

**PROFESSIONAL TA'LIMNI RIVOJLANTIRISH INSTITUTI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.05/29.12.2023.Ped.48.01. RAQAMLI ILMIY KENGASH  
ASOSIDA BIR MARTALIK KENGASH**

---

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

**BOBOYEV FARRUX AXMEDJONOVICH**

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARINI BOSHQARISHDA  
DIREKTORLARNING SHAXSIY KOMPETENSIYALARINI  
RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARI**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

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

**Toshkent – 2024**

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

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

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

**Boboyev Farrux Axmedjonovich**

Ma'ktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlari..... 3

**Бобоев Фаррух Ахмеджонович**

Механизмы развития личностной компетентности директора в управлении дошкольной образовательной организацией..... 25

**Boboyev Farrux Axmedjonovich**

Mechanisms of developing the personal competence of the director in managing a preschool educational organization ..... 49

**E'lon qilingan ishlar ro'uxati**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 54

**PROFESSIONAL TA'LIMNI RIVOJLANTIRISH INSTITUTI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.05/29.12.2023.Ped.48.01. RAQAMLI ILMIY KENGASH  
ASOSIDA BIR MARTALIK KENGASH**

---

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

**BOBOYEV FARRUX AXMEDJONOVICH**

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARINI BOSHQARISHDA  
DIREKTORLARNING SHAXSIY KOMPETENSIYALARINI  
RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARI**

**13.00.07 – Ta'limda menejment**

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

**Toshkent – 2024**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy Attestatsiya Komissiyasida B2024.2.PhD/Ped7715 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengashning veb-sahifasi ([www.mdomoi.uz](http://www.mdomoi.uz)) hamda "Ziyonet" axborot-ta'lim portali ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) manzillariga joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Shin Agrippina Vasilevna**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent

**Rasmiy opponentlar:**

**Yuldashev Maqsudjon Abdullaevich**  
pedagogika fanlari doktori, professor

**Quysinov Odil Almuratovich**  
pedagogika fanlari doktori (DSc), professor

**Yetakchi tashkilot:**

**Toshkent davlat pedagogika universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Professional ta'limni rivojlantirish instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.05/29.12.2023.Ped.48.01. Ilmiy kengash asosida asosidagi bir martalik kengashning 2024-yil "27" 12 soat 11<sup>00</sup> dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, 2-Chimboy ko'chasi, 96-uy. Tel.: (99871)246-92-17; faks: (99871)246-92-17; e-mail: [pedagogikinnovatsiyalar@edu.uz](mailto:pedagogikinnovatsiyalar@edu.uz), [devonxona@iirpo.uz](mailto:devonxona@iirpo.uz).

Dissertatsiya bilan Professional ta'limni rivojlantirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (194 -raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, 2-Chimboy ko'chasi, 96-uy. Tel.: (+998 71) 246-92-17; faks: (+998 71) 246-92-17.

Dissertatsiya avtoreferati 2024 yil "12" 12 kuni tarqatildi.  
(2024 yil "12" 12 dagi 26 raqamli reyestr bayonnomasi).



**Z.Ya.Xudoyberdiyev**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, i.f.d., professor

**S.Yu.Ashurova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, p.f.d (DSc), professor

**H.Sh.Kadirov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, p.f.d (DSc), professor

## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasining annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahonda maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining salohiyat darajasi ularning ish faoliyatida qo'llaydigan bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyasi asosida baholanadi. Yevropa Kengashining "Yevropa uchun asosiy kompetensiyalar" (Key Competences for Europe) mavzusidagi simpoziumida ta'kidlab o'tilganidek, *xalqaro pedagogik tajribada* Pissarjevskiy tomonidan olib borilgan tadqiqot natijasida ta'lim sohasida faoliyat yuritayotgan boshqaruv kadrlarning kasbiy kompetensiyasini turli mexanizmlar va texnologiyalar, o'z-o'zini rivojlantirish, qisqa muddatli o'quv dasturlari orqali oshirish hamda Malkom Noulzning nazariy asoslari bo'yicha andragogik ta'lim tamoyillarni ilmiy asoslab berishga qaratilgan tadqiqotlar olib borilgan. Rahbarlarning boshqaruv qobiliyatlarini kompetentlilik nuqtai nazaridan talqin qilganda bolalarning har tomonlama yetuk, intellektual, estetik va jismoniy rivojlanishi uchun shart-sharoitlarni tubdan yaxshilash hamda ulardan foydalanish imkoniyatlarini ta'minlash maqsadida rahbar va pedagoglarning kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Dunyoda maktabgacha ta'limni takomillashtirish hamda ta'lim sohasida faoliyat ko'rsatayotgan rahbar va pedagoglarning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish orqali ta'lim tashkilotlari faoliyatining sifati hamda raqobatbardoshligini oshirishga katta e'tibor qaratilmoqda. Bu borada YUNESKO tomonidan 2030-yilgacha belgilangan xalqaro ta'lim konsepsiyasida "Hayot davomida sifatli ta'lim olishga imkoniyat yaratish" masalalari alohida ta'kidlab o'tilgan. Shuningdek, 2022-yilda YUNESKOning "Kichik yoshdagi bolalarni tarbiyalash va ta'lim berish" bo'yicha butunjahon konferensiyasida qabul qilingan Toshkent deklaratsiyasida, Sorbonna deklaratsiyasi (Sorbonne Declaration), ta'lim barcha uchun (Education For All (EFA)), ming yillik rivojlanish maqsadlari (Millennium Development Goals (MDGs)) va kasbiy malakalar to'g'risidagi Lissabon Konvensiyalarida kasbiy kompetensiyasi yuqori bo'lgan rahbar va pedagog kadrlar tayyorlashning innovatsion yo'nalishlarini belgilash bo'yicha faoliyatlar olib borish zarurligi ta'kidlab o'tilgan.

Mamlakatimizda zamonaviy ta'lim talablarining o'zgarishi, bilimlarning jadallik bilan yangilanishi, raqamli texnologiyalarning ta'lim jarayoniga samarali tatbiq qilinishi natijasida maktabgacha ta'limning doimiy ravishda takomillashtirib borilishi maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarida shaxsiy kompetensiyalarini muntazam oshirib borishlari, o'z-o'zlarini rivojlantirishlari zaruriyatini yuzaga keltirmoqda. Mazkur zaruriyatdan kelib chiqib, maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish uchun mavjud mexanizmlarni takomillashtirish, innovatsion metodlardan foydalangan holda qisqa muddatli kurslar tashkil etish hamda yangi o'quv-didaktik materiallarni ishlab chiqish talab etiladi. «O'zbekiston Respublikasi maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi» da ham maktabgacha ta'lim tizimi samaradorligini oshirishda ta'lim tizimiga innovatsiyalarni, ilg'or pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish kabi vazifalar belgilab berilgan.

Ushbu dissertatsiya tadqiqoti O‘zbekiston Respublikasining 2019-yil 16-dekabrda qabul qilingan “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi O‘RQ-595-sonli Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-sonli Farmoni, 2017-yil 30-sentabrdagi “Maktabgacha ta’lim tizimi boshqaruvini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5198-sonli Farmoni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son qarori bilan tasdiqlangan “O‘zbekiston Respublikasi maktabgacha ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 11 iyundagi “Maktabgacha ta’lim tizimiga ilg‘or axborot va pedagogika texnologiyalarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 487-sonli va 2017-yil 19-iyuldagi “Maktabgacha ta’lim tashkilotlari faoliyatini takomillashtirish to‘g‘risida”gi 528-sonli qarori va mazkur faoliyatga oid boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda, innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularning amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Ta’lim sohasi uchun boshqaruv kadrlarni tayyorlash va o‘quv jarayonini boshqarish, maktabgacha ta’lim sohasini takomillashtirish hamda maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarining kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning nazariy va amaliy masalalari R.X.Djurayev, U.I.Inoyatov, Sh.Qurbonov, S.T.Turg‘unov, A.V.Shin, Q.T.Olimov, M.A.Yuldashev, N.Raxmankulova, D.A.Abduraximova, N.Abdullayeva, M.T.Mirsoliyeva, M.T.Hamdama, M.N.Xushnazarova, T.Xurvaliyeva, T.Kalmuratov, N.Mavlonov, N.A.Muslimov, M.B.Urazova, M.A.Innazarov, Sh.S.Sharipova, G.N.Ibragimova kabi mamlakatimiz olimlari tomonidan o‘rganilgan.

Rahbarlarning boshqaruv kompetensiyasini takomillashtirish metodologiyasi, shuningdek, pedagogik-psixologik jihatlari, andragogik tamoyillari va texnologiyalari, kasbiy o‘zini-o‘zi takomillashtirishning konseptual masalalari Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi (MDH) olimlari S.M.Vishnyakova, V.S.Lazarev, N.V.Kuzmina, N.S.Kirabayev, O.A.Ilchenko, R.X.Tugeshev, Y.G.Tatu, I.V.Grishina, V.N.Ivanov, V.A.Slastenin, V.G.Pishchulin, E.F.Zeyer, N.D.Mashlikina, A.A.Nesterenko, N.V.Kuzmina, A.K.Markova, T.F.Loshakova, D.L.Tompson, D.Pristin, A.N.Afanasev, V.I.Baydenko M.M.Potashniklar tomonidan o‘rganilgan.

Xorijiy olimlardan A.B.Markman, D.Gentner, F.Taylor, S.H. Landry, C.P. Broun, D.S.Adams, J.Chen, C.Chang, C.C.Johnston, D.Bartram, J.Raven, A.Maslou, D.Dyui, U.Uoller, M.Mid, R.Shortlar maktabgacha ta’limni takomillashtirish, rahbar va pedagoglarning kompetensiyasini oshirish muammolariga bag‘ishlangan tadqiqotlar olib borishgan.

Olib borgan izlanishlarimiz hamda nazariy va amaliy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, shuningdek, raqamli texnologiyalar orqali o'z-o'zini rivojlantirish ehtiyojining yuzaga kelganligi tadqiqot mavzusining dolzarbligini belgilaydi.

**Tadqiqotning maqsadi:** maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish.

**Tadqiqotning vazifalari:**

maktabgacha ta'lim sohasiga oid ilmiy tadqiqot ishlarini tahlil qilish va maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini boshqaruv jarayonida foydalanish holati va muammolarini hamda direktorlarning shaxsiy kompetentligini rivojlantirish imkoniyatlarini aniqlash;

MTT direktorlari shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish mazmuni va tuzilmasini aniqlashtirish;

maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modelini ishlab chiqish va uning komponentlarini asoslash;

MTT direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlanganligini baholash mezonlari, ko'rsatkichlari va texnologiyalarini aniqlashtirish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni.

**Tadqiqotning predmeti** maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishning takomillashtirilgan mexanizmini amalga oshirish metodlari, shakllari va vositalari.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqotda pedagogik tahlil, kuzatish, ijtimoiy so'rov, anketa, umumlashtirish, pedagogik tajriba-sinov, matematik statistika metodlaridan foydalanildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari pedagoglarining malakasini oshirish holati va muammolarini baholash asosida direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim jihatlari, ijtimoiy va kasbiy vazifalarni hal qilishda kompetensiyaga asoslangan yondashuv, boshqaruvda raqamli texnologiyalar integratsiyasi va o'z-o'zini rivojlantirish, ta'lim dasturlarining moslashuvchanligi va tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish ko'nikmalarini shakllantirish zaruriyati asoslangan;

maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modeli o'z-o'zini mustaqil rivojlantirish, yangilikka intilish, yangi sharoitlarga tez moslashish talablari hamda kompetentli, tizimli-axborotli, shaxsiy faoliyatli, innovatsion yondashuvlari asosida maqsadli, mazmunli va natijaviy bloklar tizimligi va uzviyligini ta'minlash orqali takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishning o'quv-didaktik ta'minoti tarkibi va tuzilmasi o'z-o'zini mustaqil rivojlantirish, yangilikka intilish, yangi sharoitlarga tez

moslashish talablari hamda kompetentli, tizimli-axborotli, shaxsiy faoliyatli, innovatsion yondashuvlari asosida maqsadli, mazmunli va natijaviy bloklar tizimlilik va uzviyligini ta'minlash orqali takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlanganligini baholash texnologiyasi etakchilik fazilatlarini, muloqot ko'nikmalari, innovatsiyalarga qobiliyati va boshqaruv ko'nikmalarini baholash mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlari aniqlanib, interfaol o'quv modullarini qo'llash, o'z-o'zini mustaqil rivojlantirishda platforma orqali o'quv jarayonini integratsiyalashga, moslanuvchanlik va motivatsiyaga ustuvorlik berish asosida takomillashtirilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish zarurati ilmiy asoslangan va bu borada qo'llaniladigan metodik tavsiyalar ishlab chiqilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishga mo'ljallangan "Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini akkreditatsiyadan o'tkazish" va "Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida uzluksiz ma'naviy tarbiyani amalga oshirish" nomli o'quv qo'llanmalar hamda "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish" nomli uslubiy qo'llanma ishlab chiqilgan va ta'lim jarayonida foydalanilmoqda;

maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modeli ishlab chiqilgan;

mustaqil ta'limga yo'naltirilgan, 24 soatga mo'ljallangan maxsus o'quv kurslari tashkil etigan. Mazkur o'quv kursi doirasida direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishga mo'ljallangan metodik ta'minot va "mttdshk.uz" nomli platforma ishlab chiqilgan hamda amalda joriy etilgan;

pedagogik tajriba-sinov jarayoni maxsus kurs dasturi, maxsus platforma va mobil ilova orqali uch bosqichda olib borilgan va ijobiy natijalar olingan;

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** qo'llanilgan yondashuv va usullar, uning doirasida foydalanilgan nazariy ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olingani, keltirilgan tahlillar va tajriba-sinov ishlari samaradorligining matematik statistika metodlari vositasida asoslangani, xulosa, taklif va tavsiyalarining amaliyotda joriy qilingani, olingan natijalarning vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati taklif qilingan tavsiyalar asosida direktorlarning shaxsiy kompetentlilikini interfaol metodlar orqali rivojlantirish imkoniyatlarining kengaytirilganligi, direktorlarning shaxsiy kompetentlilikini rivojlantirishda raqamli platformalardan foydalanib, direktorlarni o'z-o'zini rivojlantirish metodikasining takomillashtirilganligi bilan izohlanadi;

maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishda mustaqil ta'limga yo'naltirilgan, 24 soatga mo'ljallangan "Rahbar va xodimlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish" qisqa muddatli maxsus kurs ishlab chiqilgan. Mazkur kursni o'qitishda o'quv

jarayoni to'liq raqamlashtirilgan "Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantiruvchi" platforma yaratilgan. Mazkur platformaning afzalliklaridan biri – direktorlarga o'z-o'zini rivojlantirish, ta'lim berishni individuallasuvi va boshqaruv jarayonida innovatsion yondashuvlardan foydalanish ko'nikmalarini rivojlantirish imkonini beradi;

dissertatsiya natijalarining amaliy ahamiyati maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetentligini rivojlantirish bo'yicha maxsus kurslar o'quv reja va dasturlari, o'quv-uslubiy ta'minoti va raqamli platformaning ishlab chiqilganligi va malaka oshirish jarayonlarini takomillashtirish bo'yicha metodik yondashuvlarning amalga oshirilganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ilmiy-metodik natijalar olingan:

