

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

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИ ДИРЕКТОР ВА
МУТАХАССИСЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ИНСТИТУТИ**

ҲАМДАМОВА МАҲЗУНА ТУРСУНОВНА

**МАЛАКА ОШИРИШ ЖАРАЁНИДА МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ
ТАШКИЛОТИ РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯСИНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 – Таълимда менежмент

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2020

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

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

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

Хамдамова Махзуна Турсуновна

Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг
бошқарув компетенциясини ривожлантириш механизмларини
такомиллаштириш..... 3

Хамдамова Махзуна Турсуновна

Совершенствование механизмов развития управленческой
компетентности руководителей дошкольных образовательных
учреждений в процессе повышения квалификации..... 25

Khamdamova Mahzuna Tursunovna

Improvement of mechanisms of development of management competence of
the directors of preschool educational organization in the process of
training..... 47

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ
List of published works..... 51

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

**МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИ ДИРЕКТОР ВА
МУТАХАССИСЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ИНСТИТУТИ**

ҲАМДАМОВА МАҲЗУНА ТУРСУНОВНА

**МАЛАКА ОШИРИШ ЖАРАЁНИДА МАКТАБГАЧА ТАЪЛИМ
ТАШКИЛОТИ РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ КОМПЕТЕНЦИЯСИНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

13.00.07 – Таълимда менежмент

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2020

Фалсафа доктори PhD диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2020.2.Phd/Ped1731 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Мактабгача таълим ташкилотлари директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида (www.mdomoi.uz) ҳамда «ZiyoNet» ахборот-таълим порталида (www.ziyounet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Абдуназарова Наргиза Фатхуллаевна
педагогика фанлари номзоди, доцент

Расмий оппонентлар:

Исмадияров Яшин Уткурович
педагогика фанлари доктори, доцент

Мирсолиева Муҳаббат Тўхтасиновна
педагогика фанлари доктори, доцент

Етакчи ташкилот:

Тошкент шаҳридаги Пучон университети

Диссертация ҳимояси Мактабгача таълим ташкилотлари директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш институти ҳузуридаги илмий даражалар берувчи PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2021 йил “_____” _____ соат _____ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100070, Тошкент шаҳри, Яккасарой тумани, Юсуф Хос Хожиб кўчаси 64-уй. Тел.: (99871) 150-01-27; факс: (99871)150-01-27; E-xat: mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

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

Диссертация автореферати 2020 йил “_____” _____ куни тарқатилди.
(2020 йил “_____” _____ даги _____ - рақамли реестр баённомаси).

Қ.Т.Олимов

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

Д.О.Химматалиев

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

Н.Х.Раҳмонкулова

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

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳон миқёсида ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техникавий соҳаларда олиб борилаётган глобал ўзгаришлар кадрлар тайёрлаш тизимини компетенциявий талаблар асосида такомиллаштиришни тақозо этмоқда. Европа Кенгашининг Берндаги “Европа учун таянч компетенциялар” (Key competencies for Europe) халқаро симпозиумида таълим олувчиларнинг “аниқ вазиятларда мулоқот ва ёзма кўникмалардан самарали фойдаланиш” ва “катта ҳажмдаги ахборотларга танқидий ишлов бериш ва янги ахборотлар муҳитини ривожлантириш” каби муҳим компетенциялар гуруҳи қабул қилинган. Айтилган вақтда замонавий сифат менежменти таълимлари асосида корпоратив таълим ва коучинг хизматларини кенгайтириш, кадрлар инновацион фаоллигини оширишнинг интеллектуал ахборот тизимларини яратиш, Форсайт методологияси асосида замонавий касбий компетенциялар тизимини прогнозлаштиришга қаратилган илмий изланишлар олиб борилмоқда. Шунинг учун раҳбарларнинг бошқарув компетенциясини ривожлантириш борасидаги муаммоларга амалий ечим топиш долзарблигича қолмоқда.

Бугунги кунда халқаро илғор тажрибаларга асосан, Англия, АҚШ, Германия, Финляндия, Сингапур, Япония каби давлатларнинг мактабгача таълим тизимида малака ошириш жараёнини компетенциявий ёндашув асосида лойиҳалашни амалга оширишнинг илмий асосланган методик тизимини яратиш борасида салмоқли амалий натижаларга эришилган. Шунга кўра, рақобатбардош, малакали, ташаббускор ва лидерлик кўникмаларига эга бўлган мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини малака ошириш тизимида эгаллаган назарий билимларини бошқарув амалиётида қўллаш олиш кўникмаларини ривожлантириш катта аҳамият касб этади. Шу нуқтаи назардан мактабгача таълим мутахассисларини бошқарув фаолиятига тайёрлашда ҳамда уларда раҳбарликнинг ўзига хос жиҳатларини ривожлантириш учун бошқарув компетенциясини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратиш зарур ҳисобланади.

Мамлакатимизда амалга оширилган ислохотлар натижасида, жумладан, Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “...мактабгача таълим муассасалари тармоғини кенгайтириш ва ушбу муассасаларда болаларнинг ҳар томонлама интеллектуал, эстетик ва жисмоний ривожланиши учун шарт-шароитларни тубдан яхшилаш, болаларнинг мактабгача таълим билан қамраб олинишини жиддий ошириш ва фойдаланиш имкониятларини таъминлаш, педагог ва мутахассисларнинг малака даражасини юксалтириш”¹ каби йўналишлар белгиланган. Бу ўз навбатида, мактабгача таълим тизимининг интеграллашган мазмунига замонавий ёндашувларни сингдириш, мутахассисларни малака ошириш жараёнида бошқарув компетенцияларини ривожлантириш, мактабгача таълим

¹Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги Фармони //Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари тўплами. Тошкент, 2017. – Б. 39. www.lex.uz

ташкilotлари билан худудий ҳамда хорижий мактабгача таълим тизимининг малака ошириш ташкilotлари ўртасида узлуксиз ҳамкорликни кучайтиришни устувор принциплар асосида ишлаб чиқишни тақозо қилади.

Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 16 декабрдаги “Мактабгача таълим ва тарбия тўғрисида”ги ЎРҚ-595-сон Қонуни, 2020 йил 23 сентябрдаги “Таълим тўғрисида”ги ЎРҚ-637-сон Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” ги ПФ-4947-сон, 2020 йил 29 октябрдаги “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сон фармонлари; 2016 йил 29 декабрдаги “2017-2021 йилларда мактабгача таълим тизимини янада такомиллаштириш чора- тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2707-сон, 2017 йил 9 сентябрдаги “Мактабгача таълим тизимини тубдан такомиллаштириш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3261-сон, 2017 йил 30 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Мактабгача таълим вазирлиги фаолиятини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-3305-сон, 2019 йил 8 майдаги “Ўзбекистон Республикаси мактабгача таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПҚ-4312-сон, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 19 июлдаги “Мактабгача таълим муассасалари фаолиятини янада такомиллаштириш чора- тадбирлари тўғрисида”ги 391-сон қарорлари ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур диссертация муайян даражада хизмат қилади.

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

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Малака ошириш жараёнида кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, ташкил этиладиган педагогик жараёнларнинг сифат ва самарадорлигини ошириш, таълим жараёнларини ахборотлаштириш, компетенция, касбий компетентлик, жумладан, мактабгача таълим ташкilotи раҳбарининг бошқарув компетенцияларини такомиллаштиришнинг назарий ва амалий масалалари юртимиз олимлари Ф.Р.Қодирова, Р.Х.Джураев, Н.Н.Азизходжаева, У.Ш.Бегимқулов, А.Х.Махмудов, Қ.Т.Олимов, Ф.М.Закирова, Б.Б.Маъмуров, Г.А.Асилова, Ю.М.Асадов, Н.А.Муслимов, Н.Ф.Абдуназарова, К.М.Тўхтасинов, Е.Тонконогая каби педагог ва файласуф олимлар томонидан ўрганилган.

Шунингдек, У.И.Иноятлов, С.Т.Турғунов, М.А.Юлдашев, Я.У.Исмадияров, М.Т.Мирсолиеваларнинг илмий тадқиқот ишларида таълим муассасаларини бошқаруви йўналишида кадрларни тайёрлаш, инновацион-менежментни шакллантириш, таълим сифати менежментини такомиллаштириш масалаларига алоҳида эътибор қаратилган.

Раҳбарларнинг бошқарув компетенциясини такомиллаштириш методологияси шунингдек, педагогик-психологик жиҳатлари, андрогогик

тамойиллари ва технологиялари, касбий ўзини-ўзи такомиллаштиришнинг концептуал масалалари Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги (МДХ) олимларидан Н.В.Васина, А.А.Вербицкий, В.Ю.Кричевский, Е.И.Исаев, И.Зимняя, С.А.Езопова, Е.Кудрявцева, Д.А.Новикова, В.Сластенин, хорижий олимлардан M.Schmitger, G.Yuk, E.S.Simbirsk, Yu.B.Suvorova, E.Rogers, A.Maslow, W.Hutmacher, F.Herzberg, M.Glozier, D.Bartramлар томонидан ўрганилган.

Назарий ва амалий манбалар тахлили шуни кўрсатадики, малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш ва уни илмий асослаш ҳамда махсус тадқиқ этиш заруратининг сақланиб қолаётганлиги, бу йўналишда чуқур илмий-амалий ёндашувлар, янги билим, малака ва кўникмаларга бўлган эҳтиёж юзага келганлиги тадқиқот мавзусини долзарблигини белгилайди.

Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация Тошкент вилояти халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш институти илмий-тадқиқот ишлари режасининг ПЗ-2014-0925162601-рақамли “Малака ошириш тизимини такомиллаштиришнинг ахборот хизматини яратиш ва амалиётга тадбиқ этиш” (2015-2017 йй) амалий тадқиқот лойиҳаси доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришга доир методологик ёндашувлар, таомойиллар ва етакчи омилларни аниқлаштириш;

малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув фаолиятига бўлган қобилиятини шакллантиришга алоҳида таъсир кўрсатадиган методик тизим моделини ишлаб чиқиш;

мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг инновацион-интерактив технологияларига асосланган дидактик механизмларни такомиллаштириш ва амалиётга жорий этиш;

мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг малакасини ошириш жараёни мазмунини ривожлантириш механизмининг компетенциявий ёндашувлар ва малака талаблари асосида такомиллаштириш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришга йўналтирилган малака ошириш жараёни белгилаб олинган.

Тадқиқотнинг предмети: малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришнинг мазмуни, шакли, метод ва воситалари.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқотда мавзуга оид илмий манбалар, ўқув-меъёрий ҳужжатлар, ўқув-услубий адабиётларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, педагогик кузатув, ижтимоий сўров, мутахассислар фаолиятининг қиёсий таҳлили, педагогик прогностика ва ташҳислаш, синтез, тадқиқот натижаларини математик-статистик қайта ишлаш методларидан фойдаланилди.

Тадқиқотнинг илмий янгиллиги қуйидагилардан иборат:

малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилотлари директорларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг ташкилий-дидактик механизмлари лойиҳавий таълим, аралаш ўқитиш, тьюторлик хизмати ва инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминотни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилган;

таълим сифатини мақсадли бошқаришда меъёрий-методик ҳужжатларни ишлаб чиқиш ҳамда “Бошқарув психологияси”, “Мактабгача таълимда инновацион менежмент”, “Кадрларни ривожлантириш” ўқув курслари ва “Мактабгача таълим ташкилотларида педагогик фаолиятнинг назарияси ва амалиёти” танлов ўқув фанлари мазмунини интеграциялаш асосида мактабгача таълим ташкилотлари директорларининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш жараёни такомиллаштирилган;

мактабгача таълим ташкилотлари директорларининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришга йўналтирилган малака ошириш жараёни модели мазмунли, мотивацион-мақсадли, методологик ва технологик ёндашувлар асосида такомиллаштирилган;

мактабгача таълим ташкилоти директорининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг импакт мониторинг тизими, таълим дастурларини табақалаштириш ҳамда таълим мазмунини бойитиш мақсадида муқобил малака ошириш курслари ташкил этилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг малака ошириш жараёнида ҳуқуқий компетенцияларини шакллантиришга доир амалий таклиф ва тавсиялар асосида “Мактабгача таълим ташкилотида меҳнат қонунчилиги ҳужжатлари билан ишлаш” номли ўқув қўлланма ишлаб чиқилган ва модул сифатида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг малакасини ошириш ўқув курслари намунавий ўқув режасига киритилган;

малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришнинг педагогик шарт-шароитлари, дидактик тизими ва модели такомиллаштирилган;

мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув компетентлигини ривожлантириш ва ривожланганлик даражасини ташҳислаш методикалари ишлаб чиқилган;

мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарувчанлик, лидерлик, яратувчанлик, конструкторлик тадқиқотчилик каби касбий компетенцияларини шакллантиришга қаратилган дидактик маҳсулотлар яратилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги. Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги қўлланилган ёндашув, усуллар ва назарий маълумотларнинг илмий манбалардан олингани, келтирилган таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлигининг математик-статистик таҳлиliga асосланганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётда жорий этилганлиги ҳамда олинган натижаларнинг ваколатли ташкилотлар томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти таълимнинг муаммолилиқ, интегративлик ва амалий-йўналганлик талабларига жавоб берадиган бошқарув компетенциясининг функционал-тузилмавий компонентлари мазмуни ва компетентлик даражаларини баҳолаш мезонларидан раҳбарларни бошқарув фаолиятига самарали тайёрлашнинг назарий методологик ва амалий методик асосларини бойитишда фойдаланиши билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти шундан иборатки, улардан малака ошириш тизими мазмуни ва сифатига қўйиладиган давлат талабларини ишлаб чиқишда, мактабгача таълим тизимида ноанъанавий усулда машғулотларни ташкил этиш бўйича ишлаб чиқилган методик тавсиялардан эса ўқув режа, фан дастурлари ҳамда малака талабларини такомиллаштириш, дарслик ва ўқув қўлланмалар яратишда фойдаланилиши мумкин.

