

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

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

KARIMOVA MADINABONU BAXROMJON QIZI

**MALAKA OSHIRISH JARAYONIDA MAKTABGACHA TA'LIM
TASHKILOTLARI DIREKTORLARINING LIDERLIK SIFATLARINI
RIVOJLANTIRISH**

13.00.07 – Ta'limda menejment

**PEDAGOGIKA fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

**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)
in pedagogical sciences**

Karimova Madinabonu Baxromjon qizi

Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik
sifatlarini rivojlantirish3

Каримова Мадинабону Бахромжон кизи

Развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных
организаций в процессе повышения квалификации.....23

Karimova Madinabonu Baxromjon qizi

Development of leadership qualities of directors of preschool educational
organizations in the process of professional development.....47

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ
List of published works.....55

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI DIREKTOR VA
MUTAXASSISLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

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

KARIMOVA MADINABONU BAXROMJON QIZI

**MALAKA OSHIRISH JARAYONIDA MAKTABGACHA TA'LIM
TASHKILOTI DIREKTORLARINING LIDERLIK SIFATLARINI
RIVOJLANTIRISH**

13.00.07 – Ta'limda menejment

**PEDAGOGIKA fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy Attestatsiya Komissiyasida B2025.2.PhD/Ped5331 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 kengash veb-sahifasida (www.mdomoi.uz) va "Ziyonet" axborot-ta'lim portali (www.ziyonet.uz) manziliga joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Eshpo'latov Komil Abdusalomovich

iqtisod fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Rasmiy opponentlar:

Ashurova Sanobar Yo'ldashevna

pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, (DSc), professor

Badalova Ma'suda Umarovna

iqtisod fanlari nomzodi, dotsent

Yetakchi tashkilot:

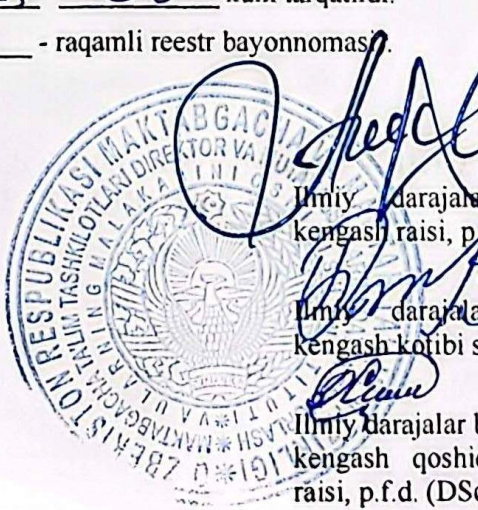
Andijon davlat pedagogika instituti

Dissertatsiya himoyasi Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish instituti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil "25" 09 soat 10⁰⁰ da majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 100070, Toshkent shahri, Yakkasaroy tumani, Yusuf Xos Hojib ko'chasi 64-uy. Tel.: (99871) 150-01-27; faks: (99871)150-01-27; E-xat: mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

Dissertatsiya bilan Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (98 -raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100070, Toshkent shahri Yakkasaroy tumani, Yusuf Xos Hojib ko'chasi 64-uy. Tel.: (99871) 150-01-27; faks: (99871) 150-01-27; E-xat: mtm-malaka.oshirish@exat.uz.

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil "25" 08 kuni tarqatildi.

(2026-yil "25" 08 da 19 - raqamli reestr bayonnomas).


N.Sh.Abdullayeva
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, p.f.d. (DSc), professor
Sh.M.Otaqulov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi s.f.f.d. (PhD), dotsent
K.Dj.Riskulova
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, p.f.d. (DSc), professor

Kirish (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Dunyo ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan global islohotlar va innovatsiyalar XXI asrda dunyo miqyosida ta'lim tizimida uzluksiz islohotlarni amalga oshirishga qaratilgan bo'lib, maktabgacha ta'lim tizimi ham bu jarayonda alohida o'rin tutadi. Pedagogik yondashuvlar, texnologiyalar, va boshqaruv metodologiyalarining yangilanishi direktorlarning rahbarlik ko'nikmalarini takomillashtirishni zaruriyatga aylantirmoqda. Mazkur islohotlar maktabgacha ta'limni boshqarishda innovatsion metodlar, samarali boshqaruv va pedagoglarga individual yondashuvni amalga oshirish uchun direktorlarning yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishni tizimli yo'lga qo'yishni taqozo etmoqda.

Jahonda ta'lim sohasini modernizatsiya qilishga qaratilgan davlat siyosati hamda maktabgacha ta'lim tizimida sifat va samaradorlikni oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining zamonaviy liderlik kompetensiyalariga ega bo'lishini talab qilmoqda. Ta'lim tashkilotini boshqarish nafaqat ma'muriy jarayonlarni tashkil etish, balki jamoani ruhlantirish, innovatsion fikrlashga yo'naltirish, sifatli xizmat ko'rsatish tizimini shakllantirish hamda ota-onalar, jamiyat va pedagoglar bilan samarali hamkorlik olib borishni ham nazarda tutadi. Hozirda rahbarning faqat boshqaruv ko'nikmalari yetarli emas, u jamoaning yetakchisi sifatida o'zgarishlarni boshqarishi, strategik qarorlar qabul qilishi, muammolarni hal etishi va zamonaviy pedagogik yondashuvlarni qo'llab-quvvatlashi kabi kompetensiyalarga ega bo'lishi zarur. Shu bois malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish hozirgi davr bosqichida juda dolzarb hisoblanadi.