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari pedagoglarining malakasini oshirish holati va muammolarini baholash asosida direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim jihatlari, ijtimoiy va kasbiy vazifalarni hal qilishda kompetensiyaga asoslangan yondashuv, boshqaruvda raqamli texnologiyalar integratsiyasi va o'z-o'zini rivojlantirish, ta'lim dasturlarining moslashuvchanligi va tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish ko'nikmalarini shakllantirish zaruriyati asoslanganligi hamda Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modeli o'z-o'zini mustaqil rivojlantirish, yangilikka intilish, yangi sharoitlarga tez moslashish talablari hamda kompetentli, tizimli-axborotli, shaxsiy faoliyatli, innovatsion yondashuvlari asosida maqsadli, mazmunli va natijaviy bloklar tizimligi va uzviylikini ta'minlash orqali takomillashtirilganligiga oid xulosalar "Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini akkreditatsiyadan o'tkazish" va "Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida uzlyuksiz ma'naviy tarbiyani amalga oshirish" nomli o'quv qo'llanmalarida foydalanilgan (Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2024-yil 22-apreldagi 04-22-766-son ma'lumotnomasi). Natijada ta'lim sifatini oshirish va tarbiyachilarning axborot kompetentligini rivojlantirish imkonini bergan;

Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishning o'quv-didaktik ta'minoti tarkibi va tuzilmasi o'z-o'zini mustaqil rivojlantirish, yangilikka intilish, yangi sharoitlarga tez moslashish talablari hamda kompetentli, tizimli-axborotli, shaxsiy faoliyatli, innovatsion yondashuvlari asosida maqsadli, mazmunli va natijaviy bloklar tizimligi va uzviylikini ta'minlash orqali takomillashtirilganligi hamda Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlanganligini baholash texnologiyasi etakchilik fazilatlari, muloqot ko'nikmalari, innovatsiyalarga qobiliyati va boshqaruv ko'nikmalarini baholash mezonlari va samaradorlik ko'rsatkichlari aniqlanib, interfaol o'quv modullarini qo'llash, o'z-o'zini mustaqil rivojlantirishda platforma orqali o'quv jarayonini integratsiyalashga, moslanuvchanlik va motivatsiyaga ustuvorlik berish asosida takomillashtirilganligiga oid takliflar Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishda mustaqil ta'limga yo'naltirilgan "Rahbar va xodimlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish"

24 soatga mo'ljallangan qisqa muddatli maxsus kurs va "mttdshk.uz platforma ishlab chiqilgan (Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligining 2024-yil 22-apreldagi 04-22-766-son ma'lumotnomasi). Natijada maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishga hamda malaka oshirish kurslari mazmuni, o'qitish metodikasini takomillashtirishga erishilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Tadqiqot natijalari 3 ta respublika va 4 ta xalqaro ilmiy-amaliy anjumanda muhokamadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 20 ta ilmiy-uslubiy ishlar chop ettirilgan, shulardan 2 tasi o'quv qo'llanma, 1 tasi uslubiy qo'llanma, O'zbekiston Respublikasi OAKning doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop qilish tavsiya etilgan Respublika ilmiy nashrlarida – 4 ta, xorijiy va MDH mamlakatlari jurnallarda – 5 ta ilmiy maqolalar nashr qilingan. Intellektual mulk agentligidan 1 ta mualliflik guvohnomasi olingan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Mazkur dissertatsiya kirish, uchta bob, 8 ta paragraf, umumiy xulosa va tavsiyalar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tashkil topgan. Dissertatsiya hajmi 130 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zaruriyati asoslangan; fan va texnologiyalarning ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi ko'rsatilgan, muammoning o'rganilganlik darajasi yoritilgan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, ob'ekti va predmeti aniqlangan, tadqiqotning usullari, ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati asoslab berilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilganligi, e'lon qilinganligi, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning "**Maktabgacha ta'lim tizimini boshqarishning ilmiy-nazariy va metodologik asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida boshqaruvning ilmiy-nazariy asoslari, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish tamoyillari, metodologik yondashuvlar va mexanizmlari mohiyati, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish bo'yicha ilg'or xorijiy tajribalar va ulardan foydalanish bayon etilgan.

Zamonaviy jamiyatda boshlang'ich ta'lim sifati tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda, bu esa shaxsning keyingi rivojlanishi uchun asos yaratadi. Maktabgacha ta'lim – ta'lim tizimining birinchi va o'ta muhim bosqichidir, shuning uchun bu sohadagi boshqaruv masalalari alohida e'tibor va yondashuvni talab qiladi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishning ilmiy-nazariy asoslari pedagogika va psixologiyadan, shuningdek, menejment va tashkiliy rivojlanish sohasidan olingan tamoyillar va tushunchalarga asoslanadi. Menejmentning asosiy vazifalaridan biri – har bir bolaning salohiyatini maksimal

darajada rivojlantirishga yordam beradigan, ta'lim xizmatlarining yuqori sifati va ulardan foydalanish imkoniyatini ta'minlaydigan ta'lim muhitini yaratishdir.

Maktabgacha ta'lim sohasida boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari ta'lim jarayonini individuallashtirish, innovatsion pedagogik texnologiyalar va metodlarni joriy etish, shuningdek, pedagogik xodimlarning kasbiy va shaxsiy rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish zarurligiga yo'naltirilgan. Ota-onalarni ta'lim jarayoniga jalb qilish, ta'lim tashkiloti va oila o'rtasidagi hamkorlikni shakllantirish ham muhim jihatdir. Maktabgacha ta'lim tashkilotini muvaffaqiyatli boshqarishda rahbarning malakasini, jumladan, yetakchilik, strategik rejalashtirish qobiliyatini, samarali jamoalarni yaratish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatini, shuningdek, nizolarni hal qilish va o'zgarishlarni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish asosiy rol o'ynaydi. Salohiyatli rahbar nafaqat tashkilotni doimiy o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashtira oladi, balki uning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi, bolalarning muvaffaqiyatli ijtimoiylashuvi va ta'lim-tarbiya olishi uchun asos yaratadi.

Rahbarga qo'yiladigan talablar ta'lim sohasida va maktabgacha ta'lim tashkilotida rivojlangan ta'lim holati bilan belgilanadi. Ichki (subyektiv) omillar ongli ravishda ortib borayotgan talablarni qabul qilishga imkon beradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday omillar quyidagilar bo'lishi mumkin:

- erishilgan natijalarning yetarli emasligini anglash va ularni yaxshilashga intilish;
- kasbiy intilishlarning yuqori (va o'sib borayotgan) darajasi, natijalarga erishish zarurati;
- jamiyat manfaatlariga xizmat qiladigan fuqarolik ehtiyoji;
- o'zini namoyon qilish, o'zini namoyon qilish, o'zini takomillashtirish zarurati;
- katta, muhim biznesda, qiziqarli, ijodiy odamlar bilan aloqada bo'lish zarurati; "buyruqbozlik hissi"ni boshdan kechirish zarurati;
- altruistik motivlar, bolalar uchun yaxshi maktab yaratish istagi;
- yangilanish, yangilik, manzarani o'zgartirish, tartibni yengish zarurati;
- hodisalarni boshqaradigan qonuniyatlarni yaxshiroq tushunish uchun tadqiq etish, izlanish zarurati;
- maktabgacha ta'lim tashkilotini rivojlantirish jarayonlarini boshqarishga o'zining tayyorligini his qilish, o'ziga ishonch;
- maktabgacha ta'lim tashkilot taraqqiyotini boshqarish nazariyasi va texnologiyasi bo'yicha olingan yangi bilimlarni amalda sinab ko'rish istagi;
- shaxsning umumiy konstruktiv va ijodiy yo'nalishi, ijobiy "Men-konsepsiyasi", o'ziga ishonch;
- tavakkal qilish, vaziyatlar bilan doimiy kurashda, qiyinchiliklarni yengish zarurati.

Nazariy bilim va boshqaruv qobiliyatlari, mehnat unumdorligiga qo'yiladigan talablarning sanab o'tilgan hajmi maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbaridan ma'lum darajadagi kasbiy malakani talab qiladi.

Olib borilgan ilmiy tahlillarga tayanib, biz maktabgacha ta'lim menejmentiga o'zimizning mualliflik ta'rifimizni keltirdik.

**Maktabgacha ta'lim menejmenti** – bu boshqaruv qarorlarini amalga oshirishga qaratilgan vositalar va jarayonlar to'plami. Maktabgacha ta'lim menejmenti nafaqat rejalashtirish va nazorat qilish kabi rasmiy jarayonlarni, balki korporativ madaniyat, yetakchilik uslublari va aloqa strategiyalarini o'z ichiga olgan norasmiy jihatlardai iborat bo'lib, bu birgalikda maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning samarali tizimini shakllantiradi.

Biz boshqaruv tamoyillarining mohiyatini ko'rib chiqamiz. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarish mexanizmlari strategik va tezkor boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishga yo'naltirilgan o'ziga xos vositalar va jarayonlardir. Muhim jihat – turli boshqaruv funksiyalari va jarayonlarini yagona tizimga birlashtirish, bu tashkilotning samarali ishlashi va maqsadlariga erishish imkonini beradi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarish tamoyillari boshqaruv faoliyatining umumiy strategiyasi va taktikasini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi (1-rasm).



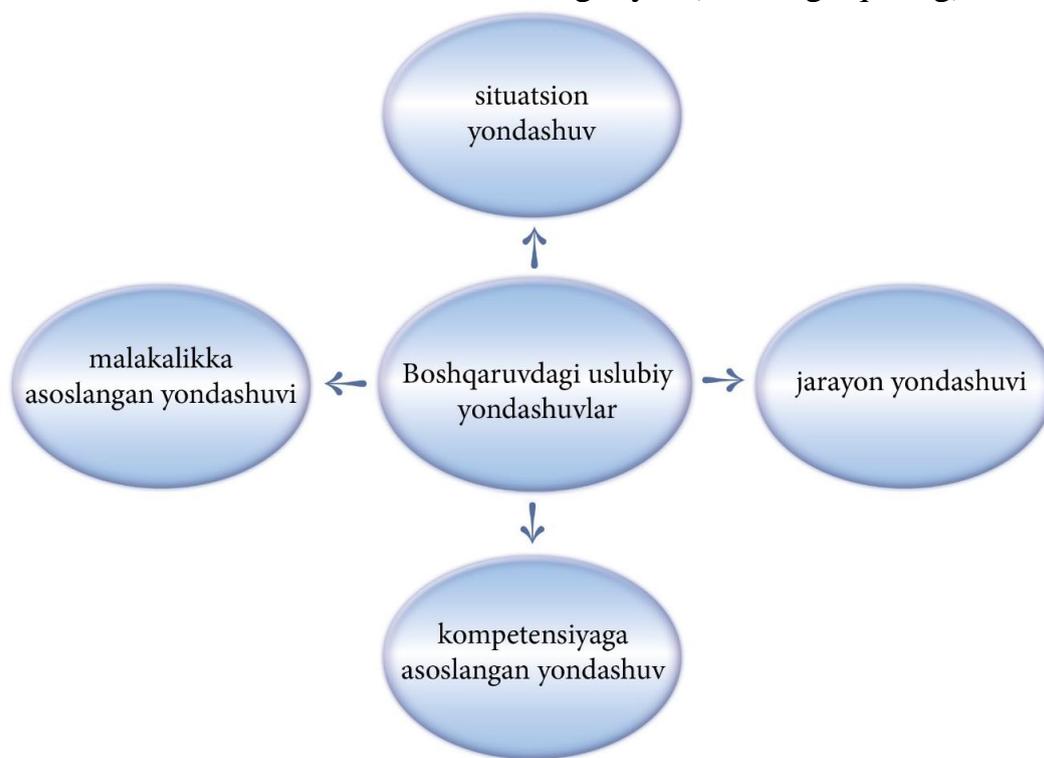
**1-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarish tamoyillari tuzulmasi**

**Yaxlitlik tamoyili** tashkilot faoliyatining barcha jihatlarini, ya'ni ta'lim dasturlaridan tortib, ta'lim jarayoni va ma'muriy vazifalarni hisobga olish zarurligini taqozo qiladi.

**Innovatsionlik tamoyili** ta'lim va boshqaruvdagi uslub va yondashuvlarni doimiy yangilash hamda takomillashtirish istagini ta'kidlaydi.

Boshqaruvga metodologik yondashuvlarni tahlil qila digan bo'lsak, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishga uslubiy yondashuvlar maktabgacha

yoshdagi bolalar bilan ishlash xususiyatlariga moslashtirilgan va ta'lim hamda boshqaruv sohasidagi zamonaviy tendentsiyalarni aks ettiruvchi boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uchun asos bo'ladi. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning uslubiy yondashuvlari boshqaruv vazifalarini amalga oshirish metodlari va vositalarini belgilaydi (2-rasmga qarang).



## 2-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning uslubiy yondashuvlari

Muayyan sharoitlar va holatlarga qarab moslashuvchan boshqaruvni o'z ichiga olgan **situatsion yondashuv**. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishga situatsion yondashuv rahbarlarga o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishga va muayyan vaziyatga qarab eng to'g'ri boshqaruv qarorlarini tanlashga imkon beradi.

Boshqaruv va ta'lim jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan **jarayon yondashuvi**. Jarayon yondashuvi tashkilotdagi barcha boshqaruv va ta'lim jarayonlarini tuzilmalashtirish va optimallashtirishga mo'ljallangan.

Xodimlarning kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan **kompetensiyaga asoslangan yondashuv**. Kompetensiyaga asoslangan yondashuv maktabgacha ta'lim tashkilotining nafaqat rahbarlari, balki barcha xodimlarining kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish muhimligini ta'kidlaydi.

Shunday qilib, olib borilgan ilmiy tahlillarga tayanib, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishda quyidagi fazilatlarga ega bo'lishi kerak deb hisoblaymiz:

**1. Yetakchilik fazilatlari:** direktorning yetakchilik fazilatlari maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyati samaradorligiga, rivojlanish va bilim olish uchun qulay muhit yaratishga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishi aniqlandi.

**2. Muloqot ko‘nikmalarining roli:** xodimlar, ota-onalar va bolalar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik qilish uchun rivojlangan muloqot qobiliyatlarining ahamiyati tasdiqlandi, bu manfaatdor tomonlarning umumiy qoniqishini oshirishga yordam beradi.

**3. Innovatsion yondashuv zarurati:** ta’limning raqobatbardoshligi va sifatini ta’minlashda innovatsion yondashuv va ta’lim jarayoniga yangi metod va texnologiyalarni joriy etishga tayyorlik muhim hisoblanadi.

**4. Boshqaruv ko‘nikmalarining ahamiyati:** maktabgacha ta’lim tashkiloti ishini samarali tashkil etish, uning rivojlanishini rejalashtirish va resurslarni boshqarish uchun boshqaruv ko‘nikmalarining mavjudligi va rivojlanishi zarur.

**5. Kasbiy rivojlanishning ahamiyati:** erta yoshdagi bolalar ta’limi sohasidagi o‘zgaruvchan sharoit va talablarga moslashish uchun direktorlarning doimiy kasbiy va shaxsiy rivojlanishi katta ahamiyat kasb etadi.

