

**А.АВЛУНИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ МУАММОЛАРИНИ  
ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИНИ БЕЛГИЛАШ ИЛМИЙ-  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР  
БЕРУВЧИ DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**А.АВЛУНИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ МУАММОЛАРИНИ  
ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИНИ БЕЛГИЛАШ ИЛМИЙ  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ**

**ЗАКИРОВА МАДИНА РИНАТОВНА**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИНГ  
КРЕАТИВ АХБОРОТ-КОММУНИКАЦИОН КОМПЕТЕНТЛИГИНИ  
РИВОЖЛАНТИРИШ (халқ таълими тизими раҳбарларининг малака  
ошириш курслари мисолида)**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)  
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

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

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

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

**Закирова Мадина Ринатовна**

Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш (халқ таълими тизими раҳбарларининг малака ошириш курслари мисолида) .....3

**Закирова Мадина Ринатовна**

Развитие креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ (на примере курсов повышения квалификации руководителей системы народного образования) .....23

**Zakirova Madina Rinatovna**

Development of creative information-communication competence of directors in general educational schools (on the example of courses for improving the qualification of leaders of the public education system).....43

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works .....47

**А.АВЛОНИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ МУАММОЛАРИНИ  
ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИНИ БЕЛГИЛАШ ИЛМИЙ-  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР  
БЕРУВЧИ DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**А.АВЛОНИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ МУАММОЛАРИНИ  
ЎРГАНИШ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИНИ БЕЛГИЛАШ ИЛМИЙ  
ТАДҚИҚОТ ИНСТИТУТИ**

**ЗАКИРОВА МАДИНА РИНАТОВНА**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБ ДИРЕКТОРЛАРИНИНГ  
КРЕАТИВ АХБОРОТ-КОММУНИЦИОН КОМПЕТЕНТЛИГИНИ  
РИВОЖЛАНТИРИШ (халқ таълими тизими раҳбарларининг малака  
ошириш курслари мисолида)**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)  
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида №В2019.2.PhD/Ped1047 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация А.Авлоний номидаги Халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий-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.ziyounet.uz](http://www.ziyounet.uz)) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Бегимкулов Узокбой Шоимкулович  
педагогика фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар:

Раҳманкулова Наргиз Хаджиакбаровна  
педагогика фанлари доктори, профессор

Хамидов Жалил Абдурасулович  
педагогика фанлари доктори, профессор

Етакчи ташкилот:

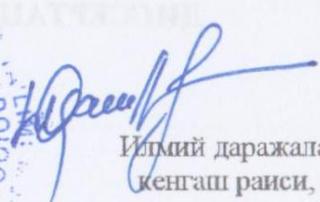
Тошкент ахборот технологиялари университети

Диссертация ҳимояси А.Авлоний номидаги Халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий-тадқиқот институти ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2021 йил «23» декабрь кuni соат 12<sup>00</sup> даги мажлисида бўлиб ўтади (Манзил: 100095, Ташкент шаҳри, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; e-mail: [avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz)).

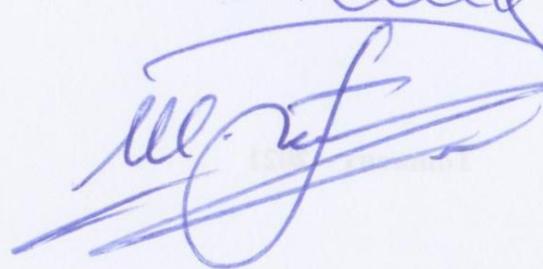
Диссертация билан А.Авлоний номидаги Халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий-тадқиқот институтининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (156796 рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100095, Ташкент шаҳри, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Диссертация автореферати 2021 йил «10 декабрь» кuni тарқатилди.  
(2021 йил «10» декабрь даги 18 - рақамли реестр баённомаси).



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

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

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

## **КИРИШ (фалсафа доктори (Phd) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Бугунги кунда жаҳонда таълим жараёнини рақамлаштириш инсоннинг энг муҳим “мослашувчан” кўникмаларидан (Soft skills) бири ҳисобланган креатив салоҳиятли ва замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан самарали фойдалана оладиган раҳбар кадрларни тайёрлаш эҳтиёжини юзага келтирмоқда. Шу нуқтаи назардан Англия, Америка, Жанубий Корея, Россия каби бир қатор ривожланган мамлакатларда мутахассисларни узлуксиз касбий ривожлантириш тизими компетентли ёндашув ва “билимлар иқтисодиёти” (economy of knowledge) асосида такомиллаштирилмоқда.

Дунё миқёсида умумтаълим муассасалари раҳбарларининг бошқарув компетентлигини ривожлантириш механизмларини замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар ва инновациялар асосида такомиллаштириш муҳим педагогик муаммо ҳисобланади. ЮНЕСКО томонидан узлуксиз таълим тизимини электрон ва масофавий технологиялар, креатив ва инновацион таълим методларини жорий этиш асосида такомиллаштиришга, шунингдек, раҳбар ва педагог кадрларнинг ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Шунинг учун ҳам бугунги кунда раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантириш механизмларини замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар асосида такомиллаштириш муаммосини ўрганиш зарур ҳисобланади.

Янги Ўзбекистонда ахборотлашган жамиятни ривожлантиришнинг замонавий тенденцияларига мос равишда халқ таълими тизими раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Ўзбекистон Республикаси халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш Концепциясида “узлуксиз таълим тизими мазмунини сифат жиҳатидан янгилаш, шунингдек, профессионал кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш; ўқитиш методикасини такомиллаштириш, таълим-тарбия жараёнига индивидуаллаштириш тамойилларини босқичма-босқич татбиқ этиш; халқ таълими соҳасига замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар ва инновацион лойиҳаларни жорий этиш”<sup>1</sup> вазифалари белгиланган. Бу борада умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш орқали уларнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган тадқиқот мавзуси муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги ПФ-5538-сон “Халқ таълимининг бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”, 2019 йил 29 апрелдаги

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш Концепцияси // <https://lex.uz/docs/4312783>

ПФ-5712-сон “Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими тизимини 2030 йилгача ривожлантириш Концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги фармонлари, 2021 йил 25 январдаги ПҚ-4963-сон “Халқ таълими соҳасидаги илмий-тадқиқот фаолиятини кўллаб-қувватлаш ҳамда узлуксиз касбий ривожлантириш тизимини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори ҳамда мазкур фаолиятга тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот 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 йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув компетентлигини ривожлантириш муаммоси сўнгги йилларда бир қатор олимлар томонидан ўрганилмоқда. Жумладан, мамлакатимизда таълим менежменти назарияси ва амалиётида раҳбар кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришнинг назарий асосларини такомиллаштириш, бошқарув фаолияти натижалари самарадорлигини ошириш ва ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш масалалари Э.Алқаров, Н.Ахмедова, М.Ахмедов, М.Вахобов, А.Ибрагимов, Д.Маматкулов, М.Мирсолиева, А.Раджиев, С.Турғунов, Ж.Йулдошев, М.Юлдашев ва бошқа бир қатор олимлар томонидан ўрганилган. Кадрларнинг креатив потенциалини ривожлантириш муаммолари А.Арипжанова, Г.Ибрагимова, Ш.Позилова каби олимларнинг ишларида ўз аксини топган.

Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатларидан И.Гришина, И.Зимняя, Ю.Подзюбанова, О.Чуланова ва бошқаларнинг илмий-тадқиқот ишларида раҳбарларнинг касбий ва бошқарув компетентлигини ривожлантириш масалалари кўриб чиқилган. Л.Гайдаренко, М.Лапчик, С.Маловидченко, С.Тришина ва бошқа тадқиқотчилар томонидан ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш масалалари тадқиқ қилинган. А.Анацкая, Е.Ильин, М.Кашапова, Е.Панова, М.Холодная ва бошқа олимларнинг ишларида креативликнинг касбий фаолият натижаларига таъсири кўрсатиб ўтилган.

Хорижий мамлакатларда умумтаълим муассасалари раҳбар кадрларининг бошқарув компетентлигини инновацион ёндашувлар асосида ривожлантириш масалалари Y.Sun, D.Vlachopoulos, D.Pitsiavas ва бошқалар томонидан ўрганилган. Креативликнинг назарий асослари Дж.Гилфорд, Ф.Зенанси, А.Маслоу, S.Thaler ва Е.Torrance ишларида ёритилган.

Тадқиқотлар таҳлили умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш

муаммоси таълим менежментида педагогик муаммо сифатида ўрганилмаганлигини кўрсатади.

**Тадқиқотнинг диссертация бажарилган таълим ташкилотининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти А.Авлоний номидаги халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий-тадқиқот институтининг “Халқ таълими тизимида раҳбар кадрларни танлаш ва тақсимлаш бўйича самарали илмий асосланган механизмларни жорий этиш зарурати” мавзусидаги илмий-тадқиқот йўналиши доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришга доир таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

“креатив ахборот-коммуникацион компетентлик” тушунчаси моҳиятини аниқлаш ҳамда умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув самадорлигини таъминлашда мазкур компетентликни ривожлантириш зарурлигини асослаб бериш;

умумий ўрта таълим мактаб директорларида бошқарув фаолияти самадорлигини таъминлашга қаратилган креатив ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш механизмларини ахборот-бошқарув нуқтаи назаридан ишлаб чиқиш;

мактаб директорларининг бошқарув фаолияти самадорлигини баҳолаш мезонларини креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш мезонларини аниқлаш асосида такомиллаштириш;

умумий ўрта таълим мактаб директорининг бошқарув фаолиятини креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш асосида такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш жараёни олинган.

**Тадқиқотнинг предмети** умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш орқали уларнинг бошқарув фаолияти самадорлигини ошириш механизмларидан иборат.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида қуйидаги усуллардан фойдаланилди: илмий-методик ишларни ўрганиш, таҳлил, синтез, умумлаштириш, педагогик кузатув, электрон сўров, онлайн тестлар, қиёслаш, моделлаштириш, тажриба-синов, математик-статистик таҳлил.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув компетентлигига қўйиладиган малака тавсифлари таркиби, ахборот ва менежерлик қобилиятларнинг интегратив уйғунлигини таъминловчи рақамли технологиялар асосида инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантириш талабини киритиш орқали такомиллаштирилган;

мактаб директорининг бошқарув фаолиятини рақамли технологиялар асосида ташкил этиш самадорлиги бошқарув жараёнидаги “вертикал” ва “горизонтал” коммуникацияларни булутли хизматлар (cloud computing)нинг мослашув, оператив ва виртуаллаштириш имкониятлари асосида интеграциялаш ва узлуксизлигини таъминлашга имконият яратувчи инновацион ахборот-бошқарув муҳитининг яратилиши билан асосланган;

бошқарув компетентликни узлуксиз таълим тизимида ривожлантириш механизми ахборот-коммуникацион компетенцияларни динамик равишда мураккаблаштириб бориш асосида ахборот-бошқарув муҳитини ривожлатиришига қаратилган табақалаштирилган малака ошириш курсларини киритиш орқали такомиллаштирилган;

замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан бошқарув фаолиятида фойдаланиш компетенцияларини баҳолаш мезоналарининг таркиби “бошқарув жараёнларини ахборотлаштириш”, “бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш” ҳамда “ахборот-менежерлик мотивларни ривожлантириш” асосида такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

“креатив ахборот-коммуникацион компетентлик” тушунчасининг мазмун-моҳиятини аниқлаш асосида умумий ўрта таълим мактаб раҳбарларининг малака тавсифлари такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув компетентлигини касбий ривожланиш таълими тизимига кредит-модуль тизими асосида ташкил этилган “Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” номли малака ошириш курси киритилиб, унинг мазмуни ва ўқув-услубий ресурслари (ўқув режа, ишчи дастурлар, электрон ўқув-услубий ресурслар, тест вазифалари) ишлаб чиқилган;

мактаб раҳбарларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш мақсадида мактабни бошқариш жараёнларини булутли хизматлар асосида ташкил этиш механизми таклиф этилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** илмий-методик таклифларнинг амалиётга жорий қилингани, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси тавсия этган маҳаллий ва хорижий илмий журналларда мақолаларнинг чоп этилгани, Республика ва халқаро илмий конференциялар материалларида апробациядан ўтказилгани; тадқиқот вазифаларига мос равишда тадқиқот усулларида ҳамда расмий манбалардан олинган маълумотлардан фойдаланилгани; маълумотларни репрезентатив тарзда танлаш ва уларга математик-статистик ишлов берилгани, шунингдек, натижаларнинг тегишли ваколатли органлар томонидан тасдиқлангани билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти таълим менежменти назариясини “креатив ахборот-коммуникацион компетентлик” тушунчасининг мазмун-моҳияти

аниқлаш асосида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув фаолиятини замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар асосида ташкил этиш механизмларининг асослангани билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти умумий ўрта таълим мактаб директори бошқарув фаолияти самадорлигининг оширилгани ҳамда узлуксиз касбий таълим тизимидаги малака ошириш курслари мазмуни ва ўқув-услубий таъминотининг такомиллаштирилгани билан белгиланади. Тақдим этилган тавсия ва таклифлар умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув фаолияти самадорлигини оширишга хизмат қилади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг малака ошириш курсларида креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш бўйича тадқиқотнинг илмий натижалари асосида:

умумий ўрта таълим мактаб директорларида ахборот ва менежерлик қобилиятларнинг интегратив уйғунлигини таъминловчи рақамли технологиялар асосида инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантириш талаби Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 28 июндаги 193-сон “Халқ таълими ходимларини узлуксиз касбий ривожлантириш малака ошириш курсларининг ўқув режаси, ўқув дастури ва малака талаблари тасдиқлаш тўғрисида”ги буйруғи билан тасдиқланган раҳбар кадрларнинг малака талаблари мазмунига сингдирилган (Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 4 октябрдаги 02-02/3-2614-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим мактаб директорларига қўйилган талаблар ахборотлашган жамиятнинг талабларига мослаштирилган;

бошқарув жараёнидаги “вертикал” ва “горизонтал” коммуникацияларни булутли хизматлар (cloud computing)нинг мослашув, оператив ва виртуаллаштириш имкониятлари асосида интеграциялаш ва узлуксизлигини таъминлашга имконият яратувчи инновацион ахборот-бошқарув муҳитини ташкил этиш механизми Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 30 мартдаги “Халқ таълими тизимини ривожлантиришга қаратилган лойиҳаларни амалга ошириш ҳамда молиялаштириш тўғрисида”ги 95-сон буйруғи билан тасдиқланган “Upgrade” лойиҳасида фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 4 октябрдаги 02-02/3-2614-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув фаолиятини замонавий ахборот-коммуникацион технологиялари асосида такомиллаштиришга имконият яратилди;

бошқарув компетентликни узлуксиз таълим тизимида ривожлантиришга қаратилган ахборот-коммуникацион компетенцияларни динамик равишда мураккаблаштириб бориш орқали ахборот-бошқарув муҳитини ривожлантиришга қаратилган малака ошириш курслари Халқ таълими вазирлигининг 2020 йил 20 ноябрдаги “Халқ таълими тизимидаги таълим муассасаларининг ахборот технологиялари бўйича ўқитувчиларни ўқитиш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш тўғрисида”ги

50-сон, Ахборот технологиялари ва коммуникацияларини ривожлантириш вазирлигининг 11/15-сон, Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 49-сон қўшма қарорлари билан тасдиқланган малака ошириш дастурига киритилган (Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 4 октябрдаги 02-02/3-2614-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим мактаб директорларининг малакасини ошириш курсларининг сифати таъминланган;

“бошқарув жараёнларини ахборотлаштириш”, “бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш” ҳамда “ахборот-менежерлик мотивларни ривожлантириш” асосида такомиллаштирилган замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан бошқарув фаолиятда фойдаланиш компетенцияларини баҳолаш мезонлари Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг 2020 йил 8 февралдаги 43-ИЧ-сонли буйруғига биноан ишлаб чиқилган ва Р.013.043.0965/Б-21-рақами билан умумий ўрта таълим мактаб директорининг касб стандартида фойдаланган (Халқ таълими вазирлигининг 2021 йил 4 октябрдаги 02-02/3-2614-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим мактаб директорларига қўйилган талаблари такомиллаштирилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 5 та халқаро ва 11 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши.** Диссертация мавзуси бўйича 21 та илмий иш чоп этилган бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси диссертацияларининг асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 5 та мақола, шулардан, 2 таси республика ва 3 таси хорижий журналларда нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация кириш, уч боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 120 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати, тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги, муаммонинг ўрганилганлик даражаси, тадқиқотнинг мақсади, вазифалари, объекти, предмети, усуллари, илмий янгилиги, амалий натижалари, илмий ва амалий аҳамияти, тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши ва апробацияси, эълон қилиниши, диссертациянинг тузилишига оид маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **“Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришнинг назарий-методологик асослари”** деб номланган биринчи бобида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув компетентлигининг мазмуни, “креатив ахборот-коммуникацион компетентлик” тушунчасининг мазмун-моҳияти ҳамда малака ошириш курслари мазмунини креатив

ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш нуқтаи назаридан такомиллаштиришга оид маълумотлар баён қилинган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонларида халқ таълими тизимини ислоҳ қилишнинг йўналишларидан бири сифатида “халқ таълими муассасаларини бошқариш тизимига замонавий ахборот-коммуникацион технологияларни кенг жорий этиш, шаффоф ва самарали жамоатчилик назоратига эришиш, шу жумладан, барча муассасаларнинг телекоммуникация тармоқларига уланишини таъминлаш, барча фойдаланиши мумкин бўлган маълумотлар манбасини яратиш, уларнинг фаолиятини баҳолашнинг электрон рейтинг тизимини жорий этиш”<sup>2</sup> белгиланган. Бундай шароитларда умумий ўрта таълим мактаб раҳбарларининг бошқарув фаолиятини ахборот-коммуникацион технологиялар асосида такомиллаштириш долзарб муаммо ҳисобланади.

Тадқиқот жараёнида диссертация мавзусига доир илмий ишлар таҳлил қилинди. Хусусан, М.Мирсолиева, С.Турғунов, шунингдек И.Зимняя, В.Кричевский, О.Чуланов, D.Vlachopoulos, D.Pitsiavas, M.Nagar, L.Rahoo каби олимларнинг тадқиқотларида таълим муассасалари раҳбар кадрларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга компетенциявий ва инновацион ёндашувлар асосида эришиш мумкинлиги аниқланди.

Таҳлиллар асосида глобал ахборотлашув шароитида умумий ўрта таълим мактаб директорлари бошқарув компетентлигининг юқори даражасига эришиш учун уларнинг нафақат менежерлик компетентлигини, балки креативлиги ва ахборот-коммуникацион компетентлигини ҳам ривожлантиришга хизмат қилувчи уйғунлаштириш механизмларни ишлаб чиқиш зарурлиги асосланди.

Шунингдек, умумий ўрта таълим мактаб директорларининг малака ошириш курслари давомида бошқарув компетентлигини ривожлантириш муаммолари ўрганилди. Натижада умумий ўрта таълим мактаб директорлари малакасини ошириш курсларининг мазмуни замонавий ахборот-коммуникацион технологияларни ўз ичига олмагани ҳамда бошқарув фаолиятда уларнинг қўлланилиши очиб берилмагани аниқланди. Бундан таълим менежментида раҳбарларнинг бошқарув компетентлигини ривожлантириш масалаларига катта эътибор берилганлиги билан умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив қобилиятларини ривожлантириш асосида замонавий ахборот-коммуникацион технологияларнинг бошқарувдаги имкониятларидан фойдаланиб инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантириш механизмлари ишлаб чиқилмаганлиги ўртасидаги зиддиятлар юзага келди.

Ушбу қарама-қаршиликни ҳал этиш учун креатив ва ахборот-коммуникацион компетентлик таърифлари асосида “креатив ахборот-

---

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти 2018 йил 5 сентябрдаги ПФ-5538-сонли “Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги Фармони <https://lex.uz/docs/3893445>

коммуникацион компетентлик”ка оид муаллифлик тушунчаси киритилди. Тадқиқот жараёнида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлиги мазмуни директорларнинг ахборот ва менежерлик қобилиятларининг интегратив уйғунлиги асосида ахборот-бошқарув муҳитини замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар ёрдамида шакллантириш ва инновацион ахборот-бошқарув муҳитига олиб келиш учун зарур бўлган ахборот ва менежерлик билим, кўникма, тажриба ва мотивациялари киритилди.

Шу билан бирга умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув фаолиятида қўлланиладиган замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар таҳлил этилиб, бугунги кунда ривожланган булутли технологиялар ва ижтимоий тармоқларнинг бошқарувдаги хусусиятлари очиқ берилди. Улар бошқарув жараёнлари (ташхислаш, режалаштириш ва ташкил этиш)ни ахборотлаштириш асосида бошқарувга оид маълумотларни тезкор равишда йиғиш, таҳлил этиш, визуаллаштириш, якка жойда тизимли равишда сақлаш, хавфсизлигини таъминлаш ҳамда қарорларнинг бажарилишини узлуксиз равишда мониторингини олиб бориш имкониятларини яратади. Бу эса бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш, бошқарув жараёнидаги “вертикал” ва “горизонтал” коммуникацияларни узлуксиз равишда олиб бориш асосида ўзаро мулоқотни самарали ташкил этиш, бошқарув қарорларини биргаликда мувофиқлаштириш ва мослашувчанлигини ошириш ҳамда натижаларини тезкор равишда амалиётга тадбиқ этилишига олиб келади.

Ишлаб чиқилган креатив ахборот-коммуникацион компетентлик тушунчасининг мазмун-моҳияти асосида умумий ўрта таълим мактаб раҳбарларига қўйиладиган малака тавсифлари таркиби такомиллаштирилди. Унга “мактабни бошқариш жараёнида ахборот-коммуникацион технологияларидан фойдаланиш” талаби киритилиб, бошқарув жараёнларини ахборотлаштириш мактабнинг инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантиришга олиб келиши аниқланди. Янги талабларга мос равишда малака оширишнинг амалдаги дастурлари янгиланди ҳамда “Бошқарувда ахборот-коммуникацион технологиялар” ўқув модулининг мазмуни такомиллаштирилди. Шунингдек, кредит-модуль тизими асосида ташкил этилган “Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” ва “Ижтимоий тармоқлар орқали мактаб фаолиятига оид маълумотлар ва ҳужжатларни алмашиш” табақалашган малака ошириш курслари яратилиб, уларнинг мазмуни ва ўқув-услубий ресурслари ишлаб чиқилди. Ушбу курслар мазмунида директорларнинг бошқарув фаолияти самадорлигини оширишга хизмат қиладиган булутли ва тармоқли технологиялардан тизимли фойдаланиш масалаларига асосий эътибор қаратилди.

Диссертациянинг “**Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш механизмлари**” деб номланган иккинчи бобида умумий ўрта таълим мактаб

директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш модели, баҳолаш мезонлари ҳамда улар асосида инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантириш механизми очиб берилган.

Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришга таъсир этувчи механизмлар яхлитлиги ва ўзаро боғлиқлигини таъминлаш имконини берувчи қуйидаги компонентлардан ташкил топган модел ишлаб чиқилган (1-расмга қаранг):

мақсадли компонент директорларнинг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш орқали уларнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган;

ахборот-таълим муҳити креатив ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш жараёнининг асосий компоненти сифатида белгиланган;

мазмунли компонент умумий ўрта таълим мактабларини бошқаришда қўлланиладиган замонавий ахборот-коммуникацион технологияларнинг имкониятлари орқали очиб берилган;

процессуал-технологик компонент креатив ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш механизмлари асосида ёритилган;

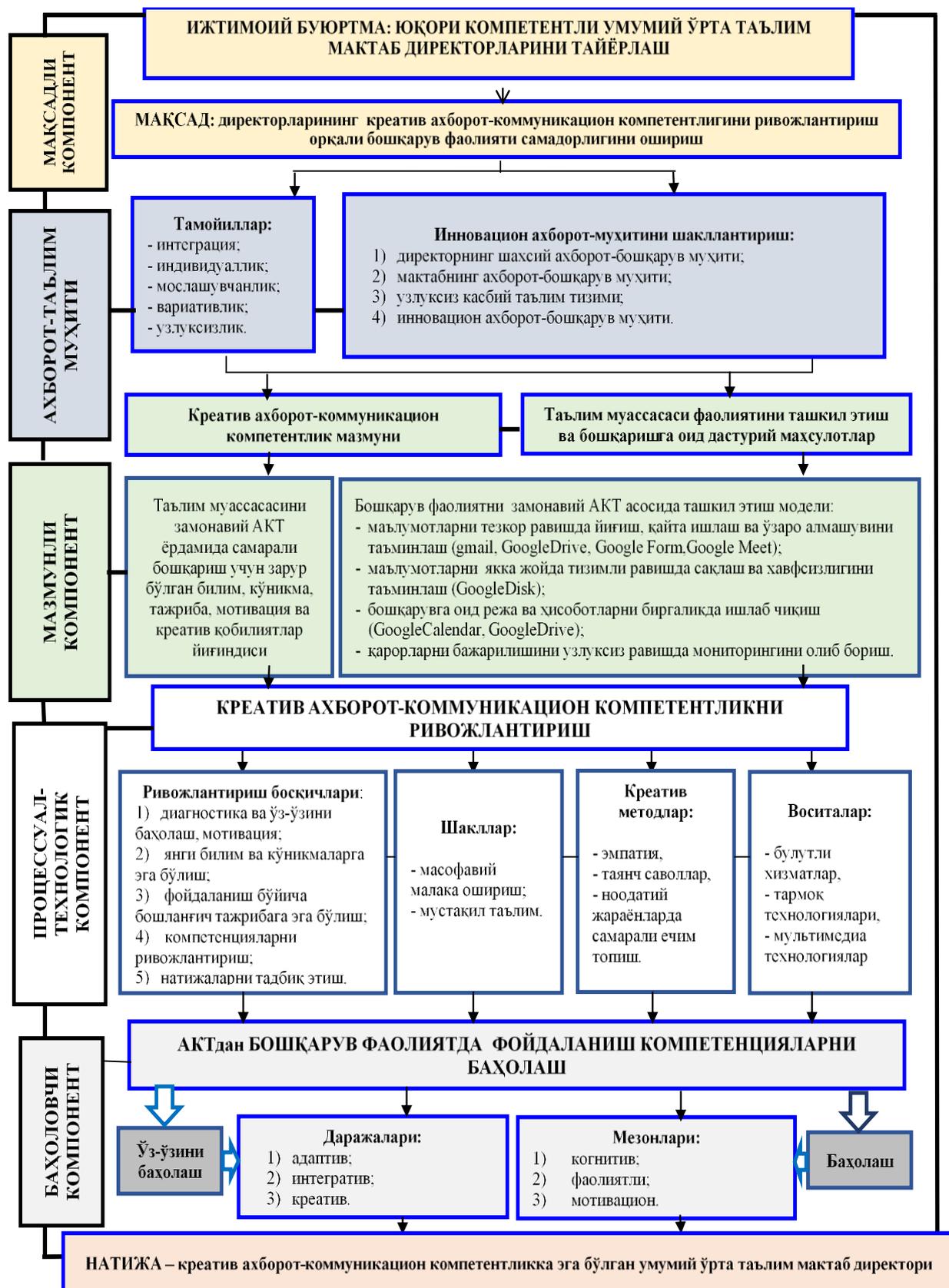
баҳоловчи компонент креатив ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш мезонлари ва даражаларини ўз ичига олган.