Respublikamizda maktabgacha ta'lim tizimini isloh qilishda, shiddat bilan o'zgarayotgan davr talablariga tayangan holda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini takomillashtirish muhim ahamiyatga ega. Maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoyev tomonidan maktabgacha ta'limni boshqarish tizimini takomillashtirish, xalqaro talablarga javob beradigan yagona ko'p darajali uzluksiz ta'lim tizimini yaratish va maktabgacha ta'lim tizimida xodimlarning malakasini oshirish va rivojlantirishga mutlaqo yangi yondashuvlarni joriy etish talablari belgilab berilgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi PF-51-sonli "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida", 2024-yil 30-sentabrdagi PF-152-sonli "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2020-yil 29-oktabrdagi PF-6097-sonli "Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi farmonlari, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-sonli "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son "O'zbekiston Respublikasi maktabgacha ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish

konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarorlari, shuningdek, Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 27-avgustdagi 531-sonli "Davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish, ularga menejerlik sertifikatini berish va nomzodlarni lavozimga tayinlash tizimini joriy etish to'g'risida", 2020-yil 22-dekabrda 802-sonli "Maktabgacha ta'lim va tarbiyaning davlat standartini tasdiqlash to'g'risida" qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya muayyan darajada xizmat qiladi.

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

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Respublikamiz olimlaridan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining boshqaruv ko'nikmalarini takomillashtirish masalalari bilan R.H.Djurayev, S.T.Turg'unov N.Sh.Abdullayeva, T.N.Kalmuratov, Sh.N.Qosimova, G.N.Nigmatova, S.A.Olimov, A.Z.G'aniyeva singari ko'plab olimlarning ilmiy izlanishlarida maktabgacha ta'lim tashkilotlarining rahbar kadrlarini tayyorlash tizimini takomillashtirish, ularning boshqaruv ko'nikmalarini samaradorligini oshirish, boshqaruv xodimlari kompetensiyalarini rivojlantirishning o'zaro aloqadorligi ilmiy asoslangan.

Mustaqil davlatlar hamdo'stligi ilmiy tadqiqotchilari tomonidan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini takomillashtirishning o'ziga xos muammolarini o'rganish bilan V.A.Petrovskiy, L.S.Vigotskiy, Y.N.Aksenenko, G.M.Andreyeva, O.G.Marchukova, L.V.Taykova, Y.V.Markelova va boshqalar tomonidan ko'plab tadqiqotlar olib borilgan.

Xorijlik olimlardan rahbarlarning liderlik sifatleri va kasbiy kompetentlik komponentlarini o'rganish borasidagi tadqiqotlari keng qamrovli bo'lib, bu sohada ko'plab ilmiy ishlar mavjud. Masalan, G.Zimmel, H.J.Zenger, J.Folkman, W.Bennis, R.Stogdill va boshqa ko'plab tadqiqotchilar rahbarlarning kasbiy kompetentliklarini va ularning liderlik sifatlarini tahlil qilishga katta e'tibor qaratganlar.

Olib borilgan ilmiy nazariy tahlillar natijasiga ko'ra, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv jarayonidagi liderlik sifatlarini takomillashtirish choralari, ahamiyati va ilmiy-metodik asoslari to'liq ochib berilmagan. Natijada, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini takomillashtirishni tadqiq etish dolzarb vazifa ekanligi ta'kidlanadi.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim tashkilotining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutining ilmiy tadqiqotlar rejasiga muvofiq "Maktabgacha ta'lim tizimini rivojlantirishning konseptual-metodologik masalalari" mavzusidagi ilmiy yo'nalish doirasida bajarilgan (2023–2025-yy.).

Tadqiqotning maqsadi malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga oid ilmiy metodik tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning vazifalari:

ilmiy-pedagogik tadqiqotlarni tahlil qilish orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish imkoniyatlari, tamoyillari va yondashuvlarini aniqlashtirish;

malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish modelini takomillashtirish;

malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishning mexanizmini takomillashtirish;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarida liderlik sifatlarini rivojlantirish bo'yicha tajriba-sinov o'tkazish va natijalarni baholash mezonlarini ishlab chiqish;

malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish jarayoni belgilanib, jami 478 nafar MTT direktori ishtirok etgan.

Tadqiqotning predmetini malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish mazmuni, shakli, metod, vosita va mexanizmi tashkil etadi.

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

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish imkoniyatlari boshqaruv tamoyillari va yondashuvlarining ilg'or xorijiy tajribalar tahlili asosida "lider", "liderlik", "liderlik sifatleri" kabi tushunchalarni ilmiy nazariy jihatdan asoslashga ko'ra liderlik tipologiyasini takomillashtirish orqali kengaytirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish modeli strategik, tizimli va kommunikativ tafakkurni rivojlantirishga qaratilgan didaktik ta'minotni tabaqalashtirilgan asosda ishlab chiqish orqali takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmi tanqidiy fikrlash, faollik va ishonchli imijni shakllantirishga qaratilgan interfaol metodlar hamda amaliy treninglar to'plamini o'quv-seminar jarayoniga integratsiya qilish orqali takomillashtirilgan;

maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan tajriba-sinov ishlarining natijalarini baholash jarayoni

– liderlik sifatlarining rivojlanganlik darajasini aniqlashni va metodik tavsiyalarni o‘z ichiga olgan “Men liderman” metodikasi asosida takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining tanqidiy fikrlash, faollik va ishonchli imijni shakllantirishga qaratilgan interfaol metodlar hamda amaliy treninglar to‘plamini o‘quv-seminar jarayoniga integratsiya qilish orqali liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmi ishlab chiqilgan;

maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish modeli ishlab chiqilgan;

maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga qaratilgan, zamonaviy talab va tamoyillarga asoslangan “Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorining liderlik sifatlarini takomillashtirish” bo‘yicha seminar trening o‘quv dasturi ishlab chiqilgan;

