

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA  
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY  
DARAJALAR BERUVCHI PhD.12/30.12.2019.Ped 80.01 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH**

---

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA  
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**QOSIMOVA SHAXNOZA NURIDDINOVNA**

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORLARINING  
UZLUKSIZ MALAKASINI OSHIRISHNI TA'MINLASH  
TEXNOLOGIYALARI**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI BO'YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)  
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2023**

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
avtoreferati mundarijasi**

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

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

**Qosimova Shaxnoza Nuriddinovna**

Ma'ktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlash texnologiyalari.....3

**Касимова Шахноза Нуриддиновна**

Технологии обеспечения непрерывного повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций.....25

**Kasimova Shahnoza Nuriddinovna**

Technologies for ensuring continuous professional development of directors of preschool educational organizations.....50

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

**Список опубликованных работ**

**List of published works.....55**

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA  
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY  
DARAJALAR BERUVCHI PhD.12/30.12.2019.Ped 80.01 RAQAMLI  
ILMIY KENGASH**

---

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA  
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**QOSIMOVA SHAXNOZA NURIDDINOVNA**

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORLARINING  
UZLUKSIZ MALAKASINI OSHIRISHNI TA'MINLASH  
TEXNOLOGIYALARI**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI BO'YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)  
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2023**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida № B2022.3.PHD/Ped1720 raqam bilan ro‘yxatga olingan.**

Dissertatsiya maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (резюме)) Ilmiy kengashning veb-sahifasida ([www.vocedu.uz](http://www.vocedu.uz)) hamda “ZiyonET” axborot-ta’lim portalida ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) manzillariga joylashtirilgan.

<b>Ilmiy rahbar:</b>	<b>Eshpo‘latov Komil Abdusalomovich</b> iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori, dotsent
<b>Rasmiy opponentlar:</b>	<b>Djanpeisova Gauxar Erkinovna</b> pedagogika fanlari nomzodi, dotsent  <b>HurvaliyevaTarmiza Latipovna</b> pedagogika fanlari doktori, professor
<b>Yetakchi tashkilot:</b>	<b>Abdulla Qodiriy nomidagi Jizzax davlat pedagogika universiteti</b>

Dissertatsiya himoyasi Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutahassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 raqamli Ilmiy kengashning 2023 yil «\_\_\_» soat \_\_\_dagi majlisida bo‘lib o‘tadi (manzil: Toshkent shahri, Yusuf xos Hojib ko‘chasi, 64-uy. Tel: (99871) 150-01-27; faks: (99871) 150-01-27; E-xat: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz).)

Dissertatsiya bilan Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutahassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_raqami bilan ro‘yxatga olingan). Manzil: Toshkent shahri, Yusuf xos Xojib ko‘chasi, 64-uy. Tel: (99871) 150-01-27; faks: (99871) 150-01-27; e-mail: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2023 yil «\_\_\_» \_\_\_\_\_kuni tarqatildi.

(2023 yil «\_\_\_» \_\_\_\_\_dagi \_\_\_\_\_-raqamli reyestr bayonnomasi).

**N.X. Raxmankulova**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash raisi, p.f.d., professor

**Sh.E. Ne‘matov**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash kotibi, p.f.n., dots

**F.R.Qodirova**  
Ilmiy darajalar beruvchi iliy  
kengash qoshidagi ilmiy seminar  
raisi, p.f.d., professor

## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertasiyasi annotasiyasi)**

**Dissertasiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahon ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan tub islohotlar maktabgacha ta'lim sifatini oshirishda yangi ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyoj va talablarga moslashgan malaka oshirish jarayonini tizimli yo'lga qo'yish, tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishning variativ shakllarini ishlab chiqishni taqozo etmoqda. Kattalar ta'limi, jumladan, malaka oshirish jarayonida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirish masalalari bilan YUNESKO, YUNISEF, Yevropa Universitetlari Assotsiasiyasi, maktabgacha ta'lim sifatini ta'minlash Yevropa tarmog'i kabi tashkilotlar keng shug'ullanmoqda. Ayni shu rivojlangan davlatlar tajribasidan samarali foydalangan holda malaka oshirish tizimida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishning interfaol texnologiyalarini takomillashtirish, tinglovchilarda kreativ fikrlashni shakllantirish modellarini ishlab chiqish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Dunyoda andragogik ta'limni tashkil etishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlashtirish, malaka oshirish jarayonida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishga doir qator ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Ayniqsa, zamonaviy sharoitda kasbiy faoliyatni amalga oshirish uchun muhim hisoblangan kattalar ta'limida o'qitish mexanizmlarini takomillashtirish tobora ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Birlashgan Millatlar Tashkiloti Bosh Assambleyasining 70-sessiyasida qabul qilingan "2030-yilgacha bo'lgan davrda barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs)<sup>1</sup>"da uzluksiz ta'lim tizimining barcha bo'g'inlarida kompetensiyalarga asoslangan ta'lim modelini joriy etish, turli yoshdagi shaxslarning munosib ish o'rni uchun tegishli ko'nikma va malakalarini rivojlantirish, ularning ta'limga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish masalalari dolzarb vazifa sifatida belgilandi.

Respublikamiz maktabgacha ta'lim tizimini isloh qilishda, shiddat bilan o'zgarayotgan davr talablariga tayangan holda boshqaruv xodimlarining ehtiyojlariga e'tibor qaratish va ularning yuqori malakali boshqaruvchi sifatida kasbiy kompetentligini shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoyev tomonidan maktabgacha ta'limni boshqarish tizimini takomillashtirish, xalqaro talablarga javob beradigan yagona ko'p darajali uzluksiz ta'lim tizimini yaratish va maktabgacha ta'lim tizimida xodimlarning malakasini oshirish va rivojlantirishga mutlaqo yangi yondashuvlarni joriy etish<sup>2</sup> talablari belgilab berilgan. Ushbu talablardan kelib chiqqan holda malaka oshirish tizimida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishning interfaol texnologiyalarini takomillashtirish, tinglovchilarda kreativ fikrlashni shakllantirish modellarini ishlab chiqish, uzluksiz tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirishning pedagogik mexanizmlarini, malaka oshirish modellarini takomillashtirishni taqozo etadi. Yuqoridagi vazifalarni amalga oshirishda ushbu tadqiqot ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

---

<sup>1</sup> Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals // <https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html>

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son "O'zbekiston Respublikasi maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida" qarori // Lex.uz

Ushbu dissertatsiya tadqiqoti O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 16-dekabrda O‘RQ-595-son “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi Qonuni, “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 29-yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” farmoni, 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son “O‘zbekiston Respublikasi maktabgacha ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2017-yil 9-sentabrdagi PQ-3261-son “Maktabgacha ta’lim tizimini tubdan takomillashtirish bo‘yicha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 22-dekabrda 802-son “Maktabgacha ta’lim va tarbiyaning davlat standartini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qarori, 2017-yil 28-dekabrda 1026-son “Pedagog xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya ishi respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Axborotlashgan jamiyat demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma‘naviy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** O‘tkazilgan ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, respublikamizda kattalar ta’limini rivojlantirish bo‘yicha F.R.Qodirova, Q.T.Olimov, N.F.Abdunazarova, R.H.Djurayev, A.I.Ikramov, Sh.K.Mardonov, Sh.N.Mahmudova, S.Maxmudov, X.N.Raxmonqulova, H.F.Rashidov, E.A.Seythalilov, S.T.Turg‘unov, A.R.Xodjabayev, A.A.Shayusupova, J.G.Yo‘ldoshev, Sh.E.Qurbanov; kasbiy kompetentlikni rivojlantirish va diagnostika qilish bo‘yicha U.Begimqulov, U.Inoyatov, Y.Ismadiyarov, M.T.Mirsoliyeva, A.Musurmonova, N.A.Muslimov, M.B.Urazova, Sh.S.Sharipov, M.A.Yuldashev va boshqa olimlar tomonidan tadqiqot ishlari olib borilgan.

Kattalar ta’limini tashkil etish, malaka oshirish jarayonida tinglovchilarning kasbiy malakasini rivojlantirish masalalari MDH olimlaridan: R.Abramov, L.Alekseyeva, Y.E.Bogdanov, V.Zazigin, R.Kvesko, V.Komarovskiy, E.Kondratev, Y.Masalova, A.Petrovskiy, M.Yaroshevskiy kabilar tomonidan o‘rganilgan.

Masofaviy o‘qitish, pedagog kadrlarning malakasini oshirish, tinglovchilarning kasbiy kompetentligini rivojlantirish masalalari respublikada A.Abdugodirov, U.Begimqulov, R.Djurayev, R.Isyanov, Sh.Mardonov, M.B.Matnazarova, N.Muslimov, D.Sayfurov, N.Taylaqov va A.Aminov, S.Turg‘unov, N.Yuldasheva, J.Yo‘ldoshev, M.Yaxyayev; MDH davlatlarida A.Andreyev, N.Gavrilov, A.Koryakina, O.Osipova, V.Paramzina, E.Polat, A.Shabanov, K.Sharifzyanova; xorijiy davlatlarda A.Bates, Z.Berge, J.Daniel, M.Dougiamas, B.Holmberg va boshqalar tomonidan tadqiq etilgan.

V.Greaney, M.Johnson, T.Kellaghan, C.McKee, D.Nusche, W.Ritchie, P.Santiago, T.Radinger, C.Shewbridge kabi xorijlik olimlar malaka oshirish kursi tinglovchilarining tadqiqotchilik layoqatini rivojlantirish yo'llari hamda ta'lim sifatini milliy baholash asosida malaka oshirishning zamonaviy shakllarini tadqiq etish borasida izlanishlar olib borishgan.

**Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutining ilmiy tadqiqotlar rejasining "Maktabgacha ta'lim tizimini rivojlantirishning konseptual-metodologik masalalari" mavzusi doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayoni uzluksizligini ta'minlash texnologiyalarini takomillashtirishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining malaka oshirish jarayonining joriy holatini ilmiy pedagogik tahlil qilish, me'yoriy-huquqiy hujjatlar va xorijiy tajribalar asosida direktorning kasbiy professiogrammasini ishlab chiqish;

olib borilgan ilmiy tahlillarga asoslanib, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari malakasini oshirishning tashkiliy - didaktik modelini takomillashtirish;

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining ehtiyojga asoslangan uzluksiz malakasini oshirish mazmunini shakllantirish, ta'lim natijalarini baholash mezonlarini ishlab chiqish va matematik-statistik tahlil qilish;

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining ehtiyojga asoslangan malakasini oshirish jarayonida ta'lim sifatini maqsadli boshqarish yuzasidan ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti:** maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining qisqa muddatli kurslarda malakasini oshirish jarayoni, 327 nafar tinglovchi ishtirok etdi.

**Tadqiqotning predmeti** maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirish mazmuni, shakli, metod va vositalarini tashkil etadi.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqotda nazariy (tahliliy, qiyosiy va taqqoslash), diagnostik (so'rovnomalar, test, kuzatish, loyihalashtirilgan metodikalar), prognostik (ekspert baholash, mustaqil baholarni umumlashtirish), pedagogik tajriba-sinov va matematik usullardan (ma'lumotlarni statistik qayta ishlash, natijalarni grafik tasvirlash) foydalanildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayoni uzluksizligini ta'minlash texnologiyasini amalga oshirishning pedagogik shart-sharoitlari direktorning ijtimoiy, kasbiy, shaxsiy faoliyatli, innovatsion yondashuvlariga ustuvorlik berish orqali professiogramma ishlab chiqish asosida takomillashtirilgan.

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlari malakasini oshirishning tashkiliy - didaktik modeli o'z-o'zini mustaqil rivojlantirish, tizimlilik, kontekstligi, ta'lim natijalarini yangilash va ta'lim ehtiyojlarini rivojlantirish hamda ta'limning elektiv

tamoillari asosida maqsadli, mazmunli va natijaviy bloklarning uzviylikini malaka oshirish jarayonlarini uzluksiz ta'minlash orqali takomillashtirilgan.

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlash texnologiyasi maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlariga qo'yilgan ijtimoiy-huquqiy talablarni mustaqil rivojlantirishiga va o'zlashtirish darajalari bo'yicha monitoring qilish imkonini beradigan hamda malaka oshirish tizimidagi modul dasturini individuallashtirish asosida takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholash texnologiyasi boshqaruv faoliyati mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlash hamda malaka oshirish mazmuni va kasbiy tajribani integratsiyalashga, moslanuvchanlik va motivatsiyaga ustuvorlik berish asosida takomillashtirilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining ehtiyojga asoslangan uzluksiz malaka oshirishini ta'minlash texnologiyalari va tamoyillari, mazmuni, tuzilmasi va darajasi aniqlashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori toifasi uchun tanlov fanlar blokiga zamonaviy tizimni yaratish tamoyillari va yondashuvlariga asoslangan "Sifat menejmenti" o'quv moduli kiritilgan;

maktabgacha ta'lim tizimida rahbar xodimlar uchun qisqa muddatli maxsus kurs dasturi, modul, qo'llanma ishlab chiqilgan bo'lib, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqarishning zamonaviy usullari, boshqarish sifati hamda samaradorligini oshirish orqali ta'lim jarayoni unumli faoliyatli yondashuv asosida tashkil etilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Respublika va xalqaro miqyosdagi ilmiy konferensiya materiallari to'plami, OAK ro'yxatidagi maxsus jurnallar hamda xorijiy ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar, nashr etilgan qo'llanmalar va ular haqidagi taqrizlar, respondentlar bilan o'tkazilgan savol-javob, xulosa taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilgani hamda olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining ehtiyojga asoslangan uzluksiz malaka oshirishini ta'minlash texnologiyalari va tamoyillari, mazmuni, tuzilmasi va qisqa kurslarda o'qitilganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati malaka oshirish institutida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori toifasi uchun tanlov fanlar blokiga zamonaviy tizimni yaratish tamoyillari va yondashuvlariga asoslangan "Sifat menejmenti" o'quv modulidan maxsus kurs dasturi, metodika, model, qo'llanma va maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqarish sifati hamda samaradorligini oshirishda, ta'lim jarayonini unumli faoliyatli yondashuv asosida tashkil etilganligi bilan izohlanadi va malaka oshirish jarayonini rivojlanishida foydalanish mumkin.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlash texnologiyalari bo'yicha

ishlab chiqilgan nazariy va amaliy takliflar asosida quyidagi ilmiy-metodik natijalar olingan:

maktabgacha ta'lim tizimi uchun zahira rahbar xodimlarni tayyorlash bo'yicha onlayin shakldagi 24 soatlik qisqa muddatli o'quv kurslari uchun "Maktabgacha ta'limda sifat menejmenti", "Maktabgacha ta'lim tizimida ijro intizomi" nomli o'quv modullarining mazmuni takomillashtirilgan. (Maktabgacha ta'lim vazirligining 2021-yil 25-martdagi 03-02/2-796-sonli ma'lumotnomasi, O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirining 2020-yil 19 oktabrdagi 160-son buyrug'i, MTTDMQTMOI rektorining 2020-yil 27-noyabrdagi 38-A son buyrug'i) Natijada, maktabgacha ta'lim tizimi uchun zahira rahbar xodimlarni tayyorlash bo'yicha onlayn shakldagi qisqa muddatli o'quv kurslarining dasturiy ta'minoti sifatida foydalanilgan;

direktorlarning bilim, ko'nikma va malakalarining dastlabki darajasini aniqlash orqali uzluksiz malaka oshirishni ta'minlash texnologiyalarini ehtiyojga asoslanganlik, variativlik, shaxsga yo'naltirilganlik va kasbiy professiogramмага yondashganlik asosida takomillashtirishga oid taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi va "Maktabgacha ta'lim tizimining rahbar xodimlarining malakasini oshirish" bo'yicha tashkil etilgan qisqa muddatli kurslarning o'quv reja va o'quv dasturlarini tuzishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirining 2019-yil 7-maydagi 74-son buyrug'i va MTTDMQTMOI rektorining 2019-yil 20-maydagi 48-O'J son buyrug'i). Natijada, maktabgacha ta'lim tizimi rahbar xodimlarining uzluksiz malaka oshirish motivasiyasini rivojlantirishga erishilgan;

uzluksiz malaka oshirish mazmunini ehtiyojga ko'ra shakllantirish, malaka oshirish jarayonini o'z-o'zini rivojlantirish tamoyili asosida ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan kelib chiqib baza modul dasturlari individuallashtirilgan hamda "Davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlari boshqaruv kadrlar zahirasi maqsadli o'qitish" uchun tashkil etilgan qisqa muddatli kurslarning o'quv uslubiy ta'minoti ishlab chiqilgan. (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirining 2022-yil 8-avgustdagi 03-01/5-2158 sonli xati). Natijada, mazkur kurslarning samaradorligini oshirishga muvaffaq bo'lingan;

maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyati samaradorligini baholashning takomillashtirilgan mezonlari va ko'satkichlari asosida malaka oshirish jarayonlarida tanlov fanlari uchun me'yoriy-metodik hujjatlarni ishlab chiqilgan hamda maktabgacha ta'lim direktorlarining malakasini oshirish kursi o'quv rejalarini tuzishda foydalanildi (O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta'lim vazirining 2020-yil 15-dekabr 202-son buyrug'i, 2021-yil 24-dekabrda 248-son buyrug'i va MTTDMQTMOI rektorining 2020-yil 27-noyabrdagi 38-A sonli buyrug'i). Natijada, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanida muhokamadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertasiya mavzusi bo'yicha 19 ta ilmiy-uslubiy ishlar, jumladan, 1 ta o'quv qo'llanma, 2 ta uslubiy qo'llanma, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestasiya komissiyasi tomonidan doktorlik dissertatsiyalari asosiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 9 ta

ilmiy maqola, shundan 3 tasi respublika va 6 tasi xorijiy jurnallarda maqola tarzida nashr qilingan.

**Dissertasiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertasiya kirish, 3 bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati, ilovalardan iborat bo'lib, asosiy matn 144 sahifani tashkil etadi.

## **DISSERTASIYANING ASOSIY MAZMUNI**

Dissertasiyaning kirish qismida ilmiy tadqiqot ishining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqot maqsadi va vazifalari, obykti, predmeti aniqlangan; fan va texnologiyalarning ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi ko'rsatilgan, muammoning o'rganilganlik darajasi yoritilgan; ilmiy yangiligi, nazariy va amaliy natijalari bayon qilingan; olingan natijalarning ishonchliligi asoslangan; ilmiy va amaliy ahamiyati asoslab berilgan, natijalarning amaliyotga joriy etilganligi, e'lon qilinganligi, dissertasiyaning tuzilishi va hajmi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertasiyaning **“Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlashning ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida tadqiqot muammosiga doir ilmiy-nazariy adabiyotlarning qiyosiy tahlili asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirishni ta'minlash texnologiyasini takomillashtirishning nazariy asoslari, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirishning pedagogik muammolari, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirishni tashkil etishga zamonaviy konseptual yondashuvlar, shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorini kasbiy rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari bayon etilgan.

Zamonaviy jamiyatda qabul qilingan ta'lim paradigmasi butun hayot davomida ta'lim oldiga shunday masalalarni qo'ydi, bular pedagogik hamjamiyatda “direktorlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi” kabi talqin etiladi va malaka oshirish tizimining roli muhim tarzda o'zgaradi. Uning asosiy vazifasi direktorlarning mustaqil rivojlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'lib qoladi. Direktorlarining malakasini uzluksiz oshirishni modernizatsiyasi qator uslubiy, tashkiliy-uslubiy, axboriy-didaktik va didaktik-uslubiy muammolarni yechish va ustida ishlashni talab etadi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining ehtiyojga asoslangan uzluksiz malaka oshirish texnologiyasini mutlaqo yangi tamoyillar bilan takomillashtirishning ijtimoiy pedagogik muammolari quyidagilardan iborat:

an'anaviy malaka oshirishdan, mustaqil va ehtiyojga asoslangan zamonaviy malaka oshirish faoliyatiga;

nazariy ma'lumotlarni berishdan muhokama, debat, trening va amaliy mashg'ulotlardagi hamkorlikdagi ijodiy izlanishga;

tinglovchilarga chegaralangan tarzda yordam berishdan keng masshtabli ta'lim xizmatlariga;

bitta sertifikatdan, mutaxassis kompleks kasbiy portretini tashkil etuvchi ko'p sertifikatlariga o'tish.

Boshqaruv muhitining yuqori dinamikligi direktorlarning ehtiyojga asoslangan uzluksiz malaka oshirishi dolzarb ekanligini bildiradi.

Sotsiologik tadqiqotlar direktorning malaka oshirish muassasalarida har 4-5 yilda olgan bilimlari tez eskirishi, rivojlanib borayotgan davrda direktorlarning boshqaruv ehtiyojlari yangi ma'lumotlarni talab etishi haqida dalolat beradi.

Hozirgi kunda, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining malaka oshirish jarayoni davlat buyurtmasi asosida maktabgacha ta'lim standartlari, o'quv rejalari, dasturlari asosida tashkil etiladi. Shuningdek, maktabgacha ta'lim vazirligi tomonidan berilgan rejaga muvofiq malakasini oshirish qamrovi belgilab qo'yiladi.

Malaka oshirish tizimi – bu ijtimoiy talablar, ilmiy yutuqlar va amaliyot ehtiyojlarini birlashtirgan eng barqaror tuzilmadir. Malaka oshirish shunday ta'lim jarayoniki, uning doirasida ilgari olingan malakalarni saqlab qolish, kuchaytirish va kengaytirish, o'zgargan holatga moslashtirish, yangi, yanada yuqori lavozimda ishlash uchun yoki innovatsion ta'lim tashkiloti uchun zarur bo'lgan darajaga yetkazish kerak. Bundan kelib chiqadiki, ta'limning birinchi bosqichi tugaganidan keyingi ta'lim jarayonlari umumlashtirilgan holda malaka oshirish deb nomlanadi.

Malaka oshirish masalalari bo'yicha mavjud tadqiqotlarni o'rganish ushbu mavzu malaka oshirish nazariyasida yetarlicha ishlab chiqilmagan, degan xulosaga olib keldi. Malaka oshirish tizimi maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining nazariy bilimlari va amaliy ko'nikmalarini takomillashtirish texnologiyalarini joriy etishning amaliy tajribasini tavsiflaydi.

Malaka oshirish jarayonining asosiy xususiyatlari quyidagilar:

boshqaruv nazariyasi, ta'limning mazmuni va falsafasi, menedjment psixologiyasini nazarda tutadigan kurslarning uzoq muddatli tabiati; bunday chuqurlashish direktorlarga mavjud bilimlarni tizimlashtirish yoki nazariy masaladagi bo'shliqlarni to'ldirishga imkon beradi, bu esa, mustaqil ta'lim olishga kuchli turtki bo'ladi;

kurslarda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari ishtiroki ta'lim tizimida teng huquqli rahbar sifatida his qilishlariga imkon beradi;

maktabgacha ta'lim tashkilotidagi pedagogik jarayonning o'ziga xos xususiyatlarini, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish nazariyasini bilish zarurligini hisobga olgan holda, ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun umumiy malaka oshirish dasturi bilan bir qatorda, maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oladigan maxsus kurs ishlab chiqildi.

Dissertasiyaning **“Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlashning amaliy asoslari”** deb nomlangan ikkinchi bobida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlash texnologiyalari zamonaviy yondashuvlarga asosan modellashtirilgan, bunda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlarining uzluksiz malakasini oshirishning takomillashtirilgan tashkiliy-didaktik modeli ko'rib chiqilgan va ko'rib chiqilgan tashkiliy-didaktik model asosida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishning takomillashtirilgan amaliy texnologiyasi ishlab chiqilgan.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining uzluksiz malakasini oshirishni ta'minlash uchun biz, direktor uchun professiogramma tuzishni, uning faoliyati ideal modeli sifatida boshqarishning asosiy funksiyalari, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda ushbu funksiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan shaxsiy fazilatlarga, bilim va ko'nikmalarga bo'lgan talabni belgilaydigan dolzarb ehtiyoj deb hisoblaymiz.

Tadqiqot jarayonida ko'plab tajribali direktorlardan so'rovnomalar olindi va direktor mehnat faoliyatining xususiyatlarini aniqlash orqali professiogramma tuzildi.

Professiogramma direktorning malaka oshirish jarayonida olgan kasbiy mahoratini anglashda va kasbiy faoliyatini o'zi baholashida, o'z kasbiy intilishlarini yetarlicha munosib tushinishida katta rol o'ynaydi.

Professiogramma uch qismdan iborat. Birinchi bo'limda jamiyat tomonidan taqdim etilgan maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoriga qo'yiladigan talablar ko'rsatilgan. Ikkinchi bo'limda maktabgacha ta'lim tashkilotining nizomida rahbarning rasmiy maqomini belgilovchi talablar mavjud. Professiogrammaning uchinchi bo'limida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining faoliyat turlari ro'yxati va zarur bilim, ko'nikma, va shaxsiy fazilatlar ko'rsatiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining professiogrammasini tuzish uchun biz ularning tadqiqotchilari nuqtai nazaridan eng muhim funksiyalarini ajratamiz: axboriy-tahliliy, motivatsion-maqсадli, rejali-prognostik, tashkiliy-ijroiaviy, nazorat-diagnostikali, korreksion-regulyativ funksiyalari.

Direktor shaxsining kasbiy muhim fazilatlari, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish nazariyasi hamda ta'limni boshqarish nazariyasi, shuningdek, muvaffaqiyatli rahbarning shaxsini o'rganishga bag'ishlangan asarlarni tahlil qilish va umumlashtirish natijasida direktorlarning kasbiy muhim fazilatlari aniqlashtirilgan va jadval tuzilgan (1-rasm).

<b>Direktor shaxsiy xususiyatlarining umumiy guruhlar</b>	<b>Shaxsning aniq fazilatlari</b>
<b>Kasbiy-ishbilarmonlik fazilatlari</b>	Mehnatsevarlik, faollik, ishbilarmonlik, qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, ijodkorlik qobiliyati, maqsad va vazifalarni belgilash qobiliyati, yangi narsalarni ko'rish qobiliyati, tezkorlik, iroda, qaror qabul qilish qobiliyati, natijalarni bashorat qilish, tahliliy qobiliyat, yuqori madaniyat
<b>Kasbiy-pedagogik fazilatlar</b>	Pedagogika, psixologiyani bilish, shaxsiy pedagogik mahorat

<b>Tashkiliy fazilatlar</b>	Talabchanlik, boshqaruv, o'ziga ishonch, tanqidiylik, qat'iyatlilik, tirishqoq, intizom, tashkilot ichki nazoratini, uslubiy va darsdan tashqari mashg'ulotlar, ota-onalar bilan uchrashuvlar tashkil qila olish, omma oldida nutq so'zlash mahoratiga, hujjatlarni rasmiylashtirish asoslariga ega bo'lish, xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, hissiy-irodali ta'sir o'tkazish qobiliyati, odamlarga tashabbus ko'rsatishlariga imkon berish
<b>Prognostik fazilatlar</b>	U yoki bu xodim, jamoa nimaga qodirligini aniqlay olish, istiqbolli, taktik va strategik maqsadlarni aniqlay olish
<b>Ijtimoiy-ruhiy fazilatlar</b>	Odamlarni ajrata olish qobiliyati, sezgirlik, xayrixohlik, adolat, odamlarda ijobiy narsalarni sezish qobiliyati, soddaligi, maqbullik, jamoada sotsiologik tahlil va shaxsni tadqiq qilish usullarini bilish, halollik, odoblilik, o'ziga va boshqalarga yuqori talabchanlik, inson psixologiyasini bilish va odamlarga individuallashtirgan yondashish
<b>Kommunikativ fazilatlar</b>	Odoblilik, notiqlik, odamlar bilan tezda til topishish qobiliyati, suhbatdoshni tinglash, odamlarga qiziqish, o'zini boshqalarning o'rni qo'ya olish, hamdardlik

### **1-rasm. Direktor shaxsining professional muhim xususiyatlari**

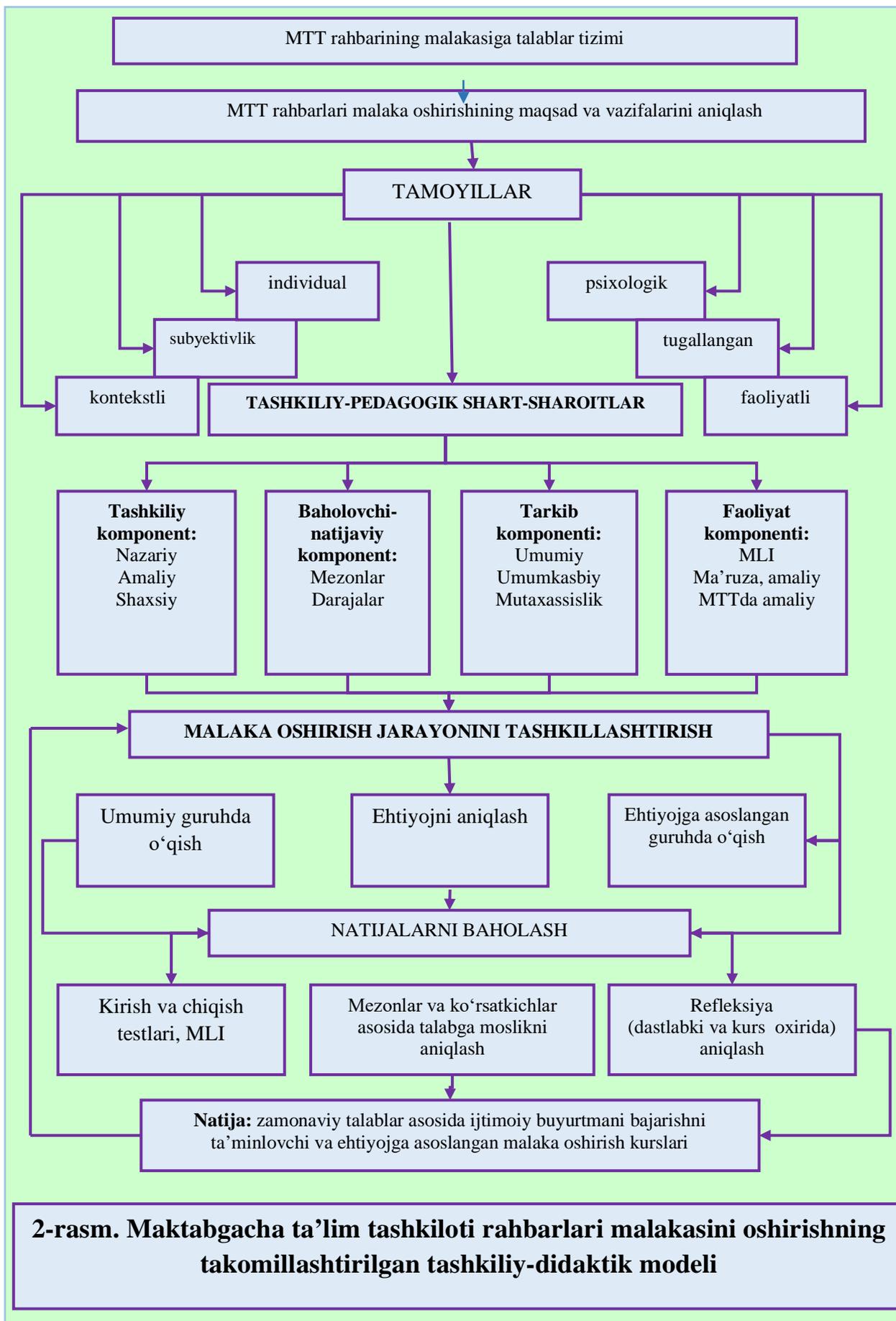
Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun malaka oshirishning takomillashtirilgan tashkiliy-didaktik modeli tuzilishda asoslagan tashkiliy va pedagogik sharoitlar, maqsadni shakllantirish va tashkiliy-pedagogik tarkibiy qismlarni ajratib olishga imkon beradi, biz tashkiliy, tarkibiy va faoliyat bloklarini funksional tarkibiy qismlar sifatida belgilaymiz.

Zamonaviy malaka oshirish tizimiga nafaqat malaka oshirish mazmunini va uning texnologiyalariga yangicha yondashuvlar bilan qurollash, balki direktorlar uchun maktabgacha ta'lim tizimidagi o'zgarishlarga munosabat tizimini ishlab chiqish uchun sharoit yaratish vazifasi qo'yilgan. Ushbu vazifani hal qilishda malaka oshirish jarayonida direktorlarining kasbiy rivojlanishi uchun sharoit yaratish kerak. Bizning pedagogik tajriba-sinov ishimiz yuqoridagi maqsadni amalga oshirishga qaratilgan edi.

Tadqiqot jarayonida ishlab chiqilgan model quyidagi funksiyalarni bajarishi aniqlandi:

Rivojlantiruvchi, tashxisli, prognostik, reflektiv, tartibga soluvchi-kompensatorli.