Тадқиқот натижаларини жорий қилиниши. Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш бўйича илмий-тадқиқот иши натижалари асосида:

мактабгача таълим ташкилоти директорларининг малака ошириш жараёнида ҳуқуқий компетенцияларини шакллантиришга доир амалий таклиф ва тавсиялар асосида “Мактабгача таълим ташкилотида меҳнат қонунчилиги хужжатлари билан ишлаш” номли ўқув қўлланма ишлаб чиқилган ва модул сифатида мактабгача таълим ташкилоти директорларининг малакасини ошириш ўқув курслари намунавий ўқув режасига киритилган ҳамда амалиётга Мактабгача таълим вазирлигининг 2020 йил 1 декабрдаги 02-02/2-1452-сонли маълумотномаси). Натижада мактабгача таълим ташкилотлари директорларининг бошқарув компетенциясини ривожлантиришга йўналтирилган малака ошириш жараёни модели мазмунли, мотивацион-мақсадли, методологик ва технологик ёндашувлар асосида такомиллаштирилган;

мактабгача таълим ташкилоти директорларида бошқарув компетенциясини ривожлантириш кўрсаткичлари ва таркибий тузилишининг шахсий ҳамда касбий фаолияти сифатида бошқарув компетенциясининг психологик-педагогик хусусиятларини аниқлаштиришга доир таклифлар (Мактабгача таълим вазирининг 2019 йил 12 декабрдаги 216-сонли буйруғи билан тасдиқланган) мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг малака ошириш курси ўқув дастурлари мазмунини такомиллаштиришда

ф
о
й
д
а
л

ташкilotлари директорларининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг ташкилий-дидактик механизмлари лойиҳавий таълим, аралаш ўқитиш, тьюторлик хизмати ва инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминотни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилган;

малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти директорининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг услубий-дидактик таъминоти ҳамда педагогик шарт-шароитларини тадбиқ қилишга доир таклифлардан ПЗ-20170927124 “Таълим муассасаларида ҳамкорлик асосида педагогик фаолиятни ривожлантириш” амалий тадқиқот лойиҳасини Мактабгача таълим вазирлигининг 2020 йил 1 декабрдаги 02-02/2-1452-сонли маълумотномаси). Натижада мактабгача таълим ташкилоти директорининг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришнинг импакт мониторинг тизими, таълим дастурларини табақалаштириш ҳамда таълим мазмунини бойитиш мақсадида муқобил малака ошириш курслари ташкил этилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Тадқиқот натижалари 3 та халқаро ва 5 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Диссертация мавзуси бўйича жами 22 та илмий иш чоп этилган, жумладан, 2 та ўқув қўлланма, 12 та мақола, ОАК томонидан докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш учун тавсия этилган илмий нашрларда 4 та хорижий ҳамда республика илмий журналларида 4 та мақола нашр қилинган. Дастурий маҳсулот учун Интеллектуал мулк агентлигидан 1 та муаллифлик гувоҳномаси олинган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация таркиби кириш, уч боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 148 саҳифани ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган; тадқиқот мақсади ва вазифалари, объекти, предмети аниқланган; фан ва технологияларнинг устувор йўналишларига боғлиқлиги кўрсатилган, муаммонинг ўрганилганлик даражаси ёритилган; илмий янгилиги, назарий ва амалий натижалари баён қилинган; олинган натижаларнинг ишончлилиги асосланган; илмий ва амалий аҳамияти асослаб берилган, натижаларнинг амалиётга жорий этилганлиги, эълон қилинганлиги, диссертациянинг тузилиши ва ҳажми бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **“Мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини такомиллаштиришнинг илмий-назарий асослари”** деб номланган биринчи бобида тадқиқот муаммосига доир илмий-назарий адабиётларнинг қиёсий таҳлили асосида мактабгача таълим ташкилоти раҳбари бошқарув компетенциясини такомиллаштиришнинг илмий-педагогик асослари, компетенциявий ёндашувлари, таълимни модернизациялаш шароитида уларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантиришга қўйилаётган замонавий

талаблар таҳлил этилган ҳамда малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг бошқарув компетенциясини такомиллаштиришга таъсир этувчи омилларнинг фаолият талаблари билан ўзаро интегратив алоқадорлиги ёритилган. Шунингдек, шахснинг бошқарув компетенциясини ривожлантириш борасида жаҳон тажрибалари таҳлил қилинган.

Бошқарув фаолияти деганда, мактабгача таълимни ривожлантиришга ва мутахассис шахсини ижодий ўз-ўзини англашга қаратилган ташкилий, лойиҳалаш, прогнозлаш, мувофиқлаштириш ва бошқариш функцияларида намоён бўладиган таълим субъектлари фаолиятини тизимли ва ижодий тартибга солиш жараёни тушунилади. Тадқиқотда келтирилган бошқарув ва бошқарув фаолияти тушунчаларини аниқлашга турли ёндашувлар таҳлили мутахассиснинг бошқарув компетентлигининг моҳиятини тушуниш учун асос бўлиб, унинг таркиби ва тузилиши бошқарувнинг феноменологик хусусиятларига мос келади. Бошқарув фаолиятига доир масалалар хорижий ва маҳаллий олимлар илмий тадқиқотлари асосида ўрганиб чиқилди. Бошқарув назарияси ва амалиёти ўзаро ҳурмат, ҳамкорлик, ишонч, жавобгарлик, компетентлик, тескари алоқалар, ўзини ўзи ривожлантириш тамойилларида тўлиқ акс этди. Ушбу тамойиллар педагогик менежмент, таълим муассасаларини бошқариш назарияси ва амалиёти, шу жумладан мактабгача таълим тизимида муаммоларни ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилди.

Мактабгача таълим ташкилотини бошқариш механизмида иккита элемент ўзаро таъсир қилади: бошқариладиган тизим (бошқарув объекти) ва бошқариш тизими (бошқарув субъекти). Бошқарув объекти: мактабгача таълим ташкилоти ва унинг таркибий бўлимлари; педагоглар таркиби; иқтисодий ресурслар; ўқув жараёни. Бошқарув субъекти ҳар қандай объектни бошқариш компетентлигига эга коллектив органи ёки бошқарувчи шахси (мактабгача таълим ташкилоти раҳбари; тарбиячи-методисти) бўлиши мумкин.

Бугунги кунда мактабгача таълим ташкилотининг компетентли раҳбари нафақат маълум бир махсус, касбий тайёргарликка эга бўлган шахс, балки жамоада ишлай оладиган, мустақил қарорлар қабул қила оладиган, ташаббус кўрсатадиган, инновацион маконда ишлай оладиган, малакали менежер бўлиши лозим. Шу муносабат билан мактабгача таълим ташкилоти раҳбари учун педагогик менежмент, назарий ва амалий фаолият соҳаларида махсус билим ва кўникмаларга эга бўлиш жуда муҳим эканлиги кўрсатиб ўтилди.

“Компетенция” атамаси латинча *competentia* – мувофиқлик, мутаносиблик демакдир. Чет эл сўзларининг луғатига кўра, компетенция, компетентлик доираси, билимга эга бўлган масалалар доираси сифатида қаралади. Луғатларда бу тушунча “Яхши тушунадиган масалалар соҳаси” ва бошқарув атамаларининг изоҳли луғатида мансабдор шахснинг шахсий имкониятлари, унинг маълум бир доирани такомиллаштиришда иштирок этишига имкон берадиган малака (билим, тажриба) деб тушунилади. Маълум билим, кўникмалар мавжудлиги сабабли, қарорлар қабул қилиш ёки ўзи учун қарор қабул қилиш.

Мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенцияси – бу мактабгача таълим ташкилотларида раҳбарнинг бошқарув функцияларини

профессионал равишда бажаришга тайёрлиги ва қобилиятини белгилаб берувчи, билимларни, қадриятларни, коммуникатив ва ташкилий-услубий фаолият таркибий қисмларининг йиғиндисидagi ажралмас шахсий-касбий тавсиф бўлиб, бу бошқарув вазифаларини самарали олиб боришни таъминлайди.

Таҳлиллар асосида тадқиқотимизда бошқарув компетенцияларини белгилайдиган бир қатор умумий қоидаларни аниқладик. Булар: раҳбарнинг шахсий ва касбий фазилатлари билан белгиланадиган умумий тавсиф; интеллектуал, ҳиссий ва кучли иродали таълим, инсоннинг ҳаётий позицияси билан боғлиқ, инсонпарвар, демократик, шахсга йўналганлик; касбий фаолият, бошқарув назарияси ва амалиёти, кенг ижтимоий ва маданий фикрлар, фикрлашнинг мослашувчанлиги соҳасидаги фундаментал билимлар; жамоа билан ишлаш, конструктив шахслараро муносабатларни қуриш, мулоқот қобилиятига эга бўлиш малакаси; ҳаракатчан бўлиш, одатий ва одатий бўлмаган вазиятларда тез қарор қабул қилиш, янгиликка тайёргарлик.

Мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш кўрсаткичларининг таркиби ва мазмунли хусусиятлари 1-жадвалда келтирилган.

1-жадвал

Мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	Раҳбарнинг бошқарув компетенциясини ривожлантириш кўрсаткичларининг тавсифи
Когнитив компонент	
- умумий ва педагогик менежментда бошқарув қонунлари ва тамойилларини билиш; - бошқарув фаолиятида юзага келадиган вазиятларни тушуниш, таҳлил қилиш ва баҳолаш кўникмаси;	Бошқарув компетенциясининг когнитив компоненти қуйидагиларнинг мавжудлигини назарда тутди: билим: - таълим соҳаси, ўқув жараёнининг мазмуни ҳақида; - ўқув жараёни субъекти сифатида шахс тўғрисида; - алоқа қонунлари, ўзаро таъсир, шахсни ва гуруҳни бошқариш усуллари; - мактабгача таълим ташкилотининг таркиби, шакллари ва усуллари тўғрисида; - бошқарув фаолиятининг асосий функциялари тўғрисида; кўникмалар: - бошқарув фаолияти жараёнида юзага келадиган вазиятларни таҳлил қилиш, баҳолаш; - ўзини ўзи рефлексив таҳлил қилиш.
Қадриятли (қиймат) компоненти	
- инсонпарварлик, демократик, шахсга йўналтирилган қиймат йўналишлари мавжудлиги;	Бошқарув компетенциясининг қиймат компоненти қуйидагиларни ўз ичига олади: - шахсни энг юқори қадрият деб билиш; - инсонпарварликни касбий, шу жумладан бошқарув фаолиятини методологик асос сифатида тан олиш; - муносабатлар, фаолият, бошқарувнинг демократик услубига йўналтирилганлик; - таълим ташкилотини ривожлантириш самарадорлигини таъминлаш учун менежернинг касбий фаолиятини муҳимлигини

	тушуниш; - бошқарув фаолиятини ўзлаштириш учун ижобий мотивларнинг мавжудлиги.
Коммуникатив компонент	
- ривожланган коммуникатив қобилиятлари; - конструктив ҳамкорликка йўналганлик;	Бошқарув компетенциясининг коммуникатив компоненти қуйидагиларни ўз ичига олади; - коммуникатив кўникмалар, конструктив ўзаро таъсир қилиш кўникмаларининг мавжудлиги; - педагогик жараён қатнашчиларининг муносабатларини тартибга солиш, зиддиятли вазиятларни олдиндан билиш ва ҳал қилиш қобилиятининг ривожланганлиги; - мактабгача таълим ташкилотларида шахслараро муносабатларнинг ҳар бир иштирокчисининг шахсий хусусиятларига ҳурмат; - мактабгача таълим ташкилотларида бошқарув жараёнининг мақсадларига эришиш ва вазифаларни ҳал қилиш учун профессионал алоқанинг аҳамиятини тан олиш.
Ташкилий-фаолиятли компонент	
- башорат қилиш, режалаштириш, бошқарув фаолиятини ташкил этиш, назоратни амалга ошириш кўникмаси;	- таҳлил қилиш қобилияти: бошқарув жараёнининг ҳолати ва унинг етакчи йўналишлари (ўқув, услубий ва маъмурий фаолият ҳолати); - бошқарув жараёнида мақсадларни белгилаш ва вазифаларни шакллантириш қобилияти; - бошқарув фаолияти вазифаларини ҳал қилиш; - мактабгача таълим ташкилотлари иш режасига мувофиқ бошқарув фаолиятини тартибга солиш ва созлаш; - педагоглар ва ота-оналар билан турли хил бошқарув ва услубий ишларни ташкил этиш ва ўтказиш; - мактабгача таълимнинг педагогик жараёни ва педагоглар таркиби фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш; - ўз касбий фаолиятини такомиллаштириш ва касбий кўникмаларини ошириш, таҳлил қилиш.

Ривожланган мамлакатларнинг аксариятида раҳбарларнинг узлуксиз касбий ривожланиши таълим ташкилоти фаолиятини такомиллаштиришнинг асосий шarti ҳисобланади. Аммо раҳбарларнинг бошқарув маҳорати нимани англатиши ҳақида тушунчалар турли мамлакатларда турлича бўлгани каби, мазкур бошқарувни ривожлантириш механизмлари ҳам турличадир. Шу мақсадда Англия, АҚШ, Германия, Финляндия, Сингапур, Япония давлатларининг МТТ раҳбарлари малакасини ошириш тизими борасидаги тажрибалар таҳлил қилинди. Жаҳон тажрибалари таҳлили шуни кўрсатдики, мактабгача таълим ташкилоти раҳбари ҳар кун ўз устида ишлаши ва ўз касбий тайёргарлиги доирасида ўзлаштирган билимларини нотаниш вазиятларда қўллай олиши зарур.

Диссертациянинг иккинчи боби “**Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини такомиллаштириш**” деб номланган бўлиб, малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг андрагогик

таълим талабларига мувофиқлаштирилган ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш тузилмаси, мазмуни ҳамда амалиётга жорий этишнинг амалий-технологик тизими баён этилган, бошқарув компетентликни ривожлантиришнинг инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминоти ишлаб чиқилган.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида, мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув компетентлигини такомиллаштириш жараёнининг ташкилий жиҳатлари аниқланди. Хусусан:

-бошқарувни шакллантириш жараёнининг шахсий йўналишини кучайтириш, яъни раҳбарларнинг қизиқишлари ва эҳтиёжларига таяниб, ўқув жараёнини фаоллаштирадиган танлов шароитларини яратиш; бу раҳбарнинг ўзи устида изланиши, ўз билимини такомиллаштириши кераклигини англади;

-фаолиятнинг янги турлари ва усулларини ишлаб чиқиш орқали касбий муаммоларни ҳал қилишга ўргатиш. Шу муносабат билан раҳбарларни нафақат илмий асослар ва бошқарув фаолиятини амалга оширишнинг турли усуллари билан таништириш, балки уларни лойиҳалаш, таҳлил қилиш, баҳолаш ва ўзини ўзи баҳолаш вазиятига тушириш муҳим саналади;

-шахсни ўз-ўзини такомиллаштиришга йўналтириш. Биз учун асосий талаб раҳбарларнинг таклиф этилаётган бошқарув вазифаларини ҳал қилишда мустақиллиги ва ижодкорлигини намоён қилиш учун шароит яратиш, шунингдек, ўзларининг ўсиши, ютуқларини кўриш имкониятини бериш саналади.

