

**OLIV TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI ILMIV DARAJALAR BERUVCHI  
PhD.03/30.2023.PED.173.01 RAQAMLI ILMIV KENGASH**

---

**“TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO‘JALIGINI  
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI”  
MILLIV TADQIQOT UNIVERSITETI**

**MUSTAFOYEVA DURDONA ASILOVNA**

**OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA KLASTERTI YONDASHUV  
ASOSIDA MUTAXASSIS KADRLARNING BOSHQARUVCHANLIK  
KOMPETENTLIGINI TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTASIYASI  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2024**

**Pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertasiyasi avtoreferati  
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора педагогических  
наук (DSc)**

**Contents of dissertation of the Doctor of Pedagogical Sciences (DSc)**

**Mustafoyeva Durdona Asilovna**

Oliy ta'lim muassasalarida klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirish.....3

**Мустафоева Дурдона Асиловна**

Развитие управленческой компетентности специализированных кадров высших образовательных учреждений на основе кластерного подхода .....35

**Mustafoeva Durdona Asilovna**

Development of managerial competence of specialized personnel on the cluster approach .....69

**E'lon qilingan ishlar ro'yxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....74

**OLIV TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI ILMIV DARAJALAR BERUVCHI  
PhD.03/30.2023.PED.173.01 RAQAMLI ILMIV KENGASH**

---

**“TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO‘JALIGINI  
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI”  
MILLIV TADQIQOT UNIVERSITETI**

**MUSTAFOYEVA DURDONA ASILOVNA**

**OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA KLASTERTLI YONDASHUV  
ASOSIDA MUTAXASSIS KADRLARNING BOSHQARUVCHANLIK  
KOMPETENTLIGINI TAKOMILLASHTIRISH**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTASIYASI  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2024**

**Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.4.DSc/Ped645 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya "Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" Milliy tadqiqot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb sahifasida ([www.vocedu.uz](http://www.vocedu.uz)) va "ZiyoNet" axborot-ta'lim portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

<b>Ilmiy maslahatchi:</b>	<b>Ismailova Zuxra Karabaevna</b> pedagogika fanlari doktori, professor
<b>Rasmiy opponentlar:</b>	<b>Tuxtasinov Ilxomjon Madaminovich</b> pedagogika fanlari doktori, professor <b>Xo'jaev Alijon Atabekovich</b> pedagogika fanlari doktori, dotsent <b>Ismoilov Timur Islomovich</b> pedagogika fanlari doktori, professor
<b>Yetakchi tashkilot:</b>	<b>Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti</b>

Dissertatsiya himoyasi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/30.2023.PED.173.01 raqamli Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy Kengashning 2024-yil "\_\_\_\_" soat \_\_\_\_dagi majlisida bo'lib o'tadi (Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 4-uy.Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz))

Dissertatsiya bilan Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_ raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 4-uy.Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz)

Dissertatsiya avtoreferati 2024-yil "\_\_\_\_" kuni tarqatildi.  
(2024-yil \_\_\_\_\_dagi № \_\_\_\_\_ raqamli reestr bayonnomasi)

**U.Sh. Begimqulov**  
Ilmiy darajalar beruvchi  
ilmiy kengash raisi, p.f.d.,  
professor

**A.S. Djurayev**  
Ilmiy darajalar beruvchi  
ilmiy kengash kotibi, PhD,  
dosent

**Ya.U. Ismadiyarov**  
Ilmiy darajalar beruvchi  
ilmiy kengash qoshidagi  
ilmiy seminar raisi, p.f.d.,  
professor

## **KIRISH (Fan doktori (DSc) dissertasiyasi annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahonda qabul qilingan zamonaviy ta'lim konsepsiyasida ta'lim tizimini boshqarish, ta'lim sifatini baholash, boshqarish jarayoni va vositalari hamda texnologiyalarini takomillashtirish dolzarb vazifa etib belgilangan. Raqobatbardosh kadrlarni tayyorlashda ularning boshqaruv kompetentligini izchil rivojlantirishorqali ijtimoiy, iqtisodiy va madaniy taraqqiyotga erishish maqsadi ko'zlangan. Ta'limda yangi pedagogik strategiyalarni qo'llanishi bo'yicha AQSh, Yevropa, Janubiy Korea, Xitoy, Singapur, Yaponiya kabi davlatlarning ta'lim tizimi jahon reytingida etakchilik qilmoqda. Shu bois, TOP-1000 talikka kirgan yetakchi oliy ta'lim muassasalarining mutaxassislari raqobatbardoshligi, ishlab chiqarish sohasi, o'zining mutaxassisligi bo'yicha zaruriy kompetensiyalarga egaligi bilan xalqaro mehnat bozorida talabgorligi bilan alohida ajralib turishi ahamiyatlidir.

Dunyo ta'lim tizimida pedagog kadrlarning innovatsion va menejerlik salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan turli ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilmoqda. Pedagog olimlar va amaliyotchilar tomonidan ilmiy asoslangan ilg'or ta'lim texnologiyalari va ularni ta'lim-tarbiya jarayoniga joriy etish, me'yoriy hujjatlarni takomillashtirish, ta'lim sifatini yaxshilash bo'yicha tadqiqotlar olib borilmoqda. Oliy ta'lim tizimini ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlari ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda, fan, ta'lim va ishlab chiqarishning mustahkam integratsiyasini ta'minlash asosida ta'lim sifatini yaxshilash, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash, ilmiy va innovatsion faoliyatni samarali tashkil etish, xalqaro hamkorlikni rivojlantirish, ta'lim menejmentida innovatsion faoliyat, mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatini yanada rivojlantirish, ta'limning ishlab chiqarish korxonalarini bilan integratsiyasini rivojlantirishga oid ilmiy izlanishlarga e'tibor qaratilmoqda.

Mamlakatimizda so'nggi yillarda ta'lim jarayonini tashkil etish va boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, demokratik tamoyillarga asoslangan innovatsion ta'lim boshqaruvi hamda unga klasterli yondashuvni amalga oshirish, uzluksiz ta'lim tizimiga ilg'or pedagogik texnologiyalarni qo'llashga qaratilgan salmoqli ishlar amalga oshirilmoqda. Boshqaruv faoliyatidagi nazariy asoslar, tamoyillar, boshqaruv usullari, mutaxassis kadrlarning rahbarlik va liderlik munosabatlari, liderlik uslublari va fenomeni, rahbarning shaxsiy va kasbiy sifatleri, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, boshqaruvchiga xos kompetensiyalar tasnifi kabi masalalarni iqtisodiy hamda ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish asosida rahbarlarning boshqaruv faoliyatini rivojlantirish mazmunini loyihalashtirish, boshqaruv faoliyatlarini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish, rahbarlarining samarali boshqaruv faoliyatini rivojlantirish texnologiyalari kabi masalalar va rahbarlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishni taqozo etmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022–2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi, 2018-yil 21-sentabrdagi "2019–2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5544-son, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil

6-iyuldagi “2022-2026 O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirish tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-307-sonli qarori, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 28-fevraldagi “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasining “Insonga e‘tibor va sifatli ta‘lim yilida” amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi PF-27-sonli farmoni hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma‘naviy-ma‘rifiy rivojlantirishda, innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

**Dissertasiyaning mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi<sup>1</sup>.** Rahbarlarda boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishga yo‘naltirilgan bilan bog‘liq tadqiqotlar jahonning etakchi ilmiy markazlari va oliy ta‘lim muassasalari, jumladan, Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO, Shveysariya), Braziliya universiteti (Universidade de Brasilia, Braziliya), Jon Kennedi boshqaruv instituti (John F. Kennedy School of Government, AQSh), Ural Federal universiteti (Rossiya Federasiyasi), Davlat boshqaruv universiteti (Rossiya Federasiyasi), “Saville Assessment” kompaniyasi (Buyuk Britaniya), Ta‘lim akademiyasi (Rossiya), Chirchiq davlat pedagogika universiteti (O‘zbekiston) kabi oliy ta‘lim muassasalarida ilmiy izlanishlar olib borilmoqda.

So‘nggi yillarda tadqiqot ishi mavzusiga oid izlanishlar natijasida qator ilmiy natijalar olingan. Jumladan: boshqaruv lavozimlari professional standartlari tarmoq malaka talablari asosida ishlab chiqilgan (Universidade de Brasilia, Brasilia); boshqaruvchanlik kompetentsiyalari har bir soha xususiyatlaridan kelib chiqib (John F. Kennedy School of Government, AQSh); Ural Federal universiteti (Rossiya Federasiyasi), oliy ta‘lim rahbarlik lavozimlariga zaxira kadrlarni shakllantirishning dasturiy tizimi raqamli texnologiyalar vositasida yaratilgan (Davlat boshqaruv universiteti, Rossiya Federasiyasi); zamonaviy menejment kompetentsiyalari modeli va boshqaruvchi xulq-atvor standartlari asosida yaratilishi takomillashtirilgan (Buyuk Britaniyadagi “Saville Assessment” kompaniyasi); mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish tamoyillariga asoslangan boshqaruv modeli ishlab chiqilgan (University of Peloponnese, Gresiya; University of Strasbourg, Fransiya); klasterli yondashuv asosida ta‘lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligi takomillashtirilgan (“Toshkent irrigatsiya va qishloq xo‘jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti” Milliy tadqiqot universiteti).

---

<sup>1</sup> Dissertasiya mavzusi bo‘yicha xalqaro ilmiy tadqiqotlar sharhi The role of vocational education and training curricula in economic Development George S. Mouzakitis doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.616, Managing the development of training of competitive professionals in vocational educational institutions University of Management Education, 52-A Sichoviyh Striltsiv Str., Kyiv, 04053, Ukraine Kryvyi Rih Professional Mining and Technology Lyceum, Elistynska Str., Kryvyi Rih, 50053, Ukraine va boshqa manbalar asosida amalga oshirilgan.

Dunyoning yetakchi ta'lim muassasalarida oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlari boshqaruvchanlik kompetentligini klasterli yondashuv asosida takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tadqiqotlar olib borilmoqda: mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyatidagi zamonaviy yondoshuvlar va modellarini ishlab chiqish; mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish orqali sifat menejmentini takomillashtirish; klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda asosiy strategik vazifalarni belgilash, tashkiliy-pedagogik tuzilmasini, metodik modelini ishlab chiqish, mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish bo'yicha klasterli yondashuv asosida o'quv metodik ta'minotini mazmunan takomillashtirish. Shuningdek, mediateknologiyalar va tyutorlik tizimini joriy etish orqali mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish mexanizmi ishlab chiqilgan (Technology and methodology of vocational education), ta'lim muassasasi pedagoglari va tyutorlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan ta'lim paradigmalari ishlab chiqilgan (Rossiya).

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Mamlakatimizda pedagogik ta'limning ilmiy-nazariy asoslari, undagi uzluksizlik, uzviylik va izchillik va boshqa tamoyillari, ta'lim klasterining innovatsion modeli hamda uni amaliyotga tatbiq etish mexanizmlari G'.I.Muxamedov, Sh.Q.Mardonov, U.N.Xodjamqulov, Sh.I.Botirova, S.A.Toshtemirova, N.M.Koshanova, G.N.Sharipova va boshqalarning ishlarida muayyan darajada yoritilgan. Oliy ta'lim tizimida mutaxassis kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, ta'lim jarayoniga klasterli yondashuv, mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik mahoratini rivojlantirishga oid ilmiy tadqiqotlar respublikamiz olimlari: N.Azixodjayeva, U.Begimqulov, R.Djo'rayev, F.Zakirova, Sh.Qurbonov, A.Musurmanova, B.Ma'murov, Sh.Mardonov, Q.Olimov, M.Urazova, Sh.Sharipov, N.Egamberdiyeva, F.Yuzlikayev<sup>2</sup> hamda U.Inoyatov, Ya.Ismadiyarov, J.Yo'ldoshev, A.Magrupov,

---

<sup>2</sup> Azixodjaeva N.N. Pedagogik texnologiyalar va pedagogik ma'horat.-T: 2003. -104 b.; Begimkulov U.Sh. Pedagogik ta'lim jara'nlari axborotlashtirishni tashkil etish va boshqarish nazariyasi va amaliyoti. Ped.fan.dok. ... diss.-T.:2007.-305 b.; Djuraev P.X. Organizatsionno-pedagogicheskie osnovy intensivatsionnoy sistema professional'noy podgotovke v uchebnykh zavedeniyah professional'nogo obrazovaniya. Avtoref. diss...dok. ped. nauk. -T.:1995. - 43 s. Zakirova F.M. Teoreticheskie i prakticheskie osnovy metodicheskoy podgotovki budushchix prepodavateley informatsionnoy tekhnologii v pedagogicheskix VUZax. Avtoref. diss. ...dok.ped.nauk. -Tashkent, 2009. - 39 s.; Inoyatov U.I. Teoreticheskie i organizatsionno-metodicheskie osnovy upravleniya kontrolya kachestva obrazovaniya v professional'nom kolledzhe. Diss...dok. ped.nauk. - T.:2003. -327 s.; Kurbanov Sh.E., Seitxalilov E.A. Upravlenie kachestvom obrazovaniya. -T.: Sharq, 2004. -552 s.; Musurmanova O. Yokori sinf uquvchilari ma'naviy madaniyatini shakllantirishning pedagogik asoslari. Ped.f.d. ... diss.-T.: 1993.- 364 b.; Muslimov N.A. Kasb ta'limi uqituvchisini kasbii shakllantirishning nazariy metodik asoslari. Ped.fan.dok....diss. -T.: 2007. -315 b.; Ma'murov B.B. B'ulajak uqituvchilarda akmeologik endashuv asosida ta'lim jara'ni loyihalash kunikmalarini rivojlantirish tizimi. Ped.fan.dok....diss. avtoref. -T.: 2018. - 32 b.; Mardonov Sh. Pedagog kadrlari ta'limiy kadrlar asosida tayyorlash va malakasini oshirishning pedagogik asoslari. Ped.fan.dok. ...diss.- T.: 2006.-302 b.; Olimov Q.T. Maxsus fanlardan uquv adabiyatlari yangi avlodini yaratishning nazariy-uslubiy asoslari. Ped.fan.dok. ...diss. - T.: 2005. -286 b.; Urazova M.B. B'ulajak kasbii ta'lim pedagogini loyihalash faoliyatiga tayyorlash texnologiyasini takomillashtirish. Ped. fan.dok....diss. avtoref.-T.: 2015. 21 b.; Sharipov Sh. Uquvchilar kasbii ijodkorligi uzviyligini ta'minlashning nazariyasi va amaliyoti. Ped.fan.dok. ...diss.avtoref. - T.: 2012.- 46 b.; Egamberdiyeva N.M. Madaniy insonparvarlik endashuvi asosida talabalarni shaxsiy hamda kasbii ijtimoiylashtirish nazariyasi va

M.Saidov, S.Turg'unov, M.Baybayeva, M.Mirsoliyeva, M.Yuldashev<sup>3</sup>larning ilmiy ishlarida ta'lim tizimi menejmenti, oliy pedagogik ta'lim tizimida ta'lim menejmentni shakllantirish, mutaxassis kadrlar va rahbar kadrlarning funksional menejmentini integratsiyalash mexanizmlarini joriy etish, ta'lim sifati menejmentini takomillashtirishda boshqaruv kompetentligi masalalariga alohida e'tibor qaratilgan.

MDH mamlakatlari olimlaridan: T.Bazarov, A.Derkach, I.Zimnyaya, E.Zeer, N.Kuzmina, Ye.Kudryavseva, A.Markova, V.Slastenin<sup>4</sup>, Anisimova P.F., Ibragimova G.I., Shubert Yu.F., Korchagina E.A., Panasyuk V.P., Potashnik M.M., Subetto A.S boshqaruv kompetentligini rivojlantirish metodologiyasi, klasterli yondashuvning shaxs faoliyati va kasbiy kamolotidagi o'rni, kompetensiyalar menejmenti masalalari o'rganilgan.

Xorijiy olimlardan S. Bryu, K. Makkonell, Dj. Robinson, Dj.Keyns, A. Kurno, E. Shostr R. Kettel, R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher<sup>5</sup>, Dj. Greyson, K. Rodgers, Dj. Dyui, A.Maslou, R.Martens, K.Dell, J.F.Liotar<sup>6</sup> kabi olimlar mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish texnologiyalarini aniqlash, tahlil qilish hamda rivojlantirish masalalari bo'yicha ilmiy-tadqiqot olib borishgan.

Yuqorida qayd etilgan olimlar va mutaxassislarning tadqiqot ishlari va nashrlarida bildirilgan fikrlar ushbu dissertatsiya ishini amalga oshirishda muhim

---

амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.фан.док... дисс.-Т., 2010. -332 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности. Дис... док. пед. наук. – Т.: 2012. –284 с.

3 Исмадияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизmlарини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.; Йўлдошев Ж.Ф. Таълим янгиланиш йўлида. – Тошкент: Ўқитувчи, 2000.-207 б.; Магруппов. А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизmlарини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т.: 2017. 31 б.; Саидов М. Олий таълим тизимида молиявий бошқарув.-Т.: 2011. 432 б.; Тургунов. С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2016. - 31 б.

4 Базаров Т.Ю., Еркина Б.Е. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. 430 с.; Деркач. А., Зазыкин.В. Акмеология. - СПб.: Питер, 2003. - 256 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.; Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качества профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14); Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001. ; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менежмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менежмент компетенции. Санкт Петербург.: 2012-340 с.; Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.; Сластенин В.А, Чижакова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. - М.: Владос, 2005.- 282 с.; Hutmacher W. Key competencies for Europe//Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasburg, 1997.

<sup>5</sup> Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.:1982.; D.Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203. November 2005.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализция. М.: 2002. (англ.1984).

<sup>6</sup> Макконелл К.Р, Брю С.Л. Экономикс. Учебник. -М.: ИНФРА - М. - 2003. - 972 С., Робинсон Дж. Теорема Эйлера и проблема распределения // Вехи экономической мысли. Том 3. Рынки факторов производства. Под общ. ред. В. М. Гальперина. СПб: Экономическая школа, 2000., С., Кэттелл Р. Психология индивидуальности. Факторные теории личности. / Р. Кэттелл, Г. Айзенк, Г. Оллпорт. – М.: Прайм–Еврознак, 2007. – 128 С., Грейсон Дж, Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Экономика, 1991. - 320 С., Роджерс К.К науке о личности // История зарубежной психологии. [Пер. с англ.]. – М.: Академический проект, 2003. - С. 685 - 714., Маслоу А.Г. Мотивация и личность. // Серия «Мастера психологии». 3–е изд. СПб.: Питер, 2010. – 352 С., .

ahamiyat kasb etdi. Biroq, ta'lim muassasalarida klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarni boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish ilmiy tadqiqot obyekti sifatida maxsus o'rganilmagani jihatidan mazkur dissertatsiya ishi dolzarbdir.

**Dissertasiya mavzusining dissertasiya bajarilgan ilmiy tashkilot yoki ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi.** Dissertasiya tadqiqoti "Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" Milliy tadqiqoti universitetining "Professional ta'lim tizimida nazariya va amaliyot birligi asosida malakali kadrlar tayyorlash" (2021-2024 yy.) mavzusidagi grant loyihasi doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** oliy ta'lim muassasalarida klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlashda boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning pedagogik-psixologik asoslarini tahlil qilishda zamonaviy yondashuvlarni asoslash;

mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda asosiy strategik vazifalarni belgilash, tashkiliy-pedagogik tuzilmasi hamda boshqaruv piramidasi modelini ishlab chiqish va amaliyotda tatbiq etish;

mutaxassis kadrlarni innovatsion-interaktiv texnologiyalarga asoslangan holda boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish modelini ishlab chiqish;

mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish bo'yicha klasterli yondashuv asosida o'quv-uslubiy ta'minotini mazmunan takomillashtirish;

mutaxassis kadrlarni boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlanganlik darajasini aniqlashning parametrlari, indikatorlari va baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish.

**Tadqiqotning obyekti sifatida** oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini takomillashtirish jarayoni belgilanib, pedagogik tajriba-sinov ishlarida "Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" Milliy tadqiqot universiteti, Namangan muhandislik-texnologiya instituti, Jizzax politexnika instituti, Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti hamda Toshkent davlat agrar universitetining tyutorlari, dekan o'rinbosarlari, guruh murabbiylari, qolaversa yuqori kurs magistrarlari hamda 4 bosqich "Professional ta'lim" yo'nalishi talabalari ishtirok etishgan

**Tadqiqotning predmetini** klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning mazmuni, shakli, metodlari va vositalari tashkil etadi.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqotda ilmiy-metodik adabiyotlarni o'rganish, qiyosiy tahlil, pedagogik kuzatuv, tajriba-sinov tahlili, ijtimoiy metodlar (anketa, test, savol-javob, cuhbat, intervyu, mikrokeys) pedagogik tajriba-sinov, matematik-statistik tahlildan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlashda boshqaruvchanlik kompetentligining tarkibiy qismlarini belgilash

(bilish darajasi, ijtimoiy-shaxsiy va kasbiy-pedagogik) hamda tanqidiy-ijodiy fikrlash, shaxsiy va kasbiy sifatlar, o'zini-o'zi boshqarish tayanch kompetensiyalarni rivojlantirishga ta'sir etuvchi shart-sharoitlarni aniqlashga ustuvorlik berish asosida takomillashtirilgan;

mutaxassis kadrlarni boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirish modeli mazmunli, diagnostik, kommunikativ hamda loyihalash tashkiliy faoliyat traektoriyalarni strategik tashxislash, mutaxassis kadrlar bilan ishlashda individual-psixologik va pedagogik shart-sharoitlari imkoniyatlarini produktivlik darajasiga barqaror moslashtirish orqali takomillashtirilgan;

ta'limni modernizatsiyalash sharoitida mutaxassis kadrlarning samarali boshqaruv faoliyati mexanizmlari klasterli yondashuv tamoyillari asosida antropologik, autopsixologik xususiyatlariga muvofiq amaliy g'oyalarni tatbiq etish orqali takomillashtirilgan;

oliy ta'lim muassasalari va ishlab chiqarish korxonalarini o'rtasidagi tashkiliy-hamkorlik mexanizmi boshqaruv faoliyatini jamoada rivojlantirish dinamikasiga bo'lgan ehtiyojlar, turli vaziyatlarda ijtimoiy bashoratlash funksiyalari orqali klasterli yondashuv asosida adekvatlik va validlik bo'yicha takomillashtirilgan;

mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini yaratish mezonlari aksiologik munosabatning baholash ko'rsatkichlarini prognostik, diagnostik, motivasion, ijodkorlik sifatlarini ishlab chiqish asosida takomillashtirilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

klasterli yondashuv asosida ta'lim jarayonida Flipped Classroom, Cluster-Pyramid, vizual dasturlash tilidan (Visual C++), "Muloqot" hamda "Blokcheyn" texnologiyasi metodlarini qo'llash orqali mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishga asoslangan o'quv-didaktik ta'minot ishlab chiqilgan;

boshqaruv tamoyillari va xususiyatlaridan kelib chiqib, mutaxassis kadrlar boshqaruv faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv faoliyatiga ijodiy yondashuvlar, ta'lim sifatini oshirish maqsadida klasterli yondashuv asosida "Tyutorlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish" nomli uslubiy qo'llanma hamda klasterli yondashuv asosida ishlab chiqarish korxonalarini bilan hamkorlikda "Bo'lajak mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatini rivojlantirish" deb nomlangan qisqa muddatli mualliflik kursi tashkil etilgan; (*Intellektual mulk agentligi guvohnomasi № DGU 14396, 10.01.2022 y*);

mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda innovasion ta'lim metodlari, vositalari, shakllarini takomillashtirish maqsadida mutaxassis kadrlarni boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning uzluksizligini ta'minlashga qaratilgan magistraturaning barsha yo'nalishlari uchun "Maxsus fanlarni o'qitish metodikasi" fani bo'yicha elektron darslik yaratilgan; (*Intellektual mulk agentligi guvohnomasi № BGU 1126, 10.10.2023 y*);

pedagogik ta'lim klasterining aniq maqsad va vazifalarini belgilash, yosh mutaxassis kadrlarni boshqaruv kompetentligini rivojlantirish texnologiyasini takomillashtirishga yo'naltirilgan "Kasbiy pedagogika" nomli darslik, magistratura yo'nalishlari uchun "Методика преподавания специальных дисциплин" nomli darslik ishlab chiqilgan; (*Intellektual mulk agentligi guvohnomasi № DGU 26964,*

20.06.2023 y);

jamoada boshqaruv muhitini yaratish hamda boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning pedagogik-psixologik asoslarini tahlil qilishga qaratilgan “Kasbiy psixologiya”, “Tarbiyaviy ishlar metodikasi” nomli o‘quv qo‘llanmalar, “Ta’lim jarayonida pedagogik innovatsion klaster” nomli uslubiy tavsiyalar orqali o‘quv-didaktik ta’minot takomillashtirilgan. (*Intellectual mulk agentligi guvohnomasi № DGU 33550, 28.02.2024 y*).