Ушбу моделнинг ўзига хослиги шундаки, мактаб директорининг шахсий ахборот-бошқарув муҳитини рақамли технологиялар асосида инновацион ахборот-бошқарув муҳитига олиб чиқиш имконини беради.

Узлуксиз касбий таълим шароитида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришнинг шакллари сифатида малака оширишнинг масофавий ҳамда мустақил таълим турлари танланди. Ривожлантириш усуллари сифатида эмпатия, таянч саволлар ва ноодатий жараёнларда самарали ечим топиш каби креатив методлар белгиланди. Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришнинг асосий воситалари сифатида интерактив видеомаъруза, амалиётга йўналтирилган вебинар таклиф этилди.

Тадқиқот давомида креатив ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантириш жараёни бешта босқичлар билан тавсифланган.

1-босқич замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланишга қаратилган мавжуд билим, кўникма ва компетенциялар диагностикаси ёки ўз-ўзини баҳолашга қаратилган. Мазкур диагностика тест усули асосида “Узлуксиз касбий таълим” электрон тизимида амалга оширилади. Ўз-ўзини баҳолаш эса директор томонидан рефлексия ҳамда мавжуд бўлган ахборот ва менежерлик кўникмаларни таҳлил этиш орқали амалга оширилади.



**1-расм. Умумий ўрта таълим мактаб директорларини креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришнинг модели**

2-босқичда диагностик тест натижаларидан келиб чиққан ҳолда ахборот-коммуникацион компетентликнинг бошланғич даражаси белгиланади, унга боғлиқ равишда табақалашган малака ошириш курси танланади ва мазкур курснинг мазмуни вариатив тарзда ўзлаштирилади.

3-босқичда умумий ўрта таълим мактаб директори замонавий ахборот-коммуникацион технологиялари бўйича олинган билимларни мустақил равишда татбиқ этади. Ушбу босқичда директорнинг шахсий ахборот-бошқарув муҳити рақамли технологиялар асосида мураккаблаштирилади.

Замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан бошқарувда фойдаланишга қаратилган янги билим, кўникма ва компетенцияларни ривожлантириш бўйича 4-босқичи амалиётга йўналтирилган вебинарлар асосида олиб борилади.

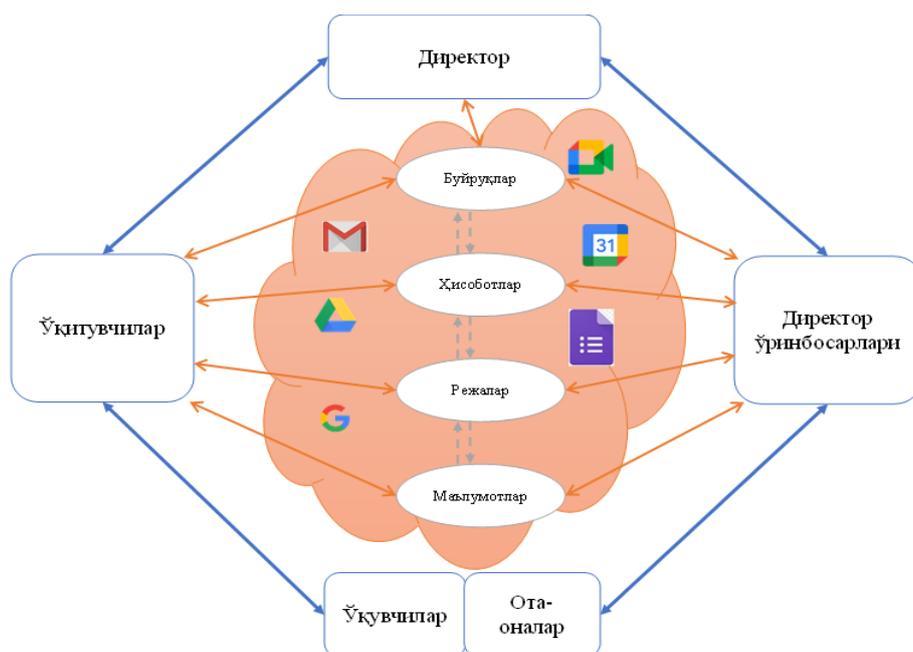
Шахсий тажрибани татбиқ этиш бўйича 5-босқичда инновацион ахборот-бошқарув муҳити шаклланади.

Диссертация ишида мактабни бошқариш жараёнларини булутли хизматлар асосида ташкил этиш механизми очиб берилган (2-расмга қаранг). Булутли хизматларга асосланган инновацион ахборот-бошқарув муҳити бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштиришга олиб келиши натижасида қуйидаги имкониятларни яратади:

мактаб жараёнига тааллуқли маълумотларни тезкор равишда йиғиш, таҳлил этиш ва визуаллаштириш (gmail, Google Drive);

бошқарувга оид маълумотларни яқка жойда тизимли равишда сақлаш ва хавфсизлигини таъминлаш (Google Disk);

маълумотларни таҳлил этиш натижасида мактабни ривожлантириш режаларини биргаликда шакллантириш ва уларнинг бажарилиши бўйича ҳисоботларни тайёрлаш (GoogleCalendar, Google Drive).



**2-расм. Мактаб инновацион ахборот-бошқарув муҳитининг тузилмаси**

Google Form, gmail, GoogleMeet хизматлари асосида шакллантирилган инновацион ахборот-бошқарув муҳити бошқарув жараёнларини ахборотлаштиришнинг қуйидаги функцияларини ўз ичига олади:

раҳбар кадрлар, ўқитувчи, ўқувчи ва ота-оналар ҳамкорлигини узлуксиз равишда олиб бориш;

ўзаро мулоқотни самарали ташкил этиш;

бошқарув қарорларни биргаликда мувофиқлаштириш;

бошқарув қарорларининг мослашувчанлигини ошириш;

қарорларнинг бажарилишини узлуксиз равишда биргаликдаги мониторингини олиб бориш;

бошқарув натижаларини амалиётга тезкор равишда тадбиқ этиш.

Тадқиқот жараёнида Б.Блум таксономияси асосида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг бошқарув фаолиятида замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланиш компетенциялари ишлаб чиқилди (1-жадвалга қаранг). Мазкур компетенциялар учта мезонлар асосида белгиланди: бошқарув фаолиятини ахборотлаштириш функцияларини англаш (когнитив), бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш (фаолиятли) ва бошқарувда замонавий ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш мотивларини ривожлантириш (мотивацион).

**1-жадвал.**

**Б.Блум таксономияси бўйича директорларнинг ахборот-коммуникацион компетенциялари**

<b>Мезон</b>	<b>Даражалари</b>	<b>Компетенция</b>
<b>Когнитив</b>	Билиш (К1)	умумий ўрта таълим мактабларини бошқариш ва ривожлантириш жараёнларида қўлланиладиган замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар ва улардан фойдаланиш самарадорлигини билиш қобилияти
	Тушуниш (К2)	бошқарув самарадорлигини ошириш ва таълим муассасасининг ахборот-бошқарув муҳитини ривожлантириши учун замонавий ахборот-коммуникацион технологияларнинг имкониятларини тушунтириб бериш қобилияти
<b>Фаолиятли</b>	Қўллаш (К3)	замонавий ахборот-коммуникацион технологияларни мактабни бошқариш жараёнларида қўллаш қобилияти
	Анализ (К4)	замонавий ахборот-коммуникацион технологиялари асосида мактаб жараёнига тааллуқли маълумотларни тезкор равишда йиғиш, таҳлил этиш ва визуаллаштириш; яқка жойда тизимли равишда сақлаш; режа ва

		хисоботларни биргаликда шакллантиришни ташкил этиш қобилияти
Мотивацион	Синтез (К5)	шахсий ахборот-бошқарув муҳитини инновацион ахборот-бошқарув муҳитига интеграциялаш қобилияти
	Баҳолаш (К6)	глобаллашув ахборотлаштириш шароитида бошқарув фаолияти натижаларини танқидий баҳолаш асосида таълим муассасасини ривожлантириш қобилияти.

Белгиланган компетенциялар асосида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланиш компетенцияларининг ривожланганлик даражалари аниқланди.

Адаптив (паст) даража ахборот-коммуникацион технологиялар соҳасидаги билим ва кўникмалар мавжудлигини назарда тутаяди, лекин улардан бошқарув фаолиятида фойдаланиш учун компетенциялар етарли эмас.

Интегратив (ўрта) даража директор замонавий ахборот-коммуникацион технологиялар соҳасида мавжуд бўлган билим, кўникма ва малакаларини ахборот-бошқарув муҳитига интеграциялаш қобилиятига эга бўлади, лекин мактабнинг ривожланишига эриша олмайди.

Креатив (юқори) даража глобал ахборотлаштириш шароитида бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлаб, мактабнинг ривожланишига олиб келади.

Диссертация ишида “Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” малака ошириш курси мисолида директорларда Б.Блум таксономияси асосида ишлаб чиқилган ахборот-коммуникацион компетенцияларини динамик равишда мураккаблаштириб борилиши очиқ берилган. Унда курснинг ҳар бир мавзуси бўйича диагностик ва баҳоловчи тестлар келтирилган, интерактив видеомаърузаларнинг ўзига хос хусусиятлари умумий ўрта таълим мактаб директорида бошқарув компетентлигининг ривожланиш даражалари кесимида ёритилган. Шунингдек, эмпатия, таянч саволлар, ноодатий жараёнларда самарали ечим топиш каби креатив методларга асосланган амалиётга йўналтирилган вебинарларни ўтказиш бўйича тавсиялар берилган.

Диссертациянинг **“Умумий ўрта таълим мактаб директорларида креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш бўйича тажриба синовларини ўтказиш ва унинг натижаларини статистик баҳолаш”** деб номланган учинчи бобида ўтказилган тажриба-синов ишларининг натижалари ва уларнинг статистик таҳлили ёритилган.

Тажриба-синовининг мақсади умумий ўрта таълим мактаб директорлари малакасини ошириш курсларида узлуксиз касбий таълим шароитида креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини

ривожлантиришга оид ишлаб чиқилган модель ва механизмларнинг самарадорлигини аниқлашдан иборат.

Тадқиқот учун асосий тадқиқот базаси сифатида А.Авлоний номидаги халқ таълими муаммоларини ўрганиш ва истиқболларини белгилаш илмий тадқиқот институти олинди.

Тажриба-синов ишлари уч босқичда амалга оширилди.

Тадқиқотнинг биринчи босқичида (2018-2019 йй.) кўрилаётган муаммонинг таълим менежменти назарияси ва амалиётидаги ҳолати ўрганилди. Хусусан, илмий адабиётлар, умумий ўрта таълим мактаб директори бошқарув компетентлигининг таркибий тузилиши, малака ошириш курсларининг мазмуни таҳлил қилинди ҳамда креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш учун малака ошириш курсларининг имкониятлари аниқланди. Мазкур босқичда тадқиқотнинг дастлабки йўналишларини белгилаб олиш, тадқиқотнинг муаммосини ҳар томонлама ўрганиш, фаразини тахминлаш ҳамда вазифалар белгилаб олинди. Бу босқичда сўровнома, таҳлил, тажрибаларни ўрганиш, умумлаштириш каби тадқиқот усулларидан фойдаланилди. Тадқиқотнинг биринчи босқичи натижалари сифатида умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигининг мазмун-моҳияти аниқлаштирилди.

Тадқиқотнинг иккинчи босқичида (2019-2020 йй.) умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантириш модели, механизмлари, малака ошириш курси ўқув режаси ва дастурлари ҳамда тавсиялар ишлаб чиқилди. Мазкур босқичда онлайн сўровнома ва тест, таҳлил ва синтез, моделлаштириш, кузатиш каби тадқиқот усуллардан фойдаланилди.