Компетентли ёндашувнинг назарий қоидаларидан келиб чиқадики, малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг бошқарув компетенцияларини такомиллаштиришда ўқитишнинг асосий қисми амалий вазифа (вазият) бўлиши, фаолиятни амалга ошириш усулларини ишлаб чиқиши, кўникмаларни шакллантириши ва менежментлик фаолиятида тажрибага эга бўлиши лозим. Аммо ушбу фаолиятни симуляция шаклларида фойдаланиш орқали ўқув жараёнида индивидуал ёки ўқув машғулотларининг бир қисми сифатида махсус моделлаштириш мумкин. Масалан: бошқарув амалиёти, ўзига хос ўйин кўринишдаги симуляцион амалий бошқарув ва хоказолар.

Раҳбар бошқарув компетентлигини шакллантириш жараёнида раҳбарлар фаолиятини амалий жиҳатдан йўналтириш, **таълим методлари** (ассесмент, кейс стади) ўйин симуляцияси (симуляция, бизнес, ролли ўйин)дан фойдаланган ҳолда тажрибалар ўтказишни амалга ошириш муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Мактабгача таълим тизими инновацияси деб – мактабгача таълим ташкилотларида таълим-тарбия ва бошқаришнинг янги усулларини яратилиши, мактабгача таълим тизими фаолиятига тадбиқ этилиши, тизимни юритишда маркетинг ёки ташкилий усулларнинг жорий қилиниши, янги иш ўринларини ташкил этишни ёки ташқи алоқаларни ўрнатилишини ўзида мужассамлаштирган фаолиятнинг якуний натижаси сифатида тушунилади.

Инновацион менежмент қўйидаги функцияларни бажаради. Булар: Мактабгача таълим ташкилотида инновацион менежмент мақсадларини белгилаш, ижтимоий функция, ташкилий функция, мотивацияни бошқариш функцияси, молиявий ҳисоб ва назорат функциялари.

Инновацион менежментнинг қўйидаги усуллари мавжуд: инновацияларни режалаштиришни тартибга солиш, вазиятни таҳлил қилиш (вазиятни, ходимларни ва ҳоказо), режалаштириш, мослаштириш, низоларни бошқариш, креатив менежмент.

Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини бошқарув компетенциясини ривожлантириш концепцияси- юқорида қайд этилган ёндашувлар асосида, қўйидаги ҳолатлар кўринишида ишлаб чиқилди:

1. *Методик тизим таркиби* - блокли иерархик принцип асосида шакллланган бўлиши ва мақсадли мотивацион, мазмунли, технологик процессуал ва ташҳис қўйиш компонентларини ўзида жамлаши;

2. Малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятига тайёргарлигини амалга оширишнинг методик тизими инновацион, компетентлик, фаолиятли, модулли ва табақалаштирилган ёндашувлар интеграцияси асосида қурилиши;

3. Малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг бошқарув компетенцияларини шакллантиришда шакл, метод ва воситалар тизимини анъанавийлик билан бирга касбий ва ихтисослик фанлари таълими жараёнига ҳам методологик йўналтирилганлиги билан мос бўлиши;

4. Малака ошириш жараёнида раҳбарларнинг битирув лойиҳа ишлари, мустақил ишлари, илмий-тадқиқот ишлари, фан ва амалиётнинг муҳим муаммоларига мос келиши лозим.

Мазкур концепция асосида ишлаб чиқилган мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг малака ошириш жараёнида бошқарув компетенциясини такомиллаштириш модели: мотивацион-мақсадли, методологик ёндашувлар, технологик жараёнлар ва ташҳислаш компонентларидан иборат.

Моделнинг **мотивацион-мақсадли компоненти** – мақсадлар иерархиясини ўзида сақлайди, улардан энг асосийси раҳбарларнинг ўқув, илмий-амалий ва касбий компетенцияни шакллантиришдир.

Моделнинг **методологик компоненти** – компетентли, фаолиятли ва креативликни мужассамлаштирган ҳолда малака ошириш жараёнида фойдаланиладиган раҳбарлик бўйича тайёргарлик кўришга асосланган.

Моделнинг **мазмунли компоненти** – бошқарув психологиясига оид, раҳбарлик бўйича тайёргарлик блокларида ўрганиладиган бошқарув назарияси ҳамда узлуксизлик, узвийлик, изчиллик, таълимдаги тизимлилик каби дидактик тамойиллар асосида қурилган.

Моделнинг **технологик компоненти** – умумий тайргарлик фанлари блокидан “Бошқарув психологияси” ва раҳбарлик бўйича тайёргарлик фанлари блокидан “Мактабгача таълимда инновацион менежмент”, “Кадрларни такомиллаштириш”, танлов фанлар блокидан “Мактабгача таълимда сифат менежменти” фанларини ўқитишда муаммоли таълим технологияларидан,

амалий машғулотларида *кўрғазмали таълим методидан, мустақил таълимда лойиҳалаш, кластер ва тадқиқотчилик методларидан, битирув лойиҳа ишида Б/Б/Б таълим технологиясидан* фойдаланилди.

Таъхислаш компоненти – раҳбарларнинг билими ва бошқарув компетенциясини такомиллашганлик даражасини доимий мониторинг қилиш, ташҳис қўйиб боришни назарда тутади. Бунда баҳолаш таълим жараёнида бошқарув психологияси, мактабгача таълимда инновацион менежмент ҳамда раҳбар ривожланиши ўқув предметларининг ўзлаштириши натижасида бошқарув компетенциясини *репродуктив, қисман изланишли ва креатив* даражада ривожланганлигига кўра амалга оширилади.

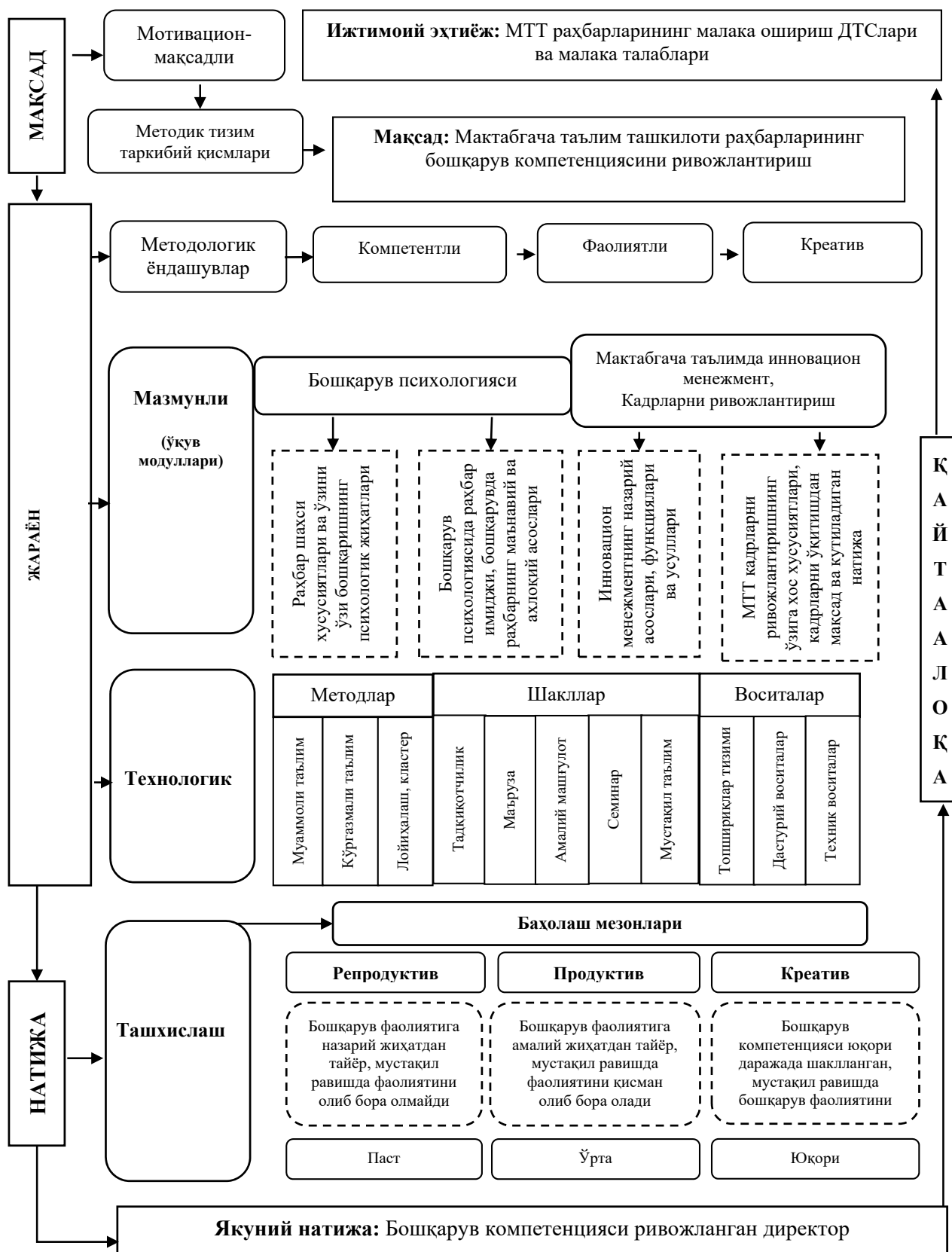
Раҳбарлар асосан *учта мезон* орқали баҳоланди: **репродуктив** (эсда қолган нарсани тасвирлаш, тиклаш), **продуктив** (самарали ёндошув), **креатив** (ижодий ёндошув) (2-расм).

Тадқиқот доирасида мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантиришда андрагогик таълим талаблари асосида малака оширишнинг инновацион шаклларини белгилаш, таълим дастурларини эҳтиёжларга мослашувчанлигини таъминлаш, табақалаштириш, муқобил малака ошириш шаклларини жорий этиш ҳамда масофавий таълим технологияларига асосланган ўқитиш моделларини татбиқ этиш ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш имкониятини яратиши аниқланди.

Табақалаштирилган таълим дастурлари – мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг касбий ривожланиш стратегиялари мазмуни, шакл, метод ва воситаларини раҳбарларнинг индивидуал-касбий эҳтиёжлари, мавжуд бошқариш компетентлик даражасини ҳисобга олган ҳолда режалаштириш ва ташкил этиш имконини беради.

Муқобил малака ошириш шакллари – мустақил малака ошириш шаклларида фойдаланиб, мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларнинг индивидуал касбий маҳорат натижалари тасдиғини амалдаги бевосита малака ошириш шаклларига тенглаштирилган шакли саналади. Бундай ёндашув катта ёшли таълим субъектининг когнитив фаоллигини рағбатлантириш ва натижадорлигини оширишга хизмат қилади.

Назарий таҳлиллار, онлайн сўровлар ва эмпирик ўрганишлар асосида шакллантирилган хулосалар ҳамда малака оширишга қўйиладиган давлат талабларига асосланган ҳолда тадқиқот жараёнида юқорида қайд этилган табақалаштирилган ёндашув асосида мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини малака ошириш жараёнларини ташкил этишнинг ташкилий-дидактик тизими такомиллаштирилди.



2-расм. Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарлари бошқарув компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш модели

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятга тайёргарлик даражасини баҳолаш мезонлари уларнинг малака оширишда психологик тайёргарлиги, инновацион менежмент кўникмасининг шаклланганлиги, раҳбарлик бошқарув кўникмасининг ривожланганлиги шу билан бирга тадқиқотлар олиб бориши билан белгиланади.

Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув компетентлигини ривожлантириш муаммосини ҳал қилишда уларнинг касбий тайёргарлиги жараёнига компетенцияга асосланган ёндашувни очиб берадиган ғоялар ва назарий принципларга асосланди. Бошқарув қобилиятини белгилаб берувчи, билимларни, қадриятларни, коммуникатив ва ташкилий-услубий фаолият таркибий қисмларининг йиғиндисиддаги ажралмас шахсий-касбий тавсифлар, бу бошқарув вазифаларини самарали олиб боришни таъминлайди.

Диссертация ишининг **“Мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини такомиллаштиришга йўналтирилган тажриба-синов ишларининг самарадорлиги”** деб номланган учинчи бобда педагогик тажриба-синовни ташкил этиш ва ўтказиш методикаси, ўтказилган тажриба-синов ишлари натижаларининг таҳлили каби маълумотлар келтирилган.

Тажриба-синов иши мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини малака ошириш жараёнида бошқарув компетенциясини шаклантириш мақсадида умумий ва бошқарув бўйича тайёргарлик фанларини ўқитиш методикаси асосида Мактабгача таълим ташкилотлари директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш институтида, Наманган вилояти мактабгача таълим бошқармасида, Бухоро вилоят мактабгача таълим бошқармасида ва Сирдарё вилояти мактабгача таълим бошқармаларида 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 ўқув йилларида олиб борилди.

Тажриба-синов тадқиқотлари қуйидаги: *қайд этувчи, изланувчи, таълим берувчи* босқичлардан ташкил топди.

Тажриба-синов ишлари давомида қуйидаги методлардан фойдаланилди: анкета сўровномасини (онлайн) ўтказиш, суҳбат (машғулотлар давомида) ўтказиш, мактабгача таълим раҳбарлари учун умумий ва бошқарув фан блокларидан тегишли предметларнинг намунавий ва ишчи ўқув дастурларини таҳлил қилиш, дарс жараёнини кузатиш ва таҳлил қилиш, курс иши ва битирув лойиҳа ишлари назоратини олиб бориш

Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув компетенциясини такомиллаштиришда топшириқлар тизимини *қандай даражада ўзлаштириши ва бошқарув фаолиятида қўллай олиши* қуйида келтирилган *мезон ва кўрсаткичлар* ёрдамида амалга оширилди.

Бу мезонлар тажриба гуруҳида “Бошқарув психологияси”, “Мактабгача таълимда инновацион менежмент”, “Меҳнат қонунчилиги ҳужжатлари билан ишлаш” ўқув предметлари бўйича ўтказилган назорат ишларини баҳолашда ҳисобга олиниб, унинг бажарилишини таҳлил қилиш, аудитория ва

аудиториядан ташқари машғулотларда раҳбарларнинг бошқарув фаолиятига тайёргарлик ҳолати самарадорлигини аниқлаш имконини берди.

Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув фаолиятига тайёргарлик ҳолатини аниқлаш мезонлари ва кўрсаткичлари:

1. Креатив (юқори даража)- Бунда МТТ раҳбари бошқарувдаги муаммони ўзи аниқлайди, ўз фаолиятини ўзи ташкил қила олади. Бошқарув фаолиятини олиб бориш учун восита ва методларни танлай олади. Бошқарув фарзи, мақсади, объекти ва предметини мустақил аниқлай олади. Бунда раҳбар олинган натижаларни такомиллаштириш мақсадида, ўз фаолиятини тўлиқ таҳлил қила олади.

2. Продуктив (ўрта даража)- Бунда МТТ раҳбари мавжуд намуна ва тўпланган тажрибага асосланиб, топшириқ бўйича ўз бошқарув фаолиятини қуриш кўникмасини намойиш этади. Мавжуд шароитга кўра, ўз бошқарув фаолиятини ташкил эта олади, фарзни шакллантиради, мақсадни аниқлайди ва методни танлай олади. Бу каби раҳбарлар бошқарув фаолиятини ва ўзини-ўзи мустақил равишда қисман таҳлил қила олади.