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Qo‘llanilgan tizimli va integrativ yondashuvlar, metodlar, vositalar, nazariy ma’lumotlar, yurtimiz va xorijiy olimlarning tadqiqot natijalari normativ hamda rasmiy manbalardan olinganligi, shuningdek tajriba-sinov ishlari samaradorligi matematik-statistik metodlar yordamida asoslanganligi, olingan natijalarni amaliyotda joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ta’lim jarayoni paradigmatlari asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning shakli, usul va vositalari tasniflanganligi hamda klasterli yondashuv asosida ta’lim makonida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish xususiyatlari, o‘ziga xos shart-sharoitlar aniqlanganligi va tahlil etilganligi, boshqaruv kompetentligini rivojlanganlik dapajasini aniqlash bo‘yicha ilmiy-metodik tavsiyalarning ishlab chiqilganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ta’lim jarayonida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda ijodiy-kreativ va boshqaruvchanlik muhitini yaratish hamda modernizatsiyalashgan axborot-metodik ta’minot ishlab chiqilganligi bilan izohlanadi. Shuningdek, ishlab chiqilgan taklif va tavsiflar, metodikalar o‘quv-tarbiya faoliyatida kreativ fikrlash, ta’lim jarayonida klasterli yondashuvni amalga oshirish, zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash va boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish bo‘yicha o‘quv-uslubiy ta’minotini takomillashtirishga xizmat qiladi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarni boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishga oid tadqiqot natijalari asosida:

mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyatiga kirishi, ularda boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning mezonlari asosida oliy ta’lim sohasidagi mutaxassis kadrlarda boshqaruvchanlik kompetentligini shakllantirish bo‘yicha magistratura (maxsus fanlarni o‘qitish metodikasi) va balaklavriatura yo‘nalishlari uchun fan dasturlari ishlab chiqilgan va o‘quv rejasiga kiritilgan, axborot-metodik ta’minot ishlab chiqilgan va o‘quv amaliyotiga joriy etilgan (Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 21-iyundagi 02/01-01-98-sonli ma’lumotnomasi).

mutaxassis kadrlarni boshqaruv va kasbiy faoliyatga tayyorgarlik darajalarining tarkibiy qismlarini belgilashga oid taklif va tavsiyalardan yosh mutaxassis kadrlarni boshqaruv kompetentligini rivojlantirish texnologiyasini takomillashtirishga yo‘naltirilgan “Kasbiy pedagogika” nomli darslik (№ 26964 guvohnoma), magistratura yo‘nalishlari uchun “Методика преподавания специальных дисциплин” nomli darslik (№15644 guvohnoma) tyutorlar faoliyati

malaka talablarini ishlab chiqishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 21-iyundagi 02/01-01-98-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur tavsiyalar ta'lim jarayonida mutaxassis kadrlarda boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan texnologiyalarni takomillashtirish bo'yicha didaktik ta'minotni boyitishga xizmat qilgan;

ta'lim jarayonida mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlash muammolarining uslubiy, tashkiliy, boshqaruv, psixologik sifatlarini aniqlash va tavsiflash; ta'lim jarayonida boshqaruvchanlik qobiliyatlarini oshirish muammolarini taxlil qilish maqsadida "Tyutorlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish" hamda "Bo'lajak mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatini rivojlantirish" qisqa muddatli maxsus kurslar; mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishga doir tavsiyalardan "Professional ta'lim tizimida nazariya va amaliyot birligi asosida malakali kadrlar tayyorlash" (2021-2024 yy.) mavzusidagi grant loyihasini bajarishda foydalanilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 21-iyundagi 02/01-01-98-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur tavsiyalar mutaxassis kadrlar boshqaruv va kasbiy kompetentligini rivojlantirish darajalarini oshirishga xizmat qilgan;

klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlashni takomillashtirishning ilmiy-metodik ta'minotini boyitish maqsadida innovatsion mashg'ulot ishlanmalari, kreativ o'qitish metodlari, pedagogik dasturiy vositalar "Maxsus fanlarni o'qitish metodikasi" fani bo'yicha elektron darslik ishlab chiqildi (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 21-iyundagi 02/01-01-98-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur elektron ta'minot ta'lim jarayonida klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish sifati va samaradorligini oshirishga xizmat qilgan;

mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik bilimini baholash uchun test, elektron o'quv-qo'llanma dasturlarining o'quv jarayonida qo'llanilishi ularning boshqaruv va kasbiy kompetentligini rivojlantirish hamda shu asosda ta'limda klasterli yondashuvni amalga oshirish yordamida mutaxassis kadrlarda boshqaruv kompetentlik darajasini baholashga oid tavsiyalar mazmuniga singdirilgan (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 21-iyundagi 02/01-01-98-sonli ma'lumotnomasi). Natijada, mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish, ta'lim jarayonida klasterli yondashuvning samaradorligini oshirish hamda o'zini-o'zi boshqarish kompetensiyalarni rivojlantirishga ta'sir etuvchi shart-sharoitlarni aniqlashga, uslubiy-metodik ta'minotini takomillashtirish imkonini bergan.

**Tadqiqot natijalarining aprobasiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 4 ta xalqaro va 6 ta respublika anjumanlarida muhokama qilingan va ma'qullangan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi.** Tadqiqot mavzusi bo'yicha jami 40 ta ilmiy ishlar, 1 ta monografiya hamda O'zbekiston Respublikasi OAK tavsiya etgan asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya qilingan ilmiy nashrlarda 14 ta maqola, shu jumladan, 4 ta xorijiy, 10 ta respublika miqyosidagi jurnallarda chop etilgan va 4 ta Intellektual mulk agentligi guvohnomalari olingan.

**Dissertasiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertasiya hajmi 225 betni tashkil etgan, kirish, to'rtta bob, xulosalar hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat.

## DISSERTASIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida tadqiqotning dolzarbligi va zarurati asoslangan, dissertasiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi keltirilgan, muammoning o'rganilganlik darajasi, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti hamda predmeti shakllantirilgan, tadqiqot usullari hamda tadqiqotning ilmiy yangiligi, natijalarning ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etilishi, e'lon qilingan ishlar, dissertasiya tuzilishi ma'lumotlari keltirilgan.

Dissertasiyaning **“Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida ta'lim jarayonida klaster yondashuvini amalga oshirishning nazariy va amaliy jihatlari, mazmun-mohiyati o'rganilgan, mamlakatimiz va xorijiy davlatlarda oliy ta'limning nazariyasi hamda amaliyotida oliy ta'lim tizimi hamda raharlik faoliyatida boshqaruvga klasterli yondashuv muammosiga qaratilgan komparativ (qiyosiy) tahlillar keltirilgan, ta'lim jarayonida boshqaruv kadrlariga zaruriy bo'lgan yondashuvning ijtimoiy-pedagogik shart-sharoitlari, mutaxassis kadrlarni kasbga tayyorlashda zaruriy kompetensiyalar tarkibi aniqlangan, halqaro pedagogik tajribalar asosida rivojlangan mamlakatlarda ta'limni boshqarishdagi zamonaviy asosiy tamoyillar tahlili, boshqaruvchanlik kompetensiyasining ilmiy aspektlari, boshqaruvda maqsadlarni to'g'ri qo'yish qobiliyatini haqida ilmiy ma'lumotlar, pedagogik-kasbiy faoliyatni rejalashtirishda boshqaruv kompetensiyalarni shakllantirish uchun zarur vositalar haqida asosiy tushunchalar va tahlillar keltirilgan.

Bugungi kunda ta'lim muassasasining samarali faoliyati ko'p jihatdan undagi menejmentning sifatiga bog'liq. Ta'lim muassasasi rahbarining rahbarlik salohiyati va mahorati mazkur menejmentning sifatini belgilar ekan, ushbu xususiyatlarning o'zi rahbar kadrning tayanch ma'lumoti, bilimi, ko'nikma va malakasiga asoslanadi.

Rahbarlik faoliyatining eng nozik jihati – bu o'quv muassasasida o'qituvchi va xodimlar hamda ta'lim oluvchilar bilan ish olib borish, ularning hamkorlikdagi faoliyatini tashkil etish, pedagogik jamoani bir maqsad yo'lida birlashtirish, ularning hurmatini qozonish, sog'lom kommunikativ muloqotni amalga oshirish hisoblanadi. Bu esa rahbardan ijtimoiy psixologiya, muloqot san'ati va mahorati to'g'risidagi bilim, ko'nikma va malakalarga hamda kommunikativ, konstruktiv va tashkilotchilik qobiliyatlarga ega bo'lishni talab etadi.

Nazariy manbalar mazmuni bilan tanishish shuni ko'rsatadiki, bo'lajak rahbarlarning boshqaruv faoliyati va uni rivojlantirish muammosi ko'plab tadqiqotchilarning ilmiy izlanishlarida turli yo'nalishlarda o'rganilgan. Rahbar shaxsini o'rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo'lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi ijtimoiy munosabatlar o'ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo'lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovon-ligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlariga va xislatlariga bog'liq bo'lganligida ko'ringan.

O'rta Osiyoning buyuk donishmandlaridan biri bo'lmish Abu Rayhon Beruniy

ham boshqaruv va boshqaruvchi shaxsi xususida o'zining bir qator fikr-mulohazalarini bayon etgan. U har bir kishiga baho berish uchun, uning qilgan ishini kuzatish mumkinligini ta'kidlaydi: "har bir odamning bahosi o'z ishini ajoyib bajarishidadir". Uning fikricha, tabiatan boshqarishga moyil bo'lgan rahbar o'z fikri va qarashlarida qat'iy bo'lishi, ishlarni amalga oshirishda donishmandlar tomonidan bildirilgan ilg'or mulohazalarga bo'ysunishi, oliy va past tabaqalar, kuchlilar va kuchsizlar orasida tenglik va adolat o'rnatishdan iboratdir.

XI asrning yirik allomalaridan Yusuf xos Xojib o'zining "Qutadg'u bilig" asarida "kishi qanchalik yuqori martabaga erishmasin, u baribir kamtar bo'lib qolishi lozim" degan g'oyani ilgari suradi, ya'ni boshqaruvchi shaxsi, ya'ni xalq bilan birga va adolatli bo'lishi lozimligi, tabiatan yaxshi niyatli, yuksak axloq sohibi, to'g'ri ishlar qilishi, farmonlarni adolatli ravishda chiqarishi kerak deb ta'kidlaydi. Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyandalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag'ishlangan bo'lib, ularda ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g'oyalari ustuvor etib olingan.

Bundan tashqari O.Musurmanova, M.Quronov, B.Ma'murov, Sh.Mardonov, N.Egamberdiyeva ishlarida oliy ta'lim muassasalari raxbarlarining ma'naviy qiyofasi, ta'limda milliy qadriyatlarni uyg'unlashtirish hamda oliy ta'lim muassasalarida ma'naviy-ma'rifiy ishlarni tashkillashtirishda foydalanish mumkin bo'lgan zamonaviy axborot-kommunikasiya texnologiyalarining imkoniyatlari, a'lim-tarbiyaning maqsadlaridan kelib chiqib samarali foydalanish bo'yicha metodik tavsiyalar keltirilgan.

Rahbarlarning boshqaruv faoliyatini rivojlantirish strategiyalarini muassasaning innovasion menejment dinamikasi, korporativ boshqaruv samaradorligi, shuningdek tashkiliy-boshqaruv madaniyati prizmasi asosida loyihalashtirish, rivojlantirish va monitoringini olib borish tamoyillari va ularning klassifikatsiyasi tadqiqotchilar S.Taylor, R.Thorpe, P.R.Sparrow, T.Yu.Bazarov, E.I.Kudryavseva, A.T.Sergeev, M.Yo'ldoshev, S.Turg'unov, A.Magrupov, Ya.Ismadiyarovlar tomonidan ilmiy-nazariy jihatdan asoslangan.

Anri Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlaridandir, u o'zining boy amaliy tajribasini "umumiy va sanoat boshqaruvi" nomli kitobida boshqarish tamoyillari: mehnat taqsimoti, vakolat va ma'suliyat, intizom, individuallik, yo'nalishning (maqsad) bir xilligi, shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysunishi, xodimlarni taqdirlash, markazlashish, boshqaruvdagi ierorxiya, tartib, adolatlilik, xodim uchun ish joyining doimiyliigi, tashabbuskorlik, korporativ ruhiyat ekanligini ta'kidlaydi.

Nemis olimlaridan g.Gibsh va M.Forverg, rus olimlaridan V.Parigin, L.Uminskiy, M.Jukov, A.I.Tsherbakov, va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda boshqaruvda qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublariga tavsif berib chiqamiz. Bu to'rt uslub: avtoritar, demokratik, liberal va partisipativ boshqaruv uslublaridir.

Ushbu tahlillar natijasi shuni ko'rsatadiki, mutaxassis kadrlar tomonidan boshqaruv muhitni yaratishning asosiy qoidalarini ko'rsatib o'tishimiz lozim:

hamkasblar bilan xushmuomla bo'lish, ziddiyatli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qilish; axborotni tez o'zlashtirish, uning ustida ishlash va o'z vaqtida pedagogik jamoa bilan muhokamlarda etakchi bo'lish; mavjud imkoniyatlardan maqsadga yo'naltirilgan holda foydalanish; yangi, zamonaviy innovasion texnologiyalarni tezkorlik bilan o'zlashtirish; o'z faoliyatini tahlil qilish, takliflar kiritish jarayonida jamoa bilan hamnafas bo'lish; xodimlarni ularning shaxsiy va ish qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda boshqarishni o'rganish; ta'lim jarayonini davlat ta'lim standartlari talablari asosida boshqarishga o'rganib borish, o'quv-tarbiya jarayonini samaradorligini ta'minlash va sifatini oshirishda faollik ko'rsatish; kelajakni oldindan ko'ra bilish, o'rganish, xodimlar bilan ishlash dasturini tuzish va uni amalga oshirish; boshqaruvni tashkil qilish – xodimlarning ijtimoiy-moliyaviy faoliyatini yaxshilash uchun sharoitlar yaratish; topshiriqlarni taqsimlash – qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish, ularni hal etish maqsadlarida buyruqlar chiqarish; kelishish – xodimlarning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda, yuzaga kelgan vaziyatni o'rgangan holda jamoada ishlar taqsimotini o'zaro moslashtirish.

Boshqaruv pedagogikasi yoki tadqiqotchi olimlarning ilmiy-nazariy qarashlari bilan birga bu masalaga hayotiy tajribalar asosida ba'zi bir yondashuv va fikrlar bildirish foydadan holi bo'lmaydi. Unda yosh rahbar qanday qilib pedagogik jamoa hurmatini qozonishi mumkinligi, shuningdek xodimlar bilan ishlashda nimalarga e'tibor qaratish kerakligi to'g'risida quyidagi tavsiyalar beriladi:

pedagogik mahorat ta'lim jarayoni xususiyatlarini bilish, uni tashkil etish va harakatga keltira olish ko'nikmasi hisoblanadi;

texnologik mahorat konstruktiv va tashkilotchilik qobiliyatlari bilan bog'liq bo'lib, aniq ish faoliyatini uddalash, ya'ni axborot olish, uni yetkazish, ishni tashkil etish va rejalashtirish jarayonini o'z ichiga oladi;

kommunikativ mahorat insonlarni to'g'ri tushunish, ular bilan hamkorlikda harakat qilish, muloqot qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan ko'nikmalardan tashkil topadi;

tahliliy mahorat ta'lim jarayonini chuqur va puxta tushunish, tizimning eng oddiy va murakkab elementlarini bilish, yaxlitlikni qismlarga ajratish, aksincha, qismlarni yaxlitlash, o'z faoliyatini taftish va tahlil qila bilishdan iboratdir;

xizmat yuzasidan munosabatga kirishish mahorati rahbarlik bir necha bosqichni o'zida mujassam etgani bilan ancha murakkabligini ko'rsatadi.

Biz oliy ta'lim muassasalari hamda tashkilotlarning rahbarlik faoliyatini taqqoslaganimizda tashkilot miqyosida boshqaruv funktsiyalari quyidagicha ifoda etiladi:

1. Maqsadga yo'naltirilgan funksiya – tashkilotni ma'lum maqsad uchun faoliyatidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

2. Tashkiliy funksiya – tashkilotning mavjud imkoniyatlaridan samarali darajada foydalana olish tushuniladi. Bunda rahbarning bajarishi zarur bo'lgan vazifalar ketma-ketligi ifodalanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, tashkilot boshqaruvining asosiy funktsiyalaridan quyidagi xususiy funktsiyalarni keltiramiz: rejalashtirish, ya'ni maqsadga muvofiq natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvurlar, ularga erishish bosqichlari va uslublar.

Bunda asosiy tamoyil - rahbar va xodimlarni muvofiqlashtirishdir;

nazorat qilish, ya'ni tashkilot faoliyati, uning resurslari, boshqaruvning ta'sirchanligi hamda asosiy nazorat - xisob-kitob jarayonidagi real faoliyat tushuniladi;

shaxsiy-pedagogik funksiyalar, tashkilot xodimlarining jamiyatda va o'z korxonalarida qabul qilingan me'yorlar va huquqlari doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi;

ijtimoiy funksiya, bunda turli kasblar faoliyati va ularga haq to'lashdagi tafovutlar, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi;

rag'batlantiruvchi funksiya, ijro intizomini me'yorda bo'lishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirishdan iborat.

Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va boshqaruvchanlik kompetentligini tartibga soladi, ya'ni tayyorgarlikning mazmun va shaklini variyasiyalash (variation) tamoyili - ta'lim menejerlarini shaxsga yondashuvi yo'l-yo'riq (ustanovka)larini nisbatan to'liq amalga oshiradi, mustaqil hamda anglagan holda maqsadlar, qadriyatlarini belgilab olishni nazarda tutadi.

Shu bilan bir qatorda oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligi ularning jamoa hamda ta'lim sub'ektlari o'rtasidagi ijtimoiy boshqaruv samaradorligiga erishish quyidagi asosiy funktsiyalarni mujassam etadi:

- motivasion (motivational)
- innovasion faoliyatga nisbatan ehtiyojlarni, qiziqishni shakllantirish;
- kompensator (compensator)
- innovasion faoliyatni amalga oshirish uchun ta'lim menejerida zarur bo'lgan malakalarni tarkib toptirish;
- korrektsiyalovchi (corrective)
- tegishli texnologiyalarni taqdim etish;
- prognostik (prognostic)
- mutaxassis kadrning innovasion faoliyatni idrok qilishga tayyorgarligi;
- diagnostik (diagnostic)
- ijtimoiy-psixologik xususiyatlarning muhimligi asosida mutaxassis kadrning boshqaruv faoliyatga tayyorgarlik darajasini aniqlashni ko'zda tutadi;
- rag'batlantiruvchi (stimulant)
- tayyorgarlikning ijobiy natijalarini qo'llab-quvvatlash;
- axborotlashgan (informed)
- innovasion faoliyatning samarali tajribasi haqida menejerga tezkor ma'lumot berish;
- konsultativ (consultative) – mutaxassis kadrning innovasion faoliyatning konkret muammolarini echishga ilmiy-metodik yordam berish.

Dissertasiya ishida tadqiqot muammosining "boshqaruv", "mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyati" kabi asosiy tushunchalarning mazmun-mohiyati tahlil qilindi. Ushbu fikrlarga qo'shilgan holda biz mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyatida "pedagogik Klaster", "Ta'lim tizimida innovasion klaster" "klasterli yondashuv", "mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyati" tushunchalarini ilmiy iste'molga kiritishni taklif etdik.

Ta'lim jarayonida boshqaruv tizimini barqarorlashtirishning yana bir muhim jihatlaridan biri ta'lim jarayonida klasterli yondashuvni amalga oshirish xisoblanadi.

Klasterlashtirish yoki klasterli yondashuv va uning rivojlanishi bir asrdan ortiq tarixga ega bo'lib, bunda **klaster** tushunchasi birlashish yoki birgalikda harakat qilish jarayoni bilan ifodalangan. "Cluster" inglizcha cluster so'zidan olingan bo'lib, bosh, bog'lam, to'p, umumiy uy va uning atrofiga mos holda qurilgan binolar, bir hududda o'zaro bog'liq tashkilot, muassasa va korxonalarining (universitetlar, kompaniyalar, korporatsiyalar, banklar va shu kabi bir xil yo'nalishdagi muassasalar) markazlashtirilishi, degan ma'nolarni anglatadi.

Ta'lim tizimini **klasterli yondashuv** asosida tashkil qilishning eng muhim mohiyati ta'lim, fan va ishlab chiqarish o'rtasidagi integrasiyani rivojlantirishdan iboratdir. Bunda ta'lim klasteri infrastrukturasi zamon talabalari asosida rivojlanishida, ishlab chiqarish va ta'lim tizimi o'rtasida aloqa texnologiyalari kabi innovasion ko'rsatkichlarda o'z imkoniyatlari va ifodasini topadi.

**Ta'lim tizimida innovasion klasterlar** - o'z ichiga ma'lum bir muhitda joylashgan oliy ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalari, ishlab chiqarishni o'z ichiga olib, bunda yaratilgan zanjirli tizimdagi barcha ishtirokchilarning (ilmiy muassasalar, kichik innovasion kompaniyalar, sinovdan o'tkazish markazlari, markazlashgan holda foydalaniladigan uskunalar, mutaxassislar tayyorlovchi va joylarga etkazib beruvchi oliy ta'lim muassasalari va o'quv markazlari, intellektual mulk agentligi va boshqalar) innovasion mahsulotni yaratishning boshidan to oxirigacha o'zaro aloqada va hamkorlikdagi faoliyatidir.

**Pedagogik ta'lim klasteri** vazifalari sifatida quyidagilar belgilangan:

boshqaruvda ta'lim va tarbiyaning sifati va samaradorligini oshirishda innovasion pedagogik texnologiyalardan samarali foydalanish;

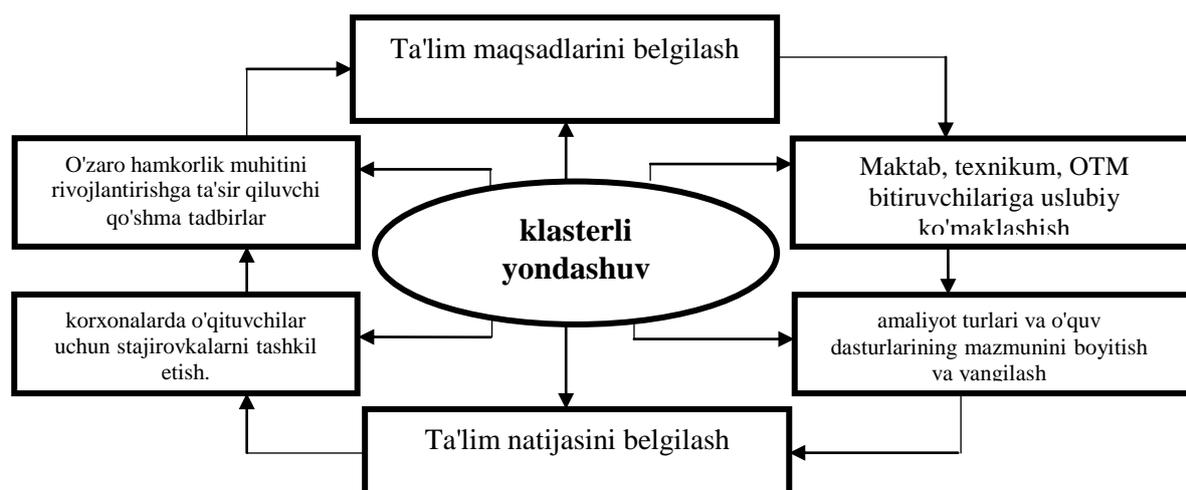
boshqauvyaanlik kompetensiyalarini rivojlantirishda maqsadli trening va master-klasslar hamda amaliy konferensiyalar tashkil qilish;

institut kafedralari professor-o'qituvchilari, fakultet dekan o'rinbosalari, tyutorlar hamda magistrnlarning ilmiy-amaliy salohiyatini oshirish maqsadida ilmiy markazlar, boshqaruv tizimi xodimlarini malakasini oshirish institutlari bilan hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish.

Mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyati bu yuksak mahorat talab etadigan, hayotiy ehtiyojlarni qondirishda ko'zlangan maqsadga erishish uchun bilim, ko'nikma va kompetensiyalarga ega bo'ladigan, yangicha fikrlaydigan va jarayonga ijodiy yondasha oladigan, o'zini-o'zi boshqarishi va tadqiqiy tahlil qila oladigan, aniq va nostandart vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qila oladigan, har qanday holatda mas'uliyatni his etish bilan bog'liq tayyorgarlik darajasidir deya ilmiy ta'rif berildi.

Boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda boshqaruvni tizimlashtirish, xodimlarning o'z-o'zini rivojlantirishlarini monitoringini olib borish, ta'lim-tarbiya hamda boshqarish tizimini integrasiyasiga erishish, shuningdek xodimlar rivojlanishining individual rejasini ishlab chiqish va tatbiq

etish asosiy talabdir (1-rasmga qarang)<sup>7</sup>.



1-rasm. Ta'lim jarayoniga klasterli yondashuv talablari.

Boshqaruvda maqsadlarni to'g'ri qo'yish qobiliyati, pedagogik-kasbiy faoliyatni rejalashtirishda boshqaruv kompetensiyalarni shakllantirish uchun zarur vositalarni tanlay olish, ta'lim subyektlarining yutuq va kamchiliklarini baholay olish qobiliyati, turli vaziyatlarga tayyor bo'lish kabi shaxsiy va kasbiy xususiyatlar boshqaruv faoliyatidagi yuqori sifatlar xisoblanadi.

Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanligi umuman olganda boshqaruvga qo'yiladigan talablar asosida boshqaruv maqsadlarini belgilash muhim ahamiyatga ega. Boshqaruvda umumiy, kasbiy hamda boshqaruv kompetensiyalarini tizimlashtirish, boshqaruv tizimidagi mutaxassis kadrlarga qo'yilgan malaka talablari mazmunida aks ettirildi.

Ta'lim klasteri faoliyatining muhim jihati va asosiy natijasi pedagogik innovatsiyalar bo'lib, ular ta'lim klasterining identifikatsiya xususiyati sifatida ko'rib chiqildi. Bu ta'lim klasterining shakllanishi va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ta'lim klasteri tashqi ta'lim muhitida ham yuzaga keladigan turli muammolarga innovatsion yechimlarni tezkor izlashga qaratilgan. Bu klasterga o'z faoliyati va rivojlanishi maqsadlariga, shuningdek kadrlarga bo'lgan ehtiyoj va ularga qo'yilgan talablariga javob beradigan intensiv innovatsion faoliyatni amalga oshirishga imkon beradi.

Dissertasiyaning **“Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda kommunikativ jarayonlar va ularning tashkiliy tuzilmasi”** deb nomlangan ikkinchi bobida ta'lim muassasasi rahbarining kommunikativ xatti-harakatlari mazmuni va yo'nalishi, rahbarning boshqaruv faoliyatida kommunikativ to'siqlarining paydo bo'lishi va uning sabablari hamda ularni bartaraf etish mexanizmlari, individual-psixologik xususiyatlari quyidagi fazilatlarda namoyon bo'ladi: jamoa xodimlari o'rtasidagi kommunikativ holatlar,

<sup>7</sup> Ashurova S.Yu. Kompetentli-modulli yondashuv asosida o'quvchilarni kasbiy faoliyatga tayyorlash texnologiyasini takomillashtirish. p.f.d. ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dis. Avtoreferati. T.2024

kommunikativ qobiliyatlar va kommunikativ kompetensiyalarning tahlili va ularning interpretatsiyasi, mutaxassis kadrlarning professional muhim sifatlari masalasi atroflicha e'tof etilgan.

Rahbarning boshqaruv faoliyatida boshqaruv vazifalarini yuqori darajada samarali hal etish maqsadida uchta tahlil yo'nalishlariga ega bo'lishi mumkin: o'z faoliyati va uning shaxsiy va kasbiy rivojlanishi, shu jumladan: refleksiv o'zini-o'zi boshqarish bilan boshqaruvchi aks ettirish; professional o'zini anglash; autopsixologik kompetentsiya, ijodiy qobiliyatlar; xodimlarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishi, shu jumladan shaxslararo aks ettirish; professional aloqa; rahbarning mavqei; ijodiy salohiyat va xodimlar bilan o'zaro munosabati; rahbar sifatida xodimlarni boshqaruvchanlik faoliyati, shu jumladan: intellektual aks ettirish, kasbiy fikrlash, ma'lum bir faoliyat sohasidagi rahbar va mutaxassisning kasbiy bilim va tajribasi, mehnatga ijodiy munosabat va madaniyat.

Kommunikativlik tashkilotdagi tashkiliy birliklarni birlashtirish uchun barcha faoliyat turlarini qamrab oladigan aloqalarning eng muhim vositadir. Bu tashkilot oldida turgan maqsadlarni amalga oshirishda boshqa ta'lim turlari yoki o'zaro hamkorlar bilan aloqa qilishning maqbul vositasi hamdir.

Tashkilot rahbari doimiy ravishda xilma-xil axborot makonida bo'lib, uning mazmuni va yo'nalishi asosan uning boshqaruv faoliyatining xususiyatini belgilaydi. Rahbarning kommunikativ (xulqi) xatti-harakati-bu tashqi va ichki muhitda tashkilotning boshqa subyektlari bilan aloqa qilish orqali muloqot maqsadlariga erishishga qaratilgan ijtimoiy faoliyatining murakkab shakli xisoblanadi.

Ta'lim muassasasi rahbarining kommunikativ xatti-harakatlarining mazmuni va yo'nalishi ikkita asosiy omil bilan belgilanadi:

boshqarish faoliyatida qabul qilinadigan qarorlarni ro'yobga chiqarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarga ehtiyoj;

boshqaruv faoliyatidagi qabul qilingan qarorlarini amalga oshirish uchun hodimlarga yetkazib bera olish qobiliyati.

Ta'lim muassasa rahbarining individual-psixologik xususiyatlari quyidagi fazilatlarda namoyon bo'ladi: jamoa xodimlari o'rtasidagi kommunikativ holatlar, kommunikativ qobiliyatlar va kommunikativ kompetensiyalarning shakllanganligida.

Biz tadqiqot doirasida olimlarning ilmiy qarashlarini o'rganishimiz natijasida ta'lim jarayonida boshqaruv jarayoniga kompetentsiyaviy yondashuv va klasterli yondashuvlarni tahlil qilishga muvaffaq bo'ldik.

Ta'lim jarayonida boshqaruv faoliyatiga kompetentli yondashuv asosida quyidagilarni kiritish mumkin:

murakkab jarayonlarda o'zining qat'iy fikriga ega bo'lish, noaniq vazifalarni bajarishda tanqidiy fikrlash; bir-biriga zid ma'lumotlardan foydalanishda tahlil qila olish; kutilmagan vaziyatda harakat rejasiga ega bo'la olishda mutaxassis o'z bilimlarini izchil boyitib boradi; yangi axborotlarni o'zlashtiradi; davr talablarini chuqur anglaydi; yangi bilimlarni izlab topadi; ularni qayta ishlaydi va o'z amaliy faoliyatida samarali qo'llay oladi.

Boshqaruv jarayoniga klasterli yondashuvda: fan va ta'lim muassasalari uchun ham jozibador bo'lishi, ya'ni ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni moliyalashtirish hajmi va sifatini oshirish, ilmiy tadqiqot ishlarining texnik ta'minoti darajasini yuksaltirish, investisiya loyihalarini amalga oshirish hamda tashqi loyihalarda ishtirok etish, ilmiy-pedagog kadrlar malakasini oshirishning yangi imkoniyatlaridan foydalana olishi, bu maktabdan to ishlab chiqarishgacha bo'lgan uzluksiz ta'limning bir butun tizimini hamkorligini ta'minlash, ish beruvchi va ta'lim muassasalari o'rtasida yaratilgan hamkorlik dasturlarini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish.

Bu o'rinda ishlab chiqarish korxonalarini va ta'lim muassasalari o'rtasida o'zaro bog'liqlik hamda yuqori malakali kadrlar tayyorlash sifatini oshirishda xorijiy hamkorliklarni oshirish uchun chet tillarni o'qitish muhim ahamiyatga ega ekanligi ta'kidlanmoqda va bu O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlarida ham o'z aksini topgan.

Ushbu ko'nikmalarga ega bo'lishda Kompetensiyalarning turlari va ularning mohiyatini anglash muhim xisoblanadi

O.Hayitovning ta'kidlashicha, kompetensiya shaxsning yurish-turishini baholashga oid bilimlar majmui bo'lib, u orqali biz tashkilotni samarali rivojlanishi yo'lida xodimning o'z faoliyatini amalga oshirishida qanday darajadagi muvaffaqiyatlarga erishayotganligini aniqlash mumkin. Kompetensiyalarning mavjudligi odatda, shaxs xulq-atvorini o'lchovchi (indikatorlar yordamida) muayyan holatlar orqali qayd qilinadi (yaxshi shakllangan xulqiy malakalar).

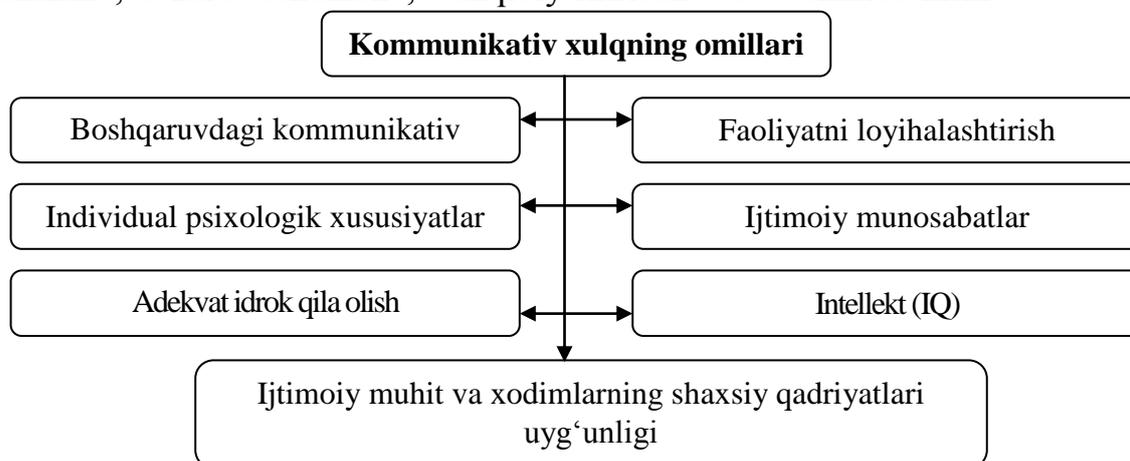
Kompetensiyalar: 1) tashkilot miqyosida qabul qilingan standart xulq-atvor; 2) rahbarning tashkilot miqyosida qabul qilingan standartlarga muvofiq ish ko'ra olish qobiliyati.

Kommunikativ kompetensiya – bu boshqaruvchining turli tildagi og'zaki va yozma muomala texnologiyalarini o'zlashtirganligi hamda rahbar va xodimlarning kommunikativ nutq orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati. Ayrim mutaxassislar tomonidan ijtimoiy-psixologik kompetensiya tushunchasi ko'pincha "kommunikativ kompetensiya" tushunchasi bilan sinonim sifatida ham ishlatiladi. Bevosita kommunikativ kompetensiyani aniqlash uchun "Muloqotga kirishuvchanlik darajasi", "Fikrni bayon eta olish" kabi qator metodikalar hamda o'zini qanchalik nazorat qila olishini bilishda (M.Snaydning maxsus testi) qo'llaniladi.

Rahbarlarda kommunikativ kompetensiyalarning shakllanishida muloqotga e'tibor kabi sifat haqida ma'lumot bermoqchimiz, ya'ni rahbarning xodimlarning ma'lumotlar bilan ta'minlanish jarayonini nazorat qilib bora olish. Ushbu kompetensiyaga ega rahbar: jamoadagi har bir xodimni kelgusi rejalari va faoliyatiga doir sodir bo'lishi mumkin bo'lgan voqea-hodisalardan oldindan xabardor bo'lib borishlarini kuzatib boradi; boshliqning o'z rejalari hamkasblari va boshqa aloqador xodimlar bilan o'rtoqlashishini kuzatib boradi; muhim xabarlarni yetkazishda barcha turdagi aloqa vositalardan unumli foydalanadi; kutilmagan ko'ngilsizliklardan qochish maqsadida ishning borishi va uchrashi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar haqida boshqaruvchini doimiy xabardor qilib

boradi; ma'lumotlar almashish o'zaro kelishilgan holda va doimiy ravishda amalga oshishini kuzatib boradi.

Kommunikativ kompetentlikning asosiy tarkibiy qismi oliy ta'lim muassasasi rahbarining aloqa va axborot savodxonligi bo'yicha boshqa ishtirokchining pozitsiyasini hisobga olgan holda o'zaro hamkorlikni muvofiqlashtirish qobiliyatidir. O.S.Anisimov aloqa jarayonida to'rtta asosiy rolni belgilaydi: "mualliflik", "o'zaro tushunish", "tanqidiy fikrlash" va "tashkilotchilik".



**2-rasm. Kommunikativ xulqning tashkiliy-pedagogik omillari<sup>8</sup>**

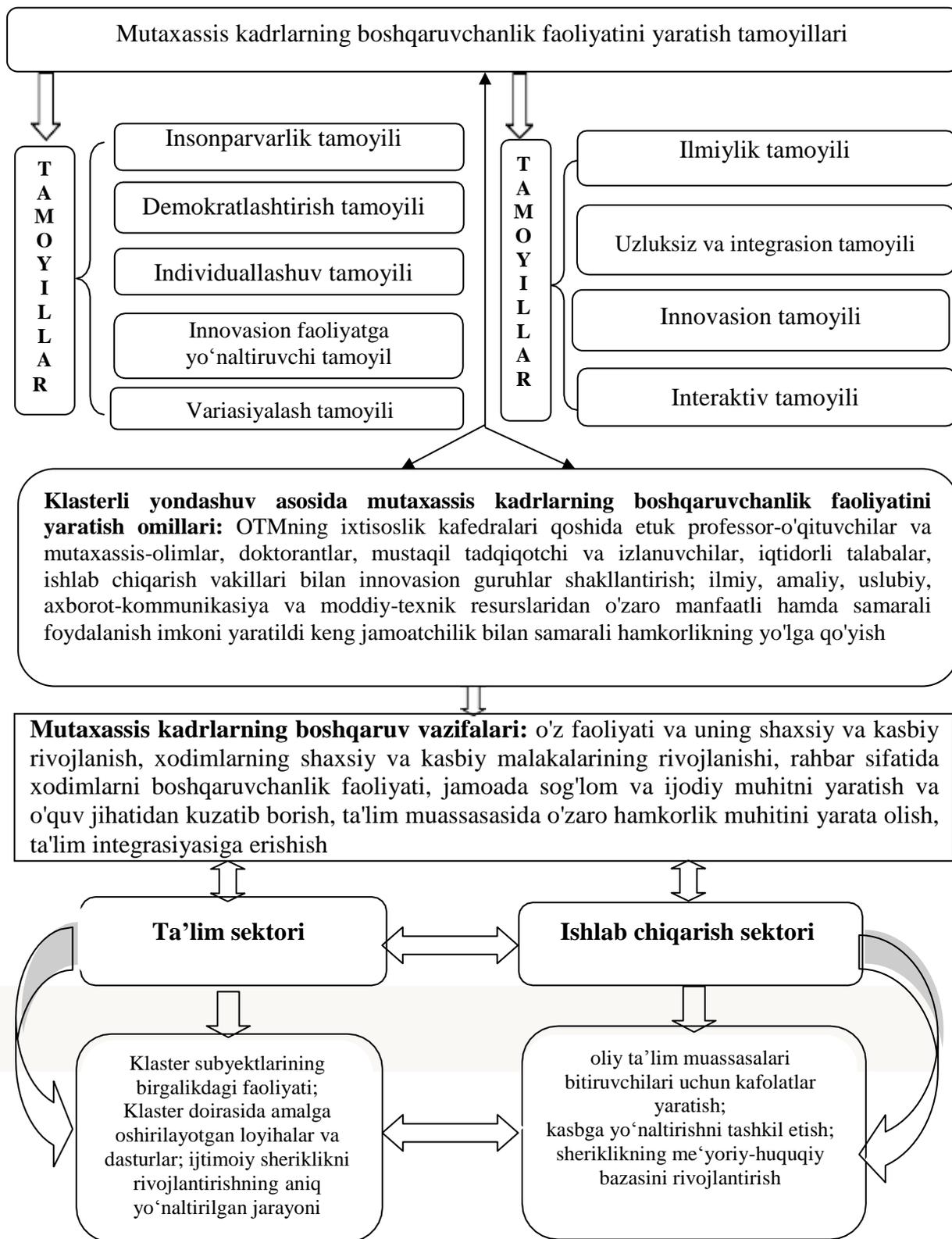
Rahbarning kommunikativ qobiliyatlarining samaradorlik darajasi shaxslararo munosabatlardagi xatti xarakatlari bilan belgilanadi. Albatta bu jarayonda ijtimoiy muhit va uning ta'siri, xodimlardagi shakllangan shaxsiy qadriyatlar va individual-psixologik xususiyatlar, ochiqlik, hissiylik, ekspressivlik, adekvat ijtimoiy idrok qila olish qobiliyati, kuzatish, mnemonik qobiliyat va boshqalar kabi shaxsiy fazilatlar kiradi.

Yuqoridagi manbalar, ularning tahlili hamda kuzatuvlarga asoslanib, biz fan-ta'lim-ishlab chiqarish integratsiyasi negizidagi boshqaruv faoliyatining o'sishni ta'minlash maqsadida milliy innovatsion tizimni tashkil qilish va rivojlantirish uchun quyidagi omillar ijobiy ta'sirini aniqladik va ularning natijasida klasterli yondashuvga asoslangan mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyati tuzilmasini ishlab chiqishga muvaffaq bo'ldik (3-rasmga qarang).

Ushbu tuzilma mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatini yaratish tamoyillari asosida klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatini yaratish omillari, yani OTMning ixtisoslik kafedralari qoshida yetuk professor-o'qituvchilar va mutaxassis-olimlar, doktorantlar, mustaqil tadqiqotchi va izlanuvchilar, iqtidorli talabalar, ishlab chiqarish vakillari bilan innovatsion guruhlar shakllantirish; ilmiy, amaliy, uslubiy, axborot-kommunikatsiya va moddiy-texnik resurslaridan o'zaro manfaatli hamda

<sup>8</sup> M.X.Baybayeva. Ta'lim muassasari rahbarining boshqaruv faoliyatida sog'lom va ijodiy muhitni yaratish mexanizmlarini takomillashtirish. ped. fanlari doktori diss. avtoreferati. T.2022

## OLIV TA'LIM MUASSASLARIDA BOSHQARUVCHANLIK MUHITNI YARATISH MAZMUNI VA TUZILMASI



**3-rasm. Klasterli yondashuvga asoslangan mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyati tuzilmasi**

samarali foydalanish imkoni yaratildi keng jamoatchilik bilan samarali hamkorlikning yo'lga qo'yish, mutaxassis kadrlarning boshqaruv vazifalari, ular: o'z faoliyati va uning shaxsiy va kasbiy rivojlanish, xodimlarning shaxsiy va kasbiy malakalarining rivojlanishi, rahbar sifatida xodimlarni boshqaruvchanlik faoliyati, jamoada ijodiy muhitni yaratish va o'quv jihatidan kuzatib borish, ta'lim muassasasida o'zaro hamkorlik muhitini yarata olish, ta'lim integrasiyasiga erishish muhim omil bo'lib xizmat qilishi ilmiy asoslandi

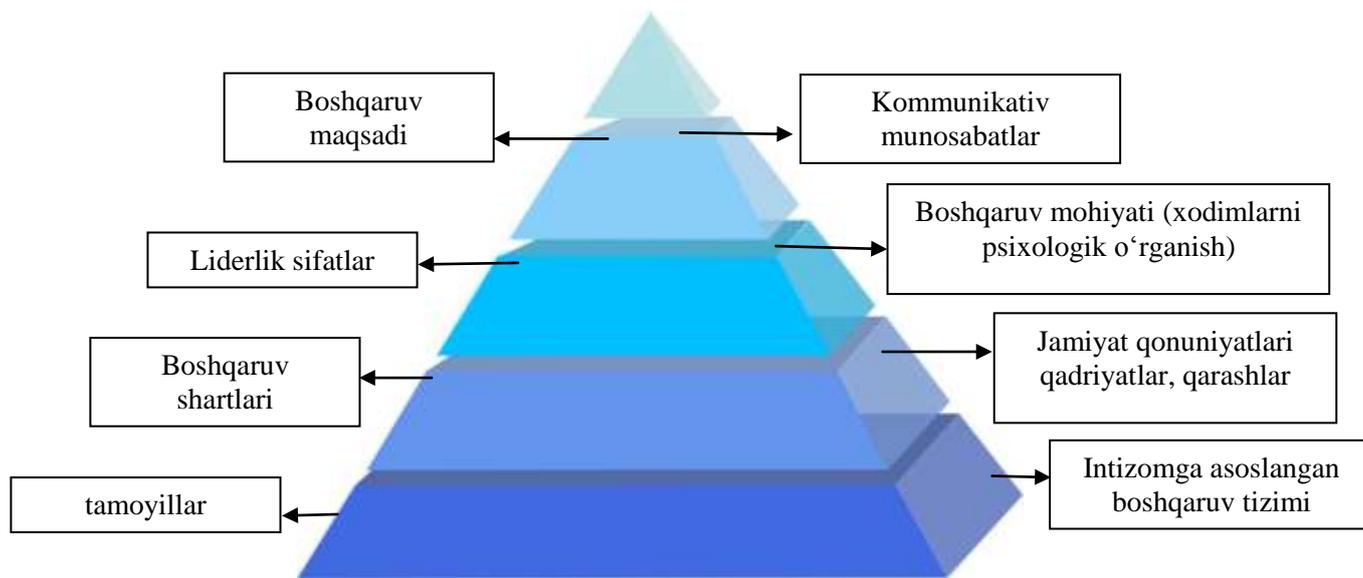
Yuqoridagilarga asoslanib, bizning fikrimizcha, mutaxassis kadrlarning kommunikativ jarayonlardagi ishtiroki va kommunikativ xulqi axborot muhitida ta'lim berishi zarur bo'lgan, samarali faoliyatini ta'minlaydigan, tanqidiy fikrlash, qabul qilish, o'zlashtirish, ijodiy qayta ishlash, uzatish, saqlash, sifatli ta'lim berish va taqsimlashdan iborat axborot-kommunikasiya texnologiyalariga bog'liq bo'lgan professional - boshqaruv ko'nikmalari hisoblanadi

Dissertasiyaning **“Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish”** deb nomlangan uchinchi bobida bo'lajak rahbar xodimlarda shakllanadigan kommunikativ muloqot kompetentligini rivojlanish konsepsiyasini shakllantirish mezonlari, uning konseptual apparatlari hamda samaradorligini baholash orqali kompetensiyalar modeli, kommunikativ kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan texnologiyalarni takomillashtirish bo'yicha pedagogik diagnostikasi vositalarini o'z ichiga olgan didaktik ta'minotni ishlab chiqishda pedagogik shakllar, vositalar va metodlaridan keng foydalanishga e'tibor berilgan va yoritilgan.

Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning texnologiyalarini shakl, usul va vositalarini aniqlashda dissertatsiya doirasida o'tkazilgan ijtimoiy so'rov natijalari hamda mavzuga oid so'nggi yillarda nashr qilingan nufuzli ilmiy nashrlardagi manbalarga tayanildi. Unga ko'ra, bo'lajak rahbar xodimlar uchun tashkil etiladigan ilmiy konferentsiyalar, sohaga “Mahorat maktabi” kurslari, ixtisosliklar bo'yicha o'tkaziladigan tanlovlar va sohani chuqur o'rganish maqsadida faoliyat olib boradigan ilmiy to'garaklar o'qituvchilarni tayyorlash texnologiyalarini takomillashtirishning asosiy shakllari sifatida belgilandi.

Quyidagi 4-rasmda boshqaruvchanlik piramidasi orqali mutaxassis kadrlarda namoyon bo'ladigan raxbarlik hamda liderlik tamoyillari haqida so'z yuritganmiz.

Boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, guruhlardagi rahbarlik va boshqaruv masalalari, rahbarlik sifatleri, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, boshqaruvchiga xos kompetensiyalar tasnifi kabi masalalarni ham iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.



**4-rasm. Boshqaruv piramidasi<sup>9</sup>**

Shunday qilib, har qanday boshqaruvchi intizomga asoslangan boshqaruv tuzimiga ega bo'lmog'i lozim. Ushbu sifat shaxsning shunday xususiyatki, u boshqa shaxslarga ham hissiy-emosional, ham irodaviy ta'sir ko'rsata olish qobiliyatiga egadir. Shaxslararo munosabatlar mahsuli sifatida orttirilgan intizom juda samaralidir. Xodimlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tushuna olish, ishonch va shunga o'xshash kabi omillar boshqaruvchanlikning samarali mezonlaridir.

Boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishni baholashning kognitiv mezonini o'quv faoliyatida muvaffaqiyatli qo'llanilishi uchun maxsus bilimlarning rivojlanish darajasi haqida ma'lumot beradi. Uning yuqori darajada rivojlanishi professional ta'lim tizimi rahbarining o'ziga xos kommunikativ hamda boshqarish vaziyatida tegishli bilimlarni qo'llashga tayyorligini, o'z-o'zini rivojlantirish va o'z-o'zini tarbiyalashga intilishini ko'rsatadi. boshqaruvchanlik kompetentligining kognitiv mezonini ochib beruvchi ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish maqsadga muvofiq: notiqlikning asosiy tamoyillari, yozma ish muloqotiga qo'yiladigan talablar, ishontirish va bahslashish texnologiyalari va algoritmlarini bilish; og'zaki muloqot asoslarini bilish, nizolarni boshqarish, va huquqiy hujjatlar; ta'limni boshqarishda amaliy dasturlarning asoslarini bilish, o'quv jarayonini tashkil va tarmoqlararo o'zaro hamkorlik.

Tadqiqotimiz natijasidan hamda yuqoridagilardan foydalanib, biz mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish hamda ularning boshqaruvda yuqori natijalarga erishishlarini quyidagi formula orqali o'z takliflarimizni ifoda etishga muvaffaq bo'ldik:

<sup>9</sup> Karimova B.M., Hayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetentsiya asoslari: monografiya. / Prof. V.M. Karimova taxriri ostida. T.: "Fan va texnologiya", 2008. - B. 25-27.)

## **BK = KSh + NE + MO + KM**

bu yerda: BK – boshqaruvchanlik kompetentligi;

KSh – mutaxassis kadrlarning kasbiy shakllanishining boshlang'ich bosqich, bunda tashkilotga kirishi hamda u erda o'z o'rnini topa olishi;

NE – o'z o'zini namoyish etishi, tashkilot tomonidan mutaxassis sifatida tan olinishi;

MO – kasbiy mahoratga erishishda o'z qobiliyatlarini namoyon etishi hamda amaliyotga tatbiq eta olishi, malaka oshirishda ularni yanada mustahkamlash;

KM – kasbiy mahoratga erishish, mohirlik bosqichi xisoblanib, mutaxassis kadr nafaqat o'zini balki atrofidagi hamkasblarini qo'llab quvvatlashda hamda ularni boshqarishda boshqaruv mahoratini namoyon qila olishi.

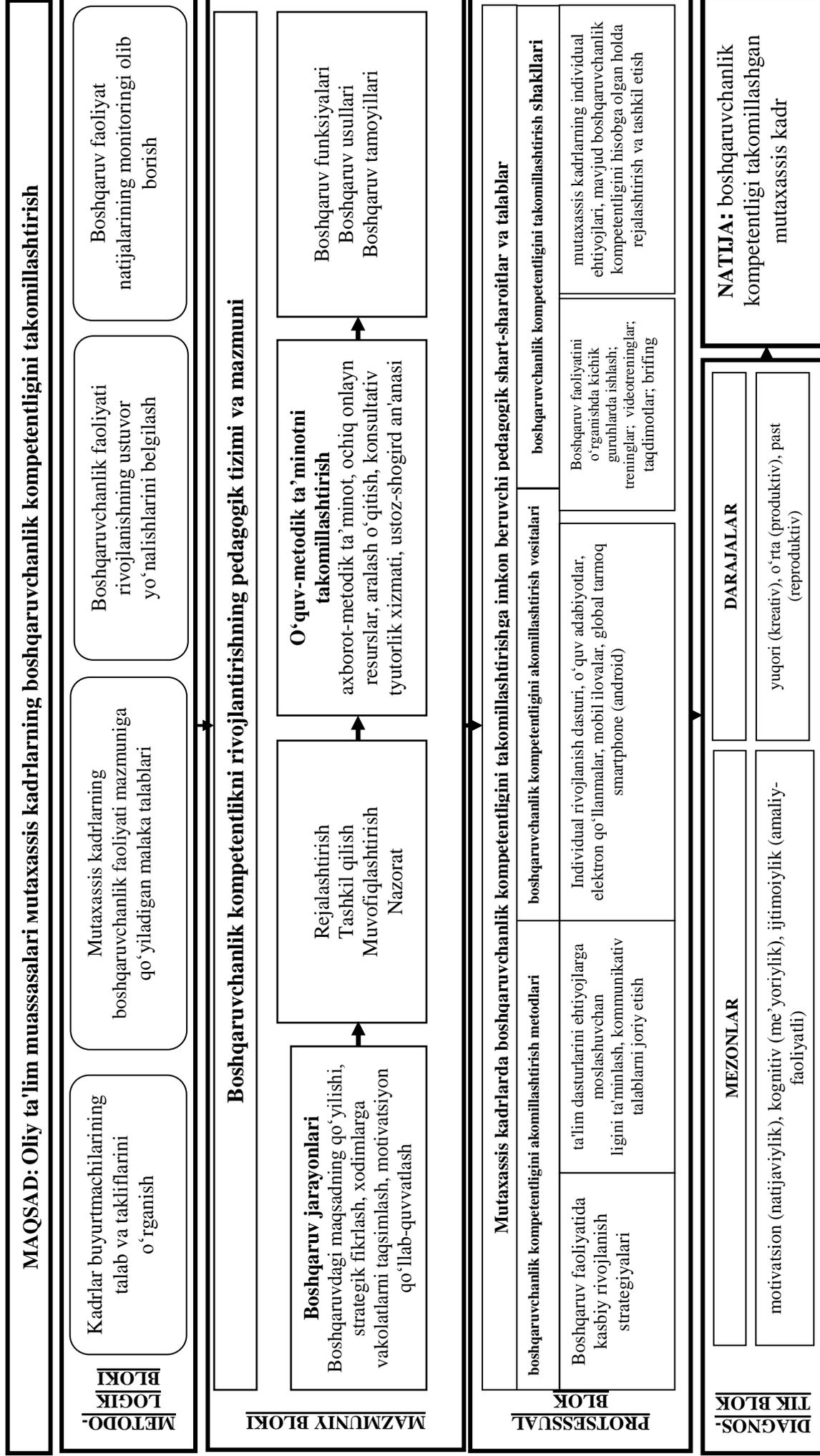
Biz klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishda albatta Klaster siyosatining ustuvor vazifalariga tayandik. Bular ilmiy universitetlarni tashkil etish va universitetlararo laboratoriyalarni ochish, universitetlar negizida yaratilgan kichik innovasion ijodiy guruhlarni qo'llab-quvvatlash, yuqori texnologiyalarni rivojlantirish va yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan OTM o'rtasidagi hamkorlikning yangi shakllarini joriy etish, yuqori malakali mutaxassislar fan va oliy kasbiy ta'lim sohasida ishlashlari mumkinligida yaqqol ko'rinmoqda.

Yuqoridagi masalalarni muvaffaqiyatli hal etish uchun, bizning fikrimizcha, quyidagilarni amalga oshirish kerak: barcha OTMlarni zamonaviy jihozlar, laboratoriya va asbob-uskunalar bilan ta'minlash; ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishni istaganlar uchun ilmiy-texnikaviy maslahat resurslarini shakllantirish; OTMda ixtisoslashtirilgan patent va marketing bo'limlarini tashkil etish; amaliyotga tatbiq etish, innovasion izlanishlar tashabbuslari va faoliyati uchun moddiy rag'batlantiruvchi mablag'lar fondini yaratish yaxshi samara beradi.

Professor-o'qituvchilar mahalliy va xorijiy ilmiy ishlab chiqarish stajirovkalarini tashkil etish va muntazam o'tib borish; ilmiy-axborot va ilmiy-amaliy seminarlar, konferentsiyalar, simpozium va shu kabilarga jalb qilish; talabalar va katta ilmiy xodimlar, talabgorlar ishtirokida o'quv jarayonini tashkil etishning innovasion usullarini va amaliy xarakterdagi innovasion g'oyalarni amalga oshirishni moddiy jihatdan rag'batlantirish zarurligi anglanildi.

Mutaxassis kadrlar uchun innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish, amaliy mashg'ulotlarni o'quv jarayoniga integratsiyalash bilan bog'liq innovatsiyalarni ishlab chiqarish; talabalar ilmiy jamoalari, kichik ishlab chiqarish korxonalar faoliyatiga jalb qilinishini yo'lga qo'yish lozim.

Hozirda sanab o'tilgan vazifalarning aksariyati bizning Milliy tadqiqot universitetimizda ro'yobga chiqarilganligini guvohi bo'lish mumkin.



**5-rasm. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirish modeli.**

Xulosa qilib aytganda, boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv faoliyatida kasbiy rivojlanish strategiyalari mazmuni, shakl, metod va vositalarini rahbarlarning va pedagog kadrlarning individual-kasbiy ehtiyojlari, mavjud kasbiy va boshqaruvchanlik kompetentlik darajasini hisobga olgan holda rejalashtirish va tashkil etish imkonini beradi. Ushbularni amalga oshirishda klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish va natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

Nazariy tahlillar, onlayn so'rovlar va empirik o'rganishlar asosida shakllantirilgan xulosalar hamda boshqaruvga qo'yiladigan talablariga asoslangan holda tadqiqot jarayonida yuqorida qayd etilgan klasterli yondashuv asosida oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlar boshqaruv kompetentligini rivojlantirish jarayonini tashkil etishning pedagogik tizimi takomillashtirildi.

Dissertatsiyaning **“Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning samaradorlik darajasi”** deb nomlangan to'rtinchi bobida klasterli yondashuv asosida o'qib-izlanishdan to'xtamaslik (Lifelong education) motivatsiyasi, mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatida kommuniaktiv muloqotni rivojlanganlik darajasini baholash mexanizmlari, diagnostik tizimi, monitoring, tajriba-sinov ishlarini o'tkazish va olingan natijalarning sifat va miqdor ko'rsatkichlari interpretatsiyasi, boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning samaradorligini aniqlash masalalari bayon qilingan.

Tajriba-sinov ishlarining maqsadi mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishga klasterli yondashuvlar va ularni tahlil qilish orqali jamoada yoki ijtimoiy vaziyatlarda mutaxassislarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish samaradorligini sinab ko'rishdan iborat.

Tadqiqotning asosiy usullari: umumilmiy nazariy va amaliy usullar; kuzatuv; intervyu berish; turli dasturlar va yondashuvlarni o'rganish; mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorlash muammolari; tadqiqot muammolarini umumlashtirish; test, so'rovnomalar, turli mavzulardagi assisment topshiriqlar va boshqa shu kabi tadqiqot materiallarini ishlab chiqish hamda pedagogik tajriba-sinovini o'tkazish.

Ta'lim jarayonida pedagogik ta'sir ko'rsatish, boqaruv xodimlari (o'qituvchilar, dekan o'rinbosarlari yoki tyutorlar) tomonidan tayyorlangan o'quv materiallari semestr avvalida talabalar platformasiga barcha uchun ochiq holda qo'yilishi, o'quv materiallari matnlar, audio va video fayllar, me'yoriy xujjatlar va birinchi manbalar bo'lishi eng muhim talablardan biri hisoblanadi. Ta'kidlash lozimki, ushbu jarayonda nafaqat ilmiy bilimlar, balki tyutorlar, dekan muovnlari va rahbariyat tomonidan biriktirilgan mas'ul shaxslar bilan o'zaro muloqot yaxshilanishiga olib kelishi muhim mezon xisoblanadi.

Auditoriya yoki jamoadagi xar bir tinglovchi, xodim o'rtasidagi vizual kontaktlar, o'zaro fikr almashish jarayonida rahbar va xodim o'rtasidagi munosabat, boshqaruvchanlik qobiliyatlarining shakllanishi va jarayon davomida rivojlanib borishi uchun ularga ijodiy, kreativ, amaliy topshiriqlar berildi. Pedagogik tajriba-sinov davomida biz yuqori kurs talabalari va o'qituvchilar, magistrlar, tyutorlar hamda dekan muovinlari uchun so'rovnomalar ishlab chiqdik. So'rov natijalari asosida: talabalar va magistrlar, navbatida tyutorlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish texnologiyalarini takomillashtirishning ilmiy-metodik ta'minoti innovatsion mashg'ulot ishlanmalari, kreativ va hamkorlikda o'qitish texnologiyalari, boshqaruvchanlik faoliyatiga yo'naltirilgan qisqa muddatli maxsus kurs dasturi, yangi murabbiylik faoliyatini boshlagan guruh murabbiylari uchun "Pedagogik mahorat" kurslari, pedagogik dasturiy vositalar hamda uslubiy ko'rsatmalar ishlab chiqildi.

Tajriba sinov ishlarida respondentlarda shaxsiy o'sishga intilish, kasbiy fazilatlarni rivojlantirish, samarali ishlash uchun, shubhasiz, mutaxassis yuqori professionallik mahoratini namoyon qila olishi, ammo bu bo'lajak rahbar sifatida muntazam mashg'ulotlarga tayyor bo'lishi keraklini anglab yetishlari kuzatildi. Bundan tashqari, yoshidan qat'iy nazar agar inson o'zini takomillashtirishga, o'zini o'zi o'rganishga, rivojlanishga intilsa, u ham jamoa ham rahbar uchun foydali bo'lishi va boshqaruvchanlik kompetentligini o'sishiga olib kelishi kuzatildi.

Tadqiqotimizda biz tomonimizdan ishlab chiqilgan mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishni baholash uchun oliy ta'lim muassasalari gurux murabbiylari, yo'nalish tyutorlari, dekan o'rinbosarlari, bitiruvchi magistrlar va bitiruvchi bakalavriat talabalarida boshqaruvchanlik faoliyatini rivojlantirish modelini ishlab chiqish, ular bilan qisqa muddatli maxsus kurs olib borish, test va so'rovnomalar o'tkazish orqali amalga oshirildi.

Pedagogik tajriba sinov ishlari "Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" Milliy tadqiqot universiteti (TIQXMMI-MTU), Namangan muhandislik-texnologiya instituti (NMTI), Jizzax politexnika instituti (JizPI), Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti hamda Toshkent davlat agrar universiteti (ToshDAU)da 2020-2021, 2021-2022 va 2022-2023 o'quv yillarida ta'limi yo'nalishlari tyutorlari, dekan o'rinbosarlari, gurux murabbiylari, qolaversa yuqori kurs magistrleri hamda 4 bosqich "Professional ta'lim" yo'nalishi talabalari ishtirokida olib borildi. Respondentlar soni jami 312 nafar respondentlar (tajriba guruhlarida 165 nafar, nazorat guruhlarida 147 nafar) qatnashdi. Tadqiqotimiz doirasida tajriba-sinov ishlarimizda ishtirok etgan dekan o'rinbosarlari, yo'nalish tyutorlari, gurux murabbiylari, 2 bosqich magistrleri hamda 4 bosqich "Profesional ta'lim" bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun tajriba-sinov ishlari tabiiy sharoitlarida o'tkazildi. Talabalarni o'qitish bo'yicha tajriba-sinov tadqiqotlar natijalarini umumiy holda ketirib o'tamiz.

Tajriba-sinov ishida olib borilgan tadqiqot usullari quyidagilardan iborat:  
empirik darajadagi usullar (kuzatish, o'lchash, tajriba, so'rovnoma o'tkazish, intervyu, o'z-o'zini tahlil qilish, ekspert baholash);  
nazariy darajadagi usullar (tahlil qilish va sintez qilish, taqqoslash,

umumlashtirish, induksiyalash va chegirmalash).

Tajriba-sinov ishlarida o'zgarishlar dinamikasini eng aniq ifodalovchi usul diagnostika usuli bo'lib, o'zida uchta darajani aks ettiradi (3-jadval).

Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda ularning boshqaruv faoliyat turlariga tayyorgarligini takomillashtirishda kompetensiyalar modelini joriy etish hamda boshqaruv faoliyatidagi kommunikativ muloqot natijalarini miqdoriy baholash uchun so'rovnomalar o'tkazish uslubidan foydalanildi. Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish modeli samaradorligini baholash uchun mutaxassis kadrlarni boshqaruv faoliyatiga tayyorgarligini baholashning quyidagi mezonlari ishlab chiqildi:

### 3-jadval

#### Tajriba-sinov ishlarida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish mezonlarini aks ettirish jadvali

Mezonlar	O'zgarishlar dinamikasi ko'rsatgichlari
Natijaviylik	Bilimdonlik, kommunikativlik qobiliyati; boshqaruv faoliyatiga doir olingan bilim va ko'nikmalarni amaliy faoliyatda samarali qo'llash qobiliyati; boshqaruvchanlik qobiliyati
Me'yoriylik	Boshqaruvchi-pedagog kasbiy faoliyatini tartibga soluvchi qoidalar, yo'riqnomalar, me'yoriy-huquqiy hujjatlarni bilish va ularni faoliyatga tatbiq etish qobiliyati
Ijtimoiylik	Rahbarlar va ularning qo'l ostidagi xodimlari bilan kommunikativ muloqotga kirishishi; topshiriqlarni taqsimlashda va ularni bajarilishini nazoratga olishdagi individual yondashish qobiliyati

1. Natijaviylik: bilimdonlik, kommunikativlik qobiliyati; boshqaruv faoliyatiga doir olingan bilim va ko'nikmalarni amaliy faoliyatda samarali qo'llash qobiliyati; boshqaruvchanlik qobiliyati.

2. Me'yoriylik: boshqaruvchi-pedagog kasbiy faoliyatini tartibga soluvchi qoidalar, yo'riqnomalar, me'yoriy-huquqiy hujjatlarni bilish va ularni faoliyatga tatbiq etish qobiliyati

3. Ijtimoiylik: rahbarlar va ularning qo'l ostidagi xodimlari bilan kommunikativ muloqotga kirishishi; topshiriqlarni taqsimlashda va ularni bajarilishini nazoratga olishdagi individual yondashish qobiliyati.

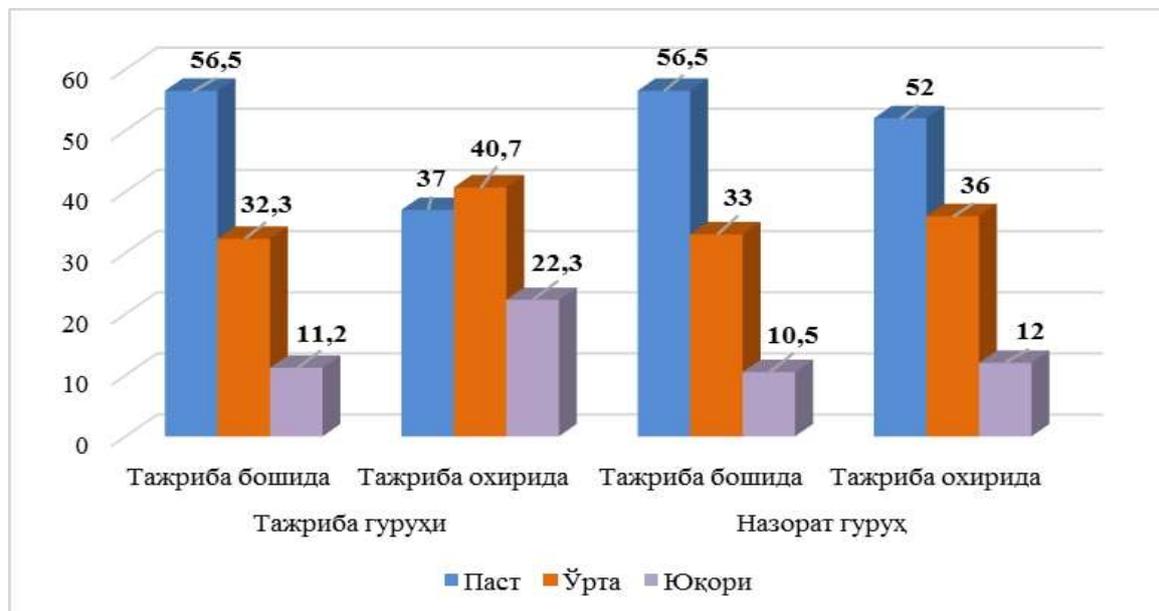
Yuqoridagi olib borilgan tajriba-sinov ishlarining umumiy holatini 4-jadvalda keltirib o'tamiz.

**Boshqaruvchanlik faoliyatiga tayyorgarlik darajasi, %  
(umumiy holda)**

Boshqaruv- chanlik faoliyatiga tayyorgarlik darajalari	Tajriba guruhi		Nazorat guruhi	
	165 nafar		147 nafar	
	Tajriba boshida	Tajriba oxirida	Tajriba boshida	Tajriba oxirida
Past(reprodukti)	56,5% (91)	37% (60)	56,5% (86)	52% (78)
O'рта (produktiv)	32,3% (52)	40,7% (66)	33% (50)	36% (54)
Yuqori (kreativ)	11,2% (18)	22,3% (36)	10,5% (16)	12% (18)

Olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, tajriba-sinovdan oldin tajriba guruhida mutaxassis kadrlarning 56,5%i uchun boshqaruv faoliyatiga tayyorgarlikning past darajasi shakllangan, tajribadan keyin esa 37%. O'рта daraja, tajribadan oldin 32,3% edi, undan keyin u 40,7%ni ko'rsatdi. Tajribadan oldin 11,2%ni, tajriba-sinovdan keyin esa 22,3%ni ko'rsatdi. Tajriba-sinovdan keyin tajriba guruhi ko'rsatkichining muhim dinamikasi ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarini boshqaruv faoliyatiga tayyorgarlik darajasining o'sishini aks ettiradi.

Quyida biz olingan natijalarga tayangan holda ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentlik darajasi diagrammasini keltirib o'tamiz (5-rasm).



**5-rasm. Tajriba va nazorat guruhlarida ta'lim jarayonida mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishning umumiy diagrammasi**

Jadval va gistogrammadan ko'rinib turibdiki, ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirish darajasining o'sishi bevosita boshqaruv kompetentligini rivojlantirishning shakllari, metodlari,

texnologiyalari va vositalaridan unumli foydalanilgan tajriba guruhi mutaxassis kadrlarida boshqaruv kompetentligini rivojlanganlik darajasining ko'rsatgichlari har uch bosqich natijalari va Styudent metodikasi bo'yicha nazorat guruhlarining ko'rsatgichlaridan yuqori ekanligi aniqlandi.

Tajriba-sinov ishining oxirida past daraja deyarli 2 marta kamaydi (39,9% - 21,8%), o'rtacha darajada kam o'zgarish yuz berdi (56,9%) - 61,7%). Yuqori daraja esa 5 marta oshdi. Umumiy natijada mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligi umumiy darajasi 14,2 foizga o'sishi isbotlandi.

Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda foydalanish darajalari har bir mezon ko'rsatkichlari bo'yicha aniqlanib, pedagogik tajriba-sinov ishlari natijalari matematik va statistik usulda qayta ishlandi.

Bu esa biz tomonimizdan ishlab chiqilgan "Maxsus fanlarni o'qitish metodikasi" fani bo'yicha elektron darslik, "Bo'lajak mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik faoliyatini rivojlantirish" qisqa muddatli maxsus kurs dasturi, mahorat darslari, treninglar, innovatsion mashg'ulot ishlanmalari, boshqarish usullarini joriy etish hamda ishlab chiqilgan modelning samarali ekanligi isbotlaydi.

Klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish quyidagi omillarga bog'liqligi ma'lum bo'ldi: oliy ta'lim muassasalari ilmiy-tadqiqot natijalarining eng asosiy jabhalaridan biri – yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirish, talabalarni ilmiy tadqiqotlarga jalb etish, iqtidorli talabalar bilan individual ishlash doirasini kengaytirish, ularni magistratura-tayanch doktorantura-doktorantura tizimida maqsadli tarbiyalab borish ishlarini faollashtirish. qolaversa xorijiy hamkor oliy ta'lim muassasalari, ilmiy-tadqiqot markazlari professor-o'qituvchilarini ta'lim jarayoniga jalb etish, ular tomonidan mutaxassislik fanlarini tizimli asosda yoki modul fanlar shaklida yangi xorijiy o'quv adabiyotlaridan foydalanib o'qitilishini yo'lga qo'yish.

## XULOSA

Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda ularning kommunikativ-boshqaruvchanlik qobiliyatini yanada takomillashtirish bo'yicha olib borilgan ilmiy-tadqiqot ishi davomida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Ta'lim muassasasi mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik faoliyati – ta'limiy, tadqiqotchilik va boshqaruv sohasida samarali faoliyat olib borish uchun zarur bo'ladigan bilim, ko'nikma va malakalarga, shaxsiy-ijtimoiy ahamiyatli sifatlarga ega bo'lish, aniq va nostandart vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qila olish, o'zini-o'zi boshqarish va har bir xatti-harakati uchun mas'uliyatni his etish bilan bog'liq tayyorgarlik darajasi kerakligi aniqlandi.