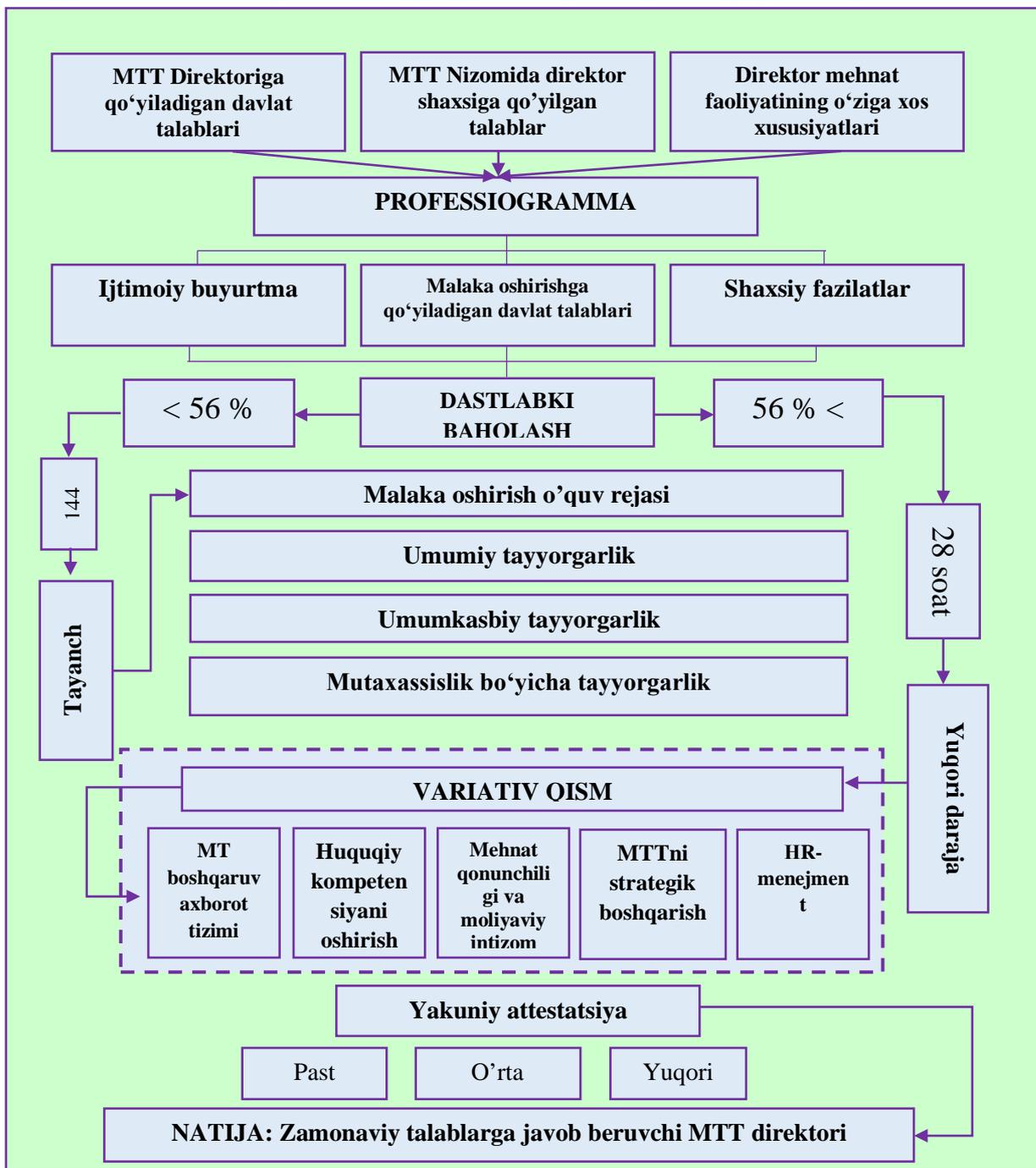
Tadqiqot jarayonida mavjud model biz tomonimizdan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv faoliyatining xususiyatlariga moslashtirildi va ba'zi tarkibiy qismlar bilan to'ldirildi: mazmunli (variantiv kurs ishlab chiqilgan), faoliyatli va natijaviy (2-rasm).



**2-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari malakasini oshirishning takomillashtirilgan tashkiliy-didaktik modeli**

Amaliy modelning birinchi tarkibiy qismi maqsaddir. Nazariy o'rganish natijasida biz nafaqat amaliy menejment faoliyati kasbiy rivojlanishga hissa qo'shishini, balki malaka oshirish tizimidagi ta'lim faoliyati bilim va ko'nikmalarni takomillashtirishga qaratilganligini, ya'ni bu direktor kasbining rivojlanishiga xizmat qilishini aniqladik.

Modelni tatbiq etish jarayonida biz quyidagi tamoyillarga tayandik: individuallashtirish tamoyili; maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlariga o'zining kasbiy rivojlanish subyekti sifatida munosabat tamoyili; o'qitishning kontekstliliigi tamoyili; ruhiy qulaylik tamoyili; ma'lumotlarning yetarliligi tamoyili; faollik tamoyili; o'quv jarayonining nisbiy to'liqligi tamoyili.



3-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari uzluksiz malakasini oshirishning takomillashtirilgan texnologiyasi

Yuqorida ko‘rib chiqilgan tashkiliy-didaktik model asosida maktabgacha ta‘lim tashkiloti rahbarlari uzluksiz malakasini oshirishning takomillashtirilgan texnologiyasi ishlab chiqildi (3-rasm).

Malaka oshirish jarayonini tashkil etishda “Dastlabki baholash” amalga oshirildi. Ushbu baholash maktabgacha ta‘lim tashkiloti direktorining bilim, ko‘nikmalari va malakalarining dastlabki darajasini aniqlash va baza modul dasturini individuallashtirish maqsadida amalga oshirildi.

Dastlabki baholash 4 darajali testlar yordamida amalga oshirildi. Dastlabki baholash natijalariga ko‘ra, 56% dan yuqori ball to‘plagan tinglovchilar 28 soatlik modul dasturlari asosida o‘qitildi va bunda ehtiyojga asoslanganlik hisobga olindi. 56% dan kam ball to‘plagan tinglovchilar 144 soat o‘quv reja asosida o‘qitildi.

Mazkur o‘quv reja umumiy tayyorgarlik, umumkasbiy tayyorgarlik, mutaxassislik bo‘yicha tayyorgarlik va variativ qismdan iborat.

Variativ qism maktabgacha ta‘lim tashkilotining turlari, maqsad va vazifalari, maktabgacha ta‘lim va tarbiya to‘g‘risidagi qonun tizimiga oid asosiy me‘yoriy-huquqiy hujjatlar, maktabgacha ta‘lim tashkilotida ta‘lim tarbiyani tashkil etish, Maktabgacha ta‘limda boshqaruv axborot tizimi, Huquqiy kompetensiyani oshirish, Mehnat qonunchiligi va moliyaviy intizom, Maktabgacha ta‘limni strategik boshqarish, Rahbarlik kompetensiyalarni rivojlantirish, HR-menejment, Ta‘lim muassasa faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish, Ta‘lim sifatini baholash o‘quv modullaridan iborat edi.

Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlari uchun o‘quv mazmunini shakllantirishning hal qiluvchi sharti butun umr davomida o‘z-o‘ziga ta‘lim berish tamoyilini amalga oshirishdir.

Direktor ish jarayonida rollarni, funksiyalarni, pozitsiyalarni doimiy ravishda almashtirishga duch kelishi mumkinligini anglashi kerak, bu esa, muntazam kasbiy takomillashish va malaka oshirishni majburiy qiladi.

Malaka oshirish jarayonida direktor toifasi uchun o‘quv dasturlar tarkibini aniqlash uchun o‘zgaruvchan o‘quv dasturlarini tahlil qilish muhimdir. Ushbu tahlil bo‘yicha qisqa kurslarda o‘quv dasturini tanlash huquqini belgilovchi me‘yoriy hujjatlar ko‘rib chiqiladi, innovatsion dasturlarning tasnifi, dasturlarni tanlash bosqichlari, ta‘lim dasturlarini tahlil qilish algoritmi taklif etiladi.

Modelni amalga oshirish uchun mezon va ko‘rsatkichlarni belgilab, biz tizim rivojlanishining umumlashtirilgan ko‘rsatkichlari, faoliyatning muvaffaqiyati, tasniflash uchun asos sifatida mezonlarni tushunishga asoslandik.

Mezonlar asosida bir qator xususiyatlar aniqlanadi, ular asosida mezonli ko‘rsatkichlar aniqlanishi mumkin. Ko‘rsatkichlar pedagogik faoliyat natijalarini qayd etadi. Mutaxassislarning ta‘kidlashicha, har qanday faoliyatning sifatini faqat mezonlar va ko‘rsatkichlar erishilgan va rejalashtirilgan natijani taqqoslash uchun asos sifatida aniq belgilab qo‘yilgan taqdirdagina aniqlash mumkin.

Ta‘kidlab o‘tganimizdek, malaka oshirish tizimida maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining uzluksiz malakasini oshirish shaxsiy kasbiy o‘sishi uchun o‘z faolligi, anglashi orqali boshqaruvchilarning maqsadlarini o‘zgartirishni ko‘zda tutadi.

Shuningdek, rahbarlik faoliyatining asosiy tarkibiy qismlarining o‘zgarishi

orqali direktorlarning kasbiy rivojlanishi imkoniyatlarini taklif qildik.

Kasbiy o'zini-o'zi takomillashtirish faoliyatini belgilaydigan mezon shaxsning kasbiy rivojlanish nazariyasi, maktabgacha ta'lim tashkiloti boshqaruvi, boshqaruv ishini ilmiy tashkil etish; o'z kasbiy o'sishi uchun rejalar tuzish va amalga oshirish qobiliyati, boshqaruv faoliyatining barcha sohalarini bilish, o'z ish natijalarini tahlil qilish to'g'risidagi bilimlar ko'rsatkichlaridan iborat.

Tanlangan mezonlar besh balli tizim bo'yicha baholanadi: 5 ball – optimal daraja, 4 ball – yuqori daraja, 3 ball – qoniqarli daraja, 2 ball – maqbul daraja, 1 ball – hal qiluvchi daraja.

Ta'kidlab o'tganimizdek, malaka oshirish tizimida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirish shaxsiy kasbiy o'sish uchun o'z faolligi, anglashi orqali boshqaruvchilarning maqsadlarini o'zgartirishni ko'zda tutadi. Shuningdek, rahbarlik faoliyatida asosiy tarkibiy qismlarining o'zgarishi orqali maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining kasbiy rivojlanishi imkoniyatlarini taklif qildik.

Dissertasiya ishining **“Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malakasini oshirishini ta'minlash bo'yicha tajriba-sinov ishlari va ularning natijalari”** deb nomlangan uchinchi bobida pedagogik tajriba-sinov ishlarini tashkil etish va o'tkazish metodikasi va pedagogik tajriba-sinov ishlari dinamikasi hamda natijalari tahlili bayon qilingan.

Biz tomonimizdan ishlab chiqilgan Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari uzluksiz malakasini oshirishning takomillashtirilgan texnologiyasini pedagogik tajriba-sinov jarayonida direktorlarning kasbiy rivojlanishini boshqarish vositasi sifatida samaradorligi aniqlandi.

№	MTT rahbarining boshqaruv faoliyati turlari	Ko'rsatkichlar (boshqaruv bo'yicha bilimlar)	Ko'rsatkichlar (boshqaruv ko'nikmalari)
1	Axboriy-tahliliy	MTTdagi pedagogik jarayon to'g'risidagi ma'lumotlar, ichki ma'lumotlarni to'plash tizimiga qo'yiladigan talablar o'quv yili natijalarini tahlil qilish nazariyasi va uslubiyati pedagogik tahlilning mohiyati, maqsadi, turlari, bosqichlari MTTda mashg'ulotlarni tahlil qilish nazariyasi va uslubiyati	barcha shakllangan oqimlar bo'yicha ma'lumotni o'z vaqtida to'plash, hisobga olish va saqlash pedagogik hodisalarni tahlil qilishda tizimli yondashuvni amalga oshirish maktabgacha ta'lim tashkilotining vazifalariga muvofiq o'rganish va tahlil qilish obyektlarini tanlash pedagogik jarayonni kuzatib borish va ularni to'plash uchun faol usullardan foydalanib ma'lumotlarni olish
2	Maqsadli	pedagogik jarayon ishtirokchilarining turtkilari va ehtiyojlarini shakllantirish usullari maqsadlarni aniqlash nazariyasi	maqsadlarni jamoaviy belgilashda tarbiyachilarni jalb qilish maktabgacha ta'lim tashkilotining strategik va taktik maqsadlarini aniqlash va ishlab chiqish, ular o'rtasida o'zaro bog'liqlikni o'rnatish

		maqsadni ishlab chiqish texnologiyasi	aniq, ravshan, erishish mumkin bo'lgan maqsadlarni qo'yish
3	Rejali-prognozli	kompleks-maqsadli dasturlardan foydalanishga asoslangan, umuman olganda, barcha bo'g'inlar faoliyatining aniq, real va o'zaro bog'liq dasturini, MTT ishini rejalashtirish texnologiyasi rejasini tuzish	umuman olganda, barcha bo'g'inlar faoliyatining aniq, real va o'zaro bog'liq dasturini, tarkibi va shakli jihatidan asosli, to'liq, aniq va real boshqaruv qarori hisoblangan rejalarni tuzish, kompleks-maqsadli dasturlarni ishlab chiqish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotin faoliyatini prognoz qilish
		maktabgacha ta'lim tashkiloti ishini rejalashtirish uchun pedagogik jarayon ishtirokchilarini jalb qilish texnologiyasi	rejalashtirish jarayoniga o'z o'rinbosarlaringizni, tarbiyachilarni, ota-onalarni jalb qilish
		MTTni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish texnologiyasi	maktabgacha ta'lim tashkilotini rivojlantirish dasturini ishlab chiqish
4	Tashkiliy-amaliy	demokratlashtirish va insonparvarlik asosida tashkiliy tuzilmani takomillashtirish yo'llari	maktabgacha ta'lim tashkilotining ehtiyojlariga muvofiq yangi tuzilmalarni yaratish
		xodimlarning lavozim vazifalari	tartibga solish talablari asosida tashkiliy munosabatlarni yaratish
		pedagogik jamoaning ijodiy salohiyatini rivojlantirishni boshqarish texnologiyasi	tarbiyachilarning kasbiy o'sishini rivojlantirishni rag'batlantirish maqsadida munosabatlarni tashkil etish
		ijodiy guruhlarni shakllantirish usullari	tarbiyachilarning ijodiy guruhlari va mikro uyushmalarini yaratish
		maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyatining iqtisodiy jihatlari	moliyaviy-iqtisodiy faoliyatni tashkil etish
		MTT faoliyatini tashkil etishning huquqiy asoslari	tartibga solish talablari asosida tashkiliy munosabatlarni yaratish (yuqori turuvchi organlar va MTTda ishlab chiqilganlardan)
5	Nazorat-tashxislovchi	nazorat maqsadi, tarkibi, funksiyalari, usullari, tayyorlash va o'tkazish bosqichlari, boshqa funksiyalar bilan aloqasi	natijalarning yuqori sifatli o'sishini ta'minlaydigan nazorat tizimini yaratish
		MTT innovasion ta'lim dasturlari va ularning amalga oshirilishini baholash mezonlari	maktabgacha yoshdagi bolalarning rivojlanish darajasi va sog'lig'ini tahlil qilish
		maktabgacha yoshdagi bolalarning rivojlanishi natijalari monitoringi texnologiyasi	maktabgacha yoshdagi bolalar va maktabgacha tarbiya muasasalarining rivojlanish natijalarini kuzatish uchun monitoring tadbirlarini o'tkazish
		maktabgacha tarbiya tarbiyachisi faoliyatiga qo'yiladigan talablar	nazoratning professional xizmat sifatida asosiy yo'nalishini aniqlash
		tashxis o'tkazishning ilmiy asoslangan parametrlari	o'quv jarayonining holati va natijalari to'g'risida pedagogik tashhis qo'yish
6	Tuzatuvchi va tartibga soluvchi	tartibga solishning maqsadlari, mazmuni, usullari va shakllari	MTT faoliyatini muvofiqlashtirishni ta'minlash uchun tarkibiy aloqalarni ishlab chiqish
		rivojlanish rejimida	har xil turdagi maktabgacha ta'lim

		maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish xususiyatlari	tashkilotlarining xususiyatlariga muvofiq tarbiyachilar va tibbiyot xodimlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning modellarini ishlab chiqish
7	O'zini-o'zi boshqarish	shaxsni kasbiy rivojlantirish nazariyasi	o'zining kasbiy o'sishi uchun rejalar tuzish va amalga oshirish
		maktab va maktabgacha ta'lim boshqaruvi nazariyasi	boshqaruv faoliyatining barcha yo'nalishlarini puxta bilish
		boshqaruv ishining ilmiy tashkil etish nazariyalari	o'z ishining natijalarini tahlil qilish, xulosalar chiqarish

**4-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyati mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlari keltirilgan**

Dissertasiya tadqiqotlari maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti ta'lim jarayonining tabiiy sharoitida olib borildi. Taklif qilinayotgan yondashuvning samaradorligini tajriba-eksperimental tekshirish maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun malaka oshirish modeli sifatini monitoring qilishga asoslangan va bir necha eksperimental bosqichlarni o'z ichiga olgan.