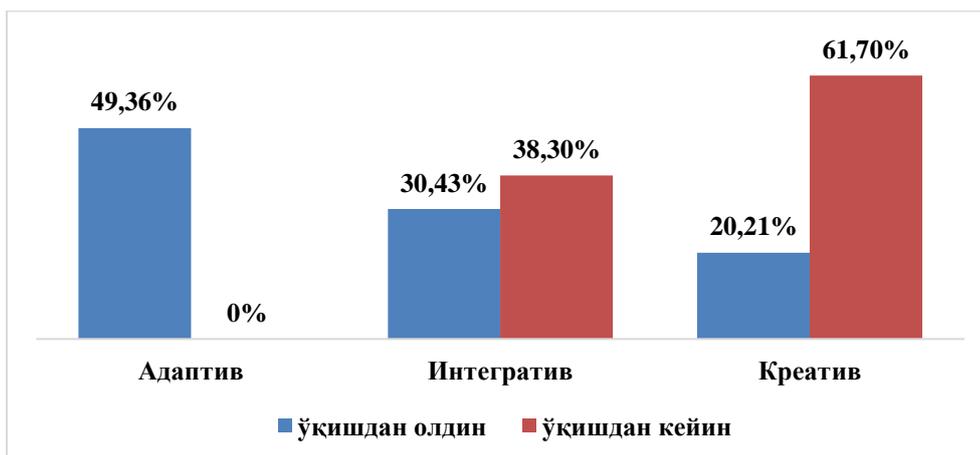
Ушбу босқичда Ўзбекистон Республикасидаги 102 та умумий ўрта таълим мактаб директорларида ахборот-коммуникацион компетентликнинг шаклланганлик даражалари сўровнома асосида ўрганилди. Ўрганиш натижаси умумий ўрта таълим мактаб директорларида замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланиш компетентликнинг паст даражада шаклланганлигини кўрсатди. Таҳлиллар натижасига кўра, умумий ўрта таълим мактаб директорлари, асосан, телефон, телеграмма, электрон почта хизматларидан фойдаланадилар, фақат 16 фоизи булутли технологиялар ва уларнинг бошқарувдаги имкониятларидан фойдаланиши аниқланди. Бу умумий ўрта таълим мактаб директорларида креатив ахборот-коммуникацион компетентлик паст даражада шаклланганлигини кўрсатди.

Тадқиқотнинг учинчи босқичи (2021 й.) ишлаб чиқилган модел ва механизмларнинг самарадорлигини баҳолаш бўйича тажриба-синов ишларини ташкил этиш ва ўтказиш, тажриба-синов натижаларини умумлаштириш ва талқин этиш, олинган натижалар ҳамда тадқиқот хулосаларини расмийлаштириш каби ишларни ўз ичига олди.

Ушбу босқич умумий ўрта таълим мактаб директорлари малакасини ошириш курсларида “Узлуксиз касбий таълими” электрон платформаси

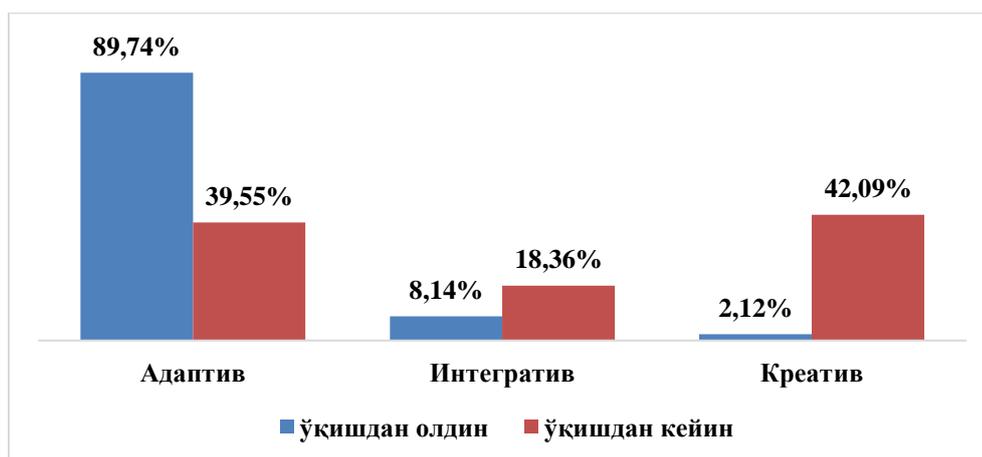
асосида ўтказилди. Электрон платформасида рўйхатга олинган (2021 йил 30 сентябр ҳолатига) 2579 умумий ўрта таълим мактаб директорларидан 770 нафари “Бошқарувда ахборот-коммуникацион технологиялар ва медиа саводхонлиги” ўқув модулининг “Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” малака ошириш курсини тугатиб, сертификатларга эга бўлишди. Тажриба-синовлари учун улардан 376 респондентлар тасодифий танланди.

Тажриба-синов ишларини олиб бориш бошида директорларни ахборот-коммуникацион компетентлигини когнитив компоненти даражасини баҳолаш учун “Узлуксиз касбий таълим” электрон платформасига киритилган диагностик тестлардан фойдаланилди. “Таълим муассасалари фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” номли малака ошириш курсини ўрганиш натижасида умумий ўрта мактаб директорларида креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг когнитив компоненти даражаси ушбу курснинг барча мавзулари бўйича яратилган тестлар асосида баҳоланди. Олинган натижалар 3-расмда кўрсатилган (3-расмга қаранг).

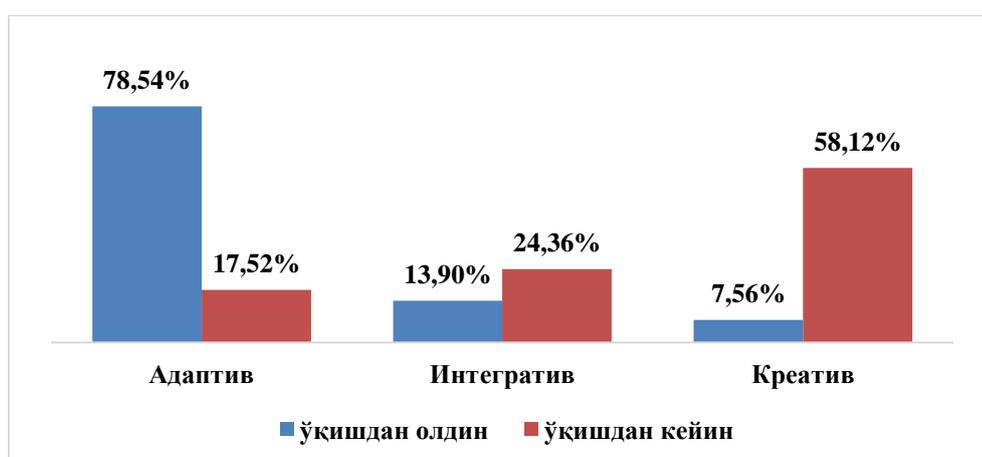


**3-расм. Креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг когнитив компоненти ривожланганлик даражаси**

Креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг фаолиятли ва мотивацион компонентлари даражасини баҳолаш учун GoogleForms хизматидан фойдаланиб онлайн сўровнома ўтказилди ([https://docs.google.com/forms/d/1ztN7G\\_wr5rH7wJlqAoZRjfNbedPXYXf-NrQi2sxSKyY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1ztN7G_wr5rH7wJlqAoZRjfNbedPXYXf-NrQi2sxSKyY/edit)). Курсни ўрганишдан кейин креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг фаолиятли ва мотивацион компонентлари даражасини баҳолаш учун умумий ўрта мактаб директорларида ҳам, ўқитувчиларида ҳам узлуксиз касбий таълим платформаси орқали онлайн сўровнома ўтказилди. Олинган натижалар 4-5-расмларда кўрсатилган (4-5-расмларга қаранг).



**4-расм. Креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг фаолиятли компонентининг ривожланганлик даражаси**



**5-расм. Креатив ахборот-коммуникацион компетентликнинг мотивацион компонентининг ривожланганлик даражаси**

Таҳлиллар натижасига кўра, умумий ўрта таълим мактаб директорларида ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланиш компетентликнинг креатив даражаси ўртача 44,01 %, интегратив даражаси ўртача 9,52 % ошганлиги, мослашувчанлик даражаси эса ўртача 53,52 %га камайганлиги аниқланди.

Тажриба-синов натижасида олинган кўрсаткичлар мослиги ва фарқларининг ҳаққонийлигини текшириш учун Стъудентнинг жуфтлашган t-мезонидан фойдаланилди (2-жадвалга қаранг).

**2-жадвал.**

**Микдорий мезонлар кўрсаткичлари**

Мезонлар	Кўрсатқичлар
n	376
T <sub>таж</sub>	19,20
t <sub>кр</sub> (p≤0.05)	1.96
t <sub>кр</sub> (p≤0.01)	2.58

376 та респондентнинг Стъудентнинг жуфтлашган t-мезони бўйича тажриба-синовдан ўтказилиши натижаларининг статистик ишлови умумий ўрта таълим мактаб директорларининг креатив ахборот-коммуникацион компетентлиги шаклланганлиги даражаси “Таълим муассасаларини самарали ташкил этиш ва бошқариш учун дастурий маҳсулотлар” курсини ўзлаштирганларидан сўнг статистик жиҳатдан ишончли равишда ( $p < 0,05$ ) даражага ошганлиги исботланди.

## ХУЛОСА

1. Адабиётлар таҳлили натижасида глобал ахборотлаштириш шароитида умумий ўрта таълим мактаб директорлари бошқарув компетентлигининг юқори даражасига эришиш учун уларнинг ахборот-коммуникацион компетентлигини ривожлантиришга хизмат қилувчи механизмларни ишлаб чиқиш зарурлиги асосланди. Шу сабабли умумий ўрта таълим мактаб директорининг бошқарув компетентлиги таркибида креатив ахборот-коммуникацион компетентлиги алоҳида белгиланиб, унинг мазмун-моҳияти аниқланган ва бошқарув жараёнларини рақамлаштириш асосида мактабнинг инновацион ахборот-бошқарув муҳитини шакллантириш талаби белгиланган.

2. Тадқиқотни олиб бориш жараёнида умумий ўрта таълим мактаб директорларида бошқарув фаолиятини булутли хизматлар асосида ташкил этиш таклиф қилиниб, унда бошқарув жараёнларини ахборотлаштириш функциялари ва бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш очиб берилган.

3. Умумий ўрта таълим мактаб директорининг бошқарув компетентлигини узлуксиз таълим тизимида ривожлантириш механизми “Таълим муассасаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва бошқаришга оид дастурий маҳсулотлар” малака ошириш курси мисолида ахборот-коммуникацион компетенцияларни динамик равишда мураккаблаштириб бориш асосида очиб берилган. Жумладан, видеомаърузаларнинг интерактивлигини таъминлаш, креатив усуллар асосида амалиётга йўналтирилган вебинарларни ташкил этиш ва ахборот-бошқарув муҳитини булутли хизматлар асосида шакллантириш мисолида мактаб бошқарувида замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан самарали фойдаланиш масалалари очиб берилган.

4. Умумий ўрта таълим мактаб директорларининг замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан бошқарув фаолиятда фойдаланиш компетенцияларини баҳолаш учун бошқарув жараёнларини ахборотлаштириш йўллари билиш (когнитив), бошқарувга оид ахборот жараёнларини оптималлаштириш (фаолиятли) ҳамда ахборот-менежерлик мотивларни ривожлантириш (мотивацион) мезонлари белгиланди. Шунингдек, ушбу компетентликнинг ривожланганликнинг адаптив, интегратив ва креатив даражалари аниқланиб, улар замонавий ахборот-

коммуникацион технологиялар асосида умумтаълим муассасини самарали бошқаришга йўналтирилди.

5. Умумий ўрта таълим мактаб директорларида ахборот-коммуникацион компетентликни ривожлантиришга доир таклиф ва тавсиялар асосида тажриба-синов ишлари ўтказилди. Тажриба-синов ишларининг натижалари ва уларнинг Стъудентнинг жуфтлашган t-мезони бўйича ўтказилган статистик таҳлили ишлаб чиқилган тавсияларнинг самарадорлигини исботлади.

Ўтказилган тадқиқотлар натижасида қуйидаги тавсиялар ишлаб чиқилди:

умумий ўрта таълим мактаб директорларида бошқарув компетентлигини “Узлуксиз касбий таълим” электрон платформаси орқали ривожлантириш мақсадида интерактив видеомаруза ва амалиётга йўналтирилган вебинарларга асосланган ташкилий механизмларини такомиллаштириш;

умумий ўрта таълим мактаб директорининг бошқарув фаолиятида ахборот-коммуникацион технологиялардан самарали фойдаланиш соҳасидаги муҳим ютуқларига асосланган узлуксиз касбий ривожлантиришнинг муқобил шакллари амалиётга жорий этиш;

умумий ўрта таълим мактаб директорларини мактабнинг ахборот муҳитини ривожлантириш учун бошқарув ва таълим жараёнларини ахборотлаштириш (рақамлаштириш) самарадорлигини аниқлаш индикаторларини такомиллаштириш лозим.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ  
ИНСТИТУТЕ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
ПЕРСПЕКТИВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ИМЕНИ А.АВЛОНИ**

---

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ИЗУЧЕНИЯ  
ПРОБЛЕМ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВ НАРОДНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ ИМЕНИ А.АВЛОНИ**

**ЗАКИРОВА МАДИНА РИНАТОВНА**

**РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННО-  
КОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ДИРЕКТОРОВ  
СРЕДНИХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ (на примере курсов  
повышения квалификации руководителей системы народного  
образования)**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА  
ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО ПЕДАГОГИЧЕСКИМ НАУКАМ**

**Ташкент – 2021**

Тема диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по педагогическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2019.2.PhD/Ped1047.