2. Fan, ta'lim va ishlab chiqarish integrasiyasining ustuvor yo'nalishlariga, ta'lim jarayonini innovasion o'quv-ilmiy Klaster asosida tashkil etish tamoyili va rivojlantirish tendentsiyalariga aniqliklar kiritildi, shu asosida ta'lim tizimini rivojlantirish va raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiluvchi mutaxassis kadrlarni tayyorlash tizimi ishlab chiqildi va ta'lim sifatini oshirish uchun yuqori ko'rsatkich va muvaffaqiyatlarga erishish imkoniyati mavjud ekanligi isbotlandi.

3. Tadqiqot natijalari asosida oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining kommunikativ ko'nikmalari asosida samarali boshqaruv faoliyatining tashkiliy-pedagogik asoslari, boshqaruv faoliyatini rivojlantirishning metodologik asoslari, boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda metodlarining tahlili tasniflandi, zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarda ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarini boshqaruviga ko'p darajada mos keladigan tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-psixologik va axborotlar to'plash metodlari takomillashtirildi.

4. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining pedagogik jarayonni holati to'g'risida ishonchli axborotlar to'plash, qayta ishlash va obyektiv baholash, boshqaruv faoliyati maqsadini belgilash, oldindan ko'rish (anglash) va rejalashtirish, kadrlar tanlash va joy-joyiga qo'yish, jamoa faoliyatini nazorat qilish va tashhis, muvofiqlashtirish, rivojlanish moyilligi va dinamikasini aniqlash yillar davomida shakllangan mavjud ish tajribasini e'tiborga olish maqsadga muvofiqligi xulosalandi.

5. Dissertatsiyada mazkur omillarning o'zaro aloqadorligi va integratsiyalashuvini ta'minlanishi asosida ta'lim muassasalari mutaxassislarining boshqaruvchanlik faoliyati jarayonlarida kommunikativ-boshqaruvchanlik faoliyatini rivojlantirishda: mutaxassislarni ijtimoiy jarayonlarning faol ishtirokchisi sifatida shaxsiy-hayotiy pozitsiyasini qaror toptirish, ta'lim muassasasidagi innovatsion jarayonlarning to'laqonli subyekti sifatida rivojlantirish; axborotlarni aniqlashtirish, maqsadli – motivlashtirish, oldindan ko'rish-rejalashtirish, tashkiliy-ijrochilik, nazorat-tashxis, tartibga solish-muvofiqlashtirish kabi funksiyalari maqsadlarini ularning shaxsiy va kasbiy ehtiyojlari, qiziqishlariga yo'nalganligini e'tiborga olish hamda innovatsion ta'lim muhiti talablariga moslashishlari uchun sharoit yaratish imkoniyatlarini tizimlashtirish ilmiy-nazariy jihatdan asoslandi.

6. Oliy ta'lim muassasasi mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik

kompetentligini rivojlantirishning ishlab chiqilgan modeli maqsadli, mazmunli, faoliyatli, baholash mezonlari va natijaviy bloklardan iborat. Model pedagogik amaliyotda uning amal qilishi va samaradorligini tasdiqlash uchun tajriba-sinovdan o'tkazilishi rejalashtirilgan.

7. Tajriba-sinov ishlari jarayonida yuqorida keltirilgan innovatsion metodik ta'minotning amaliyotga joriy etilishi mutaxassis kadrlarning samarali faoliyatini hamda boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishning samarali didaktik mexanizmi "Tyutorlarning boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirish" hamda "Pedagogik mahorat maktabi" qisqa muddatli kurslari orqali o'z tasdig'ini topdi.

8. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishda klasterli yondashuv asosida mutaxassis kadrlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda asosiy strategik vazifalarni belgilash hamda tashkiliy va pedagogik sharoitlarni aniqlash, ularga xos ta'lim texnologiyalarini kiritish asosida amalga oshirildi. Bunda ta'lim shakllarining har birida maqsad va natija komponentlari qamrovida boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish metodikasi ishlab chiqildi va samarali natija berdi.

9. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishda hodimlarning kommunikativ muloqoti, berilgan topshiriqlarni va ma'lumotlarni to'g'ri qabul qilish, ularni etkazishda raxbar xodim yoki bo'lajak raxbarlarning ham kasbiy ham shaxsiy xususiyatlariga bog'liqligi muhim ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi.

10. Ta'lim jarayonida pedagogik ta'sir ko'rsatish, boshqaruv xodimlari tomonidan tayyorlangan o'quv materiallari semestr avvalida talabalar platformasiga barcha uchun ochiq holda qo'yilishi, o'quv materiallari matnlar, audio va video fayllar, me'yoriy xujjatlar va birinchi manbalar bo'lishi eng muhim talablardan biri hisoblanib, ushbu jarayonda nafaqat ilmiy bilimlar, balki tyutorlar, dekan muovnlari va rahbariyat tomonidan biriktirilgan mas'ul shaxslar bilan o'zaro muloqot yaxshilanishiga olib kelishi muhim mezon sifatida tan olinadi.

**Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishda maqsadida amalga oshirilgan eksperimental tadqiqotlar olib borish natijasida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:**

1. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruv faoliyatida ularning ijodiy va boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda qo'yiladigan talablar, ehtiyojlar, takliflar hamda ilg'or xorijiy tajribalardan kelib chiqib, rahbarlarning malaka oshirish kurslaridagi ishlab chiqilgan o'quv reja va modullari bo'yicha dasturlariga innovatsion yondashuvni to'liq singdirish lozim.

2. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruv faoliyatidagi boshqaruvchanlik kompetentligini takomillashtirishga xizmat qiluvchi elektron-metodik qo'llanmalar, uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish orqali samarali boshqaruv faoliyatini shakllantirish metodikasini optimallashtirish maqsadga muvofiq.

3. Oliy ta'lim muassasalari mutaxassis kadrlarining boshqaruv faoliyatida

ularning ijodiy va kommunikativ xulqini rivojlantirish orqali boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish masalalariga oid o'quv metodik ta'minotini boyitish, elektron o'quv uslubiy majmualar va uslubiy vositalar orqali boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishga ijobiy ta'sir ko'rsatuvchi omillar, metodikalar va ishlanmalarni ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish lozim.

4. Mutaxassis kadrlarning boshqaruv faoliyatidagi kasbiy va shaxsiy sifatlari zamonaviy ta'lim va boshqaruv tendensiyalari asosida doimiy takomillashtirilib, to'ldirib borilishi kerak.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/30.2023.Ped.173.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ СИСТЕМЫ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ИНЖЕНЕРОВ ИРРИГАЦИИ И  
МЕХАНИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА»**

**МУСТАФОЕВА ДУРДОНА АСИЛОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ КАДРОВ  
ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ОСНОВЕ  
КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА (DSc) ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК**

**Ташкент – 2024**

**Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за номером B2023.4.DSc/Ped645**

Диссертация выполнена в Национальном исследовательском университете «Ташкентского института инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства».

Автореферат диссертации размещён на трёх (узбекском, русском, английском (резюме)) языках на веб-странице Научного совета ([www.vocedu.uz](http://www.vocedu.uz)) и информационно-образовательном портале “Ziyonet” [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz).

**Научный руководитель:** **Исмаилова Зухра Карабаевна**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Тухтасинов Илхомжон Мадаминович**  
доктор педагогических наук, профессор  
**Хужаев Алижон Атабекович**  
доктор педагогических наук, доцент  
**Исмоилов Темур Исломович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Ташкентский государственный педагогический университет имени Низами**

Защита диссертации состоится на заседании Научного совета PhD.03/30.2023.Ped.173.01 Института повышения квалификации и переподготовки кадров системы высшего образования «\_\_» \_\_\_\_ 2024 года в \_\_\_\_ часов (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 4. Тел.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz))

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института повышения квалификации и переподготовки кадров системы высшего образования (зарегистрирована за номером \_\_\_\_). Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 4. Тел.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz)

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 года  
(реестр протокола №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 года).

**У.Ш. Бегимкулов**  
Председатель Научного совета по  
присуждению учёных степеней,  
д.п.н., профессор

**А.С. Джураев**  
Ученый секретарь Научного совета  
по присуждению ученых степеней,  
PhD, доцент

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

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мировой системе образования проводятся различные научно-исследовательские работы, направленные на развитие инновационного и управленческого потенциала педагогических кадров. Учеными-педагогами и исследователями проводятся научно обоснованные исследования передовых образовательных технологий, их внедрение в учебно-воспитательный процесс, совершенствование нормативных документов и повышение качества образования. В последнее время уделяется особое внимание совершенствованию системы высшего образования на основе обеспечения прочной интеграции науки, образования и производства, исходя из потребностей социальной сферы и отраслей экономики, подготовке конкурентоспособных кадров, эффективной организации научно-инновационной деятельности, развитию международного сотрудничества, инновационной деятельности в менеджменте образования, дальнейшего развития деятельности по управлению персоналом специализированных кадров, взаимодействию и развитию интеграции образования с производственными учреждениями.

В общепринятой в мире концепции современного образования актуальной задачей определено управление системой образования, оценка качества образования, совершенствование процессов, средств управления и технологий. Подготовка конкурентоспособных кадров имеет целью достижение социального, экономического и культурного прогресса путем последовательного развития их управленческой компетентности. Система образования таких стран, как США, Европа, Южная Корея, Китай, Сингапур, Япония, лидирует в мировом рейтинге по применению новых педагогических стратегий в сфере образования. Поэтому важно, чтобы специалисты ведущих высших учебных заведений, входящих в топ-1000, отличались конкурентоспособностью, востребованностью на международном рынке труда, обладали необходимыми компетенциями в сфере производства по своей специальности.

В последние годы в стране проводится значительная работа, направленная на совершенствование механизмов организации и управления образовательным процессом, внедрение инновационного управления образованием на основе демократических принципов и кластерного подхода к нему, внедрение передовых педагогических технологий в систему непрерывного образования. Изучение инновационных процессов в образовании, их функций, закономерностей развития, механизмов и технологий их реализации позволяет организовать в высших учебных заведениях на уровне мировых стандартов на основе достижений современной педагогики и педагогической науки. Эти требования, в свою очередь, обязывают проектирование содержания развития управленческой деятельности руководителей на основе кластерного подхода в специализированных кадрах в процессах интеграции нашей страны в

мировую экономическую систему, выхода национальных кадров на мировые рынки труда, совершенствования организационно-управленческих механизмов развития управленческой деятельности, технологий развития эффективной управленческой деятельности и управленческой компетентности руководителей.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, намеченных в Указах Президента Республики Узбекистан №РФ-60 от 28 января 2022 года “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы”, №РФ-5544 от 21 сентября 2018 года “Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019-2021 годы”, Постановлении Президента Республики Узбекистан № PQ-165 от 6 июля 2022 года “Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022-2026 годы”, Указе №РФ-27 “О государственной программе по реализации стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы в ”Год заботы о человеке и качественного образования” и других нормативно-правовых актах, касающихся данной деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертация выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Социальное, правовое, экономическое, культурное, духовное и образовательное развитие информационного общества и демократического государства, развитие инновационной экономики».

**Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации<sup>10</sup>.** Сегодня в условиях Узбекистана создание подобного нового механизма в системе высшего образования стало жизненно необходимым для того, чтобы между видами образования были обеспечены взаимоконтроль, конкуренция и удовлетворение интересов. В связи с высокой социальной значимостью высшего образования в устойчивом развитии общества был проведен ряд научных исследований по улучшению современных требований, системных проблем и разрозненности в их решении между отраслями образования, науки и производства, необходимости перевода непрерывного педагогического образования на кластерную модель развития, что в педагогическом процессе необходимо развивать знания, умения и навыки педагогов по цифровым и передовым педагогическим технологиям, мультимедиа, повышать профессиональную компетентность и готовность учащихся к профессиональной деятельности.

В Массачусетском Технологическом институте (Massachusetts Institute of Technology), Калифорнийском университете Лос-Анджелеса (University of California, Los Angeles), Университете Джона Хопкинса (University of Johns

---

<sup>10</sup> Обзор международных научных исследований по теме диссертации был приведен на основе следующих источников: The role of vocational education and training curricula in economic Development George S. Mouzakitis doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.616, Managing the development of training of competitive professionals in vocational educational institutions University of Management Education, 52-A Sichovyh Striltsiv Str., Kyiv, 04053, Ukraine Kryvyi Rih Professional Mining and Technology Lyceum, Elistynska Str., KryvyiRih, 50053, Ukraine va и др.

Hopkins), Техасском университете (Texas A&M University), Калифорнийском технологическом институте (California Institute of Technology-Caltech), Стэнфордском университете (Stanford University) примечательны подходы национальных исследовательских университетов к ориентации студентов на научные исследования. Развита управленческая компетентность специализированных кадров различных отраслей, направленная на формирование коммуникативных способностей специалистов на основе современных дидактических средств обучения, создана система оценки развития профессиональной компетентности специализированных кадров (Institute named after Frisca Bauer); разработано профессиональное интеллектуальное и психоэмоциональное развитие и технология его оценки (National Advice on pedagogical Technology); диагностированы научно-теоретические вопросы формирования, развития профессионально-нравственных качеств специалиста по воспитанию молодежи как разносторонне совершенных личностей, изучению управленческой компетентности и особенностей их применения в практической деятельности (Seoul Cyber University). Основную часть деятельности этих университетов составляют инновационные научные исследования, изобретения, открытия и их коммерциализация.

Научные исследования ведутся в таких высших учебных заведениях, как Scientific and Cultural Organization (ЮНЕСКО), International Project on technical and Vocational Education (Германия), Educational Organization E-Deka, Aghioi Theodoroi (Альмирра), Korinth Greece (Греция), Dubnica Institute of Technology in Dubnica NAD Váhom Slovakia (Словакия), University of Management Education (Украина), университет Гази (Турция), Universitas Negeri Malang, Академия образования (Россия), Чирчикский государственный педагогический университет (Узбекистан).

**Степень изученности проблемы.** Научно-теоретические основы педагогического образования в нашей стране, принципы непрерывности, преемственности и согласованности, инновационная модель образовательного кластера и механизмы его внедрения в практику были рассмотрены такими учёными, как Г.И.Мухамедов, Ш.К.Мардонов, У.Н.Ходжамкулов, Ш.И.Ботирова, С.А.Тоштемирова, Н.М.Кошанова, Г.Н.Шарипова и др. Вопросы по повышению качества подготовки специализированных кадров в системе высшего образования в образовательный процесс, кластерному подходу, развитию управленческих навыков специализированных кадров в определенной степени освещены в научных исследованиях отечественных учёных Н.Азизходжаевой, У.Бегимкулова, Р.Джураева, Ф.Закировой, Ш.Курбанова, А.Мусурмановой, В.Мамурова, Ш.Мардонова, Г.Олимова, М.Уразовой, Ш.Шарипова, Н.Эгамбердиевой, Ф.Юзликаевым<sup>11</sup>, а особое внимание уделяется

---

<sup>11</sup> Азизходжаева Н.Н. Педагогические технологии и педагогическое мастерство. – Т: 2003. – 104 б.; Бегимкулов У.Ш. Теория и практика организации и управления информатизацией педагогических образовательных процессов. Пед.фан.док. ... дисс. – Т.: 2007. – 305 б.; Джураев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях

менеджменту в системе высшего педагогического образования, внедрению механизмов интеграции функционального управления специализированными кадрами и руководящими сотрудниками, совершенствованию вопросов управленческой компетентности в формировании образовательного менеджмента, управления качеством образования прослеживаются в работах У.Иноятова, Я.Исмадиярова, Дж.Юлдашева, А.Магруппова, М.Саидова, С.Тургунова, М.Байбаевой, М.Мирсолиевой и Л.Н.Юлдашевой<sup>12</sup>.

Учеными стран СНГ Т.Базаровым, А.Деркачём, И.Зимней, Е.Зеер, Н.Кузьминой, Е.Кудрявцевой, А.Марковой, В.Сластениным<sup>13</sup>, зарубежными учеными Р.Бояцисом, Д.Бартрамом, А.Маслоу, Дж.Рэйвенном, В.Хатмахером<sup>14</sup> изучены вопросы методологии развития управленческой компетентности, роль кластерного подхода в деятельности и профессиональной зрелости личности, управление компетенциями.

Такие зарубежные ученые, как С.Брюс, К.Макконнелл, Дж.Робинсон,

---

профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. – Т.: 1995. – 43 с. Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических вузах. Автореф. дисс. ... докт.пед.наук. – Ташкент, 2009. – 39 с.; Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже. Дисс. ... докт. пед.наук. – Т.: 2003. – 327 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. – Т.: Шарк, 2004. –552 с.; Мусурмонова О. Педагогические основы формирования духовной культуры учащихся старших классов. Пед.ф.д. ... дисс. – Т.: 1993. – 364 б.; Муслимов Н.А.Теоретико-методологические основы профессионального становления педагога профессионального образования. Пед.фан.док. .... дисс. – Т.: 2007. – 315 б.; Маъмуров Б.Б. Бўлажак ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёни лойиҳалаш кўникмаларини ривожлантириш тизими. Пед.фан.док.... дисс. автореф. – Т.: 2018. – 32 б.; Мардонов Ш. Педагог кадрларни таълимий кадриятлар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишнинг педагогик асослари. Пед.фан.док. ... дисс. – Т.: 2006. – 302 б.; Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ... дисс. – Т.: 2005. – 286 б.; Уразова М.Б. Бўлажак касбий таълим педагогини лойиҳалаш фаолиятига тайёрлаш технологиясини такомиллаштириш. Пед. фан.док....дисс. автореф. – Т.: 2015. 21 б.; Шарипов Ш. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс.автореф. – Т.: 2012. – 46 б.; Эгамбердиева Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.фан.док. ... дисс. – Т., 2010. – 332 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности. Дисс... докт. пед. наук. – Т.: 2012. – 284 с.

12 Исмадияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ... дисс. автореф. – Т., 2018. – 32 б.; Йўлдошев Ж.Ф. Таълим янгилини йўлида. – Тошкент: Ўқитувчи, 2000. – 207 б.; Магруппов А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ... дисс. автореф. – Т.: 2017. 31 б.; Саидов М. Олий таълим тизимида молиявий бошқарув. – Т.: 2011. – 432 б.; Тургунов С.Т. Теоретические основы управленческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф. дис. ... докт.пед.наук. – Т.: 2007. – 43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ... дисс. автореф. – Т., 2016. – 31 б.

13 Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. 430 с.; Деркач А., Зазыкин В. Акмеология. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.; Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качества профессионального образования // Образование и наука. 2002. №2 (14); Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001. ; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менежмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менежмент компетенции. – Санкт Петербург.: 2012. – 340 с.; Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.; Сластенин В.А, Чижаклова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. – М.: Владос, 2005. – 282 с.; Nutmacher W. Key competencies for Europe // Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasburg, 1997.

14 Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. – Нью-Йорк:1982.; D.Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203. November 2005.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: 2002. (англ.1984).

Дж.Кейнс, А.Курно, Э.Шостр, Р.Кеттель, Дж.Грейсон, К.Роджерс, Дж.Дьюи, А.Маслоу, Р.Мартенс, К.Делл, Дж.Ф.Лиотар<sup>15</sup> проводили исследования и разработки в области выявления, анализа и развития технологий развития управленческой компетентности специализированных кадров.

Гипотезы и мнения, изложенные в исследовательских работах и публикациях вышеуказанных учёных и исследователей, сыграли важную роль в реализации данной диссертационной работы. В частности, данная диссертационная работа представляет актуальность в том, что развитие управленческой компетентности специалистов на основе кластерного подхода как объекта научного исследования специально не изучался.

**Соответствие темы исследования планам научно-исследовательской работы высшего учебного заведения, в котором была выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках грантового проекта “Подготовка квалифицированных кадров на основе единства теории и практики в системе профессионального образования” (2021-2024 гг.).

**Целью исследования** является совершенствование управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода в высших образовательных учреждениях.

**Задачи исследования:**

обоснование современных подходов по анализу педагогико-психологических основ развития управленческой компетентности при подготовке специализированных кадров к управленческой деятельности на основе кластерного подхода;

определение основных стратегических задач в развитии управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода, разработка и внедрение в практику организационно-педагогической структуры и методической модели;

разработка модели развития управленческой компетентности на основе инновационно-интерактивных технологий работы со специализированными кадрами;

содержательное совершенствование методического обеспечения обучения развитию управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода;

разработка и внедрение в практику рекомендаций по совершенствованию параметров, показателей и системы оценки уровня развития управленческой компетентности специализированных кадров.

---

<sup>15</sup> Макконелл К.Р, Брю С.Л. Экономикс. Учебник. -М.: ИНФРА - М. - 2003. - 972 С., Робинсон Дж. Теорема Эйлера и проблема распределения // Вехи экономической мысли. Том 3. Рынки факторов производства. Под общ. ред. В. М. Гальперина. СПб: Экономическая школа, 2000., С., Кэттелл Р. Психология индивидуальности. Факторные теории личности. / Р. Кэттелл, Г. Айзенк, Г. Оллпорт. – М.: Прайм–Еврознак, 2007. – 128 С., Грейсон Дж, Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Экономика, 1991. - 320 С., Роджерс К науке о личности // История зарубежной психологии. [Пер. с англ.]. – М.: Академический проект, 2003. - С. 685 - 714, Маслоу А.Г. Мотивация и личность. // Серия «Мастера психологии». 3–е изд. СПб.: Питер, 2010. – 352 С.

**Объектом исследования** определен процесс совершенствования управленческой компетентности специалистов высших образовательных заведений, в педагогической опытно-экспериментальной работе приняли участие тьюторы, заместители деканов, кураторы групп Национального исследовательского университета “Ташкентский институт инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства”, Наманганского инженерно-технологического института, Джизакского политехнического института, Каршинского инженерно-экономического института и Ташкентского государственного аграрного университета а также магистры старших курсов и студенты 4-х курсов направления “Профессиональное образование”.

**Предмет исследования** представляют содержание, форма, методы и средства развития компетентности специализированных кадров в управлении персоналом на основе кластерного подхода.

**Методами исследования** являются исследование научно-методической литературы, сравнительный анализ, педагогическое наблюдение, экспериментально-тестовый анализ, социальные методы (анкетирование, тестирование, вопрос-ответ, беседа, интервью, микрокейс), педагогический опыт-эксперимент, методы математико-статистического анализа.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

совершенствование приоритетности определения компонентов управленческой компетентности (уровня знаний, социально-личностных и профессионально-педагогических) и критико-творческого мышления, личностных и профессиональных качеств, условий, влияющих на развитие базовых компетенций самоконтроля при подготовке специализированных кадров к управленческой деятельности на основе кластерного подхода;

обоснована модель управленческой компетентности специализированных кадров за счет стратегической диагностики траекторий содержательной, диагностической, коммуникативной и проектной организационной деятельности, устойчивой адаптации к степени продуктивности возможностей индивидуально-психологических и педагогических условий работы со специализированными кадрами;

совершенствованы в условиях модернизации образования механизмы эффективной управленческой деятельности специализированных кадров на основе принципов кластерного подхода с ее антропологическими и аутопсихологическими особенностями за счет внедрения практических идей;

усовершенствован механизм организационно-сотруднического взаимодействия высших учебных заведений и производственных предприятий в соответствии с потребностями в динамике развития управленческой деятельности в коллективе, адекватности и валидности посредством кластерного подхода через функции социального прогнозирования в различных ситуациях;

обоснованы критерии формирования управленческой компетентности специализированных кадров на основе разработки оценочных показателей аксиологического отношения к прогностическим, диагностическим, мотивационным и творческим качествам.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

разработано учебно-дидактическое обеспечение, основанная на совершенствовании управленческой компетентности специализированных кадров, применение методов Flipped Classroom, Cluster-Pyramid, языка визуального программирования (Visual C++), технологии “Диалог” и “Blokcheyn” на основе кластерного подхода;

в целях повышения качества образования на основе кластерного подхода создано методическое пособие “Развитие управленческой компетентности тьюторов”, а также совместно с производственными предприятиями разработан краткосрочный авторский курс “Развитие управленческой деятельности будущих специализированных кадров”; (*Свидетельство Агентства интеллектуальной собственности № ДГУ 14396 от 10.01.2022 г.*);

создан и широко внедрен в образовательную практику электронный учебник “Методика преподавания специальных дисциплин”, направленный на обеспечение непрерывности развития управленческой компетентности специализированных кадров в целях совершенствования инновационных методов, средств, форм обучения по развитию управленческой компетентности специализированных кадров; (*Свидетельство Агентства интеллектуальной собственности № ВГУ 1126, 10.10.2023 г.*);

разработаны учебники “Профессиональная педагогика”, “Методика преподавания специальных дисциплин” (для магистерских специальностей), направленные на определение конкретных целей и задач педагогического образовательного кластера, совершенствование технологии развития управленческой компетентности молодых специализированных кадров; (*Свидетельство Агентства интеллектуальной собственности № ДГУ 26964, 20.06.2023 г.*);

разработаны и внедрены в практику учебное пособие “Профессиональная психология”, “Методика воспитательной работы” и методические рекомендации “Педагогический инновационный кластер в образовательном процессе”, направленные на создание творческой и креативной среды специализированных кадров образовательных учреждений в развитии управленческой компетентности. (*Свидетельство Агентства интеллектуальной собственности № ДГУ 33550, 28.02.2024 г.*).

