

**ПЕДАГОГЛАРНИ КАСБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА ЯНГИ  
МЕТОДИКАЛАРГА ЎРГАТИШ МИЛЛИЙ-ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ  
DSc.28/3012.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ПЕДАГОГЛАРНИ КАСБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА  
ЯНГИ МЕТОДИКАЛАРГА ЎРГАТИШ МИЛЛИЙ-ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

Кўлёзма ҳуқуқида  
УДК: 371.11

**БАЙБАЕВА МУХАЙЁ ХУДАЙБЕРГЕНОВНА**

**ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИДА СОҒЛОМ ВА ИЖОДИЙ МУҲИТНИ ЯРАТИШ  
МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 –Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSC) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Педагогика фанлари доктори(DSc) диссертацияси автореферати  
мундарижаси**

**Оглавление автореферата докторской (DSc) диссертации по  
педагогическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of doctoral of science (DSc)  
on pedagogical science**

**Байбаева Мухайё Худайбергеновна**

Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва  
ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш

**Байбаева Мухайё Худайбергеновна**

Совершенствование механизмов создания здоровой, творческой среды  
в управленческой деятельности руководителей образовательных  
учреждений.

**Baybaeva Mухайё Худайбергеновна**

Improving mechanisms of forming healthy and creative environment in  
management activity of education institutions managers

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published work.....

**ПЕДАГОГЛАРНИ КАСБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА ЯНГИ  
МЕТОДИКАЛАРГА ЎРГАТИШ МИЛЛИЙ-ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ  
DSc.28/3012.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ПЕДАГОГЛАРНИ КАСБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА  
ЯНГИ МЕТОДИКАЛАРГА ЎРГАТИШ МИЛЛИЙ-ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

Қўлёзма ҳуқуқида  
УДК: 371.11

**БАЙБАЕВА МУХАЙЁ ХУДАЙБЕРГЕНОВНА**

**ТАЪЛИМ МУАССАСАСИ РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИДА СОҒЛОМ ВА ИЖОДИЙ МУҲИТНИ ЯРАТИШ  
МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 –Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSc) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Фан доктори (DSc) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2021.1.DSc/Ped209 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация А.Авлоний номидаги педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий-тадқиқот институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий Кенгаш веб-саҳифасида ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) ва “ZiyoNET” Ахборот-таълим порталида ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Исмаилова Зухра Карабаевна**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Акрамова Шахноза Абраровна**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Исакулова Нилуфар Жаникуловна**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Шоумаров Ғайрат Бахрамович**  
психология фанлари доктори, профессор

**Етакчи ташкилот:**

Диссертация ҳимояси Педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий тадқиқот институти ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 рақамли Илмий Кенгаш 2022 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; Web-site:[www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz); E-mail:[avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz).)

А.Авлоний номидаги педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий-тадқиқот институтининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_\_\_ рақами билан рўйхатга олинган). (Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.)

Диссертация автореферати 2022 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ куни тарқатилди.  
(2022 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси).

**М.А.Юлдашев**  
Илмий даражалар берувчи  
Илмий Кенгаш раиси, п.ф.д., профессор

**М.Пардаева**  
Илмий даражалар берувчи  
Илмий Кенгаш илмий котиби,  
п.ф.ф.д., (Phd)

**Ш.И.Пахрутдинов**  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
қошидаги Илмий Семинар раиси, с.ф.д., профессор

## КИРИШ (фан доктори (DSc) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурияти.** Жаҳондаги глобаллашув ва таълимнинг интеграциялашуви жараёнларида таълим муассасаси раҳбарларининг бошқарув фаолиятида ижодий ёндашув, замонавий билим, кўникма, малакалари ва касбий-ижтимоий тайёргарлигини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Хусусан, АҚШнинг Гарвард университетининг Career Services марказида таълим муассасаси раҳбарлари ўртасида ўтказилган ижтимоий сўров натижаларига кўра 79,8% қисми ижодий компетентлигини белгиловчи муҳим мезон соғлом муҳит деб белгиланган. Нанъян технология университетида таълим муассасаси раҳбарлари ўртасида ўтказилган сўровнома натижасида 65,5% раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ижодкорлик жиҳатлари муҳим деб белгиланган. Шу боис, умумий ўрта таълим ташкилоти раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш бўйича илмий тадқиқотлар олиб бориш муҳим аҳамият касб этади.

Бугунги кунда таълимга компетенциявий ёндашув асосида раҳбарларнинг рақобатбардошлигини ошириш, уларда ижодий муҳитни шакллантириш, касбий фаолият соҳаларига соғлом муҳитни яратиш орқали креативлик қобилиятларини ривожлантириш, шунингдек, таълим сифатини таъминлаш ва самарадорликга эришиш масалалари долзарб йўналишлардан бири сифатида тадқиқ этилмоқда. Ана шу нуқтаи-назардан илғор хорижий тажрибалар асосида бошқарув фаолиятини модернизациялаш, раҳбарларнинг касбий фаолиятга тайёргарлик ҳолатларини ўрганиш, ижодий кўникма ва малакаларини шакллантириш, бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришни тақозо этади.

Ўзбекистонда учинчи Ренесанс пойдеворини барпо этишдек улуғ мақсад қўйилган экан, таълим менежменти йўналишида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг сифат даражасини ошириш, ҳамда бошқарув фаолиятига бўлган талабни қамраб олиш даражасини кучайтириш билан бирга замонавий рақобатбардош раҳбарларни тайёрлашга қаратилган. Туб ислохотлар жамиятнинг мактаб таълимига бўлган талабини қамраб олиш даражасини кўп жиҳатдан «Халқ таълими тизимини бошқаришнинг самарали механизмларини жорий этиш» каби вазифалар белгиланди<sup>1</sup>. Бу борада бошқарув фаолиятини ривожлантириш ва замонавий талабларга мос таълим тизимини яратиш бўйича қабул қилинаётган қонун, фармойиш ва қарорларда ҳам мактаб жамоасини бошқаришда шаффоф, соғлом ва ижодий муҳитни яратишда жамоатчиликка очиқ бўлишини таъминлаш, таълим сифатига ва самарасига таъсир қилувчи муаммоларни бартараф этиш учун умумтаълим мактаб раҳбарларининг фаолияти самарадорлигини ошириш вазифалари белгиланмоқда. Мазкур вазифалар бугунги замон мактаб директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш фаолиятини

---

<sup>1</sup> Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-5538-сон Фармони. 2018 йил 5 сентябрь.

такомиллаштириш орқали таълим сифатини ошириш билан боғлиқ илмий тадқиқотларни олиб боришни кун тартибига қўймоқда. Шу нуқтаи назардан, мактаб директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш фаолиятини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш масаласи долзарб аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон “2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”, 2018 йил 5 сентябрдаги ПФ-5538-сон “Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”, 2019 йил 24 апрелдаги ПФ-5712-сон “Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”, 2019 йил 11 июлдаги ПФ-5763-сон “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармонлари, 2018 йил 30 майдаги ПҚ-3755-сон “Истикболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”, 2018 йил 5 сентябрдаги ПҚ-3931-сон “Халқ таълими тизимида бошқаришнинг янги принципларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги, 2019 йил 11 июлдаги ПҚ-4391-сон “Олий ва ўрта махсус таълим тизимида бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарорлари, Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 14 декабрдаги 1018-сон “Истикболли бошқарув кадрларини танлаш бўйича “Тараққиёт” республика танлови финали иштирокчилари орасидан бошқарув кадрлари захирасини шакллантириш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида”ги Қарори ҳамда бошқарув фаолиятига тегишли бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни муваффақиятли амалга оширишда мазкур диссертацион тадқиқот маълум даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот иши республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. “Ахборотлашган жамият ва демократик давлатни ижтимоий, ҳуқуқий, иқтисодий, маданий, маънавий-маърифий ривожлантириш, инновацион ғоялар тизимини шакллантириш ва уларни амалга ошириш йўллари” устувор йўналиши доирасида бажарилган.

**Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий тадқиқотлар шарҳи<sup>2</sup>.** Раҳбарларда бошқарув компетентлигини такомиллаштиришга йўналтирилган билан боғлиқ тадқиқотлар жаҳоннинг етакчи илмий марказлари ва олий таълим муассасалари, жумладан, Халқаро меҳнат ташкилоти (ILO, Швейцария), Бразилия университети (Universidade de Brasília, Бразилия), Жон Кеннади бошқарув институти (John F. Kennedy School of Government, АҚШ), Урал Федерал университети (Россия Федерацияси), Давлат бошқарув университети (Россия Федерацияси), “Saville Assessment” компанияси (Буёк

<sup>2</sup> <https://www.ilo.org/global/research/lang--en/index.htm>; [https://www.unipage.net/en/76/university\\_of\\_bras\\_lia](https://www.unipage.net/en/76/university_of_bras_lia); <https://www.hks.harvard.edu/courses/>; <https://urfu.ru/ru/>; <https://www.ucheba.ru/uz/13477/programs/>; <https://www.savilleassessment.com/news-and-resources/>

Британия), А.Авлоний номидаги педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий тадқиқот институти(Ўзбекистон)да олиб борилмоқда.

Сўнгги йилларда тадқиқот иши мавзусига оид изланишлар натижасида қатор илмий натижалар олинган. Жумладан: бошқарув лавозимлари профессионал стандартлари тармоқ малака рамкаси талаблари асосида ишлаб чиқилган (Universidade de Brasília, Бразилия); касбий лавозим малака талаблари миллий малакалар рамкаси асосида такомиллаштирилган (ILO, Швейцария); бошқарувчининг таянч компетенциялари ҳар бир соҳа хусусиятларидан келиб чиқиб (John F. Kennedy School of Government, АҚШ); Урал Федерал университети, Россия Федерацияси); олий таълим раҳбарлик лавозимларига захира кадрларни шакллантиришнинг дастурий тизими рақамли технологиялар воситасида яратилган (Давлат бошқарув университети, Россия Федерацияси); замонавий менежмент компетенциялари модели ва бошқарувчи ҳуқ-атвор стандартлари асосида яратилиши такомиллаштирилган (Буюк Британиядаги “Saville Assessment” компанияси); узлуксиз малака оширишнинг замонавий методикалари жорий қилинган (А.Авлоний номидаги педагогларни касбий ривожлантириш ва янги методикаларга ўргатиш миллий тадқиқот институти).

Дунёнинг етакчи ОТМларида раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини бўйича қуйидаги йўналишларда илмий изланишлар олиб борилмоқда: бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари жорий қилиш асосида раҳбар шахсининг профессионал компетенцияларини ривожлантириш; раҳбарнинг инновацион бошқарув қобилиятини ривожлантиришнинг психологик механизмларини жорий этиш; рақамли технологиялар асосида бошқарувни ташкил этиш ва унинг сифатини баҳолаш мониторингини такомиллаштириш; таълим муассасалари репутациясини шакллантиришнинг ташкилий, иқтисодий ва психологик механизмларини жорий этиш; раҳбардаги бошқарув, шахсий ва функционал компетенцияларни моделлаштириш усуллари ишлаб чиқиш.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Мамлакатимизда бошқарув тизими, таълим тизимида инновацион, стратегик, функционал менежментни шакллантириш масалалари Р.Джураев, Ж.Йўлдошев, У.Иноятов, С.Турғунов, М.Юлдашев, О.Хайитов, Я.Исмадияров, А.Магруппов, Н.Мухамедова, М.Саидов, М.Мирсолиевалар; носоғлом муҳитни келтириб чиқарувчи педагогик зиддиятларни келиб чиқиш сабаблари ва уларни бартараф этиш бўйича М.Ахмедова, М.Давлетшин, Ғ.Шоумаров, С.Жалилова, Х.Ибрагимов, В.Каримова, Д.Нарзиқулова, З.Нишонова, Э.Ғозиев, Р.Самаров, А.Холиқов, Н.Сафаев, Г.Тўйчиева, Н.Шермухаммедова, Ш.Мўминов, Б.Қодиров, Р.Суннатова томонидан ўрганилган<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Джураев Р.Х., Турғунов С.Т. Таълим менежменти: Ўқув қўлланма. –Тошкент: Ворис, 2006. – 264 б.; Йўлдошев Ж.Ғ. Таълим янгиланиш йўлида. -Тошкент: Ўқитувчи, 2000. -207 б.; Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже. Дисс...док. пед.наук. - Т.: 2003. -327 с.; Турғунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт. пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати

МДХ мамлакатларида раҳбарнинг касбий маҳоратини шакллантириш соҳасида фундаментал ишлар Ю.Конаржевский, Г.Балыхин, Т.Давыденко, Т.Базаров, Н.В.Кузмина; бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш жараёнида учрайдиган зиддиятлар, шахслараро низолар, уларнинг психологик жиҳатларини А.Файоль, В.Андреев, А.Анцупов, В.Журавлев, Э.Киршбаум, И.Мариновская, В.Цветков, А.Гришин, И.Рыданова, М.Рыбакова, А.Шипилов, В.Сластенин, Н.Щурковалар томонидан тадқиқ этилган<sup>4</sup>.

Европа мамлакатларида раҳбар фаолияти, унинг ютуқ ва камчиликларини R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, T.Gordon, K.Thomas, E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smit, S.Sharplarнинг илмий тадқиқот ишларида таҳлил қилинган<sup>5</sup>.

Мавжуд назарий манбааларда раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш масалалари, жумладан: бошқарув самарадорлигини ошириш, раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини белгилаш, шунингдек, бошқарув фаолиятини соғлом муҳит тамойилларга асосланган ҳолда такомиллаштириш, касбий-амалий фаолият натижаларига асосланиб аниқ кўрсаткичлар асосида аниқлаш масалалари етарлича тадқиқ этилмаганлиги бу борада илмий тадқиқот ишларини янада кучайтириш кераклигини тақозо этмоқда.

**Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган илмий-тадқиқот муассасасининг билан боғлиқлиги.** Тадқиқот иши А.Авлоний номидаги халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий-тадқиқот институтининг илмий-тадқиқот ишлари режалари

---

менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док...дисс. автореф. -Т., 2016. -31 б.; Курбонов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Таълим сифатини бошқариш. – Тошкент, 2006, -553 б.; Исмадияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.; Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док...дисс. автореф. -Т.: 2017. 31 б.; Саидов М.Х. Олий таълим менежменти ва иктисодиёти: Ўқув қўлланма. -Т.: Молия, 2002. -184 б.; Мирсолиева М. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш.: Автореф.докторлик дис.–Тошкент, 2019. -35 б.

<sup>4</sup> Конаржевский Ю.А. Внутри школьный менеджмент. –М., 1992.; Балыхин Г.А.Управление развитием образования: организационно-экономический аспект Текст. / Г.А.Балыхин.—М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. -428 с.; Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой.: Автореф. дис. экон. наук. –М., 1996. –35с.; Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. -430 с.; Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001.; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Санкт Петербург.: 2012. -340 с.; Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.

<sup>5</sup> Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6): 1185. 2005. -203 p.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002.; Сластенин В.А, Чижикова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. - М.: Владос, 2005. -282 с.; Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.: 1982.; Ахмедова Н.К.Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш.:Автореф. Фалсафа докторлик дис. –Тошкент, 2017. -35 б.



“Maktablarda liderlik va “STEAM” (2020-2021 йй.) ва “UPGRADE” мавзудаги амалий лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришга доир таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятларини педагогик-психологик асосларини таҳлил қилиш, назарий-методологик асосларига доир замонавий ёндашувлар ва тамойилларни аниқлаштириш;

умумий ўрта таълим муассасаларида носоғлом муҳитни келиб чиқиш сабаблари, объектив ва субъектив омилларини таҳлил қилиш ва уларни бартараф этиш усулларини танлаш;

раҳбарнинг соғлом ва ижодий бошқарув фаолиятлари даражасини тизимли диагностика қилиш, мезон, даражаларини аниқлаш, метод ва технологияларини такомиллаштириш;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг самарали бошқарув фаолиятларини инновацион-интерактив технологияларга асосланган ҳолда соғлом ва ижодий муҳитни яратиш моделини ишлаб чиқиш;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш бўйича илмий асосланган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш жараёни белгиланиб, педагогик тажриба-синов ишларида Тошкент вилояти, Наманган вилояти, Самарқанд вилояти, Қашқадарё вилояти, Сирдарё вилояти умумий ўрта таълим мактаб директорлари (636 нафар) иштирок этишган.

**Тадқиқотнинг предмети**ни таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш мазмуни, шакл ва методлари ташкил этган.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқотда ўқув-методик, илмий адабиётларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, суҳбат, педагогик кузатув, анкета, тест, савол-жавоб, интервью, микрокейс, педагогик тажриба-синов, математик-статистик таҳлил усуллардан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилigi** қуйидагилардан иборат:

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг самарали бошқарув фаолиятини шакллантириш тузилмаси соғлом ва ижодий муҳитни яратиш алгоритминини жамоада турли тоифадаги ходимлар билан ишлашга доир ички ва ташқи ижтимоий жараёнларнинг ижтимоий-педагогик функциялари эмпирик даражаси бўйича амалий ғоялар таъсирчанлигига ҳамда барқарор тараққиётга мойиллигини аниқлаштириш асосида такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти жамоада ривожланиш динамикасига бўлган эҳтиёжларнинг устувор йўналишини турли вазиятларда ижтимоий башоратлаш функциялари орқали

соғлом ва ижодий муҳит интеграциясини саноген, патоген фикрлаш компонентларига мос адекватлик ва валидлик бўйича такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш модели мазмунли, диагностик, коммуникатив ҳамда лойиҳалаш ташкилий фаолият траекторияларни стратегик ташхислаш, ходимлар билан ишлашда индивидуал-психологик, педагогик шарт-шароитдаги имкониятларини продуктивлик даражасига барқарор мослаштириш орқали такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларининг импринтинг тамойиллари антропологик, аутопсихологик хусусиятларига мувофиқ ситуатив таълим идентифлигини акмеологик фаолликка уйғунлаштириш орқали такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мезонлари аксиологик муносабатнинг баҳолаш кўрсаткичларини прогностик, диагностик, мотивацион, ижодкорлик сифатларни ишлаб чиқиш асосида такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

“Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашувлар” ўқув модулининг ўқув-дидактик таъминоти ишлаб чиқилган;

“Педагогик жамоани замонавий бошқариш усуллари” қисқа муддатли муаллифлик курси ташкил этилган;

“Педагогик конфликтология” фанининг электрон ўқув-услугий мажмуаси яратилган, “Таълим сифатини бошқариш” номли дарслик ва “Педагогик жамоани замонавий бошқариш усуллари” номли ўқув қўлланма нашр этилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** педагогик таълим соҳасидаги республикаимиз, чет эллик олимларнинг ишларига асосланганлиги, назарий ва инновацион ёндашувлар ва усуллар расмий манбаалардан олингани, тадқиқот вазифаларига мос келувчи тадқиқот методларининг қўлланилганлиги, эмпирик таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлигининг математик-статистик методлар воситасида асослангани, хулоса ва тавсияларнинг амалиётга жорий этилгани, эришилган натижаларнинг ваколатли ташкилотлар томонидан тасдиқлангани билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти замонавий ёндашувлар асосида педагогик жамоада соғлом ва ижодий муҳитни яратиш, умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув усуллари ривожлантириш механизмларининг илмий асосланганлиги, таълим муассасаси раҳбарининг соғлом ва ижодий компетентлигини ривожлантириш моделининг ишлаб чиқилганлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти таълим жараёнида умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг соғлом ва ижодий муҳитни яратишда бошқарув усуллариининг такомиллаштирилганлиги, халқ таълими соҳасидаги

менежерлик кўникмаларини шакллантириш борасида қисқа муддатли курслар очилганлиги, ўқув модуллари мазмуни такомиллаштирилганлиги, модернизациялашган ахборот-методик таъминот ишлаб чиқилганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришга оид тадқиқотнинг илмий натижалари асосида:

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг самарали бошқарув фаолиятини шакллантириш тузилмаси соғлом ва ижодий муҳитни яратиш алгоритминини жамоада турли тоифадаги ходимлар билан ишлашга доир ички ва ташқи ижтимоий жараёнларнинг ижтимоий-педагогик функциялари эмпирик даражаси бўйича амалий ғоялар таъсирчанлигига ҳамда барқарор тараққиётга мойиллигини аниқлаштириш асосида такомиллаштирилган хулоса ва таклифлардан “Баркамол авлод” болалар мактаб директорлари ва директор ўринбосарлари, умумий ўрта таълим мактаб директорлари малака ошириш курси ўқув режасини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 26 октябрдаги 02-02/4-957-сон маълумотномаси). Натижада, ўқув режага “Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” ўқув модули киритилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти жамоада ривожланиш динамикасига бўлган эҳтиёжларнинг устувор йўналишини турли вазиятларда ижтимоий башоратлаш функциялари орқали соғлом ва ижодий муҳит интеграциясини саноген, патоген фикрлаш компонентларига мос адекватлик ва валидлик бўйича такомиллаштирилган хулоса ва таклифлардан “Таълим сифатини бошқариш” номли дарслигини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2022 йил 19 июлдаги 233-сон буйруғи, № 233-0248). Натижада, умумий ўрта таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув фаолияти такомиллашувига хизмат қилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш модели мазмунли, диагностик, коммуникатив ҳамда лойиҳалаш ташкилий фаолият траекторияларни стратегик ташхислаш, ходимлар билан ишлашда индивидуал-психологик, педагогик шарт-шароитдаги имкониятларини продуктивлик даражасига барқарор мослаштириш орқали такомиллаштирилган хулоса ва таклифлардан “Таълим сифатини бошқариш” номли дарслигини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2022 йил 19 июлдаги 233-сон буйруғи, № 233-0248). Натижада, умумий ўрта таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув фаолияти самарадорлигига хизмат қилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларининг импринтинг тамойиллари антропологик, аутопсихологик хусусиятларига мувофиқ ситуатив таълим идентификаторини акмеологик фаолликка уйғунлаштириш

орқали такомиллаштирилган хулоса ва таклифлардан “Мактабларда лидерлик ва STEAM” ва халқ таълими тизимидаги методистлар, мактаб директорлари ва синф раҳбарларининг малакасини ошириш таълим мазмунини такомиллаштириш “UPGRADE” илмий тадқиқотларида фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 26 октябрдаги 02-02/4-957-сон маълумотномаси). Натижада, “Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” ўқув модули LMS платформасига жойлаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мезонлари аксиологик муносабатнинг баҳолаш кўрсаткичларини прогностик, диагностик, мотивацион, ижодкорлик сифатларни ишлаб чиқиш асосида такомиллаштирилган хулоса ва таклифлардан Халқ таълими вазирининг 2019 йил 10 декабрдаги Сирдарё вилояти умумий ўрта таълим мактабларида таълим сифатини ошириш чоратадбирлари тўғрисидаги 396-сон буйруғига биноан таълим сифатини ошириш, замонавий бошқарувнинг илғор тажрибалари бўйича раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ривожлантириш мақсадида ташкил этилган қисқа муддатли ўқув курси материалларини яратишда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 26 октябрдаги 02-02/4-957-сон маълумотномаси). Натижада, “Педагогик жамоани замонавий бошқариш усуллари” қисқа муддатли муаллифлик курси ташкил этилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Диссертацион тадқиқотнинг натижалари 13 та халқаро ва 17 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Тадқиқот ишининг асосий натижалари бўйича жами 56 та илмий иш, жумладан, 2 та монография, 1 та дарслик, 1 та ўқув қўлланма, 2 та муаллифлик гувоҳномаси, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган республика илмий нашрларда 12 та, хорижий журналларда 5 та мақола чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация иши кириш, тўрт боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат бўлиб, умумий ҳажми 260 саҳифани ташкил этади.