3. Репродуктив (паст даража)- Бунда МТТ раҳбари мавжуд намуна ва конструкцияга кўра топшириқлар бўйича бошқарув фаолиятини қуришни намойиш этади. Аммо, у бошқарув фаолиятини амалга ошириш ҳолатида эмас. Педагог ёрдамида фарзни шакллантириш, мақсадни аниқлаш ва методни танлай олади, лекин бошқарув объекти ва предметини мустақил аниқлаш ҳолатида эмас. Бундай раҳбар ўз бошқарув фаолиятини мустақил таҳлил қила олмайди.

Қайд этувчи, изланувчи ва таълим берувчи тажриба-синови Мактабгача таълим ташкилоти директор ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малака ошириш институтида, Наманган вилояти мактабгача таълим бошқармасида, Бухоро вилоят мактабгача таълим бошқармасида, Сирдарё вилояти мактабгача таълим бошқармаларида жами 424 нафар раҳбарлар ҳамда 187 нафар кадрлар билан ишлашга масъул ходимлари ижтироқида олиб борилди.

МТТДМҚТМОИ, Наманган, Бухоро, Сирдарё вилояти мактабгача таълим бошқармасига қарашли мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини бошқарув фаолиятга тайёрлашда ўтказилган педагогик тажриба-синов натижалари

1- жадвал

МТТДМҚТМОИ да ўтказилган тажриба-синов натижалари

Ташкилот номи	Даража	Тажриба-синов гуруҳлари (47 нафар раҳбар)				Назорат гуруҳлари (54 нафар раҳбар)			
		МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%
МТТДМҚТМОИ	Юқори	16	33.3	23	48.9	24	42.8	23	42.6
	Ўрта	26	54.2	22	46.8	26	46.4	25	46.3
	Паст	6	12.5	2	4.3	6	10.7	6	11.1

2-жадвал

Наманган вилояти МТТ да ўтказилган тажриба-синов натижалари

Ташкилот номи	Даража	Тажриба-синов гуруҳлари (50 нафар раҳбар)				Назорат гуруҳлари (50 нафар раҳбар)			
		МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%
Наманган вилояти МТБ	Юқори	19	37.3	26	52	20	39.2	22	44
	Ўрта	27	52.9	23	46	24	47.1	20	40
	Паст	5	9.8	1	2	7	13.7	8	16

3-жадвал

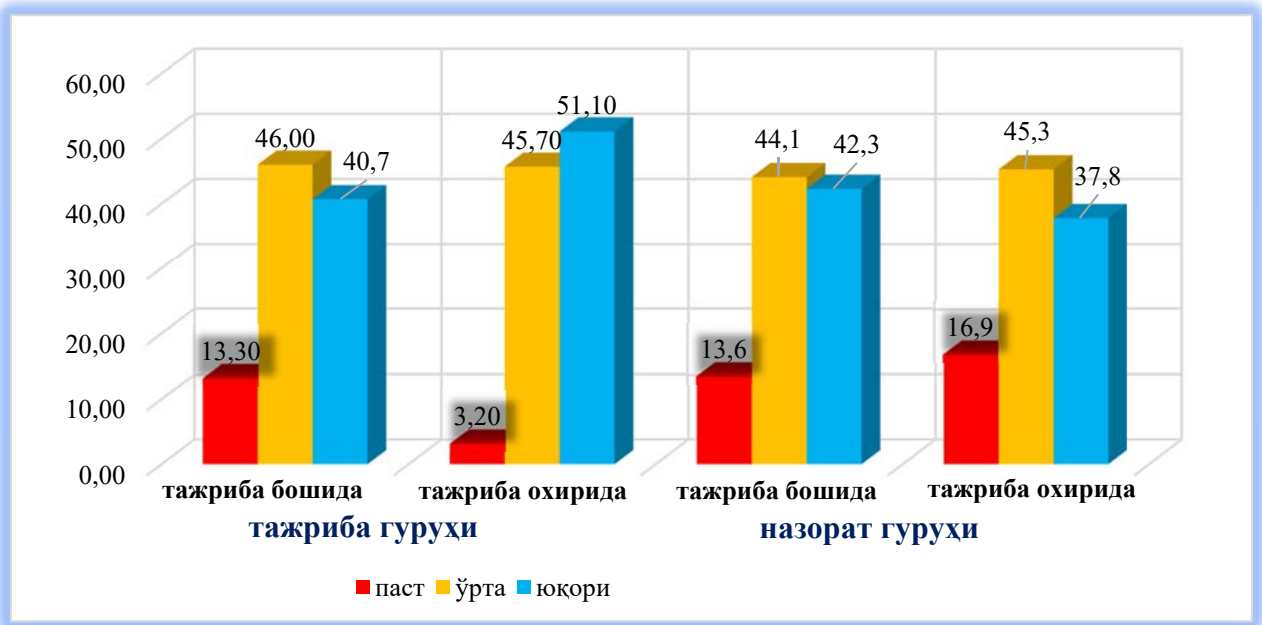
Бухоро вилояти МТТ да ўтказилган тажриба-синов натижалари

Ташкилот номи	Даража	Тажриба-синов гуруҳлари (122 нафар раҳбар)				Назорат гуруҳлари (121 нафар раҳбар)			
		МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%
Бухоро вилояти МТБ	Юқори	57	44.9	63	51.6	53	43.4	40	33.1
	Ўрта	51	40.1	55	45.1	51	41.8	57	47.1
	Паст	19	14.9	4	3.4	18	14.8	24	19.8

4-жадвал

МТМРМҚТМОИ, Наманган, Бухоро, Сирдарё вилояти мактабгача таълим бошқармасига қарашли мактабгача таълим ташкилотларида раҳбарларнинг тажриба бошида ва тажриба охирида бошқарув фаолиятига тайёргарлик ҳолати натижалари

Ташкилот номи	Даража	Тажриба-синов гуруҳлари (219 нафар раҳбар)				Назорат гуруҳлари (225 нафар раҳбар)			
		МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%	МТТ раҳбарлари сони	%
МТТДМҚТМОИ, Наманган вилояти МТБ, Бухоро вилояти МТБ	Юқори	92	40.7	112	51.1	97	42.3	85	37.8
	Ўрта	104	46	100	45.7	101	44.1	102	45.3
	Паст	30	13.3	7	3.2	31	13.6	38	16.9



3-расм. Тажриба ва назорат гуруҳларида тажриба бошида ҳамда тажриба охирида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятига тайёргарлик ҳолати умумий диаграммаси

$$T_{x,y} = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{S_x^2}{n_1 + n_2 + n_3} + \frac{S_y^2}{m_1 + m_2 + m_3}}} = 4,47$$

Стьюдент мезони асосида статистик аломатнинг қийматдорлик даражасини $\alpha = 0.05$ деб оламиз, у ҳолда $p = 1 - \alpha = 0.95$ га ҳамда эркинлик даражаси $k = 86$ га тенг. Стьюдент функцияси тақсимот жадвалидан икки томонлама мезоннинг критик нуқтаси:

$$t_{1-\alpha}(k) = t_{0,95}(86) = 1.84$$

Бундан кўриниб турибдики, статистиканинг танланма қиймати критик нуқтадан катта экан:

$$T_{x,y} = 4.47 > 1.84$$

Берилган α қийматдорлик даражасида H_1 : - бош тўпلام нормал тақсимланган дегангипотезани текшириш учун аввал назарий частоталарни кейин эса Пирсоннинг мувофиқлик критерийси - χ^2 -квадрат бўйича тизимлар асосида қуйидаги формула бўйича ҳисоблаймиз:

$$\chi_{n,m}^2 = \frac{1}{n \cdot m} \sum_{i=1}^3 \frac{(nm_i - mn_i)^2}{m_i + n_i} = \sum_{i=1}^3 \frac{(m_i - n_i)^2}{m_i + n_i} \quad (1)$$

$$\chi_{n,m}^2 = \frac{(38-7)^2}{38+7} + \frac{(102-100)^2}{102+100} + \frac{(85-112)^2}{85+112} = 22.39 \text{ га тенг.}$$

Ушбу мезон бўйича озодлик даражалари $\nu = 3 - 1 = 2$, χ^2 -квадрат тақсимотининг жадвали бўйича критик нуқтани топамиз. $p = 0.95$ учун ишонччилик эҳтимоли

$$T_{0.95}(B) = T_{0.95}(2) = 6(2)$$

Бир томонлама критерий нолинчи гипотезани икки томонлама критерийга караганда “қатъият билан” рад этгани учун ўнг томонлама критик соҳа курамыз. Ўнг томонлама критик соҳа қуйидагига тенг.

$$\chi_{n,m}^2 = 22.39 > 6(3)$$

Бундан Хп-квадрат тақсимот критик нуқтадан катта бўлгани учун нолинчи гипотеза рад этилди.

Демак, бош ўртача қийматлар тенглиги ҳақидаги H_0 нолинчи гипотеза рад этилиб H_1 гипотеза қабул қилинади. 90 % ишончлилик билан айтиш мумкинки, тажриба-синов гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳар доим назорат гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичларидан юқори бўлди. Бундан, жорий қилинган таълим самарали эканлиги ҳақидаги хулоса келиб.

Мактабгача таълим ташкилотларида замонавий воситалардан фойдаланган ҳолда таълим методикасининг самарадорлигини баҳолаш учун қиёсий тажриба қўлланилди. Қиёсий тажрибада таълим берувчи тажриба-синови натижаларининг ишончсизлигини бартараф этиш учун назорат ва тажриба гуруҳларида бир вақтнинг ўзида ишлашни назарда тутди.

Малака ошириш жараёнининг самарадорлигини ўрганишда ахборотнинг ҳажми, мазмуни, бошқарув фаолиятида юзага келадиган муаммоларини замонавий воситаларидан фойдаланган ҳолда амалий тарзда қўллаш асос қилиб олинган. Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларини бошқарув фаолиятига тайёргарлик сифати ва самарадорлигини ошириш натижасида уларни бошқарув фаолиятида пайдо бўладиган муаммоларни бевосита бартараф эта олади деган хулосага келиш мумкин.

ХУЛОСА

“Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш” мавзусида олиб борилган тадқиқот натижасида қуйидаги хулосалар тақдим этилди:

1. Бошқарув фаолияти деганда мактабгача таълимни такомиллаштиришга ва раҳбар шахсини ижодий ўз-ўзини англашга қаратилган ташкилий, лойиҳалаш, баҳолаш, мувофиқлаштириш ва бошқариш функцияларида намоён бўладиган таълим субъектлари фаолиятини тизимли ва ижодий тартибга солиш жараёни тушунилади. Бошқарув фаолиятига доир масалалар хорижий ва маҳаллий олимларнинг илмий тадқиқотлари асосида ўрганиб чиқилди. Бошқарув назарияси ва амалиёти ўзаро ҳурмат, ҳамкорлик, ишонч, жавобгарлик, компетентлик, тескари алоқалар, ўзини-ўзи такомиллаштириш тамойилларида тўлиқ акс этади.

2. Мактабгача таълим ташкилотининг компетентли раҳбари нафақат бошқарув фаолиятга тайёр бўлган шахс, балки жамоада ишлай оладиган, мустақил қарорлар қабул қила оладиган, ташаббус кўрсатадиган, инновацион

маконда ишлай оладиган, малакали менежер бўлиши лозим. Шу муносабат билан мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарлари учун мактабгача таълим ташкилотларидаги педагогик менежмент, назарий ва амалий фаолият соҳаларида махсус билим ва кўникмаларга эга бўлиш жуда муҳим ҳисобланади.

3. Мактабгача таълим ташкилотлари раҳбарларининг бошқарув компетентлигини шакллантириш жараёнини моделлаштириш учун асос сифатида мақсадга йўналтирилганлик, динамик хусусиятлар, асослантирувчи, ташкилий-услубий фаолият ёритиб берилди. Малака ошириш курсларининг ўқув жараёнида умумий тайёргарлик фанлари мазмунини бойитиш, раҳбарларнинг бошқарув фаолиятидаги дунёқарашини кенгайтириш, мактабгача таълим ташкилотининг раҳбарига бошқарув фаолияти мазмуни ва уни ўзлаштириш шакллари ҳамда усулларини амалга оширишда зарур шарт-шароит яратади.

4. Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув компетенциясини ривожлантириш муаммосини ҳал қилишда бу жараёнга компетенцияга асосланган ёндашувни очиб берадиган ғоялар ва назарий принципларга асосланди. Бошқарув қобилиятини белгилаб берувчи, билимларни, қадриятларни, коммуникатив ва ташкилий-услубий фаолият таркибий қисмларининг йиғиндисидидаги ажралмас шахсий-касбий тавсифлар, бу бошқарув вазифаларини самарали олиб боришни таъминлаши илмий асосланди.

5. Маъруза, амалиёт, мустақил таълим, битирув лойиҳа ишларида раҳбарларни умумкасбий тайёргарлигини такомиллаштириш асосида бошқарув фаолиятига тайёрлашда замонавий ахборот-коммуникация технологиялари, таълим технологиялари ва методикаларни қўллаш услублари кўрсатиб берилди. Мустақил равишда раҳбарларнинг бошқарув фаолияти ҳамда ишлаб чиқариш жараёнида бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга хизмат қилди.

6. Турли хил методикалар ва таълим технологияларидан фойдаланган ҳолда педагогик тадқиқотларда тажриба-синов натижалари таҳлилининг ўтказиш сифатини ошириш мақсадида электрон дастур ишлаб чиқилди ва тажриба-синов ишига жорий қилинди. MS Excel дастурида тажриба-синов натижалари таҳлил қилинди.

Малака ошириш жараёнида мактабгача таълим ташкилоти раҳбарларнинг бошқарув компетенциясини такомиллаштириш бўйича **таклиф ва тавсиялар:**

1. Мактабгача таълим ташкилотларида бошқарувга тайёргарлик фан дастурларини такомиллаштириш, дарслик ва ўқув қўлланмалар яратишда бошқарув фаолиятига тайёрлаш методикасини такомиллаштириш;

2. Таълим ва тарбия жараёнининг босқичлари малака ошириш тизимидаги фанларни, жумладан бошқарув фанларини ўқитишда тингловчиларни бошқарув фаолиятига йўналтирувчи ўқув материалларининг кетма-кетлиги, узвийлиги, узлуксизлигини таъминлаш;

3. Малака ошириш тизимида раҳбарларни бошқарув фаолиятига тайёрлаш асосида “ишлаб чиқариш”, “ташкилий-бошқарув” ҳамда “тадқиқотчилик” каби касбий фаолият турларига тайёрлаш методикасини яратишга қаратиш зарур.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.12/30.12.2019.Ped 80.01 ПРИ ИНСТИТУТЕ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ДОШКОЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ДОШКОЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

ХАМДАМОВА МАХЗУНА ТУРСУНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

13.00.07 – Менеджмент в образовании

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ НАУКАМ

Ташкент – 2020

Тема диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по педагогическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за № В2020.2.PhD/Ped1731.