maktabgacha ta’lim tashkilotlarida direktorlarning liderlik sifatlarini rivojlantirish bo‘yicha “Ta’limda menejment” nomli o‘quv qo‘llanma ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi respublika va xalqaro ilmiy konferensiya materiallari to‘plami, OAK tavsiya etgan ilmiy nashrlar hamda xorijiy ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar, keltirilgan tahlillar hamda tajriba-sinov samaradorligi matematik statistika metodlari vositasida asoslanganligi, xulosa va tavsiyalarning amaliyotga joriy qilingani, olingan natijalarning vakolatli organlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari takomillashtirilganligi, zamonaviy ta’lim menejmenti va liderlik yondashuvlari integratsiyasiga asoslangan ilmiy model ishlab chiqilganligi, direktorlarning strategik fikrlash, samarali kommunikatsiya, jamoani boshqarish, motivatsiya yaratish, innovatsion faoliyatni tashkil etish hamda o‘zgarishlarni boshqarish kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlari ilmiy asoslanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining malaka oshirish dasturlarini liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan innovatsion metodlar, interfaol ta’lim texnologiyalari, treninglar, keys-stadilar, kouching va mentorlik elementlari bilan boyitish imkoniyati yaratilganligi, direktorlarning jamoani samarali boshqarish, xodimlarni rag‘batlantirish, nizolarni konstruktiv hal etish, qarorlar qabul qilish va ta’lim sifati boshqaruvini takomillashtirish bo‘yicha amaliy ko‘nikmalarini rivojlantirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish bo‘yicha ishlab chiqilgan nazariy va amaliy takliflar asosida quyidagi ilmiy-metodik natijalar olingan:

maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish imkoniyatlari boshqaruv tamoyillari va yondashuvlarining ilg‘or

xorijiy tajribalar tahlili asosida “lider”, “liderlik”, “liderlik sifatleri” kabi tushunchalarni ilmiy nazariy jihatdan asoslash orqali liderlik tipologiyasini takomillashtirishga ko‘ra kengaytirish negizida “Maktabgacha ta‘lim tashkiloti direktorining liderlik sifatlarini takomillashtirish” o‘quv dasturi (seminar-trening) ishlab chiqilgan va amaliyotga joriy qilingan (Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligining 2025-yil 12-dekabrda 03-33-3375-sonli ma‘lumotnomasi). Natijada maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining individual rahbarlik imkoniyatlariga mos holda ularning liderlik sifatlarini rivojlantirishning metodik ta‘minoti boyitilgan;

maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish modeli strategik, tizimli va kommunikativ tafakkurni rivojlantirishga qaratilgan didaktik ta‘minotni tabaqalashtirilgan asosda ishlab chiqish orqali takomillashtirilganligiga oid yangiligi asosida metodik tavsiyalar “Zamonaviy menejment usullari” va “Ta‘lim menejmenti” modullarining mazmuniga singdirilgan va amalda joriy etilgan (Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligining 2025-yil 12-dekabrda 03-33-3375-sonli ma‘lumotnomasi). Natijada maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishda o‘quv jarayoni sifati va samaradorligi oshgan;

maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmi tanqidiy fikrlash, faollik va ishonchli imijni shakllantirishga qaratilgan interfaol metodlar hamda amaliy treninglar to‘plami asosida yaratilgan “Ta‘limda menejment” o‘quv qo‘llanmasi o‘quv jarayoniga tatbiq etilgan (Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil 7-oktabrda 387-sonli buyrug‘i). Natijada o‘quv modullari doirasida olib boriladigan trening va amaliy mashg‘ulotlar mazmunini zamonaviy boshqaruv texnologiyalari bilan boyitish hamda rahbar kadrlarning refleksiv ko‘nikmalarini shakllantirish ta‘minlangan;

maktabgacha ta‘lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan tajriba-sinov ishlarining natijalarini baholash jarayoni liderlik sifatlarini rivojlanganlik darajasini aniqlashni va metodik tavsiyalarni o‘z ichiga olgan “Men liderman” metodikasi asosida takomillashtirishga oid ma‘lumotlar tajriba sinov jarayoniga tatbiq qilingan (Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligining 2025-yil 12-dekabrda 03-33-3375-sonli ma‘lumotnomasi). Natijada, maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida direktorlarning liderlik sifatlarini rivojlantirish bo‘yicha tajriba-sinov ishlari samaradorligi oshgan va direktorlarda liderlik sifatlarining rivojlanganlik darajasini aniqlash imkoniyatlari kengaytirilgan.

Tadqiqot natijalarining approbatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 8 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 16 ta ilmiy-uslubiy ishlar chop ettirilgan, shulardan 1 ta o‘quv qo‘llanma, 1 ta seminar-trening o‘quv dasturi, O‘zbekiston Respublikasi OAKning doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan respublika ilmiy nashrlarida 2 ta, xorijiy va MDH mamlakatlari jurnallarida 1 ta ilmiy maqola nashr qilingan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uchta bob, 8 ta paragraf, umumiy xulosa va tavsiyalar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tashkil topgan bo'lib, 138 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi asoslangan, muammoning o'rganilganlik darajasi bayon etilgan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, shuningdek, obyekti va predmeti aniqlangan, tadqiqot ishining fan hamda texnologiyalarni rivojlantirishning muhim yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi, natijalarning ishonchliligi, nazariy va amaliy ahamiyati, natijalarning amaliyotga joriy etilishi, e'lon qilinganligi, ishning tuzilishi borasida ma'lumotlar kiritilgan.

Dissertatsiyaning **“Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishning nazariy-metodologik asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining liderlik sifatlarini takomillashtirishning pedagogik muammolari, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishda xorijiy tajribalar, direktorning liderlik sifatleri mazmuni va nazariy-metodologik asoslari tahlil etilgan.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda jamiyatga zamonaviy, bilimli, axloqiy, tashabbuskor, tanlash sharoitida mustaqil ravishda mas'uliyatli qarorlar qabul qila oladigan, ularning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlarini bashorat qila oladigan, ularni amalga oshirishga qodir bo'lgan rahbarlar kerak. Jumladan, harakatchanlik, dinamizm, konstruktivlik bilan ajralib turadigan hamkorlik xislatlariga ega kadrlar ham zarurdir. Maktabgacha ta'limni modernizatsiya qilish sharoitida uning yangi sifatlarini ta'minlay oladigan ijodkor, tashabbuskor kadrlarga ehtiyoj ortib bormoqda. Yangi me'yoriy hujjatlar ushbu muammolarni hal qilishga qaratilmoqda.