**6. Qo‘llab-quvvatlash va fikr-mulohazalar tizimining samaradorligi:** direktorlar uchun qo‘llab-quvvatlash tizimlarini, jumladan, ularning boshqaruv va shaxsiy kompetensiyalarini oshirish vositasi sifatida fikr-mulohazalar, mentorlik va murabbiylikni yaratish zarurati aniqlandi.

Maktabgacha ta’limni boshqarishda direktorlarga zamonaviy talablar va ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi o‘zgarishlarga yo‘naltirilgan innovatsion yondashuvlar zarur hisoblanadi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorining kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e’tibor qaratish zarur, bu ularni innovatsion faoliyatni boshqarishga tayyorlash zarurligini dolzarblashtiradi. Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining quyidagi shaxsiy kompetensiyalarini ajratib ko‘rsatishimiz mumkin (1-jadval):

**1-jadval.**

<b>Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining shaxsiy kompetensiyalari</b>	
<b>Boshqaruv kompetensiyalari</b>	Maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarining jamoani samarali boshqarish, innovatsiyalarni joriy etish va yuqori sifatli ta’lim xizmatlarini taqdim etish qobiliyati
<b>Strategik rejalashtirish sohasidagi kompetensiyasi</b>	Ta’lim jarayonini takomillashtirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etishga qaratilgan tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyati
<b>Kommunikativ kompetensiyalari</b>	Pedagoglar, ota-onalar va bolalar bilan samarali muloqot qilish qobiliyati, shuningdek, turli manfaatdor tomonlar bilan konstruktiv o‘zaro munosabatlarni o‘rnatish qobiliyati
<b>Uslubiy ishlar sohasidagi kompetensiyalar</b>	Maktabgacha ta’limning zamonaviy metodikasi va texnologiyalariga ega bo‘lish, o‘qituvchilar tarkibini uslubiy qo‘llab-quvvatlashni tashkil etish va innovatsion ta’lim dasturlarini amalga oshirish qobiliyati
<b>Sifatli boshqaruv sohasidagi kompetensiyalar</b>	Maktabgacha ta’limda sifat standartlari va mezonlarini bilish, ta’lim faoliyati sifatini ichki baholash tizimini tashkil etish va uni yaxshilash choralarni ko‘rish qobiliyati.

Ushbu kompetensiyalar maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarini innovatsion faoliyatni boshqarishga tayyorlash muhimligini ko‘rsatib, boshqaruv, kommunikativ va uslubiy ko‘nikmalarni rivojlantirishga kompleks yondashuv zarurligini ta’kidlaydi.

Ilg'or xorijiy tajribani o'rganish shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tizimi yuqori darajada rivojlangan mamlakatlarda maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Finlyandiya, AQSH va Singapur davlatlari misollari boshqaruv salohiyatini mustahkamlash va direktorlarning shaxsiy rivojlanishiga qaratilgan yondashuvlar va metodologiyalarning xilma-xilligini ko'rsatadi.

Dissertatsiyaning **“Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni modellashtirish”** deb nomlangan ikkinchi bobida maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni loyihalashtirish va maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modelini qo'llash asosida uning boshqaruv mexanizmini takomillashtirish yoritib berilgan.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarining boshqaruv faoliyatini takomillashtirish ilmiy asoslangan nazariy qoidalarni, uslubiy jihatdan tasdiqlangan usullarni, vositalarni va pedagogik shartlarni izlashni talab qiladi, bu esa, o'z o'rnida, innovatsion jarayonlarni rivojlantirish samaradorligiga hissa qo'shadi.

MTT direktorlarning zarur bo'lgan boshqaruv bilimlari va malakalari majmuini quyidagicha belgilaymiz:

boshqaruv faoliyatida ilg'or tajribalarni umumlashtirish va ulardan foydalanish qobiliyati;

ota-onalar va jamoatchilik bilan ishlashni tashkil etish ko'nikmalarini rivojlantirish;

maktabgacha ta'lim tashkilotida boshqaruv jarayonini loyihalash va diagnostika qilish.

Bizning fikrimizcha, sanab o'tilgan xususiyatlar maktabgacha ta'lim tashkiloti direktori faoliyatiga, ularning uslubiy va nazariy tayyorgarligiga, ijodiy salohiyatni va kasbiy ahamiyatga ega shaxsiy fazilatlarni rivojlantirishga qo'yiladigan ijtimoiy talablarga yetarli darajada mos kelmaydi.

Keltirib o'tilganlarni inobatga olgan holda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarning malaka oshirish jarayoni o'quv rejasiga **“Personli boshqarish”** nomli 6 soatga mo'ljallangan modul kiritildi. Ushbu modul dasturini ishlab chiqishda asosan quyidagilarga urg'u berildi:

Mazkur modul doirasida berilayotgan mavzular rahbar kadrlarni malaka oshirish o'quv rejasida shakllantirilgan bo'lib, unda tinglovchilarning innovatsion menejmentni o'rganishning asosiy vazifalari, bozor iqtisodiyoti sharoitida innovatsiyalarni yuzaga keltiradigan o'zgarishlar, maktabgacha ta'limda innovatsion menejment mazmuni, ta'limdagi innovatsion jarayonlar tavsifi, innovatsion ta'lim menejmentining tuzilmasi va vazifalari, zamonaviy rahbar qiyofasi hamda rahbarning o'z-o'zini kasbiy va shaxsiy takomillashtirib borishi bo'yicha bilim va ko'nikmalarini oshiradi.

Malaka oshirish kurslariga mazkur modulni kiritishdan asosiy maqsad tinglovchilarni inson resurslarini boshqarishga oid bo'lgan zamonaviy nazariya va uslublar, tamoyillar, amaliy tajribalar bilan tanishtirish, ish faoliyatida ularni qo'llash ko'nikmalarini shakllantirish orqali maktabgacha ta'lim tizimida boshqarish sifatini oshirish, joriy me'yoriy hujjatlarni innovatsiyalar asosida takomillashtirishga qaratilgan mahorat va kompetensiyalarini rivojlantirishdan iborat.

Natijada esa tinglovchilar modulni o'zlashtirish jarayonida quyidagilarga:

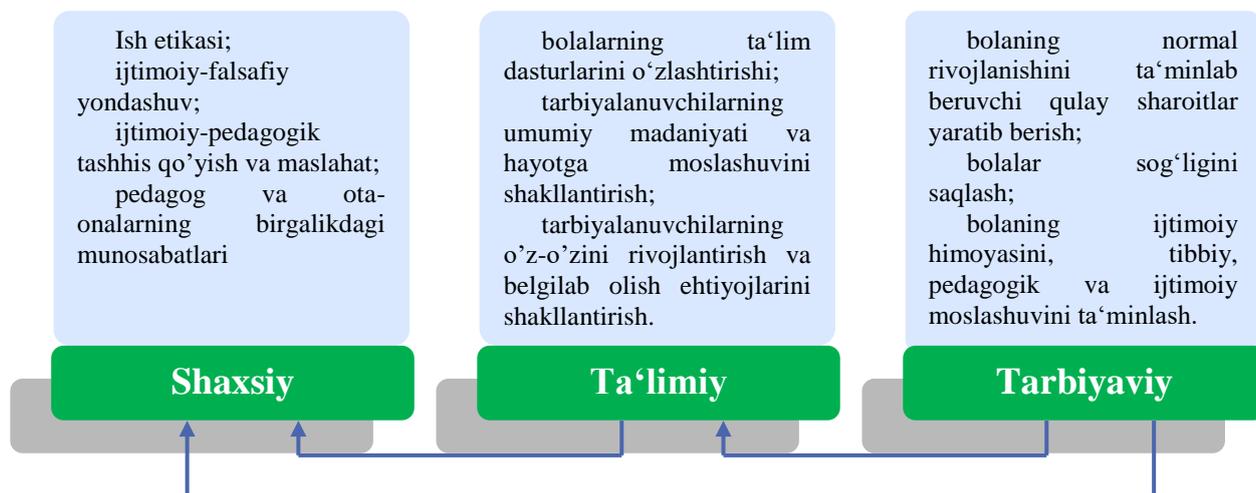
maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashish, ularni rag'batlantirish, faolligini va yaratuvchanlik mahoratini oshirish mexanizmlari haqida bilimlarga;

inson resurslarini rejalashtirish va istiqbolda kadrlar salohiyatini oshirish mexanizmlarini belgilash kabi ko'nikmalariga;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari boshqaruvida innovatsion g'oya va ishlanmalarni qo'llash, tashkilotning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishida jahon tajribasini qo'llash bo'yicha malakalarga ega bo'ladilar.

Kasbiy rivojlanish predmeti boshqaruv faoliyati tuzilmasining quyidagi tarkibiy qismlari bo'lishi mumkin: gnostik, dizayn, tashkiliy, aks ettiruvchi. Har qanday harakatlarni amalga oshirish qobiliyatini aniqlaydigan ushbu komponentlarning rivojlanishidagi shartli darajalari takomillashtirish, qo'shish, o'zgartirishga qaratilgan pozitsiyalarni ta'kidlaydi.

Quyida biz tomonimizdan aniqlangan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining kasbiy faoliyatida shaxsiy kompetensiyani rivojlantirishda qo'yiladigan ijtimoiy-pedagogik talablarni keltirib o'tamiz (3-rasm).



**3-rasm. Direktorlarining kasbiy faoliyatida shaxsiy kompetensiyani rivojlantirishda qo'yiladigan ijtimoiy-pedagogik talablar**

Shaxsiy kompetensiyalarni samarali rivojlantirishni ta'minlovchi didaktik ta'minot o'quv faoliyatining quyidagi shakllarida foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak: o'quv faoliyatida; o'quv-kasbiy faoliyatda; tahlil qilishda va muammoli vaziyatlarni tadqiq etishda; o'z-o'zini mustaqil rivojlantirishda;

raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish orqali kasbiy faoliyatida turli resurslar bilan ishlashda.



Shuningdek, shaxsiy kompetensiyalar kasbiy muvaffaqiyatni bashorat qilishda muhimroq omil bo'ladi

Quyida biz shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modellarining bir qanchasini ko'rib chiqamiz:

Aysberg kompetensiyasi quyidagi komponentlarni o'z ichiga olgan model (4-rasmga qarang):

Aniq malaka	Noma'lum malaka
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ko'nikmalar</li> <li>● Bilim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Munosabat</li> <li>● Shaxslararo qobiliyat</li> <li>● Motivatsiya</li> <li>● Muvaffaqiyat</li> </ul>

#### 4-rasm. Aysberg kompetensiya modeli

MTT direktorining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modelini quyidagicha ta'riflash mumkin:

Shaxsiy kompetensiya insonning asosiy xususiyati bo'lib, uni doimiy, shu bilan birga, shaxsiyatining bir qismi, deb hisoblash mumkin. Muayyan kompetensiyalar shaxsga ustunlik qilish va ishda samarali ishlashni ta'minlash imkonini beradi. Kompetensiyani to'plamga erishish sifatida aniqlash mumkin. Qabul qilingan va qo'llaniladigan usullardan foydalangan holda ma'lum bir muhitda maqsadlar bir vaqtning o'zida ijobiy natijalar beradi.

Shuning uchun shaxsiy kompetensiya muayyan xatti-harakatlarni bashorat qiladi. Kompetensiyalar bizga nima uchun baʼzi odamlar ishda boshqalarga qaraganda yaxshiroq ishlashini tushunishga imkon beradi.

Dastlab biz tomondan shaxsiy rivojlanishning 3 jihatini keltirib oʻtamiz.

Shaxsiy rivojlanish – bu oʻz-oʻzini takomillashtirishning doimiy jarayoni boʻlib, hayotning barcha jabhalarida oʻzini yaxshilash uchun oʻzgarishlar kiritishni oʻz ichiga oladi. Shaxsiy rivojlanish uchta asosiy jihatga ega: jismoniy, aqliy va hissiy.

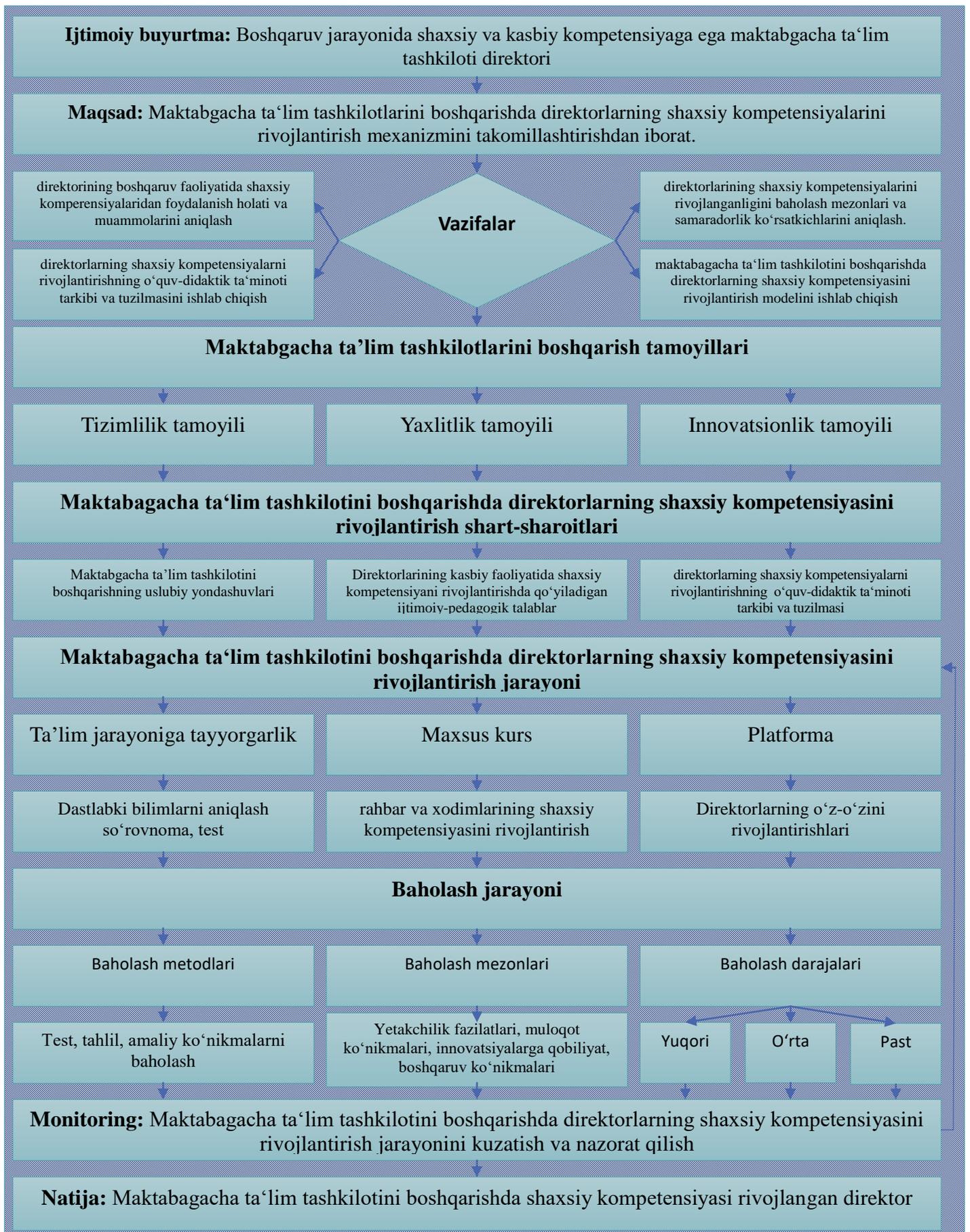
Jismoniy rivojlanish	Aqliy rivojlanish	Hissiy rivojlanish
<b>shaxsning salomatligi, jismoniy tayyorgarligi va umumiy farovonligiga eʼtibor qaratadi</b>	bilimlarni egallash, tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish va muloqot qobiliyatlari	shaxsning oʻz qadr-qimmatini his qilishi va vaziyatlarni tushunishga eʼtibor qaratishi
<b>kuch va chidamlilikni oshiradigan faoliyatni va samaradorlikni yuksaltirish uchun amaliyotlar</b>	qiyin loyihalarni amalga oshirish va turli mavzularni oʻrganish kabi doimiy harakat	maslahat seanslarida qatnashish yoki boshqalar bilan suhbatlashish orqali shunchaki istiqbolga ega boʻlish

Ushbu uch jihatni rivojlantirish uchun shaxsiy yondashuvni qoʻllash muvaffaqiyatga erishish uchun juda muhimdir, chunki har bir insonning oʻziga xos ehtiyojlari va maqsadlari bor. Inson oʻzi uchun nima muhimligini aniqlashga vaqt ajratsa va oʻzining noyob vaziyati uchun haqiqatga mos keladigan narsaga intilsa har tomonlama shaxsiy oʻsish uchun mustahkam poydevor qura oladi.