## **ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ**

Кириш қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, муаммонинг ўрганилганлик даражаси таҳлил этилган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, предмети аниқлаштирилган, илмий янгилиги баён этилган, олинган натижаларнинг ишончлилиги, илмий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши ёритилган, тадқиқот мавзуси бўйича эълон қилинган ишлар, диссертациянинг тузилиши ва ҳажми ҳақида маълумот берилган.

Диссертациянинг “Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмининг назарий-методологик асослари” деб номланган биринчи бобида тадқиқот муаммосига доир илмий-назарий адабиётларнинг қиёсий таҳлили асосида умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг илмий-педагогик асослари, тамойиллари, услублари, концептуал ёндашувлари, таълимни модернизациялаш шароитида раҳбар бошқарувига ва ривожлантиришга қўйилаётган замонавий талаблар таҳлил этилган, бошқарув фаолиятини ривожлантиришга таъсир этувчи акмеологик омилларнинг фаолият талаблари тузилмаси билан ўзаро интегратив алоқадорлиги ёритилган.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар жараёнида ишлаб чиқаришни ривожлантириш, ташкилот ва корхоналарнинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш бугунги кун талабларига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассисларни тайёрлаш сифатига боғлиқ. Бугунги кунда ижтимоий йўналтирилган рақамли иқтисодиётни ривожлантириш шароитида раҳбарларни (бошқарувчиларни) тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашда алоҳида ўрин тутди.

Назарий манбааларни тадқиқ қилиш шуни кўрсатадики, раҳбарларнинг бошқарув фаолияти ва уни ривожлантириш муаммоси кўплаб тадқиқотчиларнинг илмий изланишларида турли йўналишларда ўрганилган. Раҳбар шахсини ўрганиш муаммоси кишилиқ жамиятининг барча даврларида муҳим масала бўлиб келган. Бунинг асосий сабаби биринчидан, ҳар бир даврдаги муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатидан кимнингдир юқори даражада туришини тақозо этган бўлса, иккинчидан, инсонларнинг ҳаёт кечириш тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли турмуш кечириши шу юқори мавқедаги шахсга, унинг турли фазилатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигида.

Шу боисдан педагогик жамоани бошқариш, таълимнинг юқори кўрсаткичларга эришиб боришда умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарларидан самарали бошқарув малакаларига эга бўлишни талаб қилади. Халқ таълими вазирининг 2018 йил 14 июндаги 160-сонли буйруғига асосан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 4 октябрдаги 795-сон “Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар касбларининг классификаторини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорига мувофиқ, умумий ўрта таълим мактаби директорининг малака тавсифларини ва малака талабларини белгилайди. Умумий ўрта таълим мактаби директори бошқарув жараёнида: умумий фаолиятига раҳбарлик қилиш; мактаб ўқув-тарбия жараёнини ташкил этишни ривожлантириш ва таълим сифатини яхшилашнинг асосий йўналишларини белгилаш; мактабнинг йиллик иш режасини тасдиқлаш ва ўқув жараёнига нисбатан педагогик технологияларнинг қўлланишига раҳбарлик қилиш; мактаб фаолиятининг молиявий-хўжалик масалаларини ҳал қилиш, бюджет ва бюджетдан ташқари маблағларнинг шаклланиши, ундан самарали фойдаланишини амалга ошириш; кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни амалга ошириш,

педагог ходимлар аттестациясини ташкил қилиш ҳамда меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига риоя қилинишини таъминлаш; педагог ходимларни рағбатлантириш учун давлат таълим стандартлари талабларининг бажарилишини холис баҳолашни ташкил қилиш; ўқувчиларни мактабга қабул қилиш ва синфдан синфга ўтказиш ва бир мактабдан бошқасига ўтказиш ишларини ташкил қилиш; ота-оналар, маҳалла ва бошқа жамоат ташкилотлари билан ўқув-тарбиявий ишларни такомиллаштириш бўйича ҳамкорликни ташкил қилиш; мактаб ходимлари вазифалари, лавозим мажбуриятларини белгилаш, улар орасидаги энг фаолларини рағбатлантириш, ўз ваколати доирасида интизомий жазо чораларини қўллаш; касбий одоб-ахлоқининг умумий принциплари ва хизматдаги хулқ-атворининг асосий қоидаларига амал қилиш.

Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари амалдаги умумий ўрта таълим соҳасидаги тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни; мактаб фаолияти ва уни ривожлантиришнинг иқтисодий асосларини, жамоани бошқаришнинг самарали усулларини; ўқув ва тарбия сифати, давлат таълим стандартлари талабларини жорий қилиш натижалари билан боғлиқ ҳолда ходимларни маънавий ва моддий рағбатлантириш тизимлари ва методларини; кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш усуллари, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тартибини; таълим муассасаси ва ўқитувчилар фаолиятини таҳлил қила олишни, таълим муассасаси фаолиятидаги муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишнинг самарали йўллари топишни; мактабни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш, таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий таркибини тузиш, шартномалар тузишни; педагогик жамоада қулай психологик муҳит яратишни билиши лозим.

Умумий ўрта таълим муассасасида педагогик ходимларнинг меҳнатга бўлган қизиқишларини кучайтиришга, ишчанликни оширишга, диққат-эътиборли бўлишга, ходимларни жипслаштиришга қаратилган бир қатор илмий изланишлар олиб борилмоқда. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида инновацион ёндашувлар асосида соғлом ва ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш мазкур ишнинг долзарблигини кўрсатади.

Мутафаккир аждодларимиз таълимотида, халқ ижоди маҳсулларида адолатли ва адолатсиз муносабатларнинг юзага келиши раҳбар шахси, яъни шоҳга боғлиқ эканлиги тўғрисидаги фикрларни ўқиймиз. Абу Наср Форобийнинг «Фозил одамлар шаҳри» асарида инсонларнинг яхши ҳаёт кечириши бошқарувчи, яъни раҳбар шахсига боғлиқ эканлигини, унинг турли фазилатлари бу борада унга ёрдам беришини уқтиради, ҳамда раҳбар шахси учун гуманистик, инсонпарвар хусусиятларга эга бўлиш, ёмон одатлардан воз кечиш, бошқаларни яхши ишларга руҳлантира олиш муҳимлиги таъкидланган. XI асрнинг йирик алломаларидан бири Юсуф Хос Хожиб ўзининг «Қутадғу билиг», яъни «Саодатга бошловчи билим» асарида «Киши қанчалик юқори мартабага эришмасин, у барибир камтар бўлиб қолиши

лозим” деган ғояни илгари суради, яъни бошқарувчи шахс, адолатли бўлиши лозимлиги, табиатан яхши ниятли, юксак ахлоқ соҳиби, тўғри ишлар қилиши, фармонларни адолатли равишда чиқариши керак деб таъкидлайди. Амир Темур фикрича, салтанат ишларида тўрт нарса: (1) кенгаш; (2) машварату маслаҳат; (3) қатъий қарор, тадбиркорлик, хушёрлик; (4) эҳтиёткор бўлишга амал қилиш лозим. Юқорида келтирилган адабиётлар таҳлилидан кўринадикки, бизнинг худудимизда яшаб ижод этган мутафаккирлар ҳамда давлат арбобларининг бошқарув, раҳбарлик муаммоларига бағишланган асарларида ижтимоий воқеаликка нисбатан психологик ёндашиш, инсонпарварлик ғоялари устувор этиб белгиланган.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ривожлантириш стратегиялари, муассасанинг инновацион менежмент динамикаси, корпоратив бошқарув самарадорлиги, шунингдек лойиҳалаштириш асосида бошқарув маданиятини шакллантириш, ривожлантириш ва мониторингини олиб бориш тамойиллари ва уларнинг классификацияси S.Taylor, R.Thorpe, P.R.Sparrow, Т.Ю.Базаров, Е.И.Кудрявцева, А.Т.Сергеев, М.Йўлдошев, С.Турғунов, А.Магруппов, Я.Исмадияров каби тадқиқотчилар томонидан илмий-назарий жиҳатдан асосланган.

Америкалик олимлар Ф.Тейлор ва Д.Мак-Грегор (1906-1964) таълимоти “Инсон муносабатлари” мактабида алоҳида ўрин тутади. Улар “Х”, “У”, “Z” назариялари бўйича раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ходимларниг меҳнатга оид муносабатларини шакллантиришда эҳтиёжларга асосланган хулқ атвор мотивация моделини ишлаб чиққан<sup>6</sup>.

Ушбу таҳлиллар натижасида раҳбар томонидан соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг асосий кўрсаткичларини қуйидагича ифодалашимиз мумкин: ходимлар билан хушмуомила бўлиш; ҳар қандай вазиятда етакчи бўлиш; зиддиятли вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш; ахборотни тез ўзлаштириш, унинг устида ишлаш ва ўз вақтида педагогик жамоага етказиш; мавжуд имкониятлардан мақсадли фойдаланиш; янги, замонавий инновацион технологияларни ўзлаштириш; ўзининг ҳамда педагогик жамоанинг фаолиятини таҳлил қилиш; таклифлар киритиш жараёнида жамоани бошқариш; ходимларни бошқаришда уларнинг шахсий ва иш унумдорлигини инобатга олиш; педагогларнинг касбий малакаларини узлуксиз ошириб боришларини ташкил қилиш; давлат таълим стандартлари талабларини амалга оширишда масъулиятли бўлиш, ўқув-тарбия жараёнини самарадорлигини таъминлаш ва сифатини ошириш; келажакни олдиндан кўра билиш, юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан билиш ва уларни самарали ечимини топиш; бошқарувни ташкил қилиш – ходимларнинг ижтимоий-молиявий манфаатдорлигини яхшилаш учун шароитлар яратиш; топшириқларни тўғри ва адолатли тақсимлаш – қўйилган вазифаларни амалга ошириш, улар ижросини таъминлаш учун буйруқлар чиқариш; келишиш – ходимларнинг қобилиятларидан келиб чиққан ҳолда, юзага келган вазиятни ўрганиб, жамоада ишлар тақсимотини ўзаро

<sup>6</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Контуревского– СПб, 1999. – 816 с.

мослаштириш; назорат – ўрнатилган тартибда буйруқлар ва қарорлар ижросини кузатиб бориш.

Раҳбарнинг асосий хусусиятларига мослашувчанлик, лидерлик, ижтимоий функцияларни мувофиқлаштириш; мулоқот (муносабатдаги очик кўнгиллик, ходимларни ўзига ён бостира олиш, ишбилармонлик алоқаларини ўрнатиш); стрессларга чидамлик каби сифатларни киритишимиз мумкин. Мактаб директорининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда қуйидаги тамойиллар муҳим аҳамият касб этади (1-жадвалга қarang):

1-жадвал.

**Мактаб директорининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш тамойиллари**

<b>Мактаб директорининг бошқарув фаолиятида соғлом муҳитни яратиш тамойиллари</b>	<b>Мактаб директорининг бошқарув фаолиятида ижодий муҳитни яратиш тамойиллари</b>
инсонпарварлик тамойили – раҳбарларнинг ижтимоий фаоллиги, маънавий баркамоллиги, шахсий эркинлиги, ахлоқий фазилатлари, креативлик ва ижодкорликни қўллаб-қувватлашни билдиради	илмийлик тамойили – раҳбар ўз касбий билимлари ва тажрибасига таянган ҳолда, жамоани бошқаришда услубларининг илмий асосланганлигини билдиради
демократлаштириш тамойили – бошқарувнинг асосий вазифаларини ҳал этишда мустақилликни ривожлантириш, ҳамкорлик ва шерикчиликнинг турли шакллари тақомиллаштириш, инновацион фаолият иштирокчилари орасида ишончни таркиб топтиришни билдиради	узлуксиз ва интеграция тамойили – инновацион жараённинг узвийлиги таълимнинг бир бутунлигини таъминлашга ёрдам берадиган, раҳбарнинг ҳаёт давомида билим ва кўникмаларни мунтазам ошириб бориши ва эгалланган самарали бошқарув малакаларини интеграция қилишини билдиради
индивидуаллашув тамойили – раҳбарларни ўз-ўзини англашга, ўз-ўзини бошқаришга, ўз-ўзини назорат қилишга, ўз-ўзини йўналтиришни билдиради	инновацион тамойил – раҳбарнинг янгиликка интилиши, таълимнинг замонавий тенденцияларидан хабардор бўлиши ва жамоа бошқарувида янгиликларни қўллашни билдиради
раҳбарларни инновацион фаолиятга йўналтирувчи ва юксалтирувчи тамойил – инновацион таълим шароитида жамият эҳтиёжларига раҳбарнинг бошқарувчанлигининг мос келишини билдиради	интерактив тамойил – инновацион бошқарув жараёнида раҳбарнинг жамоани ўзаро ҳамкорлигини таъминлашга, жипслашиш ва фаоллашувга эришишини билдиради
вариациялаш тамойили – раҳбар мустақил равишда, вазиятни англаган ҳолда, келажакни олдиндан кўра олиш натижасида кўзланган мақсадга жамоани эргаштиришини билдиради	

Бошқарув жараёнида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда раҳбар маданияти муҳим ҳисобланади, унда раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Жамоада соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда раҳбар маданияти қуйидаги фазилатлар мажмуида



ўз аксини топади. Биз ушбу фазилатларни боғланиши орқали қуйидаги формула орқали ўз таклифимизни бердик:

$$R_{Msim} = R_o + R_a + R_{tash}$$

Бу ерда:  $R_o$  – раҳбар одоби,  $R_a$  – раҳбарнинг адолатлиги,  $R_{tash}$  – раҳбарнинг ташкилотчилиги

Юқоридагиларни ҳисобга олган ҳолда, умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг соғлом ва ижодий муҳитни ярата олиши самарали бошқарувга эришишига замин яратади. Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари соғлом ва ижодий муҳитни яратиш функцияси қуйидаги компонентларни ўз ичига олади (2-жадвалга қаранг):

2-жадвал.

**Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари соғлом ва ижодий муҳитни яратиш функцияси компонентлари**

№	Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари соғлом ва ижодий муҳитни яратиш функцияси компонентлари	Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбари соғлом ва ижодий муҳитни яратиш функцияси компонентлари мазмуни
1.	мотивацион	педагогик жамоани бошқаришда ходмларнинг эҳтиёжларини аниқлаш ва қизиқишларини шакллантириш
2.	компенсатор	раҳбарнинг бошқарув фаолиятида зарур бўлган малакаларга эга бўлиши
3.	коррекцияловчи	раҳбарнинг бошқарув фаолиятида камчилик ва хатоларини тузатиш кўникмаларига эга бўлиши
4.	прогностик	раҳбарнинг бошқарув фаолиятида юзага келиши мумкин бўлган муаммони олдиндан кўра билиши ва унга тайёргарлиги
5.	диагностик	ижтимоий-психологик мезонлар асосида раҳбарнинг бошқарув фаолиятига тайёргарлигини аниқлаш
6.	рағбатлантирувчи	самарали бошқарувдан эришилган ижобий натижаларни қўллаб-қувватлаш
7.	консультатив	бошқарув фаолиятида раҳбарга муайян муаммоларини ечишда илмий-методик ёрдам бериш

Диссертация ишида “бошқарув”, “самарали бошқарув”, “раҳбарларнинг бошқаруви фаолияти” ва “соғлом ва ижодий муҳит” каби асосий тушунчаларнинг мазмун-моҳияти таҳлил қилинди. Ушбу фикрларга қўшилган ҳолда биз раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида “соғлом муҳит”, “ижодий муҳит”, “раҳбарларнинг самарали бошқаруви фаолияти” тушунчаларини илмий истеъмолга киритишни таклиф этдик.

“Соғлом муҳит” – таълим-тарбия жараёни иштирокчилари ўртасида ўзаро самимий ҳурмат, ҳамкорлик, хавфсизлик, жавобгарлик, тенглик мавжуд бўлган, кўзланган мақсадларга эришишда коммуникатив компетенцияга эга бўлиш, ишни, вақтни тўғри тақсимлай олиш, зиддиятли ва муаммоли вазиятларда тўғри қарор қабул қилиш, жамоа фаолиятини мувофиқлаштиришдаги дўстона, илиқ муҳит.

“Ижодий муҳит” – ҳалол, ишончли шаффоф фаолиятни ташкил этиш, ҳамкорликда режалаштириш, ижодкорликни ошириш, таъсир этиш, яратиш, таҳлил этиш, кузатиш, муносабатларни компетенциявий ёндашувлар орқали ифодаланадиган ҳар бир шахснинг қобилиятларини юзага чиқариш ва ривожлантириш учун яратилган шароит ва ишчан муҳит.

“Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолияти” – бу юксак маҳорат талаб этадиган, кўзланган мақсадга эришиш учун билим, кўникма ва компетенцияларга эга бўладиган, янгича фикрлайдиган ва жараёнга ижодий ёндаша оладиган, ўз-ўзини бошқара оладиган ва тадқиқий таҳлил қила оладиган, аниқ ва ностандарт вазиятларда мустақил қарор қабул қила оладиган, ҳар қандай ҳолатда масъулиятни ҳис этиш билан боғлиқ тайёргарлик даражаси, – дея илмий-доктринал таъриф берилди.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳит яратиш механизмларини такомиллаштириш куйидаги формула орқали ўз тақлифимизни бердик:

$$SIJ = Mf + Rha + Kf$$

бу ерда: SIJ – соғлом ижодий жараён; Mf – мотивацион фаолият; Rha – рефлексив ҳолат алгоритми; Kf – когнитив фаолиятни бошқариш

Сўнгги йилларда “эркак ва аёл раҳбарларнинг бошқарув ишида муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми?” деган савол доирасида кўплаб илмий тадқиқотлар амалга оширилмоқда. Жумладан, хорижда В.И.Румянцева, А.А.Демченко, А.Е.Чирикова, О.Н.Кричевская, И.Н.Логвинов, Н.В.Ходирева, Т.В.Бендас, мамлакатимизда В.Каримова, И.Махмудов, О.Шамиева, Ф.Акрамова ва бошқаларнинг назарий методологик хусусиятга эга бўлган асарларида ҳамда махсус экспериментал тадқиқотларида бошқарувдаги гендер фарқлар, эркак ва аёл раҳбарларнинг бошқарувчилик имкониятлари, уларнинг касбий ва шахсий сифатлари ҳақида маълумот берилган.

А.А.Демченко, В.И.Задоркин ва В.Ф.Склярлов томонидан олиб борилган тадқиқотларга эътибор берилса, уларда эркак ва аёл раҳбарларнинг шахсий сифатлари, бошқарувчилик имкониятлари, раҳбар авторитетининг бошқарув самарадорлигига кўрсатадиган таъсири масалаларига алоҳида эътибор қаратилганлигига гувоҳ бўламиз<sup>7</sup>.

Тадқиқот давомида аёл ва эркак раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг педагогик-психологик хусусиятлари, турли жинсга мансуб раҳбарларнинг муаммога ёндашув тамойиллари, касбий ва шахсий фазилатлари амалий фаолиятда намоён бўлиши ўрганилди. Раҳбарларнинг касбий тайёргарлик даражаси фаолият талабларига мослиги, лаёқатлилиги, меҳнат бозорининг замонавий раҳбарларга бўлган талаблари, интегратив касбий-шахсий сифатлар мажмуаси, бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мазмуни қамраб олади.

**“Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мазмуни ва тузилмаси”** деб номланган

<sup>7</sup> Демченко А.А. Управление персоналом: Теоретический курс автоматизированного изложения / А.А.Демченко, В.И.Задоркин, В.Ф.Склярлов. – М.: Олимп, 1995. – 37 с.

диссертациянинг иккинчи боби, таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг ўзига хос хусусиятлари, раҳбарнинг жамоада соғлом ва ижодий муҳитни яратишда компетенциявий ёндашув, таълим муассасаларини бошқарув фаолиятида носоғлом муҳитнинг келиб чиқиш сабаблари, объектив ва субъектив омиллари, бошқарув тамойиллари асосида раҳбар фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш йўналишлари баён этилган.

Тадқиқот давомида мавзу йўналишлар бўйича ўрганиб қуйидагилар аниқланди: ижодкорликнинг раҳбар тафаккури билан узвий боғлиқлиги; унинг ўзига хослиги; ижтимоий-тарихий жиҳатлари билан ажралиб туриши; ижодий фаолият сифатида қаралиши; ижодий фикрлашда маълум психологик фазилятларнинг мавжудлиги; раҳбарнинг ижодий салоҳияти ва қобилиятлари орқали самарали бошқарув элементлари меҳнатга бўлган муносабатларда намоён бўлади.

Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг соғлом ва ижодий муҳитни ярата олишида бошқарув вазифаларини амалга оширишда қуйидаги йўналишларга эга бўлади: ўз фаолияти ва унинг шахсий ва касбий ривожланиш, шу жумладан: рефлексив ва профессионал даражада ўзини англаш; аутопсихологик компетенция ва ижодий қобилиятларга эга бўлиш; ходимларнинг шахсий ва касбий малакаларининг ривожланиши, шу жумладан шахслараро илиқ муносабатларни шакллантириш; профессионал маданият; ижодий салоҳият; акмеологик билим; раҳбар сифатида ходимларни бошқарувчанлик фаолияти, шу жумладан: интеллектуал қобилиятларни намоён қилиш; касбий фикрлаш; раҳбар ва мутахассиснинг соҳага оид касбий билим ва тажрибаси, меҳнатга ижодий муносабат ва акмеологик маданият.

