, свойственные историческим периодам особенности, методы, содержание процесса повышения квалификации в системе народного образования и международный опыт в организации процесса повышения квалификации, основанного на потребностях.

Из анализа педагогической литературы видно, что эффективность управления в органичном соотношении цели и результата организации деятельности. Эффективность управления директоров общеобразовательных школ определяется организацией учебно-воспитательного процесса на основе современных требований, показателями деятельности, направленной на повышение качества образования и рейтинга школы. В повышении эффективности управления управленческая компетенция директоров школ является одной из важных составных частей. По нашему мнению, управленческая компетенция директоров общеобразовательных школ имеет динамически изменчивый характер, исходя из растущих требований (интеграция, трансформация информации, стратегических целей школьного образования), основанных на существующих тенденциях сферы деятельности. При этом управленческая компетентность директора школы проявляется во владении навыком повышения эффективности, качества учебно-воспитательного процесса посредством рационального использования передовых методов, форм и средств менеджмента образования.

В развитии управленческой компетенции директоров общеобразовательных школ одним из важных механизмов является повышение квалификации, основанное на потребностях. Понятие

потребности классифицируется по нескольким критериям. В частности, по объекту потребности делятся на биологические, материально-экономические, духовно-психологические вид². Следовательно, потребности проявляются в различном виде и делятся на потребности личности, потребности государства и общества. Понятие потребности нельзя отделить от сущности природы, общества и человека. Оно естественно присутствует в сущности природы, общества и человека. Поэтому с развитием общества увеличиваются потребности человека и возникает необходимость эффективно трудиться, чтобы их удовлетворить.

Образовательные потребности являются потребностями, составляющими основу развития. Эта потребность в отличие от других (например, экономических) потребностей не только удовлетворяется, но является видом потребности, образующей реакцию обратной связи. Это означает, что большая образовательная потребность в обществе и ее полноценное удовлетворение в краткие сроки вызывают эффективную обратную связь, оказывая влияние на развитие всех сфер жизни общества.

В зарубежных странах повышение квалификации сотрудников сферы образования значимо тем, что в основном основывается на потребности и организуется дифференцированно. Например, в Германии именно в процессе повышения квалификации директоров общеобразовательных школ не применяется никакой централизации, планирования. Наоборот, в этой стране повышение квалификации основывается на потребности и организуется организуется в индивидуальном порядке.

В Австрии, несмотря на то, что существуют конкретный порядок и сроки повышения квалификации директоров школ, там не преобладает принуждение. Этот процесс больше основывается на образовательных потребностях и личной мотивации руководителей школ. А в США повышение квалификации руководителей школ имеет как централизованный, так и децентрализованный характер. Специфическая особенность этой страны в данной сфере проявляется также в том, что повышение квалификации в этой стране имеет очень адаптируемый характер, что позволяет внедрять в эту сферу множество новых методов и технологий.

В процессе исследования этапы развития повышения квалификации в народном образовании на основе авторского подхода классифицированы как четыре периода. Процесс повышения квалификации работников народного образования со свойственными ему специфическими особенностями начал развиваться с 20-х годов прошлого века. В процессе научно-теоретического анализа этого процесса в диссертационной работе автором условно выделены четыре этапа. Это:

- 1) 1920-1950-е годы – Период формирования учреждений повышения квалификации;
- 2) 1950-1990-е годы – Период развития учреждений повышения квалификации;

² Фалсафа энциклопедик луғати / муаллифлар Абдуллаева М.Н. ва бошқ. - Т.: «Давлат илмий нашриёти», 2010. – 321- бет.

3) 1990-2016-е годы – Период адаптации учреждений повышения квалификации к идеям независимости и их специализация;

4) 2017 и последующие годы – Период установления международных связей в деятельности учреждений повышения квалификации и их совершенствования.

Следует отметить, что периодизация истории формирования процесса повышения квалификации работников народного образования является относительной и основывается на подходе диссертанта, в котором уделено внимание истории, методике и содержанию деятельности учреждений повышения квалификации в стране. В частности, при рассмотрении только четвертого этапа – настоящего времени (2017 и последующие годы), наряду с достижениями в вопросе повышения квалификации руководящих работников народного образования, обнаружены следующие недостатки, это:

– повышение квалификации и в настоящее время осуществляется на основе периодичности и планирования;

– в процессе повышения квалификации не определяются потребности слушателей;

– отсутствие дифференцированного и вариативного подходов к разработке учебных планов и программ повышения квалификации;

– недостаточное обращение к передовому зарубежному опыту в вопросе повышения квалификации и недостаточная практика его внедрения в систему образования республики.

По нашему мнению, достижение совершенствования основанного на потребностях процесса повышения квалификации директоров школ позволяет повысить эффективность управления директора школы, целевое расходование государственных средств, выделяемых на повышение квалификации, экономию времени и материальных ресурсов, обеспечить трансформацию знаний на основе осуществления принципа спрос-предложение, повысить эффективность повышения квалификации.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Совершенствование механизмов повышения квалификации, основанных на потребности директоров общеобразовательных школ в повышении эффективности управления»**, изучены влияющие на эффективность управления директоров школ факторы, определено на основе квалификационных требований объективное состояние компетентности и освещены организационно-педагогические условия процесса повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ.