Shuningdek, mustaqil taʼlimga yoʻnaltirilgan 24-soatga moʻljallangan oʻquv kursi dasturi oʻzlashtirish darajasini nazorat qilish imkonini beruvchi toʻliq, mantiqiy yakunlangan tematik mavzulardan iborat. Dastur boʻyicha mashgʻulotlar oʻquv vaziyatlar muhokamasi va tahlili, shaxsiy kompetensiyalarni oʻrganishning asosiy vazifalari, boshqaruvda yuzaga keladigan oʻzgarishlar, uning maktabgacha taʼlimdagi mazmuni, taʼlimdagi shaxsiy kompetensiyalar tavsifi, tuzilmasi va vazifalari, zamonaviy rahbar imidji hamda rahbarning oʻz-oʻzini kasbiy va shaxsiy rivojlantirib borish, kasbdoshlar tajribasi bilan tanishish, kichik guruhlarda ishlash va boshqa metodlarni oʻzida mujassam etgan maʼruza va amaliy mashgʻulotlar shaklida amalga oshiriladi.

Kutilayotgan natija: “Rahbar va xodimlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish” maxsus dasturni oʻzlashtirish jarayoni yakunida tinglovchilar shaxsiy kompetensiyaning sifatlarini yanada rivojlantirish boʻyicha bilim, koʻnikma va malakalarga ega boʻlishadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda biz dastlab maktabgacha taʼlim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modelini keltirib oʻtamiz (5-rasmga qarang) va uni qoʻllash asosida MTTning boshqaruv mexanizmini takomillashtirishga erishamiz.



**5-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish modeli.**

Dissertatsiya ishining **“Maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholash va tahlili”** deb nomlangan uchinchi bobida maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish ko‘rsatkichlari va mezonlari hamda olingan natijalarning matematik-statistik tahlili keltirildi.

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan ularning rahbarlarining boshqaruv va shaxsiy fazilatlarini rivojlantirish darajasiga bog‘liq. Shu nuqtayi nazardan, maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarish bo‘yicha direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishni baholashga imkon beradigan ko‘rsatkichlar va mezonlarni aniqlash muhim ahamiyatga ega. Ta’lim yetakchilarining shaxsiy kompetensiyalari yetakchilik va muloqot qobiliyatidan tortib, innovatsiyalar kiritish va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyatigacha bo‘lgan keng ko‘lamli sifat va ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi.

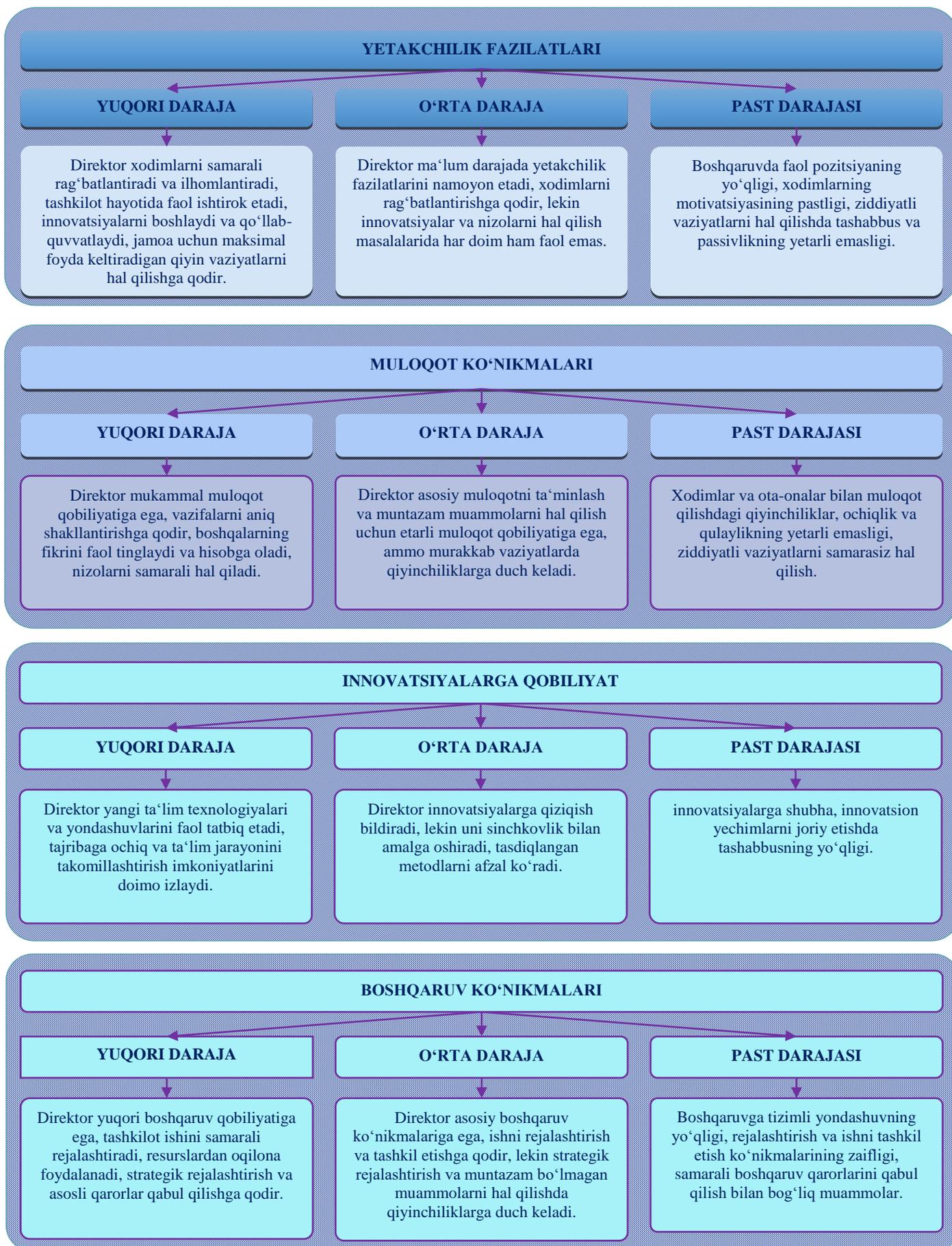
Biz tomondan Qashqadaryo, Namangan, Samarqand va Xorazm viloyatlari hamda maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularni malakasini oshirish instituti maktabgacha ta’lim direktori yo‘nalishi tinglovchilarida direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish maqsadida bir qator pedagogik tajriba-sinov ishlari o‘tkazildi.

Joylarda 2022-2024-yillar davomida pedagogik tajriba-sinov ishlari 3 bosqichda o‘tkazildi va ijobiy natijalarga erishildi.

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini baholash va rivojlantirish boshqaruv sifatini va umuman ta’lim jarayonini yaxshilashning asosiy jihati hisoblanadi. Ko‘rsatkichlar va mezonlarni tizimli tahlil qilish, shuningdek, samarali baholash metodlaridan foydalanish ta’lim muhitidagi o‘zgarishlarga moslasha oladigan, jamoani yuqori natijalarga erishishda yetakchilik qila oladigan zamonaviy yetakchi imidjini shakllantirishga xizmat qilmoqda.

Ko‘rsatkichlar va mezonlarni tizimli tahlil qilish, shuningdek, samarali baholash metodlaridan foydalanish ta’lim muhitidagi o‘zgarishlarga moslasha oladigan, jamoani yuqori natijalarga erishishda yetakchilik qila oladigan zamonaviy yetakchi qiyofasini shakllantirishga xizmat qilmoqda. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining dissertatsiya ishida shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholash uchun quyidagi kompetensiya mezonlari va darajalari belgilanishi mumkin (6-rasm)

Ushbu sohalarda shaxsiy kompetensiyani baholash va rivojlantirish tizimli yondashuvni va maktabgacha ta’lim tashkilotlarini boshqarish sifatini oshirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlarni joriy qilishni talab qiladi. Taklif etilayotgan mezonlar va kompetensiya darajalari nafaqat direktorning boshqaruv va shaxsiy fazilatlarining hozirgi holatini baholash, balki ularni yanada rivojlantirish va takomillashtirish yo‘nalishlarini aniqlash imkonini beradi.



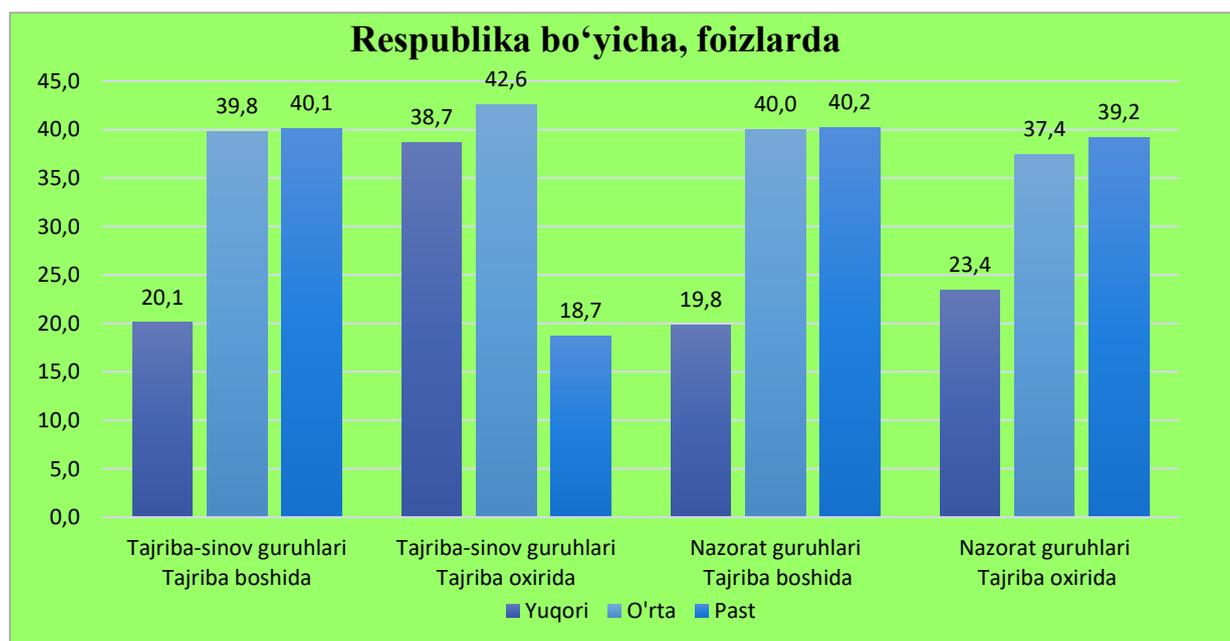
**6-rasm: Maktabgacha taʼlim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishni baholash mezonlari va darajalari**

Biz maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan tajriba-sinov jarayonida 562 nafar respondentlar ishtirok etdilar (2-jadval).

2-jadval.

### Respublika miqyosida o'tkazilgan tajriba-sinov ishlarining statistik tahlili

Respublika miqyosida	Ko'rsatkichi	Tajriba-sinov guruhlari			
		Tajriba boshida direktorlar soni	%	Tajriba oxirida direktorlar soni	%
Qashqadaryo, Namangan, Samarqand va Xorazm viloyatlaridagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarida hamda MTDDMQTMOI	Yuqori	57	20.1	110	38.7
	O'rta	113	39.8	121	42.6
	Past	114	40.1	53	18.7
<b>Jami</b>		<b>284</b>		<b>284</b>	
Respublika miqyosida	Ko'rsatkichi	Nazorat guruhlari			
		Tajriba boshida direktorlar soni	%	Tajriba oxirida direktorlar soni	%
Qashqadaryo, Namangan, Samarqand va Xorazm viloyatlaridagi maktabgacha ta'lim tashkilotlarida hamda MTDDMQTMOI	Yuqori	55	19.8	65	23.4
	O'rta	111	40	104	37.4
	Past	112	40.2	109	39.2
<b>Jami</b>		<b>278</b>		<b>278</b>	



7-rasm. Respublika bo'yicha tajriba-sinov natijalari diagrammasi

Ushbu ko'rsatkishlarga asoslangan holda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini aniqlash yuzasidan o'tkazilgan tajriba-sinov natijalari to'g'risida tajriba va nazorat guruhidagi o'rtacha o'zlashtirishlarini Styudent va Rirsonning  $\chi^2$  matematik-statistika metodi yordamida tahlil qilindi.

Yakuniy bosqichda direktorlar bilan olib borilgan tajriba-sinov ishlarida tajriba va nazorat guruhlarida bilim darajasi har xil, farq borligi aniqlandi. Yuqoridagi formulalarga asoslanib hisoblab chiqilgan sonli ma'lumotlar 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

№	Ko'rsatkichlar	Tajriba guruhi		Nazorat guruhi	
		Tajriba boshida	Tajriba oxirida	Tajriba boshida	Tajriba oxirida
1	O'rtacha arifmetik qiymat (x,y)	3,79	4,22	3,78	3,83
2	Samaradorlik ko'rsatkichi $\eta$	1,10		1,00	
3	O'rtacha qiymat ishonch oralig'i $a_x, a_y$	[3,70; 3,88]	[4,13; 4,31]	[3,69; 3,88]	[3,74; 3,92]
4	O'rtacha qiymat standart xatolik ( $S_x, S_y$ )	0,743	0,72	0,741	0,77
5	Styudent statistikasi (T)	5.96		0.11	
6	Ko'rsatkichlar xulosasi	N <sub>1</sub> gipoteza qabul qilinadi.		N <sub>0</sub> gipoteza qabul qilinadi.	

Xulosa qilib aytganda tajriba-sinov ishlarining yakunida ishonch oralig'i va direktorlar statistikasi qiymatlariga ko'ra tajriba guruhlarida samaradorlik 1,10 ga teng, ya'ni u nazorat guruhiga qaraganda 10% yuqori ko'rsatkichga ega ekanligi olib borilgan tadqiqot ishining samarador ekanligini ko'rsatadi.