Tayyorgarlik bosqichida diagnostik, prognostik va tashkiliy funksiyalar ustunlik qildi. Diagnostik funktsiyani amalga oshirish tadqiqot obyekti holatini aniqlashni o'z ichiga oladi: malaka oshirish tizimi sharoitida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari kasbiy rivojlanishining mohiyati va mazmuni to'g'risidagi zamonaviy g'oyalarni tahlil qilish, me'yoriy-huquqiy hujjatlar va materiallarni tahlil qilish, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari malakasini oshirishning nazariy asoslarini tahlil qilish, malaka oshirish tizimidagi maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining ta'lim tajribasini umumlashtirish. O'tkazilgan nazariy asoslanish qarama-qarshiliklarni aniqlash va muammoni ifodalashga imkon berdi.

Shakllantiruvchi tajribani rejalashtirayotganda, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining uzluksiz malakasini oshirish muammolarini ularning o'zaro munosabatlaridagi barcha tashkiliy va pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirgan holda samarali yechish mumkinligi taklif qilindi.

Shakllantiruvchi tajriba bosqichida quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotlar olib borildi: malaka oshirish jarayonida kasbiy bilimlar va kasbiy ko'nikmalardagi o'zgarishlar; ta'lim jarayonida kasbiy faoliyat samaradorligini mustaqil baholashning o'zgarishi; malaka oshirish institutidagi ta'lim jarayonidan qoniqish.

Tadqiqot shuni isbotladiki, "bilimlar yadrosi"ning o'sishi va rivojlanishi maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarini uzoq muddatli o'qitish jarayonida ro'y beradi. Ma'lumotlarning sezilarli o'sishi maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv faoliyatini quyidagi ko'rsatkichlarida namoyon bo'ldi: yil natijalarini tahlil qilish nazariyasi va metodologiyasi, ichki ma'lumotlarni to'plash tizimiga bo'lgan talablar, pedagogik tahlilning mohiyati, turlari, bosqichlari, maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini rejalashtirish texnologiyasi, maktabgacha ta'lim tashkilotini rivojlanish rejimida boshqarish xususiyatlari, maktabgacha yoshdagi bolalarning rivojlanish natijalarini kuzatish texnologiyasi. Boshqaruv ko'nikmalarida quyidagi jiddiy o'zgarishlar ro'y berdi: maktabgacha ta'lim tashkilotlarining vazifalariga muvofiq tadqiqot va tahlil

obyektlarini tanlash, umuman barcha darajadagi faoliyatning aniq, real va o'zaro bog'liq dasturi sifatida rejalar tuzish, rivojlanish dasturini ishlab chiqish, maktabgacha ta'lim muassasasi va maktabgacha yoshdagi bolalarning rivojlanish natijalarini kuzatish uchun monitoring tadbirlarini o'tkazish ko'nikmalari. Nafaqat bilimdagi, balki ko'nikmalardagi o'zgarish darajasini aniqlash uchun tadqiqotda quyidagi metodologiyadan foydalanildi: kurs boshida tinglovchilarga maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy muhim fazilatlarini o'zlari mustaqil baholash so'rovnomasi taklif qilindi. Ko'rsatkichlar besh balli shkala bo'yicha baholandi. Natijada, har bir faoliyat turi bo'yicha bilim va ko'nikmalarning o'rtacha bahosi aniqlandi. Kurs oxirida xuddi shu ish ikkinchi marta amalga oshirildi. Natijalar kurslarda o'qish davomida rahbarlarning barcha turdagi faoliyatda muhim kasbiy ahamiyatga ega bo'lgan fazilatlarini o'zini mustaqil baholashi kursdan oldingi davrga nisbatan sezilarli darajada oshdi va bilimlarning o'rtacha o'sishi 0,95 ball, ko'nikmalarning o'rtacha o'sishi – 0,88 ballni tashkil qildi. Ayrim rahbarlar uchun mashg'ulot boshlanishidan oldin bilimlarni mustaqil o'zi baholash bo'yicha eng past ball 2,3 ball, kurs o'qishidan keyin – 4,17 ballni tashkil etdi; mashg'ulotdan oldingi bilimlarni mustaqil o'zi baholash uchun eng yuqori ball 4,4 ball, kursdan keyin – 5 ballni tashkil etdi. Bu maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining bilim va ko'nikmalarining sezilarli darajada boyiganligidan va shuning uchun boshqaruv faoliyatining asosiy turlari rivojlanishidan dalolat beradi. Anketalar tahlili natijasida boshqaruv faoliyati samaradorligining o'zini o'zi baholash darajasi ham o'zgargani aniqlandi.

Tatbiq etilayotgan texnologiya samaradorligining uchinchi mezonini tinglovchilarning institutdagi ta'lim jarayonidan qoniqishidir. Ushbu masalani o'rganish so'rovnoma shaklida anketa usuli bilan amalga oshirildi. So'rov institutimizda tahsil olayotgan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarini qamrab oldi. So'rov kurs ishi oxirida o'tkazildi.

Biz ta'lim jarayoni samaradorligining ko'rsatkichlari sifatida quyidagilarni belgiladik: ma'lumotlarning dolzarbligi; axborotning yangiligi; ta'lim jarayonining axborotlilik, qiziqish darajasi; o'quv yurtida bilim va ko'nikmalarni qo'llash nuqtai nazaridan kurslarning samaradorligi. Anketa yakunida ta'lim jarayonini takomillashtirish bo'yicha takliflar kiritish bildirildi. O'quv jarayonini baholash o'n balli shkalada o'tkazildi. Taqdim etilgan ma'lumotlarning dolzarbligi so'rovda qatnashgan 62,5% tadqiq qilinayotgan rahbar tomonidan 9-10 ballda baholangan, 37,8% respondent 6-8 ballni baholagan.

Taklif etilgan anketa ko'rsatkichlarining hech biri besh balldan past baholanmadi. Axborotning yangilik mezoniga ko'ra, 9-10 ball 43,75% rahbarlar tomonidan, 6-8 ball 56,25% rahbarlar tomonidan berilgan. O'quv jarayonining axborotlilik boshqa ko'rsatkichlardan yuqori baholandi: 68,75% tinglovchi ushbu samaradorlik ko'rsatkichi uchun 9-10 ball berdi, 31,25% foizi ma'ruza, seminar va ma'ruza-amaliy mashg'ulotlarning axborotlilik darajasini 6-8 ballga baholadilar. 56,25% rahbarlar ta'lim jarayoni juda qiziqarli deb tan olishgan, 43,75% esa, ta'lim jarayoniga qiziqish darajasini 7-8 ball bilan baholagan. 68,75% respondent uchun kurs mashg'ulotlari kasbiy ehtiyojlarni rivojlantirish nuqtai nazaridan samarali bo'lgan, 25% ushbu ko'rsatkichni 7-8 ballga baholadi; 6,25% rahbar esa,

5 ballga baholagan. Rahbarlarning ancha yuqori – 62,5% foizi olgan bilimlarini o‘z maktabgacha ta’lim tashkilotlarida qo‘llamoqchi, 31,25% tinglovchilar esa, kursni o‘qishni unchalik foydali emas deb, 6,25% rahbar esa, ta’lim jarayonini 5 ball bilan baholadilar. O‘rtacha 60,42% tinglovchilar kurs o‘qishi jarayonida olingan ma’lumotni dolzarb, yetarlicha yangi, juda to‘yingan, juda qiziq, kasbiy ehtiyojlarni rivojlantirish uchun samarali va ta’lim muassasasida qo‘llanadigan deb e’tirof etdilar.

Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyatining rivojlanganligini baholash mezonlari:

*motivasion* – maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyatda aniq maqsadlarni belgilay olish, boshqaruv faoliyatiga qiziqishi;

*kognitiv* – malaka oshirish natijasida boshqaruv faoliyatiga doir bilim, ko‘nikma va malakalarning rivojlanganlik darajasi;

*faoliyatli* – malaka oshirish natijasida boshqaruv faoliyatini samarali olib borishi, maktabgacha ta’lim tashkilotiga innovatsiyalarni joriy qila olishi;

*refleksiv* – o‘z-o‘zini baholay olishi, o‘z boshqaruv faoliyatini rivojlantira olish qobiliyati.

Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining boshqaruv faoliyatga tayyorgarlik darajasi (yuqori, o‘rta, past) orqali baholandi:

*yuqori (kreativ)* – mustaqil ravishda boshqaruv faoliyatiga oid tajriba va amaliy ishlar ishlab chiqa oladi va tadqiqotchilik, loyihalash, novatorlik kasbiy ko‘nikmalariga ega, maktabgacha ta’lim tashkilotida innovatsiyalarni joriy eta oladi, o‘zaro hamkorlikni amalga oshira oladi, boshqaruv faoliyatida o‘ziga ishonadi, o‘z-o‘zini rivojlantirishga qodir; *o‘rta (produktiv)* – boshqaruv faoliyatiga doir nazariy bilimlarni amaliyotda qo‘llashda o‘ziga ishonadi, boshqaruv faoliyatida innovatsiyalarni qisman joriy eta oladi; *past (reproduktiv)* – umumiy, umumkasbiy va mutaxassislik fanlar bo‘yicha nazariy bilimlarga ega, boshqaruv faoliyatiga qisman tayyor, maktabgacha ta’lim tashkilotida innovatsiyalarni joriy eta olmaydi, jamoada tarqoqlik mavjud, boshqaruvda o‘ziga ishonch mavjud emas.

Pedagogik tajriba-sinov ishlari maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida uch yil davomida 2019-2020, 2020-2021 va 2021-2022 yillarda olib borildi.

### 2019-2020 yillarda MTT direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida o‘tkazilgan tajriba-sinov natijalari

Ishtirokchilar	Daraja	Tajriba-sinov guruhleri (50 nafar tinglovchi)				Nazorat guruhleri (48 nafar tinglovchi)			
		Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%
MTT direktorlari	Yuqori	12	24	18	36	13	27.1	15	31.2
	O‘rta	24	48	25	50	23	47.9	23	47.9
	Past	14	28	7	14	12	25	10	20.9
	Jami	50	100	50	100	48	100	48	100

1-jadval

**2020-2021 yillarda MTT direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida o'tkazilgan tajriba-sinov natijalari**

Ishtirokchilar	Daraja	Tajriba-sinov guruhleri (54 nafar tinglovchi)				Nazorat guruhleri (59 nafar tinglovchi)			
		Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%
MTT direktorlari	Yuqori	14	25.9	20	37	17	28.8	19	32.2
	O'rta	26	48.1	31	57.4	26	44.1	27	45.8
	Past	14	26	3	5.6	16	27.1	13	22
	Jami	54	100	54	100	59	100	59	100

2-jadval

**2021-2022 yillarda Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida o'tkazilgan tajriba-sinov natijalari**

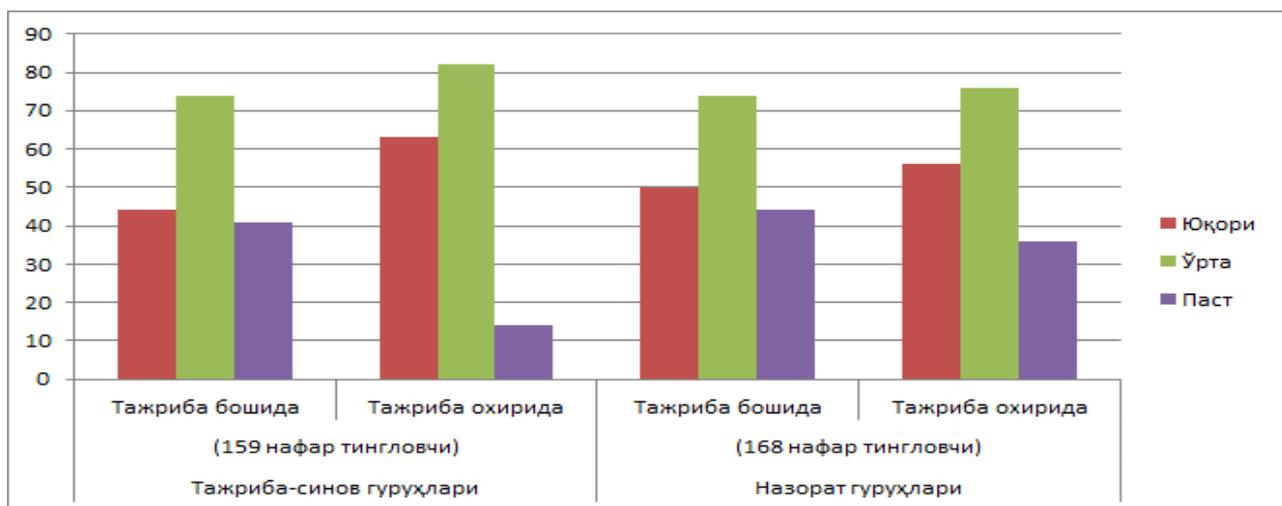
Ishtirokchilar	Daraja	Tajriba-sinov guruhleri (55 nafar tinglovchi)				Nazorat guruhleri (61 nafar tinglovchi)			
		Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%
MTT direktorlari	Yuqori	18	32.8	25	45.5	20	32.8	22	36.1
	O'rta	24	43.6	26	47.3	25	41	26	42.6
	Past	13	23.6	4	7.2	16	26.2	13	21.3
	Jami	55	100	55	100	61	100	61	100

3-jadval

**2019-2022-yillarda Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida o'tkazilgan tajriba-sinov natijalari**

Ishtirokchilar	Daraja	Tajriba-sinov guruhleri (159 nafar tinglovchi)				Nazorat guruhleri (168 nafar tinglovchi)			
		Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%	Tinglovchilar soni	%
MTT direktorlari	Yuqori	44	27,67	63	39,62	50	29,76	56	33,33
	O'rta	74	46,54	82	51,57	74	44,05	76	45,24
	Past	41	25,79	14	8,81	44	26,19	36	21,43
	Jami	159	100,00	159	100,00	168	100,00	168	100,00

4-jadval



**5-rasm.** 2019-2022-yillarda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida o'tkazilgan tajriba-sinov natijalarining umumiy diagrammasi

Umumiy hisobda tajriba guruhlarida yuqori daraja 11.95%ga, o'rta daraja 5.03%ga oshdi, past daraja 16.98 foizga kamaydi. Nazorat guruhlarida yuqori daraja 3.54%ga oshdi, o'rta daraja 1.19%ga oshdi, past daraja 4.76%ga kamaydi. Bundan joriy qilingan ta'lim samarali ekanligi haqidagi xulosa kelib chiqadi.

#### XULOSA

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malaka oshirish nazariyasi va amaliyotini o'tash bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar quyidagi xulosalar chiqarishga imkon beradi:

1. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoriga qo'yiladigan zamonaviy talablar, ularning boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligini rivojlantirishni, uzluksiz malaka oshirishini ta'minlash texnologiyalarini ishlab chiqishni taqozo qiladi. O'tkazilgan tadqiqotlar maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy rivojlanishiga hissa qo'shadigan uzluksiz malaka oshirish tizimini modellashtirishda professionistik yondashuvni zamonaviy yondashuvlaridan biri sifatida asoslash imkonini beradi.

2. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining uzluksiz malakasini oshirishni umummadaniy va boshqaruv nazariyasiga oid bilimlarni yangilash va chuqurlashtirishga yo'naltirilgan jarayon bo'lib, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish xususiyatlari sifatida belgilash mumkin. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining uzluksiz malaka oshirish jarayoni xususiyatlari kattalar uchun mo'ljallangan ta'limning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqadi. Bu, avvalo, shaxsiy yondashuvni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lib, bu ta'lim jarayonini loyihalashtirish va amalga oshirishda shaxsga yo'naltirilganlik, uning noyobligini hurmat qilish, huquqlari, intellektual erkinligini tan olish, buning uchun tegishli shart-sharoitlarni yaratish zaruratini anglatadi.

3. Malaka oshirish tizimida uzluksizlikni ta'minlash maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashda o'zini namoyon qilishi mumkin, bu bilimlar, ko'nikmalar, malakalarni yangilash orqali,

o'zini shaxs sifatida rivojlantirish tajribasini hisobga olgan holda har bir kattaga yordam berish, emotsional farovonlik, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy rivojlanishi uchun shaxsiy javobgarlik, o'qituvchi-andragog tomonidan insonparvarlik pozitsiyasini ifoda etish orqali amalga oshiriladi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun o'quv dasturini loyihalash va amalga oshirishda faoliyatli va funksional yondashuvlar samarali hisoblanadi.

4. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining uzluksiz malaka oshirish jarayonida boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligi rivojlanishi uchun kasbiy o'sishga bo'lgan ehtiyojni anglash, o'z boshqaruv faoliyati va o'zini ushbu faoliyat subekti sifatida o'zgartirish, shaxsning ilgari shakllangan psixologik munosabatlarini o'zgartirish, o'z faoliyatini yangi talablar bilan moslashtirish uchun olingan boshqaruv bilimlarini qabul qilish va tan olish muhim hisoblanadi. MTT direktorining boshqaruv faoliyati gnostik, tashkiliy, prognostik, refleksiv komponentlarning rivojlanish darajasi bilan belgilanadi.

5. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlari uchun malaka oshirish nazariyasi va amaliyotini tahlil qilish natijasida ushbu jarayonning samaradorligini ta'minlaydigan ikkita guruh: tashkiliy va pedagogik shartlar aniqlandi. Ushbu asosda modellashtirish tashkiliy va pedagogik shartlarga asoslanadi. Tuzilish nuqtai nazaridan modellashtirishda maqsadli, mazmunli, jarayonli va baholovchi-nitijaviy bloklar funksional komponentlar bilan belgilanadi.

6. Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan model quyidagi funksiyalarga ega: rivojlantirish, diagnostik, prognostik, refleksiv. Tatbiq qilinishi kerak bo'lgan model malaka oshirish institutida ishlab chiqilgan va joriy qilinayotgan ta'lim tizimi direktorlari uchun malaka oshirishning umumlashgan modeliga asoslangan. Direktorlarini bir necha darajadagi qo'shimcha kasbiy dasturlar doirasida uzluksiz malaka oshirishga jalb qilish nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi: uzluksiz malaka oshirish uchun qo'shimcha dastur, individual dasturga muvofiq o'qitish.

7. O'tkazilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari malaka oshirish tizimida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligining rivojlanganlik darajasini aniqlashga qaratildi. Tajriba-sinov davomida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining uzluksiz malaka oshirishini ta'minlashning umumlashgan modeli didaktik va amaliy modellarning uzviy davomi bo'lib, motivasion, kognitiv, faoliyatli, refleksiv mezonlar asosida natijadorlikni nazorat qilishning tegishli usullarini aniqlashga imkon berdi. Tajriba-sinov natijalari tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malakasini oshirish jarayonida boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligini rivojlantirishda samarali ekanini isbotladi.

8. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining malakasini oshirish modelini yaratishda malaka oshirish doirasida ta'lim tizimi direktorlarining malakasini oshirish uchun ishlab chiqilgan va joriy qilingan modeldan foydalanish mumkin, chunki ushbu model uzluksiz ta'lim uchun mo'ljallangan; model mazmun bilan to'liq ta'minlangan; moslashuvchanlik tufayli u tarkibiy va funksional jihatdan ham yangi komponentlar bilan to'ldirilib, ichki tomondan rivojlantirilishi mumkin.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.12/30.12.2019.Ped 80.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ДИРЕКТОРОВ  
И СПЕЦИАЛИСТОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

---

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ДИРЕКТОРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ  
ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**КАСИМОВА ШАХНОЗА НУРИДДИНОВНА**

**ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ДИРЕКТОРОВ ДОШКОЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

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

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан за № B2022.3.PhD/Ped1720**

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.vocedu.uz](http://www.vocedu.uz)) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net)).

- Научный руководитель:** Эшпулатов К.А.  
доктор философии по экономическим наукам,  
доцент
- Официальные оппоненты:** Джанпеисова Гаухар Эркиновна кандидат педагогических наук, доцент  
ХурвалиеваТармиза Латиповна доктор педагогических наук, профессор
- Ведущая организация:** Джизакский государственный педагогический университет имени Абдуллы Кадири

Защита диссертации состоится «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании Научного совета PhD.12/30.12.2019.Ped.80.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций (Адрес: город Ташкент, улица Юсуф Хос Ходжиба, дом 64. Тел.: (+99871) 150-01-27; faks: (99871) 150-01-27; e-mail: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций (зарегистрирован за \_\_\_\_\_) (Адрес: город Ташкент, улица Юсуф Хос Ходжиба, дом 64. Тел.: (+99871) 246-90-38; (+99871) 246-90-39; факс: (+99871) 246-90-37.

Автореферат диссертации разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года.  
(реестр протокола рассылки № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2023 года).

**Н.Х. Рахманкулова**  
Председатель научного совета  
по присуждению ученых степеней,  
д.п.н., профессор

**Ш.Э. Ньматов**  
Секретар научного совета по  
присуждению ученых степеней,  
кандидат педагогических наук, доцент

**Ф.Р.Кадырова**  
Председатель научного семинара  
при научном совете по присуждению  
ученых степеней, д.п.н., профессор

## ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской (PhD) диссертации)

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Кардинальные реформы, проводимые в мировой системе образования, требуют планомерного осуществления процесса повышения квалификации, адаптированного к новым социально-экономическим нуждам и требованиям, разработки вариативных форм развития профессиональной квалификации слушателей при повышении качества дошкольного образования. Такие организации, как ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, Ассоциация европейских университетов, Европейская сеть обеспечения качества дошкольного образования широко занимаются вопросами образования взрослых, в том числе развития профессиональных навыков слушателей в процессе повышения квалификации. Актуальное значение сегодня приобретает эффективное использование опыта этих развитых стран, совершенствование интерактивных технологий развития профессиональных навыков слушателей в системе обучения, разработка моделей формирования креативного мышления у слушателей.

В мире проводится ряд научных исследований по уточнению приоритетов организации андрагогического образования, развитию профессиональных навыков слушателей в процессе обучения. Особенно, в современных условиях все большее значение приобретает совершенствование механизмов обучения в системе образования взрослых, что считается важным для осуществления профессиональной деятельности. В «Целях устойчивого развития (ЦУР) до 2030 года»<sup>3</sup>, принятых на 70-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН, предусмотрено внедрение компетентностной модели образования на всех уровнях системы непрерывного образования, развитие умений и навыков для обеспечения достойного труда личностей разного возраста, удовлетворение их образовательных потребностей, что определено как актуальная задача.

При реформировании системы дошкольного образования нашей республики важно обращать внимание на потребности управленческих кадров и формировать их профессиональные компетенции как высококвалифицированных управленцев, опираясь на требования стремительно меняющейся эпохи.

Данная диссертация в определенной степени служит для реализации задач, обозначенных в Законе Республики Узбекистан № ЗРУ-595 «О дошкольном образовании и воспитании» от 16 декабря 2019 года, Указе Президента Республики Узбекистан № УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистан» от 28 января 2022 года, Постановлениях Президента Республики Узбекистан № ПП-4312 «Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 8 мая 2019 года, № ПП-3261 «О мерах по коренному совершенствованию системы дошкольного образования» от 9 сентября 2017 года, Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан № КМ-802 «Об утверждении

---

<sup>3</sup> Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals  
[//https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html](https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html)

государственного стандарта дошкольного образования и воспитания» от 22 декабря 2020 года, № КМ-1026 «О мерах по организации переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров» от 28 декабря 2017 года и других нормативно-правовых актах, касающихся данной деятельности.

**Соответствие исследований приоритетам развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики I. «Пути формирования и реализации системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы.** Анализ проведенных научных исследований показывает, что К.Т.Олимов, Ф.Р.Кадырова, Н.Ф.Абдуназарова, Х.Н.Рахмонкулова, Р.Х.Джураев, С.Махмудов, А.И.Икрамов, Ш.К.Мардонов, Ш.Н.Махмудова, Б.С.Нуриддинов, Х.Ф.Рашидов, Э.А.Сейтхалилов, С.Т.Тургунов, Ш.Э.Курбанов, А.Р.Ходжабаев, А.А.Шаюсупова, Ж.Г.Юлдошев провели исследования по обучению взрослых; У.Бегимкулов, У.Иноят, Я.Исмадияров, М.Т.Мирсолиева, М.А.Юлдашев, А.Мусурмонова, Н.А.Муслимов, Ш.С.Шарипов, М.Б.Уразова и другие учёные провели научные исследования по развитию и диагностике профессиональной компетентности.

Организация образования взрослых, развитие профессиональных навыков слушателей в процессе повышения квалификации из числа ученых СНГ изучили: Р.Квеско, Е.Кондратьев, Р.Абрамов, Ю.Э.Богданов, В.Зазигин, Я.Масалова, В.Комаровский, Л.Алексеева, А.Петровский, М.Ярошевский и др. учились.

Вопросы дистанционного обучения, повышения квалификации педагогических кадров, развития профессиональных компетенций слушателей в республике исследовали А.Абдукадыров, У.Бегимкулов, Н.Юлдашева, Н.Муслимов, Д.Сайфуров, Н.Тайлаков, А.Аминов, Р.Исянов, Ж.Юлдошев, Ш.Мардонов, Ш.Шарипов, М.Яхьяев, Р.Джураев, С.Тургунов, М.Б.Матназарова; в странах СНГ А.Андреев, Н.Гаврилов, А.Корякина, О.Осипова, В.Парамзина, Е.Полат, А.Шабанов, К.Шарифзянова; в зарубежных странах А. .Bates, Z.Berge, J.Daniel, B.Holmberg, M.Dougiamas.

Такие зарубежные учёные, как С.МcKee, M.Johnson, W.Ritchie, V.Greaney, T.Kellaghan, P.Santiago, D.Nusche, T.Radinger, C.Shewbridge провели исследования по путям развития исследовательских умений у слушателей курсов повышения квалификации и современных форм обучения на основе национальной оценки качества образования.

**Связь диссертационной работы с планами научно-исследовательских работ.** Исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций.

**Цель исследования** – совершенствование технологий обеспечения непрерывного профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций.

**Задачи исследования:**

научно-педагогически проанализировать состояние процесса повышения квалификации директора дошкольной образовательной организации, разработать профессиональную профессиограмму директора на основе нормативно-правовых документов и зарубежного опыта;

совершенствовать модели развития готовности директора дошкольной образовательной организации к управленческой деятельности на основе проведенного научного анализа;

сформировать содержание потребностного непрерывного профессионального развития директора дошкольной образовательной организации, разработать критерии оценивания результатов образования и произвести математико-статистический анализ;

исходя из потребностей разработать научно-методические рекомендации по целевому управлению качеством образования в процессе повышения квалификации директора дошкольной образовательной организации.

**Объектом исследования** является процесс повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций.

**Предметом исследования** являются содержание, формы, методы и средства повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций.

**Методы исследования.** В исследовании использовались следующие методы: теоретический (аналитический, сравнительный и сопоставительный), диагностический (анкетирование, тестирование, наблюдение, методики проектирования), прогностический (экспертная оценка, обобщение самостоятельных оценок), педагогическая опытно-экспериментальная работа и математические методы (статистическая обработка данных, графическое представление результатов и др.).

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

определены профессионально-деловые, коммуникативные, профессионально-педагогические, организаторские, прогностические и социально-духовные качества директора дошкольной образовательной организации, а также разработана профессиограмма директора дошкольного образования с учетом требований, предъявляемых к директору;

усовершенствована модель формирования готовности директора дошкольной образовательной организации к управленческой деятельности на основе потребностной, вариативной, личностной направленности и профессиональной профессиограммы;

сформировано содержание потребностного непрерывного профессионального развития директора дошкольной образовательной организации на основе самоанализа и развития, а также посредством разработки критериев оценивания образовательных результатов осуществлён математико-статистический анализ;

разработаны научно-методические рекомендации, направленные на повышение эффективности целенаправленного управления качеством образования в ходе потребностного обучения директора дошкольной образовательной организации.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

уточнены технологии и принципы, содержание, структура и уровень обеспечения потребностного непрерывного профессионального развития директора дошкольной образовательной организации;

учебный модуль «Менеджмент качества», основанный на принципах и подходах создания современной системы, включен в предметный блок отбора на категорию директора дошкольной образовательной организации в институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов организаций дошкольного образования;

разработана программа спецкурса, методика, модель, пособие из учебного модуля «Менеджмент качества» для категории директора дошкольной образовательной организации в блоке дисциплин по выбору и современные методы управления, качества и эффективности управления в дошкольных образовательных организациях получили развитие на основе продуктивно-деятельностного подхода в образовательном процессе.

**Достоверность результатов исследования** объясняется тем, что использованный подход, методы и научно-теоретические данные получены из официальных источников, эффективность представленных анализов и опытно-экспериментальных проверок основана на математико-статистическом анализе, выводах, предложениях и рекомендациях, внедрённых в практику, а полученные результаты подтверждены уполномоченными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** На краткосрочных курсах преподаются технологии и принципы, содержание, структура и уровень обеспечения потребностного непрерывного профессионального развития директора дошкольной образовательной организации;

программа спецкурса, методика, модель, учебный модуль «Менеджмент качества» на основе принципов и подходов создания современной системы отбора дисциплин на категорию директора дошкольной образовательной организации в институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций обоснована использованием современных методов обучения и управления, объясняется их использованием в целях повышения качества и эффективности управления в дошкольных образовательных организациях, организации на основе продуктивного подхода к образовательному процессу, развития системы дошкольного образования.

**Внедрение результатов исследования.** На основе разработанных теоретических и практических предложений по технологиям обеспечения непрерывного профессионального развития руководителя организации дошкольного образования:

разработаны предложения по уточнению профессионально-деловых, профессионально-педагогических, организаторских, прогностических, социально-духовных и коммуникативных качеств профессиограммы директора с учетом государственных требований (акты о проведении опытно-экспериментальных работ);

на основе профессиограммы директора создано программное обеспечение для онлайн-курсов краткосрочного обучения по подготовке руководителей резерва для системы дошкольного образования (Приказ № 160 Министра дошкольного образования Республики Узбекистан от 19 октября 2020 года, Приказ № 38-А ректора ИППКДСДОО от 27 ноября 2020 года). В результате, она послужила подготовке компетентных, перспективных и управленческих кадров для системы дошкольного образования;

предложения и рекомендации по совершенствованию технологий непрерывного профессионального развития директоров на основе подходов потребностной, разноплановой, личностно-ориентированной и профессиональной профессиограммы посредством учебных планов краткосрочных курсов использованы при создании образовательных программ (Приказ № 74 Министра дошкольного образования Республики Узбекистан от 7 мая 2019 года и Приказ № 48-ОЖ ректора ИППКДСДОО от 20 мая 2019 года). В результате, достигнуто развитие мотивации непрерывного профессионального развития руководящих кадров системы дошкольного образования;

из рекомендаций по формированию содержания непрерывного профессионального развития директоров в соответствии с потребностями, организации процесса повышения квалификации на основе принципа саморазвития, а также разработке оценочных и диагностических механизмов на этапе рефлексии, разработано учебно-методическое обеспечение краткосрочных курсов, организованных для целевой подготовки кадрового резерва руководящих кадров системы государственных дошкольных образовательных организаций (письмо № 03-01/5-2158 Министра дошкольного образования Республики Узбекистан от 8 августа 2022 года). В результате, удалось повысить эффективность этих курсов;

в процессе повышения квалификации директоров с учетом потребностей аудитории в целенаправленном управлении качеством образования разработаны нормативно-методические документы по факультативным предметам и использованы для создания учебных планов по курсу подготовки директоров дошкольных образовательных организаций (Приказ № 202 Министра дошкольного образования Республики Узбекистан от 15 декабря 2020 года, Приказ № 248 от 24 декабря 2021 года и Приказа № 38-А ректора ИППКДСДОО от 27 ноября 2020 года). В результате, это послужило повышению качества и эффективности развития профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 19 научно-методических работ, в том числе 1 учебное пособие,

2 методических пособия, 9 научных статей в научных изданиях, рекомендованных к публикации Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, из них 3 статьи опубликованы в республиканских и 6 статей в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений. Текст диссертации составляет 146 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертации, указано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в Республике Узбекистан, изложена степень изученности проблемы, показана связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, а также нашли свое отражение вопросы научно-практической значимости, достоверности, применения на практике, внедрения, апробации, публикации результатов исследования, структуры и объема диссертации.

В первой главе диссертации **«Научно-теоретические основы обеспечения непрерывного профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций»** на основе сравнительного анализа научно-теоретической литературы по проблеме исследования изложены теоретические основы совершенствования модели повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций, педагогические проблемы повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций, современные концептуальные подходы к организации повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций, а также описаны особенности профессионального роста директоров дошкольных образовательных организаций. Принятая в современном обществе парадигма образования поставила перед непрерывным образованием на протяжении всей жизни настолько актуальные вопросы, что в педагогическом сообществе они трактуются как «непрерывное повышение квалификации директоров». Таким образом, роль системы обучения существенно меняется. Его основная задача – создать условия для самостоятельного развития директоров. Модернизация непрерывной подготовки директоров требует решения и проработки ряда методологических, организационно-методических, информационно-дидактических и дидактико-методических проблем.

Методологические проблемы проектирования повышения квалификации управленческих кадров в Узбекистане связаны со следующим: с выбором идей профессионального обучения (многоаспектность, кластеризация, профилирование, многоуровневость); с выбором модели подготовки руководителя (в личностно-ориентированном, логико-гносеологическом аспекте); в гуманитарно-аксиологическом аспекте (социально-культурные или деятельностные модели).