Диссертация выполнена в Научно-исследовательском институте изучения проблем и определения перспектив народного образования имени А.Авлони.

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:**

**Бегимкулов Узокбой Шоимкулович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Рахманкулова Наргиз Хаджиабаровна**  
доктор педагогических наук, профессор

**Хамидов Жалил Абдурасулович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Ведущая организация:**

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

Защита диссертации состоится «23» декабря 2021 года в 12<sup>00</sup> часов на заседании Научного совета DSc.28/3012.2019.Ped.68.01 при Научно-исследовательском институте изучения проблем и определения перспектив народного образования имени А.Авлони. (Адрес: 100095, город Ташкент, ул.Зиё, д.6. Тел.:(99871) 227-12-52; факс:(99871) 246-06-69; e-mail: avloniy@xtv.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Научно-исследовательского института изучения проблем и определения перспектив народного образования имени А.Авлони (зарегистрирована за № \_\_\_\_\_). Адрес: 100095, город Ташкент, ул.Зиё, д.6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Автореферат диссертации разослан «10» декабря 2021 года.  
(реестр протокола рассылки № 18 от «10» декабря 2021 года)



*[Handwritten signature]*

**М.А.Юлдашев**

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

**Ф.Э.Каримов**

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

**Ш.И.Пахрутдинов**

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

*[Large handwritten signature]*

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Сегодня в мире цифровизация образовательных процессов вызывают необходимость в подготовке управленческих кадров с креативным потенциалом и способностью эффективно использовать современные информационно-коммуникационные технологии, которые считаются одним из важнейших “мягких” навыков (Soft skills) человека. С этой точки зрения в таких развитых странах, как Англия, Америка, Южная Корея, Россия совершенствуется система непрерывного профессионального развития специалистов на основе компетентностного подхода и “экономики знаний” (economy of knowledge).

В мировом масштабе совершенствование механизмов развития управленческой компетентности руководителей общеобразовательных учреждений на основе информационно-коммуникационных технологий и инноваций является важной педагогической проблемой. ЮНЕСКО особое внимание уделяет совершенствованию системы непрерывного образования на основе внедрения электронных и дистанционных технологий, креативных и инновационных методов обучения, а также развитию информационно-коммуникационной компетентности руководящих и педагогических кадров. Поэтому на сегодняшний день изучение проблемы совершенствования механизмов развития управленческой компетентности руководителей на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий является востребованной.

В обновляющемся Узбекистане в соответствии с современными тенденциями развития информационного общества особое внимание уделяется проблеме повышения эффективности управленческой деятельности руководителей системы народного образования. В Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года определены такие задачи, как “качественное обновление содержания системы непрерывного образования, а также подготовки, переподготовки и повышения квалификации профессиональных кадров; совершенствование методики обучения, поэтапное внедрение принципов индивидуализации учебно-воспитательного процесса; внедрение современных информационно-коммуникационных технологий и инновационных проектов в сфере народного образования”<sup>1</sup>. В этом отношении тема исследования, направленная на повышение эффективности управленческой деятельности через развитие креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ имеет важное значение.

Данная диссертация в определенной степени служит выполнению задач, поставленных в Указах Президента Республики Узбекистан №УП-5712 от

---

<sup>1</sup> Концепция развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года // <https://lex.uz/docs/4312783>

29 апреля 2019 года “Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года”, №УП-5538 от 5 сентября 2018 года “О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием”, в Постановлении №ПП-4963 от 25 января 2021 года “О мерах по поддержке научно-исследовательской деятельности и внедрению системы непрерывного профессионального развития в сфере народного образования”, а также ряде других нормативно-правовых актов, касающихся данного вопроса.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. “Социальное, правовое, экономическое, культурное, духовно-просветительское развитие информационного общества и демократического государства, формирование системы инновационных идей и пути их реализации”.

**Степень изученности проблемы.** Проблема развития управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ изучаются разными учеными. В частности, в нашей стране в теории и практике менеджмента образования вопросы совершенствования теоретических основ профессиональной компетентности руководящих кадров, повышения эффективности результатов управленческой деятельности и совершенствование механизмов их развития изучались со стороны Э.Алкарова, Н.Ахмедовой, М.Ахмедова, М.Вахобова, А.Ибрагимова, Д.Маматкулова, М.Мирсолиевой, А.Раджиева, С.Тургунова, Ж.Йулдошева, М.Юлдашева и рядом других ученых. Проблемы развития креативного потенциала кадров отражены в работах таких ученых, как А.Арипжанова, Г.Ибрагимова, Ш.Позилова.

Вопросы развития профессиональной и управленческой компетентности руководителей рассмотрены в научно-исследовательских работах ученых стран Содружества Независимых Государств И.Гришина, И.Зимняя, Ю.Подзюбанова, О.Чуланова и другими. Со стороны Л.Гайдаренко, М.Лапчик, С.Маловидченко, С.Тришина и других исследователей изучены вопросы развития информационно-коммуникационной компетентности. В работах А.Анацкой, Е.Ильина, М.Кашаповой, Е.Пановой, М.Холодной и других ученых показаны вопросы влияния креативности на результаты профессиональной деятельности.

В зарубежных странах вопросы развития управленческой компетентности руководящих кадров образовательных учреждений на основе инновационных подходов изучены со стороны Y.Sun, D.Vlachopoulos, D.Pitsiavas и других. Теоретические основы креативности представлены в трудах Дж.Гилфорда, Ф.Зенанси, А.Маслоу, S.Thaler, E.Torrance.

Анализ исследований показал, что проблема развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних

общеобразовательных школ в менеджменте образования как педагогическая проблема не изучалась.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках плана научно-исследовательского направления “Необходимость внедрения эффективных научно-обоснованных механизмов по подбору и распределению руководящих кадров в системе народного образования” Научно-исследовательского института изучения проблем и определения перспектив народного образования имени А.Авлони.

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по развитию креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

**Задачи исследования:**

определить сущность понятия “креативная информационно-коммуникационная компетентность” и обосновать необходимость её развития для обеспечения эффективности управления директорами средних общеобразовательных школ;

разработать с информационно-управленческой точки зрения механизмы развития креативной информационно-коммуникационной компетентности у директоров средних общеобразовательных школ, обеспечивающие эффективность управленческой деятельности;

определить критерии оценки эффективности управленческой деятельности директоров средних общеобразовательных школ на основе определения критериев развития креативной информационно-коммуникационной компетентности;

разработать предложения и рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности директоров средних общеобразовательных школ на основе развития креативной информационно-коммуникационной компетентности.

**Объектом исследования** является процесс развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

**Предметом исследования** являются механизмы повышения управленческой деятельности через развитие креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

**Методы исследования.** В ходе исследования были использованы следующие методы: изучение научно-методических работ, анализ, синтез, обобщение, педагогическое наблюдение, электронный опрос, электронные тестовые испытания, сравнение, моделирование, эксперимент, математико-статистический анализ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

совершенствован состав квалификационных характеристик

управленческих компетенций директоров средних общеобразовательных школ через включение требования формирования инновационной информационно-управленческой среды на основе цифровых технологий, обеспечивающих интегрированное сочетание информационных и менеджерских навыков;

обоснована эффективность организации управленческой деятельности директоров школ на основе цифровых технологий, основанная на создании инновационной информационно-управленческой среды, позволяющая обеспечить интеграцию и непрерывность “вертикальных” и “горизонтальных” коммуникаций в процессах управления на основе возможностей адаптивности, оперативности и виртуализации облачных сервисов (cloud computing);

усовершенствован механизм развития управленческих компетенций в системе непрерывного образования за счет внедрения дифференцированных курсов повышения квалификации, направленных на развитие информационно-управленческой среды на основе динамического совершенствования информационно-коммуникационных компетенций;

усовершенствован состав критериев оценки компетентности по использованию современных информационно-коммуникационных технологий в управленческой деятельности на основе “информатизации процессов управления”, “оптимизации информационных процессов управления” и “развития информационно-менеджерских мотивов”.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

усовершенствованы квалификационные характеристики к руководителям средних общеобразовательных школ на основе определения содержания понятия “креативная информационно-коммуникационная компетентность”;

для развития управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ в непрерывном профессиональном развитии введен курс повышения квалификации “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” на основе кредитно-модульной системы, разработаны его содержание и учебно-методические ресурсы (учебный план, рабочая программа, электронные учебно-методические ресурсы, тестовые задания);

в целях развития креативной информационно-коммуникационной компетентности руководителей средних общеобразовательных школ предложен механизм организации процессов управления школой на основе облачных сервисов.

**Достоверность результатов исследования** обосновывается внедрением в практику научно-методических предложений, публикацией статей в отечественных и зарубежных научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией, материалов Республиканских и международных научных конференций; применением методов исследования, соответствующих задачам исследования; использованием данных,

полученных из официальных источников; репрезентативностью выборки, математико-статистической обработкой данных, а также результатами, утвержденными полномочными органами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется обоснованностью механизмов организации управленческой деятельности директоров средних общеобразовательных школ на основе современных информационно-коммуникационных технологий, основанные на обогащении теории менеджмента образованием содержанием понятия “креативная информационно-коммуникационная компетентность”.

Практическая значимость результатов исследования определяется повышением эффективности управленческой деятельности директоров средних общеобразовательных школ и совершенствованием содержания и учебно-методического обеспечения курсов повышения квалификации в системе непрерывного профессионального образования. Предложенные предложения и рекомендации служат повышению эффективности управленческой деятельности директоров средних общеобразовательных школ.

**Внедрение результатов исследования.** На основе научных результатов исследования по развитию креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ:

требование формирования инновационной информационно-управленческой среды на основе цифровых технологий, обеспечивающих интегрированное сочетание информационных и менеджерских навыков директоров средних общеобразовательных школ приказом Министерства Народного образования от 28 июня 2021 года №193 “Об утверждении учебных планов, учебных программ и квалификационных требований для курсов повышения квалификации непрерывного профессионального образования работников народного образования” включено в содержание квалификационных требований к руководителям средних общеобразовательных школ (справка Министерства Народного образования №02-02/3-2614 от 4 октября 2021 года). В результате требования к директорам средних общеобразовательных школ были адаптированы к требованиям информационного общества;

механизм организации инновационной информационно-управленческой среды, позволяющая обеспечить интеграцию и непрерывность “вертикальных” и “горизонтальных” коммуникаций в процессах управления на основе возможностей адаптивности, оперативности и виртуализации облачных сервисов (cloud computing) использованы в проекте “Upgrade”, утвержденный приказом Министерства Народного образования от 30 марта 2021 года №95 “О реализации и финансировании проектов, направленных на развитие системы народного образования” (справка Министерства Народного образования №02-02/3-2614 от 4 октября 2021 года). В результате создана возможность для усовершенствования управленческой деятельности

директоров средних общеобразовательных школ на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий;

курсы повышения квалификации развития управленческих компетенций в системе непрерывного образования, направленные на развитие информационно-управленческой среды через динамическое совершенствование информационно-коммуникационных компетенций внедрены в программу повышения квалификации, утвержденной совместным постановлением Министерства Народного образования от 20 ноября 2020 года №50, Министерства Развития информационных технологий и коммуникаций №11/15, Министерства Высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан №49 “Об организации подготовки и повышения квалификации учителей информационных технологий образовательных учреждений системы народного образования” (справка Министерства Народного образования №02-02/3-2614 от 4 октября 2021 года). В результате обеспечено качество курсов повышения квалификации для директоров средних общеобразовательных школ;

критерии оценки компетентности по использованию современных информационно-коммуникационных технологий в управлении, улучшенные на основе “информатизации процессов управления”, “оптимизации информационных процессов управления” и “развития информационно-менеджерских мотивов” использовались в профессиональном стандарте директора средней общеобразовательной школы, разработанный на основе приказа Министерства Занятости и трудовых отношений №43-ИЧ от 8 февраля 2020 года и взятый в список № P.013.043.0965/Б-21 (справка Министерства Народного образования №02-02/3-2614 от 4 октября 2021 года). В результате усовершенствованы требования поставленные к директорам средних общеобразовательных школ.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждались на 5 международных и 11 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликованы 21 научные работы, 5 статей из которых опубликованы в научных изданиях, рекомендуемых к печати основных научных результатов диссертаций Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, из них 2 опубликованы в республиканских и 3 в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 120 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** диссертации приведена информация по актуальности и востребованности темы диссертации, ее соответствия приоритетам науки и технологий Республики Узбекистан, степени изученности проблемы, цели, задачи, объект, предмет исследования, методы, научная новизна,

практические результаты, научная и практическая значимость, внедрение результатов исследования и апробация, опубликованность, структура диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **“Теоретико-методологические основы развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ”**, приводится информация по содержанию управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ, сущность понятия “креативная информационно-коммуникационная компетентность” и совершенствование содержания курсов повышения квалификации с точки зрения развития креативной информационно-коммуникационной компетентности.