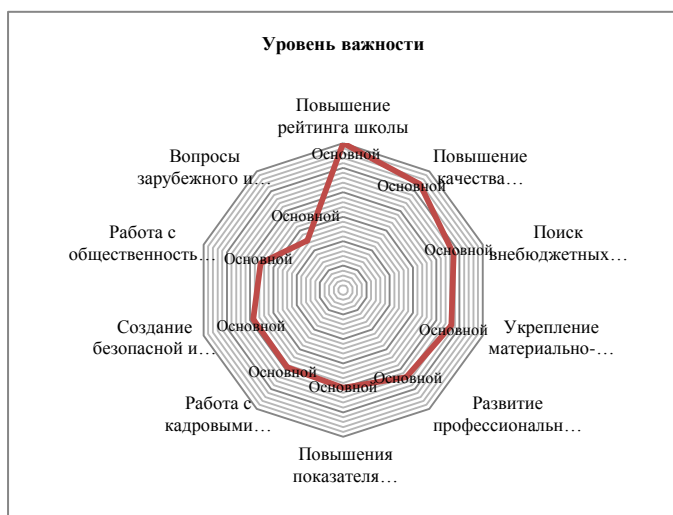
В трансформационных процессах в образовании особое внимание уделяется вопросу внедрения компетентного подхода в целях обновления содержания образования. Это, в свою очередь, увеличивает требования, предъявляемые к компетенциям директоров школ. В настоящее время, в период глобализации и информационных атак профессиональные и личные качества директоров школ имеют важное значение в достижении поставленных перед образовательным учреждением целей и реализации передовых идей, служащих определению его перспектив, а также организации совместной инновационной деятельности

членов общества. Формирование их профессионального опыта, умений и навыков, с одной стороны, связано с возникающими в процессе выполнения ими функциональных задач ситуациями, с другой стороны, непосредственно зависит от их личностных особенностей и качеств. С этой точки зрения в определении потребностей директоров школ в повышении квалификации важной задачей является принятие во внимание современных требований, предъявляемых к их компетенциям.

В процессе эмпирического изучения наблюдался недостаточный уровень развития у директоров школ самоанализа, рефлексивных компетенций. В их управлении существует общий шаблон, то есть ежедневно выполняемые ими обязанности по распределению работы, контролю выполнения превратились в основной критерий их деятельности. В процессе исследования определены аспекты их профессионально-личностного развития посредством индикаторов и опросов, определяющих компетенции ответственности и адаптируемости директоров школ. В частности:

- исследование успехов и недостатков в своей деятельности;
- уровень оценки своих возможностей и ощущения мотивов, потребностей, возможностей к достижению эффективности в управленческой деятельности;
- умение определять негативные факторы, влияющие на правильную организацию деятельности.

На основе анализа опросов, тестирования и ситуативных заданий можно сказать, что у директоров школ существуют осознанные и неосознанные потребности. В соответствии с проведенным эмпирическим анализом и результатами опросов, определены самые приоритетные на сегодняшний день для директоров школ направления деятельности, которые охарактеризованы по степени их важности. А на основе требований, предъявляемых к директорам школ, определено объективное состояние компетентности (рисунок 1).



	Уровень компетентности		
	Число респондентов (4800)		
	высокий	средний	паст
H1	12 %	60,4 %	27,4 %
H2	12,1 %	8,2 %	79,7 %
H3	33,3 %	15,4 %	51,3 %
H4	22,2 %	10,2 %	67,6 %
H5	26,6 %	39,5 %	33,9 %
H6	14,7 %	29,1 %	56,7 %
H7	16,2 %	25,8 %	58 %
H8	30,4 %	33,3 %	36,3 %
H9	12 %	18,7 %	69,3 %
H10	36,6 %	43,7 %	19,7 %

Рисунок 1. Наиболее приоритетные направления деятельности директоров школ на сегодняшний день и уровень компетенции в этих сферах

Из исследований стало очевидным, что каждый директор школы является особой личностью, очень сложной задачей является формирование группы слушателей, которые испытывают трудности в одной и той же управленческой деятельности. Поскольку в зависимости от того, сколько директоров школ, существует столько же потребностей, соответствующих различным направлениям деятельности. Поэтому, исходя из уровня компетентности, предложено разделить их на следующие категории по направлениям:

потребности в основных общих знаниях (I-категория) – существование потребности в овладении компетентностными знаниями, умениями и навыками в основном в рамках организации управленческой деятельности, овладении фундаментальными знаниями об управлении школой;

потребности в профессионально-управленческой области (II-категория) существование потребности в овладении знаниями информационно-репродуктивного уровня, овладение навыками, дополняющими, развивающими частные виды деятельности в сфере управления;

социально-культурные, специальные потребности (III-категория) – существование потребности в развитии инновационной активности, исходя из требований времени, овладении инновационно-креативным уровнем в сфере управления, усвоении навыков лидерства, коммуникативности, управления проектами, управления конфликтами, принятия креативных решений.