Следующие параметры характеризуют методологические проблемы процесса повышения квалификации руководящих кадров: терминологическая трудность (понимание и различение стратегий непрерывного обучения, целей, функций, направлений); резкое увеличение объема информации (в том числе о составе управленческого персонала); недостаточная подготовка, поскольку не разработан механизм развития и реализации профессиональной культуры руководителя; недостаточная координация и мобилизация усилий по повышению квалификации руководящих кадров на государственном и региональном уровнях.

Дидактико-методические проблемы связаны с организацией повышения квалификации руководителей и педагогов (форма, метод, средства) и ее завершением (структурой).

Остается актуальным вопрос развития личностных ресурсов и воспитания руководителей дошкольных образовательных организаций, направленных на самопознание и самоизменение.

Система повышения квалификации является наиболее устойчивой структурой, сочетающей в себе социальные требования, научные достижения и потребности практики. Повышение квалификации – это образовательный процесс, в котором необходимо сохранить, закрепить и расширить ранее приобретенные навыки, адаптировать их к изменившейся ситуации и довести до уровня, необходимого для работы на новой, более высокой должности или в инновационной образовательной организации. Отсюда следует, что образовательные процессы после окончания первой ступени образования в совокупности известны как повышение квалификации.

Изучение существующих исследований по вопросам профессионального развития привело к выводу о том, что эта тема недостаточно разработана в теории профессионального развития. В системе обучения описан практический опыт внедрения модели совершенствования теоретических знаний и практических навыков специалистов дошкольного образования.

К основным особенностям квалификационного процесса относятся: долгосрочный характер курсов, включающих теорию управления, содержание и философию образования, психологию управления; такое углубление позволяет руководителям систематизировать имеющиеся знания или заполнить пробелы в теоретических вопросах, что является сильнейшим стимулом к самостоятельному обучению; совместное участие руководящего состава в курсах с директорами дошкольных образовательных организаций позволяет им чувствовать себя равноправными лидерами в системе образования; с учетом необходимости знать специфику педагогического процесса в дошкольной образовательной организации, теорию управления дошкольной образовательной организации, кроме общей программы подготовки директоров образовательных организаций к управлению дошкольными образовательными организациями разработан специальный курс, учитывающий его особенности.

Во второй главе диссертации под названием **«Технология непрерывного профессионального повышения директоров дошкольных**

**образовательных организаций»** моделированы технологии непрерывного профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций на основе современных подходов. На основе рассмотренной организационно-дидактической модели разработана практическая модель непрерывного профессионального развития руководителей организаций дошкольного образования.

В целях обеспечения непрерывного профессионального развития директора дошкольной образовательной организации мы создали профессиограмму директора, обозначили основные функции управления как идеальную модель его деятельности, необходимую для выполнения этих функций с учетом специфики, особенностей управления дошкольной образовательной организацией, считаем насущной потребностью разработку требований по определению знаний и умений. На наш взгляд, системно-активный подход к подготовке профессиограммы является наиболее целесообразным.

Профессиограмма состоит из трех частей. В первом разделе показаны требования к директору дошкольной образовательной организации, предъявляемые обществом. Во втором разделе приведены требования, определяющие официальный статус руководителя в уставе дошкольной образовательной организации. В третьем разделе профессионального профиля перечислены виды деятельности директоров дошкольных образовательных организаций и необходимые знания, умения, личные и профессиональные качества.

Для формирования профессиограммы директоров дошкольных образовательных организаций выделим их важнейшие с точки зрения исследователей функции: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, плано-прогностическую, организационно-исполнительную, контрольно-диагностическую, коррекционно-регулирующую функции.

На основе анализа должностных обязанностей директоров, изучения существующих теоретических источников и учебных процессов мы выяснили, что деятельность директоров дошкольных образовательных организаций носит периодический характер.

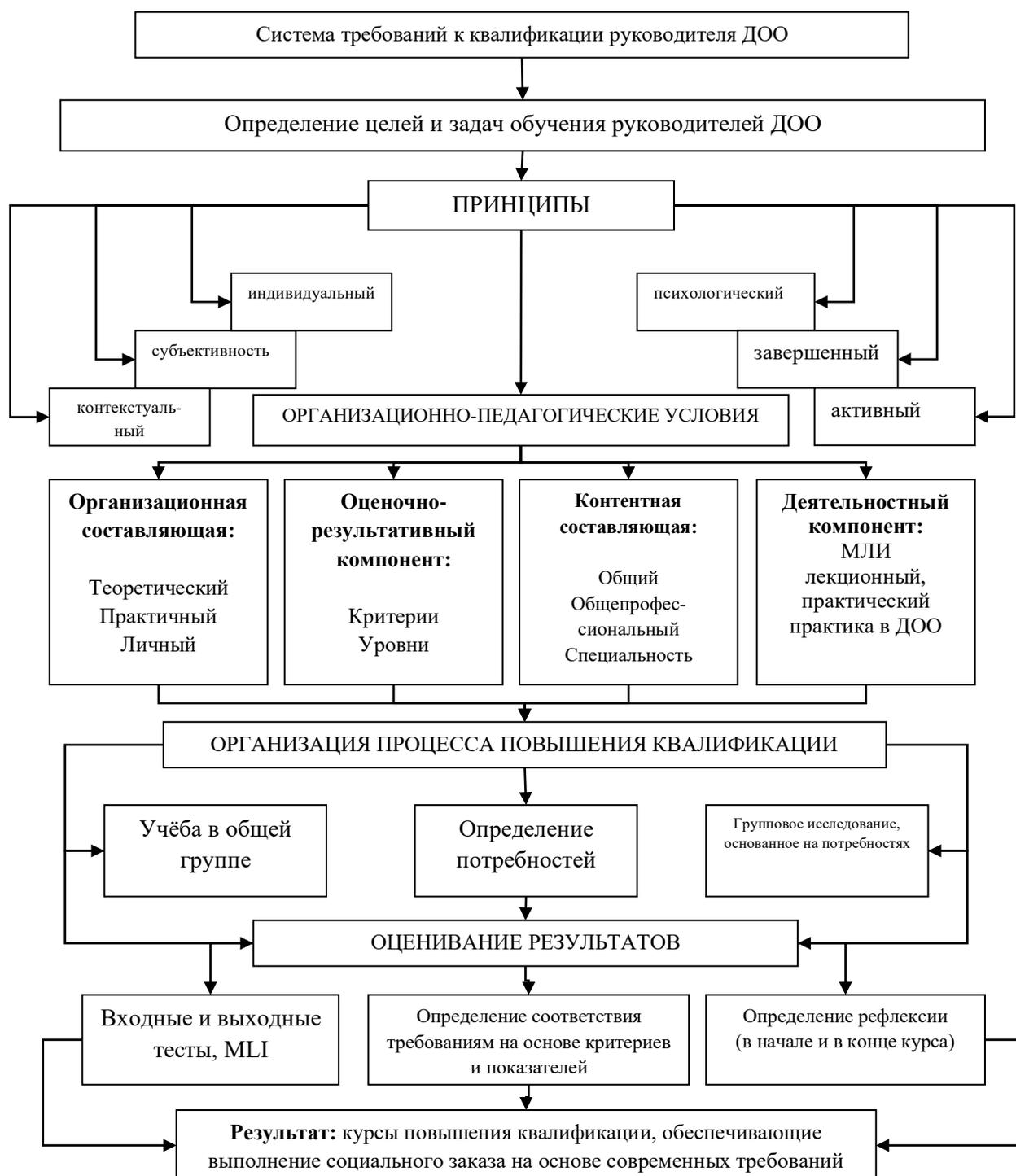
В результате анализа и обобщения профессиональных качеств директора дошкольной образовательной организации, теории управления дошкольной организацией и теории образовательного менеджмента, а также анализа и обобщения работ, посвященных изучению личности воспитателя, успешного руководителя, определены профессиональные качества директора дошкольной образовательной организации и составлена таблица (рис. 1).

Установленные организационно-педагогические условия позволяют выделить в модели непрерывного профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций по структуре, целеобразованию и организационно-педагогическим компонентам, в качестве функциональных компонентов мы выделяем организационный, структурный и деятельностный блоки.

<b>Общие группы характеристик личности директора</b>	<b>Специфические черты личности</b>
Профессиональные и деловые качества	Трудолюбие, активность, деловая хватка, настойчивость, инициативность, креативность, умение ставить цели и задачи, умение видеть новое, скорость, воля, умение принимать решения, прогнозировать результаты, аналитические способности, высокая культура.
Профессионально-педагогические качества	Знание педагогики, психологии, личное педагогическое мастерство
Организаторские качества	Требовательность, управление, уверенность в себе, критичность, настойчивость, трудолюбие, дисциплинированность, внутренний контроль организации, умение организовать методическую и внеклассную работу, встречи с родителями, навыки публичных выступлений, составление документов, имеющих основы, подбор и расстановка сотрудников, способность влиять эмоционально, позволяя людям проявлять инициативу
Прогностические качества	Уметь определить, на что способен тот или иной сотрудник, коллектив, определить перспективные, тактические и стратегические цели
Социальные и духовные качества	Способность различать людей, чуткость, доброжелательность, справедливость, умение замечать в людях положительные черты, простота, приемлемость, знание социологического анализа и методов исследования личности в коллективе, честность, порядочность, высокая требовательность к себе и другим, знание психологии человека и индивидуального подхода к людям
Коммуникативные качества	Вежливость, красноречие, умение быстро ладить с людьми, умение слушать собеседника, интерес к людям, умение ставить себя на место других, эмпатия

**Рис. 1. Важные профессиональные качества директора**

Современная система подготовки директоров организаций дошкольного образования ставит задачу не только вооружить их новыми подходами к содержанию дошкольного образования и его технологиям, но и создать условия для развития системы реагирования на происходящие изменения в организации дошкольного образования.



**Рис. 2. Усовершенствованная организационно-дидактическая модель повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций**

Для решения этой задачи необходимо создать условия для повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе обучения. Наша педагогическая экспериментальная работа была направлена на реализацию указанной цели.

Установлено, что разработанная в ходе исследования модель выполняет следующие функции: развивающую, диагностическую, прогностическую, рефлексорную, регуляторно-компенсаторную.

В ходе исследования существующая модель адаптирована нами к

характеристикам управленческой деятельности директоров дошкольных образовательных организаций и дополнена некоторыми компонентами: содержательным (разработан вариант курса), активным и ориентированным на результат (рис. 2).

Первым компонентом практической модели является цель. В результате теоретического изучения мы выяснили, что профессиональному развитию способствует не только практическая управленческая деятельность, но и то, что воспитательная деятельность в системе обучения направлена на совершенствование знаний и навыков, то есть служит развитию профессии руководителя.

Необходимость непрерывной подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций требует создания специальных условий в системе обучения. В процессе реализации модели мы опирались на следующие принципы: принцип индивидуализации; принцип отношения руководителей дошкольных образовательных организаций к субъектам их профессионального развития; принцип контекстуальности обучения; принцип душевного комфорта; принцип достаточности данных; принцип действия; принцип относительной полноты образовательного процесса.

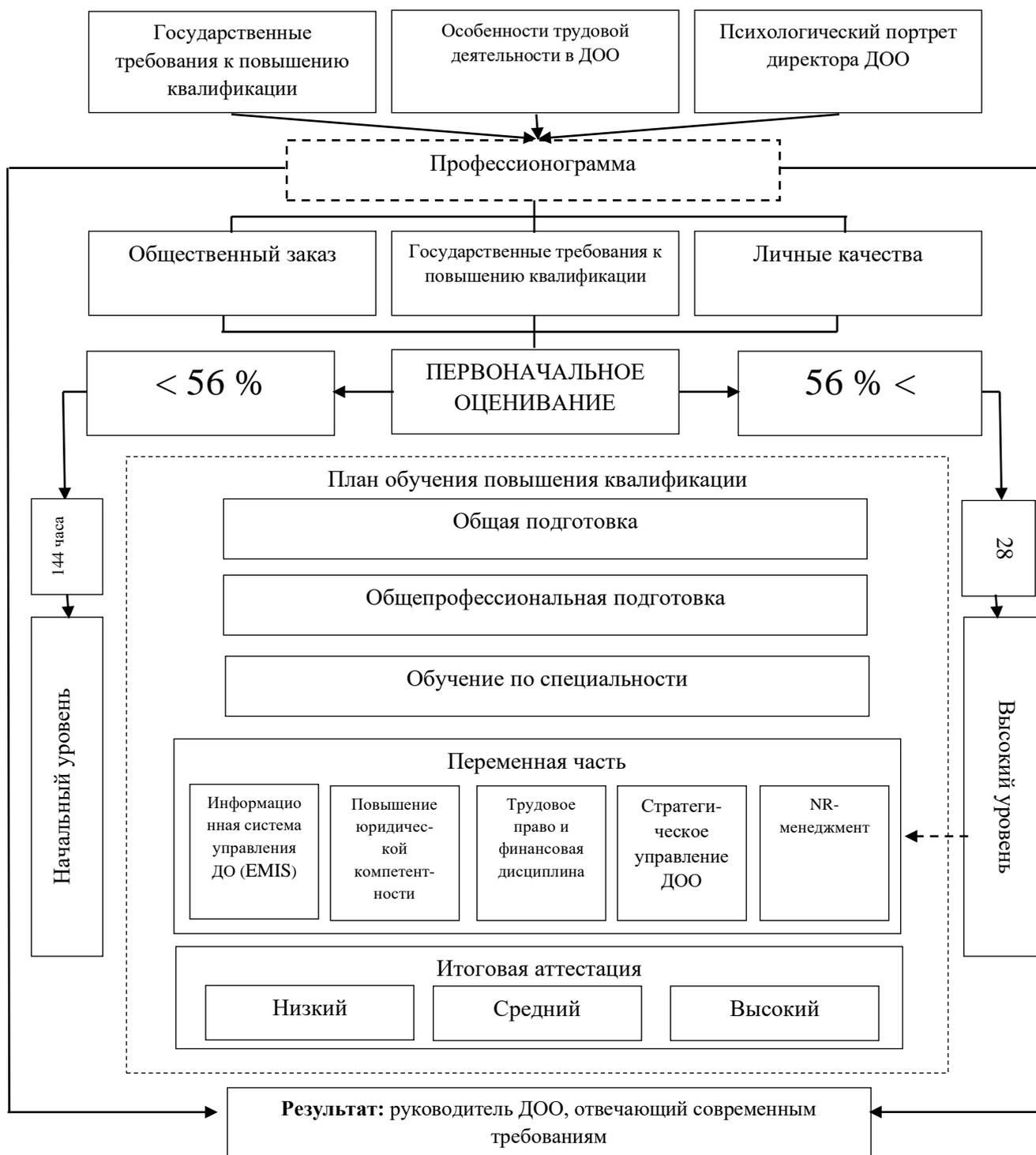
На основе рассмотренной выше организационно-дидактической модели разработана усовершенствованная практическая модель непрерывного профессионального развития руководителей дошкольных образовательных организаций (рис. 3).

С целью определения специфики работы в дошкольных образовательных организациях и создания психологического портрета директора дошкольной образовательной организации в ходе педагогических экспериментов получены анкеты у многих опытных руководителей дошкольных образовательных организаций, а также непосредственно проведены исследования.

Профессиограмма играет большую роль в понимании руководителями приобретенных в процессе профессионального развития профессиональных навыков, самооценке своей профессиональной деятельности, адекватном понимании своих профессиональных устремлений.

На наш взгляд, система видов управленческой деятельности, представленная в разработанной нами профессиограмме, является оптимальной как критерий успешности управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций. При этом нормативные требования к эффективности тренировочного процесса сохраняются.

«Предварительная оценка» проводилась в организации повышения квалификации. Данная оценка дана с целью определения исходного уровня знаний, умений и навыков руководителя дошкольной образовательной организации и индивидуализации базовой модульной программы. Первичное оценивание проводили с помощью 4-х уровневых тестов.



**Рис. 3. Усовершенствованная практическая модель непрерывного профессионального развития руководителей дошкольных образовательных организаций**

Слушатели, набравшие более 56% по предварительной оценке, обучались по 28-, 36- и 48-часовым модульным программам в зависимости от потребности. Слушатели, набравшие менее 56%, обучались в течение 144 часов по учебной программе. Данная учебная программа состоит из общеобразовательной, общепрофессиональной подготовки, специальной подготовки и вариативной части, вариативной частью которой являются

виды, цели и задачи организации дошкольного образования, система права о дошкольном образовании и воспитании, основные нормативно-правовые документы, организация образования в организации дошкольного образования (Государственные требования «Илк кадам» и Государственная программа «Илк кадам»), информационная система управления в дошкольном образовании (EMIS), повышение правовой компетентности, трудовое законодательство и финансовая дисциплина, стратегическое управление дошкольным образованием, развитие лидерских компетенций, NR-менеджмент (современные методы управления и развития персонала), планирование и организация деятельности образовательного учреждения, оценка качества образования состояла из учебных модулей.

Решающим условием формирования содержания образования для руководителей дошкольных образовательных организаций является реализация принципа самовоспитания на протяжении всей жизни. Руководитель должен понимать, что в процессе работы он может столкнуться с постоянной сменой ролей, функций и должностей, что делает обязательным регулярное повышение квалификации.