## XULOSALAR

"Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmi" mavzusidagi dissertatsiyasi bo'yicha tadqiqot ishlarini yakunlab, shuni ta'kidlash kerakki, tadqiqot maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv faoliyatida shaxsiy kompetensiyalarning muhimligini tasdiqladi. Aniqlanishicha, bunday kompetensiyalarni tizimli ravishda rivojlantirish nafaqat boshqaruv samaradorligi darajasini oshirishga yordam beradi, balki butun ta'lim jarayoni sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Xulosa qilib aytganda, ushbu tadqiqot natijalari maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirishga kompleks yondashuv muhimligini ta'kidlaydi va ta'limning ushbu muhim sohasida boshqaruv amaliyotini takomillashtirish bo'yicha quyidagi xulosalarni shakllantirishimiz mumkin:

1. Direktorlarning yetakchilik fazilatlarini maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyati samaradorligiga, rivojlanish va bilim olish uchun qulay muhit yaratishga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

2. Xodimlar, ota-onalar va bolalar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik qilish uchun rivojlangan muloqot qobiliyatlarining ahamiyati yuqori, chunki bu manfaatdor tomonlarning umumiy qoniqishini oshirishga yordam beradi.

3. Ta'limning raqobatbardoshligi va sifatini ta'minlashda innovatsion yondashuv va ta'lim jarayoniga yangi metod va texnologiyalarni joriy etishga tayyorlik muhim ekanligi aniqlandi.

4. Maktabgacha ta'lim tashkiloti ishini samarali tashkil etish, uning rivojlanishini rejalashtirish va resurslarni boshqarish uchun boshqaruv ko'nikmalarining mavjudligi va rivojlanishi zarur.

5. Erta yoshdagi bolalar ta'limi sohasidagi o'zgaruvchan sharoit va talablarga moslashish uchun direktorlarning doimiy kasbiy va shaxsiy rivojlanishining ahamiyati yuqori.

6. Direktorlar uchun qo'llab-quvvatlash tizimlarini, jumladan, ularning boshqaruv va shaxsiy kompetensiyalarini oshirish vositasi sifatida fikr-mulohazalar, murabbiylik va murabbiylikni yaratish zaruriyati mavjud.

**Tadqiqotimizda o'rganilgan manbalar asosida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:**

1. Direktorlarning yetakchilik fazilatlarini, muloqot qobiliyatlari va boshqaruv malakasi darajasini oshirishga qaratilgan ta'lim dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

2. Maktabgacha ta'lim tashkilotlarini boshqarishning dolzarb jihatlari va innovatsion pedagogik texnologiyalar bo'yicha muntazam treninglar va mahorat darslarini tashkil etish.

3. Boshqaruv qarorlari samaradorligini baholash va ta'lim tashkilotining rivojlanish strategiyalarini tuzatish maqsadida xodimlar, ota-onalar va tashqi ekspertlar bilan fikr almashish mexanizmlarini ishlab chiqish.

4. Direktorlarning mustaqil ta'lim olishi va malakasini oshirish uchun axborot-ta'lim resurslari bilan ta'minlash.

**ОДНОРАЗОВЫЙ СОВЕТ НА ОСНОВЕ НАУЧНОГО СОВЕТА ПО  
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ DSc.05/29.12.2023Ped.48.01 ПРИ  
ИНСТИТУТЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

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

**БОБОЕВ ФАРРУХ АХМЕДЖОНОВИЧ**

**МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
ДИРЕКТОРА В УПРАВЛЕНИИ ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**13.00.07-Менеджмент в образовании**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD)  
по педагогическим наукам**

**Ташкент – 2024**



## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской (PhD) диссертации)**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Уровень потенциала руководителей дошкольных образовательных организаций в мире оценивается на основе их знаний, умений, навыков и компетенций, которые они применяют в своей трудовой деятельности. Как было отмечено на симпозиуме Совета Европы «Основные компетенции для Европы», в международной педагогической практике проведены исследования, направленные на повышение профессиональной компетентности управленческих кадров, работающих в сфере образования.

Эти исследования включают использование различных механизмов и технологий, программ саморазвития, краткосрочного обучения, а также научное обоснование принципов андрагогического образования, основанных на теоретических концепциях Малкольма Нагула. Кроме того, важную роль сыграли работы Писаржевского, которые способствовали развитию направлений в профессиональной подготовке управленческих кадров. При интерпретации управленческих способностей руководителей с позиций компетентности приобретает актуальное значение непрерывное развитие компетенций руководителей и педагогов с целью коренного улучшения условий и обеспечения возможности их использования для всестороннего зрелого, интеллектуального, эстетического и физического развития детей.

В мире уделяется большое внимание повышению качества и конкурентоспособности образовательных организаций путем совершенствования дошкольного образования и развития профессиональной компетенции руководителей и педагогов, работающих в сфере образования. В связи с этим в концепции международного образования, установленной ЮНЕСКО до 2030 года, особо подчеркиваются вопросы «предоставления доступа к качественному образованию на протяжении всей жизни». Кроме того, в Ташкентской декларации, принятой на Всемирной конференции ЮНЕСКО «Воспитание и образование детей раннего возраста» в 2022 году, в Сорбоннской декларации (Sorbonne Declaration), в программе «Образование для всех» (Education For All (EFA)), в Целях развития тысячелетия (Millennium Development Goals (MDGs)) и в Лиссабонской конвенции о признании профессиональных квалификаций подчеркивается необходимость разработки и реализации инновационных направлений подготовки руководителей и педагогов, обладающих высокой профессиональной компетентностью.

Постоянное совершенствование дошкольного образования в нашей стране, вызванное изменением современных образовательных требований, быстрым обновлением знаний и эффективным применением цифровых технологий в образовательном процессе, создает у руководителей дошкольных образовательных организаций потребность в регулярном повышении личностной компетентности и профессиональном развитии. Исходя из этой потребности, необходимо совершенствовать существующие механизмы, организовывать краткосрочные курсы с использованием

инновационных методов, а также разрабатывать новые учебно-дидактические материалы для развития компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций. В «Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года» определены задачи, такие как внедрение инноваций, передовых педагогических и информационно-коммуникационных технологий в систему дошкольного образования для повышения ее эффективности.

Данное диссертационное исследование в определенной степени способствует выполнению задач, установленных в Законе Республики Узбекистан «О дошкольном образовании и воспитании» от 16 декабря 2019 года № ЗРУ-595, Указе Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 – 2026 годы», а также в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 30 сентября 2017 года № УП-5198 «О мерах по коренному совершенствованию управления системой дошкольного образования». Кроме того, оно опирается на «Концепцию развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года», утвержденную Постановлением Президента Республики Узбекистан № PQ-4312 от 8 мая 2019 года, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 июня 2019 года № 487 «О мерах по внедрению передовых информационных и педагогических технологий в систему дошкольного образования» и от 19 июля 2017 года № 528 «О совершенствовании деятельности дошкольных образовательных организаций», а также на другие нормативные правовые документы, относящиеся к данной области.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники республики I. «Пути формирования системы инновационных идей и их реализации в социально-правовом, экономическом, культурном, духовно-образовательном развитии информированного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и практические вопросы подготовки управленческих кадров для сферы образования и управления образовательным процессом, совершенствования сферы дошкольного образования и развития профессиональной компетентности руководителя организации дошкольного образования исследованы такими отечественными учёными, как Р.Х. Джураев, У.И. Иноятов, Ш. Курбанов, С.Т. Тургунов, А.В. Шин, К.Т. Олимов, М.А. Юлдашев, Н. Рахманкулова, Д.А. Абдурахимова, Н. Абдуллаева, М.Т. Мирсолиева, М.Т. Хамдамова, Хушназарова М.Н., Т. Хурвалиева, Т. Калмуратов, Н. Мавлонов, Н.А. Муслимов, М.Б. Уразова, М.А. Инназаров, Ш.С. Шарипова, Г.Н. Ибрагимова.

Методология повышения управленческой компетентности руководителей, а также педагогические и психологические аспекты, андрагогические принципы и технологии, концептуальные вопросы профессионального самосовершенствования изучены учеными стран

Содружества Независимых Государств (СНГ): С. М. Вишняковым, В. С. Лазаревым, Н. В. Кузьминой, Н. С. Кирабаевым, О. А. Ильченко, Р. Х. Тугешевым, Й. Г. Тату, И. В. Гришиной, В. Н. Ивановым, В. А. Сластениным, В. Г. Пищулиным, Е. Ф. Зейером, Н. Д. Машликиной, А. А. Нестеренко, Н. В. Кузьминой, А. К. Марковой, Т. Ф. Лошаковой, Д. Л. Томпсоном, Д. Л. Пристином, А. Н. Афанасьевым, В. И. Байденко, М. М. Поташником и др.

Зарубежные учёные А. Б. Маркман, Д. Гентнер, Ф. Тейлор, С. Х. Лэндри, К. П. Браун, Д. С. Адамс, Дж. Чен, К. Чанг, К. С. Джонстон, Д. Бартрам, Дж. Рэйвен, А. Маслоу, Д. Дьюи, В. Уоллер, М. Мид, Р. Шорт, также провели исследования по проблемам совершенствования дошкольного образования и повышения компетентности руководителей и педагогов.

Наши исследования и анализ теоретических и практических источников показывают, что необходимость совершенствования механизмов развития личностной компетентности руководителей организаций дошкольного образования, а также потребность в саморазвитии посредством цифровых технологий определяют актуальность темы исследования.

**Цель исследования:** совершенствование механизмов развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольными образовательными организациями.

**Задачи исследования:**

анализ научно-исследовательских работ в области дошкольного образования, определение ситуации и проблемы использования личностных компетенций директора в процессе управления дошкольной образовательной организацией, а также выявление возможностей для развития личностной компетентности директора;

уточнение содержания и структуры развития личностной компетентности директоров ДОО;

разработка модели развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией и обоснование её компонентов;

уточнение критериев, показателей и технологий для оценки развития личностной компетентности директоров ДОО.

**Объект исследования:** процесс развития личностных компетенций директоров в управлении дошкольной образовательной организацией.

**Предмет исследования:** методы, формы и средства реализации усовершенствованного механизма развития личностной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций.

**Методы исследования.** В исследовании использовались методы педагогического анализа, наблюдения, социального опроса, анкетирования, обобщения, педагогического эксперимента-теста, математической статистики.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

в основе оценки состояния и проблем повышения квалификации педагогов дошкольных образовательных организаций лежат важные аспекты развития личностных компетенций директоров, компетентностный подход к

решению социальных и профессиональных задач, интеграция цифровых технологий и саморазвитие в управлении, гибкость образовательных программ и критическое мышление, необходимость формирования навыков решения проблем;

усовершенствована модель развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией совершенствуется за счет обеспечения системности и преемственности целевых, содержательных и результативных блоков на основе требований самостоятельного развития, стремления к инновациям, быстрой адаптации к новым условиям и компетентного, системно-информационного, личностно-деятельностного и инновационного подходов;

усовершенствованы состав и структура учебно-дидактического обеспечения развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией за счет обеспечения системности и преемственности целевых, содержательных и результативных блоков на основе требований самостоятельного развития, стремления к инновациям, быстрой адаптации к новым условиям и компетентного, системно-информационного, личностно-деятельностного, инновационного подходов;

усовершенствована технология оценки развития личностных компетенций директоров дошкольных образовательных организаций на основе определения критериев и показателей эффективности оценки лидерских качеств, коммуникативных навыков, способности к инновациям и управленческих навыков, применения интерактивных обучающих модулей, приоритетности интеграции образовательного процесса через платформу в самостоятельное развитие, гибкости и мотивации.

#### **Практические результаты исследования:**

научно обоснована необходимость развития личностной компетентности директоров дошкольных образовательных организаций и разработаны методические рекомендации;

разработаны и внедрены в образовательный процесс учебные пособия, предназначенные для развития личностной компетентности директоров дошкольных образовательных организаций «Аккредитация дошкольных образовательных организаций» и «Реализация непрерывного духовного воспитания в дошкольных образовательных организациях», а также методическое пособие «Развитие личностной компетентности директоров дошкольных образовательных организаций»;

усовершенствована модель развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией;

организованы специальные 24-часовые курсы обучения, ориентированные на самостоятельное обучение. В рамках данного учебного курса разработано и внедрено методическое обеспечение и платформа «mttdshk.uz», направленные на развитие личностной компетентности директоров;

пилотирование педагогического эксперимента проводилось в три этапа через специальную программу курса, специальную платформу и мобильное приложение, и были получены положительные результаты.

**Достоверность результатов исследований.** Достоверность результатов исследования объясняется использованным подходом и методами, теоретическими данными, полученными из официальных источников. Эффективность представленных анализов и экспериментальных испытаний основана на методах математической статистики, а также на реализации выводов, предложений и рекомендаций на практике, что подтверждается компетентными органами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования объясняется расширением возможностей развития личностной компетентности руководителей с использованием интерактивных методов на основе предложенных рекомендаций, а также совершенствованием методики саморазвития директоров с применением цифровых платформ для развития их личностной компетентности.

Разработан 24-часовой краткосрочный спецкурс «Развитие личностной компетентности руководителя и его коллектива», направленный на самостоятельное обучение для развития личностных компетенций руководителей в управлении дошкольными образовательными организациями. В ходе преподавания данного курса создана платформа «Развитие личностных компетенций директоров в управлении дошкольными образовательными организациями», на которой образовательный процесс полностью цифровизирован. Одним из преимуществ этой платформы является то, что она позволяет директорам развивать свои навыки саморазвития, индивидуализации образования и использования инновационных подходов в процессе управления.

Практическая значимость результатов диссертации объясняется разработкой учебных программ и программ специальных курсов развития личностной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций, созданием учебно-методического обеспечения и цифровой платформы, а также внедрением методических подходов к совершенствованию процессов профессионального развития.