Раҳбар бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишда акмеологик ёндашув масалаларини таҳлил этар эканмиз, яна бир муҳим жиҳатга эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Яъни ёш раҳбарларнинг назарий билимлари билан амалий кўникмалари ўртасида бўшлиқнинг мавжудлиги сабабли улар мустақил фаолиятнинг дастлабки кунларидан бошлаб қатор қийинчиликларга дуч келади. Бу қийинчиликларни ўз моҳиятига кўра қуйидагича тавсифлаш мумкин:

ижтимоий қийинчиликлар: нотаниш муҳит шарт-шароитлари, шахслараро муносабатлар, меҳнат жамоасининг савияси, жамоа вакиллари характерларининг ранг баранглиги, жамоанинг қадриятлари, маънавияти, анъаналари ва ҳоказо;

билим ва билишга оид қийинчиликлар: олий таълим муассасасида олган билимларнинг етишмаслиги, савиянинг чекланганлиги, ижодий изланиш фаолиятининг заифлиги, ташаббускорликнинг етишмаслиги ва бошқалар;

мутахассислик билан боғлиқ ўзига хос қийинчиликлар: касбий фаолият соҳасининг моҳияти, хусусияти, замонавий технологиялар, қурилмалар, амалий кўникманинг етишмаслиги, қутилмаган касбий вазифалар, муаммоларни ҳал этишга нисбатан тўғри ва тезкор қарор қабул қила олмаслик. Бу қийинчиликларни енгиш даврида раҳбарнинг бошқарув

фаолиятида рухий ҳолатлари, жараёнлари ва хусусиятларида миқдор ҳамда сифат ўзгаришлари рўй беради. Шу боис, замонавий ёндашув асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда унинг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш стратегияларини лойиҳалаш керак деб ҳисоблаймиз: касбий фаолият доирасидаги хизмат вазифаларининг турлитуманлиги; ижтимоий талабларга мослашувчанлик, қулай технологиялардан фойдаланиш; касбий фаолият субъектининг шаклланганлиги (аниқ касбий мақсадларни қўя олиш, англаш, фаолиятни бошқара олиш); илғор тажрибаларга асосланиш ва ўзининг шахсий тажрибасига эга бўлиш; аниқ фаолият турларини эгаллаш, ихтисослашув; ихтисослик талабларига мос келадиган билим, кўникма ва малакаларни эгаллаш каби жиҳатларга эътибор қаратиш зарур. Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришда касбий фаолият самарадорлигининг қуйидаги кўрсаткичларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқ деб топдик:

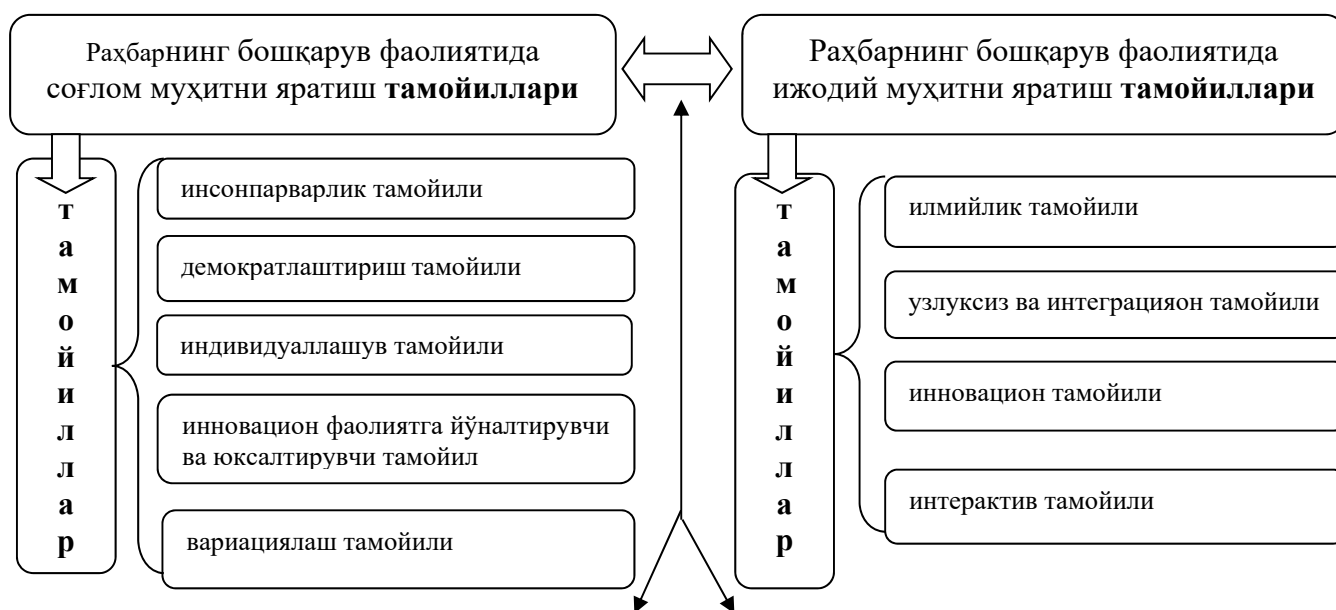
нативавий кўрсаткичлар: мақсадга мувофиқлик, натижаларнинг дастлабки мақсадларга мослиги, самарадорлик; маҳсулдорлик, касбий фаолиятни ўзгартиришда намоён бўладиган натижалар; тежамкорлик, манбаалар, вақт ва ишчи кучидан максимал даражада фойдаланиш; қулайлик, мазкур шароитда энг яхши натижаларга эришиш учун минимал даражада вақт ва куч сарф қилиш; илғор тажрибаларга мос келадиган фаолият усулларини ўзлаштириш ва натижаларга эришиш; янги вазифалар қўйиш, ностандарт технологияларни татбиқ қилиш, шаклланган тажрибалардан четга чиқиш, касбий ижод, янгиликлар яратиш;

жараёнга хос кўрсаткичлар: касбий фаолият вазифаларининг турлитуманлиги: ижтимоий талабларга мослашувчанлик, ахборот-коммуникация ва педагогик технологиялардан фойдаланиш; касбий фаолият субъектининг шаклланганлиги (мақсад қўя олиш, фаолият талабларини англаш, фаолиятни бошқара олиш); касбий фаолиятда деформацияларнинг мавжуд эмаслиги; мавжуд тажрибаларга асосланиш ва ўзининг шахсий тажрибасига эга бўлиш; аниқ фаолият турларини эгаллаш, ихтисослашув; бир неча оралик фаолият турларини эгаллаш (универсаллик); ихтисослик талабларига мос келадиган билим, кўникма ва компетенцияларни эгаллаш.

соғлом ва ижодий муҳитнинг ривожланганлик кўрсаткичлари: ҳамкорликда, жамоа бўлиб бажариладиган касбий фаолият самарадорлигини ошиши; ҳамкорликда бажариладиган иш усулларини эгаллаш, юқори даражада маҳсулдор касбий фаолиятнинг мавжудлиги; янги касбий муҳит, ишга оид ва ижодий мулоқотни лойиҳалаш; ҳамкорликдаги меҳнат фаолиятида ўзаро бир-бирини билиш ва тушуниш, бир-бирини тузатиш ва тўлдириш; жамоани шакллантириш, гуруҳда ишлаш, лойиҳаларни бошқариш; коммуникатив техника турларидан фойдаланиш; ҳамкасблар билан низоларсиз ҳамкорлик қилиш, конфликтларни бошқариш; истеъмолчилар эҳтиёжлари ва касбий фаолият натижаларини ҳисобга олиш; касбий фаолиятда ижобий психологик муҳитни таъминлаш, ҳамкорликдаги

фаолиятдан ўзаро қониқишга эришиш; касбий этика, меъёр ва мулоқот маданиятига риоя қилиш, корпоратив маданиятнинг ривожланганлиги. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларининг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш мазмун ва тузилмасини ишлаб чиқиш имконини берди (1-расмга қаранг):

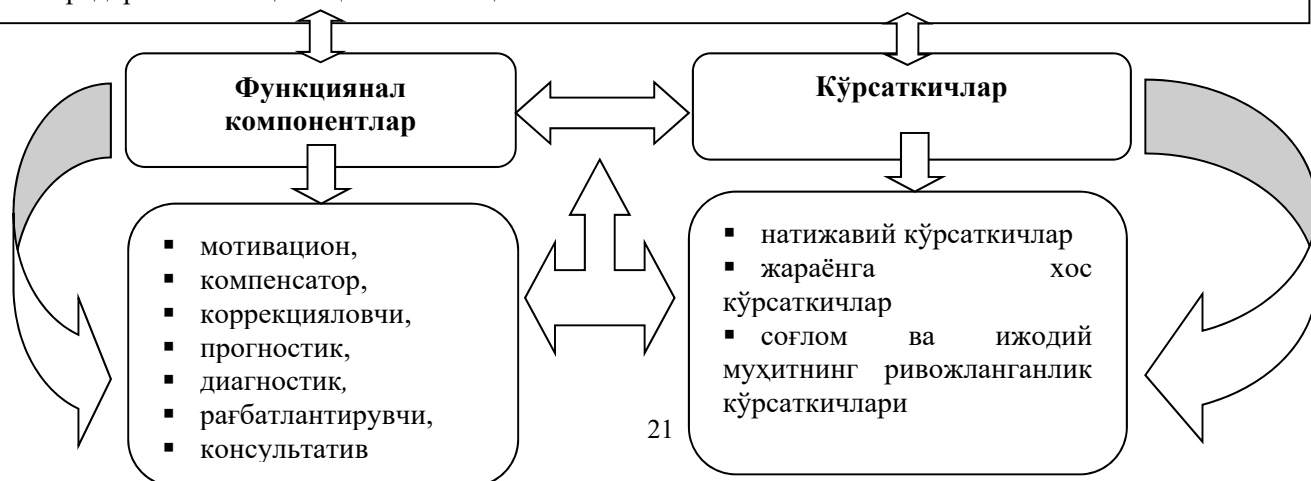
**Таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мазмуни ва тузилмаси**



**Соғлом ва ижодий муҳитни яратишга таъсир қилувчи омиллар:** мактаб раҳбарининг адолатлилиги; жамоа ўртасидаги самимий муносабат; мактаб раҳбари, ўқитувчи, ўқувчининг аҳил бўлиб умумий мақсад сари интилиши; соғлом рақобатнинг мавжудлиги; шахснинг интеллектуал салоҳиятини намоён этишга имконият ва шароитларнинг яратилганлиги; натижага кўра рағбатлантиришнинг йўлга қўйилганлиги; самарали натижага олиб келувчи ўзаро ҳамкорликнинг мавжудлиги; ўқув-тарбия жараёнини иштирокчилари (ўқувчилар)нинг шахсий қобилиятлари, (ўқитувчилар)нинг касбий маҳоратларини ҳурмат қилиниши; кенг жамоатчилик билан самарали ҳамкорликнинг йўлга қўйилганлиги; оила-маҳалла-мактаб ҳамкорлиги.

**Соғлом ва ижодий муҳитни яратишда бошқарув вазифалари:**

ўз фаолияти ва унинг шахсий ва касбий ривожланиш, ходимларнинг шахсий ва касбий малакаларининг ривожланиши, раҳбар сифатида ходимларни бошқарувчанлик фаолияти, жамоада соғлом ва ижодий муҳитни яратиш ва ўқув жиҳатидан кузатиб бориш, таълим муассасасида соғлом ва ижодий иш ҳолати ва самарадорлигини таҳлил қилиш ва баҳолаш.



## **1-расм. Раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мазмуни ва тузилмаси**

Тадқиқот давомида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантириш мазмуни ва мажмуавий тузилмани шакллантиришга нисбатан қуйидаги ёндашувлар зарурати аниқланди: соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг акмеологик (ёшга оид касбий мотивация, таълимий-когнитив фаоллик, шахсий рефлексив сифатлар, ўз-ўзини бошқариш ва касбий-ижодий ўсиш) жиҳатларни эътиборга олган ҳолда, тадқиқот йўналишини раҳбарларнинг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришга қаратдик.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмлари ва касбий етуқлиги қуйидаги шаклларда намоён бўлади: касб бўйича маънавий кадриятларни билиш; тажриба орттириш ва таҳлил қилиш; намунавий раҳбарнинг моделига интилиш; мақсадга эришиш учун ресурслардан унумли фойдаланиш; ўз меҳнатидан қониқиш ҳисси; устувор йўналишларни белгилаш ва бошқ.

Келтирилган мазкур жиҳатлар асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштиришга қўйиладиган замонавий талаблар, илғор хорижий тажрибалар, соғлом ва ижодий компетентликни ривожлантиришнинг педагогик-психологик аспекти ва шарт-шароитларини ўрганиш, шунингдек, мазкур жараёндаги имкониятлари диагностикаси ҳулосаларига таяниб, раҳбарларнинг жамоада соғлом ва ижодий фаолиятни ривожлантириш мумкинлиги аниқланди.

Компетенция – билим, кўникма, малака, касбий қобилият талабларини ўзида акс эттирган шахс сифатлари, лаёқат услублари мажмуидир.

Компетентлик – профессионал ва ижтимоий соҳада самарали фаолият юритиш мақсадида шахснинг потенциалини амалга ошириш истаги ва қобилияти бўлиб, бунда инсон фаолияти натижасининг юксак ижтимоий аҳамиятини шахсий масъулият сифатида ҳис этиш ҳамда амалда кўрсатишдир.

Ушбу икки таърифни ўзаро қиёслаганда улар ўртасидаги қуйидаги узвийликни кўришимиз мумкин. Аввалига, касб талаблари асосида компетенциялар шаклланади, кейинчалик эса инсон бу компетенцияларни амалда қўллашга, яъни компетентликка қодир бўлади. Бугунги кунга келиб, компетентли ёндашувга оид изланишларнинг авж олиши натижасида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида компетенцияларнинг қатор турлари фарқланмоқда.

Н.В.Кузьмина ўз тадқиқотларига асосланган ҳолда педагогик фаолиятга хос бўлган бешта функционал компонентларни санаб ўтади ва ҳар бир компонент таркибига 7 тадан компетенцияни киритади. Мана шу 35 та компетенция киритилган беш гуруҳ қуйидаги кўринишда баён этилади:

гностик (gnostic) компетенциялар – педагогик фаолият мақсади ва унга эришиш воситаларини акс эттиради, педагогик вазифаларни ҳал этишнинг турли босқичларида таълим фаолияти субъекти ва объектининг ҳолати,

ўқувчилар ва педагогларнинг психологик хусусиятларига оид билимларни эгаллашни назарда тутди;

лойиҳалаштирувчи (designer) компетенциялар – стратегик, тактик, оператив вазифаларни режалаштириш ҳамда уларни ҳал этишга оид ҳаракатлар мажмуи;

конструктив (constructive) компетенциялар – таълим ва тарбия мазмунини танлаш ва таркиб топтиришга оид ҳаракатлар;

ташкilotчилик (organization) компетенциялари - педагог ва ўқувчиларнинг ўзаро муносабатини ташкил этиш орқали педагогик фаолиятни амалга оширишга қаратилган ҳаракатлар;

коммуникатив (communicative) компетенциялар – раҳбар, педагоглар ва ўқувчилар билан ўзаро муносабатларни ўрнатишга қаратилган хатти-ҳаракатлар<sup>8</sup>.

“Hard skills – (инглиз. “қаттиқ” малака) касбий малакалар ҳамда “Soft skills” – (инглиз. “юмшоқ”, “мослашувчан” малака) универсал компетенциялар. “Hard skills” – “қаттиқ” малакага эга бўлиш учун муайян касб бўйича аниқ билим ва малака зарур бўлади. Бу соҳага оид билим ва малакаларнинг мавжудлиги имтиҳон ўтказиш орқали аниқланади. “Soft skills” – “юмшоқ” компетенциялар (ижодкорлик, мулоқотга киришиши лаёқати, жамоада ишлаш қобилияти, қатъиятлилик, танқидий фикрлаш ва ҳ.к.) эса кўп ҳолларда инсон характери ва ҳаётий тажрибасига бевосита боғлиқ бўлганлиги сабабли шахсий фазилат, хислат, қобилият ва кўникмалар мажмуаси сифатида талқин этилади<sup>9</sup>.

Раҳбар нафақат ўз хатти-ҳаракатларини, хис туйғуларини назорат қилиши, балки жамоада соғлом ва ижодий муҳитни яратишда муайян қоидаларига мувофиқ фикрлаш тарзини ҳам назорат қила олиши лозим. Мазкур ёндашувга асосан фикрлашнинг икки турини кўриб чиқамиз: саноген ва патоген фикрлаш. Саноген тафаккур соғломлаштирувчи, қўллаб-қувватловчи ва руҳлантирувчи фикрлаш тарзи ҳисобланиб, маълум бир алгоритмдан фойдаланган ҳолда соғлом фикр юритиш.

Патоген тафаккур носоғлом фикрлаш бўлиб, стереотипларини қайта кўриб чиқиш ва тартибга келтиришдан иборат муайян фаолият давомида юзага келадиган муаммо ва қийинчиликларни тўғри акс эттириш қобилиятидир.

Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида саноген тафаккур муҳим аҳамият касб этади. Биз саноген тафаккурни умумтаълим мактаблари директорларининг соғлом ва ижодий муҳит яратишда қуйидаги функцияларга ажратамиз:

а) коммуникативлик функцияси - мулоқот, ахборот алмашиш, киришимлилик, муомала маданиятига эга бўлиш, мулоқотга киришувчи томонларнинг бир-бирларини идрок этиши ва тушуниши;

---

<sup>8</sup> Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М.: Высшая школа, 1990. – 119 с.

<sup>9</sup> <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznitsa-chto-vazhnee.html>.

б) перцептивлик функцияси - ўзлаштириш, идрок этиш, ҳис қилиш, ўзгаларнинг ички дунёсига кириш, психик ҳолатларнинг нозик жиҳатларини тушунишга хизмат қилувчи кузатувчанлик фазилати;

в) акмеологик функцияси - юқори чўққига интилиш, етукликка эришишга қаратилган ҳатти-ҳаракатларни амалга ошириш, мақсадли фаолият;

г) аксиологик функцияси - миллий урф-одат, анъаналар, қадриятларга садоқат, миллий этнографик турмуш тарзини ифода этувчи фазилатларни шакллантириш;

д) социологик функцияси - шахс ижтимоий-психологик мавжудот сифатида ҳамиша ижтимоий муҳит таъсирида бўлади ва уни англайди.

е) валеологик функцияси - саломатлик соғлом бўлиш маъноларини билдириб, шахснинг индивидуал руҳий, жисмоний, физиологик саломатлиги, ишчанлик қобилияти ва умрнинг максимал давомийлиги муҳитида ижтимоий фаолликни сақлаб қолишга эришиш;

ё) рефлексивлик функцияси - ўзини ва ўзгаларни ҳатти-ҳаракатлари ва ҳолатларини тўғри тушуниш, таҳлил қилиш ҳамда баҳолаш;

ж) креативлик функцияси - ноанъанавий, бетакрор қадриятлар яратувчи,

з) ностандарт ечимлар қабул қилиш, ўзгача ва такрорланмаган ғоялар асосида ноёб фикрлаш қобилияти.

Жамоанинг жипслигини ундаги соғлом ва ижодий муҳитни ушлаб туришнинг энг муҳим воситаларидан бири раҳбарнинг коммуникабеллиги, раҳбар маданияти яъни ҳар томонлама алоқани ушлаб туриши ҳисобланади.

Диссертациянинг **“Раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳит яратиш механизмини такомиллаштиришнинг мезон ва кўрсаткичлари”** деб номланган учинчи бобида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш мезони, кўрсаткичлари, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш модели ёритилган.

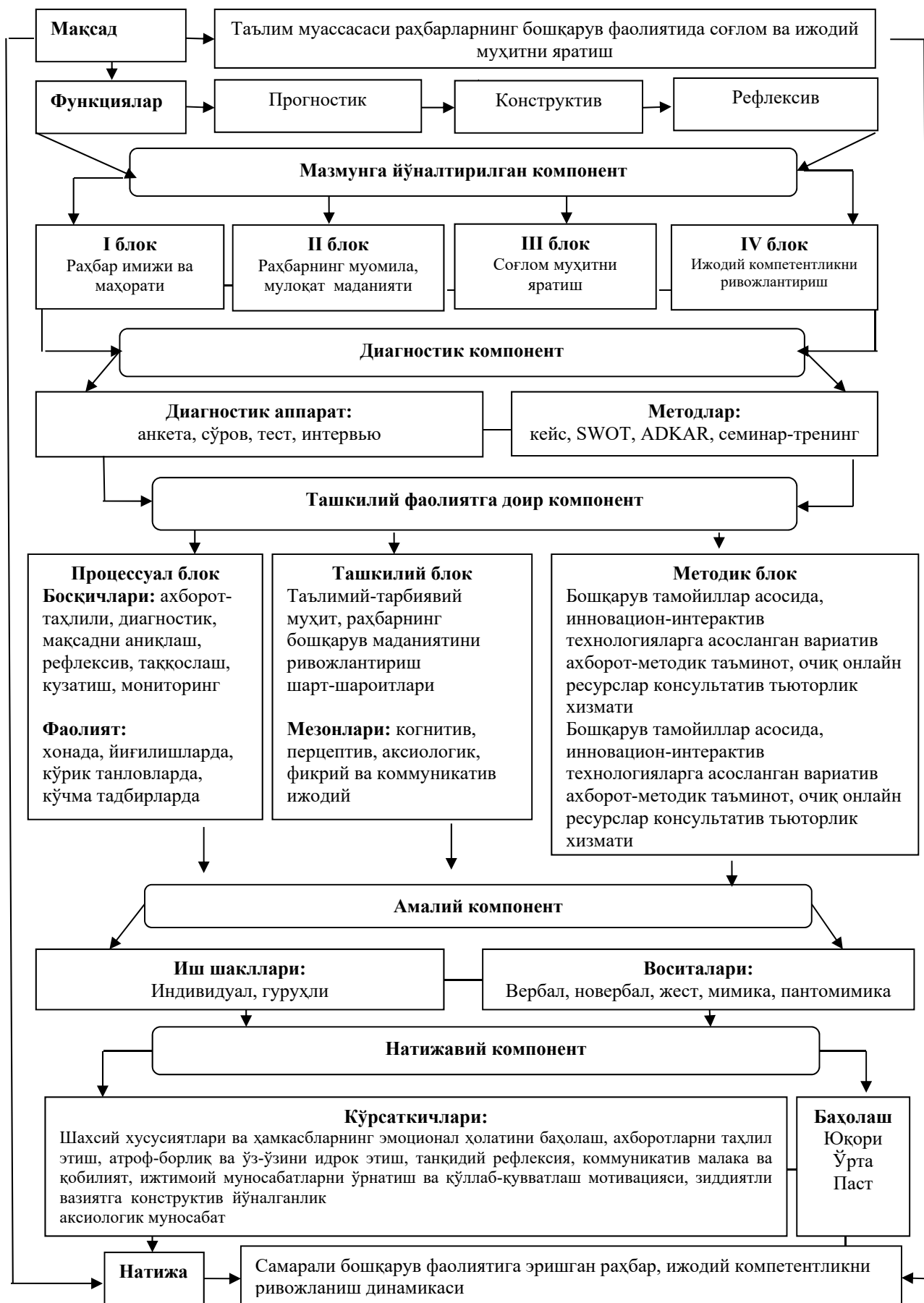
Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбари ижодий компетентлигини ривожлантиришнинг ўзига хос ёндашувлари билан ажралиб турувчи Буюк Британия модели муниципал характерга эга бўлиб, бунда ҳар бир таълим муассасаси раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган стратегияларни ишлаб чиқади. Шу боис ҳам Буюк Британияда дунёда рейтинг ва талаб даражаси юқори бўлган мутахассисликлар ва йўналишлар учун дастурлар яратиш ва курслар фаолияти яхши йўлга қўйилган. Германияда менежерларнинг ижодий компетентлигини шакллантириш модели билим ва компетентлик ўртасидаги муносабатларга қурилган Ф.Вайнерт назариясига асосланган бўлиб, у ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади (3-жадвалга қаранг).