Для реализации содержания в дошкольной образовательной организации необходимо получить ориентир на изменяющиеся программы, для этого важен анализ учебного плана. В обучении по данной теме будут рассмотрены нормативные документы, определяющие право дошкольной образовательной организации на выбор программы, предложена классификация инновационных программ, этапы выбора программы, алгоритм анализа образовательных программ. С помощью алгоритма, представленного в практическом разделе, предлагается провести анализ программ, реализуемых в дошкольной образовательной организации.

Определив критерии и показатели реализации модели, мы исходим из понимания критериев как основы классификации, обобщенных показателей развития системы, успешности деятельности. На основе критериев определяется ряд характеристик, на основе которых могут быть определены контрольные показатели. Показатели фиксируют результаты педагогической деятельности. Специалисты утверждают, что качество любой деятельности можно определить только в том случае, если четко определены критерии и показатели как основа для сравнения достигнутого и запланированного результата.

Как мы уже упоминали, в системе повышения квалификации непрерывная подготовка руководителей дошкольных образовательных организаций предполагает изменение целей руководителей через собственную активность и понимание для личностного профессионального роста. Также нами предложены возможности профессионального развития руководителей дошкольных образовательных организаций через изменение основных компонентов профессиональной деятельности.

Критерием, определяющим активность профессионального самосовершенствования, является теория профессионального развития личности, управление организацией дошкольного образования, научная

организация управленческого труда состоит из показателей знаний об умении составлять и реализовывать планы своего профессионального роста, знать все сферы управленческой деятельности, анализировать результаты своей работы.

Выбранные критерии оцениваются по пятибалльной системе: 5 баллов – оптимальный уровень, 4 балла – высокий уровень, 3 балла – достаточный уровень, 2 балла – приемлемый уровень, 1 балл – решающий уровень.

Как мы уже упоминали, подготовка директоров дошкольных образовательных организаций в системе обучения предполагает изменение целей руководителей через их собственную активность и осознанность для личностного профессионального роста. Также предложены возможности для профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций путем изменения основных компонентов руководящей деятельности.

В третьей главе диссертации под названием **«Опытно-экспериментальные работы по обеспечению непрерывного повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций и их результаты»** рассмотрена методика организации и проведения педагогических опытно-экспериментальных работ и приведена динамика педагогической опытно-экспериментальной работы, описан анализ результатов.

№	Виды управленческой деятельности руководителя ДОО	Индикаторы (знание менеджмента)	Индикаторы (навыки управления)
1	Информационно-аналитический	Информация о педагогическом процессе в ДОО, требования к внутренней системе сбора данных	своевременный сбор, учет и хранение информации по всем формируемым потокам
		теория и методика анализа результатов учебного года	реализация системного подхода к анализу педагогических явлений
		сущность, цель, виды, этапы педагогического анализа	выбор объектов изучения и анализа в соответствии с задачами дошкольной образовательной организации
		Теория и методика анализа тренировок в ДОО	контролировать педагогический процесс и получать данные, используя активные методы их сбора
2	Целевой	способы формирования мотиваций и потребностей участников педагогического процесса	вовлечение воспитателей в коллективную постановку целей
		теория постановки целей	определение и разработка стратегических и тактических целей организации дошкольного образования, установление взаимозависимости между ними
		технология разработки целей	постановка конкретных, четких, достижимых целей

3	План-прогноз	составление четкой, реалистичной и взаимосвязанной программы деятельности всех звеньев в целом, на основе использования многоцелевых программ, технологического плана планирования работ ДОО	в целом четкая, реалистичная и взаимосвязанная программа деятельности всех звеньев, составление планов, представляющих собой обоснованные, полные, точные и реалистичные по содержанию и форме управленческие решения, прогнозирование деятельности дошкольной образовательной организации путем разработки комплексных программ
		технология вовлечения участников педагогического процесса в планирование работы дошкольной образовательной организации	вовлечение своих заместителей, педагогов, родителей в процесс планирования
		Технология разработки программы развития ДОО	разработка программы развития дошкольной образовательной организации
4	Организационно-практические	пути совершенствования организационной структуры на основе демократизации и гуманизма	создание новых структур в соответствии с потребностями дошкольной образовательной организации
		должностные обязанности сотрудников	создание организационных отношений на основе нормативных требований
		технология управления развитием творческого потенциала педагогического коллектива	организация отношений с целью стимулирования развития профессионального роста педагогов
		способы формирования творческих групп	создание творческих групп и микрообъединений воспитателей
		экономические аспекты организации дошкольного образования	организация финансово-хозяйственной деятельности
		Правовые основы организации деятельности ДОО	создание организационных отношений на основе нормативных требований (из разработанных вышестоящими органами и ДОО)
5	Контрольно-диагностический	цель управления, структура, функции, методы, этапы подготовки и передачи, взаимосвязь с другими функциями	создание системы контроля, обеспечивающей качественный рост результатов
		Инновационные образовательные программы ДОО и критерии оценки их реализации	анализ уровня развития и здоровья детей дошкольного возраста
		технология контроля результатов развития дошкольников	проведение мероприятий по мониторингу результатов развития детей дошкольного возраста и дошкольных образовательных учреждений
		требования к деятельности воспитателя дошкольного	определение основного направления надзора как профессиональной услуги

		учреждения	
		научно обоснованные параметры диагностики	постановка педагогического диагноза о состоянии и результатах образовательного процесса
6	Корректор и регулятор	цели, содержание, методы и формы регулирования	Развитие структурных отношений для обеспечения координации деятельности ДОО
		особенности управления организацией дошкольного образования в режиме развития	разработка моделей взаимодействия воспитателей и медицинских работников в соответствии с особенностями различных типов дошкольных образовательных организаций
7	Самоуправление	теория профессионального развития личности	составление и реализация планов своего профессионального роста
		теория управления школьным и дошкольным образованием	доскональное знание всех областей управленческой деятельности
		теории научной организации управленческого труда	анализировать результаты своей работы, делать выводы

**Рис. 4. Представлены критерии и показатели эффективности управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организации**

Эффективность разработанной нами модели непрерывного профессионального развития как средства управления профессиональным развитием директоров определена в процессе педагогической опытно-экспериментальной работы.

Диссертационное исследование проводилось в естественных условиях образовательного процесса института переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций. Опыт-экспериментальная проверка эффективности предлагаемого подхода основана на мониторинге качества модели подготовки директоров дошкольных образовательных организаций и включает несколько экспериментальных этапов.

На подготовительном этапе преобладали диагностическая, прогностическая и организационная функции. Реализация диагностической функции включает в себя определение состояния объекта исследования: анализ современных представлений о сущности и содержании повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций в контексте системы повышения квалификации, анализ нормативно-правовых документов и материалов, анализ теоретических основ подготовки директоров дошкольных образовательных организаций, обобщение опыта обучения директоров дошкольных образовательных организаций в системе повышения квалификации. Проведенные теоретические рассуждения позволили выявить противоречия и сформулировать проблему.

При планировании формирующего опыта высказано предположение,

что задачи непрерывного профессионального развития директоров дошкольных образовательных организаций могут быть эффективно решены путем реализации всех организационно-педагогических условий в их взаимодействии.

На этапе формирования опытно-экспериментальной работы проводились исследования по следующим направлениям: изменение профессиональных знаний и профессиональных навыков в процессе обучения; изменение самостоятельной оценки эффективности профессиональной деятельности в ходе образовательного процесса; удовлетворенность учебным процессом в институте повышения квалификации.

В ходе исследования доказано, что рост и развитие «ядра знаний» происходит в процессе многолетней подготовки директоров дошкольных образовательных организаций. Значительный прирост данных проявился по следующим показателям управленческой деятельности директоров дошкольных образовательных организаций: теория и методика анализа результатов года, требования к внутренней системе сбора данных, сущность, виды педагогического анализа, этапы, технология планирования деятельности дошкольной образовательной организации, особенности управления дошкольной образовательной организацией в развивающем режиме, технология контроля результатов развития дошкольников.

В управленческих навыках произошли следующие существенные изменения: выбор объектов исследования и анализа в соответствии с задачами дошкольных образовательных организаций, составление планов как четкой, реалистичной и взаимосвязанной программы деятельности на всех уровнях, разработка программы развития, дошкольного образовательного учреждения и навыков проведения контрольных мероприятий по контролю за результатами развития детей дошкольного возраста. Для того, чтобы определить степень изменения не только знаний, но и умений, в исследовании использовалась следующая методика: в начале курса студентам была предложена анкета для самостоятельной оценки важных профессиональных качеств директоров дошкольных образовательных организаций. Показатели оценивались по пятибалльной шкале. В результате была определена средняя оценка знаний и умений по каждому виду деятельности. По окончании курса то же самое было проделано во второй раз.

Результаты показали, что в ходе курсов самооценка руководителями качеств, имеющих профессиональное значение во всех видах деятельности, значительно повысилась по сравнению с периодом до курса, при этом средний прирост знаний составил 0,95 балла, средний прирост навыков – 0,95 балла, прирост составил 0,88 балла. Наименьший балл по самостоятельной самооценке знаний до начала обучения у некоторых директоров составил 2,3 балла, а после курса – 4,17 балла; наивысший балл по самооценке знаний до обучения составил 4,4 балла, после курса – 5 баллов. Это свидетельствует о том, что директора дошкольных образовательных организаций значительно

обогатили свои знания и умения, в связи с чем получили развитие основные виды управленческой деятельности. В результате анализа анкет было установлено, что изменился и уровень самооценки эффективности управленческой деятельности.

Третьим критерием эффективности реализуемой модели является удовлетворенность слушателями учебным процессом в институте. Изучение данного вопроса проводилось в форме анкетирования. В опросе приняли участие директора дошкольных образовательных организаций, обучающиеся в нашем институте. Опрос проводился по окончании курсовой работы. В качестве показателей эффективности образовательного процесса мы определили: актуальность информации; свежесть информации; информативность учебного процесса, уровень заинтересованности; результативность курсов с точки зрения применения знаний и навыков в учебном заведении. В конце анкеты было предложено внести предложения по совершенствованию учебного процесса. Оценка учебного процесса проводилась по десятибалльной шкале: 62,5% респондентов оценили актуальность представленной информации на 9-10 баллов, 37,8% респондентов оценили ее на 6-8 баллов. Ни один из показателей предложенного опросника не был оценен ниже пяти баллов. По критерию новизны информации 9-10 баллов поставили 43,75% руководителей, а 6-8 баллов – 56,25% руководителей. Информативность учебного процесса была оценена выше других показателей: 68,75% слушателей поставили по этому показателю эффективности 9-10 баллов, 31,25% оценили уровень информативности лекций, семинаров и лекционно-практических занятий, он оценивается в 6-8 баллов, 56,25% руководителей признали учебный процесс очень интересным, а 43,75% оценили уровень интереса к учебному процессу на 7-8 баллов. Для 68,75% респондентов курсовое обучение было эффективным с точки зрения развития профессиональных потребностей, 25% оценили этот показатель в 7-8 баллов; 6,25% слушателей поставили 5 баллов. Очень высок процент руководителей – 62,5% хотят применять полученные знания в своих дошкольных образовательных организациях, 31,25% слушателей говорят, что изучение курса не очень полезно, а 6,25% руководителей оценивают образовательный процесс с оценкой 5 баллов. В среднем 60,42% слушателей признали полученную в ходе курса информацию актуальной, достаточно новой, очень насыщенной, очень интересной, эффективной для развития профессиональных потребностей и применимой в образовательном учреждении.

Критерии оценки развития управленческой деятельности директора дошкольной образовательной организации:

*мотивационный* – способность директора дошкольной образовательной организации ставить конкретные цели в управленческой деятельности, интерес к управленческой деятельности;

*когнитивный* – уровень развития знаний, умений и компетенций, связанных с управленческой деятельностью, в результате совершенствования когнитивных способностей;

*деятельностный* – способность в результате обучения эффективно осуществлять управленческую деятельность, внедрять инновации в дошкольную образовательную организацию;

*рефлексивный* – способность к самооценке, к развитию своей управленческой деятельности.

Директор дошкольной образовательной организации оценивался по уровню подготовки к управленческой деятельности (высокий, средний, низкий):

*высокий (креативный)* – может самостоятельно нарабатывать опыт и практическую деятельность, связанную с управленческой деятельностью, обладает профессиональными навыками исследовательской, конструкторской, инновационной деятельности, может внедрять инновации в организации дошкольного образования, может осуществлять взаимное сотрудничество, формирует в управленческой деятельности уверенность в себе, способность к саморазвитию;

*средний (продуктивный)* – уверен в применении теоретических знаний управленческой деятельности на практике, способен частично внедрять инновации в управленческую деятельность;

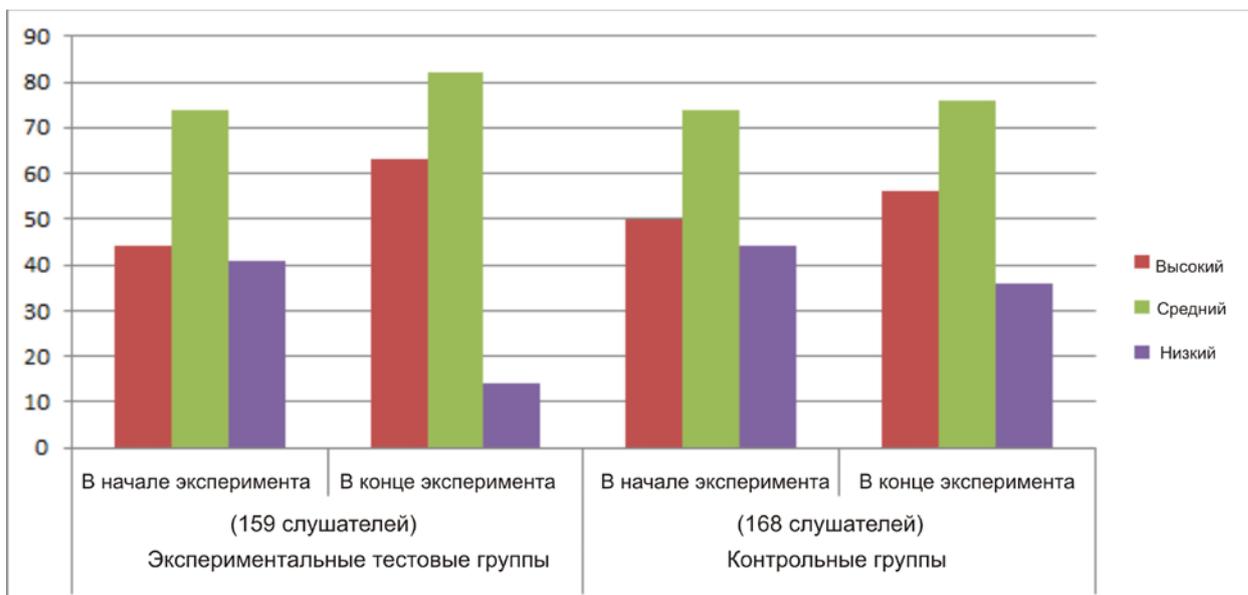
*низкий (репродуктивный)* – обладает теоретическими знаниями по общеобразовательным, общепрофессиональным и специальным предметам, частично готов к управленческой деятельности, не может внедрять инновации в организации дошкольного образования, в коллективе наблюдается разобщенность, отсутствует уверенность в своих силах в управлении.

Педагогическая опытно-экспериментальная работа проводилась в институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций в течение трех лет в 2018-2019, 2019-2020 и 2020-2021 годах.

**Таблица 1**

**Итоги опытно-экспериментальной работы, проведенной  
в институте переподготовки и повышения квалификации директоров  
и специалистов дошкольных образовательных организаций  
в 2019-2022 годах**

Участники	Степень	Экспериментальные группы (159 слушателей)				Контрольные группы (168 слушателей)			
		Количество слушателей	%	Количество слушателей	%	Количество слушателей	%	Количество слушателей	%
Директора ДОО	Высокий	44	27,67	63	39,62	50	29,76	56	33,33
	Средний	74	46,54	82	51,57	74	44,05	76	45,24
	Низкий	41	25,79	14	8,81	44	26,19	36	21,43
	Всего	159	100,00	159	100,00	168	100,00	168	100,00



**Рис. 5. Общая диаграмма результатов опытно-экспериментальной работы, проведенной в институте переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций в 2019-2022 годах**

В целом по экспериментальным группам высокий уровень увеличился на 11,95%, средний уровень увеличился на 5,03%, а низкий уровень снизился на 16,98%. В контрольных группах высокий уровень увеличился на 3,54%, средний уровень увеличился на 1,19%, а низкий уровень снизился на 4,76%.