**Внедрение результатов исследования.** По совершенствованию механизма развития личностной компетентности руководителей в управлении дошкольной образовательной организацией получены следующие научно-методические результаты:

Предложения по повышению личностных компетенций директоров через важные аспекты развития на основе оценки положения и проблем педагогов организаций дошкольного образования, по совершенствованию компетентностного подхода к решению социальных и профессиональных задач, интеграции цифровых технологий в управление и саморазвитие, по улучшению учебной программы за счет гибкости и необходимости развития навыков критического мышления и решения проблем, по

совершенствованию модели развития личностных компетенций руководителей в управлении дошкольной образовательной организацией через требования самостоятельного развития, стремления к инновациям, быстрой адаптации к новым условиям и предложения по совершенствованию целевых, содержательных и эффективных блоков, основанных на грамотной, системно-познавательной, личной деятельности и инновационных подходах путем обеспечения системности и последовательности использованы в учебных пособиях «Аккредитация дошкольных образовательных организаций» и «Осуществление непрерывного духовного образования в дошкольных образовательных организациях». (Справка Министерства дошкольного и школьного образования №04-22-766 от 22.04.2024). Результаты позволили повысить качество образования и развить информационную компетентность педагогов;

Предложения по содержанию и структуре учебно-дидактического сопровождения развития личностной компетентности руководителей в управлении дошкольными образовательными организациями включают требования к самостоятельному развитию, стремлению к инновациям и быстрой адаптации к новым условиям. Также рассматривается совершенствование целевых, содержательных и эффективных блоков, основанных на грамотной, системно-познавательной, личной деятельности и инновационных подходах, путем обеспечения системности и последовательности. Важное место занимает технология оценки развития личностных компетенций директоров дошкольных образовательных организаций, а также предложения по применению интерактивных обучающих модулей с определением критериев и показателей эффективности оценки лидерских качеств, коммуникативных навыков, новаторских способностей и управленческих навыков. Интеграция образовательного процесса через платформу в самостоятельное развитие также является важным аспектом. Кроме того, предложены меры по улучшению, основанные на приоритете адаптивности и мотивации, которые были применены в разработке 24-часового краткосрочного спецкурса «Развитие личностной компетентности руководителей и сотрудников», ориентированного на самостоятельное образование и платформу «mttdshk.uz» (Справка Министерства дошкольного и школьного образования от 22 апреля 2024 г. № 04-22-766). В результате достигнуто развитие личностной компетентности директоров дошкольных образовательных организаций, а также совершенствование содержания курсов повышения квалификации и методики преподавания.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены на 4 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 20 научных работ, том числе 2 учебных пособия, 1 методическое пособие и 4 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации

основных научных результатов докторских диссертаций, в журналах зарубежных стран и стран СНГ-5 научных статей. Получено 1 авторское свидетельство от Агентства интеллектуальной собственности.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, 8 параграфов, общих выводов и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 130 страницы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Введение основано на актуальности и необходимости темы диссертации; показана зависимость от приоритетных направлений науки и техники, выделен уровень исследования проблемы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, описаны методы, научные инновации и практические результаты исследования, обоснована достоверность, научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о выполнении и публикации результатов исследования, а также о структуре и объеме диссертации.

В первой главе **«Научно-теоретические и методические основы управления системой дошкольного образования»** описаны научно-теоретические основы управления дошкольными образовательными организациями, сущность принципов управления дошкольной образовательной организацией, методические подходы и механизмы, а также передовой зарубежный опыт по развитию личностной компетентности руководителей в управлении дошкольными образовательными организациями и его применение.

В современном обществе все большее значение приобретает качество дошкольного образования, которое служит основой для дальнейшего развития личности. Дошкольное образование является первым и важнейшим этапом системы образования, поэтому вопросы управления в этой сфере требуют особого внимания и индивидуального подхода. Научно-теоретические основы управления дошкольной образовательной организацией опираются на принципы и концепции, заимствованные из педагогики и психологии, а также из сферы управления и организационного развития. Одной из ключевых задач управления является создание образовательной среды, способствующей максимально полному раскрытию потенциала каждого ребенка, обеспечивающей высокое качество образовательных услуг и доступность к ним.

Современные подходы управления в сфере дошкольного образования ориентированы на необходимость индивидуализации образовательного процесса, внедрения инновационных педагогических технологий и методов, а также создания условий для профессионального и личностного развития педагогических кадров. Кроме того, важным аспектом является вовлечение родителей в образовательный процесс и формирование сотрудничества между образовательной организацией и семьей.

Развитие лидерских качеств, включая лидерство, стратегическое планирование, умение создавать и поддерживать эффективные команды, а также навыков разрешения конфликтов и управления изменениями, играет ключевую роль в успешном управлении дошкольной образовательной организацией. Компетентный руководитель способен не только адаптировать организацию к постоянно меняющимся внешним условиям, но и обеспечивать ее стабильное развитие, создавая основу для успешной социализации и обучения детей.

Требования к руководителю определяются состоянием высшего образования в области образования и организации дошкольного образования. Внутренние (субъективные) факторы позволяют сознательно принять возрастающие требования. Исследования показывают, что эти факторы могут включать:

- осознание недостаточности достигнутых результатов и стремление к их улучшению;
- высокий (и растущий) уровень профессиональных устремлений, потребность в достижении результата;
- гражданская потребность, служащая интересам общества;
- потребность в самовыражении, самосовершенствовании;
- необходимость общения с интересными, творческими людьми в большом, важном деле; потребность испытать «чувство командования»;
- альтруистические мотивы, стремление создать хорошую школу для детей;
- потребность в обновлении, новизне, смене обстановки, преодолении порядка;
- необходимость исследования и поиска лучшего понимания законов, управляющих явлениями;
- чувство готовности управлять процессами развития ДОО, уверенность в себе;
- стремление практически апробировать полученные новые знания по теории и технологии управления развитием ДОО;
- общая конструктивная и творческая направленность личности, положительная «Я-концепция», уверенность в себе;
- потребность идти на риск, постоянно бороться с ситуациями, преодолевать трудности.

Перечисленный объем требований к теоретическим знаниям и навыкам управления, производительности труда требует от руководителя дошкольной образовательной организации определенного уровня профессиональной квалификации.

На основе проведенного научного анализа мы представили собственное определение управления дошкольным образованием.

**Управление дошкольным образованием** – это совокупность инструментов и процессов, направленных на реализацию управленческих решений. Оно включает не только формальные процессы, такие как планирование и контроль, но и неформальные аспекты, включая

корпоративную культуру, стили руководства и коммуникативные стратегии, которые в совокупности формируют эффективную систему управления организацией дошкольного образования.

Мы рассмотрим сущность принципов управления. Механизмы управления дошкольной образовательной организацией – это конкретные инструменты и процессы, направленные на реализацию стратегических и оперативных целей управления. Важным аспектом является интеграция различных функций и процессов управления в единую систему, что позволяет эффективно работать организации и достигать ее целей. Принципы управления дошкольной образовательной организацией как представлено в рис. 1. служат основой формирования общей стратегии и тактики управленческой деятельности.



**Рисунок 1. Структура принципов управления дошкольной образовательной организацией**

**Принцип добросовестности** требует рассмотрения всех аспектов деятельности организации, от образовательных программ до образовательного процесса и управленческих задач.

**Принцип инновационности** подчеркивает стремление постоянно обновлять и совершенствовать методы и подходы в образовании и управлении.

Если проанализировать методологические подходы к управлению, методические подходы к управлению дошкольной образовательной организацией являются основой разработки и реализации стратегии

управления, адаптированной к особенностям работы с детьми дошкольного возраста и отражающей современные тенденции в области образования и управления. Методические подходы к управлению дошкольной образовательной организацией как представлено на рис. 2. определяют методы и инструменты реализации задач управления.



**Рисунок 2. Методические подходы к управлению дошкольной образовательной организацией**

Ситуационный подход, предполагающий гибкое управление с учетом конкретных условий и обстоятельств. Ситуационный подход к управлению дошкольной образовательной организацией позволяет руководителям адаптироваться к меняющимся условиям и выбирать наиболее подходящие управленческие решения в зависимости от конкретной ситуации.

Процессный подход к оптимизации процессов управления и обучения. Процессный подход призван структурировать и оптимизировать все управленческие и образовательные процессы в организации.

Компетентностный подход, направленный на развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников. Компетентностный подход подчеркивает важность развития профессиональных и личностных компетенций всех сотрудников дошкольной образовательной организации, а не только руководителей.

Таким образом, на основании проведенного научного анализа мы считаем, что в развитии личностных компетенций управления дошкольной образовательной организацией директор должен обладать следующими качествами:

**1. Лидерские качества:** установлено, что лидерские качества директора оказывают решающее влияние на эффективность работы дошкольной

образовательной организации, на создание благоприятной среды для развития и обучения.

**2. Роль коммуникативных навыков:** подтверждена важность улучшения коммуникативных навыков для успешного сотрудничества с персоналом, родителями и детьми, что помогает повысить общую удовлетворенность заинтересованных сторон.

**3. Необходимость инновационного подхода:** для обеспечения конкурентоспособности и качества образования важны как инновационные подходы, так и готовность внедрять новые методы и технологии в образовательный процесс.

**4. Значимость управленческих навыков:** наличие и развитие управленческих навыков необходимо для эффективной организации работы дошкольной образовательной организации, планирования ее развития и управления ресурсами.

**5. Важность профессионального развития:** постоянное профессиональное и личностное развитие директоров имеет важное значение для адаптации к меняющимся условиям и требованиям в области дошкольного образования.

**6. Эффективность системы поддержки и обратной связи:** выявлена необходимость создания систем поддержки директоров, включающих обратную связь, наставничество и коучинг как средство повышения их управленческих и личных компетенций.

В управлении дошкольным образованием директорам необходимы инновационные подходы, ориентированные на современные требования и изменения в социально-экономической сфере.

Необходимо уделять особое внимание развитию компетенций директоров дошкольных образовательных организаций, что делает более актуальной их подготовку к управлению инновационной деятельностью. Можно выделить следующие личностные компетенции директора дошкольной образовательной организации (табл. 1.):

**Таблица 1.**

<b>Личностные компетенции директора организации дошкольного образования</b>	
<b>Управленческие компетенции</b>	Способность руководителя дошкольной образовательной организации эффективно управлять коллективом, внедрять инновации и предоставлять качественные образовательные услуги.
<b>Компетенция в области стратегического планирования</b>	Способность разрабатывать и реализовывать долгосрочные планы развития организации, направленные на совершенствование образовательного процесса и внедрение инновационных подходов.
<b>Коммуникативные компетенции</b>	Способность эффективно общаться с педагогами, родителями и детьми, а также способность строить конструктивные отношения с различными заинтересованными сторонами.
<b>Компетенции в области методической работы</b>	Способность владеть современными методами и технологиями дошкольного образования, организовывать методическую поддержку педагогических кадров и реализовывать инновационные образовательные программы.

<b>Компетенции в области качественного управления</b>	Знание стандартов и критериев качества в дошкольном образовании, умение организовать систему внутренней оценки качества образовательной деятельности и принять меры по ее совершенствованию.
---	--

Данные компетенции показывают важность подготовки руководителей дошкольных образовательных организаций к управлению инновационной деятельностью и подчеркивают необходимость комплексного подхода к развитию управленческих, коммуникативных и методических навыков.

Изучение передового зарубежного опыта показывает, что в странах с высокоразвитыми системами дошкольного образования особое внимание уделяется развитию личностных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций. Такие страны как: Финляндия, США и Сингапур демонстрируют разнообразие подходов и методологий, направленных на усиление управленческого потенциала и личностное развитие директоров.

Во второй главе диссертации **«Моделирование развития личностной компетентности директора в управлении дошкольной образовательной организацией»** освещены педагогические условия развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией, проектирование развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией и совершенствование механизма ее управления на основе применения модели развития личностной компетентности директоров в управлении дошкольной образовательной организацией.

Совершенствование управленческой деятельности руководителя ДОО в управлении дошкольными образовательными организациями требует поиска научно обоснованных теоретических положений, методически обоснованных методов, средств и педагогических условий, которые, в свою очередь, способствуют эффективности развития инновационных процессов.

Комплекс необходимых управленческих знаний и компетенций директоров ДОО определяем следующим образом:

умение обобщать и использовать передовой опыт в управленческой деятельности;

развитие навыков организации работы с родителями и общественностью;

проектирование и диагностика процесса управления в дошкольной образовательной организации.

На наш взгляд, перечисленные характеристики недостаточно соответствуют деятельности директора дошкольной образовательной организации, его методической и теоретической подготовке, социальным требованиям к развитию творческого потенциала и профессиональных личностных качеств.

Учитывая вышеизложенное, в план обучения руководителей дошкольных образовательных организаций был включен 6-часовой модуль «Управление персоналом». При разработке данного курса основной упор делался на темы, рассматриваемые в рамках данного модуля, сформулированы на основе учебного плана повышения квалификации руководящих кадров, в котором

рассматриваются основные задачи обучения слушателей инновационному менеджменту, изменения, порождающие инновации в условиях рыночной экономики, содержание инновационного менеджмента в дошкольном образовании, характеристика инновационных процессов в образовании, структура и задачи управления инновационным образованием, а также повышение знаний и навыков современного лидера в отношении имиджа и профессионального и личностного самосовершенствования.

Основной целью внедрения данного модуля в курсы повышения квалификации является развитие навыков и компетенций, направленных на повышение качества управления в системе дошкольного образования, совершенствование действующих нормативных документов на основе инноваций путем ознакомления слушателей с современными теориями и методами, принципами, практическим опытом управления человеческими ресурсами, формирование навыков их применения в трудовой деятельности.

В результате слушатели получают:

знания о системном подходе к управлению человеческими ресурсами в дошкольных образовательных организациях, механизмах их мотивации, повышении их активности и творческих способностей;

такие навыки, как планирование человеческих ресурсов и определение механизмов повышения кадрового потенциала в будущем;

навыки применения инновационных идей и разработок в управлении дошкольными образовательными организациями, применения мирового опыта в области конкурентоспособности и устойчивого развития организации.

Предметом профессионального развития могут стать следующие компоненты структуры управленческой деятельности: диагностический, проектный, организационный, рефлексивный. Условные уровни развития этих компонентов, определяющих способность совершать какие-либо действия, выделяют позиции, направленные на улучшение, дополнение, изменение.

Ниже представлены выявленные нами социально-педагогические требования к развитию личностной компетентности в профессиональной деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций (рис. 3.).



**Рисунок 3. Социально-педагогические требования к развитию личностной компетентности в профессиональной деятельности руководителей**

Дидактическое обеспечение, обеспечивающее эффективное развитие личностных компетенций, должно использоваться в следующих формах образовательной деятельности: учебная деятельность; в образовательной и профессиональной деятельности; в анализе и исследовании проблемных ситуаций; в самостоятельном саморазвитии; в работе с различными ресурсами в своей профессиональной деятельности посредством эффективного использования цифровых технологий.



Кроме того, личные компетенции являются более важным фактором в прогнозировании профессионального успеха.

Ниже мы рассмотрим несколько моделей развития личностных компетенций:

Модель компетенций «Айсберг» включает в себя следующие компоненты (рис. 4.):

Точная квалификация	Неточная квалификация
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Навыки</li> <li>● Знание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Отношение</li> <li>● Межличностные способности</li> <li>● Мотивация</li> <li>● Победа</li> </ul>

**Рисунок 4. Модель компетенций «Айсберг»**

Модель развития личной компетентности директора ДОО можно описать следующим образом:

Личностная компетентность является основной характеристикой человека и может рассматриваться как постоянная, в то же время, часть его личности. Определенные компетенции позволяют человеку преуспеть и эффективно работать на работе. Компетентность можно определить как достижение набора. Цели одновременно приводят к положительным результатам в данной среде с использованием принятых и применяемых методов.

Следовательно, личная компетентность предсказывает определенное поведение. Компетенции позволяют нам понять, почему некоторые люди работают лучше, чем другие.

Прежде всего, отметим 3 аспекта личностного развития.

Личностное развитие – это непрерывный процесс самосовершенствования, который включает в себя изменения для улучшения себя во всех сферах жизни. Личностное развитие имеет три основных аспекта: физический, умственный и эмоциональный.