В Указах Президента Республики Узбекистан одним из направлений реформирования системы народного образования определено “широкое внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в систему управления учреждениями народного образования, достижение прозрачности и эффективного общественного контроля, в том числе обеспечение доступа всех учреждений к телекоммуникационным сетям, создание общедоступных баз данных, введение электронной рейтинговой системы оценки их деятельности”<sup>2</sup>. В этих условиях развитие управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ на основе информационно-коммуникационных технологий является актуальной проблемой.

В ходе исследования проанализированы научные работы касающихся темы диссертации, в частности, М.Мирсолиевой, С.Тургунова, а также И.Зимней, В.Кричевского, О.Чулановой, D.Vlachopoulos, D.Pitsiavas, M.Nagar и в исследованиях других ученых определена возможность повышения эффективности управленческой деятельности руководящих кадров образовательных учреждений на основе компетентностного и инновационного подходов.

На основе анализа в условиях глобальной информатизации была обоснована необходимость разработки механизмов, направленных на развитие не только их управленческих компетенций, но также креативности и информационно-коммуникационной компетентности для достижения высокого уровня управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

Также были изучены проблемы в развитии управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ в течении курсов повышения квалификации. В результате было выявлено, что содержание курсов повышения квалификации директоров средних общеобразовательных школ не включает в себя изучение современных информационно-коммуникационных технологий и не раскрывается их

---

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Узбекистан №УП-5538 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием» от 5 сентября 2018 г. <https://lex.uz/docs/3893445>

использование в управленческой деятельности. Это выявило противоречие между тем, что в менеджменте образования большое внимание уделяется вопросам развития управленческой компетентности руководителей и тем, что не разработаны механизмы формирования инновационной информационно-управленческой среды, использующие возможности современных информационно-коммуникационных технологий в управлении на основе развития креативных способностей директоров средних общеобразовательных школ.

Для решения этого противоречия на основе определений креативной и информационно-коммуникационной компетентности было введено авторское понятие «креативная информационно-коммуникационная компетентность». В ходе исследования было определено содержание креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ, включающий в себя совокупность знаний, умений, опыта и мотивации для формирования информационно-управленческой среды при помощи современных информационно-коммуникационных технологий и приводящих её к инновационной информационно-управленческой среде на основе интегративного сочетания информационных и менеджерских умений директоров.

Вместе с этим был проведен анализ современных информационно-коммуникационных технологий, используемых в управленческой деятельности директорами средних общеобразовательных школ и раскрыты особенности использования в управлении развивающихся в настоящее время облачных технологий и социальных сетей. Они обеспечивают возможность быстрого сбора, анализа, визуализации, систематического хранения, обеспечение защиты данных по управлению и постоянного мониторинга исполнения решения на основе информатизации управленческих процессов (диагностика, планирование и организация). Это приводит к оптимизации информационных процессов связанные с управлением, организации эффективного взаимодействия на основе непрерывных «вертикальных» и «горизонтальных» коммуникаций в управленческих процессах, повышению согласованности и гибкости управленческих решений и быстрой реализации результатов в практику.

На основе разработанного содержания креативной информационно-коммуникационной компетентности был усовершенствован состав квалификационных требований поставленных к руководителям средних общеобразовательных школ. В него добавлено требование «использование информационно-коммуникационных технологий в управлении школой», что приводит к формированию инновационной информационно-управленческой среды школы через информатизацию управленческих процессов.

На основе новых требований было обновлено содержание действующих программ повышения квалификации и усовершенствовано содержание учебного модуля «Информационно-коммуникационные технологии в управлении». Также разработаны дифференцированные курсы повышения

квалификации “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” и “Обмен информацией и документами, относящимися к школьной деятельности, через социальные сети”, их содержание и учебно-методические ресурсы, организованные на основе кредитно-модульной системы. В содержании данных курсов основной упор был сделан на вопросы системного использования облачных и сетевых технологий, повышающих эффективность управленческой деятельности директоров.

Во второй главе, названной **“Механизмы развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ”** раскрываются модель, критерии оценивания развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ и на их основе механизм формирования инновационной информационно-управленческой среды.

Модель, состоящая из следующих компонентов, была разработана для обеспечения целостности и взаимосвязанности механизмов, влияющих на развитие креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ (см. рисунок 1):

целевой компонент направлен на повышение эффективности управленческой деятельности за счет развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров;

информационно-образовательная среда определена как обязательный компонент в развитии креативной информационно-коммуникационной компетентности;

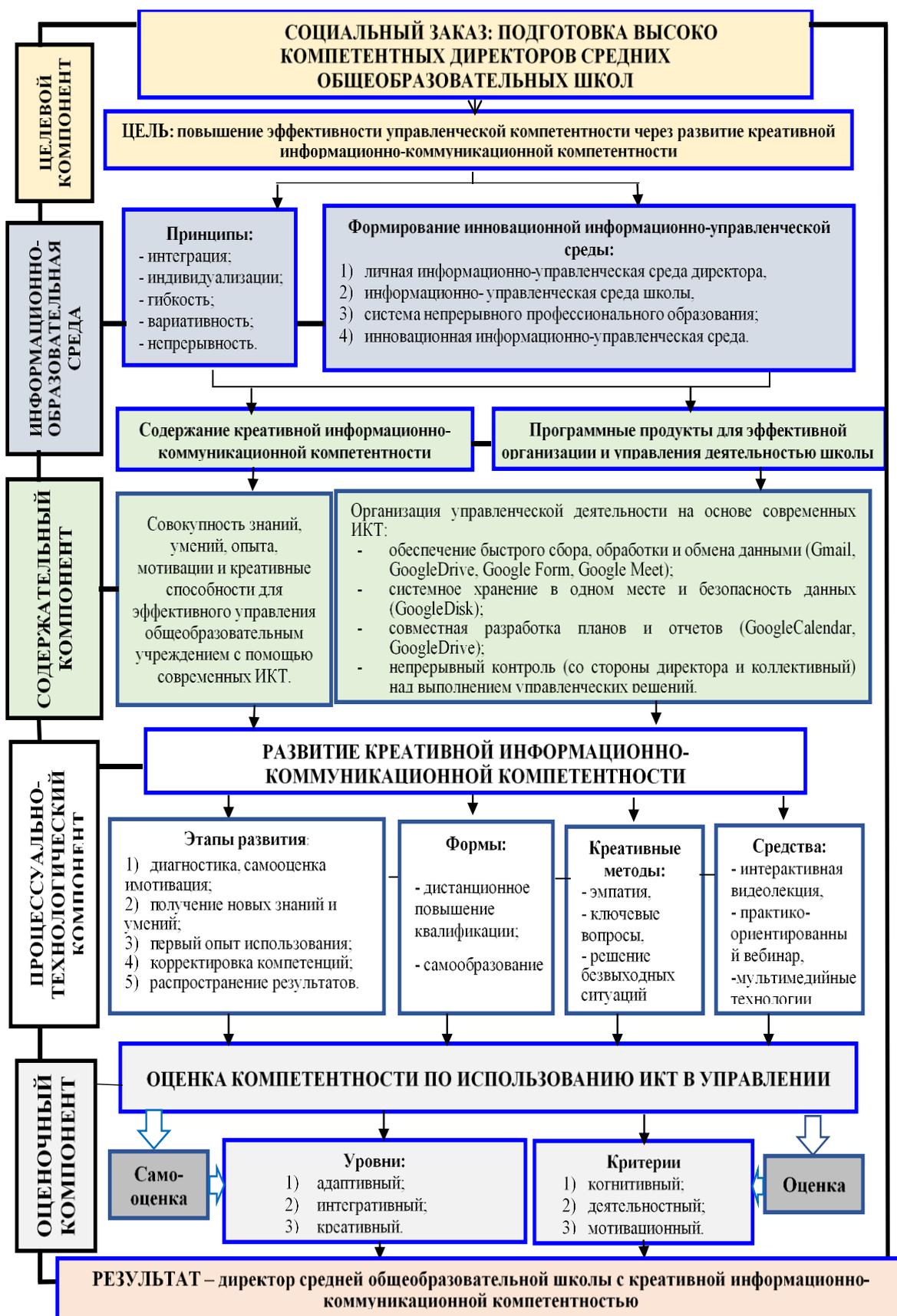
содержательный компонент раскрыт через специфику использования современных информационно-коммуникационных технологий в управлении средних общеобразовательных школ;

процессуально-технологический компонент описан на основе механизмов развития креативной информационно-коммуникационной компетентности;

оценочный компонент включает в себя критерии и уровни развития креативной информационно-коммуникационной компетентности.

Уникальность данной модели заключается в том, что она позволяет преобразовать личную информационно-управленческую среду директора школы в инновационную информационно-управленческую среду, основанную на цифровых технологиях.

В качестве организационных форм развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ в условиях непрерывного профессионального образования выбраны дистанционная форма повышения квалификации и самообразование. В качестве методов развития определены такие креативные методы, как эмпатия, ключевые вопросы и ликвидация безвыходных ситуаций.



**Рис.1. Педагогическая модель развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ**

В качестве основных средств развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ предложены интерактивная видеолекция и практико-ориентированный вебинар.

В ходе исследования процесс развития креативной информационно-коммуникационной компетентности определен пятью этапами:

1-этап направлен на диагностику и самооценку имеющихся знаний, умений и компетенций в области использования современных информационно-коммуникационных технологий. Данная диагностика осуществляется на основе метода тестов в электронной платформе “Непрерывное профессиональное образование”. А самооценка определяется на основе рефлексии и описании имеющихся информационных и управленческих навыков.

На 2-этапе исходя из результатов диагностических тестов определяется начальный уровень информационно-коммуникационной компетентности, в зависимости от него выбирается дифференцированный курс повышения квалификации и вариативно изучается содержание данного курса.

На 3-этапе директор средней общеобразовательной школы самостоятельно применяет полученные знания о современных информационно-коммуникационных технологиях. На данном этапе личная информационно-управленческая среда директора усложняется цифровыми технологиями.

4-этап развития полученных знаний, умений и компетенций по использованию современных информационно-коммуникационных технологий в управлении осуществляется на основе практико-ориентированного вебинара.

На 5-м этапе реализации личного опыта формируется инновационная информационно-управленческая среда.

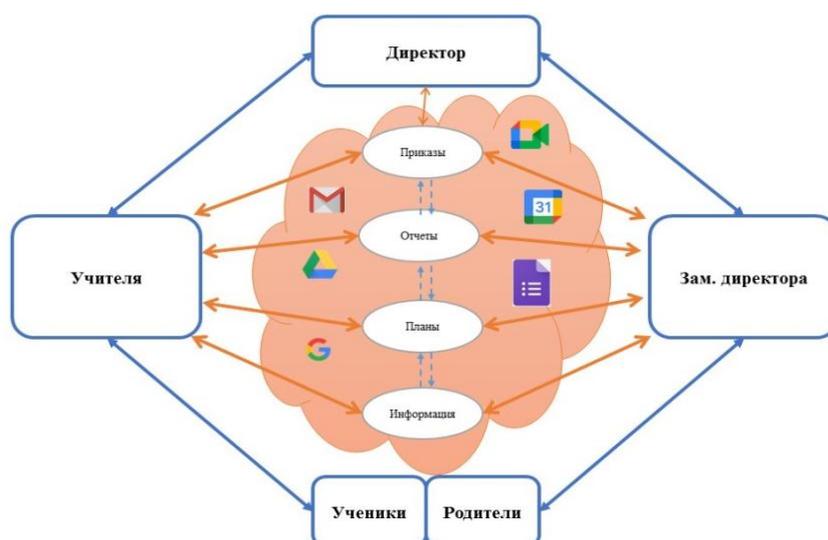
В диссертации описан механизм организации процессов управления школой на основе облачных сервисов (см. рисунок 2). Инновационная информационно-управленческая среда приводит к оптимизации информационных процессов в управлении, что создает следующие возможности:

быстрый сбор, анализ и визуализация информации, связанной с процессами в школе (gmail, Google Drive);

системное хранение в одном месте и обеспечение безопасности управленческой информации (Google Disk);

совместное формирование планов развития школы и составление отчетов по их выполнению по результатам анализа данных (GoogleCalendar, Google Drive).

Инновационная информационно-управленческая среда, сформированная на базе сервисов GoogleForm, gmail, GoogleMeet, включает в себя следующие функции информирования процессов управления:



**Рис.2. Структура инновационной информационно-управленческой среды школы**

проведение постоянного сотрудничества управленческого персонала, учителей, учеников и родителей;

эффективная организация взаимной коммуникации;

совместное согласование управленческих решений;

повышение гибкости управленческих решений;

непрерывный коллективный контроль исполнения управленческих решений;

оперативное внедрение управленческих результатов.