В действительности директора школ один раз в каждые 3 года обязаны привлекаться к обязательному повышению квалификации (состоящим из 144 часов). При этом узкими специалистами института, без изучения потребностей директоров в повышении квалификации, без участия заказчика разрабатываются и внедряются на практике учебные программы повышения квалификации. В результате, к повышению квалификации, согласно учебному плану единых менеджерских курсов, привлекаются директора, имеющие различные уровни компетентности, которые представляют собой в данном случае одну аудиторию. Например, на вопрос “Считаете ли Вы, что в настоящее время в процессе действующего повышения квалификации учитываются управленческие и профессиональные потребности директоров школ?” 97,25 % респондентов из 4800 дали отрицательный ответ. Из анализа ответов было определено, что у респондентов имеющих стаж работы от 2-х до 5 лет наблюдались широта траектории потребностей в повышении квалификации, преобладание потребностей, направленных на развитие в основном профессионального управления и инновационной активности. У респондентов-слушателей с небольшим стажем работы, наоборот, наблюдалось удовлетворенность в действующей системе и преобладание круга общих потребностей.

Действительно, из наблюдений можно сделать вывод, что не все директора школ самостоятельно ощущают потребность в профессиональном развитии, знают о пробелах в управленческой деятельности и не могут определять стратегии саморазвития. Поэтому необходимо осуществлять систему непрерывной диагностики (электронного портфолио, показателей КРІ, центров оценивания) управленческих и профессиональных потребностей директоров

школ и внедрять инновационное программное обеспечение, которое служит для мониторинга.

В диссертации предложена модель совершенствования механизма повышения квалификации, основанная на потребностях директоров школ (рис. 2).

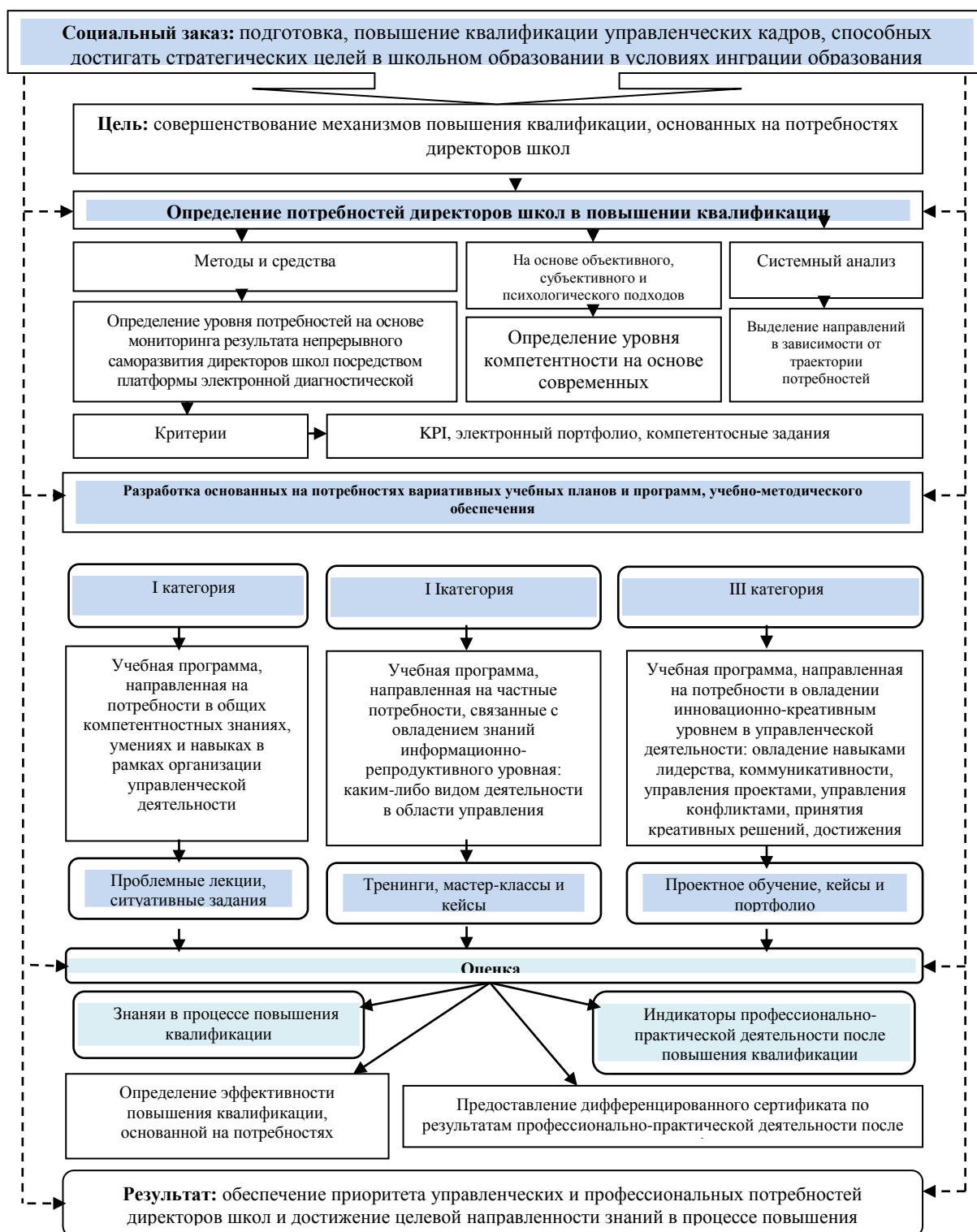


Рис. 2. Модель совершенствования механизма повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ

В данной модели определены такие основные задачи как изучение потребностей участников системы повышения квалификации, основываясь

на требованиях времени, осуществлять текущие изменения Государственных требований, предъявляемых к повышению квалификации, на основе потребностей, и разработка квалификационных требований, предъявляемых к повышению квалификации, определение потребностей директоров школ в повышении квалификации, разработка вариативных учебных планов и программ, основанных на потребностях, учебно-методического обеспечения, отбор дидактических средств обучения и определение их эффективности.