**Ф.Вайнерт назариясига асосланган менежерларнинг ижодий  
компетентлигини шакллантириш**

№	Компетенция элементлари	Сифатлар
1.	тизимли бошқарув	келажакни кўра билиш, мақсадларга қараб бошқариш, етакчилик, жамоани шакллантириш
2.	муаммоларни ҳал қилиш	ахборотни таҳлил қилиш, муқобил вариантларни шакллантириш, концептуал мослашувчанлик, қарор қабул қилиш
3.	шахслараро муносабатлар	тинглаб тушуниш, муносабатни тушуниш, кўл остидагиларга касбий юксалишида кўмаклашиш
4.	тезкор самарадорлик	ташаббускорлик, тезкор назорат, ваколатларни тақсимлаш, диққат-эътиборни жамлаш
5.	инсонларга таъсир қилиш	тақдимотлар, ўзига ишонч, тушунтириш ва ишонтириш, ҳаракатлар режасини тузиш
6.	шахсий сифатлар	чаққонлик, стрессларга қаршилик кўрсатиш, сифатли ишлаш қобилияти
7.	муҳитни ҳисобга олиб бошқариш	ташқи муҳитни англаш, сиёсий омилларни тушуниш, касб одобига риоя қилиш, ўз ролини англаш

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиққан ҳолда таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг соғлом ва ижодий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш мазмуни ва унинг педагогик шарт-шароитларини белгиланиши мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. **Ташкилий шароит:** ижодий компетентликни ривожлантиришнинг билвосита ва бевосита шакллари амалиётга тўлиқ киритиш ва уларнинг натижаларини тан олинисига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Хусусан, раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришга хизмат қилувчи бевосита шакллар билан бирга билвосита таълим шакллари асосидаги мустақил ўз-ўзини касбий ривожлантириш натижаларининг баҳоланишига алоҳида эътибор қаратилади. **Мазмунли шароит:** бугунги глобаллашув ва ахборотлашган муҳитда раҳбарларни ўз устида ишлаши ва мустақил касбий ўз-ўзини ривожлантириб бориши, соҳадаги янги методикаларни, инновацион технологияларни касбий фаолиятига татбиқ этиш, уларнинг касбий ривожлантириш масаласи билан белгиланади. Бу жараёнда раҳбарлардаги замонавий касбий кўникма ва компетенцияларни ривожлантириш, илмий-тадқиқотчилик, педагогик креативлик кўникмаларини такомиллаштиришга хизмат қилувчи, уларнинг эҳтиёжларига мослашувчан, ижодий йўналтирилган таълим дастурлари, ўқув модулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш ва малака ошириш таълим мазмунини модернизациялашда муҳим аҳамият касб этади. **Технологик шароит:** раҳбарлар соғлом ва ижодий компетентлигини ривожлантиришда ҳамкорликдаги муносабатларга имконият яратувчи ўқитишнинг инновацион шакл, метод ва воситаларини ахборот-коммуникацион технологиялар, электрон таълим ресурслари орқали амалиётга татбиқ этиш учун технологик шароит асос қилиб олинади; рефлексив шароит: яратилган дидактик шарт-шароитларнинг маҳсули



**3-расм. Умумий ўрта таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш модели**

сифатида ижодий компетентликнинг сифат даражаси индикаторлари квалиметрияси ва мониторингига хизмат қилувчи, шунингдек раҳбарнинг фаолият натижаларидан қониқиш ҳисси ва ўз фаолиятини баҳолай олиши учун зарурий шарт-шароитларнинг яратилишига алоҳида эътибор берилади.

Умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш моделида мазмунга йўналтирилган, диагностик ва ташкилий фаолиятга доир компонентлари такомиллаштирилган: ўрганилаётган соғлом ва ижодий компетенцияни ривожлантириш жараёнида ўзаро боғлиқ таркибий қисмлари тизимини аниқлаш; моделнинг танланган таркибий қисмларида асосий компонентларнинг зарур ва оптимал тўпламини аниқлаш; компетентликни ривожлантириш жараёни динамикасини кўриб чиқиш ва кутилаётган натижаларни баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш; педагогик жараённинг оптимал натижасини таъминлаш учун педагогик назорат ва коррекция босқичларини аниқлаш (3-расмга қаранг):

Умумий ўрта таълим ташкилоти раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишни аниқлаш, шунингдек, мақсадли психологик-педагогик жараён сифатида ишлаб чиқиш, қўшимча таълим дастурларини амалга оширишда ўз педагогик амалиётимизни таҳлил қилиш бизга умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарининг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш моделида тизимли равишда мақсад, мазмун, фаолият, мезонлар ва баҳолаш ҳамда натижа блоклари киритилди.

Таълим тизимида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ўзаро ҳамкорлик салоҳиятидан фойдаланиш шароитида ушбу моделни амалга оширишнинг педагогик шарт-шароитлари сифатида биз қуйидагиларни аниқладик: таълим тизими раҳбар ходимларини ижодий компетентлигини ривожлантириш ва тармоқлараро ўзаро алоқани фаоллаштиришга қизиқтириш; педагогик жараёнда ижодий компетентлигини узлуксиз ўз-ўзини ривожлантиришга йўналтириш; таълим тизимида тажриба алмашиш ва барча манфаатдор томонларнинг ўзаро ҳамкорлиги учун доимий платформанинг мавжудлиги; касбий фаолиятнинг типик коммуникатив вазифаларини ҳал этишда формаллаштирилган тажрибадан педагогик жараёнда фойдаланиш; таълим тизимида тармоқлараро ҳамкорлик шароитида технологияларини турли тоифадаги субъектлари алгоритмларни ишлаб чиқиш.

Раҳбарларнинг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш жараёнида ва ишга бўлган талаблар – ресурслар (JD-R) модели иш муҳити хусусиятлари ва ходимларнинг иш маҳсулдорлиги, ижодкорлиги ва фаровонлиги ўртасидаги боғлиқликни тушунтириш учун кенг қўланилади. JD-R моделига кўра, иш хусусиятларини икки тоифага бўлиш мумкин: иш талаблари ва иш ресурслари. Ушбу икки турдаги ишлаш кўрсаткичлари мос равишда стресс ва ходимларнинг мотивацияси ва баъзи ташкилий натижалар, масалан, унумдорлик, ходимларни ўзгартириш нияти ва соғлиқ муаммолари билан боғлиқ. JD-R моделидан фойдаланган ҳолда олиб борилган тадқиқотларнинг аксарияти нафақат таълим, балки бошқа соҳаларда ҳам олиб борилган, ammo

биз JD-R моделининг психологик ҳолат бўйича мактаб шароитида ҳам қўлланилиши мумкинлиги илмий асосланди.

Шундай қилиб, бугунги кунда умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарининг соғлом ва ижодий муҳитни яратишни ривожлантириш зарурати раҳбар бошқарув фаолиятининг таркибий компонентлари, механизмлари, тамойиллари, мезонлари, функциялари орасидаги узвий боғлиқликни тадқиқ этишни белгилайди.

Диссертациянинг **“Таълим муассасаси раҳбарларнинг бошқарув фаолияти да соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмини такомиллаштириш бўйича тажриба-синов ишлари ва натижалар таҳлили”** деб номланган тўртинчи бобида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни ривожланганлик даражасини баҳолаш, диагностик тизими, мониторинги, тажриба-синов ишларини ўтказиш ва олинган натижаларнинг сифат ва миқдор кўрсаткичлари, соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигини ривожлантириш механизмларининг самарадорлигини аниқлаш масалалари баён қилинган.

Тадқиқот муаммосининг амалий ҳолатини ўрганиш ва зарурий чоратадбирлар йўналишини белгилаш мақсадида тажриба-синов ишлари Тошкент вилояти, Наманган вилояти, Сирдарё вилояти, Самарқанд вилояти, Қашқадарё вилояти умумий ўрта таълим мактаб директорлари ўртасида уч босқичда амалга оширилди.

Таълим тизими раҳбарларининг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигини ривожлантириш бўйича тадқиқот натижаларини статистик қайта ишлашни амалга ошириш Стъудент т-мезонига асосан танлаб олинган гипотезанинг ҳақиқийлигини текшириш ва кўрсаткичи сифатида танланди. Унинг қулайлиги нормал тақсимот қонунига мувофиқ тақсимланган икки намуна учун ўртача қийматлар ўртасидаги фарқларни баҳолаш, шунингдек, педагогик тадқиқотлар натижаларини мустақил-намуналардан фойдаланиш имконияти тенг бўлмаган компонентлар сонини статистик қайта ишлашда қўллаш мумкин. Статистик ҳисоб-китобларни бажаришда назорат ва ўлчов материалларига мувофиқ балларда ифодаланган назорат ва тажриба гуруҳлари иштирокчиларининг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигининг ривожланиш даражасини баҳолаш натижаларидан фойдаланилди.

Статистик таҳлилни ҳар икки гуруҳ бўйича ҳисоблаймиз:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{\sum_{j=1}^3 m_j} = 2,05, \text{ фойзда} \rightarrow \bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{3 \cdot \sum_{j=1}^3 m_j} \cdot 100\% = 68,46\%$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{\sum_{i=1}^3 n_i} = 2,58, \text{ фойзда} \rightarrow \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{3 \cdot \sum_{i=1}^3 n_i} \cdot 100\% = 86,29\%$$

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

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

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

$$T_{x,y} = 8,29 > 1.84$$

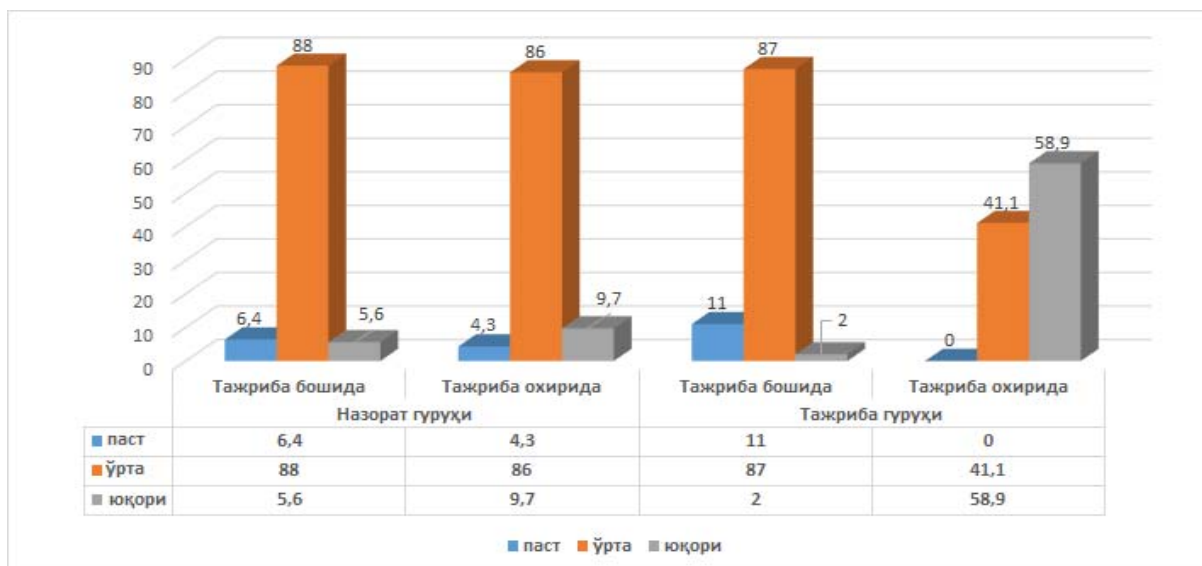
Демак, тажриба-синов гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичлари ҳар доим назорат гуруҳларидаги ўртача ўзлаштириш кўрсаткичларидан юқори бўлди. Бундан, жорий қилинган таълим самарали эканлиги ҳақидаги хулоса келиб чиқади.

4-жадвал.

### Раҳбарларининг соғлом ва ижодий муҳитни яратишни баҳолаш натижалари

Мезонлар	Даражалар	Назорат гуруҳи 319				Тажриба гуруҳи 317			
		Тажриба бошида		Тажриба охирида		Тажриба		Тажриба охирида	
		Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сон	%	Иштирокчилар сони	%	Иштирокчилар сони	%
Мотивацион	паст	23	6,5	26	3,2	24	13,3	0	0,0
	ўрта	262	87,1	262	87,1	257	83,3	29	40,0
	юқори	34	6,5	18	9,7	36	3,3	288	60,0
Рефлексив	паст	30	16,1	28	9,7	40	16,7	0	0,0
	ўрта	260	80,6	269	83,9	277	83,3	88	43,3
	юқори	29	3,2	22	6,5	0	0,0	229	56,7
Когнитив	паст	0	0,0	0	0,0	32	6,7	0	0,0
	ўрта	284	93,5	262	87,1	262	90,0	66	36,7
	юқори	35	6,5	57	12,9	23	3,3	251	63,3
Фаолиятли	паст	29	3,2	26	3,2	23	10,0	0	0,0
	ўрта	268	90,3	265	87,1	256	86,7	78	43,3
	юқори	22	6,5	28	9,7	28	3,3	239	56,7

Тажриба-синов ишлари жараёнида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг ўртача самарадорлик даражаси 1.20-1.25 баробарга ошганлигини, яъни олиб борилган тадқиқот ишлари натижалари 23 % га юқори эканлиги математик статистика усуллари орқали исботланди. Ушбу ўртача қиймат кўрсаткичлар қуйидаги жадвалда келтирилган (4-жадвалга қаранг).



**5-расм. Раҳбарларнинг соғлом ва ижодий муҳитни яратишни ривожланганлик даражаларининг умумий диаграммаси**

Раҳбарларнинг ҳудудлар кесимида соғлом ва ижодий муҳитни яратишнинг шаклланганлик даражаси аниқланди (5-жадвалга қаранг).

5-жадвал.

**Раҳбарларнинг ҳудудлар кесимида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигининг шаклланганлик даражаси**

Ҳудудлар	Таҷриба гуруҳи-Т директорлар Назорат гуруҳи-Н директорлар	Соғлом ва ижодий муҳит яратишнинг шаклланганлик даражаси кўрсаткичлари													
		Интеллектуал даража %	Ижодий даража %	Касбий даража %	Иновацион даража %	Мотивацион даража %	Вазиятли даража %	Коммуникатив даража %	Деонтологик даража %	Толерантлик даражаси %	Адолатлилиқ даражаси %	Самардорлик даражаси %	Ишчанлик даража %	Қўнимсизлик даража %	Ҳамкорлик даража %
Тошкент вилояти	Т:90	81	79	73	72	94	66	78	70	74	79	73	88	4	74
	Н:78	76	70	73	67	84	70	75	67	68	71	63	75	8	71
Наманган вилояти	Т:77	75	87	83	72	74	66	88	89	76	90	75	92	2	94
	Н:85	71	79	78	69	77	58	80	82	69	83	68	90	3	90
Сирдарё вилояти	Т:40	78	82	84	69	75	54	87	74	67	88	66	75	2	77
	Н:36	72	73	77	66	69	70	79	65	64	71	61	69	7	69
Самарқанд вилояти	Т:63	75	77	83	72	74	56	88	89	74	89	73	92	3	84
	Н:76	68	71	78	66	68	76	81	74	69	80	70	90	6	80
Қашқадарё вилояти	Т:47	69	81	69	64	77	71	76	65	70	79	79	84	3	88
	Н:44	53	75	65	59	66	69	71	60	68	63	68	80	6	79
<b>Жами: 317</b>	<b>Т%</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>79</b>	<b>63</b>	<b>83</b>	<b>77</b>	<b>72</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>86</b>	<b>3</b>	<b>83</b>
<b>Жами: 319</b>	<b>Н%</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>77</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	<b>6</b>	<b>82</b>

## ХУЛОСА

“Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш” бўйича олиб борилган илмий-тадқиқот иши давомида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолияти – таълимий, тадқиқотчилик ва бошқарув соҳасида самарали фаолият олиб бориш учун зарур бўладиган билим, кўникма ва малакаларга, шахсий-ижтимоий аҳамиятли сифатларга эга бўлиш, аниқ ва ностандарт вазиятларда мустақил қарор қабул қила олиш, ўз-ўзини бошқариш ва ҳар бир хатти-ҳаракати учун масъулиятни ҳис этиш билан боғлиқ тайёргарлик даражаси кераклиги аниқланди.

2. Тадқиқот натижалари асосида таълим муассасалари раҳбарининг лидерлик кўникмалари асосида самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари, методологик асослари, бошқарув фаолияти алгоритми ва мезонларининг когнитив таҳлили таснифланди, замонавий ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда таълим муассасаларини бошқаришга кўп даражада мос келадиган иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик ва ахборотлар тўплаш стратегиялари такомиллаштирилди.

3. Умумтаълим муассасалари раҳбарининг педагогик жараён ҳолати тўғрисида ишончли ахборотлар тўплаш, қайта ишлаш ва объектив баҳолаш, бошқарув фаолияти мақсадини белгилаш, олдиндан кўриш (англаш) ва режалаштириш, кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, жамоа фаолиятини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш, ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш йиллар давомида шаклланган мавжуд иш тажрибасини эътиборга олиш мақсадга мувофиқлиги хулосаланди.

4. Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг лидерлик кўникмалари асосида соғлом ва ижодий муҳитни ривожлантиришда бошқарувнинг таркибий компонентлари умумий тавсифи келтириб ўтилди.

5. Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш мазмун тузилмаси, архетектоника (мажмуавий тузилма)си акмеологик жиҳатлари, компонентлари, тамойиллари, функциялари, кўрсаткичлари, омиллари асосида ишлаб чиқилди.

6. Бошқарув фаолиятида гендер тенглик масалаларига ҳам тўхталиб ўтилди. Ҳар бир раҳбар аёлнинг меҳнатини намунали ташкил этиш, унинг меҳнат унумдорлигининг муттасил улишини таъминлаш, раҳбарнинг иш ўрнини ташкил этиш ва уларга хизмат қилишни яхшилаш, соғлиғини сақлаш, меҳнат шароитини яхшилаш каби масалалар, эркак ва аёл раҳбарларнинг бошқарув қобилияти, имкониятлари ва шахсий сифатлари маъмурий бошқарув соҳасида қиёсий таҳлил қилинди.

7. Мақсадли, мазмунли, фаолиятли, баҳолаш мезонлари ва натижавий блоклардан иборат таълим муассасаси раҳбарининг соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлиги модели ишлаб чиқилди.

8. Илмий-педагогик тажриба натижалари асосида умумтаълим мактаби директорининг ижодий фаоллиги, маданиятини ривожлантириш жараёни ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш мақсадида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигини ривожлантириш JD-R моделини ишлаб чиқиш асосида такомиллаштирилди, унинг самарадорлигини таъминловчи ташкилий-педагогик, технологик шарт-шароитлар аниқлаштирилди.

9. Тадқиқот натижалари асосида “Таълим муассасаси раҳбар фаолиятига замонавий ёндашув” модули бўйича кейс методи, маҳорат дарслари, тренинглар, суҳбат, дебат, ижодий топшириқлар каби инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминот ишлаб чиқиш асосида такомиллаштирилди.

10. Тажриба-синов ишлари жараёнида юқорида келтирилган инновацион методик таъминотнинг амалиётга жорий этилиши раҳбарларнинг самарали фаолиятини такомиллаштириш соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигини ривожлантиришнинг самарали дидактик механизми “Педагогик жамоани замонавий бошқариш усуллари” қисқа муддатли муаллифлик курси орқали ўз тасдиғини топди.

### **Мавзу бўйича тавсиялар қўйидагидан иборат**

1. Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш уларга қўйиладиган талаблар, эҳтиёжлар, таклифлар ҳамда илғор хорижий тажрибалардан келиб чиқиб раҳбарларнинг малака ошириш курсида ишлаб чиқилган ўқув режалари ва ўқув модуллари бўйича дастурларни оптималлаштириш ва инновацион ёндашувни тўлиқ сингдириш лозим.

2. Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентлигини такомиллаштиришга хизмат қилувчи электрон-методик қўлланмалар, услубий тавсиялар ишлаб чиқиш орқали самарали бошқарув фаолиятини шакллантириш методикасини таълим муассасаларида оптималлаштириш керак.

3. Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш компетентликни ривожлантириш масалаларига оид ўқув методик таъминотини таъминлаш, электрон ўқув услубий мажмуалар ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш лозим.

4. Умумий ўрта таълим мактаблари директорларининг узлуксиз касбий ривожланиши ва бошқарув соҳасидаги янги методикаларни амалиётга татбиқ қилиш бўйича мақсадли семинар, тренинг, мастер класс, ўқувлар ташкил этиш керак.



**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSC.28/3012.2019.PED.68.01 ПО  
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ ИНСТИТУТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ НОВЫМ МЕТОДИКАМ ПЕДАГОГОВ**

---

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ НОВЫМ  
МЕТОДИКАМ ПЕДАГОГОВ**

На правах рукописи  
УДК: 371.11

**БАЙБАЕВА МУХАЙЁ ХУДАЙБЕРГЕНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОЗДАНИЯ ЗДОРОВОЙ И  
ТВОРЧЕСКОЙ СРЕДЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

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

**Ташкент – 2022**

**Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за номером V2021.1.DSc/Ped209**

Диссертация выполнена в Национальном научно-исследовательском институте профессионального развития и обучения новым методикам педагогов им.А. Авлония.

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

**Научный руководитель:**

**Исмаилова Зухра Карабаевна**

Доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Акрамова Шахноза Абраровна**

Доктор педагогических наук, профессор

**Исакулова Нилуфар Жаникуловна**

Доктор педагогических наук, профессор

**Шоумаров Гайрат Бахрамович**

Доктор психологических наук, профессор

**Ведущая организация:**

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 в \_\_\_\_ часов на заседании Научного Совета DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 при Национальном научно-исследовательском институте профессионального развития и обучения новым методикам педагогов.. (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зие, дом 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; Web-site:[www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz); E-mail:[avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz).)

Можно ознакомиться в информационно-ресурсном центре Национального научно-исследовательского института профессионального развития и обучения новым методикам педагогов (зарегистрирован за № \_\_\_\_\_). (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зие, дом 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.)

Автореферат диссертации разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

(Протокол реестра рассылки № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г).

**М.А.Юлдашев**

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

**М.Пардаева**

Научный секретарь Научного совета  
по присуждению ученых степеней,  
(Phd)

**Ш.И.Пахрутдинов**

Председатель Научного семинара  
при Научном совете  
по присуждению ученых степеней,  
д.с.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В процессах глобализации и интеграции образования в мире особое внимание уделяется развитию творческого подхода, современных знаний, умений, навыков и профессионально-социальной подготовки руководителей образовательных учреждений в управленческой деятельности. В частности, по результатам социального опроса, проведенного в центре Career Services Гарвардского университета США, среди руководителей образовательных учреждений, было установлено, что важным критерием, определяющим творческую компетентность 79,8% респондентов, является здоровая среда. В результате опроса, проведенного среди руководителей Наньянского технологического университета, было установлено, что в управленческой деятельности 65,5% руководителей важными являются творческие аспекты. Поэтому проведение научных исследований по созданию здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей средней общеобразовательной организации представляет большое значение.

На сегодняшний день в образовании в качестве одного из актуальных направлений внедряются вопросы повышения конкурентоспособности руководителей на основе компетентностного подхода, формирования у них творческой среды, в сферы же профессиональной деятельности внедряются вопросы развития креативных способностей путем создания здоровой среды, а также обеспечения качества и достижения эффективности образования. С этой точки зрения требуется модернизация управленческой деятельности на основе передового зарубежного опыта, изучение состояния готовности к профессиональной деятельности, формирование творческих навыков и умений, совершенствование механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей.

В Узбекистане поставлена великая цель - заложить основы третьего Ренессанса, и направлена она на подготовку современных конкурентоспособных руководителей, а также повышения качественного уровня подготовки руководящих кадров в области менеджмента образования и усиления уровня охвата спроса на управленческую деятельность. Кардинальные реформы во многом определили такие задачи, как усиление уровня охвата спроса общества на школьное образование, “Внедрение эффективных механизмов управления системой народного образования”<sup>10</sup>. В этом отношении в принимаемых законах, постановлениях и решениях по развитию управленческой деятельности и созданию системы образования, соответствующей современным требованиям, также определены задачи по обеспечению открытости общественности при создании прозрачной, здоровой и творческой среды в управлении школьным коллективом,

---

<sup>10</sup> О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления государственным образованием. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5538. 5 сентября 2018 года.