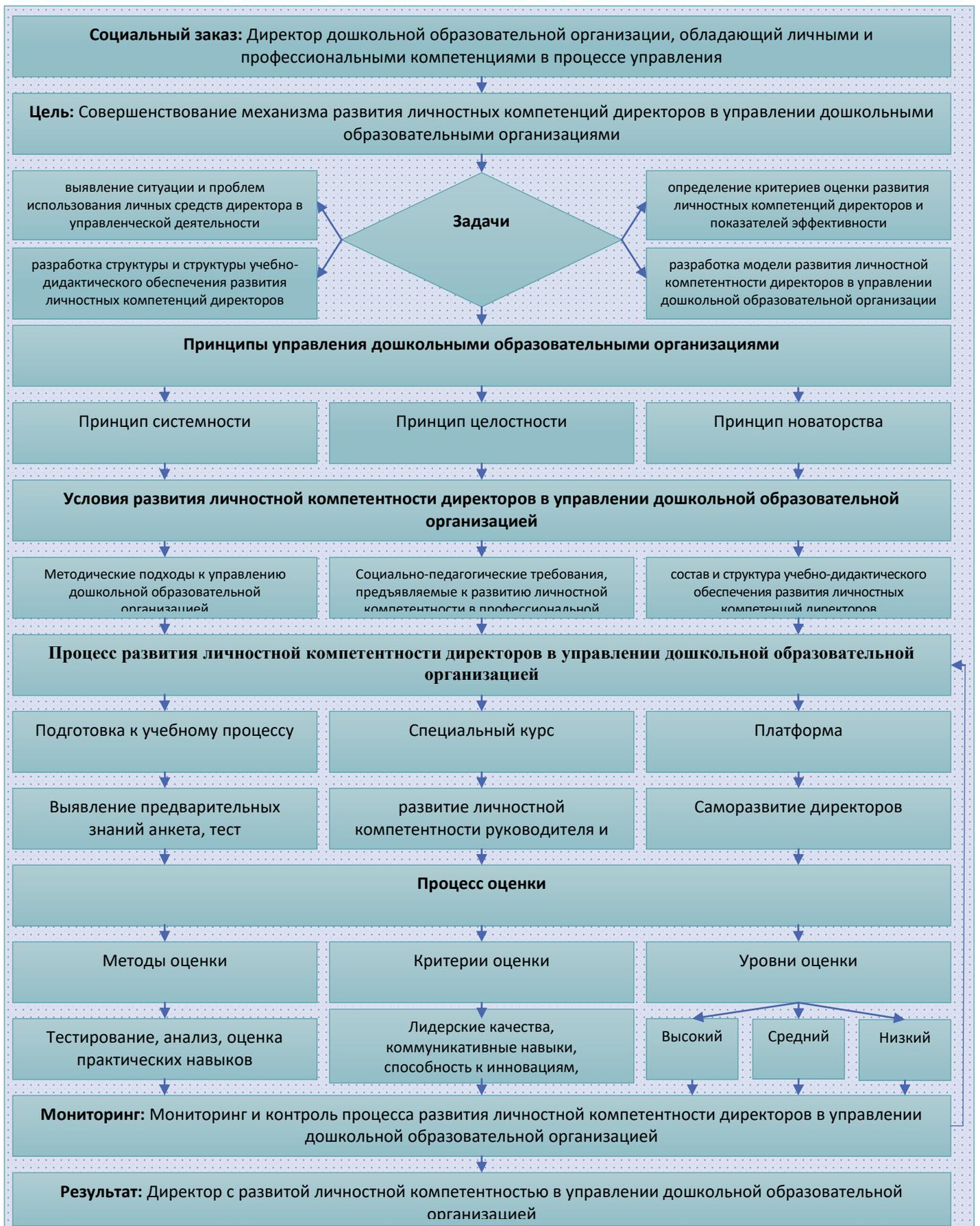
Физическое развитие	Умственное развитие	Эмоциональное развитие
фокусируется на здоровье, физической форме и общем самочувствии человека	приобретение знаний, критического мышления, решения проблем и коммуникативных навыков	сосредоточение внимания на чувстве собственного достоинства и понимании ситуаций
практики для повышения активности и производительности, которые увеличивают силу и выносливость	постоянные усилия, такие как выполнение сложных проектов и изучение различных тем	принимать участие в консультативных сессиях или просто иметь перспективу, общаясь с другими

Персональный подход к развитию этих трех аспектов имеет решающее значение для успеха, поскольку у каждого человека есть уникальные потребности и цели. Когда человек находит время, чтобы определить, что для него важно, и стремится к тому, что верно для его уникальной ситуации, он может создать прочную основу для всестороннего личностного роста.

Также программа 24-часового курса состоит из логически завершенных тематических блоков, которые позволяют отслеживать уровень освоения материала. Программное обучение включает обсуждение и анализ образовательных ситуаций, основных задач обучения личностным компетенциям, изменения в менеджменте, его содержание в дошкольном образовании, описание структуры и задач личностных компетенций в образовании, формирование образа современного лидера, а также профессиональное и личностное саморазвитие. Курс также включает знакомство с опытом коллег и проводится в форме лекций и практических занятий, включая работу в малых группах и другие методы.

Ожидаемый результат: по итогам освоения специальной программы «Развитие личностной компетентности руководителей и сотрудников» обучающиеся приобретут знания, навыки и умения для дальнейшего развития качеств личностной компетентности.

На основании вышеизложенного на рис. 5. представлена модель развития личностной компетентности директора в управлении дошкольной образовательной организацией и на основе ее применения усовершенствуем механизм управления ДОО.



**Рисунок 5. Модель развития личностной компетентности директора в управлении дошкольной образовательной организацией**

В третьей главе **«Оценка и анализ развития личностной компетентности директора в управлении дошкольной образовательной организацией»** приведены показатели и критерии развития личностных компетенций директоров в управлении дошкольной образовательной организацией, а также математико-статистический анализ полученных результатов.

Эффективность деятельности дошкольных образовательных организаций во многом зависит от уровня развития управленческих и личностных качеств их руководителей. В связи с этим важно определить показатели и критерии, позволяющие оценить развитие личностных компетенций директоров по управлению ДОО. Личностные компетенции лидеров образования включают широкий спектр качеств и навыков, начиная от лидерских и коммуникативных навыков и заканчивая способностью внедрять инновации и принимать эффективные управленческие решения.

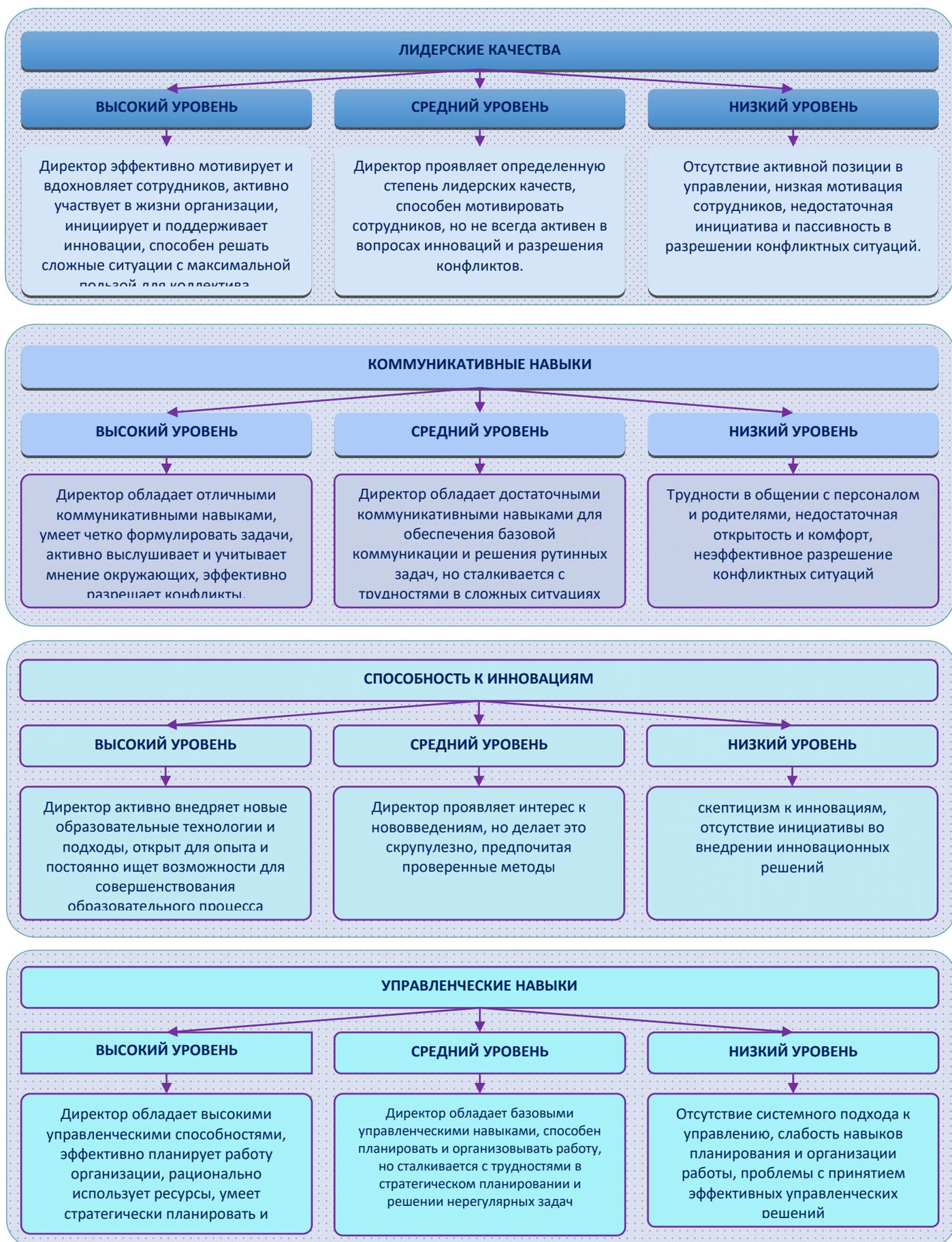
С целью развития личностной компетентности директоров нами был проведен ряд педагогических экспериментов среди слушателей направления «Директор дошкольной образовательной организации» института переподготовки и повышения квалификации директоров и специалистов дошкольных образовательных организаций, а также в дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской, Наманганской, Самаркандской и Хорезмской областей.

В течение 2022-2024 годов педагогическая опытно-экспериментальная работа была проведена в 3 этапа и получены положительные результаты.

Оценка и развитие личностной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций является основным аспектом повышения качества управления и образовательного процесса в целом. Системный анализ показателей и критериев, а также использование эффективных методов оценки служат формированию имиджа современного лидера, способного адаптироваться к изменениям образовательной среды и вести коллектив к достижению высоких результатов.

Системный анализ показателей и критериев, а также использование эффективных методов оценки служат формированию имиджа современного лидера, способного адаптироваться к изменениям образовательной среды и вести коллектив к достижению высоких результатов. Для оценки развития личностной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций в диссертационной работе можно установить следующие компетентностные критерии и уровни (рис. 6):

Оценка и развитие личностной компетентности в этих сферах требует системного подхода и внедрения комплексных мер, направленных на повышение качества управления дошкольной образовательной организацией. Предложенные критерии и уровни компетентности позволяют не только оценить текущее состояние управленческих и личностных качеств директора, но и определить направления их дальнейшего развития и совершенствования.



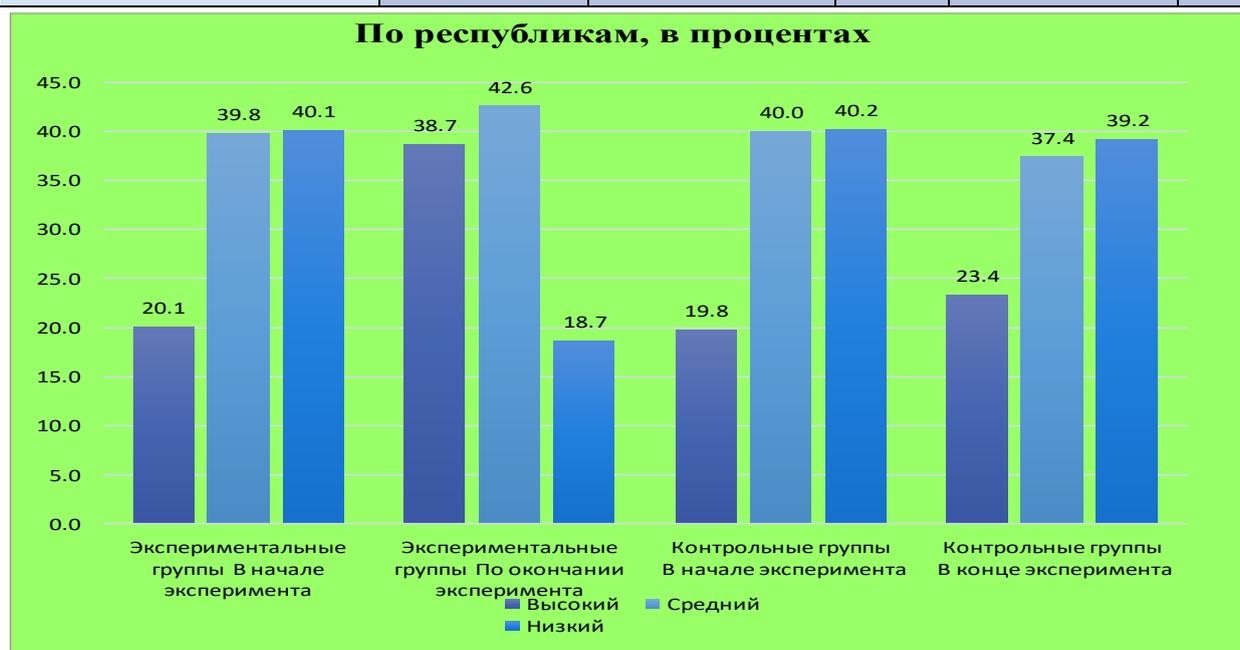
**Рисунок 6. Критерии оценки и уровни развития личностных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций**

В экспериментальном процессе, направленном на развитие личностных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций, приняли участие 562 респондента (табл. 2).

**Таблица 2.**

**Статистический анализ экспериментальных работ, проводимых в масштабах республики**

На республиканском уровне	Показатели	Экспериментальные группы			
		на начало эксперимента	%	в конце эксперимента	%
В дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской, Наманганской, Самаркандской и Хорезмской областей и ИПКПДСДОО	Высокий	57	20.1	110	38.7
	Средний	113	39.8	121	42.6
	Низкий	114	40.1	53	18.7
<b>Всего</b>		<b>284</b>		<b>284</b>	
На республиканском уровне	Показатели	Контрольные группы			
		на начало эксперимента	%	в конце эксперимента	%
В дошкольных образовательных организациях Кашкадарьинской, Наманганской, Самаркандской и Хорезмской областей и ИПКПДСДОО	Высокий	55	19.8	65	23.4
	Средний	111	40	104	37.4
	Низкий	112	40.2	109	39.2
<b>Всего</b>		<b>278</b>		<b>278</b>	



**Рисунок 7. Диаграмма результатов испытаний по республикам**

На основании этих показаний были проанализированы результаты эксперимента, проведенного по определению эффективности развития личностных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций с использованием математико-статистического метода Стьюдента и Райерсона  $\chi^2$ .

На заключительном этапе было установлено, что уровень знаний в экспериментальной и контрольной группах различен, имеется разница в экспериментальной работе, проводимой с руководителями. Численные данные, рассчитанные по приведенным выше формулам, представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

№	Показатели	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
		В начале эксперимента	В конце эксперимента	В начале эксперимента	В конце эксперимента
1	Среднее арифметическое значение (x,y)	3,79	4,22	3,78	3,83
2	Индикатор эффективности $\eta$	1,10		1,00	
3	Доверительный интервал для среднего значения $a_x, a_y$	[3,70; 3,88]	[4,13; 4,31]	[3,69; 3,88]	[3,74; 3,92]
4	Стандартная ошибка среднего значения (Sx, Sy)	0,743	0,72	0,741	0,77
5	Статистика Стьюдент (Т)	5.96		0.11	
6	Сводка показателей	$N_1$ гипотеза принята.		$N_0$ гипотеза принята.	