Вместе с тем разработаны критерии осуществления анализа и оценки управленческой деятельности директоров школ после прохождения курса повышения квалификации (таблица 1).

таблица 1

Критерии осуществления анализа и оценки управленческой деятельности директоров школ после прохождения курса повышения квалификации

	Индикатор определения эффективности деятельности директоров школ после курса повышения квалификации	Соответствующие обосновывающие официальные документы
1.	Оценка “Дорожной карты”, составленной в целях последующей перспективной деятельности по повышению качества образования в руководимом учреждении, по завершении курсов повышения квалификации	Акт, статистический аналитический материал (утвержденный вышестоящей организацией) финансовые расчетные договоры, квитанция банковских поступлений, утвержденные документы и другое
2.	Рост педагогического потенциала учреждения (сравнительный анализ предыдущего и текущего состояния доли учителей первой и второй категории)	
3.	Нахождение дополнительных средств в целях совершенствования материально-технической базы образовательного учреждения и поэтапного стимулирования трудовой деятельности педагогов (сравнительный анализ предыдущего и текущего состояния)	
4.	Рост уровня поступления обучающихся в ВОУ (сравнительный анализ предыдущего и настоящего состояния)	
5.	Организация в образовательном учреждении краткосрочных целевых учебных семинаров с привлечением партнерских иностранных организаций (не менее одного раза в год)	
6.	Результаты учащихся в состязаниях знаний, олимпиадах и различных конкурсах (сравнительный анализ предыдущего и текущего состояния)	
7.	Публикация научных статей в журналах, рекомендованных ВАК (с освещением результатов экспериментов, проведенных с целью определения уровня знаний и потребностей учителей в руководимом им учреждении)	
8.	Участие в проектах, направленных на повышение качества образования	
9.	Организация целевой учебы, исходя из профессиональных потребностей преподавателей дисциплин	
10.	Работа с общественностью (родители, махалля, органы внутренних дел, хокимият, религиозные организации), организация в сотрудничестве с ними учебно-практических семинаров (в каждом квартале)	
11.	Документ, подтверждающий занятие научно-исследовательской деятельностью	

На практике эффективность обучения в процессе повышения квалификации директоров школ осуществляется посредством определения знаний, навыков и умений, полученных на курсах повышения квалификации (в продолжении одного месяца). В ходе исследования в научном и педагогическом аспекте обосновано, что определение эффективности

повышения квалификации, основанной на потребностях директоров школ, зависит от результатов их профессиональной практической деятельности после курсов повышения квалификации, а также можно определить результативность управления директоров школ посредством анализа результатов деятельности и оценить эффективность курсов повышения квалификации. В результате была налажена практика выдачи менеджерских сертификатов директорам школ на основании повышения качества образования учреждений, которыми они руководят, а также проделанной работе и ее результативности, согласно «Дорожной карте» *(на основе анализа деятельности директора школы на 6 (шесть) месяцев после курсов повышения квалификации)*, составленной с целью планирования перспектив последующей деятельности.

Для определения эффективности повышения квалификации, основанном на потребностях директоров школ, целесообразно определить эффективный, удовлетворительный и неудовлетворительный уровни эффективности деятельности после курсов и выдать дифференцированные сертификаты I, II и III уровней.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Экспериментальные работы по совершенствованию механизмов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров общеобразовательных школ»**, приведен анализ этапов организации педагогических экспериментальных работ, относящихся к совершенствованию механизмов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров школ, и их результатов.

В процессе исследования в целях правильной организации экспериментальных работ сначала была разработана программа экспериментов, определены их цели и задачи. Цель экспериментальных работ составляют оценка уровня эффективности научных подходов к совершенствованию механизмов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров школ, посредством математико-статистического анализа и внедрения на практике ее результатов.

Определяющий-утверждающий этап – позволил определить теоретические и практические проблемы, возникающие в процессе выполнения задач по совершенствованию механизма повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ, и внедрения в практику эффективной системы повышения квалификации, а также проанализировать действующую систему повышения квалификации.

Экспериментальные работы в этом направлении должны были внести ясность в научную гипотезу исследования и закрепить его концепцию, результаты этой работы использованы в обосновании актуальности темы, представленной в первой главе диссертации и совершенствовании механизма повышения квалификации, основанных на потребностях директоров общеобразовательных школ. В то же время полученные результаты выражают первоначальное контрольное состояние диссертации, на следующих этапах позволили сопоставить его экспериментами и сделать выводы.