повышению эффективности деятельности руководителей общеобразовательных школ в целях устранения проблем, влияющих на качество и эффективность образования. Эти задачи ставят на повестку дня проведение научных исследований, связанных с повышением качества образования путем совершенствования деятельности директоров современных школ по созданию здоровой и творческой среды в управленческой деятельности. С этой точки зрения актуальное значение представляет вопрос совершенствования механизмов развития деятельности по созданию здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директоров школ.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит успешной реализации задач, определенных в Указах Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы”, от 5 сентября 2018 года № УП-5538 “О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием”, от 24 апреля 2019 года № УП-5712 “Об утверждении Концепции развития системы высшего и среднего специального образования до 2030 года”, от 11 июля 2019 г. № УП-5763 ”О мерах по реформированию управления в сфере высшего и среднего специального образования”, Постановлениях от 30 мая 2018 г. № ПП-3755 “О мерах по созданию современной системы отбора на конкурсной основе перспективных управленческих кадров”, от 5 сентября 2018 г. № ПП-3931 “О мерах по внедрению новых принципов управления в систему народного образования”, от 11 июля 2019 г. № ПП-4391 “О мерах по внедрению новых принципов управления в систему высшего и среднего специального образования”, Постановлениях Кабинета Министров от 14 декабря 2018 года № 1018 “Об утверждении Положения о порядке формирования резерва управленческих кадров из числа финалистов республиканского конкурса по отбору перспективных управленческих кадров “Тараккиёт”, а также в других нормативно-правовых актов, касающихся управленческой деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики.** Данная исследовательская работа выполнена в рамках приоритетного направления развития науки и технологий Республики I. “Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информатизированного общества и демократического государства”.

**Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации<sup>11</sup>.** Исследования, направленные на улучшение управленческой компетентности руководителей, проводятся в ведущих исследовательских центрах и высших образовательных учреждениях мира, в частности в Международной организации труда (ILO, Швейцария), Университете Бразилии (Universidade

---

<sup>11</sup> [https://www.unipage.net/en/76/university\\_of\\_bras\\_lia](https://www.unipage.net/en/76/university_of_bras_lia); <https://www.hks.harvard.edu/courses>; <https://urfu.ru/ru/>; <https://www.ucheba.ru/uz/13477/programs>; <https://www.savilleassessment.com/news-and-resources/>

de Brasília, Бразилия), Институте управления Джона Ф. Кеннеди (John F. Kennedy School of Government, США), Уральском Федеральном университете (Российская Федерация), Государственном университете управления (Российская Федерация), Компании “Saville Assessment” (Великобритания), Национальном исследовательском институте профессионального развития и обучения новым методикам педагогов им. А.Авлони (Узбекистан).

В последние годы в результате исследований по теме исследовательской работы были получены ряд научных результатов. В частности, были разработаны профессиональные стандарты руководящих должностей на основе требований рамок отраслевой квалификации (Universidade de Brasília, Бразилия); усовершенствованы профессионально-должностные квалификационные требования на основе рамок национальных квалификаций (ILO, Швейцария); сформированы базовые компетенции управляющего исходя из особенностей каждой области (John F. Kennedy School of Government, США); Уральский Федеральный университет, Российская Федерация); создана программная система формирования резервных кадров на руководящие должности высшего образования посредством цифровых технологий (Государственный университет управления, Российская Федерация); усовершенствовано создание на основе модели современных управленческих компетенций и стандартов управленческого поведения (компания “Saville Assessment” в Великобритании); внедрены современные методики непрерывного повышения квалификации (Национальный исследовательский институт профессионального развития и обучения новым методикам педагогов им. А.Авлони).

В ведущих вузах мира ведутся научные исследования в следующих направлениях развития управленческой компетентности руководителей: развитие профессиональных компетенций личности руководителя на основе внедрения социально-психологических методов управления; внедрение психологических механизмов развития инновационной управленческой способности руководителя; организации управления на основе цифровых технологий и совершенствование мониторинга оценки его качества; внедрение организационных, экономических и психологических механизмов формирования репутации образовательных учреждений; разработка методов моделирования управленческих, личностных и функциональных компетенций руководителя.

**Степень изученности проблемы.** Вопросы формирования системы управления, инновационного, стратегического, функционального менеджмента в системе образования в нашей стране исследовались Р.Джураевым, Дж.Юлдашевым, У.Иноятовым, С.Тургуновым, М.Юлдашевым, О.Хайитовым, Я.Исмадияровым, А.Магрупповым, Н.Мухамедовой, М.Саидовым, М.Мирсолиевой; исследования в области причин возникновения и предотвращения педагогических противоречий, вызывающих нездоровую окружающую среду проводились М.Ахмедовой, М.Давлетшиным, Г.Шоумаровым, С.Джалиловой, Х.Ибрагимовым,

В.Каримовой, Д.Нарзикуловой, З.Нишоновой, Э.Газиевым, Р.Самаровым, А.Халиковым, Н.Сафаевым, Г.Туйчиевой, Н.Шермухаммедовой, Ш.Муминовым, Б.Кадыровым, Р.Суннатовой<sup>12</sup>.

В странах СНГ фундаментальные работы в области формирования профессионального мастерства руководителя были осуществлены Ю.Конаржевским, Г.Балыхиним, Т.Давыденко, Т.Базаровым, Н.В.Кузьминой; противоречия, межличностные конфликты, возникающие в процессе создания здоровой среды в управленческой деятельности, их психологические аспекты были исследованы А.Файодем, В.Андреевым, А.Анцуповым, В.Журавлевым, Э.Киршбаумом, И.Мариновской, В.Цветковым, А.Гришиным, И.Рыдановой, М.Рыбаковой, А.Шипиловым, В.Сластениным, Н.Щурковой<sup>13</sup>.

В странах Европы деятельность руководителя, его достижения и недостатки проанализированы в научно-исследовательских работах таких ученых, как R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher, J.Burton, A.Becker, F.Dukes, L.Coser, G.Mead, T.Gordon, K.Thomas, E.Richards, Yu.Sazali, A.Eagly, B.Johnson, U.Lindsey, D.Laynz, P.Smit, S.Sharp<sup>14</sup>.

Тот факт, что вопросы совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей, в частности, повышение эффективности управления, определение организационно-управленческих механизмов развития творческой компетентности руководителей, а также совершенствование управленческой деятельности на основе принципов здоровой среды, определение результатов

<sup>12</sup> Джураев Р.Х., Турғунов С.Т. Таълим менежменти: Ўқув қўлланма. –Тошкент: Ворис, 2006. – 264 б.; Йўлдошев Ж.Ғ. Таълим янгиланиш йўлида. -Тошкент: Ўқитувчи, 2000. -207 б.; Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже. Дисс...док. пед.наук. - Т.: 2003. -327 с.; Турғунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт. пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док...дисс. автореф. -Т., 2016. -31 б.; Курбонов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Таълим сифатини бошқариш. – Тошкент, 2006, -553 б.; Исмадияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.; Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док...дисс. автореф. -Т.: 2017. 31 б.; Саидов М.Х. Олий таълим менежменти ва иктисодиёти: Ўқув қўлланма. -Т.: Молия, 2002. -184 б.; Мирсолиева М. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш.: Автореф.докторлик дис.–Тошкент, 2019. -35 б.

<sup>13</sup> Конаржевский Ю.А. Внутри школьный менеджмент. –М., 1992.; Балыхин Г.А.Управлениеразвитием образования:организационно-экономический аспект Текст. / Г.А.Балыхин.—М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. -428 с.; Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой.: Автореф. дис. экон. наук. –М., 1996. –35с.; Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. -430 с.; Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001.; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менежмент: компетенции в менежменте, компетенции менеджеров, менежмент компетенции. Санкт Петербург.: 2012. -340 с.; Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.

<sup>14</sup> Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6): 1185. 2005. -203 p.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002.; Сластенин В.А, Чижакова Г.И. В ведение в педагогическую аксиологию. - М.: Владос, 2005. -282 с.; Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.: 1982.; Ахмедова Н.К.Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш.:Автореф. Фалсафа докторлик дис. –Тошкент, 2017. -35 б.

профессионально-практической деятельности на основе конкретных показателей недостаточно исследованы в существующих теоретических источниках, требует дальнейшего усиления научно-исследовательских работ в данной области.

**Связь диссертационного исследования с научно-исследовательским учреждением, в котором выполнена диссертация.** Исследовательская работа выполнена в рамках прикладного проекта на тему “Лидерство в школах и STEAM” (2020-2021.) и “UPGRADE”, плана научно-исследовательских работ Научно-исследовательского института изучения и определения перспектив проблем народного образования им. А.Авлони.

**Цель исследования** состоит в разработке научных предложений и рекомендаций по совершенствованию механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

**Задачи исследования:**

проанализировать педагогико-психологические условия, теоретико-методологические подходы управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения;

проанализировать причины, объективные и субъективные факторы формирования нездоровой среды в общеобразовательных учреждениях и выбрать методы их устранения;

произвести систематическую диагностику уровня здоровой и творческой управленческой деятельности руководителя, определить критерии, уровни создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя, усовершенствовать технологии создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя;

разработать модель создания здоровой и творческой среды на основе инновационно-интерактивных технологий эффективной управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения;

разработать научно обоснованные предложения и рекомендации по совершенствованию механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения.

**Объектом исследования** был определен процесс совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения, в педагогических опытно-экспериментальных работах приняли участие директора средних общеобразовательных школ Ташкентской области, Наманганской области, Самаркандской области, Кашкадарьинской области, Сырдарьинской области (636 человек).

**Предмет исследования** составляют педагогико-психологические условия, формы и методы совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

**Методы исследования.** В исследовании использовались методы изучения и анализа учебно-методической, научной литературы, беседа, педагогическое наблюдение, анкетирование, тестирование, вопрос-ответ, интервью, микрокейс, педагогический опыт-эксперимент, математико-статистический анализ.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

усовершенствована структура формирования эффективной управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения на основе уточнения алгоритма создания здоровой и творческой среды в коллективе на основе склонности к устойчивому прогрессу и действенности практических идей в области эмпирического уровня социально-педагогических функций внутренних и внешних социальных процессов, касающихся работы с различными категориями работников;

усовершенствована управленческая деятельность руководителя общеобразовательного учреждения по адекватности и валидности, соответствующих компонентам саногенного, патогенного мышления, обеспечивающих интеграцию здоровой и творческой среды посредством функций социального прогнозирования приоритетных направлений потребностей в динамике развития в коллективе в различных ситуациях;

усовершенствована модель создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения путем стратегической диагностики содержательных, диагностических, коммуникативных и проектных траекторий организационной деятельности, устойчивой адаптации возможностей в индивидуально-психологических, педагогических условиях работы с сотрудниками к уровню продуктивности;

усовершенствованы принципы импринтинга механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения путем гармонизации идентичности ситуативного обучения с акмеологической активностью в соответствии с антропологическими, аутопсихологическими особенностями;

усовершенствованы критерии создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения на основе разработки оценочных показателей аксиологического отношения, прогностических, диагностических, мотивационных, творческих качеств.

**Практические результаты исследования заключаются в следующем:**

Разработано учебно-дидактическое обеспечение учебного модуля “Современные подходы к деятельности руководителя образовательного учреждения”;

Организован краткосрочный авторский курс “Современные методы управления педагогическим коллективом”;

Создан электронный учебно-методический комплекс по дисциплине “Педагогическая конфликтология”, изданы учебник “Управление качеством



образования” и учебное пособие “Современные методы управления педагогическим коллективом”.

**Достоверность результатов исследования** определяется тем, что они основаны на работах отечественных и зарубежных ученых в области педагогического образования, теоретические и инновационные подходы и методы, были получены из официальных источников, были применены методы исследования, соответствующие задачам исследования, эффективность эмпирического анализа и опытно-экспериментальных работ была обоснована посредством математико-статистических методов, выводы и рекомендации были внедрены на практике, достигнутые результаты были подтверждены компетентными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научно-практическая значимость результатов исследования определяется созданием здоровой и творческой среды в педагогическом коллективе на основе современных подходов, научной обоснованностью механизмов развития управленческих методов руководителя общеобразовательного учреждения, разработкой модели развития здоровой и творческой компетентности руководителя образовательного учреждения.

Практическая значимость результатов исследования объясняется совершенствованием технологий управления в создании здоровой и творческой среды руководителя общеобразовательного учреждения в образовательном процессе, открытием краткосрочных курсов по формированию управленческих навыков в сфере народного образования, совершенствованием содержания учебных модулей, разработкой модернизированного информационно-методического обеспечения.

**Внедрение результатов исследования.** На основании научных результатов исследования по совершенствованию механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения:

выводы и предложения по усовершенствованию структуры формирования эффективной управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения на основе уточнения алгоритма создания здоровой и творческой среды в коллективе на основе склонности к устойчивому прогрессу и действенности практических идей в области эмпирического уровня социально-педагогических функций внутренних и внешних социальных процессов, касающихся работы с различными категориями работников предложения были использованы при разработке учебного плана курса повышения квалификации директоров и заместителей директоров детских школ “Баркамол авлод”, директоров общеобразовательных средних школ (Справка Министерства народного образования от 26 октября 2020 г. № 02-02/4-957). В результате в учебный план был включен учебный модуль “Современный подход к деятельности руководителя образовательного учреждения”;

выводы и предложения по усовершенствованию управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения по

адекватности и валидности, соответствующих компонентам саногенного, патогенного мышления, обеспечивающих интеграцию здоровой и творческой среды посредством функций социального прогнозирования приоритетных направлений потребностей в динамике развития в коллективе в различных ситуациях были использованы при разработке учебника “Управление качеством образования”. (Приказ Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 19 июля 2022 года № 233-0248). В результате управленческая деятельность руководителя общеобразовательной организации послужила совершенствованию;

выводы и предложения по усовершенствованию модели создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения путем стратегической диагностики содержательных, диагностических, коммуникативных и проектных траекторий организационной деятельности, устойчивой адаптации возможностей в индивидуально-психологических, педагогических условиях работы с сотрудниками к уровню продуктивности были использованы при разработке учебника “Управление качеством образования”. (Приказ Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 19 июля 2022 года № 233-0248). В результате, послужила эффективности управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации;

выводы и предложения по усовершенствованию принципов импринтинга механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения путем гармонизации индентичности ситуативного обучения с акмеологической активностью в соответствии с антропологическими, аутопсихологическими особенностями были использованы в исследовании “Лидерство в школах и STEAM”, а также исследованиях по повышению квалификации методистов, директоров школ и классных руководителей в системе государственного образования, улучшению содержания образования “UPGRADE” (Справка Министерства народного образования от 26 октября 2020 г. № 02-02/4-957). В результате на платформе LMS был размещен учебный модуль “Современный подход к деятельности руководителя образовательного учреждения”;

выводы и предложения по усовершенствованию критериев создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения на основе разработки оценочных показателей аксиологического отношения, прогностических, диагностических, мотивационных, творческих качеств были использованы при создании материалов краткосрочного учебного курса, организованного в соответствии с приказом Министра народного образования № 396 от 10 декабря 2019 года “О мерах по повышению качества образования в общеобразовательных школах Сырдарьинской области”, с целью повышения качества образования, развития управленческой деятельности руководителей по передовым практикам современного управления (Справка Министерства

народного образования от 26 октября 2020 г. № 02-02/4-957). В результате был создан краткосрочный авторский курс “Современные методы управления педагогическим коллективом”.

**Апробация результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования были обсуждены на 13 международных и 17 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по основным результатам исследовательской работы опубликовано 56 научных работ, в том числе 2 монографии, 1 учебник, 1 учебное пособие, 2 авторских свидетельства, 12 статей в республиканских научных изданиях, 5 статей в зарубежных журналах, рекомендованных к публикации основных научных результатов докторских диссертаций Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, общий объем которой составляет 260 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, анализированы степень изученности проблемы, уточнены цель и задачи, предмет исследования, изложена научная новизна, освещены достоверность, научно-практическая значимость полученных результатов, внедрение результатов в практику, даны сведения касательно опубликованных работ по теме исследования, структуры и объема диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной “**Теоретико-методологические основы механизма создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения**”, на основе сравнительного анализа научно-теоретической литературы по проблеме исследования были проанализированы научно-педагогические основы, принципы, методы, концептуальные подходы к развитию управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения, современные требования, предъявляемые к развитию и управлению руководителем в условиях модернизации образования, освещена интегративная взаимосвязь акмеологических факторов, влияющих на развитие управленческой деятельности, со структурой требований деятельности.

Развитие производства, обеспечение экономической устойчивости организаций и предприятий в процессе реализуемых в нашей стране социально-экономических реформ зависит от качества подготовки руководителей и специалистов, отвечающих требованиям сегодняшнего дня. Сегодня в условиях развития социально ориентированной цифровой экономики особое место занимает подготовка, повышение квалификации и переподготовка руководителей (управленцев).

Исследование теоретических источников показывает, что проблема управленческой деятельности руководителей и ее развития изучалась в различных направлениях научных исследований многих исследователей. Проблема изучения личности руководителя являлась важным вопросом во все времена существования человеческого общества. Основная причина этого заключается в том, что, во-первых, отношения в каждом периоде специфическим образом предполагали, что кто-то по своему социальному статусу стоит на более высоком уровне, а во-вторых, в том, что образ жизни, процветание, уровень, благополучие, счастливая жизнь людей зависят от человека, находящегося на этом высоком положении, его различных качеств и достоинств.

Поэтому управление педагогическим коллективом требует от руководителей общеобразовательного учреждения эффективной управленческой квалификации при достижении высоких показателей обучения. На основании приказа Министра народного образования от 14 июня 2018 года № 160, в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 4 октября 2017 года № 795 “О дальнейшем совершенствовании классификатора основных должностей служащих и профессий рабочих” определяет квалификационные характеристики и квалификационные требования директора общеобразовательной средней школы. Директор общеобразовательной школы в процессе управления: руководит общей деятельностью; определяет основные направления развития организации школьного учебно-воспитательного процесса и повышения качества обучения; утверждает годовой план работы школы и руководит применением педагогических технологий в отношении учебного процесса; решает финансово-хозяйственные вопросы деятельности школы, осуществляет формирование бюджетных и внебюджетных средств, их эффективное использование; осуществляет подбор и расстановку кадров, организует аттестацию педагогического персонала и обеспечивает соблюдение трудовой и производственной дисциплины; организует объективную оценку выполнения требований государственных образовательных стандартов для стимулирования педагогического персонала; организует работы по приему и переводу учащихся из класса в класс и из одной школы в другую; организует сотрудничество с матерями, махаллями и другими общественными организациями по совершенствованию учебно-воспитательных работ; устанавливает задачи, должностные обязанности работников школы, поощряет наиболее активных из них, применяет дисциплинарных меры наказания в пределах своей компетенции; соблюдает общие принципы профессиональной этики и основные правила служебного поведения.

Руководитель общеобразовательного учреждения определяет должен знать действующие нормативно-правовые акты в области среднего общего образования; экономические основы деятельности школы и ее развития, эффективные методы управления коллективом; системы и методы морального и материального стимулирования персонала в связи с качеством

обучения и воспитания, результатами внедрения требований государственных образовательных стандартов; методы подбора и расстановки кадров, порядок повышения их квалификации и переподготовки; анализировать деятельность образовательного учреждения и педагогов, выявлять проблемы в деятельности образовательного учреждения и находить эффективные пути их решения; разрабатывать программу развития школы, составлять организационную структуру управления образовательным учреждением, заключать договоры; создавать благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе.

В общеобразовательном учреждении проводится ряд научных исследований, направленных на усиление интереса педагогических работников к труду, повышение работоспособности, внимательности, сплочение персонала. Совершенствование механизмов создания организационно-управленческой, здоровой и творческой среды развития здоровой и творческой компетентности руководителя среднего общеобразовательного учреждения на основе инновационных подходов в управленческой деятельности показывает актуальность данной работы.

В учении наших предков-мыслителей, в произведениях народного творчества мы читаем мысли о том, что возникновение справедливых и несправедливых отношений зависит от личности руководителя, то есть правителя. В работе Абу Насра аль-Фараби “Город ученых мужей” говорится, что от личности правителя, то есть руководителя, зависит хорошая жизнь людей, что в этом ему помогают различные его качества, а также подчеркивается важность для личности руководителя гуманистических, человеколюбивых качеств, отказа от вредных привычек, способности вдохновлять других на добрые дела. Один из великих ученых XI века Юсуф Хас Хаджиб в своей работе “Кутадгу билиг”, то есть “Знание, ведущее к благоденствию”, выдвигает идею о том, что “Независимо от того, насколько высокого ранга достигает человек, он все равно должен оставаться скромным”, т. е. утверждает, что правящий человек должен быть справедливым, по своей природе благонамерен, обладать высокой нравственностью, делать правильные вещи, справедливо издавать указы. По мнению Амира Темура в делах королевства необходимо соблюдать четыре вещи: (1) Совет; (2) консультативный совет; (3) окончательное решение, предусмотрительность, бдительность; (4) осторожность. Из анализа вышеприведенной литературы видно, что в произведениях мыслителей и государственных деятелей, живших и работавших в нашем регионе, посвященных проблемам управления, руководства, приоритетными были признаны идеи психологического подхода, гуманизма по отношению к социальной действительности.

Стратегии развития управленческой деятельности руководителей, динамика инновационного менеджмента учреждения, эффективность корпоративного управления, а также принципы формирования, развития и мониторинга управленческой культуры на основе проектирования и их классификация научно-теоретически обоснованы такими исследователями,

как S.Taylor, R.Thorpe, P.R.Sparrow, Т.Ю.Базаров, Е.И.Кудрявцева, А.Т.Сергеев, М.Юлдашев, С.Тургунов, А.Магруппов, Я.Исмадияров.

Учение американских ученых Ф.Тейлора и Д.Мак-Грегора (1906-1964) играет особую роль в школе “Человеческих отношений”. Они по теориям “Х”, “U”, “Z” при формировании трудовых отношений сотрудников в управленческой деятельности руководителей разработали модель поведенческой мотивации, основанной на потребностях<sup>15</sup>.

В результате этих анализов можно сформулировать основные показатели создания руководителем здоровой и творческой среды: вежливость с работниками; лидерство в любой ситуации; принятие верных решений в конфликтных ситуациях; быстрое усвоение информации, работа над ней и своевременное доведение до педагогического коллектива; целевое использование имеющихся возможностей; освоение новых, современных инновационных технологий; анализ деятельности как своего, так и педагогического коллектива; управление коллективом в процессе внесения предложений; учет личной и трудовой продуктивности персонала при управлении ими; организация непрерывного повышения профессиональной квалификации педагогов; ответственность за выполнение требований государственных образовательных стандартов, обеспечение эффективности и повышение качества учебно-воспитательного процесса; умение предвидеть будущее, предвидеть возможные проблемы и находить их эффективное решение; организация управления – создание условий для повышения социально-финансовой заинтересованности работников; правильное и справедливое распределение заданий – выполнение поставленных задач, издание приказов по обеспечению их выполнения; согласование – взаимное согласование распределения дел в коллективе, исходя из способностей работников, с учетом сложившейся ситуации; контроль – наблюдение за исполнением приказов и решений в установленном порядке.

К основным характеристикам руководителя можно отнести такие качества, как гибкость, лидерство, координация социальных функций; коммуникабельность (открытость в отношениях, умение заставлять сотрудников принимать поддерживать себя, налаживать деловые контакты); стрессоустойчивость. В создании здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директора школы важное значение имеют следующие принципы (см. табл. 1):

Таблица 1.