Из этого можно сделать вывод о том, что внедренное образование является эффективным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования по теории и практике управленческой деятельности директоров дошкольных образовательных организаций позволяют сделать следующие выводы:

1. Современные требования к руководителю дошкольной образовательной организации, развитие подготовки руководителей к управленческой деятельности требуют развития технологий и создания новых моделей непрерывного профессионального развития. Проведенное исследование позволяет обосновать профессиональный подход как один из современных подходов к моделированию системы непрерывного профессионального развития, способствующий повышению квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций.

2. Непрерывное профессиональное развитие руководителя дошкольной образовательной организации можно определить как процесс обновления, углубления и воспитательной деятельности, а также особенности управления дошкольной образовательной организацией. Особенности процесса непрерывного профессионального развития руководителей дошкольных образовательных организаций вытекают из специфики образования,

предназначенного для взрослых. В первую очередь, это связано с реализацией личностного подхода, что означает необходимость быть ориентированным на личность при проектировании и осуществлении образовательного процесса, уважать её уникальность, признавать её права и интеллектуальную свободу, создавать соответствующие условия для этого.

3. Преемственность в системе обучения может проявляться в поддержке профессионального развития директоров дошкольной образовательной организации через актуализацию знаний, навыков, квалификации с учетом опыта личностного развития, помощи каждому взрослому, эмоциональному благополучию, личной ответственности за профессиональное развитие директоров дошкольных образовательных организаций, выраженная гуманистической позицией педагога-андрагога. Активный и функциональный подходы эффективны при разработке и реализации учебных планов директоров дошкольных образовательных организаций.

4. В целях развития готовности директоров дошкольных образовательных организаций к управленческой деятельности в процессе непрерывного профессионального развития, осознания потребности в профессиональном росте, изменения собственной управленческой деятельности и себя как субъекта этой деятельности, следует изменить ранее сложившиеся психологические отношения личности. Важно принять и осознать приобретенные управленческие знания, чтобы изменить, приспособить свою деятельность к новым требованиям. Управленческая деятельность директора ДОО определяется уровнем развития гностического, организационного, прогностического, рефлексивного компонентов.

5. В результате анализа теории и практики подготовки директоров дошкольных образовательных организаций были выделены две группы, обеспечивающие эффективность этого процесса: организационные и педагогические условия. На этой основе моделирование основывается на организационных и педагогических условиях. В моделировании с точки зрения структуры функциональными компонентами определены целевые, содержательные, процессуальные и оценочно-результативные блоки.

6. Разработанная в ходе исследования модель имеет следующие функции: развивающую, диагностическую, прогностическую, рефлексивную. Реализуемая модель базируется на обобщенной модели подготовки директоров системы образования, разработанной и внедренной в учебном заведении. Непрерывное повышение квалификации директоров различных образовательных учреждений в рамках дополнительных профессиональных программ нескольких уровней рассматривается с точки зрения привлечения директоров дошкольного образования: дополнительная программа непрерывного профессионального развития, обучение по индивидуальной программе.

7. Педагогическая опытно-экспериментальная работа была направлена на определение уровня развития подготовки директоров дошкольных образовательных организаций к управленческой деятельности в системе повышения квалификации. В ходе опытно-экспериментальной работы

обобщенная модель обеспечения непрерывного профессионального развития директоров дошкольной образовательной организации стала органическим продолжением дидактической и практической моделей и позволила определить адекватные методы контроля эффективности на основе мотивационных, познавательных, деятельностных, рефлексивных критериев. Результаты опытно-экспериментальной работы оказались эффективными в развитии управленческой готовности директоров дошкольной образовательной организации, разработанной в рамках исследования.

8. Разработанная и реализованная модель подготовки директоров системы образования в рамках обучения может быть использована для создания модели подготовки директоров дошкольных образовательных организаций, так как данная модель предназначена для непрерывного образования; модель полностью укомплектована контентом; благодаря своей гибкости и чувствительности к внешним изменениям модель может наполняться новыми компонентами как структурно и функционально, так и развиваться изнутри.

9. При оценке эффективности обучения на основе научно обоснованного содержания курсовой подготовки, фактических управленческих знаний и практических навыков директоров дошкольных образовательных организаций использовались следующие аспекты: признание важности курсовой работы со стороны развития директоров дошкольных образовательных организаций, повышение уровня знаний и навыков в процессе обучения, удовлетворенность образовательным процессом. Реализованная модель является эффективным инструментом организации целевых отношений директора дошкольной образовательной организации, то есть процесса повышения их квалификации в изменяющихся условиях социальных требований. В модели отражены основные принципы подготовки директоров дошкольных образовательных организаций, а также механизмы повышения квалификации в процессе обучения.

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

---

**INSTITUTE OF DIRECTORS AND SPECIALIST OF PRESCHOOL  
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

**QOSIMOVA SHAXNOZA NURIDDINOVNA**

**TECHNOLOGIES FOR ENSURING CONTINUOUS PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT OF DIRECTORS OF PRESCHOOL EDUCATIONAL  
ORGANIZATIONS**

**13.00.07 –Management in Education**

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

**Toshkent – 2023**

**The theme of the dissertation the Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences is registered by the Supreme Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan under the number № B2022.3.PhD/Ped1720**

The dissertation was carried out at the Institute for Retraining and Advanced Training of Directors and Specialists of Preschool Educational Organizations

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

**Scientific consultant:** **Eshpo‘latov Komil Abdusalomovich**  
PhD in Economics, Associate Professor

**Official opponents:** **Djanpeisova Gouxar Erkinovna**  
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

**Hurvaliyeva Tarmiza Latipovna**  
Doctor of Pedagogical Sciences, (DSc)

**Leading organization** Jizzakh State Pedagogical University named after Abdulla Kadyri

The defense of the dissertation will be held on "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023 at \_\_\_\_ at the meeting of the Scientific Council PhD.12 / 30.12.2019.Ped.80.01 at Retraining and in-service institute of directors and specialist of preschool educational (Address: Tashkent city, Yusuf Khos Khodjiba street, house 64. Phone: (+99871) 150-01-27; faks: (99871) 150-01-27; e-mail: [mtm-malaka.oshirish@exat.uz](mailto:mtm-malaka.oshirish@exat.uz)).

The dissertation can be looked through in the Information Resource Center of at Retraining and in-service institute of directors and specialist of preschool educational organizations (registration № \_\_\_\_\_) (Address: Tashkent city, Yusuf Khos Khodjiba street, house 64. Tel.: (+99871) 246-90- 38, (+99871) 246-90-39, fax: (+99871) 246-90-37.

The abstract of the dissertation was distributed on: "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023.

(Protocol at the register № \_\_\_\_\_ dated \_\_\_\_\_ 2023).

**N.X. Raxmankulova**  
Chairman of the Scientific Council  
for the award of academic degrees,  
d.p.s., professor

**Sh.E. Ne‘matov**  
Secretary of the Scientific Council  
for the award of academic degrees,  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor

**F.R. Kadirova**  
Chairman of the scientific seminar  
at the scientific council, Doctor of  
Pedagogical sciencec, Professor

## **Introduction (abstract of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD))**

**The purpose of the study** is to improve the technologies for ensuring continuous professional development of directors of preschool educational organizations.

### **Research objectives:**

scientifically and pedagogically analyze the state of the process of advanced training of the director of a preschool educational organization, develop a professional profессиogram of the director based on regulatory documents and foreign experience;

to improve the development models of the readiness of the director of a preschool educational organization for management activities based on the conducted scientific analysis;

to form the content of the need for continuous professional development of the director of a preschool educational organization, to develop criteria for evaluating the results of education and to carry out a mathematical and statistical analysis;

based on the needs, develop scientific and methodological recommendations for targeted management of the quality of education in the process of advanced training for the director of a preschool educational organization.

**The subject of the research** is the process of advanced training of directors of preschool educational organizations. 327 respondents took part.

The subject of the study is the content, forms, methods and means of advanced training for directors of preschool educational organizations.

**Research methods.** The following methods were used in the study: theoretical (analytical, comparative and comparative), diagnostic (questionnaire, testing, observation, design methods), prognostic (expert assessment, generalization of independent assessments), pedagogical experimental work and mathematical methods (statistical data processing, graphical representation of the results, etc.).

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

the pedagogical conditions for the implementation of the technology for ensuring the continuity of the process of advanced training of directors of preschool educational organizations were expanded on the basis of clarifying the professional-business, communicative, professional-pedagogical, organizational, prognostic, socio-psychological qualities of directors of preschool educational organizations and the development of its professional profессиogram;

the model for developing the readiness of the director of a preschool educational organization for managerial activities has been improved on the basis

of need-oriented, variable, student-oriented and professionally-oriented approaches;

the technology for ensuring continuous professional development of directors of a preschool educational organization has been improved based on the definition of information-analytical, planning-forecasting, organizational-practical, control-diagnostic, correctional-regulatory types of self-regulatory activities;

a technology has been developed for evaluating the effectiveness of the management activities of directors of a preschool educational organization based on motivational, cognitive, activity, reflexive criteria and high (creative), medium (productive), low (reproductive) indicators.

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

the technologies and principles, content, structure and level of ensuring the need for continuous professional development of the director of a preschool educational organization have been clarified;

the training module "Quality Management", based on the principles and approaches of creating a modern system, is included in the subject block of selection for the category of director of a preschool educational organization at the Institute for retraining and advanced training of directors and specialists of preschool education organizations;

a special course program was developed, a methodology, a model, a manual from the training module "Quality Management" for the category of director of a preschool educational organization in the block of elective disciplines and modern methods of management, quality and management efficiency in preschool educational organizations were developed on the basis of a productive-activity approach in educational process.

**The reliability of the research results** is explained by the fact that the approach used, methods and scientific and theoretical data were obtained from official sources, the effectiveness of the presented analyzes and experimental tests is based on mathematical and statistical analysis, conclusions, suggestions and recommendations introduced into practice, and the results obtained are confirmed authorized organizations.

**Scientific and practical significance of the research results.** Short-term courses teach technologies and principles, content, structure and level of ensuring the need for continuous professional development of the director of a preschool educational organization;

special course program, methodology, model, training module "Quality Management" based on the principles and approaches of creating a modern system for selecting disciplines for the category of director of a preschool educational

organization at the institute for retraining and advanced training of directors and specialists of preschool educational institutions

educational organizations is justified by the use of modern teaching and management methods, is explained by their use in order to improve the quality and efficiency of management in preschool educational organizations, organization based on a productive approach to the educational process, development of the preschool education system.

**Implementation of the research results.** Based on the developed theoretical and practical proposals on technologies for ensuring continuous professional development of the head of the organization of preschool education:

proposals have been developed to clarify the professional-business, professional-pedagogical, organizational, predictive, socio-spiritual and communicative qualities of the director's profессиogram, taking into account state requirements (Reference No. 03-02 / 2-796 MTV dated 03/25/2021);

on the basis of the director's profессиogram, software was created for online short-term training courses to train reserve leaders for the preschool education system (Order No. 160 of the Minister of Preschool Education of the Republic of Uzbekistan dated October 19, 2020, Order No. 38-A of the Rector of the IPPKDSDOO dated November 27, 2020). As a result, it has served to train competent, promising and managerial personnel for the preschool education system;

proposals and recommendations for improving the technologies for continuous professional development of directors based on the approaches of a need-based, diverse, personality-oriented and professional profессиogram through the curricula of short-term courses were used in the creation of educational programs (Order No. 74 of the Minister of Preschool Education of the Republic of Uzbekistan dated May 7, 2019 and Order No. 48-OJ of the Rector of the IPPKDSDOO dated May 20, 2019). As a result, the development of motivation for continuous professional development of the leading personnel of the preschool education system has been achieved;

from recommendations on the formation of the content of continuous professional development of directors in accordance with the needs, the organization of the process of professional development based on the principle of self-development, as well as the development of evaluation and diagnostic mechanisms at the stage of reflection, educational and methodological support for short-term courses organized for the targeted training of the personnel reserve of management personnel has been developed systems of state preschool educational organizations (letter No. 03-01 / 5-2158 of the Minister of Preschool Education of

the Republic of Uzbekistan dated August 8, 2022). As a result, it was possible to increase the effectiveness of these courses;

in the process of improving the qualifications of directors, taking into account the needs of the audience in the targeted management of the quality of education, regulatory and methodological documents on optional subjects were developed and used to create curricula for the training course for directors of preschool educational organizations (Order No. 202 of the Minister of Preschool Education of the Republic of Uzbekistan dated December 15, 2020, Order No. 248 of December 24, 2021 and Order No. 38-A of the Rector of the IPPKDSDOO of November 27, 2020). As a result, this served to improve the quality and effectiveness of the development of professional competence of leaders of preschool educational organizations.

**Approbation of the results of the study.** The results of the study were discussed at 2 international and 2 republican scientific and practical conferences.

**Publication of the results of the study.** On the topic of the dissertation, 19 scientific and methodological works were published, including 1 textbook, 2 methodological manuals, 9 scientific articles in scientific journals recommended for publication by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, of which 3 articles were published in republican and 6 articles in foreign journals

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references and applications. The text of the dissertation is 144 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I част; I part)**

1. Косимова Ш.Н. Организация и содержание процесса повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных учреждений // Достижения науки и образования. – Россия, 2019. – № 11. – С. 42-44.

2. Косимова Ш.Н. Разработка профессиограммы руководителя дошкольной образовательной организации // Проблемы педагогики. – Россия, 2020. – № 2. – С. 44-45.

3. Qosimova Sh.N. Conceptual approaches to the organization and content of the process of advanced training for heads of preschool educational institutions // European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences (EJRRES): Accepted Papers 2020 Vol. 8 No. 8. – P. 120-122.

4. Qosimova Sh.N. Learning business game as an effective form of organization of the process of advancing the process of preschool educational organizations // The American journal of social science and education innovations. (TAJSSEI) SJIF-5.857 DOI-10.37547/TAJSSEI. Volume 3 Issue 04, 2021. ISSN 2689-100X: [www.usajournalshub.com/index.php/tajssei](http://www.usajournalshub.com/index.php/tajssei)

5. Design of vocational training of managers and pedagogical personnel // Pindus Journal of culture, Literature, and ELT. ISSN: 2792-1883 Volume 11 for the month of November, 2021: <https://literature.academicjournal.io>

6. Qosimova Sh.N. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarini kasbiy rivojlantirish // Namangan davlat universiteti ilmiy axborotnomasi. – Namangan, 2020. – 6-son. – B. 321-325.

7. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining malakasini oshirish modelini takomillashtirish tamoyillari // Namangan davlat universiteti ilmiy axborotnomasi. – Namangan, 2020. – 9-son. – B. 393-399.

8. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tizimida pedagogik-psixologik modellashtirishning o'ziga xos xususiyatlari // O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligining ilmiy-metodik jurnali. – Toshkent, 2020. – 6-maxsus son. – B. 116-119

9. Qosimova Sh.N. Ensuring continuous professional development of directors of PreSchool education organization as a socio-pedagogical problem // Web of scholars: multidimensional Research Journal (MRJ) ISSN: (2751-7543). Volume: 01 Issue: 05 | 2022: <http://innosci.org>.

**II bo'lim (II часть; II part)**

10. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkiloti: boshqaruvning samarali usullari // Maktabgacha ta'lim metodikasi va nazariyasi. – Toshkent, 2019. – 7-son.

11. Yozda xam sportdan uzoqlashmang // Estetik fanlar metodikasi. –

Toshkent, 2019. – 7-son.

12. Qosimova Sh.N. Challenges improvtment of models of qualification of qualifications of heads of preschool educational organizations // Problems of science – 2020. – Boston, USA. – 6-son. – P. 35-40.

13. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari kasbiy rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlari // Milliy tarbiya va zamon: Respublika ilmiy-amaliy onlayn konferensiya materiallari. – Toshkent, 2020. – B. 154-157.

14. Косимова Ш.Н. Проблемы совершенствования модели повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций // Миллий тарбия ва замон: Республика илмий-амалий онлайн конференцияси. – Тошкент, 2020. – Б. 267-271.

15. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlari malakasini oshirish modelini takomillashtirishning o'ziga xos hususiyatlari // O'zbekistonda ilmiy-amaliy tadqiqotlar mavzusidagi respublika 19-ko'p tarmoqli ilmiy masofaviy onlayn konferensiya materiallari. – Toshkent, 2020. – 19-son. – B. 344-346.

16. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlarining malaka oshirish modelini takomillashtirishning pedagogik shart-sharoitlari // Zamonaviy ta'limda raqamli texnologiyalar: filologiya va pedagogika sohasida zamonaviy tendensiyalar va rivojlanish omillari: Xalqaro ilmiy-amaliy masofaviy konferensiya. – Toshkent, 2020. – B. 101-103.

17. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida jismoniy va yuridik shaxslar murojaatlari bilan ishlash va ijro intizomi: O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2020.

18. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayonlarini tashkil etish mazmuni: Uslubiy qo'llanma. – Toshkent, 2020.

19. Qosimova Sh.N. Maktabgacha ta'limda sifat menejmenti: Uslubiy qo'llanma. – Toshkent, 2022.