На формирующем этапе экспериментальной работы было уделено внимание сходству состава экспериментальной и контрольной групп. На этом этапе, исходя из направлений потребностей директоров школ, разработаны рассчитанные на 18 часов интенсивные программы, направленные на развитие основных-общих, профессионально-управленческих, социально-культурных, специальных компетенций, внедрены в практику ситуативные кейсы-задания, выпускные работы, основанные на учебных проектах, и компетентностные тесты. Основываясь на результатах проведенных экспериментальных работ, среднее усвоение в экспериментальной и контрольной группах по результатам экспериментальных работ по определению эффективности механизма повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ, проанализировано с помощью математико-статистического метода χ^2 Стьюдента и Пирсона.

Основываясь на показатели, отразим в следующей таблице (таблица 2) результаты усвоения вариативных программ слушателями, разделенными на три категории:

Таблица 2

Сравнительный анализ результатов экспериментальных работ

Деление категорий потребностей группы слушателей	Группы	В начале эксперимента			В конце эксперимента		
		высокий	средний	низкий	высокий	средний	низкий
1-я категория	Эксп. группа	58	40	65	78	60	25
	Контр. группа	35	39	79	40	44	69
2-я категория	Эксп. группа	52	43	66	72	63	26
	Контр. группа	38	43	45	43	48	55
3-я категория	Эксп. группа	54	49	68	74	69	28
	Контр. группа	34	43	81	39	48	71

Результаты экспериментальных работ в виде диаграмм имеют следующий вид (рисунки 3).

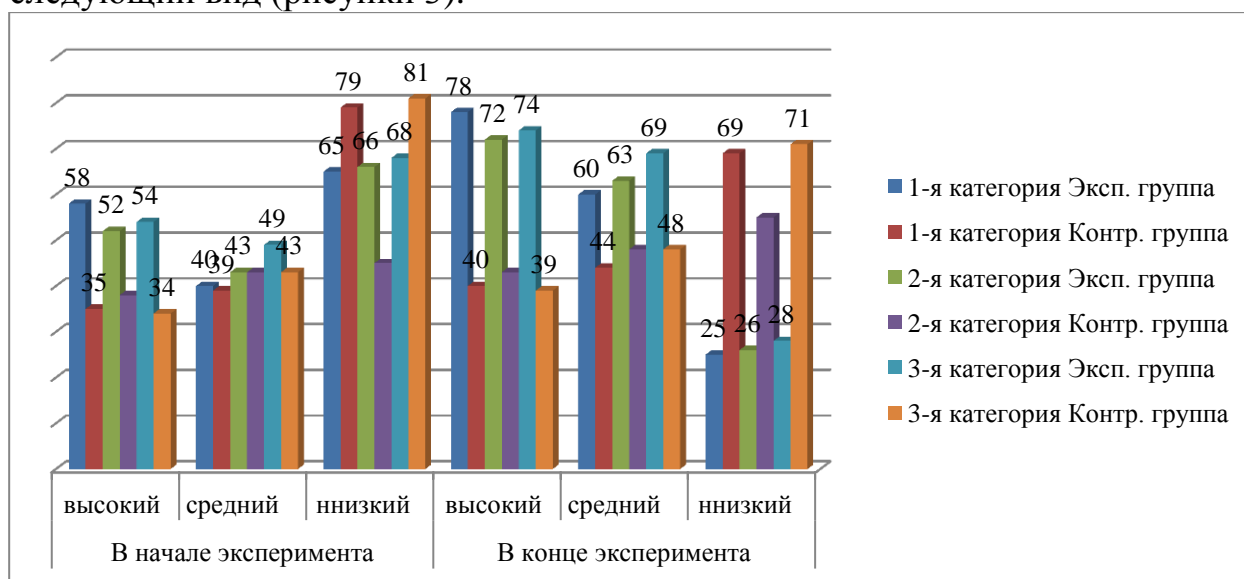


Рис. 3. Результаты усвоения группы слушателей начале в конце эксперимента

Основываясь на результатах проведенных экспериментальных работ, среднее усвоение в экспериментальной и контрольной группах по результатам экспериментальных работ по определению эффективности механизма повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ, проанализировано с помощью математико-статистического метода χ^2 Стьюдента и Пирсона.

Результаты проведенных экспериментальных работ показали, что среднее усвоение в экспериментальной группе, состоявшей из слушателей с Общими потребностями в повышении квалификации, было выше на $(76,3 - 65) \% = 11,3\%$, чем в контрольной группе, что, в свою очередь, соответствует $\frac{76,3\%}{65\%} = 1,17$, среднее усвоение в экспериментальной группе, состоявшей из слушателей с Профессиональными потребностями в повышении квалификации, было выше на $(73,6 - 63) \% = 10,6\%$, чем в контрольной группе, что соответствует $\frac{73,6\%}{63\%} = 1,17$, среднее усвоение в экспериментальной группе, состоявшей из слушателей со Специальными потребностями в повышении квалификации, было выше на $(76,6 - 65) \% = 11,6\%$, чем в контрольной группе, что соответствует $\frac{76,6\%}{65\%} = 1,18$, таким образом, доказана эффективность механизма повышения квалификации, основанного на потребностях директоров школ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе результатов исследования на тему: «Совершенствование механизмов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров общеобразовательных школ в повышении эффективности управления» представлены следующие выводы:

1. Содержание управленческой компетенции директоров общеобразовательных школ имеет динамическую изменчивость, исходя из требований времени (интеграции образования, трансформации информации, коммуникации, стратегических целей школьного образования. Это, в свою очередь, предполагает создание условий для непрерывного повышения квалификации посредством программ профессионального развития, исходящих из повышения требований, предъявляемых к управленческой деятельности директоров общеобразовательных школ, современного подхода к повышению их квалификации, оптимального использования всех ресурсов, уровня компетентности.