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных учреждений.

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

Научный руководитель: **Абдуназарова Наргиза Фатхуллаевна**
кандидат педагогических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Исмадияров Яшин Уткурович**
доктор педагогических наук, доцент

Мирсолиева Мухаббат Тўхтасиновна
доктор педагогических наук, доцент

Ведущая организация: **Университет Пучон в городе Ташкенте**

Защита диссертации состоится «__» _____ 2021 года в __ часов на заседании Научного совета PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 по присуждению ученых степеней при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов детских дошкольных учреждений. (Адрес: 100070, город Ташкент, Яккасарайский район, улица Юсуф Хос Хожиба, дом 64. Тел.: (99871) 150-01-27; факс: (99871)150-01-27; E-xat: mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов детских дошкольных учреждений (зарегистрирована за № ____). Адрес: 100070, город Ташкент, Яккасарайский район, улица Юсуф Хос Хожиба, дом 64. Тел.: (99871) 150-01-27; факс: (99871) 150-01-27; E-xat: mtm-malaka.oshirish@exat.uz.

Автореферат диссертации разослан «_____» _____ 20 года.
(реестр протокола рассылки № _____ от _____ 20 года).

К.Т.Олимов

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

Д.О.Химматалиев

Учёный секретарь Научного совета по
присуждению ученых степеней, д.п.н., доцент.

Н.Х.Рахманкулова

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. Протекающие во всем мире глобальные изменения в социально-экономической и научно-технической сферах предусматривают совершенствование системы подготовки кадров на основе компетентностных требований. На международном симпозиуме Европейского Совета в Берне “Ключевые компетенции для Европы” (Key competencies for Europe) был принят ряд таких важных для обучающихся компетенций, как “эффективное использование навыков общения и письма в конкретных ситуациях” и “критическая обработка большого объема информации и совершенствование среды новой информации”. В то же время осуществляются научные исследования, направленные на расширение услуг корпоративного образования и коучинга на основе современных принципов менеджмента качества, создание интеллектуальных информационных систем повышения инновационной активности кадров, прогнозирования системы современных профессиональных компетенций на основе методологии Форсайт. Поэтому остается актуальным поиск практического решения проблем развития управленческих компетенций руководителей.

В настоящее время, согласно международному передовому опыту, достигнуты большие практические результаты в создании научно обоснованной методической системы проектирования на основе компетентностного подхода процесса повышения квалификации и переподготовки в системе дошкольного образования таких стран, как США, Англия, Германия, Россия, Южная Корея. В соответствии с этим большое значение приобретает развитие навыков применения в управленческой практике теоретических знаний, приобретенных в системе повышения квалификации, при подготовке руководителей дошкольного образования, обладающих навыками конкурентоспособности, квалифицированности, инициативности, лидерства. С этой точки зрения необходимо уделить особое внимание развитию управленческих компетенций при подготовке руководителей дошкольных образовательных организаций к управленческой деятельности и развитию у них управленческой компетенции.

В результате осуществленных в стране реформ, в том числе Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан определены такие направления, как “...расширение сети дошкольных образовательных учреждений и коренное улучшение условий в данных учреждениях для всестороннего интеллектуального, эстетического и физического развития детей, обеспечение доступности и значительного повышения охвата детей дошкольным образованием, повышение уровня квалификации педагогов и специалистов”¹. Это, в свою очередь, предусматривает разработку на основе приоритетных принципов внедрения современных подходов к содержанию интегрированной системы дошкольного образования, развития

¹ Указ Президента Республики Узбекистан “О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан” // Собрание законодательства Республики Узбекистан. - <https://lex.uz/ru/docs/3107042>

управленческих компетенций специалистов в процессе повышения квалификации, усиления сотрудничества дошкольных образовательных организаций с территориальными и зарубежными организациями повышения квалификации в системе дошкольного образования.

Диссертация в определенной степени служит реализации задач, определенных в Законах Республики Узбекистан ЗРУ-595 “О дошкольном образовании и воспитании” от 16 декабря 2019 года, ЗРУ-637 “Об образовании” от 23 сентября 2020 года, Указах и Постановления Президента Республики УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», УП-6097 от 29 октября 2020 года “Об утверждении Концепции развития науки до 2030 года”, ПП-2707 от 29 декабря 2016 года “О мерах по дальнейшему совершенствованию системы дошкольного образования на 2017-2021 годы”, ПП-3261 от 9 сентября 2017 года “О мерах по коренному совершенствованию системы дошкольного образования”, ПП-3305 от 30 сентября 2017 года “Об организации деятельности Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан”, ПП-4213 от 8 мая 2019 года “Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года”, Постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан № 391 от 19 июля 2017 года “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности дошкольных образовательных организаций” 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. Теоретические и практические вопросы повышения качества подготовки кадров в процессе повышения квалификации, повышения качества и эффективности организуемых педагогических процессов, информатизации образовательных процессов, совершенствования компетенций, профессиональной компетентности, в частности, управленческих компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций изучены такими отечественными педагогами и философами, как Ф.Р.Кодирова, Р.Х.Джураев, Н.Н.Азизходжаева, У.Ш.Бегимкулов, А.Х.Махмудов, К.Т.Олимов, Ф.М.Закирова, Б.Б.Маъмуров, Г.А.Асилова, Ю.М.Асадов, Н.А.Муслимов, Н.Ф.Абдуназарова, К.М.Тухтасинов, Е.Тонконогая.

В научно-исследовательских работах таких отечественных ученых, как У.И.Иноятов, С.Т.Тургунов, М.А.Юлдашев, Я.У.Исмадияров, М.Т.Мирсолиева, особое внимание уделено вопросам подготовки кадров направления управления образовательными учреждениями, формирования

инновационного менеджмента, совершенствования качества менеджмента образования.

Концептуальные вопросы методологии, педагогико-психологических аспектов, андрологических принципов и технологий совершенствования управленческой компетенции руководителей, а также профессионального самосовершенствования изучены такими учеными Содружества Независимых Государств (СНГ), как Ф.Тейлор, В.Ю.Кричевский, Е.И.Исаев, И.Зимняя, Э.Зеер, Н.Кузьмина, Е.Кудрявцева, А.Маркова, В.Сластенин, и такими зарубежными учеными, как Boyazis, D.Bartram, J.Raven, A.Maslow, W.Hutmacher.

Анализ теоретических и практических источников показывает, что актуальность необходимости совершенствования, научного обоснования и специального исследования методики совершенствования управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации, возникновение потребности в глубоких научно-практических подходах, новых знаниях, навыках и умениях в этом направлении определяют актуальность темы настоящего исследования.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего учебного заведения, в котором была выполнена диссертация. Диссертация выполнена в рамках прикладного проекта ПЗ-2014-0925162601 “Создание и внедрение в практику информационных служб совершенствования системы повышения квалификации” (2015-2017 г.г.), согласно плану научно-исследовательских работ Ташкентского областного института переподготовки и повышения квалификации работников народного образования.

Цель исследования состоит в совершенствовании механизмов развития управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных учреждений в процессе повышения квалификации.

Задачи исследования:

определить методологические подходы, принципы и ведущие факторы, имеющие отношение к развитию управленческих компетенций руководителей дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации;

разработать модель методической системы, особым образом влияющей на формирование способности к управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации;

усовершенствовать и внедрить на практике дидактические механизмы развития управленческой компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, основанных на инновационно-интерактивных технологиях;

усовершенствовать на основе компетентностного подхода и квалификационных требований механизм развития содержания процесса повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций.

Объектом исследования является процесс повышения квалификации, направленный на развитие управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций.

Предмет исследования являются содержание, формы, методы и средства развития управленческой компетенции руководителя дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации.

Методы исследования. В исследовании использованы такие методы, как изучение и анализ научных источников, учебно-методических документов, учебно-методической литературы по теме, педагогическое наблюдение, социологический опрос, сравнительный анализ деятельности специалистов, педагогическая прогностика и диагностика, синтез, математико-статистическая обработка результатов исследования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствованы посредством разработки вариативного информационно-методического обеспечения, основанного на проектном образовании, смешанном обучении, тьюторской службе и инновационно-интерактивных технологий, организационно-дидактические механизмы развития управленческих компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации;

усовершенствован процесс развития управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций на основе разработки нормативно-методических документов, а также интегрирования содержания таких учебных курсов, как “Психология управления”, “Инновационный менеджмент в дошкольном образовании”, “Развитие руководителя” и выборной учебной дисциплины “Теория и практика педагогической деятельности в дошкольных образовательных организациях” в целевом управлении качеством образования;

усовершенствована на основе содержательного, мотивационно-целевого, методологического и технологического подходов модель процесса повышения квалификации, направленной на развитие управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций;

созданы альтернативные курсы повышения квалификации в целях системы импакт мониторинга развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации, дифференцирования образовательных программ и обогащения содержания образования.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

на основе практических предложений и рекомендаций по формированию правовых компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации разработано учебное пособие “Работа с документами трудового законодательства в дошкольной образовательной организации”, которое включено в качестве модуля в типовой учебный план учебных курсов повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций;

усовершенствованы педагогические условия, дидактическая система и модель развития управленческой компетенции руководителя дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации;

разработаны методики развития и диагностики уровня развития управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций;

создана дидактическая продукция, направленная на формирование таких профессиональных компетенций руководителя дошкольной образовательной организации, как руководство, лидерство, созидательность, конструкторские и исследовательские способности.

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 заключается в возможности использования функционально-структурных компонентов управленческой компетенции и критериев оценки уровней компетентности, отвечающих требованиям проблемности, интегративности и практической ориентированности образования, для обогащения теоретико-методологических и практическо-методических основ эффективной подготовки руководителей к управленческой деятельности.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их использования в разработке государственных требований, предъявляемых к содержанию и качеству системы повышения квалификации; разработанные методические рекомендации по организации занятий нетрадиционным методом в системе дошкольного образования могут быть использованы в совершенствовании учебных планов, программ дисциплин и квалификационных требований, а также создании учебников и учебных пособий.

Внедрение результатов исследования. На основе разработанных методических и практических предложений по совершенствованию управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации:

на основе практических предложений и рекомендаций по формированию правовой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации разработано учебное пособие “Работа с документами трудового законодательства в дошкольной образовательной организации”, которое включено в качестве модуля в типовой учебный план учебных курсов повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций и внедрено на практике (справка № 02-02/2-1452 Министерства дошкольного образования РУз от 1 декабря 2020 года). В результате этого на

основе содержательного, мотивационно-целевого, методологического и технологического подходов усовершенствована модель процесса повышения квалификации, направленной на развитие управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций;

предложения по определению показателей и структуры развития управленческой компетенции в качестве педагогическо-психологических особенностей управленческой компетенции в личной и профессиональной деятельности руководителя дошкольной образовательной организации (утвержденные приказом № 216 Министерства дошкольного образования от 12 декабря 2019 года) использованы в совершенствовании содержания учебных программ курса повышения квалификации руководителя дошкольной справка № 02-02/2-1452 Министерства дошкольного образования РУз от 1 декабря 2020 года). В результате этого усовершенствованы посредством разработки вариативного информационно-методического обеспечения, основанного на проектном образовании, смешанном обучении, тьюторской службы и инновационно-интерактивных технологий, организационно-дидактические механизмы развития управленческих компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации;

предложения по внедрению учебно-дидактического обеспечения и педагогических условий развития управленческих компетенций руководителя дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации использованы в реализации прикладного проекта ПЗ-20170927124 «Развитие педагогической деятельности на основе сотрудничества справка № 02-02/2-1452 Министерства дошкольного образования РУз от 1 декабря 2020 года). В результате этого организованы альтернативные курсы повышения квалификации в целях системы импакт мониторинга развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации, дифференцирования образовательных программ и обогащения содержания образования.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 5 международных и 3-х республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 22 научных работ, в том числе 2 учебных пособия, 12 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для опубликования основных результатов докторских диссертаций, из которых 4 статьи опубликовано в зарубежных журналах и 4 статей в республиканских журналах. Получено 1 авторское свидетельство из Агентства по интеллектуальной собственности.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 148 страницу.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность и необходимость темы диссертации; определены цель и задачи, объект и предмет исследования; освещена его связь с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики; изложены научная новизна, и практические результаты; обоснована достоверность результатов исследования, научная и практическая значимость полученных результатов приведены сведения об их внедрении на практике, опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертационной работы, озаглавленной, **“Научно-теоретические основы совершенствования управленческой компетенции руководителей дошкольной образовательной организации”**, на основе сравнительного анализа относящейся к теме научно-теоретической литературы проанализированы такие вопросы, как научно-педагогические основы, компетентностный подход к совершенствованию управленческой компетенции руководителя дошкольной образовательной организации, современные требования, предъявляемые к совершенствованию управленческой компетентности в условиях модернизации образования, а также освещена интегративная взаимосвязи факторов, влияющих на совершенствование управленческой компетенции руководителей в процессе повышения квалификации, с требованиями к деятельности. Наряду с этим проанализирован мировой опыт в сфере развития управленческой компетенции личности.

Под управлением понимается процесс системного и творческого регулирования деятельности субъектов образования, который проявляется в организационной, проектной, прогностической, координирующей и управленческой функциях, направленных на развитие дошкольного образования и творческое самосознание личности специалиста. Анализ различных подходов к определению понятий управление и управленческой деятельности, приведенных в исследовании, служат основанием для понимания сущности управленческой компетентности специалиста, его состав и структура соответствуют феноменологическим особенностям управления. Вопросы, относящиеся к управленческой деятельности изучены на основе научных исследований зарубежных и отечественных ученых. Теория и практика управления полностью отражается в таких принципах, как взаимное уважение, сотрудничество, доверие, компетентность, обратная связь, саморазвитие. Эти принципы служат основой для решения проблем педагогического менеджмента, теории и практики управления образовательными учреждениями, том числе в системе дошкольного образования.

В механизме управления дошкольной образовательной организации взаимодействуют два элемента: управляемая система (объект управления) и бсистема управления (субъект управления). Объект управления: дошкольная образовательная организация и ее структурные составляющие; состав педагогов; экономические ресурсы; учебный процесс. Субъектом управления

может быть коллективный орган, обладающий компетенцией управления любого объекта, и управляющая личность (руководитель дошкольной образовательной организации; воспитатель-методист).