Biz tomondan ilmiy adabiyotlar tahlili asosida “lider”, “liderlik”, “sifat” va “liderlik sifatleri” tushunchalari aniqlashtirildi hamda maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga oid ilmiy tadqiqotlar ishlari o'rganildi. Shu o'rinda ta'lim jarayonini tashkil etish va boshqarishda rahbarning boshqaruvdagi o'rniga ham e'tiborni qaratdik.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishda liderlik sifatleri rivojlanganligi ta'lim-tarbiya jarayonini samarali tashkil etish, boshqarish, nazorat qilish hamda rivojlantirishning yaxlit tuzilmasi hisoblanadi. Bu jarayonda esa rahbarning liderlik sifatleri muhim ahamiyat kasb etadi. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining liderlik sifatlarini rivojlantirishning boshqaruvga ta'siri juda katta va ko'p qirrali bo'lishi mumkin.

Tadqiqot jarayonida eramizdan avvalgi minginchi yillarning o'rtalarida yaratilgan “Avesto”, O'rxun-Enasoy bitiklari, qomusiy olimlarimiz Abu Nasr Forobiy, Amir Temur, Yusuf Xos Hojib, shuningdek, o'zbek, MDH davlatlari va xorijiy davlatlar olimlari asarlari tahlil qilindi.

Ko'plab xorijiy olimlar xususan, B.D.Parigin fikriga ko'ra, liderlar ko'proq guruhning faoliyatiga aloqador bo'lgan qarorlar qabul qiladi, rahbar esa ijtimoiy

tashkilot hisoblangan guruhlarda rasmiy munosabatlarni muvofiqlashtiradi va makromuhitning elementi hisoblanadi. Vigotskiy shunday deydi: “Liderlik sifatlarini rivojlantirish – bu insondagi tug‘ma boyliklarning yangilanishi, yangi bilimlarning hosil bo‘lishi, ya’ni avval mavjud bo‘lmagan sifatlarini rivojlantirish jarayonidir. E.Bogardus “Yuqori intellektual iste’dodlar shaxsga ertami kechmi yuksak mavqeni beradi”, deb hisoblagan. R.Stogdill bu haqida “Inson faqat shaxsiy xususiyatlarga ega bo‘lganligi sababli yetakchiga aylanmaydi” deb, ta’kidlaydi.

“Lider” so‘zining turli tillardan tarjimalari, lug‘atlarda berilgan izohlari, olimlarning ushbu so‘zga bergan ta’riflaridan kelib chiqib, “lider” so‘zi quyidagicha ifodalandi. “Lider” – bu shaxsiy sifatlar, bilim, tajriba, tashabbuskorlik, boshqaruv qobiliyatlari va ijtimoiy ta’sirga asoslangan ma’lum bir guruh, jamoa yoki tashkilot ichida boshqalarga ta’sir o‘tkazib, ularni muayyan maqsadlarga yo‘naltira oladigan shaxs. Shuningdek, “liderlik sifatleri” tushunchasiga, quyidagicha ta’rif berildi: liderlik sifatleri – bu shaxsning jamoani boshqarish, motivatsiya berish, strategik qarorlar qabul qilish va maqsadlarga erishishda samarali yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish qobiliyatlari majmuasidir. Ular orasida tashabbuskorlik, mas’uliyat, muloqotchanlik, qaror qabul qilish qobiliyati va boshqalarni ilhomlantirish ko‘nikmalari muhim o‘rin tutadi. Shuningdek, xorijiy tadqiqotlarda rahbarning liderlik sifatleri tasnifi ko‘rib chiqildi.

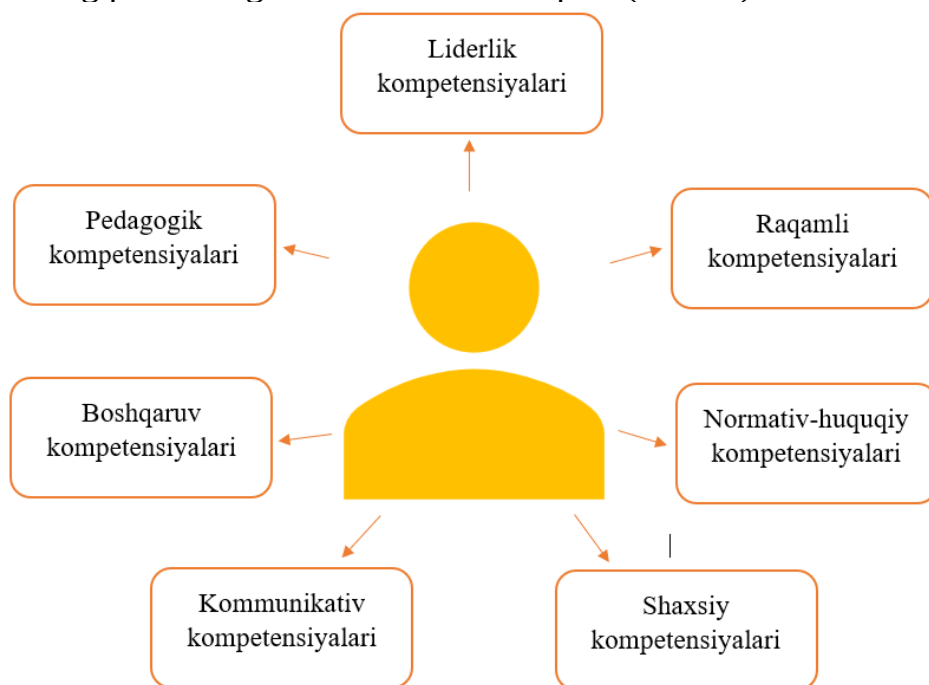
MTT direktorlarida liderlik sifatlerini rivojlantirishning eng maqbul yo‘li bu qo‘shimcha o‘quv kurslari yoki boshqa turdagi tashqi mashg‘ulotlar emas, balki malaka oshirish jarayoni hisoblanadi. Bizning fikrimizcha, maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining malakasini oshirish jarayonida liderlik sifatlerini rivojlantirish ularning tashkilotni boshqarishida muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Chunki lider rahbar birinchi navbatda o‘zi bilan birga ishlaydigan odamlarning ehtiyojlarini, motivatsiyasini, bilim saviyasini, dunyoqarashini, qadriyatlar tizimini, orzu umidlari va talablarini mukammal o‘rganib chiqadi. Rahbarda liderlik sifatleri mukammal rivojlangan bo‘lsa, u doimiy ravishda o‘z bilim saviyasini va malakasini oshirib boradi, o‘z xatti-harakatlarini obyektiv baholaydi, kuchli tomonlaridan o‘rinli va unumli foydalanadi, shaxsiyatidagi va professional sohadagi kamchiliklarini bartaraf etadi. Shuningdek, lider o‘z hamkasblarining ishonchini qozonadi, shaxsiy fundamental va ma’naviy qadriyatlariga ega bo‘ladi, insoniy his-tuyg‘ular, aql-idrok va muhim ishchanlik sifatlerini o‘zida mujassam etadi.