В ходе исследования на основе таксономии Б.Блума были выработаны компетенции по использованию современных информационно-коммуникационных технологий в управлении директорами средних общеобразовательных школ (см. таблицу 1). Эти компетенции определялись на основе трех критериев: понимание функций информатизации управленческой деятельности (когнитивная), оптимизация информационных процессов управления (деятельностная) и развитие мотивов использования современных информационно-коммуникационных технологий в управлении (мотивационная).

**Таблица 1.**

**Информационно-коммуникационные компетенции директоров по таксономии Б.Блума**

Критерии	Уровни	Компетенция
Когнитивный	<b>Знать (К1)</b>	способность знать современные информационно-коммуникационные технологии, используемые в управлении средней общеобразовательной школы и эффективность их использования
	<b>Понимать (К2)</b>	способность объяснить возможности современных информационно-коммуникационных технологий для саморазвития, повышения эффективности управления и развития школы

<b>Деятельностный</b>	<b>Уметь (К3)</b>	Способность использовать современные информационно-коммуникационные технологии в процессах управления школой
	<b>Анализ (К4)</b>	способность оптимизировать процессы управления школой, организовать непрерывную коммуникацию и совместное согласование управленческих решений, быстро распространять результаты управления на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий
<b>Мотивационный</b>	<b>Синтез (К5)</b>	способность интегрировать личную информационно-управленческую среду в инновационную информационно-управленческую среду
	<b>Оценка (К6)</b>	Способность развития школы в условиях глобальной информатизации на основе критического оценивания результатов управленческой деятельности

На основании определенных компетенций выявлены уровни развития компетенций директоров средних общеобразовательных школ в использовании современных информационно-коммуникационных технологий.

Адаптивный (низкий) уровень предполагает наличие знаний и умений в области информационно-коммуникационных технологий, но без наличия компетенций их использования в управленческой деятельности.

Интегративный (средний) уровень подразумевает, что директор способен интегрировать имеющиеся знания, умения и компетенции в области современных информационно-коммуникационных технологий в процессы управления школой, но при этом не способен достичь развития школы.

Креативный (высокий) уровень приводит к эффективности управленческой деятельности в условиях глобальной информатизации, направленный на развитие школы.

В диссертации на примере курса повышения квалификации “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” раскрывается динамическое усложнение информационно-коммуникационных компетенций, разработанная на основе таксономии Б.Блума. В ней приведены диагностические и оценочные тесты для каждой темы курса, раскрыты специфические черты интерактивной видеолекции в разрезе уровней сформированности креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ. Также приведены вопросы для проведения практико-ориентированных вебинаров на основе методов эмпатии, ключевых вопросов и ликвидации безвыходных ситуаций.

В третьей главе диссертации, названной **“Проведение экспериментальных исследований по развитию креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ и статистическая оценка его результатов”**, приводятся результаты экспериментальных работ и их статистический анализ.

Целью эксперимента явилось определение эффективности реализации разработанной модели и механизмов развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ в условиях непрерывного профессионального образования на курсах повышения квалификации. Основной экспериментальной базой был выбран Научно-исследовательский институт изучения проблем и определения перспектив народного образования имени А.Авлони.

Экспериментальные работы проводились в три этапа.

На первом этапе исследования (2018-2019 гг.) изучалось состояние рассматриваемой проблемы в теории и практике менеджмента образования. В частности, осуществлялся анализ научной литературы, структурных элементов управленческой компетентности директора средней общеобразовательной школы, содержание курсов повышения квалификации и выявлялись возможности курсов повышения квалификации для развития креативной информационно-коммуникационной компетентности. На данном этапе определены исходные позиции исследования, изучена проблема исследования с разных сторон, выделена гипотеза и определены задачи. На этом этапе использовались такие методы исследования, как анкетирование, анализ, изучение опыта, обобщение. В качестве результатов первого этапа эксперимента определены содержание креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

На втором этапе эксперимента (2019-2020 гг.) разработаны модель, механизмы развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ, учебные планы и программы курсов повышения квалификации и рекомендации. На данном этапе использовались такие методы, как онлайн анкетирование и тестирование, анализ и синтез, моделирование, наблюдение.

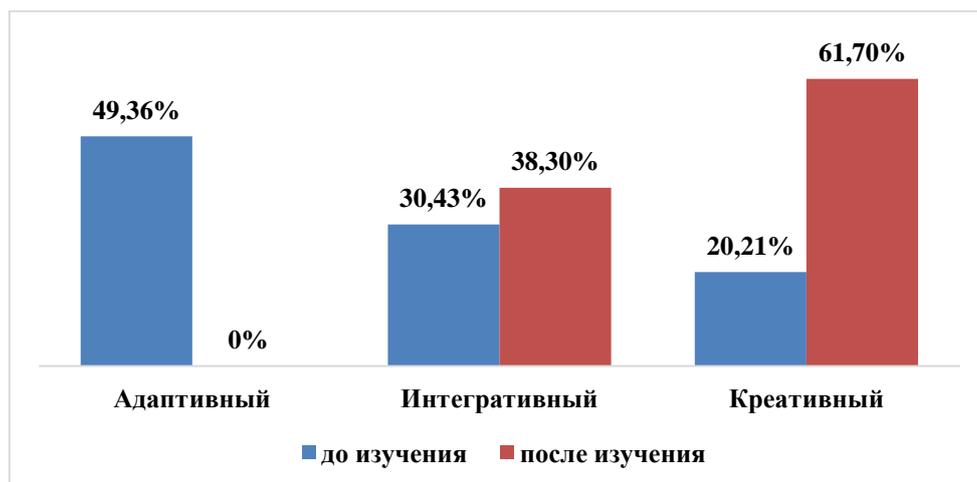
На данном этапе было организовано исследование уровня сформированности информационно-коммуникационной компетентности директоров 102 общеобразовательных школ Республики Узбекистан на основе анкетирования. Результаты исследования показали, что компетентность по использованию современных информационно-коммуникационных технологий у директоров средних общеобразовательных школ сформирована на низком уровне. Анализ показал, что директора средних общеобразовательных школ в основном пользуются услугами телефона, телеграммы и электронной почты, и только 16% используют

облачные технологии и их возможности в управлении. Это свидетельствует о низком уровне креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ.

Третий этап эксперимента (2021 г.) включил такие работы, как организация и проведение экспериментальной работы по оценке эффективности разработанной модели и механизмов, обобщение и интерпретация результатов экспериментальных работ, оформление полученных результатов и выводов исследования.

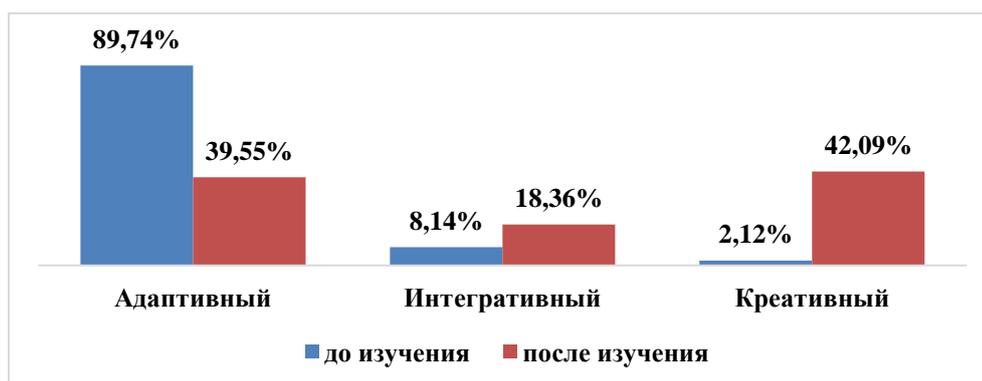
Данный этап проведен на основе электронной платформы “Непрерывное профессиональное образование” на курсах повышения квалификации директоров средних общеобразовательных школ. На электронной платформе из 2579 зарегистрированных директоров средних общеобразовательных школ (по данным на сентябрь 2021 года) 770 прошли обучение и получили сертификаты по курсу повышения квалификации “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” учебного модуля “Информационно-коммуникационные технологии и медиа грамотность в управлении”. Для эксперимента из них случайным образом были отобраны 376 респондентов.

Для оценки начального уровня когнитивного компонента креативной информационно-коммуникационной компетентности были использованы диагностические тесты, введенные в электронную платформу “Непрерывное профессиональное образование”. После изучения курса “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” оценен уровень когнитивного компонента креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров, который проверялся на основе тестирования по всем темам данного курса. Полученные результаты показаны на рисунке 3 (см. рисунок 3).

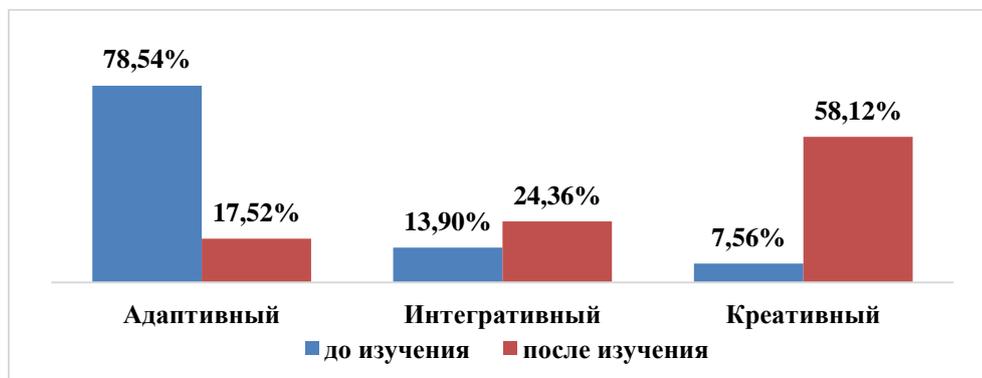


**Рис.3. Уровень развития когнитивного компонента креативной информационно-коммуникационной компетентности**

Для оценки начального уровня деятельностного и мотивационного компонентов креативной информационно-коммуникационной компетентности использовано онлайн анкетирование в системе GoogleForms ([https://docs.google.com/forms/d/1ztN7G\\_wr5rH7wJIqAoZRjfNbedPXYXf-NrQi2sxSKyY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1ztN7G_wr5rH7wJIqAoZRjfNbedPXYXf-NrQi2sxSKyY/edit)). Для оценки уровня деятельностного и мотивационного компонентов креативной информационно-коммуникационной компетентности после изучения курса проведен онлайн опрос и директоров средних общеобразовательных школ, и учителей этих школ через электронную платформу непрерывного профессионального образования. Полученные результаты показаны на рисунках 4-5 (см. рисунки 4-5).



**Рис.4. Уровень развития деятельностного компонента креативной информационно-коммуникационной компетентности**



**Рис.5. Уровень развития мотивационного компонента креативной информационно-коммуникационной компетентности**

Результаты анализа показывают, что среднее значение креативного уровня развития креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ увеличилось на 44,01%, среднее значение интегративного уровня увеличилось на 9,52%, а среднее значение адаптивного уровня уменьшилось на 53,52%.

Для проверки достоверности совместимости и различий показателей, полученных в результате экспериментальных работ использовался парный t-критерий Стьюдента (см. таблицу 2).

Таблица 2.

<b>Показатели количественных критериев</b>	
<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
n	376
t <sub>э</sub>	19,20
t <sub>кр</sub> (p≤0.05)	1.96
t <sub>кр</sub> (p≤0.01)	2.58

Статистическая обработка результатов эксперимента 376 респондентов по парному t-критерию Стьюдента доказало, что уровень сформированности креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных после изучения курса “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения” увеличился статистически достоверно ( $p < 0,05$ ).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Анализ литературы показал, что для достижения высокого уровня управленческой компетентности директоров средних общеобразовательных школ в условиях глобальной информатизации необходимо разработать механизмы, направленные на развитие креативности и информационно-коммуникационной компетентности. Поэтому в структуре управленческой компетентности директора средней общеобразовательной школы отдельно выделена креативная информационно-коммуникационная компетентность, определено её содержание, на основе которого предложено добавить в квалификационные требования к директорам средних общеобразовательных школ требование формирования инновационной информационно-управленческой среды школы на основе цифровизации процессов управления.

2. В ходе исследования было предложено организовать управленческую деятельность директоров общеобразовательных школ на основе облачных сервисов, что позволило повысить эффективность управления за счет внедрения функции информатизации процессов управления и оптимизации информационных процессов управления.

3. Раскрыт механизм развития управленческих компетенций директора средней общеобразовательной школы в системе непрерывного образования на основе динамического развития информационно-коммуникационных компетенций на примере курса повышения квалификации “Программные продукты для эффективной организации и управления деятельностью образовательного учреждения”. В частности, рассмотрены вопросы эффективного использования современных информационно-коммуникационных технологий в управлении школой на основе обеспечения интерактивности видеолекций, организации практико-ориентированных

вебинаров на основе креативных методов и формирования инновационной информационно-управленческой среды на основе облачных технологий.

4. Предложены критерии оценки компетенций директоров средних общеобразовательных школ в использовании современных информационно-коммуникационных технологий в управленческой деятельности на основе выделения критериев знания функций информатизации управленческих процессов (когнитивные), умения оптимизировать информационные процессы в управлении (деятельностные) и развития информационно-менеджерских мотивов (мотивационные). Также были определены адаптивный, интегративный и креативный уровни развития данной компетенции, которые направлены на эффективное управление средней общеобразовательной школой на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

5. На основе положений и рекомендаций по развитию креативной информационно-коммуникационной компетентности директоров средних общеобразовательных школ проведены экспериментальные работы. Результаты экспериментальных работ и их статистический анализ с помощью парного t-критерия Стьюдента показали эффективность разработанных положений.