В структуру субъектов управления дошкольной образовательной организации входят следующие: руководитель и воспитатель-методист; органы общественного управления; совет организации; опекунский совет. Отношения между субъектом и объектом управления осуществляются посредством управленческой системы, включающей цели, структуру, сотрудников, принципы, функции, методы и технологию управления. Взаимоотношения в управлении дошкольной образовательной организации могут носить субъект-субъектный и субъект-объектный характер.

В настоящее время компетентный руководитель дошкольной образовательной организации является не только личностью, обладающей специальной, профессиональной подготовкой, но должен быть способным работать в коллективе, уметь принимать самостоятельные, проявлять инициативу, уметь работать в инновационном пространстве, быть квалифицированным менеджером. В связи с этим показано, что для руководителя дошкольной образовательной организации очень важно иметь специальные знания и навыки по педагогическому менеджменту, теоретической и практической деятельности.

Термин “компетенция” происходит от латинского *competentia* – соответствие, соразмерность. Согласно словарю, иностранных слов, компетенция рассматривается как круг компетентности, круг вопросов, связанных со знанием. В словарях это понятие объясняется, как “Область хорошо понимаемых вопросов”, а в толковом словаре управленческих терминов – личностные возможности должностного лица, его навыки (знания, опыт), позволяющие ему участвовать в совершенствовании обретенной области. В связи с существованием знаний, умений принятие решений или принятие решений для себя.

Обобщая сущность понятия компетентности, связанной с профессиональной деятельностью руководителя, навык руководителя можно определить, как специфические особенности, дающие ему знания, необходимые для осуществления профессиональной деятельности. Настоящие личностные и профессиональные умения, знания руководителя характеризуют насколько соответствуют истинному уровню выполняемые ими задачи, решаемые ими проблемы.

Управленческая компетенция руководителей дошкольной образовательной организации – это неотъемлемая личностно-профессиональная характеристика совокупности знаний, ценностей, составных частей коммуникативной и организационно-методической деятельности, определяющих готовность и способность профессионально исполнять управленческие функции руководителя в дошкольных образовательных организациях, которая обеспечивает эффективное выполнение управленческих задач.

На основе анализа определен ряд общих правил, определяющих управленческие компетенции. Это следующие: общая характеристика,

определяемая личностными и профессиональными качествами руководителя; интеллектуальное, чувственное и волевое образование, связанная с жизненной позицией человека, гуманизм, демократичность, личностная ориентация; фундаментальные знания в профессиональной деятельности, теории и практике управления, широкие социальные и культурные взгляды, адаптируемость мышления; навыки работы с коллективом, построение конструктивных межличностных отношений, способность к общению; энергичность, принятие быстрых решений в обычных и необычных ситуациях, готовность к новому.

Структура показателей и содержательных особенностей управленческой компетенции руководителей дошкольной образовательной организации приведена в таблице 1.

Таблица 1

Показатели развития управленческой компетенции руководителя дошкольной образовательной организации

Показатели	Характеристика показателей развития управленческой компетенции руководителя
Когнитивный компонент	
-знание законов и принципов управленческой деятельности в общем педагогическом менеджменте; -способность к пониманию, анализу и оценке ситуаций, возникающих в управленческой деятельности;	Когнитивный компонент управленческой компетенции предусматривает наличие следующего: <ul style="list-style-type: none"> - знания о: - сфере образования, содержании учебного процесса; - субъекте учебного процесса как личности; - правилах общения, взаимного влияния, методы управления личностью и группой; - структуре, формах и методах дошкольной образовательной организации; - основных функциях управленческой деятельности; кўникмалар: <ul style="list-style-type: none"> - анализе и оценке ситуаций, возникающих в процессе управленческой деятельности; - рефлексивном самоанализе.
Ценностный компонент (значения)	
-идентифицированность к гуманистическим, демократическим, личностно-ориентированным ценностям;	Ценностный компонент управленческой компетенции включает: <ul style="list-style-type: none"> - признание личности высшей ценностью; - признание гуманизма методологической основой профессиональной, в том числе управленческой деятельности; - демократическая направленность отношений, деятельности, управления; - понимание важности профессиональной деятельности менеджера для обеспечения эффективности развития образовательной организации; - существование положительных мотивов для усвоения управленческой деятельности.
Коммуникативный компонент	
-развитые коммуникативные способности; -направленность к	Коммуникативный компонент управленческой компетенции включает: <ul style="list-style-type: none"> - коммуникативные навыки, наличие навыков конструктивного взаимодействия;

<p>конструктивному сотрудничеству</p>	<ul style="list-style-type: none"> - развитие умения регулировать отношения участников педагогического процесса, предвидеть и разрешать конфликтные ситуации; - уважение к индивидуальным особенностям каждого участника межличностных отношений в дошкольных образовательных организациях; - признание важности профессионального общения в достижении целей и задач процесса управления в дошкольных образовательных организациях.
<p>Организационно-деятельностный компонент</p>	
<p>-осуществление прогнозирования, планирования, организация управления деятельности, осуществление контроля</p>	<ul style="list-style-type: none"> - способность анализировать: состояние и ведущие направления процесса управления (состояние учебной, методической и административной деятельности); - способность определения целей и формирования задач в процессе управления; - решение задач управленческой деятельности; - регулирование и налаживание управленческой деятельности согласно плану работ в дошкольных образовательных организациях; - организация и проведение различных управленческих и методических работа с педагогами и родителями; - планирование, организация, контроль педагогического процесса дошкольного образования и деятельности педагогического состава; - совершенствование профессиональной деятельности и повышение профессиональных умений, их анализ.

В большинстве развитых стран непрерывное профессиональное развитие руководителей является основным условием совершенствования деятельности образовательной организации. Но точно также, как различаются представления о сущности мастерства управления руководителя в различных странах, различаются и механизмы развития этого управления. С этой целью был проанализирован опыт системы повышения квалификации руководителей ДОО в таких государствах, как Англия, США, Германия, Финляндия, Сингапур, Япония. Анализ мирового опыта показывает, что руководитель дошкольной образовательной организации должен ежедневно работать над собой и уметь применять в неизвестных ситуациях усвоенные им в рамках своей профессиональной подготовки знания.

Вторая глава диссертации называется **“Механизм развития управленческой компетенции руководителей дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации”**, в ней разработаны структуры совершенствования организационно-управленческих механизмов соответствующих андрагогическим образовательным требованиям развития управленческой компетентности руководителя в процессе повышения квалификации, вариативное информационно-методическое обеспечение, основанное на инновационно-интерактивных технологиях развития управленческой компетентности.

В результате проведенных исследований определены организационные аспекты процесса совершенствования управленческой компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, в частности:

- усилить личностную ориентированность процесса формирования управления, то есть, опираясь на интересы и потребности руководителей, создать условия выбора, активизирующего учебный процесс; это означает, что руководитель должен сам изучать, создавать свои знания;

- обучать решению профессиональных проблем посредством разработки новых видов и методов деятельности. В связи с этим важным является не только знакомить руководителей с научными основами и различными методами осуществления управленческой деятельности, но создавать ситуации для проектирования, анализа, оценки и самооценки;

- ориентировать личность на самосовершенствование. Для нас основным требованием является создание условий для проявления самостоятельности и творчества руководителей в решении предлагаемых управленческих задач, дать им возможность видеть свой рост, достижения.

Из теоретических правил компетентного подхода вытекает, что основную часть обучения должны составлять практические задания (ситуации), в процессе их выполнения руководители дошкольных образовательных организаций должны разрабатывать методы осуществления деятельности, формировать навыки и накапливать опыт менеджментской деятельности. Однако посредством использования симуляции данной деятельности можно специально моделировать часть индивидуальных учебных занятий учебного процесса. Например, управленческая практика, симуляционное практическое управление в виде своеобразной игры и прочее.

В процессе формирования управленческой компетентности руководителя важным является практическое ориентирование деятельности руководителей, проводить эксперименты с использованием **образовательных методов** (ассисмент, кейс стади), симуляционных игр (симуляция, деловые, ролевые игры).

Инновацией системы дошкольного образования является конечным результатов деятельности, воплощающей в себе создание новых методов обучения, воспитания и управления в дошкольной образовательной организации, их внедрение в деятельность системы дошкольного образования, внедрение маркетинговых или организационных методов в систему, создание новых рабочих мест или установление внешних связей.

Инновационный менеджмент выполняет следующие функции, а именно: определение целей инновационного менеджмента в дошкольных образовательных организациях; социальная функция; организационная функция; функция управления мотивацией; функции финансового расчета и контроля.

Существуют следующие методы инновационного менеджмента: регулирование планирования инноваций; анализ ситуации (ситуации, сотрудников и прочее); планирование; приспособление; управление конфликтами; креативный менеджмент.

Концепция развития управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций на основе вышеуказанных подходов разработана в виде следующих положений:

1. Структура методической системы – формируется на основе блочного иерархического принципа и включает целевой, мотивационный, содержательный, технологически-процессуальный и диагностический компоненты;

2. Методическая система подготовки руководителей к управленческой деятельности в процессе повышения квалификации строится на основе интеграции инновационного, компетентостного, деятельностного, модульного и дифференцированного подходов;

3. Соответствие системы форм, методов и средств традиционности, а также методологической направленности процесса обучения общепрофессиональным и специальным дисциплинам в формировании управленческих компетенций руководителей в процессе повышения квалификации;

4. Выпускные проектные работы, самостоятельная работа, научно-исследовательские работы руководителей должны соответствовать важным проблемам науки и практики.

Разработанная на основе данной концепции модель совершенствования управленческой компетенции руководителей дошкольного образования в процессе повышения квалификации состоит из: мотивационно-целевого, методологического подходов, таких компонентов, как технологические процессы и диагностический компонент.

Мотивационно-целевой компонент модели охватывает иерархию целей, самые главные из них – формирование учебной, научно-практической и профессиональной компетенций.

Методологический компонент модели охватывает компетентостный, деятельностный и креативность, основан на подготовке к руководству, которая используется в процессе повышения квалификации.

Содержательный компонент модели строится на дидактических принципах, относящихся к психологии управления из блока дисциплин общепрофессиональной подготовки, а также изучаемых в блоках по подготовке к руководству теории управления, непрерывности, органичности, последовательности, системности в образовании.

В **технологическом компоненте** модели в процессе преподавания дисциплины “Психология управления” из блока общепрофессиональной подготовки, дисциплин “Инновационный метод в дошкольном образовании” и “Совершенствование кадров” из блока дисциплин подготовки к руководству, “Менеджмент качества в дошкольном образовании” из блока выборочных дисциплин использованы технология проблемного обучения, *методы наглядного обучения на практических занятиях, проектирования в самообразовании, кластер и исследовательский методы, технология “знаю, хочу узнать, узнал (ЗХУ)” при выполнении выпускного проекта.*

Диагностический компонент предусматривает постоянный мониторинг и диагностирование уровня знаний и формирования управленческой компетенции руководителей. При этом оценка осуществляется по результатам усвоения управленческой психологии в процессе обучения, инновационного менеджмента в дошкольном образовании, управленческой компетенции в дисциплинах по развитию способностей к руководству, согласно *репродуктивному, частично-поисковому и креативному* уровням управленческой компетенции.

Руководитель оценивается в основном по *трем критериям: репродуктивному* (работа с программными средствами, математическое моделирование в профессиональной деятельности), *продуктивному* (умение разрешать проблемные ситуации), *креативному* (управленческая деятельность высокого уровня) (рис.2).

В рамках исследования созданы возможности совершенствования организационно-управленческие механизмов, позволяющих определить инновационные формы повышения квалификации на основе требований андрагогического образования в развитии управленческой компетентности руководителей дошкольной образовательной организации, обеспечивать адаптируемость образовательных программ к потребностям, дифференциацию, внедрить альтернативные формы повышения квалификации и образовательных моделей, основанных на дистанционном обучении, внедрить альтернативные формы обучения.

Дифференцированные программы обучения – позволяют планировать и организовывать содержание, формы, методы и средства стратегий профессионального развития руководителей дошкольных образовательных организаций с учетом индивидуально-профессиональных потребностей руководителей, существующий уровень управленческой компетентности.

Альтернативные формы повышения квалификации – являются формами приравненными к действующим формам повышения квалификации, подтверждающими результаты индивидуального профессионального мастерства руководителей дошкольных образовательных организаций с использованием форм самостоятельного повышения квалификации.

Сформулированные на основе теоретического анализа, онлайн опросов и эмпирических исследований на основе государственных требований к повышению квалификации и вышеуказанному дифференцированному подходу, усовершенствованы выводы и организационно-дидактическая система организации процесса повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций.

Критерии оценки уровня подготовки руководителей к управленческой деятельности определяются психологической подготовкой, формированием навыка инновационного менеджмента, развития руководящего управленческого навыка, а также исследовательских способностей в процессе повышения квалификации.