Biz ilmiy tadqiqot ishlarimiz doirasida maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatleri bo‘yicha maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarida o‘tkazgan anketa-so‘rovnomalari orqali quyidagi muammo va kamchiliklarni aniqladik:

- murakkab vaziyatlarda yuzaga keladigan muammolarni yechish uchun o‘z vaqtida, asoslangan qarorlar qabul qilish qobiliyatining yetishmasligi;
- malakasi yuqori bo‘lmagan direktorlarda jamoani boshqarishda liderlik sifatleri yetishmasligi va ular tajribasizligi uchun ko‘plab qiyinchiliklarga duch kelayotganligi;
- ish faoliyatida boshqalarga ta’sir qilish qobiliyatlari yetishmasligi;

- xodimlarni boshqarishda ular bilan ishlash qobiliyati yetishmasligi, muammoli xodimlar bilan ishlashda qiyinchiliklarga duch kelishi;
- ish faoliyatida o‘zini boshqarishda muammolarga duch kelishi ya’ni o‘z his-tuyg‘ularini samarali boshqara olmaslik, boshqalar bilan yaxshi munosabatlar o‘rnata olmaslik, nizo va mojarolarni hal qila olmasligi;
- tashkilotga rahbarlik qilishda maqsadlarni anglay olmaslik, o‘z xohishlarini bilmaslik, uzoqni ko‘ra olmaslik holatlari mavjudligi;
- ko‘p holatlarda rahbarlar ish faoliyatini tashkil etishda xodimlarning fikrlarini inobatga olmasligi, xodimlarni rag‘batlantirish usullaridan foydalanishni bilmaslik;
- boshqaruvda qiyin vaziyatlar yuzaga kelganda ulardan chiqib keta olmaslik, stressga tushishga moyillik holatlari;
- faoliyat davomida etika qoidalarini unutib qo‘yish, emotsional tuyg‘ularni boshqara olmasligi;
- fikrlarini va o‘z g‘oyalarini jamoa xodimlariga, hamkasblariga aniq va samarali yetkazishda kommunikativ qobiliyati yetishmasligi;
- maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqaruvchi rahbarlarning ko‘pchilik qismi o‘zlarini lider deb hisoblamasligi.

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutiga malaka oshirishga kelgan tinglovchilarda boshqaruvga oid o‘qitiladigan “Personalni boshqarish”, “Boshqaruv psixologiyasi”, “Zamonaviy menejment usullari” o‘quv modullari tahlil qilindi. Shuningdek, Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining lavozim yo‘riqnomasidan kelib chiqib, direktorning professiogrammasi ishlab chiqildi (1-rasm).



1-rasm. MTT direktori professiogrammasi.

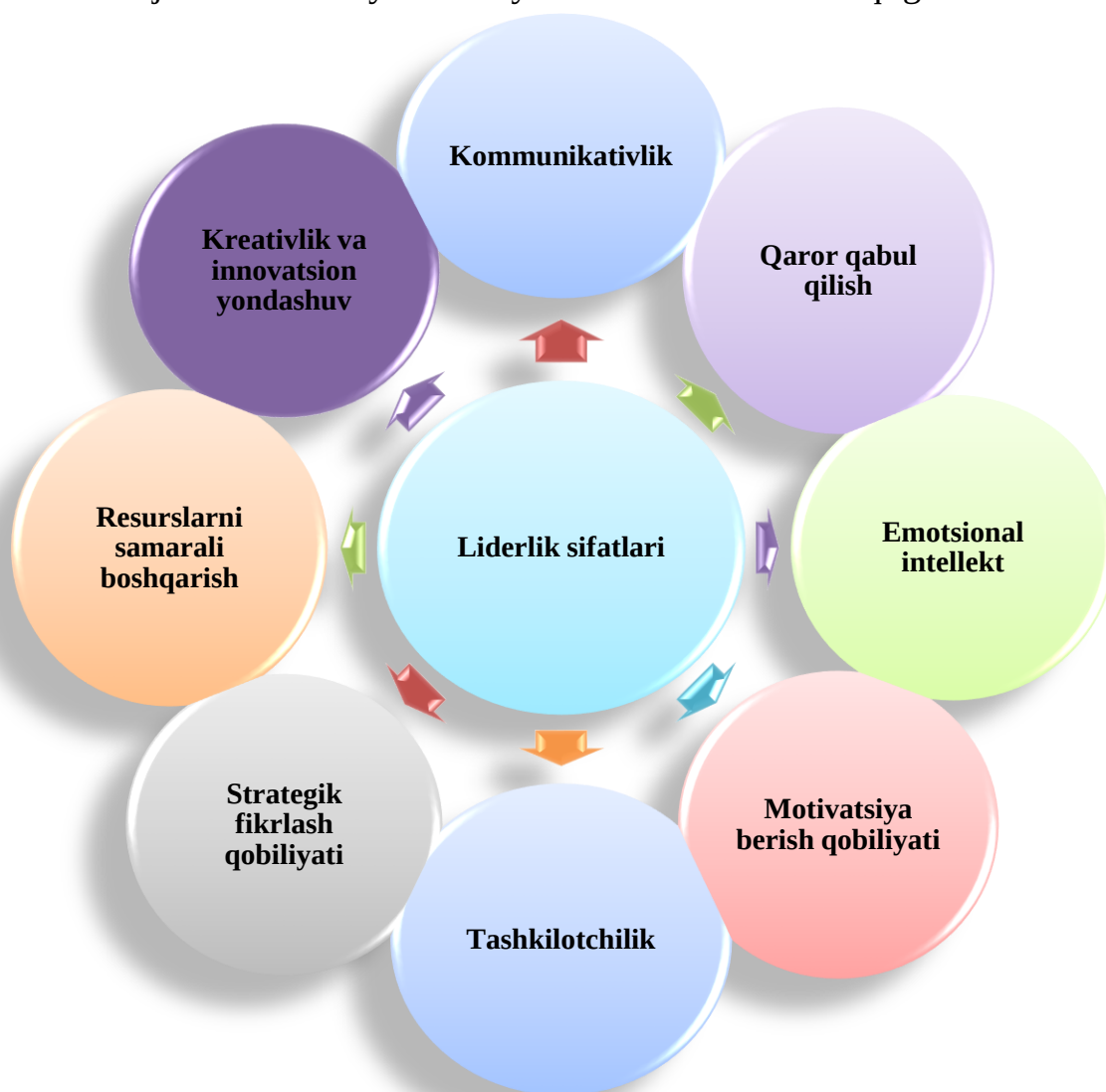
Qator tadqiqotlarga ko‘ra, 70 ga yaqin liderlik fazilatlarini aniqlangan. Ammo ularning sonini belgilab chiqish deyarli imkonsiz vazifadir. Shuning uchun, biz o‘z