В результате проведенных исследований были разработаны следующие рекомендации:

в целях развития управленческих компетенций у директоров средних общеобразовательных школ через электронную платформу “Непрерывное профессиональное образование” целесообразно совершенствование организационных механизмов на основе интерактивных видеолекций и практических вебинаров;

внедрение в практику альтернативных форм непрерывного профессионального развития, основанных на значительных достижениях директора средней общеобразовательной школы в области эффективного использования информационно-коммуникационных технологий в управленческой деятельности;

для развития информационной среды школы рекомендуется усовершенствовать показатели определения эффективности информатизации (цифровизации) управленческих и образовательных процессов для директоров средних общеобразовательных школ.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
DSc.28/30.12.2019.Ped.68.01 AT SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE  
FOR THE STUDYING OF PROBLEMS AND DETERMINING OF THE  
PROSPECTS OF PUBLIC EDUCATION NAMED AFTER A.AVLONI**

---

**SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE FOR THE STUDYING OF  
PROBLEMS AND DETERMINING OF THE PROSPECTS OF PUBLIC  
EDUCATION NAMED AFTER A.AVLONI**

**ZAKIROVA MADINA RINATOVNA**

**DEVELOPMENT OF CREATIVE INFORMATION-COMMUNICATION  
COMPETENCE OF DIRECTORS OF GENERAL EDUCATION SCHOOLS  
(on the example of courses for improving the qualification of leaders of the  
public education system)**

**13.00.07 – Management in Education**

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

**Tashkent – 2021**

The theme of the doctor of Philosophy degree (PhD) dissertation is registered by the Higher Certifying Commission at the Cabinet of the Ministries of the Republic of Uzbekistan for №B2019.2.PhD/Ped1047.

The dissertation has been prepared at the Uzbek scientific research institute of pedagogical sciences.

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

**Scientific consultant:** **Begimkulov Uzokboy Shoimkulovich**  
doctor of pedagogical sciences, professor

**Official opponents:** **Rahmankulova Nargiz Hadjiakbarovna**  
doctor of pedagogical sciences, professor

**Xamidov Jalil Abdurasulovich**  
doctor of pedagogical sciences, professor

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

The Defense of the dissertation will be held on «23» december 2021 at 12<sup>00</sup> at the meeting of the Scientific Council No DSc.28/3012.2019.Ped.28.01 at Scientific Research Institute for the Studying of Problems and Determining of the Prospects of Public Education named after A.Avloni. (Address: 100095, 6, Ziyu Street, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69; web-site: www.avloniy.uz, e-mail: avloniy@xtv.uz ).

The dissertation can be looked through in the Information-Resource Center of Scientific Research Institute for the Studying of Problems and Determining of the Prospects of Public Education named after A.Avloni (registration No \_\_\_\_\_). (Address: 100095, 6, Ziyu Street, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69.

The abstract of the dissertation was distributed on: «10» december 2021.  
(Protocol at the register № 18 dated «10» december 2021).



**M.A. Yuldashev**  
Chairman of the scientific council  
awarding scientific degree,  
Doctor of Pedagogical sciences, professor

**F.E. Karimov**  
Secretary of the scientific council  
awarding scientific degree,  
Doctor of Political sciences, docent

**Sh.I. Pakhrutdinov**  
Chairman of the scientific seminar under  
the scientific council awarding scientific degree,  
Doctor of Political sciences, professor

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

**The purpose of the research** is to develop proposals and recommendations for the development of creative information-communication competence of directors of general educational schools.

**The object of the research** is the process of developing the creative information-communication competence of directors of general educational schools.

**Subject of research** is mechanisms for improving management activities through the development of creative information-communication competence of directors of general educational schools.

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

the composition of the qualification characteristics of the managerial competencies of directors of general educational schools was improved through the inclusion of the requirement for the formation of an innovative information-management environment on basis of digital technologies, providing an integrated combination of information and managerial skills;

substantiated the efficiency of organizing the management activities of school directors based on digital technologies, based on the creation of an innovative information-management environment, which allows to ensure the integration and continuity of “vertical” and “horizontal” communications in management processes on basis of the capabilities of adaptability, efficiency and virtualization of cloud services (cloud computing );

the mechanism for the development of managerial competencies in the system of continuing education was improved through the introduction of differentiated advanced training courses aimed at developing an information-management environment on basis of the dynamic improvement of information- communication competencies;

the composition of criteria for assessing competence in the use of modern information-communication technologies in management activities was improved on basis of “informatization of management processes”, “optimization of information management processes” and “development of information and management motives”.

**Implementation of research results.** On the basis of scientific results of the research work on the development of creative information-communication competence of directors in general educational schools:

the requirement for the formation of an innovative information-management environment on based of digital technologies, providing an integrated combination of information and managerial skills of directors of general education schools by Order of the Ministry of Public Education as of June 28, 2021 No.193 “On approval of curricula, curricula and qualification requirements for continuing advanced training courses of public education workers” is included in the content of qualification requirements for the heads of secondary schools (reference of the Ministry of Public Education No.02-02/3-2614 as of October 4, 2021). As a result, the requirements for directors of general education schools were adapted to the requirements of the information society;

the mechanism for organizing an innovative information-management environment, allowing to ensure the integration and continuity of “vertical” and “horizontal” communications in management processes on based of the capabilities of adaptability, efficiency and virtualization of cloud services (cloud computing) was used in the “Upgrade” project, approved by Order of the Ministry of Public Education as of March 30, 2021 No. 95 “On the implementation and financing of projects aimed at developing the public education system” (reference of the Ministry of Public Education No.02-02/3-2614 as of October 4, 2021). As a result, an opportunity was created to improve the management activities of directors of general education schools through the use of modern information and communication technologies;

the advanced training courses for the development of managerial competencies in the continuous education system aimed at developing the information-management environment through the dynamic improvement of information-communication competencies was introduced into the advanced training program approved by the joint Resolution of the Ministry of Public Education, November 20, 2020 No.50, the Ministry of Development of Information Technologies and Communications No.11/15, the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education No.49 “On the organization of retraining and advanced training of information technologies teachers of educational institutions of the Public Education system” (reference of the Ministry of Public Education No.02-02/3-2614 as of October 4, 2021). As a result, the quality of refresher courses for directors of general educational schools was ensured;

the criteria for assessing competence in the use of modern information-communication technologies in management, improved on basis of “informatization of management processes”, “optimization of information management processes” and “development of information and management motives” were used in the professional standard of the director of general educational school, developed on the basis of Order of the Ministry of Employment and Labor relations No.43-ICH as of October 4, 2021 and taked to the list No. P.013.043.0965 / B-21 (reference of the Ministry of Public Education No.02-02/3-2614 as of October 4, 2021). As a result, the requirements for directors of general educational schools schools were improved.

**Structure and scope of the dissertation.** The content of the research work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used literature. The total volume is 120 pages.

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

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Закирова М.Р. Формирование креативного образования как основы развития личности // Касб-хунар таълими. – Тошкент, 2019. – № 1. – Б. 45-47 (13.00.00. № 19).

2. Закирова М.Р. Развитие креативной ИКТ-компетентности современного директора общеобразовательной школы // Педагогика. – Тошкент, 2021. – № 1. – Б. 64-66 (13.00.00. № 6).

3. Zakirova M.R. Leader's Creative Information and Communication Competence and Its Impact on Productive Management of Educational Establishment // Eastern European Scientific Journal. – Germany, 2018. Vol. 8. No. 5. – P. 142-145 (13.00.00. № 1).

4. Zakirova M.R. Influence of the information society on the problem of formation of ICT competence of director of secondary school // EPRA International Journal of RESEARCH and DEVELOPMENT. – India, 2020. Vol. 5. No. 9. – P. 231-233 (SJIF: IF (2021) 8.013).

5. Zakirova M.R. To the problem of forming creative information-communication competence of the principal of General education school / International Conference on Information Science and Communications Technologies ICISCT, 2019. – P. 103-106 (Scopus.com).

6. Закирова М.Р. Профессионально-управленческая компетентность директора средней общеобразовательной школы и её специфика / “Advances in Science and Technology”: Сборник статей XXVIII международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 18-19.

7. Закирова М.Р. Педагогическая модель процесса развития креативной ИКТ-компетентности директора общеобразовательной школы / “Результаты современных научных исследований и разработок”: Сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2021. – С. 154-157.

8. Закирова М.Р. Креативная информационно-коммуникационной компетентность руководителя и ее роль в управлении образовательным учреждением / “Таълимда менежментнинг долзарб масалалари”: Республика илмий конференцияси материаллари. – Тошкент, 2019. – Б. 145-148.

9. Закирова М.Р. Информационное общество как среда для развития креативной ИКТ-компетентности директора общеобразовательной школы / “Масофавий таълим маконини такомиллаштиришда ахборот ресурслари ва технологиялари интеграцияси ва дидактик таъминоти”: Республика микёсидаги илмий конференция материаллари. – Тошкент, 2020. – Б. 228-230.

## II бўлим (II часть; II part)

10. Zakirova M.R. Development Of Creative Information And Communication Competence Of Directors Of Educational Schools (On The Example Of Training Courses) // European Journal of Molecular & Clinical Medicine. – Germany, 2021. Vol. 8. No. 02. – P. 277-281.

11. Закирова М.Р. Развитие креативной ИКТ компетентности директоров общеобразовательных школ в системе непрерывного повышения квалификации (“lifelong learning”) / “Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации”: Сборник статей XLVI Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза, 2021. – С. 147-150.

12. Бегимкулов У.Ш., Закирова М.Р., Абдурахманов З.Б. Формирование ИКТ компетентности директоров общеобразовательных школ – как фактор эффективного функционирования школы в условиях информационного общества / WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS: Сборник статей XLII Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2020. – С. 245-247.

13. Закирова М.Р. Развитие ИКТ компетентности руководящих кадров системы народного образования как фактор непрерывного повышения квалификации / “Таълим тизимида замонавий ахборот технологиялари ресурсларидан фойдаланиш истиқболлари”: Республика онлайн илмий-амалий анжуман материаллари тўплами. – Тошкент, 2021. – Б. 62-65.

14. Закирова М.Р. Использование облачных технологий в управлении образовательным учреждением / “Таълим тизимида замонавий ахборот технологиялари ресурсларидан фойдаланиш истиқболлари”: Республика онлайн илмий-амалий анжуман материаллари тўплами. – Тошкент, 2021. – Б. 222-224.

15. Бегимкулов У.Ш., Закирова М.Р., Абдурахманов З.Б.. Профессиональная компетентность директора общеобразовательной школы: определение и особенности / “Масофавий таълим маконини такомиллаштиришда ахборот ресурслари ва технологиялари интеграцияси ва дидактик таъминоти”: Республика миқёсидаги илмий конференция материаллари. – Тошкент, 2020. – Б. 31-34.

16. Закирова М.Р., Абдурахманов З.Б. Креативная информационно-коммуникационная компетентность директора общеобразовательной школы: понятие, сущность, структура / “Масофавий таълим маконини такомиллаштиришда ахборот ресурслари ва технологиялари интеграцияси ва дидактик таъминоти”: Республика миқёсидаги илмий конференция материаллари. – Тошкент, 2020. – Б. 51-53.

17. Бегимкулов У.Ш., Закирова М.Р. Управление школой в условиях информатизации образования / “Халқ таълими ходимлари малакасини ошириш тизимини ислоҳ қилишнинг долзарб масалалари”: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, 2020. – Б. 189-190.

18. Закирова М.Р. Влияние креативной информационно-коммуникационной компетентности руководителя образовательного учреждения на его управление / “Ахборот таълим маконини такомиллаштиришда ахборот ресурслари ва технологиялари интеграцияси”: Республика микёсидаги илмий-амалий анжуман материаллари. – Тошкент, 2019. – Б. 60-61.

19. Закирова М.Р. Развитие креативности студентов педагогических специальностей при обучении информатике / “Замонавий информатиканинг долзарб муаммолари: ўтмиш тажрибаси, истиқболлари”: Республика микёсида илмий-амалий анжуман материаллари. – Тошкент, 2018. – Б. 41-43.

20. Закирова М.Р. Методические особенности видеолекций / “Перспективы эффективного развития информационных технологий и телекоммуникационных систем”: Сборник статей Республиканской научно-технической конференции. – Тошкент, 2014. – С. 64-65.

21. Закирова М.Р. Видеолекция как инновационное средство обучения / “Проблемы современных информационных технологий и телекоммуникаций”: Сборник статей Республиканской научно-технической конференции.. – Тошкент, 2012. – С. 60-61.

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

Бичими: 84x60 1/16. «Times New Roman» гарнитураси.  
Рақамли босма усулда босилди.  
Шартли босма табағи: 3,25. Адади 100. Буюртма № 71/21.

Гувоҳнома № 851684.  
«Тирограф» МЧЖ босмаҳонасида чоп этилган.  
Босмаҳона манзили: 100011, Тошкент ш., Беруний кўчаси, 83-уй.