**Принципы создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директора школы**

<b>Принципы создания здоровой среды в управленческой деятельности директора школы</b>	<b>Принципы создания творческой среды в управленческой деятельности директора школы</b>
принцип гуманизма - означает социальную активность, духовное совершенство, личную свободу, моральные качества	принцип научности - руководитель опираясь на свои профессиональные знания и опыт выражает научную

<sup>15</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Конгуревского– СПб, 1999. – 816 с.

лидеров, поддержку креативности и творчества	обоснованность своих методов в управлении коллективом
принцип демократизации - означает развитие самостоятельности в решении основных задач управления, совершенствование различных форм сотрудничества и партнерства, формирование доверия между участниками инновационной деятельности	принцип непрерывности и интеграции - непрерывность инновационного процесса означает, что руководитель систематически совершенствует знания и навыки на протяжении всей жизни и интегрирует приобретенные навыки эффективного управления, что помогает обеспечить целостность образования
принцип индивидуализации - означает самосознание, самоуправление, самоконтроль, самоориентацию руководителей	инновационный принцип - означает стремление руководителя к инновациям, осведомленность о современных тенденциях в образовании и применение инноваций в управлении командой
принцип, развивающий и направляющий руководителей в инновационной деятельности - означает соответствие управленческой компетентности руководителя потребностям общества в условиях инновационного образования	интерактивный принцип - означает, что в инновационном управленческом процессе руководитель стремится обеспечить взаимодействие, сплочение и активизацию коллектива
принцип вариации - означает ведение коллектива к намеченной цели руководителем самостоятельно, осознавая ситуацию, в результате способности предвидеть будущее	

При формировании здоровой и творческой среды в процессе управления важным является культура руководителя, под которой понимается диалектическая связь между воспитанностью и талантом руководителя. Культура руководителя в формировании здоровой и творческой сферы в коллективе находит свое отражение в следующем комплексе качеств: Мы предложили следующую формулы связи этих качеств:

$$RMsim = Ro + Ra + Rdash$$

Здесь:  $Ro$  – воспитанность руководителя,  $Ra$  – справедливость руководителя,  $Rdash$  – организационность руководителя.

С учетом вышесказанного, умение руководителя общеобразовательного учреждения создавать здоровую и творческую среду создает почву для достижения эффективного управления. Функция создания здоровой и творческой среды руководителя среднего общеобразовательного учреждения включает в себя следующие компоненты (см. табл. 2):

Таблица 2

**Компоненты функции создания здоровой и творческой среды  
руководителя среднего общеобразовательного учреждения**

№	Функция создания здоровой и творческой среды руководителя среднего общеобразовательного учреждения	Содержание компонентов функции создания здоровой и творческой среды руководителя среднего общеобразовательного учреждения

1.	Мотивационная	выявление потребностей и формирование интересов работников в управлении педагогическим коллективом
2.	Компенсаторная	наличие у руководителя квалификаций, необходимых в управленческой деятельности
3.	Корректирующая	наличие у руководителя навыков исправления недостатков и ошибок в управленческой деятельности
4.	Прогностическая	способность руководителя предвидеть проблему, которая может возникнуть в управленческой деятельности и готовность к ней
5.	Диагностическая	определение готовности руководителя к управленческой деятельности на основе социально-психологических критериев
6.	Стимулирующая	поддержка положительных результатов, достигнутых в результате эффективного управления
7.	Консультативная	научно-методическая помощь руководителю в решении конкретных задач в управленческой деятельности

В диссертационной работе проанализировано содержание таких основных понятий, как “управление”, “эффективное управление”, “управленческая деятельность руководителей” и “здоровая и творческая среда”. Присоединяясь к этим мнениям мы предложили ввести в научный обиход понятия “здоровая среда”, “творческая среда”, “эффективная управленческая деятельность руководителей” в управленческой деятельности руководителей.

*“Здоровая среда”* – дружеская, теплая среда, в которой между участниками учебно-воспитательного процесса существует взаимное искреннее уважение, сотрудничество, безопасность, ответственность, равенство, коммуникативная компетентность в достижении поставленных целей, умение правильно распределять труд, время, принимать правильные решения в конфликтных и проблемных ситуациях, координировать деятельность коллектива.

*“Творческая среда”* – это условия и рабочая среда, созданная для организации честной, надежной прозрачной деятельности, совместного планирования, повышения творчества, воздействия, создания, анализа, наблюдения, выявления и развития способностей каждого человека, которые выражаются через компетентностные подходы.

*“Эффективной управленческой деятельности руководителей”* было дано научно-доктринальное определение, что – это требующая высокого мастерства уровень подготовки руководителя, обладающего знаниями, умениями и компетенциями для достижения поставленной цели, умеющего мыслить по-новому и творчески подходить к процессу, способного к саморегуляции и критическому анализу, умеющего самостоятельно принимать решения в конкретных и нестандартных ситуациях, чувствовать ответственность в любой ситуации.

Мы предложили следующую формулу совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей:



$$SIJ = Mf + Rha + Kf$$

где: SIJ – здоровый творческий процесс; Mf – мотивационная деятельность; Rha – алгоритм рефлексивного состояния; Kf – управление когнитивной деятельностью.

В последние годы в рамках вопроса: “существует ли определенная разница или различие в в достижении успеха мужчинами и женщинами-руководителями в управленческой работе?” проводятся множество научных исследований. В частности за рубежом в работах В.И.Румянцевой, А.А.Демченко, А.Е.Чириковой, О.Н.Кричевской, И.Н.Логвинова, Н.В.Ходиревой, Т.В.Бендаса, в нашей стране в работах В.Каримовой, И.Махмудова, О.Шамиевой, Ф.Акрамовой и др., имеющих теоретико-методологический характер, а также в их специальных экспериментальных исследованиях даются сведения о гендерных различиях в управлении, управленческих возможностях руководителей мужского и женского пола, их профессиональных и личностных качествах.

Если обратить внимание на исследования, проведенные А.А.Демченко, В.И.Задоркиным и В.Ф.Скляровым, то можно увидеть, что в них особое внимание уделяется вопросам личностных качеств мужчин и женщин-руководителей, их управленческим возможностям, влияния авторитета руководителя на эффективность управления<sup>16</sup>.

В ходе исследования были изучены педагогико-психологические особенности создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей женского и мужского пола, принципы подхода к проблеме, проявление профессиональных и личностных качеств руководителей разного пола в практической деятельности. Уровень профессиональной подготовки руководителей включает соответствие требованиям деятельности, способность, требования рынка труда к современным руководителям, комплекс интегративных профессионально-личностных качеств, содержание создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **“Содержание и структура создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения”**, изложены особенности создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, компетентностный подход руководителя к созданию здоровой и творческой среды в коллективе, причины, объективные и субъективные факторы возникновения нездоровой среды в управленческой деятельности образовательного учреждения, направления совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в деятельности руководителя на основе принципов управления.

В ходе исследования были изучены направления по темам и выявлены: неразрывная связь творчества с мышлением руководителя; его своеобразие;

---

<sup>16</sup> Демченко А.А. Управление персоналом: Теоретический курс автоматизированного изложения / А.А.Демченко, В.И.Задоркин, В.Ф.Скляров. – М.: Олимп, 1995. – 37 с.

отличие по социально-историческим аспектам; рассматриваемость в качестве творческой деятельности; наличие определенных психологических качеств в творческом мышлении; через творческий потенциал и способности руководителя в отношениях к труду проявляются эффективные элементы управления.

В создании здоровой и творческой среды директорами средних общеобразовательных школ при реализации управленческих задач будут иметь следующие направления: собственная деятельность и ее личностное и профессиональное развитие, в том числе: самосознание на рефлексивном и профессиональном уровне; овладение аутопсихологической компетентностью и творческими способностями; развитие личностной и профессиональной компетентности персонала, в том числе формирование теплых межличностных отношений; профессиональная культура; творческий потенциал; акмеологические знания; управленческая деятельность работников как руководителя, в частности: проявление интеллектуальных способностей; профессиональное мышление; профессиональные знания и опыт руководителя и специалиста в данной области, творческое отношение к труду и акмеологическая культура.

Анализируя вопросы акмеологического подхода к созданию здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя, считаем целесообразным обратить внимание на еще один важный аспект. То есть из-за наличия вакуума между теоретическими знаниями и практическими навыками молодых руководителей они сталкиваются с рядом трудностей с первых дней самостоятельной деятельности. Эти трудности по своей сути можно охарактеризовать следующим образом:

социальные трудности: условия незнакомой среды, межличностные отношения, уровень трудового коллектива, контрастность характеров представителей коллектива, ценности, духовность, традиции коллектива и т.д;

трудности, связанные с познанием и знаниями: недостаток знаний, полученных в высшем учебном заведении, ограниченный уровень, слабость творческой исследовательской деятельности, недостаток инициативы и др.;

специфические трудности, связанные со специальностью: сущность, характер сферы профессиональной деятельности, отсутствие современных технологий, приспособлений, практических навыков, неспособность принимать правильные и оперативные решения относительно решения неожиданных профессиональных задач, проблем. В период преодоления этих трудностей в управленческой деятельности руководителя происходят как количественные, так и качественные изменения психических состояний, процессов и характеристик. Поэтому считаем необходимым на основе современного подхода проектирование стратегии совершенствования механизмов развития профессиональной компетентности руководителей при формировании здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей, то есть необходимо обратить внимание на такие аспекты, как: многообразие должностных обязанностей в рамках профессиональной

деятельности; гибкость в отношении социальных требований, использование благоприятных технологий; сформированность субъекта профессиональной деятельности (способность ставить конкретные профессиональные цели, осознавать, управлять деятельностью); опора на передовой опыт и наличие собственного личного опыта; овладение конкретными видами деятельности, специальностей; приобретение знаний, умений и навыков, соответствующих требованиям специальности. Мы обнаружили, что при совершенствовании механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей целесообразно учитывать следующие показатели эффективности профессиональной деятельности:

результативные показатели: целесообразность, соответствие результатов первоначальным целям, результативность; продуктивность, результаты, проявляющиеся в изменении профессиональной деятельности; экономичность, максимальное использование ресурсов, времени и рабочей силы; доступность, минимальные затраты времени и усилий для достижения наилучших результатов в данных условиях; овладение методами деятельности и и достижение результатов, соответствующих передовому опыту; постановка новых задач, внедрение нестандартных технологий, отклонение от сложившегося опыта, профессиональное творчество, новаторство;

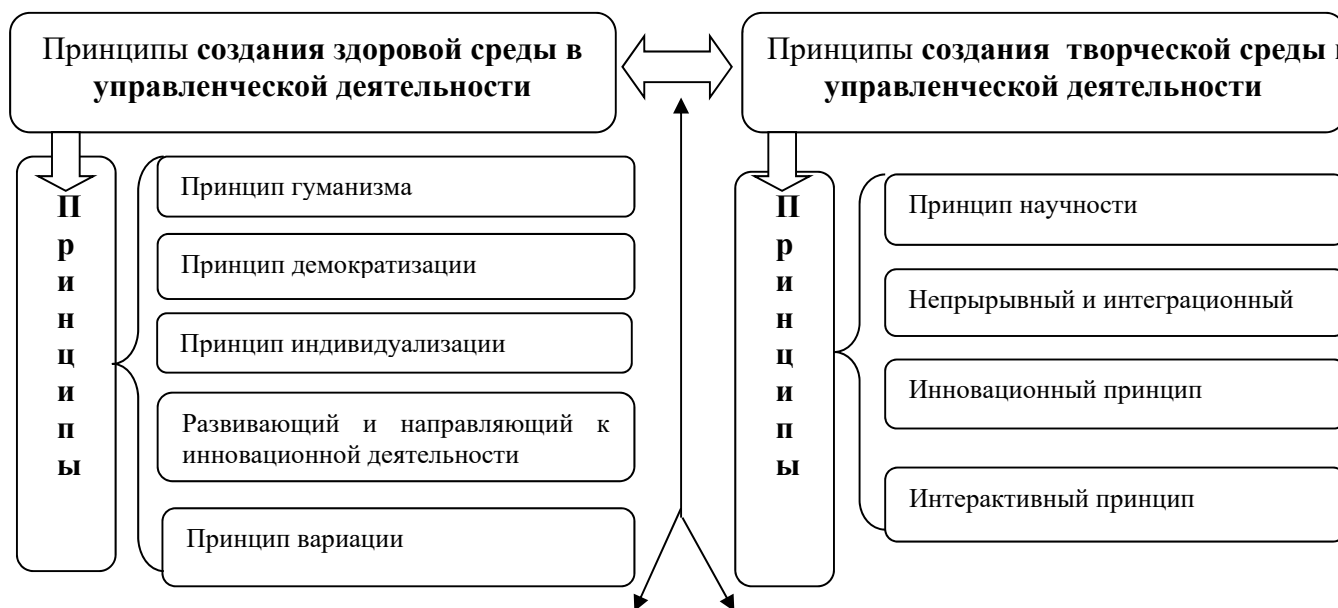
показатели, характерные процессу: многообразие задач профессиональной деятельности: гибкость в отношении социальных требований, использование информационно-коммуникационных и педагогических технологий; сформированность субъекта профессиональной деятельности (способность ставить цели, понимать требования деятельности, управлять деятельностью); отсутствие деформаций в профессиональной деятельности; опора на имеющийся опыт и наличие своего личного опыта; способность к конкретному виду деятельности; овладение конкретными видами деятельности, социализация; овладение несколькими промежуточными видами деятельности (универсальность); овладение знаниями, умениями и компетенциями, соответствующими требованиям специальности.

показатели развитости здоровой и творческой среды: повышение эффективности совместной, коллективно выполняемой профессиональной деятельности; овладение методами совместной работы, наличие высокопроизводительной профессиональной деятельности; проектирование новой профессиональной среды, делового и творческого общения; взаимопознание и взаимопонимание в совместной трудовой деятельности, исправление и дополнение друг друга; формирование коллектива, работа в группе, управление проектами; использование видов коммуникативной техники; бесконфликтное сотрудничество с коллегами, управление конфликтами; учет потребностей потребителей и результатов профессиональной деятельности; обеспечение позитивного психологического климата в профессиональной деятельности, достижение взаимного удовлетворения от совместной деятельности; соблюдение

профессиональной этики, норм и культуры общения, развитость корпоративной культуры.

Позволило разработать содержание и структуру совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей средних общеобразовательных учреждений (см. рис. 1):

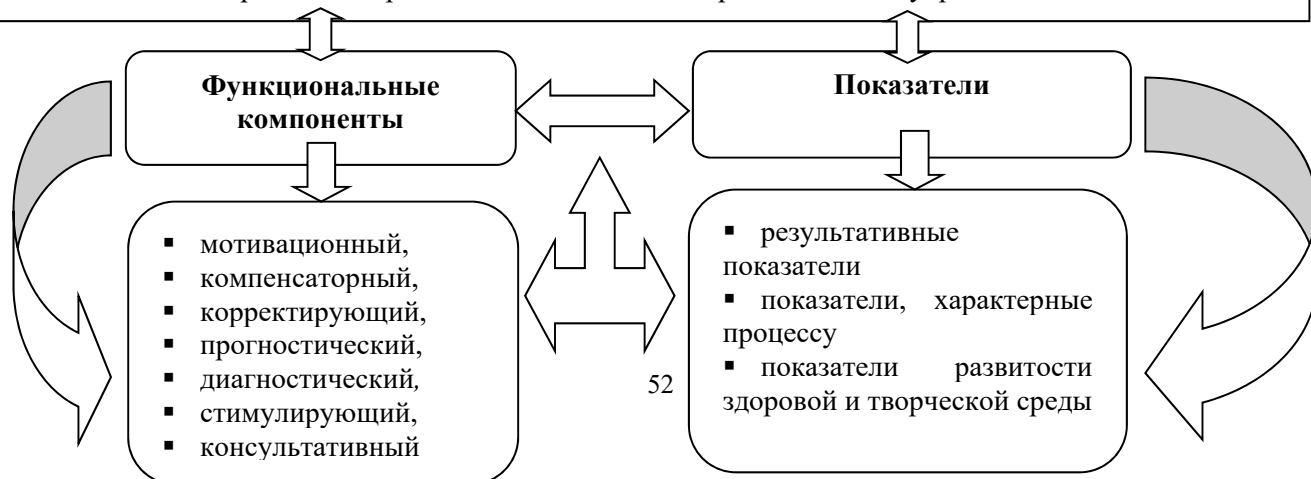
**Содержание и структура создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательной организации**



**Факторы, влияющие на создание здоровой и творческой среды:** справедливость руководителя школы; искренние отношения между коллективом; стремление руководителя школы, учителя, ученика к достижению общей цели; наличие здоровой конкуренции; создание возможностей и условий для проявления интеллектуального потенциала личности; налаженность стимулирования по результату; наличие взаимовыгодного сотрудничества, приводящего к эффективному результату; уважение личных способностей участников учебно-воспитательного процесса(учащихся), профессиональных умений (учителей); налаживание эффективного сотрудничества с широкой общественностью; сотрудничество семьи, махалли и школы.

**Управленческие задачи при создании здоровой и творческой среды:**

анализ и оценка собственной деятельности и ее личностно-профессионального развития, развития личностно-профессиональных компетенций работников, управленческой деятельности работников как руководителей, создание и учебное наблюдение здоровой и творческой среды в коллективе, оценка и анализ состояния здоровой и творческой деятельности в образовательном учреждении.



## **Рисунок 1. Содержание и структура создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя**

В ходе исследования была выявлена необходимость следующих подходов к формированию содержания и комплексной структуры развития здоровой и творческой среды: приняв во внимание акмеологические (возрастная профессиональная мотивация, образовательно-когнитивная активность, личностно-рефлексивные качества, самоконтроль и профессионально-творческий рост) аспекты создания здоровой и творческой среды направление исследования было направлено на улучшение механизмов создания здоровой и творческой среды руководителей.

Профессиональная зрелость руководителей и механизмы создания здоровой и творческой среды в их управленческой деятельности проявляются в следующих формах: знание духовных ценностей профессии; приобретение опыта и анализ; стремление к модели образцового руководителя; эффективное использование ресурсов для достижения цели; чувство удовлетворенности собственным трудом; определение приоритетных направлений и др.

На основании приведенных аспектов, опираясь на современные требования к совершенствованию механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей, передовой зарубежный опыт, изучение педагогико-психологических аспектов и условий развития здоровой и творческой компетентности, а также на результаты диагностики возможностей в данном процессе, было установлено, что руководители могут развивать здоровую и творческую деятельность в коллективе.

Компетенция - это совокупность личностных качеств, стилей таланта, которые отражают требования к знаниям, умениям, навыкам, квалификациям, профессиональным способностям.

Компетентность - это желание и способность реализовывать потенциал личности с целью эффективного ведения деятельности в профессиональной и социальной сфере, а также ощущение высокой социальной значимости результата деятельности человека как личной ответственности и проявление ее на практике.

Сравнивая эти два определения между собой, мы можем увидеть следующую преемственность между ними. Сначала на основе требований профессии формируются компетенции, а затем человек становится способным практически применять эти компетенции, то есть к компетентности. На сегодняшний день в результате всплеска исследований по компетентностному подходу выделяются ряд видов компетенций в управленческой деятельности руководителей.

Н.В.Кузьмина на основе своих исследований перечисляет пять функциональных компонентов, характерных для педагогической деятельности, и включает в состав каждого компонента по 7 компетенций.

Пять групп, в которые включены эти 35 компетенций, излагаются в следующем виде:

гностические (gnostic) компетенции – отражают цель педагогической деятельности и средства ее достижения, подразумевают приобретение знаний о состоянии субъекта и объекта образовательной деятельности, психологических особенностях учащихся и педагогов на различных этапах решения педагогических задач;

проективные (designer) компетенции - комплекс действий по планированию и решению стратегических, тактических, оперативных задач;

конструктивные (constructive) компетенции - действия по выбору и формированию содержания обучения и воспитания;

организационные (organization) компетенции - действия, направленные на осуществление педагогической деятельности посредством организации взаимодействия педагога и учащихся;

коммуникативные (communicative) компетенции - действия, направленные на установление взаимоотношений с руководителями, педагогами и учащимися<sup>17</sup>.

Профессиональные квалификации “Hard skills” (англ. “твердая” квалификация), а также универсальные компетенции “Soft skills” – (англ. “мягкая”, “гибкая” квалификация). Для овладения “Hard skills” – “твердой” квалификацией потребуются определенные знания и квалификация в конкретной профессии. Наличие знаний и квалификаций в этой области определяется путем проведения экзамена. Что касается “Soft skills” – “мягких” компетенций (креативность, коммуникабельность, умение работать в команде, настойчивость, критическое мышление и т.д.), то в связи с тем, что они в большинстве случаев напрямую связаны с характером и жизненным опытом человека интерпретируется как комплекс личных качеств, черт, умений и навыков<sup>18</sup>.

Руководитель должен уметь контролировать не только свои действия, эмоции, но и образ мышления в соответствии со своими конкретными правилами при создании здоровой и творческой среды в коллективе. На основании данного подхода, мы рассмотрим два типа мышления: саногенное и патогенное мышление. Саногенное мышление считается здоровым, поддерживающим и вдохновляющим образом мышления и представляет собой здоровое мышление с использованием определенного алгоритма.

Патогенное мышление - это нездоровое мышление, способность правильно отражать проблемы и трудности, возникающие в ходе той или иной деятельности, которая заключается в пересмотре и упорядочении ее стереотипов.

В управленческой деятельности руководителей важное значение представляет саногенное мышление. Разделим саногенное мышление на

---

<sup>17</sup> Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М.: Высшая школа, 1990. – 119 с.

<sup>18</sup> <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznitsa-chto-vazhnee.html>.

следующие функции при создании здоровой и творческой среды директорами общеобразовательных школ:

а) коммуникативная функция - общение, обмен информацией, общительность, владение культурой общения, взаимовосприятие и взаимопонимание сторон общения;

б) функция перцептивности - качество наблюдательности, служащее для усвоения, восприятия, ощущения, погружению во внутренний мир других, пониманию тонкостей психических состояний;

в) акмеологическая функция - стремление к вершинам, осуществление действий, направленных на достижение совершенства, целевая деятельность;

ж) аксиологическая функция - формирование качеств, выражающих национальные обычаи, традиции, верность ценностям, национальный этнографический быт;

г) социологическая функция - индивид как социально-психологическое существо всегда находится под влиянием социальной среды и осознает ее.

е) валеологическая функция - здоровье означает быть здоровым, достижение поддержания социальной активности в среде индивидуально-психического, физического, физиологического здоровья, работоспособности и максимальной продолжительности жизни человека;

ё) функция рефлексивности - правильное понимание, анализ и оценка себя, а также действий и состояний других;

ж) функция креативности - создающий нетрадиционные, несравненные ценности,

з) умение принимать нестандартные решения, мыслить уникально на основе оригинальных и неповторимых идей.

Одним из важнейших средств поддержания стабильности коллектива, здорового и творческого климата в нем является коммуникабельность, культура руководителя, то есть поддержание всесторонней коммуникации.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **“Критерии и показатели совершенствования механизма создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей”**, освещены критерии, показатели, модель создания совершенствования механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей.