tadqiqot ishimizda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining boshqaruv jarayoniga ta'sir qiladigan eng muhim liderlik sifatleri tanlandi (2-rasm).

Shuningdek, an'anaviy va zamonaviy liderning farqlari, xorijiy davlatlardan Germaniya, Avstraliya, Buyuk Britaniya, Amerika Qo'shma Shtatlari, Finlandiya davlatlarida maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayonlari, direktorlarning liderlik sifatlarini rivojlantirish tizimi qiyosiy tahlil qilingan.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmi”** deb nomlangan bo'lib, malaka oshirish jarayonida direktorlarning liderlik sifatlarini rivojlantirish modeli asosida rivojlantiruvchi seminar-treninglar orqali maktabgacha ta'lim tashkilotlari liderlik sifatlarini rivojlantirishning takomillashtirilgan mexanizmi ishlab chiqilgan va uning mazmuni yoritib berilgan.

Ushbu bobda rahbarlik va liderlik farqlari, liderlik tipologiyasi, liderlik sifatlarini rivojlantirish tamoyillari va yondashuvlar ishlab chiqilgan.



2-rasm. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining liderlik sifatleri

Liderlikning turlari, roli, faoliyat tabiatini o'rganib chiqib, liderlik tipologiyasi o'rganildi. Ular quyidagicha: avtoritar lider – yakka qaror qabul qiladi, nazorat kuchli, tartib-intizomga urg'u beradi; demokratik lider – jamoa bilan maslahatlashadi, fikr almashishga ochiq, ishtirokni rag'batlantiradi; liberal lider – erkinlikni ustun qo'yadi, kam aralashadi, tashabbusni boshqalarga beradi; transformatsion lider – ilhomlantiradi, o'zgarishlarga yo'naltiradi, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi; xarizmatik lider – shaxsiy jozibasi bilan ta'sir ko'rsatadi, shaxsga suyanadi; empatik lider – jamoa ehtiyojlarini oldinga qo'yadi, xizmat qilishga tayyor.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish tamoyillari quyidagilardan iborat:

Individuallikka yo'naltirilganlik – har bir MTT direktorining shaxsiy ehtiyojlari, yetakchilik darajasi va rivojlanish yo'nalishlarini inobatga olish.

Amaliyotga yaqinlik – o'rganilgan nazariy bilimlar rahbarning kundalik ish faoliyatida qo'llaniladigan holatlarga asoslanishi kerak.

Uzluksizlik va tizimlilik – maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining liderlik sifatlarini rivojlantirish bir martalik emas, balki doimiy va tizimli jarayon bo'lishi zarur.

Innovatsion yondashuv – yangicha fikrlash, raqamli texnologiyalar, zamonaviy boshqaruv usullarini o'rganish va qo'llash.

O'z-o'zini tahlil qilish – MTT rahbari o'z liderlik faoliyatini tahlil qilishi, xavfni baholay olishi, tavakkal qilishga tayyor bo'lishi, xatolarini anglab, to'g'rilashga intilishi kerak.

Hamkorlikda rivojlanish – boshqa MTT rahbarlari, trenerlar, direktor o'rinbosarlari bilan fikr almashish, tajriba o'rganish va amalda qo'llash.

Liderlikni real faoliyatda ko'rsata olish – malaka oshirishdan keyin o'z tashkilotida liderlik faoliyatini amalda tatbiq qilish imkoniyati bo'lishi kerak.

Muvaffaqiyatli jamoani tashkil qilish – muvaffaqiyatli jamoa tashkil etish uchun ishonchli xodimlarni tanlash, jamoaviy qadriyatlarni shakllantirish va jamoa muhitini yaratish kerak.

Stressga chidamlilik – lider stressga chidamli bo'lishi, muammolarga moslashuvchan yondashishi va ruhiy barqarorlikni saqlashi kerak.

Shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishdagi zamonaviy yondashuvlar: transformatsion liderlik, servant liderlik, innovatsion liderlik, kompetensiyaviy yondashuv, raqamli liderlik, emotsional liderlik tamoyili. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishda zamonaviy yondashuvlar va tamoyillar rahbarlarning nafaqat boshqaruv qobiliyatini oshirish, balki innovatsion, kommunikativ va strategik tafakkurini shakllantirishga ham qaratilgan.