**Достоверность результатов исследования** определяется тем, что применяемые системные и интегративные подходы, методы, средства, теоретические данные, результаты исследований отечественных и зарубежных ученых получены из нормативных и официальных источников, а также эффективность опытно-испытательных работ обоснована с помощью математико-статистических методов, внедрения полученных результатов в практику и подтверждения результатов компетентными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость исследования объясняется тем, что на основе парадигм образовательного процесса классифицированы формы, методы и средства совершенствования управленческой компетентности специализированных

кадров, а также определены и проанализированы особенности, специфические условия совершенствования управленческой компетентности специализированных кадров в образовательной среде, разработаны научно-методические рекомендации по определению степени развития управленческой компетентности на основе кластерного подхода.

Практическая значимость результатов исследования объясняется созданием творческой, креативной и управленческой среды в развитии управленческой компетентности специализированных кадров в образовательном процессе, а также разработкой модернизированного информационно-методического обеспечения. Также разработанные предложения и описания, методики служат совершенствованию учебно-методического обеспечения методики творческого мышления в учебно-воспитательной деятельности, реализации кластерного подхода в образовательном процессе, применения современных технологий и развития управленческой компетентности.

**Внедрение результатов исследования.** На основе результатов исследований по совершенствованию управленческой компетентности специалистов на основе кластерного подхода:

по формированию управленческой компетентности у специализированных кадров высших образовательных учреждений, разработано и внедрено в учебную практику информационно-методическое обеспечение по развитию управленческой компетентности разработаны и включены в учебный план программы дисциплин для направлений магистратуры (методика преподавания специальных дисциплин) и бакалавриатуры; (справка № 02/01-01-98 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 21 июня 2023 года);

предложения и рекомендации по определению компонентов уровней подготовки специализированных кадров по управлению специализированными кадрами и профессиональной деятельности (управленческий уровень, социально-личностный и профессионально-педагогический) были включены в учебник “Профессиональная педагогика” (сертификат №26964), направленный на совершенствование технологии развития управленческой компетентности молодых специализированных кадров, а также учебник “Методика преподавания специальных дисциплин” (сертификат №15644), используемый для разработки квалификационных требований деятельности тьюторов (справка №02/01-01-98 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 21 июня 2023 года). Данные рекомендации послужили обогащению дидактического обеспечения по совершенствованию технологий, направленных на развитие управленческой компетентности специализированных кадров в образовательном процессе;

выявление и характеристика методических, организационных, управленческих, психологических качеств проблем подготовки специализированных кадров к управленческой деятельности в образовательном процессе; в целях анализа проблем повышения управленческих способностей в образовательном процессе специальных

обучающих курсов “Школы педагогического мастерства” и краткосрочных курсов “Развитие управленческой компетентности тьюторов”; рекомендации по развитию управленческой компетентности специализированных кадров были использованы в грантовом проекте “Подготовка квалифицированных кадров на основе единства теории и практики в системе профессионального образования” (2021-2024 гг.) (справка №02/01-01-98 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 21 июня 2023 г.). Данные рекомендации послужили повышению уровня развития управленческой и профессиональной компетентности специализированных кадров;

в целях обогащения научно-методического обеспечения совершенствования подготовки специализированных кадров к управленческой деятельности на основе кластерного подхода составлены инновационные учебные разработки, креативные методы обучения, педагогические программные средства и создан электронный учебник (сертификат №1126) по дисциплине “Методика преподавания специальных дисциплин” (справка №02/01-01-98 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 21 июня 2023 года). Данный электронный учебник способствовал повышению качества и эффективности развития управленческой компетентности специализированных кадров и научно-методическому обеспечению кластерного подхода в образовательном процессе;

тестирование для оценки управленческих знаний специализированных кадров, применение в учебном процессе программ электронного обучения, рекомендации по оценке уровня управленческой компетентности специализированных кадров с помощью развития их управленческой и профессиональной компетентности, а также реализации на этой основе кластерного подхода в образовании, отражён в методических рекомендациях “Педагогический инновационный кластер в образовательном процессе”, учебном пособии “Методика воспитательной работы” и учебно-методических рекомендациях (справка №02/01-01-98 Министерства высшего образования, науки и инноваций от 21 июня 2023 года). В результате они способствовали развитию управленческой компетентности специализированных кадров, повышению эффективности кластерного подхода в образовательном процессе, а также улучшению научно-методического обеспечения.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждались на 4 международных и 6 республиканских научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 40 научных работ: 1 монография, а также 14 статей, в том числе: 10 в республиканских, 4 зарубежных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций и 4 свидетельства Агенства интеллектуальной собственности.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, четырёх глав, заключения, списка использованной литературы. Общий объем составляет 225 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертации, описана степень изученности проблемы, указаны цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, соответствие темы исследования планам научно-исследовательской работы, научная новизна, достоверность результатов, апробация и внедрение результатов исследования.

В первой главе диссертации **“Теоретико-методологические основы развития управленческой компетентности специалистов на основе кластерного подхода”** исследованы теоретические и практические аспекты, содержание реализации кластерного подхода в образовательном процессе, рассмотрена проблема кластерного подхода к управлению в системе высшего образования и руководящей деятельности в системе высшего образования в нашей стране и за рубежом, проведён сравнительный анализ, выявлены социально-педагогические предпосылки необходимого подхода к управленческим специализированным кадрам в образовательном процессе, структуре необходимых компетенций в профессиональной подготовке специализированных кадров и на основе международного педагогического опыта проведён анализ современных базовых принципов управления образованием в развитых странах, приведены основные понятия и анализ необходимых средств формирования управленческих компетенций при планировании педагогической и профессиональной деятельности, а также научные аспекты управленческой компетенции, научная информация о способности правильно ставить цели в управлении.

Сегодня эффективная деятельность образовательного учреждения во многом зависит от качества управления в нём. В то время как руководящий потенциал и навыки руководителя образовательного учреждения определяют качество данного управления, сами эти характеристики основаны на базовых знаниях, умениях, навыках и квалификации руководящих сотрудников.

Тончайшим аспектом деятельности руководства является работа с преподавателями и сотрудниками учебного заведения, а также с обучающимися, организация их совместной деятельности, объединение педагогического коллектива на пути к одной цели, завоевание их уважения и осуществление здорового коммуникативного общения. Это требует, чтобы руководитель обладал знаниями, навыками и компетенциями в области социальной психологии, искусства и навыков общения, а также коммуникативными, конструктивными и организаторскими способностями.

На основе критериев развития компетентности (профессиональная мотивация, личностно-профессиональные качества, самоуправление, рефлексивность, креативность, личностно-ориентированный подход) в

управленческой деятельности специализированных кадров были разработаны учебные программы по формированию компетентности управления в системе высшего образования, разработаны и внедрены в учебную практику учебная программа и информационно-методическое обеспечение.

Абу Райхон Беруни, один из великих мудрецов Центральной Азии, также сделал ряд своих заключений об управлении и личности управляющего. Он отмечал, что для того, чтобы дать оценку каждому, можно понаблюдать за тем, что он сделал: “Оценка каждого человека заключается в отличном выполнении им своей работы”. Ученый подчеркивал, что управляющий, от природы склонный управлять, должен быть решителен в своих мнениях, воззрениях, следовать прогрессивным мыслям, высказанным мудрецами при осуществлении своей деятельности и устанавливать равенство и справедливость между высшими и низшими классами, более сильными и более слабыми слоями.

В своей книге “Кутадгу билиг” Юсуф Хос Ходжиб - один из главных ученых XI века выдвигает идею о том, что “независимо от того, насколько высокого положения достигает человек, он все равно должен оставаться скромным”, т.е. личность управляющего обязана быть по натуре благонамеренной, высоконравственной, совершающей благие поступки, быть справедливой, справедливо издающей указы и в согласии с окружающими.

Кроме того, в научных работах О.Мусурмановой, М.Гуранова, В.Мамурова, Ш.Мардонова и Н.В.Эгамбердиевой приведены методические рекомендации по духовному облику руководителей высших учебных заведений, гармонизации национальных ценностей в образовании и возможностям современных информационно-коммуникационных технологий, которые могут быть использованы при организации духовно-просветительской работы в высших учебных заведениях, эффективному использованию в образовательном процессе.

Из анализа литературы, представленной выше, вытекает, что труды и взгляды мыслителей, государственных деятелей, ученых, живших и творивших на нашей территории, посвящены управлению, проблемам управления, в которых приоритетным является социально-психологический подход к социальной реальности, наряду с гуманитарными идеями.

Рассмотрены принципы проектирования, разработки и мониторинга стратегий развития управленческой деятельности руководителей на основе динамики инновационного управления учреждения, эффективность корпоративного управления, а также через призму организационной, управленческой культуры и их классификации, научно-теоретически обоснованной такими исследователями, как С.Тейлор, Р.Торп, П.Р.Спарроу, Т.Ю.Базаров, Е.И.Кудрявцева, А.Т.Сергеев, М.Йулдошев, С.Тургунов, А.Магруппов и Я.Исмадияров.

Анри Файоль - один из французских ученых, внесших значительный вклад в развитие науки управления на основе своего богатого практического опыта, в своей книге “Общее и промышленное управление” выделил следующие принципы управления: распределение труда, компетенция,

ответственность, дисциплина, индивидуальность, единообразие направления (цель), подчинение личных интересов общему интересу, поощрение сотрудников, централизация, иерархия в управлении, порядок, справедливость, постоянство рабочего места сотрудников, корпоративный дух.

Особенно примечательна работа таких немецких ученых, как Г.Гибш и М.Форверг, русских ученых, как В.Парыгин, Л.Уминский, М.Жуков, А.Щербаков и других. Обобщая результаты всех научных исследований, приводим описание трех основных и абсолютно новых подходов управления, принятых в управлении за основу. Это четыре подхода управления: авторитарный, демократический, либеральный и партисипативный.

Результат этих анализов показывает, что мы должны указать основные правила создания управленческой среды специалистами: быть вежливыми с коллегами, принимать правильные решения в конфликтных ситуациях; быстро усваивать информацию, работать над ней и своевременно быть ведущим в дискуссиях с педагогическим коллективом; целенаправленно использовать существующие возможности; быстрое освоение новых, современных инновационных технологий; анализировать свою деятельность; обладать умением учитывать интересы общества при внесении рекомендаций; учиться управлять сотрудниками на основе их личных и трудовых способностей; обладать навыками управления образовательным процессом на основе требований государственных образовательных стандартов, обеспечивать эффективность и активность в повышении качества образовательного процесса; прогнозировать будущее, изучать, разрабатывать и внедрять программу работы с кадрами; организуем распределение поручений – реализовать поставленные задачи, издание приказов по их разрешению; соглашение - взаимная адаптация распределения дел в коллективе, изучение возникшей ситуации, исходя из способностей кадров.

Наряду с педагогикой управления или научно-теоретическими взглядами ученых-исследователей важно иметь определённый подход и мнения по этому вопросу, основанные на жизненном опыте. В нем даются нижеследующие рекомендации о том, как молодой руководитель может завоевать уважение педагогического коллектива и на что обращать внимание при работе с сотрудниками:

педагогическое мастерство - это умение знать особенности образовательного процесса, уметь его организовывать и продвигать;

технологические навыки связаны с конструктивными и организационными навыками и включают в себя способность выполнять конкретную деятельность, то есть получать информацию, передавать её, организовывать и планировать деятельность;

коммуникативные навыки складываются из навыков, связанных с правильным пониманием людей, умением действовать в сотрудничестве с ними и умением общаться;

аналитическое мастерство заключается в глубоком и обстоятельном понимании образовательного процесса, знании простейших и сложных

элементов системы, умении разбирать целое на части, и, наоборот, обобщать части, проверять и анализировать свою деятельность;

умение ориентироваться в служебных отношениях показывает, что управление довольно сложное обязательство, поскольку оно включает в себя несколько этапов.

В развитых странах в управлении образованием проявляется следующая современная управленческая деятельность.

Нами была сравнена управленческая деятельность высших учебных заведений и организаций и функции управления в масштабах всей организации выражены следующим образом:

1. *Целенаправленная функция* включает в себя задачи в деятельности организации для определенной цели.

2. Под *организационной функцией* понимается способность эффективно использовать имеющиеся возможности организации. В нем выражается последовательность задач, необходимых для выполнения руководителем.

Исходя из вышесказанного, приведем следующие частные функции из основных функций управления организацией:

планирование, то есть представления о том, каким будет целевой результат, этапы и методы их достижения.

Основной принцип в этом - координация руководителя и персонала;

под контролем понимается деятельность организации, ее ресурсы, импульсивность управления, а также реальная деятельность в основном контрольно-расчетном процессе;

лично-педагогические функции, контролирующие и обеспечивающие функционирование работников организации в рамках норм и прав, принятых в обществе и на собственном предприятии;

социальная функция, при которой существуют дифференциации в деятельности и оплате труда различных профессий и наличие работников, нуждающихся в социальной защите;

стимулирующая функция заключается в материальном и моральном поощрении, заключающемся в обеспечении меры соблюдения исполнительской дисциплины.

Цели и задачи управления обуславливают управленческие отношения и регулируют компетентность управления, т.е. принцип вариативности (варьирования) содержания и формы подготовки - подход управленцев образования к личности относительно реализован ориентацией (установкой), предполагает как самостоятельно, так и комплексно определение целей и ценностей.

В качестве альтернативы, компетентность специалистов по управлению кадрами высших учебных заведений в достижении эффективности позитивного управления между их коллективом и субъектами образования воплощает в себе следующие основные функции:

- мотивационная (motivational) – формирование потребностей, интереса по отношению к инновационной деятельности;

- компенсаторная (compensator) – формирование необходимой

квалификации менеджера по образованию для осуществления инновационной деятельности;

- корректирующая (corrective) – предоставление соответствующих технологий;

- прогностическая (prognostic) – подготовка специализированных кадров к восприятию инновационной деятельности;

- диагностическая (diagnostic) – исходя из важности социально-психологических характеристик, управление специализированными кадрами предусматривает определение уровня подготовки к деятельности;

- стимулирующая (stimulant) - поддержка положительных результатов подготовки;

- информационная (informed) - оперативное информирование менеджера об эффективном опыте инновационной деятельности;

- консультативная (consultative) – научно-методическая помощь специализированных кадров по решению конкретных задач инновационной деятельности.

В диссертационной работе проанализированы содержание и сущность таких ключевых понятий исследуемой проблемы, как “управление”, “эффективное управление”, “управленческая деятельность специализированных кадров”. В дополнение к этим пунктам мы предложили включить в научный оборот понятия: “педагогический кластер”, “кластерный подход к образовательному процессу”, “управленческая деятельность специализированных кадров”.

Еще одним важным аспектом стабилизации системы управления в образовательном процессе является реализация кластерного подхода в образовательном процессе. Кластеризация или кластерный подход и его развитие имеют более чем вековую историю, в которой концепция кластера выражается в процессе объединения или совместного действия. **”Кластер”** происходит от английского слова “cluster”, означающего голову, пучок, шар, здание, построенное в соответствии с общим домом и окружающей средой, централизацией взаимосвязанных организаций, учреждений и предприятий (университетов, компаний, корпораций, банков и аналогичных учреждений одной и той же сфере) в одном регионе.

Важнейшей сущностью организации системы образования на основе **кластерного подхода** является развитие интеграции образования, науки и производства. При этом образовательный кластер находит свои возможности и выражение в развитии инфраструктуры на основе современных требований в таких инновационных показателях, как информационные технологии между производством и системой образования.

В качестве задач **педагогического образовательного кластера** определены:

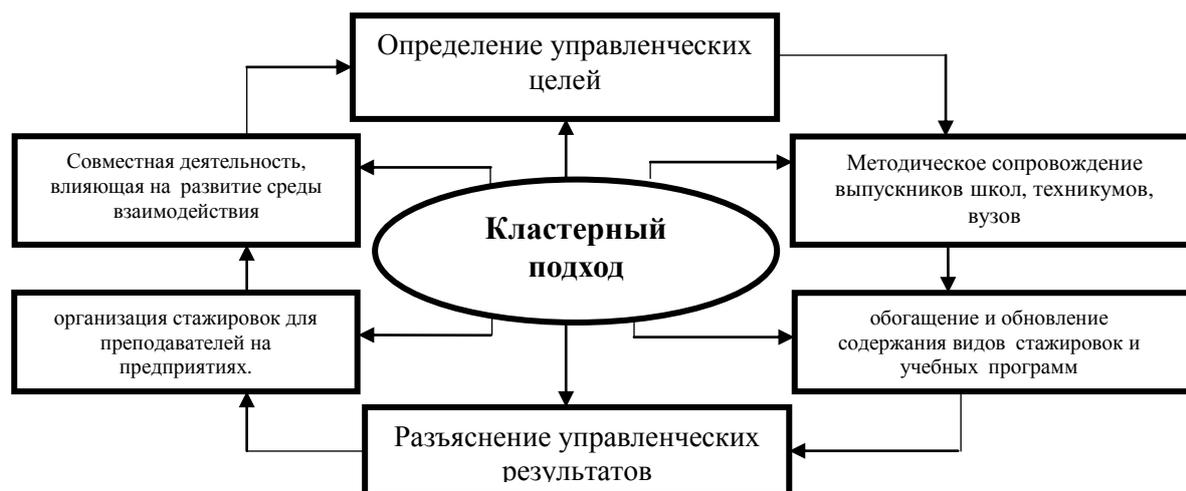
- эффективное использование инновационных педагогических технологий в повышении качества, эффективности обучения и воспитания в управлении;

- организация целевых тренингов и мастер-классов, а также практических конференций по развитию управленческих компетенций;

налаживание сотрудничества с научными центрами, институтами повышения квалификации работников системы управления в целях повышения научно-практического потенциала профессорско-преподавательского состава кафедр института, заместителей деканов факультетов, тьюторов и магистров.

Дано научное определение управленческой деятельности специалистов как уровня подготовки, требующего высокой квалификации, приобретения знаний, умений и компетенций для достижения намеченной цели в удовлетворении жизненно важных потребностей, умения по-новому мыслить и творчески подходить к процессу, умения самостоятельно управлять и анализировать исследования, принимать самостоятельные решения в конкретных и нестандартных ситуациях, а также чувствовать ответственность в любых ситуациях.

Специализированным кадрам при управлении важно ставить цели управления на основе требований, предъявляемых к управлению в целом. Систематизация общих, профессиональных и управленческих компетенций в управлении нашла отражение в содержании квалификационных требований к специализированным кадрам в системе управления.



**Рисунок 1. Требования кластерного подхода к образовательному процессу.**

В развитии управленческой компетентности основным требованием является систематизация управления, мониторинг саморазвития сотрудников, достижение интеграции системы образования и управления, а также разработка и реализация индивидуального плана развития сотрудников (см. рис.1).

Важным аспектом и основным результатом деятельности образовательного кластера стали педагогические инновации, рассматриваемые в качестве идентифицирующего признака образовательного кластера. Это способствует формированию и повышению эффективности образовательного кластера.

Образовательный кластер ориентирован на оперативный поиск

инновационных решений различных проблем, возникающих и во внешней образовательной среде.

Это позволяет кластеру осуществлять интенсивную инновационную деятельность, отвечающую целям его деятельности и развития, а также потребностям в кадрах и предъявляемым к ним требованиям.

Во второй главе диссертации **”Коммуникативные процессы и их организационная структура в развитии управленческой компетентности специализированных кадров”** рассматриваются содержание и направленность коммуникативного поведения руководителя образовательного учреждения, возникновение и причины коммуникативных барьеров руководителя в управленческой деятельности и механизмы их преодоления, индивидуально-психологические особенности, проявляющиеся в следующих качествах: ситуации, анализ коммуникативных способностей и компетенций, их интерпретация, вопросы по профессионально значимым качествам специализированных кадров признаны всесторонне.

У руководителя могут быть 3 сферы анализа с целью высокоэффективного решения управленческих задач в управленческой деятельности: своя деятельность и своё личностное и профессиональное развитие, включая: отражение управленческой рефлексии с управляющим; профессиональное самосознание; аутопсихологическую компетенцию, творческие способности; личностное и профессиональное развитие кадров, в том числе межличностной отражение; профессиональная связь; статус руководителя; творческий потенциал; акмеологические знания и взаимоотношение с сотрудниками; деятельность по управлению персоналом в качестве руководителя, включающая: интеллектуальное отражение, профессиональное мышление, профессиональные знания и опыт руководителя и специалиста в определенной сфере деятельности, творческое отношение к работе и акмеологическую культуру.

Коммуникативность - важнейший инструмент коммуникации, охватывающий все виды деятельности по объединению организационных единиц в организации. Это также приемлемое средство общения с другими видами обучения или взаимодействующих партнеров при реализации целей, стоящих перед организацией.

Руководитель организации постоянно находится в разнообразном информационном пространстве, содержание и направленность которого во многом определяют характер его управленческой деятельности. Коммуникативное (поведенческое) поведение руководителя - это сложная форма его социальной деятельности, направленная на достижение целей общения посредством коммуникации с другими субъектами организации во внешней и внутренней среде.

Содержание и направленность коммуникативного поведения руководителя образовательного учреждения определяется двумя основными факторами:

потребность в информации, необходимой для реализации решений, принимаемых в управленческой деятельности;

умение доводить до сотрудников реализацию принятых решений в управленческой деятельности.

Индивидуально-психологические особенности руководителя образовательного учреждения проявляются в следующих качествах: в коммуникативных ситуациях между сотрудниками коллектива, в формировании коммуникативных способностей и коммуникативных компетенций.

В результате изучения научных взглядов ученых в рамках исследования, нам удалось проанализировать компетентностный и кластерные подходы к процессу управления в образовательном процессе.

На основе компетентностного подхода к управленческой деятельности в образовательном процессе можно включить следующие аспекты:

обладая собственным здравым смыслом в сложных процессах, критическим мышлением при выполнении неоднозначных задач; умением анализировать при использовании противоречивой информации; умением составлять план действий в непредвиденной ситуации, специализированный кадр последовательно обогащает свои знания; усваивает новую информацию; глубоко осознает требования времени; находится в поиске новых знаний; обрабатывает их и эффективно может применять в своей практической деятельности.

При кластерном подходе к процессу управления важна: притягательность как для научных, так и для образовательных учреждений, т.е. повышение объемов и качества финансирования научных исследований, разработок, усиление уровня технического обеспечения научно-исследовательских работ, реализация инвестиционных проектов и участие во внешних проектах, возможность использования новых потенциалов повышения квалификации научно-педагогических кадров, дающее возможность осуществлению обеспечения сотрудничества всей системы непрерывного образования, разработки и внедрения в практику программ сотрудничества, созданных между работодателем и образовательными учреждениями.

В этом плане подчеркивается важность обучения иностранным языкам для повышения взаимодействия между производственными предприятиями и образовательными учреждениями, а также зарубежного сотрудничества в повышении качества подготовки высококвалифицированных кадров, что предусмотрено и в нормативно-правовых актах Республики Узбекистан.

При приобретении этих навыков важно понимать виды компетенций и их сущность.

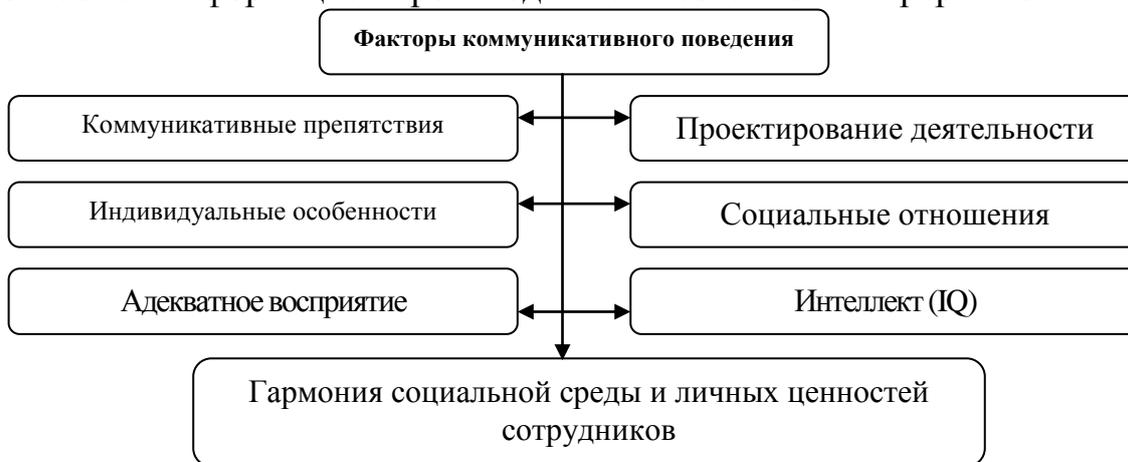
О.Хайитов отмечал, что компетенция - это совокупность знаний, относящихся к оценке поведения личности, с помощью которых можно определить, какой уровень успешности достигается сотрудником в осуществлении своей деятельности на пути эффективного развития организации. Наличие компетенций обычно фиксируется через определенные обстоятельства, измеряющие (с помощью индикаторов) поведение человека (хорошо сформированные поведенческие компетенции).