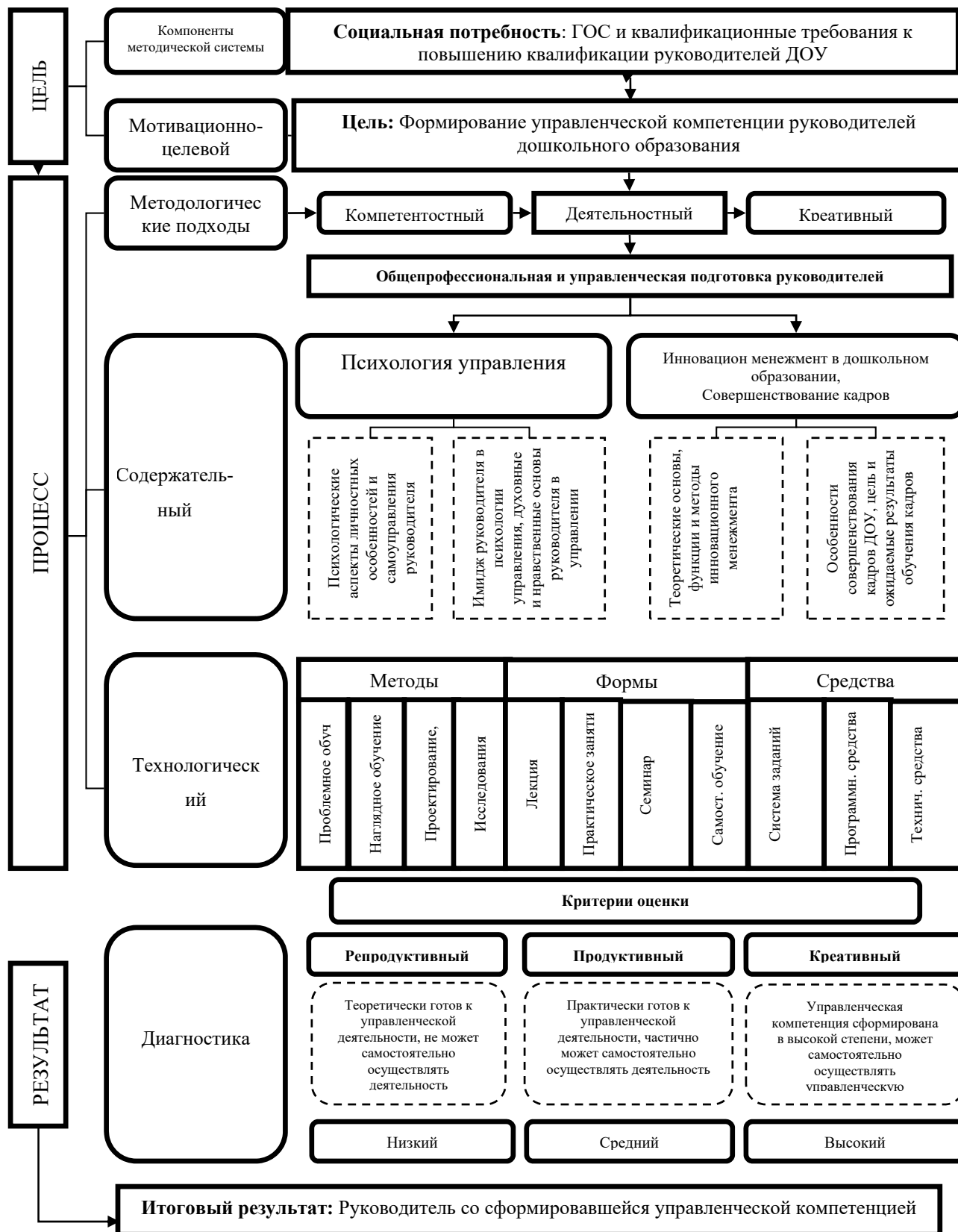


Рис. 2. Модель совершенствования управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации

Решение проблемы развития управленческой компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций основывается на идеях и теоретических принципах, раскрывающих компетентностный подход к процессу их профессиональной подготовки. Определяющие управленческие способности неотъемлемые личностно-профессиональные характеристики в совокупности знаний, ценностей, составных частей коммуникативной и организационно-методической деятельности, обеспечивают эффективное выполнение управленческих задач.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **“Эффективность экспериментальных работ, направленных на развитие управленческой компетенции руководителей дошкольной образовательной организации”**, приведены такие сведения, как методика организации и проведения педагогического эксперимента, анализ результатов экспериментальных работ.

Экспериментальные работы были проведены в процессе повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций с целью формирования управленческой компетенции на основе методики преподавания общепрофессиональных дисциплин и дисциплин по подготовке к руководству в дошкольных образовательных организациях при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольного образования, Управлении дошкольными образовательными организациями Наманганской области, Управлении дошкольными образовательными организациями Бухарской области в 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 учебных годах.

Экспериментальные работы состоят из следующих этапов: *фиксирующий, определяющих, обучающий.*

В экспериментальных работах были использованы следующие методы: проведение (онлайн) анкетного опроса, бесед (во время занятий); анализ типовых и рабочих учебных планов по блокам общих и управленческих дисциплин для руководителей дошкольного образования; наблюдение и анализ учебного процесса; проведение контроля курсовых и выпускных работ.

В совершенствовании управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации по следующим **критериям и показателям** определялись *уровень усвоения системы заданий и способности применения их в управленческой деятельности.*

Эти критерии были учтены при оценке контрольных работ, проведенных в экспериментальной группе по таким учебным дисциплинам, как “Психология управления”, “Инновационный менеджмент в дошкольном образовании”, “Развитие руководителя”, анализ их выполнения позволил определить эффективность подготовки руководителей к управленческой деятельности на аудиторных и внеаудиторных занятиях.

Критерии и показатели подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций к управленческой деятельности:

1. **Креативный** (высокий уровень) – При этом руководитель ДОО может определить и сформулировать проблему, сам организует свою деятельность.

Умеет выбрать средства и методы для осуществления управленческой деятельности. Самостоятельно определяет гипотезу, цель, объект и предмет управления. Анализирует свою деятельность в целях совершенствования полученных результатов.

2. Продуктивный (средний уровень) – При этом руководителей ДОО демонстрирует навыки построения своей управленческой деятельности в задании, основываясь на предоставленный образец и накопленный опыт. Умеет организовать свою управленческую деятельность, формулирует гипотезу, определяет цель и выбирает метод в соответствии с существующими условиями. Самостоятельно анализирует свою управленческую деятельность и себя.

3. Репродуктивный (низкий уровень) – При этом руководителей ДОО демонстрирует построение управленческой деятельности согласно предоставленному образцу и конструкции. Однако он не в состоянии осуществлять управленческую деятельность. С помощью педагога формулирует гипотезу, определяет цель и выбирает метод, но не в состоянии самостоятельно определить объект и предмет управления. Руководитель не может самостоятельно проанализировать свою деятельность.

Фиксирующий, определяющий и обучающий эксперименты были проведены в дошкольных образовательных организациях при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольного образования, Управлении дошкольным образованием Наманганской области, Управлении дошкольным образованием организациями Бухарской области, Управлении дошкольным образованием Сырдарьинской области при участии 424 руководителей и 187 сотрудников, ответственных за работу с кадрами.

Результаты педагогического эксперимента, проведенного в целях подготовки к управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных учреждений при ИПШКРСДОУ, управлений дошкольного образования Наманганской, Бухарской, Сырдарьинской областей

Таблица 1

Результаты экспериментальных работ, проведенных в ИПШКРСДОУ

Название организации	Уровень	Экспериментальные группы (47 руководителей)				Контрольные группы (54 руководителя)			
		Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%
ИПШКРС ДОУ	Высокий	16	33.3	23	48.9	24	42.8	23	42.6
	Средний	26	54.2	22	46.8	26	46.4	25	46.3
	Низкий	6	12.5	2	4.3	6	10.7	6	11.1

Таблица 2

Результаты экспериментальных работ, проведенных в ДОО Наманганской области

Название организации	Уровень	Экспериментальные группы (50 руководителей)				Контрольные группы (50 руководителей)			
		Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%
УДО Наманганской области	Высокий	19	37.3	26	52	20	39.2	22	44
	Средний	27	52.9	23	46	24	47.1	20	40
	Низкий	5	9.8	1	2	7	13.7	8	16

Таблица 3

Результаты экспериментальных работ, проведенных в ДОО Бухарской области

Название организации	Уровень	Экспериментальные группы (122 руководителя)				Контрольные группы (121 руководитель)			
		Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%
УДО Бухарской области	Высокий	57	44.9	63	51.6	53	43.4	40	33.1
	Средний	51	40.1	55	45.1	51	41.8	57	47.1
	Низкий	19	14.9	4	3.4	18	14.8	24	19.8

Таблица 4

Результаты состояния подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций при ИПКРСДОУ, управлений дошкольного образования Наманганской, Бухарской, Сырдарьинской областей к управленческой деятельности в начале эксперимента и в конце эксперимента

Название организации	Уровень	Экспериментальные группы (219 руководителей)				Контрольные группы (225 руководителей)			
		Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%	Число руководителей ДОО	%
ИПКРСДО, УДО Наманганской области, УДО Бухарской области	Высокий	92	40.7	112	51.1	97	42.3	85	37.8
	Средний	104	46	100	45.7	101	44.1	102	45.3
	Низкий	30	13.3	7	3.2	31	13.6	38	16.9

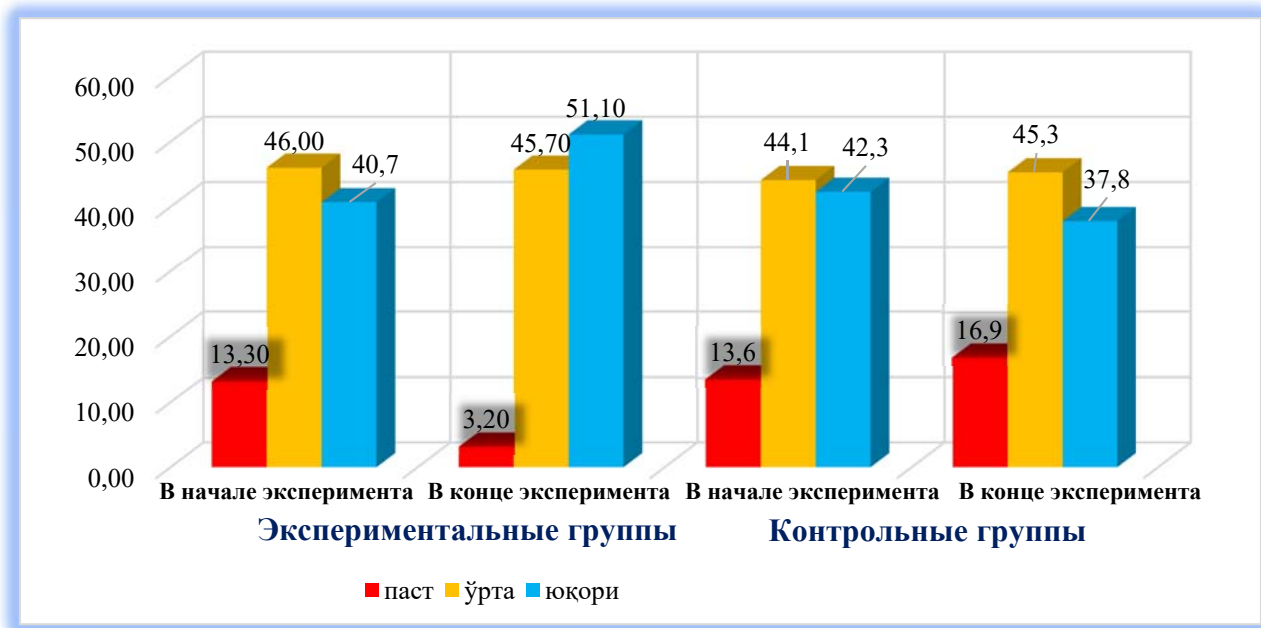


Рис. 3. Общая диаграмма готовности руководителей к управленческой деятельности в экспериментальной и контрольной группах в начале и в конце эксперимента

$$T_{x,y} = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{S_x^2}{n_1 + n_2 + n_3} + \frac{S_y^2}{m_1 + m_2 + m_3}}} = 4,47$$

На основе критерия Стьюдента уровень значимости статистического признака примем, как $\alpha = 0.05$, тогда $p = 1 - \alpha = 0.95$, а степень свободы $k = 86$. Критическая точка двустороннего критерия по таблице распределения Стьюдента равна:

$$t_{1-\alpha}(k) = t_{0,95}(86) = 1.84$$

Из этого видно, что значение статистической выборки больше критической точки:

$$T_{x,y} = 4.47 > 1.84$$

В заданном уровне значения α для проверки гипотезы H_1 о нормальном распределении выборки вычисляем сначала теоретические частоты, затем критерий соответствия по системе Пирсона - χ^2 -квadrat по следующей формуле:

$$\chi^2_{n,m} = \frac{1}{n \cdot m} \sum_{i=1}^3 \frac{(nm_i - mn_i)^2}{m_i + n_i} = \sum_{i=1}^3 \frac{(m_i - n_i)^2}{m_i + n_i} \quad (1)$$

$$\chi^2_{n,m} = \frac{(38-7)^2}{38+7} + \frac{(102-100)^2}{102+100} + \frac{(85-112)^2}{85+112} = 22.39 \text{ га тенг.}$$

По данному критерию степени свободы $\nu = 3 - 1 = 2$, таблице распределения χ^2 -квadrat найдем критическую точку. Вероятность достоверности для $p = 0.95$

$$T_{0,95}(B) = T_{0,95}(2) = 6(2)$$

Так как односторонний критерий “строго” отклоняет нулевую гипотезу по сравнению с двусторонним критерием, рассмотрим правостороннюю

критическую область. Правосторонняя критическая область равна:

$$\chi_{n,m}^2 = 22.39 > 6(3)$$

Отсюда, в связи с тем, что распределение χ^2 -квадрат больше критической точки, нулевая гипотеза отклоняется.

Следовательно, нулевая гипотеза H_0 о равенстве главных средних значений отклоняется и принимается гипотеза H_1 . С 90 % уверенностью можно сказать, что показатели среднего усвоения в экспериментальных группах были всегда выше показателей среднего усвоения в контрольных группах. Отсюда можно сделать вывод об эффективности проведенного обучения.

В дошкольных образовательных организациях с использованием современных средств использован сравнительный эксперимент для оценки эффективности образовательной методики. В сравнительном эксперименте для предотвращения недостоверности результатов эксперимента предусматривается одновременная работа обучающего как в контрольной, так и в экспериментальной группе.

В изучении эффективности процесса повышения квалификации за основу было взято практическое применение с использованием современных средств объема, содержания информации, проблем, возникающих в управленческой деятельности. В результате повышения качества и эффективности подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций к управленческой деятельности можно заключить, что они способны преодолеть проблемы в своей управленческой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования темы “Совершенствования управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации” представлены следующие выводы:

1. Под управленческой деятельностью понимается процесс системного и творческого регулирования деятельности субъектов образования, выражающийся в организационной, проектной, оценочной, координирующей и управленческой функциях, направленных на совершенствование дошкольного образования и творческое самоосознание личности руководителя. Вопросы, имеющие отношение к управленческой деятельности, изучены на основе научных исследований зарубежных и отечественных ученых. Теория и практика управления полностью отражается в принципах взаимного уважения, сотрудничества, доверия, ответственности, компетентности, обратной связи, самосовершенствования.

2. Компетентный руководитель дошкольной образовательной организации должен быть не только личностью, готовой к управленческой деятельности, но квалифицированным менеджером, который может работать в коллективе, принимать самостоятельные решения, проявлять инициативу, работать в инновационном пространстве. В связи с этим для руководителей очень важно владеть специальными знаниями и навыками педагогического менеджмента в дошкольных образовательных организациях, в области теоретической и практической деятельности.

3. В качестве основы для моделирования процесса формирования управленческой компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций освещены целенаправленность, динамические особенности, обосновывающая, организационно-методическая деятельности. Обогащение содержания общих подготовительных дисциплин, расширение мировоззрения руководителей в управленческой деятельности в учебном процессе на курсах повышения квалификации создают необходимые условия для руководителя дошкольной образовательной организации в реализации содержания управленческой деятельности, форм и методов его усвоения.

4. В решении проблемы развития управленческой компетенции директора дошкольной образовательной организации в процессе повышения квалификации следует основываться на идеи и теоретические принципы, компетентностного подхода к данному процессу. Научно обосновано, что определяющие управленческую способность знания, ценности, составные части коммуникативной и организационно-методической деятельности в неотъемлемой личностно-профессиональной характеристике обеспечивают эффективное выполнение управленческих задач.