Transformatsion, innovatsion, raqamli, kompetensiyaviy, emotsional liderlik kabi yondashuvlar rahbarlarning zamon talablariga moslashishiga yordam beradi. Shu sababli, rahbarlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirishda ushbu yondashuvlardan foydalanish muhim ahamiyatga ega. O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining

MAQSADLI BLOK



Ijtimoiy buyurtma. Davlat talablari va maktabgacha ta'lim tizimi ehtiyoji.



Maqsad. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish.

KONSEPTUAL BLOK

Liderlik:

mazmuni
sifatlarini
c) xususiyatlari
d) xorij tajribasi

Liderlik sifatlarini rivojlantirish tamoyillari

individuallikka yo'naltirilganlik, amaliyotga yaqinlik, uzluksizlik va tizimlilik, innovatsion yondashuv, o'z-o'zini tahlil qilish, hamkorlikda rivojlanish, liderlikni real faoliyatda ko'rsatish, muvaffaqiyatli jamoani tashkil qilish, stressga chidamlilik

Liderlik sifatlarini rivojlantirish yondashuvlari

transformatsion liderlik, servant liderlik, innovatsion liderlik, kompetensiyaviy yondashuv, raqamli liderlik, emotsional liderlik

TASHKILIY-JARAYONLI BLOK

Didaktik ta'minot

"Ta'limda menegment" o'quv qo'llanmasi, "MTT direktorining liderlik sifatlarini takomillashtirish" seminar-trening o'quv dasturi

O'quv jarayonini tashkil etish shakli

"Zamonaviy menegment usullari" va "Ta'limda menegment" moduli doirasida (An'anaviy ta'lim)

O'quv jarayoni shakllari

Mavzular bo'yicha seminar-treninglar, master-klasslar

O'quv jarayoni metodlari

"Men liderman" metodikasi, "Chamadonlarni qadoqlash", "Akvarium"

O'quv jarayoni vositalari

Didaktik vositalar, texnik vositalar, o'quv-o'yin vositalari

NATIJAVIY BLOK

Baholash va natija

Baholash mezonlari:

- Strategik rejalashtirish
- tashkilotchilik
- boshqaruvchanlik
- kreativlik
- kommunikativ

Baholash metodlari:

- pedagogik kuzatish
- individual va guruh suhbatlari
- so'rovnomalar
- tajriba-sinov ish natijalarini matematik va statistik tahlil qilish

Baholash darajalari:

- tanqidiy
- standart
- maqbul
- optimal

Natija: liderlik sifatleri rivojlangan MTT direktori

3-rasm. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish modeli

liderlik sifatlarini rivojlantirish uchun ilmiy asoslangan pedagogik model ishlab chiqishni talab qiladi.

Bizning tadqiqotimiz mazmunida modellashtirish jarayoni ta'lim mazmunini, texnologiyalarni va model samaradorligini baholash metodikalarini tanlash va qurish bilan bog'liq, bu maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarida liderlik sifatlarini shakllantirish modelini struktura-mazmuniy sifatida xarakterlaydi. Biz tomondan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish jarayoni modeli ishlab chiqildi (3-rasm) va uning quyidagi komponentlari mazmuni ochib berildi:

Zamonaviy ta'lim va ehtiyoj. Bugungi kunda maktabgacha ta'lim tashkilotida ta'lim-tarbiya jarayonini yuksak saviyada tashkil qilish va o'tkazish, boshqarish bo'yicha yuqori liderlik sifatlariga ega bo'lgan maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbariga bo'lgan ehtiyojdir.

Ushbu talab va ehtiyojlarni o'rganish asosida hamda so'rovnomalar o'tkazish orqali MTT direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish imkoniyatlari aniqlashtirildi.

Maqsad. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish orqali boshqaruvni modernizatsiya qilishni maqsad qilib qo'ydik.

Konseptual blok. Liderlikning mohiyatini ochib beruvchi hamda liderlik sifatlarini rivojlantirish uchun asosiy tamoyillar va yondashuvlar ko'rsatib berilgan.

Tashkiliy-jarayonli blokda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish maqsadida 18 soatlik maxsus o'quv dasturi ishlab chiqildi. O'quv dasturi bo'yicha seminar-trening va mahorat darslarining ishlanmalari hamda o'quv materiallari, shuningdek, "Ta'lim menejmenti" nomli o'quv qo'llanma yaratilib, amaliyotga joriy qilinganligi aks ettirildi.

Natijaviy blokda liderlik sifatleri rivojlantirilgan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktoriga ega bo'lishimiz kerak. Izlanishlarimiz natijasi sifatida biz tavsiya etgan takomillashtirilgan mexanizm yordamida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga erishilganligini qayd qilish mumkin (4-rasm).

Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining ish faoliyatini tahlil qilish va ularning liderlik sifatlarini rivojlantirishga bo'lgan ehtiyojlarini o'rganish bo'yicha o'tkazgan izlanishlarimiz hamda ishlab chiqilgan model asosida biz maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining liderlik sifatlarini rivojlantirishning mexanizmi ishlab chiqildi. Ushbu mexanizmga ko'ra, birinchi bosqichda malaka oshirishga kelgan maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlaridan liderlik sifatlarini rivojlantirishga oid so'rovnoma o'tkazilib, ular uchun rivojlantirilishi zarur bo'lgan sifatlar bo'yicha ehtiyojlar aniqlandi. Ehtiyojlar so'rovnoma va suhbat asosida aniqlanib, umumlashtirildi. Shu bilan birga, bugungi kunda zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoriga qo'yilgan talablar, ularning lavozim yo'riqnomalari ham o'rganildi.

Ikkinchi bosqichda har bir MTT direktorining liderlik sifatleri darajalari "Men liderman" test-metodikasi orqali aniqlandi.

Uchinchi asosiy bosqich rahbarlarning liderlik sifatlarini rivojlantirish jarayoni bo‘lib, bir nechta qismlardan iborat. Dastlab aniqlangan talab va ehtiyojlar asosida qisqa muddatli 18 soatlik seminar-trening dasturi ishlab chiqildi. Kurs boshlanishida kirish va oxirida yakuniy so‘rovnoma o‘tkazildi. Liderlik sifatlarini rivojlantirish maqsadida qisqa muddatli o‘quv kurslarida mahorat darslari va rivojlantiruvchi treninglar tashkil qilindi.