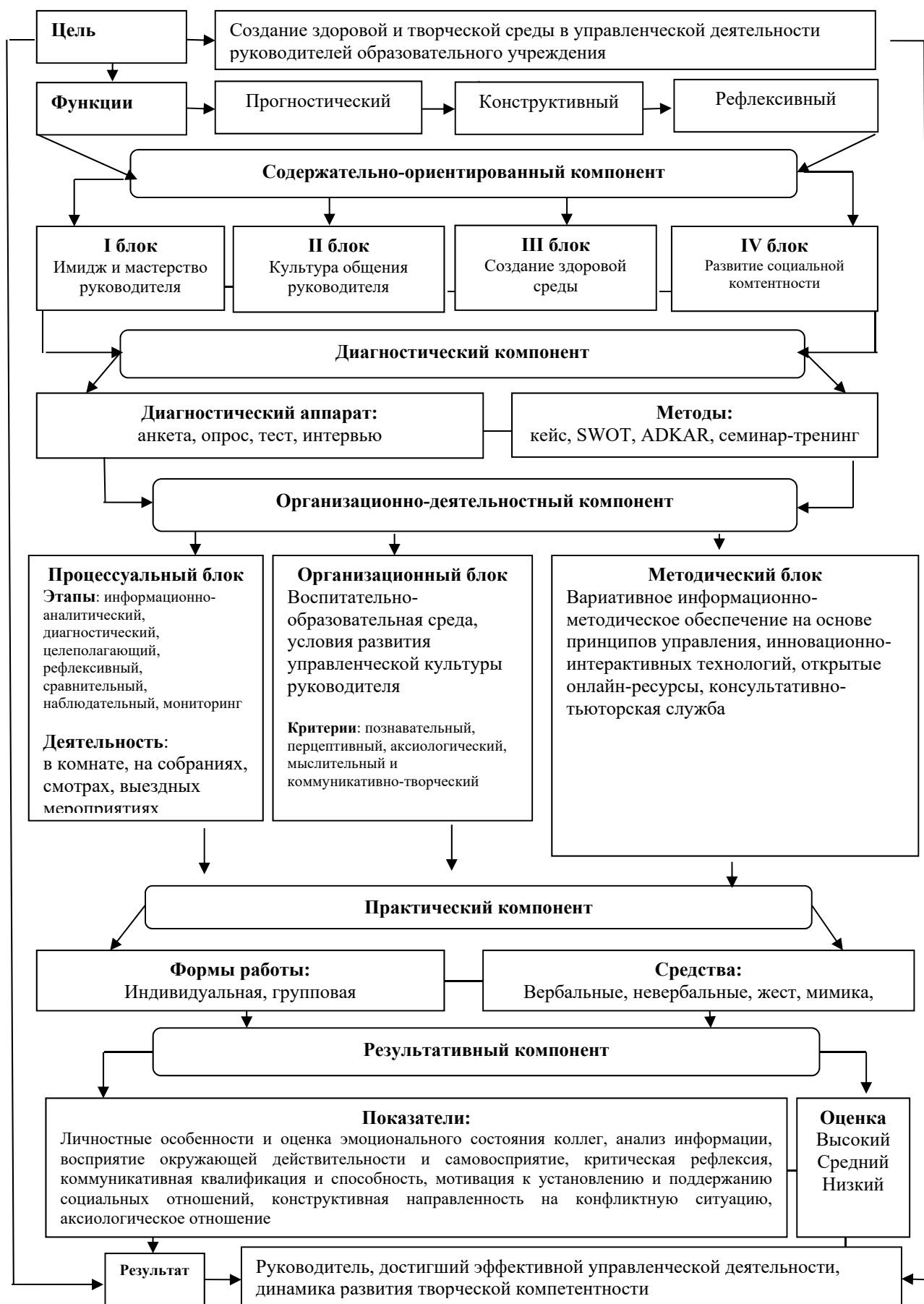
Модель Великобритании, характеризующаяся специфическими подходами к развитию творческой компетентности руководителя общеобразовательного учреждения, носит муниципальный характер, в рамках которого разрабатываются стратегии, направленные на развитие профессиональной компетентности руководителей каждого образовательного учреждения. Поэтому в Великобритании хорошо налажено создание программ для специальностей и направлений с высоким рейтингом и спросом в мире и деятельность курсов. Модель формирования творческой компетентности менеджеров в Германии построена на взаимосвязи знаний и компетентности и основана на теории Ф.Вайнерта, и включает в себя следующее (см. таблицу 3).

**Формирование творческой компетентности менеджеров на основе теории Ф.Вайнерта**

№	Элементы компетенции	Качества
1.	Системное управление	умение видеть будущее, управление в соответствии с целями, лидерство, формирование команды
2.	Решение проблем	анализ информации, формирование альтернативных вариантов, концептуальная гибкость, принятие решений
3.	Межличностные отношения	понимание на слух, понимание отношения, помощь подчиненным в их профессиональном росте
4.	Быстрая эффективность	инициативность, оперативный контроль, распределение полномочий, концентрация внимания
5.	Воздействию на людей	презентации, уверенность в себе, разъяснение и убеждение, составление плана действий
6.	Личностные качества	ловкость, устойчивость к нагрузкам, умение качественно работать
7.	Управление с учетом среды	понимание внешней среды, понимание политических факторов, соблюдение профессиональной этики, осознание своей роли

Исходя из вышеизложенных анализов, считаем целесообразным определить содержание совершенствования механизмов развития здоровой и творческой компетентности руководителей в условиях модернизации образования и ее педагогических предпосылок. Организационные условия: особое внимание следует уделить полному внедрению в практику косвенных и прямых форм развития творческой компетентности и признанию их результатов. В частности, особое внимание уделяется оценке результатов самостоятельного профессионального саморазвития на основе косвенных форм обучения наряду с непосредственными формами, служащими развитию творческой компетентности руководителей. Содержательные условия: определены работой руководителей над собой и самостоятельным профессиональным саморазвитием в условиях сегодняшней глобализации и информатизации, внедрением в их профессиональную деятельность новых методик, инновационных технологий, вопросами их профессионального развития. Важное значение в модернизации содержания образования представляет разработка и внедрение в практику адаптивных к потребностям руководителей, творчески ориентированных образовательных программ, учебных модулей и повышение квалификации, служащих развитию у руководителей современных профессиональных навыков и компетенций, совершенствованию научно-исследовательских, педагогико-креативных навыков. Технологические условия: за основу берутся технологические условия для практического внедрения инновационных форм, методов и средств обучения через информационно-коммуникационные технологии, электронные образовательные ресурсы, создающие возможности для сотрудничества в развитии здоровой и творческой компетентности руководителей; рефлексивные условия:





### **Рисунок 3. Модель создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации**

особое внимание уделяется созданию необходимых условий, которые служащих квалиметрии и мониторингу показателей качественного уровня творческой компетентности как продукта созданных дидактических условий, а также для того, чтобы руководитель чувствовал удовлетворение результатами деятельности и мог оценивать свою деятельность.

В модели создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения усовершенствованы содержательно-ориентированные, диагностические и организационно-ориентированные компоненты: выявление системы взаимосвязанных компонентов в процессе развития изучаемой здоровой и творческой компетенции; определение необходимого и оптимального набора основных компонентов в выбранных компонентах модели; рассмотрение динамики процесса развития компетенции и разработка критериев оценки ожидаемых результатов; определение этапов педагогического контроля и коррекции для обеспечения оптимального результата педагогического процесса (см. рис. 3):

Выявление создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации, а также разработка ее как целевого психолого-педагогического процесса, анализ собственной педагогической практики при реализации программ дополнительного образования позволили нам системном порядке включить блоки цели, содержания, деятельности, критериев и оценки, а также результатов в модели создания здоровой и творческой среды руководителем общеобразовательной организации.

В качестве педагогических условий реализации данной модели в условиях использования потенциала взаимодействия руководителей в управленческой деятельности в системе образования мы выявили: стимулирование руководящего персонала системы образования к развитию своей творческой компетентности и активизации межотраслевого взаимодействия; ориентацию своей творческой компетентности на непрерывное саморазвитие в педагогическом процессе; наличие платформы для постоянного стремления к обмену опытом и взаимодействия всех заинтересованных сторон в системе образования; использование в педагогическом процессе формализованного опыта решения типовых коммуникативных задач профессиональной деятельности; разработку алгоритмов для различных категорий субъектов технологий в условиях межотраслевого взаимодействия в системе образования.

Требований к работе и ресурсы в процессе создания здоровой и творческой среды руководителей будут широко использоваться для объяснения взаимосвязи между характеристиками модели (JD-R) и рабочей производительностью, творчеством и благополучием сотрудников. Согласно модели JD-R, характеристики работы можно разделить на две категории:

требования к работе и рабочие ресурсы. Эти два типа показателей эффективности связаны со стрессом и мотивацией сотрудников соответственно, а также с некоторыми организационными результатами, такими как производительность, намерение изменить сотрудников и проблемы со здоровьем. Большая часть исследований с использованием модели JD-R проводилась не только в образовании, но и в других областях, но мы получили научное обоснование того, что модель JD-R также может быть применена к психологическому состоянию в школьной среде.

Таким образом, на сегодняшний день необходимость развития формирования здоровой и творческой среды руководителя общеобразовательного учреждения определяет исследование неразрывной связи между структурными компонентами, механизмами, принципами, критериями, функциями управленческой деятельности руководителя.

В четвертой главе диссертации, озаглавленной **“Опытно-экспериментальные работы и анализ результатов по совершенствованию механизма создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей образовательного учреждения”**, изложены вопросы оценки, диагностической системы, мониторинга степени развитости здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей, проведение опытно-экспериментальных работ и качественные и количественные показатели полученных результатов, определения эффективности механизмов развития компетентности создания здоровой и творческой среды.

В целях изучения практического состояния проблемы исследования и определения направления необходимых мер опытно-экспериментальные работы были проведены в три этапа среди директоров средних общеобразовательных школ Ташкентской области, Наманганской области, Сырдарьинской области, Самаркандской области, Кашкадарьинской области.

Проведение статистической обработки результатов исследования по развитию компетентности руководителей системы образования по созданию здоровой и творческой среды было выбрано в качестве проверки и индикатора обоснованности гипотезы, выбранной на основе T-критерия Стюдента. Его удобство заключается в том, что его можно использовать при оценке различий между средними значениями для двух образцов, распределенных в соответствии с законом нормального распределения, а также в применении результатов педагогических исследований при статистической обработке числа компонентов, возможность использования независимых образцов которой не является равной. При выполнении статистических расчетов были использованы результаты оценки уровня развития компетентности участников контрольно-экспериментальных групп по созданию здоровой и творческой среды, которые были выражены в баллах в соответствии с контрольно-измерительными материалами.

Рассчитаем статистический анализ по обеим группам:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{\sum_{j=1}^3 m_j} = 2,05, \text{ физзда} \rightarrow \bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^3 m_j y_j}{3 \cdot \sum_{j=1}^3 m_j} \cdot 100\% = 68,46\%$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{\sum_{i=1}^3 n_i} = 2,58, \text{ физзда} \rightarrow \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^3 n_i x_i}{3 \cdot \sum_{i=1}^3 n_i} \cdot 100\% = 86,29\%$$

Степень значимости статистического признака на основе критерия Стьюдента примем  $\alpha = 0.05$  (из математико-статистической таблицы), в этом случае и к  $p = 1 - \alpha = 0.95$  степень свободы будет равна  $k = 86$ . Критическая точка двустороннего критерия из таблицы распределения функции Стьюдента:

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

Из этого видно, что выборочное значение статистики больше критической точки:

$$T_{x,y} = 8,29 > 1.84$$

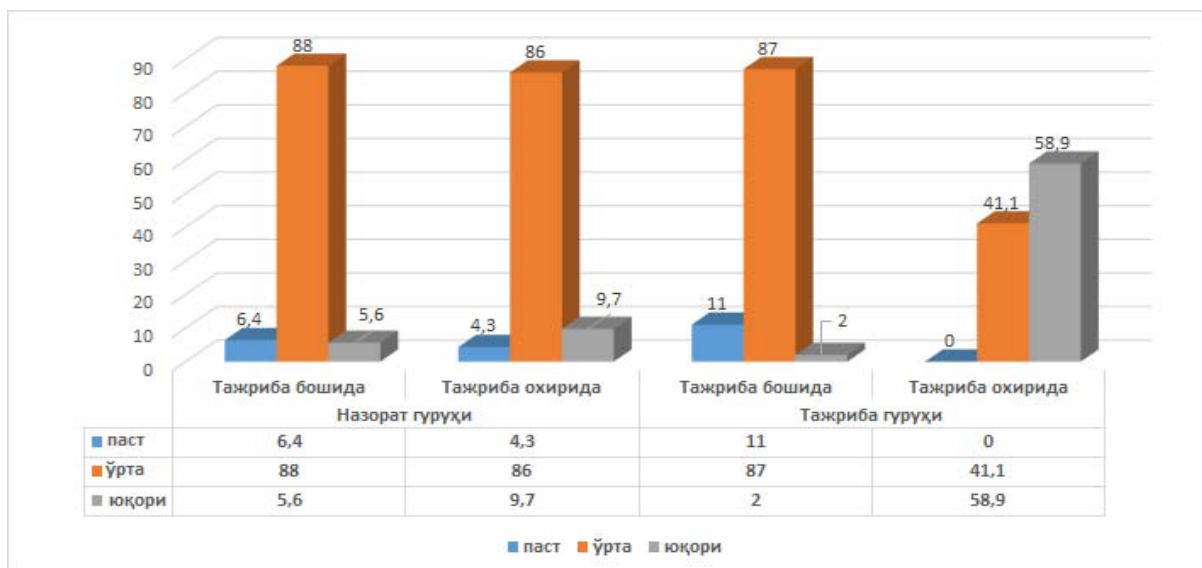
Следовательно, средние показатели усвоения в опытно-экспериментальных группах всегда были выше, чем средние показатели усвоения в контрольных группах. Отсюда следует вывод о том, что обучение, которое было внедрено оказалось эффективным.

Таблица 4

### Результаты оценки создания руководителем здоровой и творческой среды

Критерии	Уровни	Контрольная группа 319				Экспериментальная группа 317			
		В начале эксп-та		В конце эксп-та		В начале эксп-		В конце эксп-та	
		Кол-во участн	%	Кол-во участн	%	Кол-во участн	%	Кол-во участн	%
Мотивационный	Низкий	23	6,5	26	3,2	24	13,3	0	0,0
	Средний	262	87,1	262	87,1	257	83,3	29	40,0
	Высоки	34	6,5	18	9,7	36	3,3	288	60,0
Рефлексивный	Низкий	30	16,1	28	9,7	40	16,7	0	0,0
	Средний	260	80,6	269	83,9	277	83,3	88	43,3
	Высоки	29	3,2	22	6,5	0	0,0	229	56,7
Когнитивный	Низкий	0	0,0	0	0,0	32	6,7	0	0,0
	Средний	284	93,5	262	87,1	262	90,0	66	36,7
	Высоки	35	6,5	57	12,9	23	3,3	251	63,3
Деятельностный	Низкий	29	3,2	26	3,2	23	10,0	0	0,0
	Средний	268	90,3	265	87,1	256	86,7	78	43,3
	Высоки	22	6,5	28	9,7	28	3,3	239	56,7

Методами математической статистики было доказано, что в процессе опытно-экспериментальных работ средний уровень эффективности создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителей увеличился в 1.20-1.25 раза, то есть на 23% выше результатов проведенных исследований. Показатели этих средних значений приведены в таблице ниже (см. таблицу 4).



**Рисунок 5. Общая диаграмма уровней развитости создания руководителем здоровой и творческой среды**

Определена степень сформированности компетентности руководителя по созданию здоровой и творческой среды в разрезе территорий (см. табл.5).

Таблица 5

**Степень сформированности компетентности руководителя по созданию здоровой и творческой среды в разрезе регионов**

Регионы	Эксп. группа-Т директоры Контр. группа-Н директы	Показатели степени сформированности компетентности создания здоровой и творческой среды													
		Интеллектуальный уровень %	Творческий уровень %	Профессиональный уровень %	Инновационный уровень %	Мотивационный уровень %	Вязятгли дарада %	Коммуникативный уровень %	Деонтологический уровень %	Уровень толерантности %	Уровень справедливости %	Уровень эффективности %	Уровень работоспособности %	Уровень несоогласия %	Уровень сотрудничества %
Тошкентская область	Т:90	81	79	73	72	94	66	78	70	74	79	73	88	4	74
	Н:78	76	70	73	67	84	70	75	67	68	71	63	75	8	71
Наманганская	Т:77	75	87	83	72	74	66	88	89	76	90	75	92	2	94
	Н:85	71	79	78	69	77	58	80	82	69	83	68	90	3	90

область															
Сырдаоын ская область	Т:40	78	82	84	69	75	54	87	74	67	88	66	75	2	77
	Н:36	72	73	77	66	69	70	79	65	64	71	61	69	7	69
Самарқанд ская область	Т:63	75	77	83	72	74	56	88	89	74	89	73	92	3	84
	Н:76	68	71	78	66	68	76	81	74	69	80	70	90	6	80
Кашкадарь инская область	Т:47	69	81	69	64	77	71	76	65	70	79	79	84	3	88
	Н:44	53	75	65	59	66	69	71	60	68	63	68	80	6	79
<b>Всего: 317</b>	<b>Т%</b>	76	81	78	70	79	63	83	77	72	85	73	86	3	83
<b>Всего: 319</b>	<b>Н%</b>	68	74	74	67	73	69	77	70	68	74	66	81	6	82

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе научно-исследовательской работы “Совершенствование механизмов создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ” были сделаны следующие выводы:

1. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения было определено как – уровень подготовки, связанная с приобретением знаний, умений и навыков, личностно-социально значимых качеств, необходимых для эффективной деятельности в образовательной, научно-исследовательской и управленческой сферах, с умением самостоятельно принимать решения в конкретных и нестандартных ситуациях, с самоконтролем и чувством ответственности за каждое свое действие уровень необходимый.

2. По результатам исследования были классифицированы организационно-нормативные, методологические основы, когнитивный анализ алгоритмов и критериев эффективности управленческой деятельности на основе лидерских навыков руководителя образовательных учреждений, усовершенствованы экономические, организационно-административные, социально-психологические и информационные стратегии, в значительной степени соответствующие управлению образовательными учреждениями в современных социально-экономических условиях.

3. Была резюмирована целесообразность сбора, обработки и объективной оценки руководителем общеобразовательных учреждений достоверной информации о состоянии педагогического процесса, постановки цели управленческой деятельности, предвидения (понимания) и планирования, подбора и расстановки кадров, контроля и координации деятельности коллектива, выявления тенденций и динамики развития сложившегося за годы трудовой деятельности опыта.

4. Приведена общая характеристика структурных компонентов управления в развитии здоровой и творческой среды на основе лидерских навыков руководителей в условиях модернизации образования.

5. Было разработано содержание создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения на основе ее структуры, архитектоники (комплексной структуры), акмеологических аспектов, компонентов, принципов, функций, указателей, факторов.

6. Также были затронуты вопросы гендерного равенства в управленческой деятельности. В области административного управления был проведен сравнительный анализ таких вопросов, как образцовая организация труда каждой женщины-руководителя, обеспечение стабильного роста ее производительности труда, улучшение организации и обслуживания рабочего места руководителя, сохранение здоровья, улучшение условий труда, управленческие способности, возможности и личностные качества руководителей мужского и женского пола.

7. Разработана модель компетентности руководителя образовательного учреждения по созданию здоровой и творческой среды, состоящая из целевых, содержательных, деятельностных, оценочных критериев и результативных блоков.

8. В целях совершенствования организационно-управленческих механизмов процесс развития творческой активности, культуры директора общеобразовательной школы на основе результатов научно-педагогического опыта был усовершенствован на основе разработки модели развития компетентности руководителей в создании здоровой и творческой среды в управленческой деятельности JD-R, уточнены организационно-педагогические, технологические условия, обеспечивающие ее эффективность.

9. По результатам исследования был усовершенствован метод кейсов по модулю “Современный подход к деятельности руководителя образовательного учреждения” на основе разработки вариативного информационно-методического обеспечения, основанного на инновационно-интерактивных технологиях, таких как мастер-классы, тренинги, беседы, дебаты, творческие задания.

10. Внедрение в практику вышеуказанного инновационного методического обеспечения в процессе опытно-испытательной работы эффективного дидактического механизма развития компетентности совершенствования эффективной деятельности руководителей по созданию здоровой и творческой среды нашло свое подтверждение благодаря краткосрочному авторскому курсу “Современные методы управления педагогическим коллективом”.

#### **Рекомендации по теме**

1. Необходимо усовершенствовать механизмы создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, оптимизировать программы по учебным планам и учебным модулям, разработанным в курсе повышения квалификации руководителей, исходя из предъявляемых к ним требований, потребностей, предложений и передового зарубежного опыта, а также необходимо в полной мере внедрить инновационный подход.

2. Необходимо оптимизировать методику формирования эффективной управленческой деятельности в образовательных учреждениях путем разработки электронно-методических пособий, методических рекомендаций, служащих повышению компетентности директоров средних общеобразовательных школ при создании здоровой и творческой среды в управленческой деятельности.

3. Необходимо обеспечить учебно-методическое обеспечение по вопросам развития компетентности создания здоровой и творческой среды в управленческой деятельности директоров общеобразовательных средних школ, разработать и внедрить в практику электронные учебно-методические комплексы.

4. Необходимо организовать целевые семинары, тренинги, мастер-классы, чтения по непрерывному профессиональному развитию директоров общеобразовательных средних школ и внедрению в практику новых методик в сфере управления.



**SCIENTIFIC COUNCIL DSC.28/3012.2019.PED.68.01 ON AWARDING  
ACADEMIC DEGREES AT THE NATIONAL RESEARCH INSTITUTE  
FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND TEACHING NEW  
METHODS OF TEACHERS**

---

**NATIONAL RESEARCH INSTITUTE FOR PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT AND TRAINING OF NEW METHODS OF TEACHERS**

On the rights of the manuscript  
UDC: 371.11

**BAIBAYEVA MUKHAYE KHUDAIBERGENOVNA**

**IMPROVING THE MECHANISMS FOR CREATING A HEALTHY AND  
CREATIVE ENVIRONMENT IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF  
THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**13.00.07 –Management in education**

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

**Tashkent – 2022**

**The topic of the dissertation of the Doctor of Sciences (DSc) is registered in the Higher Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under the number V2021.1.DSc/Ped209**

The dissertation was performed at the National Research Institute of Professional Development and Training of New Methods of Teachers named after A. Avloni.

Abstract of the dissertation in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) posted on the website of the Scientific Council ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) and on the information and educational portal "Ziyonet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific advisor:**

**Ismailova Zukhra Karabayevna**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Official opponents:**

**Akramova Shakhnoza Abrarovna**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Isakulova Nilufar Zhanikulovna**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Shoumarov Gayrat Bahramovich**

Doctor of Psychological Sciences, Professor

**Leading organization:**

The dissertation defense will take place on "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2022 at \_\_\_ hours at the meeting of the Scientific Council DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 at the National Research Institute for Professional Development and teaching new methods to teachers. (Address: 100095, Tashkent, Almazar district, Zie Street, 6 Tel.: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69; Web-site:[www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz); E-mail:[avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz).)