2. Эффективность управления директоров общеобразовательных школ проявляется в органичном соотношении цели и результата организации деятельности. В повышении эффективности управления управленческая компетенция директоров школ является одной из важных составных частей. По нашему мнению, управленческая компетенция директоров общеобразовательных школ имеет динамически изменчивый характер,

исходя из растущих требований (интеграция, трансформация информации, стратегических целей школьного образования), основанных на существующих тенденциях сферы деятельности. При этом управленческая компетентность директора школы проявляется во владении навыком повышения эффективности, качества учебно-воспитательного процесса посредством рационального использования передовых методов, форм и средств менеджмента образования.

3. В развитии управленческой компетенции директоров общеобразовательных школ одним из важных механизмов является повышение квалификации, основанное на потребностях. «Потребность – это основной признак жизни, естественное свойство каждого живого существа. В частности, внутренний источник действий и жизни человека». Образовательная потребность - «внутреннее стремление, направленное на понимание сущности самосознания человека (общечеловеческое, нация, религия, язык, профессия и прочее) и бытия (вселенная, природа, общество и другое)». А управленческие потребности - это «Внутреннее стремление, направленное на обеспечение эффективного управления вне зависимости от вида деятельности». В процессе исследования сформулировано авторское определение управленческой потребности, как «внутреннее стремление, направленное на обеспечение эффективного управления вне зависимости от вида деятельности».

4. В процессе анализа истории формирования деятельности учреждений повышения квалификации в стране, его научно-теоретической методологии, идейных и идеологических основ, содержания учебно-методических программ, стиля и методов обучения наблюдались различия в содержании, стиле и методах повышения квалификации, однако на всех этапах в процессе повышения квалификации преобладающим являлось планирование и периодичность. Изучение опыта зарубежных государств, критический и творческий подход к вопросу повышения квалификации директоров школ в стране предусматривает решение следующих вопросов: отказ от централизации; привлечение частного сектора к образованию в процессе повышения квалификации; обеспечить финансовую свободу учреждений повышения квалификации; необходимо заново разработать механизм подсчета результата повышения квалификации и порядка сертификации и усилить его вариативность;

5. Структура действующих, согласно Государственным требованиям, основных учебных планов курсов повышения квалификации руководящих работников и специалистов системы народного образования (в том числе категории директоров школ) требуют разработки учебных планов и программ, соответствующих быстро изменяющимся современным требованиям и потребностям слушателей, при этом целесообразно уделить внимание следующим аспектам, во-первых, определять по необходимости объем учебных часов модульных блоков, входящих в структуру курсов повышения квалификации директоров школ; во-вторых, повысить полномочия по текущему изменению в соответствии с управленческими

потребностями директоров школ и утверждению содержания учебных планов и программ повышения квалификации.

6. Определение эффективности повышения квалификации, основанной на потребностях директоров школ, зависит от результатов их профессиональной практической деятельности после курсов повышения квалификации, а также можно определить результативность управления директорами школ посредством анализа результатов деятельности и оценить эффективность курсов повышения квалификации. Целесообразно определить эффективный, удовлетворительный и неудовлетворительный уровни эффективности деятельности после курсов и выдать дифференцированные сертификаты I, II и III уровней.

Подходы, направленные на решение проблем, выявленных в процессе исследования, проведенного по теме настоящей диссертации, показали необходимость уделить внимание следующим рекомендациям по дальнейшему совершенствованию системы и повышения ее эффективности:

- внедрение дифференцированного подхода, исходящего из показателей возраста, опыта деятельности и территориальных факторов, в организации процессов повышения квалификации, основанных на потребностях директоров школ;

- внедрение в практику инновационного программного обеспечения, служащего осуществлению и мониторингу непрерывной диагностической системы (электронный портфолио, показатели КРІ, центры ассесмента) управленческих и профессиональных потребностей директоров школ;

- широко внедрить в практику совершенствование требований, предъявляемых к содержанию и качеству образования на курсах повышения квалификации директоров школ, и разработку соответствующей им вариативной учебной программы на основе определения траектории потребностей в преодолении трудной в управленческой деятельности, недостатков в уровне компетентности, личностном и профессиональном саморазвитии;

- внедрение порядка дифференцированной сертификации в качестве механизма стимулирования результатов непрерывного повышения квалификации директоров общеобразовательных школ.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES
DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 AT RETRAINING AND IN-SERVICE
INSTITUTE OF MANAGERS AND SPECIALIST PERSONNEL OF THE
SYSTEM OF PUBLIC EDUCATION**

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

MAMATQULOVA KIMYOKHON ABDUJALILOVNA

**IMPROVING THE NEED-BASED PROFESSIONAL DEVELOPMENT
MECHANISMS IN INCREASING THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF
SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS**

13.00.07 – Management in Education

**DISSERTATION ABSTRACT
FOR THE DOCTOR OF PHILOSOPHY DEGREE (PhD)
OF PEDAGOGICAL SCIENCE**

Tashkent – 2021

The theme of the doctor of Philosophy degree (PhD) dissertation is registered by the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under the number B2020.1.Phd/Ped510.