Компетенции: 1) стандартное поведение, принятое в масштабах всей

организации; 2) способность руководителя вести деятельность в соответствии со стандартами, принятыми в масштабах всей организации.

Коммуникативная компетентность – это способность руководителя овладевать технологиями устного и письменного общения на разных языках, а также способность руководителя и сотрудников вступать в отношения посредством коммуникативной речи. Некоторыми специалистами понятие социально-психологической компетентности также часто используется как синоним понятия “коммуникативная компетентность”. Для определения непосредственной коммуникативной компетентности используется ряд методик, таких как “Уровень коммуникативной компетентности”, “Способность высказывать свое мнение”, а также осознание того, насколько хорошо он может контролировать себя (специальный тест М.Снайдера).

В формировании коммуникативных компетенций у руководителей хотим проинформировать о таком качестве, как внимание к коммуникации, то есть умение руководителя контролировать процесс информационного обеспечения сотрудников. Руководитель, обладающий этой компетенцией: наблюдает за каждым сотрудником в коллективе, чтобы заранее знать о предстоящих планах и действиях, которые могут произойти; наблюдает, как управляющий делится своими планами с коллегами и другими заинтересованными сотрудниками; при передаче важных сообщений эффективно использует всевозможные средства коммуникации, следит за тем, чтобы обмен информацией происходил согласованно и непрерывно.



**Рисунок 2. Организационно-педагогические факторы коммуникативного поведения**

Основным компонентом коммуникативной компетентности является способность руководителя профессионального образовательного учреждения координировать взаимодействие с учетом позиции другого участника в области коммуникативной и информационной грамотности. О.С. Анисимов выделяет четыре основные роли в процессе коммуникации: “авторство”, “взаимопонимание”, “критическое мышление” и “организация”.



**Рисунок 3. Структура управленческой деятельности специалистов по персоналу на основе кластерного подхода**

Уровень эффективности коммуникативных способностей руководителя определяется его поведением в межличностных отношениях. Конечно, в этот процесс включаются такие качества личности, как социальная среда и ее влияние, сформировавшиеся у сотрудников личностные ценности и индивидуально-психологические особенности, открытость, эмоциональность, выразительность, способность к адекватному социальному восприятию, наблюдательность, мнемонические способности и др.

На основании вышеперечисленных источников, их анализа и наблюдений нами выявлено положительное влияние следующих факторов на организацию и развитие национальной инновационной системы в целях обеспечения роста управленческой деятельности на основе научно-образовательной и производственной интеграции, в результате чего удалось разработать структуру управленческой деятельности специализированных кадров на основе кластерного подхода (см. рис.3).

Данная структура представляет собой совокупность факторов формирования управленческой деятельности специализированных кадров на основе кластерного подхода, основанного на принципах формирования управленческой деятельности специализированных кадров, а именно формирования инновационных групп при кафедрах специальности вуза с ведущими профессорами, учеными-специалистами, докторантами, независимыми исследователями, соискателями, талантливыми студентами и представителями производства; налаживание взаимовыгодного и эффективного использования научных, практических, методических, информационно-коммуникационных и материально-технических ресурсов, эффективного сотрудничества с широкой общественностью, управленческих задач специализированных кадров, включающих: развитие собственной деятельности, их личностное и профессиональное развитие, развитие личностных, профессиональных компетенций кадров, управленческой деятельности руководителя, умение создавать среду творческой деятельности в коллективе и контролировать ее с точки зрения обучения, создание атмосферы взаимодействия в образовательном учреждении, также научно обосновано, что достижение интеграции образования является важным фактором.

Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, участие специализированных кадров в коммуникативных процессах, коммуникативное поведение - это профессионально-управленческие навыки, зависящие от информационно-коммуникационных технологий, необходимых для обучения в информационной среде, обеспечения эффективной деятельности, критического мышления, принятия, усвоения, творческой обработки, передачи, хранения, качественного образования и распространения.

В третьей главе диссертации **«Развитие управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода»** определены критерии развития концепций коммуникативно-общительной компетентности, формируемой у будущих менеджеров, модель компетенций путем оценки ее концептуального аппарата и эффективности,

педагогическая диагностика для совершенствования технологий, направленных на развитие коммуникативной компетентности. При разработке дидактического обеспечения уделялось должное внимание широкому использованию педагогических форм, средств и методов.

Результатами исследований, проведенных в рамках исследования, являются квалификационные требования к содержанию и качеству профессионально-практической подготовки в процессе развития управленческой компетентности специализированных кадров, взаимодействие системы профессионального развития на основе содержания образовательных программ, основанных на компетенциях, необходимость совершенствования механизмов взаимодействия системы профессионального развития и практической образовательной среды.



**Рисунок 4. Пирамида управления**

Ниже на рисунке 4 отражены аспекты лидерства, принципы лидерства, проявляющиеся в специализированных кадрах через пирамиду управления. (рис. 4)

Теоретико-исторические основы науки управления обуславливают необходимость изучения как экономических, так и социально-психологических вопросов, таких как принципы управления, методы управления, вопросы руководства и управления в группах, качества руководителя, критерии оценки достойности руководства и классификация компетенций, присущих руководителю.

Таким образом, у любого руководителя должна быть система управления, основанная на дисциплине. Это качество является такой спецификой личности, что она обладает способностью оказывать как экспрессивно-эмоциональное, так и волевое воздействие на других людей. Дисциплина как продукт межличностных отношений, очень эффективна. Такие факторы, как умение прочувствовать настроение сотрудников, способность понимать их в различных ситуациях, уверенность и т.п., являются эффективными критериями управляемости.

Когнитивный критерий оценки развития управленческой компетентности предоставляет информацию об уровне развития специальных знаний для их успешного применения в учебной деятельности. Его высокий уровень развития свидетельствует о готовности руководителя системы профессионального образования применять соответствующие знания в конкретной коммуникативной и управленческой ситуации, стремлении к саморазвитию и самообразованию. К числу показателей, раскрывающих когнитивный критерий управленческой компетентности, целесообразно отнести: знание основных принципов публичных выступлений, требований к письменной деловой коммуникации, технологий и алгоритмов убеждения и аргументации; знание основ устной коммуникации, управления конфликтами и правовых актов; знание основ практических программ в управлении образованием, организации учебного процесса и межотраслевого взаимодействия.

Используя результаты нашего исследования, предлагаем рекомендации по развитию управленческой компетентности специалистов и их достижению высоких результатов в управлении с помощью следующей формулы:

$$\mathbf{BK = KSh + NE + MO + KM}$$

здесь: BK – управленческая компетентность;

KSh - начальный этап профессионального становления специализированных кадров, где он может влиться в организацию и найти там свое место;

NE - самовыражение, признание специалиста организацией;

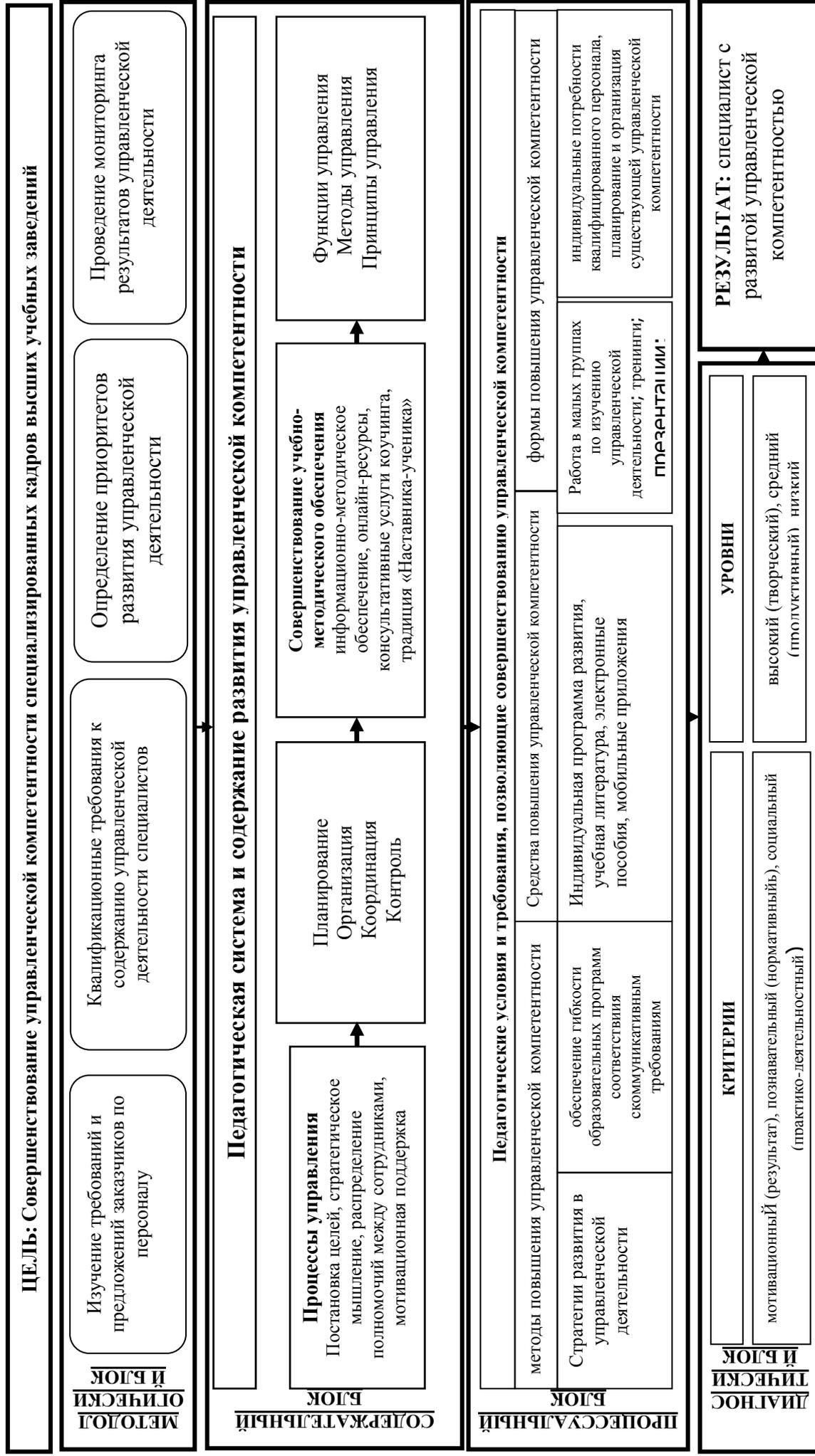
MO - возможность проявить и применить на практике свои способности в достижении профессионального мастерства, дальнейшее их закрепление в повышении квалификации;

KM - достижение профессионального мастерства, считается этапом мастерства, когда специализированный кадр может проявить управленческие навыки не только в поддержке себя, но и окружающих коллег, руководя ими.

Таким образом, под функцией управления понимается совокупность видов работ, направленных на решение конкретных задач, связанных с управлением тем или иным объектом. Следовательно, управление осуществляется через определенные функции. Выявление функций, раскрытие их сущности и изучение - важное условие правильной организации процесса управления.

Это позволяет планировать и организовывать содержание, форму, методы и средства стратегии профессионального развития в управленческой деятельности с учетом индивидуальных профессиональных потребностей руководителей и педагогических кадров, существующего уровня профессиональной и управленческой компетентности. При их реализации он служит развитию управленческой компетентности специализированных кадров и повышению их эффективности на основе кластерного подхода.

На основе теоретического анализа, онлайн-опросов и выводов, сформированных на основе эмпирических исследований, а также на основе требований менеджмента усовершенствована педагогическая система организации процесса развития управленческой компетентности



**Рисунок 4. Модель развития компетенции управления специализированных кадров**

специализированных кадров высших учебных заведений на основе кластерного подхода, упомянутого выше в исследовательском процессе.

Мы, безусловно, опирались на приоритеты кластерной политики при совершенствовании управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода. Это проявляется в создании научных университетов и создании межвузовских лабораторий, поддержке малых инновационных творческих групп, созданных на базе вузов, внедрении новых форм сотрудничества вузов, специализирующихся на развитии высоких технологий и производстве высококачественной продукции, в возможности работы высококвалифицированных специалистов в области науки и высшего профессионального образования.

Для успешного решения вышеуказанных вопросов, на наш взгляд, необходимо: обеспечить все вузы современным оборудованием, лабораториями и инвентарями; сформировать научно-технические консультационные ресурсы для тех, кто заинтересован в проведении научно-исследовательских работ; создать в вузе специализированные отделы патента и маркетинга; внедрить в практику, реализовать инновационные исследовательские инициативы и создать фонд материальных поощрений для их деятельности, дающее хороший эффект.

Выявлена необходимость организации и регулярного прохождения профессорско-преподавательским составом отечественных и зарубежных научно-производственных стажировок; участия в научно-информационных и научно-практических семинарах, конференциях, симпозиумах и т.п.; необходимость материального стимулирования внедрения инновационных методов организации учебного процесса и инновационных идей практического характера с участием студентов, старших научных работников и соискателей.

Необходимо разрабатывать и внедрять инновационные идеи и технологии для подготовки специализированных кадров, производить инновации, связанные с интеграцией практических занятий в учебный процесс; наладить вовлечение в деятельность предприятий малого производства студенческих научных коллективов.

Можно констатировать, что большинство из перечисленных в настоящее время задач реализовано в нашем Национальном исследовательском университете.

В четвертой главе диссертации **«Уровень эффективности развития управленческой компетентности специализированных кадров на основе кластерного подхода»** рассмотрена мотивация не прекращения обучения (Lifelong education) на основе кластерного подхода, механизмы оценки уровня развития коммуникативных способностей, описаны коммуникации в управленческой деятельности специализированных кадров, система диагностики, вопросы мониторинга, экспериментального тестирования и интерпретации качественных и количественных показателей полученных результатов, определения эффективности развития управленческой компетентности.

Цель экспериментальной работы - проверка эффективности развития управленческой компетентности специализированных кадров в коллективе или социальных ситуациях посредством кластерных подходов к развитию управленческой компетентности специализированных кадров и их анализа.

Основные методы исследования: универсальные теоретические и практические методы; наблюдение; интервьюирование; изучение различных программ и подходов; проблемы подготовки специализированных кадров к управленческой деятельности; обобщение проблем исследования; разработка тестов, анкет, оценочных заданий по различным темам и других подобных исследовательских материалов, проведение педагогических экспериментов.

Педагогическое воздействие в образовательном процессе, учебные материалы, подготовленные руководящими работниками (преподавателями, заместителями декана или тьюторами), тексты учебных материалов, аудио- и видеофайлы, нормативные документы и первичные источники являются одними из наиболее важных требований и размещаются на открытых и доступных для всех студенческих платформах в начале семестра. Следует отметить, что в этом процессе важным критерием считаются не только научные знания, но и улучшение коммуникации с преподавателями, заместителями деканов, ответственными лицами, назначенными руководством.

Каждому слушателю в аудитории или команде были заданы креативные, творческие и практические задания для развития визуальных контактов между сотрудниками, в процессе взаимоотношений между руководителем и сотрудником при обмене идеями, формирования управленческих навыков и их развития. В ходе педагогического эксперимента нами были разработаны опросники для студентов старших курсов, преподавателей, магистров и заместителей деканов. По результатам анкетирования были разработаны научно-методическое обеспечение совершенствования технологий развития управленческой компетентности студентов и магистров, тьюторско-инновационные учебные разработки, креативные и совместные технологии обучения, программа краткосрочного спецкурса, ориентированная на управленческую деятельность, новые курсы «Педагогическое мастерство» для тренеров групп, начинающих тренерскую деятельность, педагогические программные средства и методические указания.

В ходе экспериментальной работы у респондентов наблюдалось осознание готовности к регулярному обучению в качестве будущего лидера, но при этом он должен демонстрировать высокие профессиональные навыки, стремление к личностному росту, развитие профессиональных качеств и эффективную деятельность. Помимо этого, замечено, что независимо от возраста, если человек стремится к самосовершенствованию, самообучению и саморазвитию, это принесёт пользу для коллектива, руководителя и приведет к росту управленческой компетентности.

Разработанной нами в исследовании модели совершенствования

управленческой деятельности групповых тренеров, кураторов курсов, заместителей деканов, магистров и выпускников бакалавриата высших учебных заведений с целью оценки развития управленческой компетентности специализированных кадров, реализовано проведение с ними краткосрочных специальных курсов, проводимых путем проведения тестов и анкетирования.

Педагогические эксперименты проводились в 2020-2021, 2021-2022, и 2022-2023 учебных годах, с участием тьюторов, заместителей деканов, тренеров групп, а также магистров старших курсов и студентов 4 курсов направления «Профессиональное образование» Национального исследовательского университета (ТИИИМСХ-НИУ) «Ташкентского института инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства», Наманганского инженерно-технологического института (НИТИ), Джизакского политехнического института (ДжизПИ), Каршинского инженерно-экономического института и Ташкентском государственном аграрного университета (ТашГАУ). Общее количество составило 312 респондентов (165 в экспериментальных группах, 147 в контрольных группах). В рамках нашего исследования экспериментальные испытания прошли естественным путём, при участии заместителей деканов, тьюторов, тренеров групп, студентов старших курсов магистратуры и 4 курсов бакалавриата направления «Профессиональное образование». Приводим результаты экспериментальных исследований по обучению студентов в целом.

В экспериментальной работе были использованы следующие методы исследования:

методы эмпирического уровня (наблюдение, измерение, опыт, опрос, интервью, самоанализ, экспертная оценка);

методы теоретического уровня (анализ и синтез, сравнение, обобщение, индукция и дедукция).

Методом, наиболее ярко выражающим динамику изменений экспериментальной работы, является метод диагностики, отражающий три уровня (табл. 3).

При развитии управленческой компетентности специализированных кадров использовался метод анкетирования для внедрения модели компетентности и количественной оценки результатов коммуникативного диалога в управленческой деятельности, повышения их готовности к управленческой деятельности. Для оценки эффективности модели развития управленческой компетентности специализированных кадров были разработаны следующие критерии оценки готовности специализированных кадров к управленческой деятельности:

Таблица 3

Таблица отражения динамики изменений экспериментальных работ

Показатели динамики изменений	Критерии
<b>Результативность</b>	Эрудиция, коммуникативные способности; умение эффективно применять полученные знания и навыки управленческой деятельности в практической деятельности; управленческие способности
<b>Нормативность</b>	Знание правил, инструкций, нормативно-правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность руководителя-педагога, умение применять их в деятельности
<b>Коммуникабельность</b>	Вступление в коммуникативный диалог с руководителями и их подчиненными; умение индивидуально подходить к распределению задач и контролю за их выполнением

1. **Результативность:** знания, коммуникативные способности; способность эффективно применять полученные знания и навыки, связанные с управленческой деятельностью, в практической деятельности; управленческие способности.

2. **Нормативность:** знание правил, инструкций и правовых документов, регулирующих профессиональную деятельность педагога-менеджера и умение применять их в деятельности.

Таблица 4

**Уровень готовности к управленческой деятельности, %  
(обобщённый)**

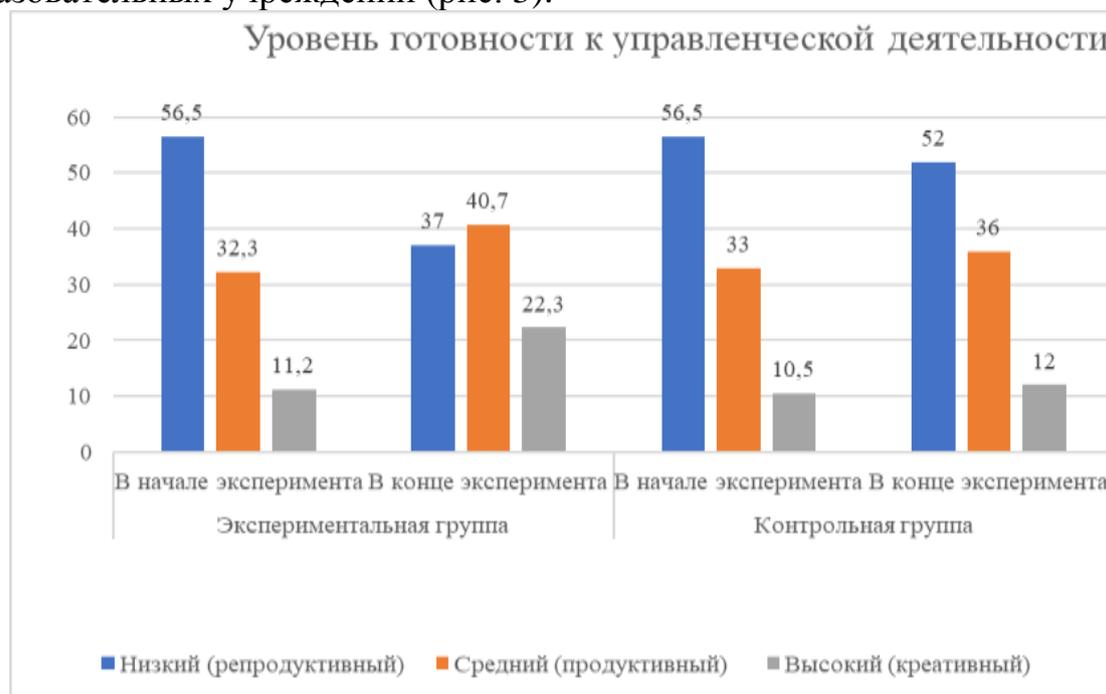
Уровень готовности к управленческой деятельности	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	В начале эксперимента	В конце эксперимента	В начале эксперимента	В конце эксперимента
Низкий (репродуктивный)	56,5% (91)	37% (60)	56,5% (86)	52% (78)
Средний (продуктивный)	32,3% (52)	40,7% (66)	33% (50)	36% (54)
Высокий (креативный)	11,2% (18)	22,3% (36)	10,5% (16)	12% (18)

3. **Коммуникабельность:** коммуникативное общение с руководителями и их подчиненными; умение индивидуально подходить к постановке задач и контролю их выполнения.

Общая картина вышеперечисленного эксперимента приводится в табл.4.

Полученные данные показали, что 56,5% специализированных кадров экспериментальной группы имели низкий уровень подготовки к управленческой деятельности до эксперимента, а 37% - после эксперимента. Средний уровень составлял 32,3% до эксперимента, а после - 40,7%. Он показал 11,2% до эксперимента и 22,3% после эксперимента. Значительная динамика показателя экспериментальной группы после эксперимента отражает повышение уровня подготовки специализированных кадров образовательных учреждений к управленческой деятельности.

Ниже на основе полученных результатов представлена диаграмма уровня управленческой компетентности специалистов высших образовательных учреждений (рис. 3).



**Рисунок 5. Общая диаграмма совершенствования управленческой компетенции специализированных кадров в экспериментальной и контрольной группах.**

Согласно данным таблицы, показатели уровня развития управленческой компетентности специализированных кадров экспериментальной группы, эффективно использовавших формы, методы, технологии и инструменты развития управленческой компетентности были выше показателей всех трёх этапов и контрольных групп по методу Стьюдент (Student)

По окончании экспериментальной работы низкий уровень снизился почти в 2 раза (39,9% - 21,8%), в среднем изменения были незначительными (56,9% - 61,7%). А высокий уровень увеличился в 5 раз. В результате было доказано, что общий уровень управленческой компетентности специализированных кадров увеличился на 14,2%.

Уровень участия специализированных кадров в развитии управленческой компетентности были определены по показателям каждого

критерия, а результаты педагогических экспериментов были обработаны математически и статистически.