It is available in the information resource center of the National Research Institute of Professional Development and Training of New methods of teachers (registered for № \_\_\_\_\_). (Address: 100095, Tashkent, Almazar district, Zie Street, 6 Tel.: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69;)

The abstract of the dissertation has been sent out « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 y.  
(Protocol of the mailing list registry No. \_\_\_\_\_ from " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 y).

**M.A. Yuldashev**

Chairman of the Scientific Council  
for Awarding Academic Degrees,  
d.p.s., Professor

**M. Pardaeva**

Scientific Secretary of the Scientific Council  
for Awarding Academic Degrees,  
(Phd)

**Sh.I. Pakhrutdinov**

Chairman of the Scientific Seminar  
at the Scientific Council for Awarding Academic Degrees,  
d.s.s., Professor

## **INTRODUCTION (annotation of the dissertation of the Doctor of Sciences (DSc))**

**The purpose of the study** is to develop proposals and recommendations for improving the mechanisms for creating a healthy and creative environment in the management activities of the head of an educational institution.

### **Research objectives:**

to analyze the pedagogical and psychological foundations, to clarify modern approaches and principles concerning the theoretical and methodological foundations of the managerial activity of the head of a general education institution;

to analyze the causes, objective and subjective factors of the formation of an unhealthy environment in general education institutions and choose methods to eliminate them;

to make a systematic diagnosis of the level of healthy and creative managerial activity of the head, to determine the criteria, levels of creating a healthy and creative environment in the managerial activity of the head, to improve methods and technologies for creating a healthy and creative environment in the managerial activity of the head;

to develop a model for creating a healthy and creative environment based on innovative and interactive technologies of effective management activities of the head of a general education institution;

to develop scientifically based proposals and recommendations for improving the mechanisms for creating a healthy and creative environment in the management activities of the head of a general education institution.

**The object of the study** was determined the process of improving the mechanisms for creating a healthy and creative environment in the managerial activities of the head of a general education institution, the directors of secondary schools of the Tashkent region, Namangan region, Samarkand region, Kashkadarya region, Syrdarya region (636 people) took part in pedagogical experimental work.

**The subject of the study** is the content, forms and methods of improving the mechanisms of creating a healthy and creative environment in the management activities of the head of an educational institution.

**Research methods.** The study used methods of studying and analyzing educational and methodological, scientific literature, conversation, pedagogical observation, questionnaire, testing, question-answer, interview, microcase, pedagogical experience-experiment, mathematical and statistical analysis.

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

improved the structure of the formation of effective managerial activity of the head of a general education institution based on the refinement of the algorithm for creating a healthy and creative environment in the team based on the propensity for sustainable progress and the effectiveness of practical ideas in the field of the empirical level of socio-pedagogical functions of internal and external social processes related to working with various categories of employees;

improved the management activity of the head of a general education institution in terms of adequacy and validity corresponding to the components of sanogenic, pathogenic thinking, ensuring the integration of a healthy and creative environment through the functions of social forecasting of priority areas of needs in the dynamics of development in a team in various situations;

improved the model of creating a healthy and creative environment in the managerial activity of the head of a general education institution by means of strategic diagnostics of meaningful, diagnostic, communicative and project trajectories of organizational activity, sustainable adaptation of opportunities in individual psychological, pedagogical conditions of working with employees to the level of productivity;

improved the principles of imprinting mechanisms for creating a healthy and creative environment in the managerial activity of the head of a general education institution by harmonizing the identity of situational learning with acmeological activity in accordance with anthropological, autopsychological features;

improved the criteria for creating a healthy and creative environment in the managerial activity of the head of a general education institution on the basis of the development of evaluation indicators of axiological attitude, prognostic, diagnostic, motivational, creative qualities.

**The practical results of the study** are as follows:

The educational and didactic support of the educational module “Modern approaches to the activities of the head of an educational institution” has been developed;

A short-term author's course “Modern methods of teaching staff management” was organized;

An electronic educational and methodological complex on the discipline “Pedagogical conflictology” has been created, a textbook “Quality management of education” and a textbook “Modern methods of management of teaching staff” have been published.

**The reliability of the research results** is determined by the fact that they are based on the works of domestic and foreign scientists in the field of pedagogical education, theoretical and innovative approaches and methods were obtained from official sources, research methods corresponding to the research objectives were applied, the effectiveness of empirical analysis and experimental work was justified by mathematical and statistical methods, conclusions and the recommendations were put into practice, the results achieved were confirmed by competent organizations.

**Scientific and practical significance of the research results.** The scientific and practical significance of the research results is determined by the creation of a healthy and creative environment in the teaching staff based on modern approaches, the scientific validity of the mechanisms for the development of managerial methods of the head of a general education institution, the development of a model for the development of healthy and creative competence of the head of an educational institution.

The practical significance of the research results is explained by the improvement of management methods in creating a healthy and creative environment for the head of a general education institution in the educational process, the opening of short-term courses on the formation of managerial skills in the field of public education, the improvement of the content of training modules, the development of modernized information and methodological support.

**Implementation of the research results.** Based on the scientific results of the study on improving the mechanisms for creating a healthy and creative environment in the management activities of the head of a general education institution:

conclusions and suggestions for improving the structure of the formation of effective managerial activity of the head of a general education institution based on the refinement of the algorithm for creating a healthy and creative environment in the team based on the propensity for sustainable progress and the effectiveness of practical ideas in the field of empirical level of socio-pedagogical functions of internal and external social processes, concerning work with various categories of employees, the proposals were used in the development of the curriculum of the advanced training course for directors and deputy directors of children's schools "Barkamol Avlod", directors of secondary schools (Reference of the Ministry of Public Education dated October 26, 2020 No. 02-02/4-957). As a result, the training module "Modern approach to the activities of the head of an educational institution" was included in the curriculum;

conclusions and suggestions for improving the management activities of the head of a general education institution on adequacy and validity, corresponding to the components of sanogenic, pathogenic thinking, ensuring the integration of a healthy and creative environment through the functions of social forecasting of priority areas of needs in the dynamics of development in the team in various situations were used in the development of the textbook "Quality Management of education". (Order of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of the Republic of Uzbekistan dated July 19, 2022 No. 233-0248). As a result, the managerial activity of the head of the educational organization served to improve;

conclusions and suggestions on improving the model of creating a healthy and creative environment in the managerial activities of the head of a general education institution through strategic diagnostics of meaningful, diagnostic, communicative and project trajectories of organizational activity, sustainable adaptation of opportunities in individual psychological, pedagogical conditions of working with employees to the level of productivity were used in the development of the textbook "Quality Management of education". (Order of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of the Republic of Uzbekistan dated July 19, 2022 No. 233-0248). As a result, it served the effectiveness of the management activities of the head of the educational organization;

conclusions and suggestions on improving the principles of imprinting mechanisms for creating a healthy and creative environment in the managerial activities of the head of a general education institution by harmonizing the identity of situational learning with acmeological activity in accordance with

anthropological, autopsychological features were used in the study “Leadership in schools and STEAM”, as well as research on the professional development of methodologists, school principals and classroom teachers in the system of public education, improving the content of education “UPGRADE” (Reference of the Ministry of Public Education dated October 26, 2020 No. 02-02/4-957). As a result, the training module “Modern approach to the activities of the head of an educational institution” was placed on the LMS platform;

conclusions and suggestions for improving the criteria for creating a healthy and creative environment in the managerial activities of the head of a general education institution based on the development of evaluation indicators of axiological attitude, prognostic, diagnostic, motivational, creative qualities were used in the creation of materials for a short-term training course organized in accordance with the order of the Minister of Public Education No. 396 of December 10, 2019 “On measures to improve the quality of education in secondary schools of the Syrdarya region”, in order to improve the quality of education, the development of managerial activities of managers on the best practices of modern management (Reference of the Ministry of Public Education dated October 26, 2020 No. 02-02/4-957). As a result, a short-term author's course “Modern methods of teaching staff management” was created.

**Approbation of the results of the study.** The results of the dissertation research were discussed at 13 international and 17 republican scientific and practical conferences.

**Publication of the results of the study.** In total, 56 scientific papers have been published based on the main results of the research work, including 2 monographs, 1 textbook, 1 textbook, 2 author's certificates, 12 articles in republican scientific publications, 5 articles in foreign journals recommended for publication of the main scientific results of doctoral dissertations of the Higher Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation work consists of an introduction, four chapters, a conclusion, a list of references and appendices, the total volume of which is 260 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИЛМИЙ ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; 1 part)**

1. Байбаева М.Х. Таълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни яратиш механизмларини такомиллаштириш. Монография. – Тошкент: Нодирабегим номидаги нашриёт, 2022. – 103 б.
2. Байбаева М.Х. Узлуксиз таълимда педагог шахсидаги ички низоли вазиятларни келиб чиқишини диагностика қилиш // Узлуксиз таълим. – № 3. – Тошкент, 2018. – Б. 34-37. (13.00.00, № 9)
3. Байбаева М.Х. Concerning Technology of Conflict-Free Interaction between Teacher and Student // Eastern European Scientific Journal. – № 4. – Germany, 2018. – P. 132-135. (13.00.00, № 1)
4. Байбаева М.Х. Conflicts between a manager and employees in the pedagogic staff. European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences (EJRRES). – Volume 7. – N 4. – Чикиш жойи, 2019. – P. 26-30. (13.00.00, № 3).
5. Байбаева М.Х. Особенности протекания конфликтов в образовательной среде // Халқ таълими. – № 4. – Тошкент, 2019. – Б. 124-127. (13.00.00, № 17)
6. Байбаева М.Х. Peculiarities of pedagogical conflicts between students European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences. – Volume 7. – No 9. – Чикиш жойи, 2019. – P. 70-73. (13.00.00, № 3).
7. Байбаева М.Х. Особенности педагогических конфликтов в диаде “педагог-педагог” и “педагог-родитель” // Школа будущего. – № 4. – Москва, 2019. – С. 230-236. (13.00.00, № 20)
8. Байбаева М.Х. Раҳбарларнинг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув усуллари // Илмий ахборотнома. – № 4. – Самарқанд, 2019. – Б. 113-117. (13.00.00, № 7)
9. Байбаева М.Х. Таълим муассасаларида педагогик низоларнинг намоён бўлиш шакллари ва турлари // Касб-хунар журнали. – Тошкент, 2019. – № 4. – Б. 47-51. (13.00.00, № 19)
10. Байбаева М.Х. Таълим муассасаларида ўқитувчи ва ўқувчи ўртасидаги низоли вазиятларни ҳал этишнинг вазифа ва қоидалари // Мактаб ва ҳаёт. – Тошкент, 2019. – № 6. – Б. 6-8. (13.00.00, № 4)
11. Байбаева М.Х. Таълим муассасаси раҳбарининг бошқарув маҳорати // Муғаллим ҳам узлуксиз билимлендириў. – № 6. – Қорақалпоғистон, 2019. – Б. 12-22. (13.00.00, № 20)
12. Байбаева М.Х. Методологические аспекты управленческой деятельности и стратегического менеджмента в учебном заведении // Касб-хунар. – № 4. – Тошкент, 2020. – Б. 66-71. (13.00.00, № 19)
13. Байбаева М.Х. Структура конфликта // Мактаб ва ҳаёт. – № 5. – Тошкент, 2020. – Б. 6-8. (13.00.00, № 4)

14. Байбаева М.Х. Особенности педагогических конфликтов между педагогами и учащихся // Халқ таълими. – № 4. – Тошкент, 2020. – Б. 140-143. (13.00.00, № 17)

15. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолиятини яратишда соғлом ва ижодий муҳит механизмини такомиллаштириш // Муғаллим ҳам узликсиз билимлендириў. – № 1. – Қорақалпоғистон, 2021. – Б. 25-28. (13.00.00, № 20)

16. Байбаева М.Х. Организационно-педагогические условия формирования здорового образа жизни школьников // Мактаб ва ҳаёт. – № 2. – Тошкент, 2021. – Б. 6-10. (13.00.00, № 4)

17. Байбаева М.Х. Аёл раҳбарларнинг ўзига хос бошқарув услублари // Педагогика ва психологияда инновациялар. – № 4. – Тошкент, 2021. – Б. 46-51 (13.00.00, № 2)

18. Байбаева М.Х. Развитие общеобразовательного учреждения как конкурентоспособной социально-психологической системы // Халқ таълими. – № 3. – Тошкент, 2021. – Б. 124-127. (13.00.00, № 17)

## II бўлим (II часть; II part)

19. Байбаева М.Х. Педагогик жамоада низоли вазиятларни олдини олишда мулоқат маданияти // Педагогик маҳорат. – Бухоро, 2019. Махсус сон. – Б. 85-88. (13.00.00, № 23)

20. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Technologies of development of initiativity at students of technigal universities // University Press Journals. November 27, 2019.

21. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Низоли вазиятларни ҳал этишда раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини такомиллаштириш механизмлари // Касб-ҳунар журнали. – № 1. – Тошкент, 2020. – Б. 44-49. (13.00.00, № 19)

22. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К., Хошимова М.К., Химматалиев Д.О., Эргашев Б. Integrative approach to designing the content of secondary specialized vocational education // Orción, Año. – No. – 2020. – P. 1012-1587.

23. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Раҳбарларнинг низоли вазиятларни ҳал этишда конфликтологик компетентлигини ривожлантириш // Life Sciences and Agriculture. – № 2. – Тошкент, 2020. – Б. 185-189.

24. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К., Мустафаева Д.А., Жуманов А.А., Development of entrepreneurial skills among development of entrepreneurial skills among students of technical institutions through students of technical institutions through innovative technologies // Economics and Innovative Technologies. – Vol. – No. 1. – Чиқиш жойи, 2020.

25. Байбаева М.Х. Педагогик жамоани замонавий бошқариш усуллари. Ўқув қўлланма. – Тошкент: Нодирабегим номидаги нашриёт, 2020. – 125 б.

26. Байбаева М.Х. Раҳбарлар фаолиятида медиакомпетентликни ривожлантириш // Узлуксиз таълим. – Тошкент, 2021. – Махсус сон. – Б. 30-33. (13.00.00, № 9)



27. Байбаева М.Х. Соғлом ва ижодий муҳитни шакллантиришда раҳбарнинг фазилатлари ва маданияти // UzAcademia. – № 10. – Чиқиш жойи, 2021. – Б. 10-14.

28. Baybayeva M.X., Imomov I. Organizational and regulatory framework for creating a healthy and creative environment in management activities based on the supervision skills of managers in the context of modernization of education // Asian Journal of Multidimensional Reseach. – Vol 10. – Issue 5. May, 2021. – P. 752-758.

29. Байбаева М.Х. Акмеологик ёндашув асосида раҳбарларнинг бошқарув фаолиятида ижодий муҳитни шакллантириш // Инновационное образование: международный опыт, проблемы и решения: Международ. научно-прак. конф. – Тошкент, 2021. – Б. 55-59.

30. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Раҳбарларнинг ижодий компетентлигини ривожлантиришда ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш // Инновационное образование: международный опыт, проблемы и решения: Международ. научно-прак. конф. – Тошкент, 2021. – Б. 302-307.

31. Байбаева М.Х., Юлдашева Х.К. “Time management” асосида бошқарув фаолиятини самарали ташкил этиш такомиллаштириш // Инновационное образование: международный опыт, проблемы и решения: Международ. научно-прак. конф. – Тошкент, 2021. – Б. 444-447.

32. Байбаева М.Х. Раҳбар ходимларни коммуникатив компетентлигини ривожлантириш омили // Scientific publishing center virtualconferences.press international conference science and education: Uluslararası konf. bilim ve eğitim. – Antalya, 2021. – Б. 71-73.

33. Байбаева М.Х. Раҳбарнинг бошқарув фаолиятида соғлом ва ижодий муҳитни шакллантириш // Илм-фан ва таълимда инновацион ёндашувлар, муаммолар, таклиф ва ечимлар: 8-сонли Респ. илмий-онлайн конф. – Тошкент, 2021. – Б. 159-162.

34. Байбаева М.Х., Мухитдинова Н. Формирование здорового образа жизни школьников как социально-педагогическая проблема // Илм фан ва таълимда инновацион ёндошувлар, муаммолар, таклиф ва ечимлар кўп тармоқли: 12 сонли Респ. илмий онлайн конф. – Тошкент, 2021. – Б. 70-74.

35. Байбаева М.Х., Худаярова Ф. Управление развитием творческого потенциала личности учащегося // Илм фан ва таълимда инновацион ёндошувлар, муаммолар, таклиф ва ечимлар кўп тармоқли: 12 сонли Респ. илмий онлайн конф. – Тошкент, 2021. – Б. 98-101.

36. Байбаева М.Х. Конфликтларни бартараф этишда ахборот омили // Ўзбекистон Республикаси биринчи президенти Ислам Каримов - Ўзбекистон қуролли қучлар бош ислоҳатчиси ва ташкилотчиси: Респ. илмий-амалий анжумани материал. – Тошкент, 2018. – Б. 229-235.

37. Байбаева М.Х. Раҳбар ходимлар ва педагогик жамоа ўртасидаги конфликтлар // Узлуксиз таълим тизимида модулли ўқитиш технологияларини қўллаш истиқболлари: муаммо ва ечимлар: Халқаро илмий-амалий конф. материал. – Тошкент, 2018. – Б. 54-56.

38. Байбаева М.Х. Педагогик жамоа раҳбари ва оила // Мактабгача таълимда ўқув-тарбиявий ишларни ташкил этишнинг самарадорлиги:

муаммолар ва ечимлар: Респ. илмий-амалий анжумани материал. – Андижон, 2019. – Б. 220-222.

39. Байбаева М.Х. Узлуксиз таълимни инновацион ривожлантиришда раҳбарларнинг бошқарув услуги // Ўзбекистонда педагогика фани ва унинг истиқболлари: Респ. илмий-амалий анжумани материал. – Тошкент, 2019. – Б. 56-58.

40. Байбаева М.Х. Методы урегулирования и разрешения межличностных конфликтов // Научные тенденции: педагогика и психология: XXIII международ. научно-прак. конф. – Тошкент, 2019. – Б. 8-10.

41. Байбаева М.Х. Раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш // Таълимда менежментнинг долзарб масалалари: Респ. илмий-амалий анжумани материал. – Тошкент, 2019. – Б. 173-175.

42. Байбаева М.Х. Феноменология межличностного конфликта // Фундаментальные и прикладные научные исследования актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей XXV международ. научно-прак. конф. – Пенза, 2019. – Б. 248-252.

43. Байбаева М.Х. Структура конфликта // Европейские научные исследования: Международ. научно-прак. конф. – Пенза, 2020. – Б. 186-189.

44. Байбаева М.Х. Жамоада низоли вазиятлар ва уларни бартараф этиш усуллари // Ижтимоий таҳдидларга мойил оилаларда маънавий-ахлоқий муҳитни барқарорлаштиришнинг геронтопедагогик асослари: Респ. илмий-амалий конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 33-37.

45. Байбаева М.Х. Таълим самарадорлигига таъсир этувчи педагогик низоларни ташхис этишнинг мазмуни ва тузилмаси // Замонавий узлуксиз таълим сифатини ошириш: инновация ва истиқболлар: Халқаро илмий-амалий онлайн конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 289-292.

46. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълим жараёнида конфликтларнинг юзага келишидаги шарт-шароитлар // Замонавий узлуксиз таълим сифатини ошириш: инновация ва истиқболлар: Халқаро илмий-амалий онлайн конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 488-490.

47. Байбаева М.Х. Узлуксиз таълим тизимида раҳбарнинг бошқарув жараёнидаги мулоқоти // Таълим сифатини ошириш: муаммо, ечим ва истиқбол: Респ. илмий-амалий анжумани материал. – Бухоро, 2020. – Б. 647-652.

48. Байбаева М.Х. Таълим муассасалари раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятини ривожлантиришнинг методологик асослари // Таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришда илм-маърифатнинг ўрни: Респ. илмий-амалий онлайн конф. материал. – Сирдарё, 2020. – Б. 26-28.

49. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълим муассасаси раҳбарларининг самарали бошқарув функциялари // Таълим-тарбия жараёнини ривожлантиришда илм-маърифатнинг ўрни: Респ. илмий-амалий онлайн конф. материал. – Сирдарё, 2020. – Б. 468-470.

50. Байбаева М.Х. Малака ошириш тизими раҳбарларининг самарали бошқарув фаолиятида методларнинг когнитив таҳлили // Халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш: стратегиялар,

инновациялар ва илғор тажрибалар: Респ. илмий-амалаий онлайн конф. – Самарқанд, 2020. – Б.27-29.

51. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълимни модернизациялаш шароитида раҳбарларнинг менежерлик кўникмалари асосида самарали бошқарув фаолиятининг ташкилий-меъёрий асослари // Халқ таълими ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш: стратегиялар, инновациялар ва илғор тажрибалар: Респ. илмий-амалий онлайн конф. – Самарқанд, 2020. – Б. 29-31.

52. Байбаева М.Х. Таълим муассаса раҳбарларининг самарали бошқарув фаолияти // Рақамли иқтисодиёт: замонавий тенденциялар ва ривожланиш омиллари: Халқаро илмий-амалий онлайн конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 39-41.

53. Байбаева М.Х. Малака ошириш тизими раҳбарларининг самарали бошқарув фаолияти алгоритмининг когнитив таҳлили // Малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимида тингловчиларни инновацион фаолиятга йўналтиришнинг долзарб муаммолари: Респ. илмий-амалий анжуман материал. Тошкент, 2020. – Б. 315 - 317.

54. Байбаева М.Х. Раҳбарларнинг самарали бошқарув фаолияти // А.Авлоний номидаги Халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини ислоҳ қилишнинг долзарб масалалари: Респ. илмий-амалий онлайн конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 16-17.

55. Байбаева М.Х., Исмаилова З.К. Таълим жараёнида юзага келадиган низоларни замонавий ёндашувлар асосида педагогик диагностика этиш // А.Авлоний номидаги Халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини ислоҳ қилишнинг долзарб масалалари: Респ. илмий-амалий онлайн конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 17-18.

56. Байбаева М.Х. Таълим жараёнида низоларнинг юзага келишидаги шарт шароитлар, шахс тоифалари ва уларнинг хислатлари // Профессионал таълим тизимида ислоҳатлар: малака ошириш таълим турида инновацион ғоялар: Халқаро илмий-амалий конф. материал. – Тошкент, 2020. – Б. 73-74.

57. Байбаева М.Х. Глобал ахборот муҳитида педагогик низолар ва уни бартараф этиш йўллари // Глобал ахборот муҳитида миллий, маънавий ва диний қадриятлар тизимини шакллантириш ҳамда реабилитация қилишнинг долзарб муаммолари: Респ. онлайн илмий-амалий конф. материал. – Фарғона, 2020. – Б. 698-701.

58. Байбаева М.Х. Педагогик конфликтология // Интеллектуал мулк агентлиги гувоҳномаси № DGU 08429. – Тошкент, 2020. 15.01.2020.

59. Байбаева М.Х. Раҳбарларнинг низоли вазиятларни ҳал этишдаги самарали бошқарув фаолиятини такомиллаштириш // Интеллектуал мулк агентлиги гувоҳномаси № 002477. – Тошкент, 2020. 30.09.2020.

60. Байбаева М.Х., Мустафаева Д.А., Усманов К. Бошқарувда раҳбар аёлларнинг ўрни // Янгиланаётган Ўзбекистонда хотин-қизларнинг илм-фан тараққиётидаги роли: гендер тенглик: 1-Халқаро онлайн илмий-амалий анжуман. – Тошкент, 2021. – Б. 480-483.