The dissertation has been prepared at the Retraining and In-Service Institute of Managers and Specialist Personnel of the System of Public Education.

The abstract of the dissertation is posted in three (Uzbek, Russian and English) languages on the webpage www.avloniy.uz as well as on www.ziyonet.uz information-educational portal of «ZiyoNet».

Scientific consultant:

Mirsolieva Mukhabbat Tukhtasinovna
Doctor of pedagogical sciences, docent

Official opponents:

Vahobov Ma'rufjon Malikovich
Doctor of pedagogical sciences

Akramova Shakhnoza Abrorovna
Doctor of pedagogical sciences, professor

Leading organization:


Chirchiq State Pedagogical Institute

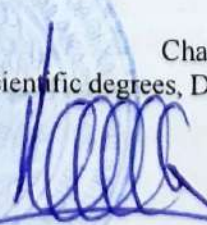
The Defense of the dissertation will be held on «5» February 2021 at 10⁰⁰ at the meeting of the Scientific Council No DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 at Retraining and In-Service Institute of Managers and Specialist Personnel of the System of Public Education. (Address: 100095, 6. Ziyo Street, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69; e-mail: avloniy@xtv.uz).


The dissertation can be looked through in the Information-Resource Center of Retraining and In-Service Institute of Managers and Specialist Personnel of the System of Public Education (registration No 156431). (Address: 100095, Ziyo Street, 6, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69.)

The abstract of the dissertation was distributed on: «22» January 2021.
(Protocol at the register No 7 dated «22» January 2021).




M.A. Yuldashev
Chairman of the scientific council awarding scientific degrees, Doctor of Pedagogical Science, professor


F.E. Karimov
Secretary of the scientific council awarding scientific degrees, Doctor of Philosophy Degree (Phd)., docent


Sh.I. Pakhrutdinov
Chairman of the scientific seminar under the scientific council awarding scientific degrees, doctor of political sciences, professor

INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

The aim of the research is to improve the needs-based professional development mechanisms in increasing management efficacy of general secondary school principals.

The tasks of the research is:

to study of theoretical and methodological aspects of the organization of the process of professional development based on the needs of secondary school principals in improving their management efficiency;

to determine the content of professional development of secondary school principals on the basis of studying the factors influencing the effectiveness of management and the objective state of competence (basic, professional-managerial, socio-cultural) based on qualification requirements;

to develop alternative training programs based on a differential approach taking into consideration the level of competence of secondary school principals;

to develop proposals and recommendations for improving the mechanisms of professional development of secondary school principals.

The object of the research is the process of professional development of secondary school principals.

The subject of the research is content, forms, methods, organizational and pedagogical factors of professional development of secondary school principals based on needs in improving management efficiency.

The methods of the research. In the dissertation have used the research methods as observation, interviews, questionnaires, analysis-synthesis, expert evaluation, comparative analysis, testing (training and diagnostic tests), mathematical-statistical analysis of piloting results, pedagogical monitoring.

The scientific novelty of the research is as follows:

the content of the management competence of general secondary school principals is dynamically transformative due to the existing tendencies (integration of education, transformation of information, communication, strategic goals in school education) has proved scientifically and pedagogically;

the mechanism for defining the professional development needs of secondary school principals has been improved on the basis of determining the objective prominence of competence (basic, professional-managerial, socio-cultural) on the basis of factors magnificent the effectiveness of management and qualification requirements;

the mechanism for organizing the needs-based in-service training of secondary school principals has been improved on the basis of the organization of professional development training through professional development training programs based on a differential approach due to the level of competence;

a proposal has been developed to improve the periodic-based in-service training system for school principals by introducing a differentiated-level certification procedure based on the results of post-course professional activities.

Implementation of research results.

Based on the results of research on "Improving the need-based professional development mechanisms in increasing the management efficiency of secondary school principals":

scientific proposals on the dynamic variability of the content of management competence of secondary school principals based on the requirements of the period (integration of education, information transformation, communication, strategic goals of school education) have used for developing "Recommendations on the main responsibilities of system staff in improving the quality of education at the general secondary schools" (Reference of the Ministry of Public Education No. 02-02/4-1125, dated November 11, 2020). As a result, the content of in-service professional development has been improved based on the requirements for the training and competence of school principals;

scientific proposals on improving the mechanism for determining the needs of secondary school principals by identifying the objective importance of competence (basic, professional-managerial, socio-cultural) on the basis of factors affecting management effectiveness and qualification requirements have used for developing the "Recommendations on the main tasks of system officials in improving the quality of education in general secondary schools" which are approved by the Order of the Ministry of Public Education No. 396, dated December 10, 2019 (Reference of the Ministry of Public Education No. 02-02/4-1125, dated November 11, 2020). As a result, the formation of the content of professional development training of general secondary school principals based on needs has been established;