Это доказывает эффективность разработанной нами программы спецкурса “Развитие управленческой деятельности будущих специализированных кадров”, занятий «педагогического мастерства», тренингов, внедрения методов управления и разработанной модели, а также внедрение в практику электронного учебника “Методика преподавания специальных дисциплин”, направленного на обеспечение непрерывности развития управленческой компетентности специализированных кадров в целях совершенствования инновационных методов, средств, форм обучения по развитию управленческой компетентности специализированных кадров;

Выявлена необходимость организации и регулярного прохождения профессорско-преподавательским составом отечественных и зарубежных научно-производственных стажировок; участия в научно-информационных и научно-практических семинарах, конференциях, симпозиумах и т.п.; необходимость материального стимулирования внедрения инновационных методов организации учебного процесса и инновационных идей практического характера с участием студентов, старших научных работников и соискателей.

Необходимо разрабатывать и внедрять инновационные идеи и технологии для подготовки специализированных кадров, производить инновации, связанные с интеграцией практических занятий в учебный процесс; наладить вовлечение в деятельность предприятий малого производства студенческих научных коллективов.

Можно констатировать, что большинство из перечисленных в настоящее время задач реализовано в нашем Национальном исследовательском университете.

## ВЫВОДЫ

В ходе исследовательской работы, проведенной с целью дальнейшего повышения коммуникативно-управленческого потенциала специалистов по развитию управленческой компетентности, сделаны следующие выводы:

1. Деятельность специализированных кадров образовательного учреждения необходим уровень готовности, связанный с самоконтролем и чувством ответственности за каждое действие, обладание необходимыми знаниями, навыками и умениями, личностными и социальными качествами, востребованными для эффективной деятельности в сфере образования, научных исследований и управления, самостоятельного принятия решений в конкретных и нестандартных ситуациях. В частности, при развитии их управленческой компетентности рассматривался как комплексный процесс, основанный на приобретении современных подходов, инновационных технологий, на основе интеграции новых знаний, умений и навыков, направленных на повышение уровня, качества управленческих навыков на основе индивидуальных профессиональных потребностей и квалификационных требований.

2. Даны разъяснения приоритетам интеграции науки, образования и производства, принципу и тенденциям организации и развития образовательного процесса на базе инновационного образовательно-научного кластера, на базе которого создана система подготовки кадров специалистов, служащая развитию и совершенствованию системы образования.

3. По результатам исследования классифицированы организационно-педагогические основы эффективной управленческой деятельности на основе кластерного подхода специализированных кадров образовательных учреждений, методологические основы развития управленческой деятельности, анализ методов развития управленческой компетентности, усовершенствованы организационно-административные, социально-психологические и информационно-накопительные методы, в значительной степени соответствующие управлению специализированных кадров образовательных учреждений в современных социально-экономических условиях.

4. Обобщены сбор, обработка и объективная оценка достоверной информации о состоянии педагогического процесса специализированных кадров образовательных учреждений, целесообразность постановки цели управленческой деятельности, предварительного прогнозирования (осмысление) и планирования, подбора и расстановки кадров, контроля и диагностики деятельности коллектива, координации, выявления тенденций и динамики развития, ориентации на имеющийся опыт работы, сложившийся за годы.

5. При развитии коммуникативно-управленческой деятельности в процессах управленческой деятельности специалистов образовательных учреждений на основе обеспечения взаимодействия и интеграции указанных в диссертации факторов:

определена личностно-жизненная позиция специалистов как активных участников социальных процессов, развитие их как полноценного субъекта инновационных процессов в образовательном учреждении;

научно – теоретически обоснована возможность систематизации целей таких функций, как уточнение информации, целенаправленная мотивация, предварительное прогнозирование, планирование, организационно-исполнительная, контрольно-диагностическая, регулятивно-координационная, с учетом их ориентации на личностные и профессиональные потребности, интересы, а также создание условий для адаптации к требованиям инновационной образовательной среды.

6. Разработанная модель развития управленческой компетентности специализированных кадров образовательного учреждения состоит из целевых, содержательных, деятельностных, оценочных критериев и результативных блоков. Модель планируется опробовать в педагогической практике для подтверждения ее применимости и эффективности.

7. Внедрение в практику вышеуказанного инновационного методического обеспечения в процессе опытно-экспериментальной работы нашло свое подтверждение в создании эффективного дидактического механизма развития управленческой компетентности и эффективной деятельности специализированных кадров посредством краткосрочных курсов "Совершенствование управленческой компетентности тьюторов" и "Школа педагогического мастерства".

8. На основе кластерного подхода к совершенствованию управленческой компетентности специализированных кадров образовательных учреждений были реализованы основные стратегические задачи по развитию управленческой компетентности специализированных кадров и выявлению организационно-педагогических условий, внедрению в них специфических образовательных технологий. При этом была разработана методика развития управленческой компетентности в каждой из форм обучения, охватывающая целевые и результативные компоненты и дающая эффективный результат.

9. Установлено, что в совершенствовании управленческой компетентности специализированных кадров образовательных учреждений важное значение имеет коммуникативное общение персонала, правильное восприятие поставленных задач и информации, их передача в зависимости от профессионально-личностных особенностей руководителя или будущих руководителей.

10. Педагогическое воздействие на образовательный процесс, учебные материалы, подготовленные управленческим персоналом (преподавателями, заместителями деканов или тьюторами) должны быть размещены в начале семестра на студенческой платформе в открытом доступе для всех, учебные материалы должны быть текстовыми, аудио-и видеофайлами, нормативными документами и первоисточниками; важным критерием в этом процессе признаются не только научные знания, но и то, что они приводят к улучшению взаимодействия с преподавателями, заместителями деканов и ответственными лицами, закрепленными к руководству.

**В результате проведения экспериментальных исследований, проведённых в целях повышения управленческой компетентности специализированных кадров образовательных учреждений, были разработаны следующие рекомендации:**

1. В управленческой деятельности специализированных кадров образовательных учреждений необходимо полностью внедрить инновационный подход к программам руководителей по разработанным учебным планам и модулям на курсах повышения квалификации, исходя из требований, потребностей, рекомендаций, предложений, передового зарубежного опыта в развитии их творческой и управленческой компетентности.

2. Целесообразно оптимизировать методику формирования эффективной управленческой деятельности путем разработки электронно-методических пособий, методических рекомендаций, способствующих совершенствованию управленческой компетентности в управленческой деятельности специализированных кадров образовательных учреждений.

3. Необходимо обогатить учебно-методическое обеспечение специализированных кадров образовательных учреждений по вопросам развития управленческой компетентности посредством развития их творческого и коммуникативного поведения в управленческой деятельности, разработать и внедрить в практику факторы, методики и разработки, оказывающие положительное влияние на развитие управленческой компетентности с помощью электронных учебных методических комплексов и методических средств.

4. Профессионально-личностные стандарты управленческой деятельности специализированных кадров должны постоянно совершенствоваться и дополняться на основе современных образовательных и управленческих тенденций.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
PhD.03/30.2023.Ped.173.01 AT THE INSTITUTE OF ADVANCED TRAINING  
AND RETRAINING OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL**

---

**TASHKENT INSTITUTE OF IRRIGATION AND AGRICULTURAL  
MECHANIZATION ENGINEERS' NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY**

**MUSTAFOEVA DURDONA ASILOVNA**

**IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT COMPETENCE OF  
SPECIALISTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS THROUGH THE  
IMPLEMENTATION OF A CLUSTER APPROACH**

**13.00.07 – Management of Education**

**DISSERTATION ABSTRACT OF DOCTOR OF PEDAGOGICAL SCIENCES (DSc)**

**Tashkent – 2024**

**The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation was registered in the Higher Attestation Commission under the number B2023.4.DSc/Ped645.**

The Dissertation have done in Tashkent Institute of Irrigation and Agricultural Mechanization Engineers' National Research University.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council ([www.voicedu.uz](http://www.voicedu.uz)) and on the educational portal "ZiyoNet" ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net))

**Scientific supervisor:** **Ismailova Zuxra Karabaevna**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Official opponents:** **Tuxtasinov Ilkhomjon Madaminovich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
**Khujaev Alijan Atabekovich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
**Ismailov Temurbek Islamovich**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**Leading organization:** **Tashkent State Pedagogical University**

The dissertation will be defended at a meeting of the Scientific Council PhD.03/30.2023.Ped.173.01 of the Institute for Advanced Training and Retraining of Higher Education Personnel on \_\_\_\_\_, 2024 (Address: 100095, Tashkent city, Almazar district, Zie street, 4. Tel.: (99871) 202-01-20, faks: (99871) 202-01-21; e-mail: [info@bimm.uz](mailto:info@bimm.uz))

The dissertation can be looked through in the Information Resource Center of the Institute for Advanced Training and Retraining of Higher Education Personnel (registered with \_\_\_\_\_ number). Address: 100066, Tashkent city, Almazar district, Zie street, 4 Tel.: (99871) 239-28-75, fax: (99871) 239-28-75; e-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz)

The abstract of the dissertation was distributed on “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024.  
(Protocol at the register № \_\_\_\_\_ dated “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024).

**U.S. Begimkulov**

Chairman of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**A.S. Juraev**

Scientific secretary of the scientific council on awarding scientific degrees, PhD, Docent

**Y.U. Ismadiyarov**

Chairman of the scientific seminar of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

## INTRODUCTION (Abstract of (DSc) thesis)

**The aim of the research work** is to enhance the management competence of specialist personnel through the implementation of a cluster approach in educational institutions.

**The tasks of the research are:**

substantiation of modern approaches in the analysis of the pedagogical and psychological bases of the management activity of specialist personnel and the development of management competence based on the cluster approach;

on the basis of a cluster approach, defining the main strategic tasks in the development of the management competence of specialist personnel, developing a methodical model of the organizational-pedagogical structure and implementing it in practice;

development of the management competence model of specialist personnel based on innovative interactive technologies;

substantive improvement of educational methodological support based on the cluster approach to the development of management competence of specialist personnel;

development and implementation of recommendations for improving the parameters, indicators, and evaluation system for determining the level of improvement of management competence of specialist personnel.

**The object of the research** is the process of enhancing the management competence of specialist personnel through the implementation of a cluster approach in educational institutions.

**The subject of the research** encompasses the content, form, methods, and means employed in developing the management competence of specialist personnel through the implementation of the cluster approach.

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

improved on the basis of determining at an empirical level the propensity for the effectiveness of practical ideas and sustainable progress of socio-pedagogical functions of internal and external social processes related to the development of managerial activities of specialized personnel;

the model of managerial competence of specialized personnel is substantiated through strategic diagnostics of trajectories of meaningful, diagnostic, communicative and project organizational activities, sustainable adaptation to the degree of productivity of the possibilities of individual psychological and pedagogical conditions of work with specialized personnel;

The imprinting principles of the mechanisms of effective managerial activity of specialized personnel have been improved in the conditions of modernization of education by harmonizing situational educational identity with acmeological activity in accordance with its anthropological and autopsychological features;

the mechanism of organizational and collaborative interaction between higher educational institutions and industrial enterprises has been improved in accordance with the needs for the dynamics of development of managerial activities in the team, adequacy and validity through a cluster approach through the functions of

social forecasting in various situations;

the criteria for the formation of managerial competence of specialized personnel based on the development of evaluative indicators of axiological attitude to prognostic, diagnostic, motivational and creative qualities are substantiated.

**Implementation of research results.** Based on the results of the research on the development of management competence of specialist personnel based on the cluster approach, the following was implemented:

the textbook Professional Pedagogy was designed to enhance the technology for developing the management competence of young specialists. This involved incorporating suggestions and recommendations related to the management of specialist personnel and determining the components of preparation levels for professional activity (management level, social-personal, and professional-pedagogical), as indicated in Certificate No. 26964. Additionally, the textbook “Методика преподавания специальных дисциплин” (Certificate No.15644), utilized for master’s courses, played a crucial role in formulating qualification requirements for tutors, as specified in the Reference of the Ministry of Higher Education, Science, and Innovation dated June 21, 2023 (No. 02/01-01-98).

these recommendations served to enrich the didactic support for the improvement of technologies aimed at the development of management competence in specialist personnel during the educational process;

to identify and describe methodological, organizational, management, and psychological qualities related to the preparation of specialists for management activities in the educational process, as well as to analyze challenges in enhancing management skills during education, the special course “Development of Management Competence of Tutors” and the short-term training course “School of Pedagogical Skills” were employed. Recommendations for the development of management competence among specialists were utilized within the implementation of the grant project on the topic “Training of Qualified Personnel Based on the Unity of Theory and Practice in the Professional Education System” (2021-2024), as specified in the Reference of the Ministry of Higher Education, Science, and Innovation dated June 21, 2023 (No. 02/01-01-98).

to enrich the scientific-methodological support of improving the preparation of specialist personnel for management activities based on the cluster approach, innovative training developments, creative teaching methods, pedagogical software tools, an electronic textbook on the subject “Methodology of teaching special subjects” was developed, as specified in the Reference of the Ministry of Higher Education, Science, and Innovation dated June 21, 2023 (No. 02/01-01-98).

the scientific-methodological support of the cluster approach in the educational process of this textbook served to increase the quality and efficiency of the management competence development of specialist personnel.

integration of test electronic training programs into the educational process for evaluating the management knowledge of specialist personnel is incorporated into the recommendations for assessing the level of management competence. This involves developing their management and professional competence and implementing a cluster approach in education, as specified in the Reference of the

Ministry of Higher Education, Science, and Innovation dated June 21, 2023 (No. 02/01-01-98). As a result, it made it possible to develop management competence of specialist personnel, increase the effectiveness of the cluster approach in the educational process, determine the conditions affecting the development of self-management competences, and improve methodological support.

**The structure and the scope of the thesis.** The dissertation consists of an introduction, four chapters, a conclusion and recommendations, a list of references and appendixes. The total volume of the dissertation is 225 pages.

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

**I bo'lim (I часть; I part)**

1. Mustafojeva D.A. Mutaxassislarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirish // Monografiya “Chinor fayzi baland” nashriyoti. -Toshkent. - 2023. – 195 bet.

2. Mustafojeva D.A. Организация повышения профессиональной компетентности педагогических кадров в компетентностно-ориентированном образовании // Xalq ta'limi ilmiy-metodik jurnal. -Toshkent. ISSN 2181-7839. - №4. -2022. B.139-143. (13.00.00; №17)

3. Mustafojeva D.A. Дуальная система–национальный интегратор профессионального образования // Муғаллим ҳем uzliksiz билимлендири” ilmiy-metodik jurnal №1-son. ISSN 2181-7138 - Нукус. -2021. B.97-100. (13.00.00; №20)

4. Mustafoeva D.A. Professional ta'lim sharoitida shaxsning kasbiy rivojlanish tamoyillari // Xalq ta'limi jurnali. –Toshkent. -№4 -2021. B.12-15. (13.00.00; №17)

5. Mustafojeva D.A. Talabalarda tanqidiy fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirish usullari // Zamonaviy ta'lim ilmiy-amaliy jurnali. -№ 1. -Toshkent 2023. B.12-15. (13.00.00; №10)

6. Mustafojeva D.A. Professional ta'lim muassasalari kadrlarining kompetentligini rivojlantirish omillari // Xalq ta'limi ilmiy-metodik jurnal. ISSN 2181-7839. №2 -2023. -Toshkent. B.13-16. (13.00.00; №17)

7. Mustafojeva D.A. Совершенствование технологии подготовки кадров технических высших образовательных учреждений // UzMU xabarleri ilmiy amaliy jurnali. -Toshkent. № 1 - 2023. B.114-117. (13.00.00; №15)

8. Mustafojeva D.A. Ta'lim jarayonida klasterlardan foydalanish // O'zbekistonda professional ta'lim ilmiy-amaliy jurnali. -№ 1. -Toshkent 2024. B.16-20. ISSN 2181-3841 (13.00.00; №19)

9. Mustafojeva D.A. Методы развития кластерного подхода в высших учебных учреждениях // Ta'lim tizimida ijtimoiy-gumanitar fanlar ilmiy-amaliy jurnali. – Toshkent. -2023. - B.101-106. (13.00.00; 2019.25.06. OAK Rayosati qarori)

10. Mustafojeva D.A. Yangi texnologiyalarni tayyorlash va rivojlantirish sohasidagi innovatsiyalar // Ta'lim va innovasion tadqiqotlar. Xalqaro ilmiy-metodik jurnali. № 4. – Toshkent. 2023. B.381-385. (13.00.00; 2021.30.09. 306/6 OAK Rayosati qarori)

11. Mustafojeva D.A. Mutaxassis kadrlarning boshqaruvchanlik kompetentligini rivojlantirishda kommunikativ muloqot // Jamiyat va innovasiyalar ilmiy jurnali. № 4. – Toshkent. 2023. B.381-385. (13.00.00; 2020.31.12. 209/10 OAK Rayosati qarori)

12. Mustafojeva D.A. Development of managerial competence of specialists based on the cluster approach // Science and Innovation Xalqaro ilmiy-amaliy

jurnal i. № 4. – Toshkent. 2023. Б.381-385. (13.00.00; 2020.31.12. 209/10 ОАК Rayosati qarori)

13. Mustafoyeva D.A. Принципы повышения профессиональной компетентности педагогических кадров. // Fan, ta'lim va amaliyot integratsiyasi ISSN: 2181-1776 FTAI Jild: 03 | Nashr: 03 | mart 2022. -Toshkent. B.65-70.

14. Mustafoyeva D.A. Mutaxassis kadrlarining boshqaruv faoliyatini kommunikativ rivojlantirish omillari // Ta'lim va innovatsion tadqiqotlar. Xalqaro ilmiy-metodik jurnali. – 2024. № 4. -Toshkent. B.207-211. (13.00.00; 2021.30.09. 306/6 ОАК Rayosati qarori)

15. Mustafoyeva D.A. Theoretical foundations for the development of managerial competence of specialists based on the cluster approach // eurasian journal of social sciences, philosophy and culture. Volume 4, Issue 7, July 2024 ISSN 2181-2888. -P. 51-57. UIF 8.2 | SJIF 8.165 www. in-academy.uz

16. Mustafoyeva D.A. Развитие управленческой компетентности специализированных кадров // Евразийский журнал академических исследований, №4(7), <https://in-academy.uz/index.php/ejar/article/view/35305> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12792215>. - С.102–109.

17. Mustafoyeva D.A. Аксиологический подход к развитию профессиональных компетенций // Uzакадемия Pecial issue e-issn 2181-1334, april 2022 part- 1. -Toshkent. B.100-105.

18. Mustafoyeva D.A. Основы аксиологического подхода в педагогике //Высшая школа Научно-практический журнал. -2022. -№23. С.25-27.

19. Mustafoyeva D.A. Повышения квалификации педагогических кадров на основе личностно-ориентированного подхода // Xalqaro ilmiy-amaliy konferentsiya tezislari va ma'ruzalar to'plami // Toshkent -2022. -B.56-58.

20. Mustafoyeva D.A. “Tyutorlarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish” Maxsus kurs dasturi // uslubiy ko'rsatma. –Toshkent. “TIQXMMI” MTU. - 2023. 35 bet.

21. Mustafoyeva D.A. Основы развития управленческой компетентности у педагогов // Innovative development in the global science - 2022 г. Boston, USA Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference, 6-part, 91-97 pages.

22. Mustafoyeva D.A. Методы развития навыков критического мышления и кластерной подготовки в образовательном процессе // педагогическое призвание – 2023 // Сборник статей Международного профессионально-исследовательского конкурса. – Россия: МЦНП «Новая наука», - 2023. ISBN 978-5-00174-917-2. 22-28 стр.

## **II bo'lim (II часть; II part)**

1. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Komilova M.O., Raxmonova M.K., Sadikova F.M. Kasbiy pedagogika // Darslik “O'zkitob savdo” nashriyoti, -2023. - 288 bet.

2. Ismailova Z.K., Choriyev R.K., Maxsudov P.M., Mustafoyeva D.A., Potorochina S.E. Методика преподавания специальных дисциплин // Darslik “O'zkitob savdo” nashriyoti, -2023. -244 bet.

3. Ismailova Z.K., Raupova Sh.A., Madazizova D.R., Mustafoyeva D.A. Kasbiy psixologiya // O‘quv qo‘llanma. “Chinor Fayzi Baland” nashriyoti. -2021 - 124 bet.

4. Ismailova Z.K., Choriyev R.K., Mustafoyeva D.A. “Tarbiyaviy ish metodikasi” // O‘quv qo‘llanma. “TIQXMMI” MTU -2022. -145 bet.

5. Jumaniyazov R.M., Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Tuychiyev X.E. Nutq madaniyati // O‘quv qo‘llanma. Toshkent, -2022 . “TIQXMMI” MTU. -161 bet.

6. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A. Tarbiyaviy ishlar metodikasi modulidan kredit-modul tizimida talabalarning mustaqil ta’limini tashkil etish // Uslubiy ko‘rsatma. -Toshkent. “TIQXMMI” MTU - 2023. – 34 bet.

7. Mustafoyeva D.A.. Mamataliyeva M.I. Ta’lim jarayonida pedagogik klaster // Uslubiy ko‘rsatma. - Toshkent. “TIQXMMI” MTU. - 2023. – 29 bet.

8. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Sadikova F.M. Kasbiy pedagogika fani bo‘yicha kurs ishlarini bajarish // Uslubiy ko‘rsatma. - Toshkent. “TIQXMMI” MTU - 2023. – 231 bet.

9. Mustafoyeva D.A., Tuychiyev X.E. Tyutorlar faoliyatini takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar // Uslubiy qo‘llanma - Toshkent, “TIQXMMI” MTU. - 2022. 35 bet.

10. Mustafoyeva D.A.. Mamataliyeva M.I. Innovasion ta'lim jarayonini tashkillashtirishning kasbiy-ijtimoiy zarurati// Муғаллим ҳам узликсиз билимлендири” ilmiy-metodik jurnal. -№1 ISSN 2181-7138 - Nukus. -2023. В. 178-183. (13.00.00; №20)

11. Mustafoyeva D.A.. Mamataliyeva M.I. Talabalarda kreativ ko‘nikmalarni shakllantirish jarayonining mohiyati // Муғаллим ҳам узликсиз билимлендири” ilmiy-metodik jurnal. - №1 ISSN 2181-7138 - Nukus. -2023. В. 19-21. (13.00.00; №20)

12. Zuhra Ismailova, Durdon Mustafoeva Technology for the development of media competence of students // Science and innovation international scientific journal volume 2 issue 2 February 2023 uif-2022: 8.2 // Issn: 2181-3337 // scientists.uz <https://doi.org/10.5281/zenodo.7612303> (13.00.00; 2020.31.12. 209/10 OAK Rayosati qarori)

13. Kasimov J, Kamilov A., Mustafoyeva D.A. Building a 3D model of hydraulic structures using BIM technology J.A. // E3S Web of Conferences 402, 05021 (2023) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340205021>

14. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Tuychiyev X.E. “Kasbiy psixologiya” fani bo‘yicha elektron o‘quv qo‘llanma dasturi // O‘zbekiston Respublikasi intellektual mulk agentligi. -Toshkent. -2022. № DGU 06174.

15. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Mamataliyeva M.I. “Kasbiy pedagogika” fani bo‘yicha multimediyaya elektron o‘quv qo‘llanma dasturi // O‘zbekiston Respublikasi intellektual mulk agentligi. -Toshkent. -2023. № DGU 26964.

16. Ismailova Z.K., Mustafoyeva D.A., Tuychiyev X.E., Sadikova F.M. “Nutq madaniyati” fani bo‘yicha elektron o‘quv qo‘llanma dasturi // O‘zbekiston Respublikasi intellektual mulk agentligi. - 2022. № DGU 18808.

17. Ismailova Z.K., Mustafojeva D.A. Maxsus fanlarni o‘qitish metodikasi nomli o‘quv elektron mobil ilova dasturi // O‘zbekiston Respublikasi intellektual mulk agentligi. - 2024. BGU №1126

18. Ismailova Z.K., Mustafojeva D.A., Tillayev A.X. Muhandislik fanlarida psixologiya tushunchasi va ahamiyatini singdirish bo‘yicha elektron o‘quv qo‘llanma dasturi // O‘zbekiston Respublikasi intellektual mulk agentligi. - 2024. DGU № 34550.

19. Mustafojeva D.A., Baratov M.B. Dual ta'lim tizimining o‘ziga xos texnologiyalari // "Professional ta'limda kadrlar tayyorlashda dual ta'limni joriy qilish uchun yangi g‘oyalar va innovatsiyalar: xalqaro tajriba, muammolar va istiqbollari" mavzusidagi ilmiy-amaliy konferensiya to‘plami. -Toshkent. -2024. B. 120-123.

20. Choriyev R.K., Mustafojeva D.A. Ta'lim va tarbiya sifatini oshirishda shaxs kompetentsiyalariga zamonaviy yondashuvlar // Pedagogy of cooperation in improving the quality of education: international experience and modern approaches // International scientific-practical conference. Toshkent. - 2023. B. 596-600

Avtoreferat «IQTISOD-MOLIYA» nashriyotida tahrirdan o‘tkazildi