5. На лекциях, практике, самостоятельном образовании, подготовке выпускных проектов руководителям были показаны в процессе совершенствования их общепрофессиональной подготовки методы использования современных информационно-коммуникационных технологий, образовательных технологий и методик. Это послужило самостоятельности руководителей в осуществлении управленческой деятельности и формированию управленческих компетенций в процессе производства.

6. В целях повышения качества анализа результатов экспериментальных работ в педагогических исследованиях с использованием различных видов методик и образовательных технологий разработана электронная программа, которая была внедрена в экспериментальную работу. Результаты экспериментальных работ проанализированы с помощью программы MS Excel.

Предложения и рекомендации по совершенствованию управленческой компетенции руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации и переподготовки:

1. Совершенствовать программы дисциплин по общепрофессиональной подготовке и подготовке к руководству в дошкольных образовательных организациях, совершенствовать методику подготовки к управленческой деятельности при создании учебников и учебных пособий;

2. Обеспечить последовательность, органичность, непрерывность учебного материала, ориентирующего слушателей к управленческой деятельности, на всех этапах процесса обучения и воспитания, преподавания дисциплин в системе повышения квалификации, в частности, общепрофессиональной подготовки и преподавании дисциплин по руководству;

3. Следует обратить внимание на создание методики подготовки руководителей по таким видам профессиональной деятельности, как “производство”, “организационное управление” и “исследовательская работа” на основе подготовки руководителей к управленческой деятельности в системе повышения квалификации.

**SCIENTIFIC COUNCIL No.PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 ON AWARD OF
SCIENTIFIC DEGREES AT THE INSTITUTE FOR RETRAINING AND
ADVANCED TRAINING OF PRESCHOOL EDUCATION
PERSONNEL AND MANAGERS**

**INSTITUTE FOR RETRAINING AND ADVANCED TRAINING OF
PRESCHOOL EDUCATION PERSONNEL AND MANAGERS**

HAMDAMOVA MAXZUNA TURSUNOVNA

**IMPROVEMENT OF MECHANISMS OF DEVELOPMENT OF
MANAGEMENT COMPETENCE OF THE DIRECTORS OF PRESCHOOL
EDUCATIONAL ORGANIZATION IN THE PROCESS OF TRAINING**

13.00.08 – The theory and methodology of preschool education and upbringing

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

Tashkent – 2020

The theme of the doctoral (PhD) dissertation was registered by the Supreme Attestation Commission of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under No. B2020.2.PhD/Ped1731.

The doctoral (PhD) dissertation was carried out at the Institute for Retraining and Advanced Training of Preschool Education Personnel and Managers.

The abstract of the doctoral (PhD) dissertation was posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of the Scientific Council at www.mdomoi.uz and on the website of “ZiyoNet” Information and Educational Portal at www.ziyo.net.

Scientific supervisor:

Official opponents:

Doctor of Pedagogical Sciences,

Doctor of pedagogical sciences,

Leading organization:

Puchon University in Tashkent

The defence of the doctoral dissertation will be held on “___” _____ 2021, at ___ at the meeting of the Scientific Council No.PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 on Award of Scientific Degrees at the Institute for Retraining and Advanced Training of Preschool Education Personnel and Managers (Address: House 64, Yusuf Xos Hojib street, Yakkasaroy district, Tashkent city. Phone number: (99871)150-01-27; Fax number: (99871)150-01-27; e-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

The doctoral (PhD) dissertation can be looked through in the Information Resource Centre of the Institute for Retraining and Advanced Training of Preschool Education Personnel and Managers (registered under No.____). Address: House 64, Yusuf Xos Hojib street, Yakkasaroy district, Tashkent city. Phone number: (99871)150-01-27; Fax number: (99871) 150-01-27 e-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on “_____” _____ 20 .

(Registry record No. _____ dated “___” _____ 20 .)

K.T.Olimov

Deputy Chairman of the Scientific Council
on Award of Scientific Degrees,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

D.O.Himmataliev

Scientific Secretary of the Scientific Council
on Award of Scientific Degrees,
Doctor of Pedagogical Sciences,

N.Kh. Rakhmankulova

Chairwoman of the Scientific Seminar of the
Scientific Council on Award of Scientific Degrees,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

INTRODUCTION

The aim of research is to improve the mechanisms of development management competence of preschool education organization managers in the process of professional development.

The tasks of the research are:

identification of methodological approaches, principles and leading factors for the development of management competence of the director of preschool education in the process of professional development;

development of a model of the methodological system, which has a significant impact on the formation of the ability of directors of preschool education in the management process in the process of professional development;

improvement and implementation of didactic mechanisms based on innovative interactive technologies for the development of management competence of directors of preschool education organizations;

Improving the mechanism for developing the content of the process of professional development of directors of preschool education on the basis of competency-based approaches and qualification requirements.

The object of the research is the process of the mechanisms of development management competence of preschool education organization managers in the process of professional development institutions.

The scientific novelty of the research is as follows:

organizational and didactic mechanisms for the development of management competencies of directors of preschool education organizations in the process of professional development have been improved through the development of project information, mixed learning, tutoring services and alternative information and methodological support based on innovative interactive technologies;

Development of normative and methodological documents on targeted management of the quality of education and integration of the content of elective courses "Management Psychology", "Innovative Management in Preschool Education", "Leader Development" and "Theory and Practice of Pedagogical Activity in Preschool Education" the process of developing management competence has been improved;

The model of the professional development process aimed at developing the management competence of directors of preschool educational institutions has been improved on the basis of meaningful, motivational-targeted, methodological and technological approaches;

A system of impact monitoring of the development of management competencies of the director of preschool education, alternative training courses were organized in order to differentiate educational programs and enrich the content of education.

Implementation of research results. On the basis of methodological and practical recommendations for improving the management competence of directors of preschool education in the process of professional development:

Based on practical suggestions and recommendations on the formation of legal competencies of preschool education directors in the process of professional development, a textbook "Working with labor legislation in preschool education" was developed and modular training courses for preschool directors were included in the standard curriculum and implemented. (Reference No. 02-02 / 2-1452 dated December 1, 2020 of the Ministry of Preschool Education). As a result, the model of the in-service training process aimed at developing the management competence of directors of preschool education organizations has been improved on the basis of meaningful, motivational-targeted, methodological and technological approaches;

Suggestions for determining the indicators of development of management competence in preschool education directors and the psychological and pedagogical features of management competence as personal and professional activities (approved by the Order of the Minister of Preschool Education dated December 12, 2019 No. 216) (Reference No. 02-02 / 2-1452 of 1 December 2020 of the Ministry of Preschool Education). As a result, in the process of professional development, organizational and didactic mechanisms for the development of management competencies of directors of preschool education organizations have been improved through the development of project information, mixed learning, tutoring services and alternative information and methodological support based on innovative interactive technologies;

Proposals on the methodological and didactic support for the development of management competencies and the implementation of pedagogical conditions of the director of preschool education were used in the implementation of the practical research project PZ-20170927124 "Development of pedagogical activities in educational institutions" (Ministry of Preschool Education December 1, 2020 02 Reference No. -02 / 2-1452). As a result, a system of impact monitoring of the development of management competencies of the director of preschool education, alternative training courses were organized in order to differentiate educational programs and enrich the content of education.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часи; I part)

1. Hamdamova M.T. Kindergarten, as the first competent, rural education systems // European journal of Research and Reelection in educational Sciences, Volume 7 November 12, 2019 Part VI, ISSN 2056-5852, Progressive Academic Publishing, UK 5, P.276-281 (13.00.00; №3)

2. Ҳамдамова М.Т. Мактабгача таълим ташкилотида педагог-тарбиячиларнинг инновацион фаолиятини ривожлантириш омили сифатида раҳбарнинг бошқарув компетенцияси // Муғаллим ҳэм узликсиз билимлендириў. – Нукус, 2019, №4. ISSN 2181-7138, Б.123-126. (13.00.00 №20)

3. Хамдамова М.Т. Развитие профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных учреждений // Научно-практический журнал «Вопросы науки и образования» – Electronic journal, ноябрь 2019 №28(77), С.8-13.

4. Ҳамдамова М.Т. Мактабгача таълим ташкилотида педагог тарбиячиларнинг инновацион фаолиятини ривожлантириш омили сифатида раҳбарнинг бошқарув компетенцияси // Муғаллим ҳэм узликсиз билимлендириў. – Нукус, 2019, №2. Б. . (13.00.00 №20)

5. Хамдамова М.Т. Современный руководитель дошкольного образовательного учреждения: основы управления// Сборник научных статей по итогам работы, Международного научного форума том 2, «Наука и инновации - современные концепции». Дата рассылки сборника – 18 октября 2019 г, Москва 2019, С.46-50.

6. Хамдамова М.Т. Методическая работа в дошкольных образовательных учреждениях как фактор повышения качества образования//«Проблеми та перспективи розвитку сучасно науки в країнах Європи та азії», XX міжнародна науково-практична інтернет- конференція- 31 жовтня 2019, збірник наукових праць, Переяслав-Хмельницький-2019, С.67-70.

7. Hamdamova M.T. Management competencies of the head of the educational organization in the context of formation of the competent personality of the graduate//International Conference “Scientific research of the sco countries: synergy and integration” Materials of the International Conference, Beijing, China, PRC, January 25, 2020 , ISBN 978-5-905695-86-5, P.65-69.

8. Хамдамова М.Т. Ёшларда раҳбарликка хос қобилиятлар психодиагностикаси//“Таълим сифати самарадорлигини оширишда халқаро тажриблардан фойдланиш: муаммо ва ечимлар” Республика илмий- амалий конференция материаллари тўплами, 2020 йил 28-29 апрел, ISBN 978-9943-45-75, @SVXTXQTMOHM, Б.411-413.

II бўлим (II часи; II part)

9. Ҳамдамова М.Т., Буриев Х. Мактабгача таълим ташкилотида меҳнат қонунчилиги ҳужжатлари билан ишлаш // Ўқув қўлланма, Тошкент “Ozkitobsavdo” 2020, ISBN 978-9943-6297-6-9, УЎК: 373,2:37,9 (075), КБК: 74.102 я7, 204 бет.

10. Ҳамдамова М.Т., Ф.Турсунов, А. Закиров, Ф.Хайтова. Мактабгача таълим муассасаларида меҳнат қонунчилигини тартибга солишнинг ҳуқуқий асослари // Ўқув қўлланма, “Navro`z” нашриёти, Лицензия №А1.170, ISBN: 978-9943-601-48-2, Тошкент- 2019, 268 бет.

11. Hamdamova M.T., Khimmataliyev D., Abdunazarova N. Development of interpersonal relations o senior preschoolers by means of plot-role games// International Conference “Process Manegement and Scientific Developments”, Novotel Birmingham Centre, Birmingham, United kingdom, November 30, 2019, Infinity publishing

12. Hamdamova M.T., D.Khimmataliyev, N.Abdunazarova, A.Parmanov, J.Parmanov. Organizations of management in the system of preschool educations on the basis of pedagogical partnership// University Press Journals, University Park, Notingham NG7 2rd, United Kingdom, November 28, 2019, ISSN: 0013-5984, E-ISSN: 1554-8279

13. Hamdamova M.T., N.Abdunazarova, N.Abdullayeva, B. Khodjayorova. Pedagogical conditions for the development of artistic perception in children of the fifth year of life in the process of familiarization with works of fine art// University Press Journals, University Park, Notingham NG7 2rd, United Kingdom, December 02, 2019, ISSN: 0305-764X, E-ISSN: 1469-3577

14. Ҳамдамова М.Т., Н. Абдуназарова, Ж.Парманов. Мактабгача таълим ташкилотларини инновацион ривожлантириш муаммолари // Наманган давлат университети илмий ахборотномаси- 2019 йил 12- сон, ISSN: 2181-0427, Б.234-338.

15. Hamdamova M.T., X.Buriyev. Formation of professional competence of a successful head of a preschool institution for management activity// European journal of Research and Reflection in educational Sciences, Volume 8 November 2, 2020 Part I, ISSN 2056-5852, Progressive Academic Publishing, UK 5, P.162-166.

16. Ҳамдамова М.Т. Тасвирий фаолият- болалар билан олиб бориладиган таълим- тарбиявий ишнинг асосий қисми сифатида//“Ўзбекистонда илмий- амалий тадқиқотлар” мавзусидаги Республика 14- кўп тармоқли илмий масофавий онлайн конференция материаллари тўплами, 31 Март 2020 йил, 4- қисм Тошкент, УЎК 323 (575,1) (063), КБК 66,3 (5Ў)я 43, Й-18, Б.174-175.

17. Ҳамдамова М.Т., Ш.Сайдуллаев. Меҳнатнинг ҳуқуқий муносабатлари:ишга қабул қилишни расмийлаштириш// Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети ”Мактабгача таълим” факултети Республика илмий амалий семинари материаллари тўплами, Тошкент-2019, Б.183- 188.

18. Ҳамдамова М.Т. Ш.Қосимова. Мактабгача таълим ташкилоти: Бошқарувнинг самарали усуллари зарур// Мактабгача таълим методикаси ва назарияси №7 сон Тошкент, 2019, Б.2-3.

19. Hamdamova M.T., A.Qosimov. Modelling the process of formation of management competence of specialists in the process of professional development// European journal of Research and Reflection in educational Sciences, 8(8), Part III, P.31-34.

20. Ҳамдамова М.Т., Н. Абдуназарова. Тимсол тарбияси//Ўзбекистон Республикаси Миллий гвардияси ҳарбий- техник институти “Захириддин Мухаммад Бобур ҳаёти ва фаолияти: замонавий тадқиқотлар ва инновацион ёндошувлар” республика онлайн илмий- амалий анжумани материаллари тўплами, 2020 йил 26 июнь Тошкент, Б.225-230.

21. Ҳамдамова М.Т., Ш.Қосимова. Ёзда ҳам спортдан узоқлашманг!// Эстетик фанлар методикаси илмий-методик, таълимий, маънавий- маърифий журнал. – Тошкент: 2019. №7 (19) сон . Б.28-29.

22. Ҳамдамова М.Т. Боланинг кўзларида бахт порласин!// Мактабгача таълим методикаси ва назарияси №2 сон Тошкент, 2018. Б.2-3.

Автореферат « Замонавий таълим » журнали таҳририятида таҳрирдан
ўтказилиб, ўзбек, рус ва инглиз тилларидаги матнлар ўзаро
мувофиқлаштирилди. (№ 68. 05.10.2020-йил)

Бичими: 84x60 ¹/₁₆. «Times New Roman» гарнитураси.
Рақамли босма усулда босилди.
Шартли босма табағи: 3. Адади 100. Буюртма № 180.

Гувоҳнома № 10-3719

“Тошкент кимё технология институти” босмахонасида чоп этилган.

Босмахона манзили: 100011, Тошкент ш., Навоий кўчаси, 32-уй.