scientific proposals on improving the mechanism of the organization of professional development training through professional development programs based on the level of competence and needs of secondary school principals are used for developing "A temporary Instruction on the organization of online and offline professional development trainings of Public education personnel" approved by Order No. 110 of the Ministry of Public Education, dated April 27, 2020. (Reference of the Ministry of Public Education No. 02-02/4-1125, dated November 11, 2020. As a result, distance learning has been introduced in both online and offline forms, identifying the needs of school principals for professional development;

proposals on the final state certification of graduates of retraining courses for managers, specialists and teachers of the public education system, as well as the qualification of managers and specialists of the public education system was used to improve the procedure for conducting the final certification of professional development course participants (Reference of the Ministry of Public Education No. 02-02/4-1125, dated November 11, 2020). As a result, the practice of issuing certificates of professional development was introduced based on the results of post-course implementation of the "Road Map" (6 months of activity) of school principals;

the results of the study have been used for developing and preparation the project materials on "the National Curriculum for General Secondary Education" supervised by the Republican Center for Education at the Ministry of Public

Education with the cooperation the International Children's Fund UNICEF under the project registered numbers № 01/11-01/01-2556 (RCE) and №591 (UNICEF), dated December 10, 2019 (Reference No. 02-02 / 4-1125 of 11 November 2020 of the Ministry of Public Education). As a result the opportunity of developing National Curriculum for general secondary schools on the basis of modern requirements to be created.

The structure and volume of the thesis. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of used literatures. The size of the dissertation is 137 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часть; I part)

1. Маматқулова К. Умумий ўрта таълим мактаб раҳбарларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш жараёнини ташкил этиш механизмларини такомиллаштириш // Халқ таълими. – Тошкент, 2019. – №4. – Б.72-75. (13.00.00. №17).

2. Маматқулова К. Improve the mechanism of the skills of the school principal the based on needs // European journal of Research and Realection in Educational Sciences-Vol/BN/5/2020/PartII ISSSN 2056/5852. (№1 Web of Scienc)

3. Маматқулова К. Мактаб директорларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмини такомиллаштириш // Педагогика ва психологияда инновациялар 2020 йил №2. – Б.604-609. (13.00.00. №6)

4. Маматқулова К. Умумтаълим мактаб директорлари малакасини ошириш: муаммо ва ечимлар // Халқ таълими. – Тошкент, 2020. – №6. – Б.65-70. (13.00.00. №17).

5. Маматқулова К. Improve the mechanism for improving the skills of the school principal based on needs // World science: problems and innovations: сборник статей XL. Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2020.

6. Маматқулова К., Ахмедов М. Professional development of school principals: problems and solutions // International scientific and practical Conference Modern views and research - 2020: Egham. Independent Publishing Network Ltd -99-101 p.

7. Маматқулова К. Таълимий эҳтиёж тушунчаси ва унинг мактаб директорлари малакасини ошириш жараёнидаги аҳамияти // Замонавий узлуксиз таълим сифатини ошириш: инновация ва истиқболлар. Халқаро илмий-амалий онлайн конференция материаллари. . –Тошкент, 2020. –Б.

8. Маматқулова К. Мактаб директорлари малакасини ошириш жараёнига замонавий ёндашувлар // Замонавий таълимда рақамли тизимларни қўллаш: Филология ва педагогика соҳасида замонавий тенденциялар ва ривожланиш омиллари. Халқаро илмий-амалий масофавий конференция материаллари. . –Тошкент, 2020. –Б.159-161.

II бўлим (II часть; II part)

9. Маматқулова К., Мирсолиева М. Таълимий эҳтиёжлар ва уларнинг мактаб директорлари малакасини ошириш жараёнидаги аҳамияти // Халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини ислоҳ қилишнинг долзарб масалалари. Тошкент, 2020. – 361-364 бб.

10. Маматқулова К. Умумтаълим мактаб раҳбарларининг эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш // Таълимда менежментнинг долзарб масалалари Республика илмий конференция материаллари. –Тошкент, 2019. –Б.41-44.

11. Маматқулова К., Маматқулов Д. Умумтаълим мактаб раҳбарларининг малака ошириш жараёнида “Коучинг” машғулотининг аҳамияти // “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш”. Ўзбекистон-Германия ҳамкорлик Меморандуми доирасида “Change management” қўлланма материаллари. – Тошкент. 2019. – Б. 43-46.

12. Маматқулов Д., Маматқулова К. Таълим соҳаси менежерлари малакасини оширишда интерактив маърузанинг роли // “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш”. Ўзбекистон-Германия ҳамкорлик Меморандуми доирасида “Change management” қўлланма материаллари. – Тошкент. 2019. – Б. 43-46.

Автореферат «Мактаб ва ҳаёт» журнали таҳририятида таҳрирдан ўтказилиб,
ўзбек, рус ва инглиз тилларидаги матнлар ўзаро мувофиқлаштирилди.

Бичими: 84x60 ¹/₁₆. «Times New Roman» гарнитураси.
Рақамли босма усулда босилди.
Шартли босма табағи: 3. Адади 100. Буюртма № 7/21.

Гувоҳнома № 10-3719

“Тошкент кимё технология институти” босмаҳонасида чоп этилган.
Босмаҳона манзили: 100011, Тошкент ш., Навоий кўчаси, 32-уй.