Таким образом, по итогам экспериментальной работы по значениям доверительного интервала и статистики директора эффективность экспериментальной группы равна 1,10, то есть на 10% выше, чем контрольной группы, тем самым это свидетельствует об эффективности проведенного педагогического эксперимента.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научное исследование на тему «Механизм развития личностных компетенций директоров в управлении дошкольными образовательными организациями», следует подчеркнуть, что результаты работы подтвердили важность личностных компетенций как ключевого фактора успешной управленческой деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций. Проведенный анализ показал, что системное и целенаправленное развитие данных компетенций не только повышает эффективность управленческих процессов, но и оказывает существенное влияние на качество всего образовательного процесса.

Результаты данного исследования подчеркивают важность комплексного подхода к развитию личностных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций, и можно сформулировать следующие выводы относительно совершенствования практик управления в этой важной сфере образования:

1. Лидерские качества директоров оказывают решающее влияние на эффективность деятельности дошкольных образовательных организаций, на создание благоприятной среды для развития и обучения.

2. Развитые коммуникативные навыки играют ключевую роль в обеспечении эффективного взаимодействия с персоналом, родителями и воспитанниками, способствуя повышению уровня доверия, укреплению партнерских отношений и общей удовлетворенности всех заинтересованных сторон образовательного процесса.

3. Установлено, что инновационный подход и готовность к внедрению новых методов и технологий в образовательный процесс являются важными факторами, обеспечивающими повышение конкурентоспособности и качества дошкольного образования.

4. Установлено, что наличие и развитие управленческих навыков являются необходимыми условиями для эффективной организации деятельности дошкольной образовательной организации, стратегического планирования ее развития и рационального управления ресурсами.

5. Непрерывное профессиональное и личностное развитие директоров играет ключевую роль в их адаптации к динамично меняющимся условиям и требованиям в сфере дошкольного образования, обеспечивая повышение качества управленческой деятельности и образовательного процесса.

6. Обоснована необходимость создания систем поддержки директоров, включающих механизмы обратной связи, коучинг и наставничество, как эффективные средства повышения их управленческих и личностных компетенций для обеспечения качественного управления дошкольными образовательными организациями.

На основе анализа и обобщения изученных в ходе исследования источников разработаны следующие научно обоснованные **рекомендации**:

1. Разработка и внедрение образовательных программ, направленных на развитие лидерских качеств, совершенствование коммуникативных и управленческих компетенций директоров дошкольных образовательных организаций.

2. Организация систематических тренингов и мастер-классов, направленных на изучение актуальных аспектов управления дошкольными

образовательными организациями и внедрение инновационных педагогических технологий.

3. Разработка и внедрение механизмов оценки эффективности управленческих решений, а также систем обмена идеями с сотрудниками, родителями и внешними экспертами для оперативной корректировки стратегии развития дошкольной образовательной организации.

4. Создание и обеспечение доступности информационно-образовательных ресурсов, способствующих самостоятельному обучению и профессиональному развитию директоров дошкольных образовательных организаций.

**ONE-TIME COUNCIL ON THE BASIS OF SCIENTIFIC COUNCIL  
NUMBER DSc.05/29.12.2023 Ped.48.01 SCIENTIFIC DEGREE GRANDER  
AT THE INSTITUTE FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL  
EDUCATION**

---

**INSTITUTE FOR RETRAINING AND ADVANCED TRAINING OF  
DIRECTORS AND SPECIALISTS OF PRESCHOOL EDUCATIONAL  
ORGANIZATIONS**

**BOBOYEV FARRUX AXMEDJONOVICH**

**MECHANISMS OF DEVELOPING THE PERSONAL COMPETENCE  
OF THE DIRECTOR IN MANAGING  
A PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**13.00.07-Management in Education**

**DISSERTATION ABSTRACT  
of the Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences**

**Tashkent– 2024**

The theme of the dissertation the Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences is registered by the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under the number №B2024.2.PhD/Ped7715.

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

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

**Academic supervisor:**

**Shin Agrippina Vasilievna**

Doctor of pedagogical Sciences (DSc), Docent

**Official opponents:**

**Yuldashev Maksudjon Abdullaevich**

Doctor of pedagogical Sciences, Professor

**Kuisinov Odil Almuratovich**

Doctor of pedagogical Sciences (DSc), Professor

**Leading Organization:**

**Tashkent State Pedagogical University**

The dissertation defense will take place "27" 12 2024 ear at 11<sup>00</sup> at the meeting of the Scientific Council DSc.05/29.12.2023.Ped.48.01 on awarding academic degrees at the Institute for the Development of Vocational Education. (Address: Tashkent city, Almazar district, Chimbay-2 street, house 96, 100095. Tel.: (99871) 246-92-17; fax: (99871) 246-92-17; E-mail: pedagogikinnovatsiyalar@edu.uz).

The dissertation can be found in the Information Resource Center of the Institute for the Development of Vocational Education (Registration №114). Address: Tashkent city, Almazar district, Chimbay-2 street, house 96, 100095. Tel.: (99871) 246-92-17; fax: (99871) 246-92-17.

The abstract of the dissertation was sent out in "12" 12 in 2024  
(Protocol at the register № 26 dated "12" 12 2024).



**Z. Ya. Khudoiberdiev**

Chairman of the Scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

**S.Y. Ashurova**

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

**Kh. Sh. Kadirov**

Chairman of the scientific seminar of the Scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of pedagogical sciences, Professor

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

**The purpose of the study** is to improve the mechanisms for developing personal competence of directors in the management of preschool educational organizations.

**Research objectives:**

analysis of research works in the field of preschool education and determination of the situation and problem of using the personal competencies of the director in the process of managing a preschool educational organization, as well as the possibility of developing the personal competence of the director;

clarification of the content and structure of development of personal competence of preschool educational institution directors;

development of a model for development of personal competence of directors in managing a preschool educational institution and justification of its components;

clarification of criteria, indicators and technologies for assessing the development of personal competence of preschool educational institution directors.

**The object of the research** is the process of developing personal competencies of directors in the management of a preschool educational organization.

**The subject of the research:** methods, forms and means of implementing an improved mechanism for developing personal competence of heads of preschool educational organizations.

**Scientific novelty of the research** is as follows:

the assessment of the state and problems of improving the qualifications of teachers in preschool educational organizations is based on important aspects of the development of personal competencies of directors, a competency-based approach to solving social and professional problems, the integration of digital technologies and self-development in management, flexibility of educational programs and critical thinking, the need to develop problem-solving skills;

the model for developing the personal competence of directors in managing a preschool educational organization is being improved by ensuring the systematicity and continuity of target, content and results-based blocks based on the requirements of independent development, the desire for innovation, rapid adaptation to new conditions and competent, systemic-informational, personal-activity-based, innovative approaches;

the composition and structure of educational and didactic support for the development of personal competence of directors in the management of a preschool educational organization are improved by ensuring the systematicity and continuity of target, content and results-based blocks based on the requirements of independent development, the desire for innovation, rapid adaptation to new conditions and competent, systemic-informational, personal-activity-based, innovative approaches;

the technology for assessing the development of personal competencies of directors of preschool educational organizations is being improved on the basis of defining criteria and indicators for the effectiveness of assessing leadership

qualities, communication skills, the ability to innovate and management skills, the use of interactive training modules, the priority of integrating the educational process through the platform into independent development, flexibility and motivation.

**Implementation of the research results.** The following scientific and methodological results were obtained in improving the mechanism for developing the personal competence of managers in managing the organization of preschool education:

Proposals for improving the personal competencies of directors through important aspects of development based on an assessment of the situation and problems of teachers in preschool education organizations, for improving the competency-based approach to solving social and professional problems, integrating digital technologies into management and self-development, for improving the curriculum through flexibility and the need to develop critical thinking and problem-solving skills, for improving the model for developing personal competencies of managers in managing a preschool educational organization through the requirements of independent development, striving for innovation, rapid adaptation to new conditions and proposals for improving targeted, substantive and effective blocks based on competent, systemic-cognitive, personal activity and innovative approaches by ensuring consistency and consistency are used in the teaching aids "Accreditation of preschool educational organizations" and "Implementation of continuous spiritual education in preschool educational organizations". (Certificate of the Ministry of Preschool and School Education No. 04-22-766 dated 04/22/2024). The results made it possible to improve the quality of education and develop the information competence of teachers;

Proposals for the content and structure of educational and didactic support for the development of personal competence of managers in the management of a preschool educational organization, requirements for independent development, the desire for innovation and rapid adaptation to new conditions, improvement of target, substantive and effective blocks based on competent, systemic-cognitive, personal activity and innovative approaches by ensuring consistency and consistency, technology for assessing the development of personal competencies of directors of preschool educational organizations, proposals for the use of interactive training modules with the definition of criteria and indicators for the effectiveness of assessing leadership qualities, communication skills, innovative abilities and management skills, integrating the educational process through the platform into independent development, proposals for improvement based on the priority of adaptability and motivation applied in the development of a 24-hour short-term special course "Development of personal competence of managers and employees" focused on independent education and the "mttdshk.uz" platform (Certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated April 22, 2024 No. 04-22-766). As a result, the development of personal competence of directors of preschool educational organizations, improvement of the content of advanced training courses, and teaching methods were achieved.

**Approbation of the results of the study.** The results of this study were discussed at 4 international and 3 national scientific and practical conferences.

**Publication of the results of the study.** On the topic of the dissertation, 20 scientific works were published, including 2 textbooks, 1 methodological manual and 4 articles in scientific publications recommended by the Supreme Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for the publication of the main scientific results of doctoral dissertations, in journals of foreign countries and CIS countries - 5 scientific articles. 1 copyright certificate received from the Intellectual Property Agency.

**The size and structure of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, 8 paragraphs, a general conclusion and recommendations, a list of references and an appendix. The main text of the dissertation is 130 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**SPISOK OPUBLIKOVANNYX RABOT**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I chast; I part)**

1. Boboyev F.A. Bo'lajak rahbar kadrlarni boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish texnologiyalari. // Namangan davlat universiteti ilmiy axborotnomasi //ISSN:2181-0427 2023-yil B.575-582 (13.00.00; № 30).

2. Boboyev F.A. Ta'limni modernizatsiya qilish sharoitida maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining kasbiy faoliyati tendensiyalari. // J.: Mug'allim xem uzliksiz bilimlendirio', 2024, 1/2-son. B.257-263 (13.00.00; № 20).

3. Boboyev F.A., Shin A.V. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda direktorning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantirish ko'rsatkichlari va mezonlari. // J.: Mug'allim hem uzliksiz bilimlendirio', 2024. 3/1-son (13.00.00; № 20).

4. Boboyev F.A. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining shaxsiy malakasi mohiyati va tuzilishini aniqlashdagi yondashuvlar. // J.: Til va adabiyot, 2024. 2-son. B.194-197 (13.00.00; № 19).

5. Boboyev F.A. Requirements for the development of personal competence of the leader in the Management of a preschool educational organization.// "International bulletin of engineering and technology". //ISSN:2750-3402. International scientific journal, 2024.

6. Boboyev F.A. Management of preschool educational organization and methodological approaches. // "Modern science and research"// ISSN: 2181-3906 VOLUME 3 / ISSUE 4 / UIF:8.2 / MODERNSCIENCE.UZ// International scientific journal, 2024.

7. The essence of principles, methodological approaches and mechanisms of preschool education organization management. // "Central asian journal of multidisciplinary research and management studies". // www.in-academy.uz// <https://doi.org/10.5281/zenodo.11085420> 2024-yil 6- aprel.

8. Boboyev F.A. Maktabgacha ta'limda kadrlar salohiyatini oshirish mexanizmlari. // Maktabgacha ta'lim sifatini oshirish tendensiyalari: Innovatsiya, ta'lim tajriba va kadrlar tayyorlash (Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya). – Toshkent, 2023.

9. Boboyev F.A. Personal competence of the leader, pedagogical skills and speech culture in management. // Academic international conference on multidisciplinary studies and education Hosted from Pittsburgh. – USA, 2024.

10. Boboyev F.A. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tahlili. // Maktabgacha ta'lim tizimi uchun pedagog kadrlar tayyorlash: Xorijiy tajriba. Mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy koferensiya. – Toshkent, 2023.

11. Boboyev F.A. Upravlencheskiye funkzii rukovoditelya doshkolnogo obrazovatel'nogo uchrejdeniya. // Maktabgacha ta'lim tizimi xodimlarini

rivojlantirish: Amaliyot va xorijiy tajriba (Respublika ilmiy-amaliy konferensiya). – Toshkent, 2024.

## **II bo‘lim (II chast; II part)**

12. Boboyev F.A., Shakarov O‘. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida uzluksiz ma’naviy tarbiyani amalga oshirish. // O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2023.

13. Boboyev F.A., Ne‘matov Sh., Valliyeva F. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarini akkreditatsiyadan o‘tkazish. // O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2023.

14. Boboyev F.A. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish. // Uslubiy qo‘llanma. – Toshkent, 2023.

15. Boboyev F.A. Инновационный менеджмент в современном дошкольной образовательной организации. // “Экономика и социум” за публикацию в международном научно-практическом журнале. ISSN 2225-1545.

16. Boboyev F.A. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyalarini rivojlantiruvchi mobil ilova. // Elektron dastur. – O‘zbekiston Respublikasi Adliya Vazirligining 2024-yil 7-yanvardagi DGU 32371-raqamli guvohnomasi.

17. Boboyev F.A. Administrative management and its modern methods // Innovative research in modern education Hosted from Toronto. – Canada, 2024.

18. Boboyev F.A. Rahbar va xodimlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirish bo‘yicha yaratilgan platforma va uning ta’limdagi o‘rni. // Ilm-fan va innovatsiya ilmiy-amaliy konferensiyasi// in-academy.uz/index.php/si/ <https://doi.org/10.5281/zenodo.11184134>. Toshkent, 2024.

19. Boboyev F.A. Maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarishda direktorlarning shaxsiy kompetensiyasini rivojlantirishning pedagogik asoslari. // Professional ta’limda kadrlar tayyorlashda dual ta’limni joriy qilish uchun yangi g‘oyalar va innovatsiyalar: Xalqaro tajriba, muammolar va istiqbollari (Respublika ilmiy-amaliy konferensiya). – Toshkent, 2024.

20. Boboyev F.A. Sharq va g‘arb olimlarining boshqaruvdagi shaxsiy qarashlari// Yangi voqelikda zamonaviy tadqiqotlarning rivojlanish tendensiyalari. (Respublika ilmiy-amaliy konferensiya). – Toshkent, 2024.

Avtoreferat «O‘zbekistonda professional ta’lim» jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi.

**Bosmaxona litsenziyasi:**



**9338**

Bichimi: 84x60 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times New Roman» garniturası.  
Raqamli bosma usulda bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i: 2,75. Adadi 100 dona. Buyurtma № 50/24.

Guvohnoma № 851684.  
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.  
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Beruniy ko‘chasi, 83-uy.