Har bir o‘tkazilgan mashg‘ulotlar natijasi tahlil qilib borildi. O‘quv kurslaridagi seminar, treninglar va mahorat darslarini o‘tkazish jarayonida “Learning by doing” konsepsiyasi, “Akvarium”, “Chamadonlarni qadoqlash”, “Liderning tana tili” kabi innovatsion metodlardan, rivojlantiruvchi mashqlardan foydalanildi. O‘quv kurslari va treninglar o‘tkazilib bo‘lingandan keyin kouching metodini qo‘llab, tinglovchilarning o‘z-o‘zini rivojlantirish hamda loyiha ishini bajarish bosqichiga o‘tildi.

Ushbu mexanizmni amaliyotga joriy etish maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarining: strategik fikrlash qobiliyatini, boshqaruvda qaror qabul qilish samaradorligini, jamoa bilan muloqot qilish sifatlarini, innovatsion faoliyat, kreativlik, tashkilotchilik ko‘rsatkichlari, motivatsiya berish qobiliyati, emotsional intellekt sifatini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi.

Sifatli trening jarayoni ko‘p qirrali bo‘lishni tashkil etadi. Birinchi navbatda, MTT direktorida o‘z-o‘zini rivojlantirishga qiziqish uyg‘otish lozim. Trening MTT direktorida shaxslararo o‘zaro hamkorlikni samarali shakllantirishga, o‘zining liderlik sifatlarini oshirishga yo‘naltiriladi.

Rivojlantiruvchi treninglarni 5 bosqichga ajratdik:

1. Tayyorlov bosqichi. Ushbu bosqichda MTT direktorlari treningning maqsad va vazifalari bilan tanishadilar. Guruhdagi ishtirokchilar bir-birlari bilan hamda trening o‘tkazuvchi trener-o‘qituvchi bilan tanishishadi. So‘ngra trener ishtirokchilar bilan anketa-so‘rovnoma o‘tkazadi. Anketa-so‘rovnoma orqali ishtirokchilarning liderlik sifatlarining qay darajada rivojlanganligi aniqlanadi.

2. Treningni o‘tkazish jarayoni. Biz dissertatsiyada treningda qo‘llaniladigan bir qator mashqlarni bajarish tartibini yoritib berdik.

3. Yakuniy bosqich. Ushbu bosqichda hamkorlikdagi muhokamada trening yakunlari keltiriladi, treningni o‘tkazish chog‘ida vujudga kelgan ma’lum bir qiyinchiliklar aniqlanadi.

4. Baholash bosqichi. Ushbu bosqichda o‘tkazilgan test natijalari va trenerning respondent bilan ishlagan jarayonida bergan bahosi umumlashtirilib, liderlik sifatleri rivojlanganlik darajasi baholanadi, shuningdek, birinchi bosqichda berilgan so‘rovnoma natijalari bilan tahlil qilinadi.

5. Tahlil bosqichi. Ushbu mexanizmnda eng muhim bosqichlardan biri bu beshinchi bosqich bo‘lib, MTT direktori o‘zining liderlik sifatlarining rivojlanganligini amaliy faoliyatida namoyon qilishidir. Bunda direktor ma’lum vaqtdan keyin o‘zining faoliyatini o‘zi baholab, qanchalik darajada liderlik sifatleri rivojlanganligini tahlil qilishi lozim.

MALAKA OSHIRISH JARAYONI



4-rasm. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmi.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirishga yo’naltirilgan pedagogik tajriba-sinov ishlari”** deb nomlangan bo‘lib, unda pedagogik tajriba-sinov ishlarini tashkil etish, o‘tkazish va natijalariga matematik-statistik ishlov berish jarayoni yoritilgan.

Biz tomondan Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutiga malaka oshirishga kelgan maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish bo‘yicha bir qator pedagogik tajriba-sinov ishlari o‘tkazildi. Tajriba-sinov jarayonida jami 478 nafar MTT rahbari ishtirok etdi.

2023–2025-yillar davomida pedagogik tajriba-sinov ishlari 3 bosqichda o‘tkazildi va ijobiy natijalarga erishildi.

Birinchi bosqichda MTT direktorlarida liderlik sifatleri rivojlanganligining mavjud holatini aniqlash maqsadida so‘rovnomalar o‘tkazildi. Aniqlangan muammolarga asoslangan holda malaka oshirish jarayonida ularning liderlik sifatlarini rivojlantirishga qaratilgan o‘quv dasturi ishlab chiqildi.

Ikkinchi bosqichda maktabgacha ta’lim tashkiloti direktorlarida liderlik sifatlarining mavjud darajasini baholashda “Men liderman” metodikasidan foydalanildi. 478 nafar respondent tajriba va nazorat guruhlariga bo‘lingan holda, 245 nafar respondent bilan 18 soatlik seminar-trening o‘tkazildi. Seminar-treningda liderlik sifatlarini rivojlantirish bo‘yicha haftada 2 martadan 9 kunlik mashg‘ulotlar o‘tkazildi. Seminar-trening yakunida esa direktorlarning liderlik sifatleri rivojlanganlik darajasini aniqlash uchun “Men liderman” metodikasi o‘tkazildi.

Uchinchi bosqichda natijalarga asoslangan holda matematik-statistik tahlil olib borildi. Tahlilda tajriba va nazorat guruhida qatnashgan 478 nafar respondent natijalarining o‘rtacha qiymati chiqarildi. Shuningdek, natijalarni matematik-statistik tahlil qilishda Pirsonning matematik-statistik usulidan foydalanildi. Tajriba-sinov natijalarini baholashda Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining 2024-yil 16-oktabrdagi 334-sonli “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi markaziy apparati, hududiy bo‘linmalarining nizomlari hamda vazirlik huzuridagi institutlar, tasarruf tashkilotlari va ta’lim muassasalari xodimlarining lavozim yo‘riqnomalarini yangitdan tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘iga asosan quyidagi baholash mezonlari ishlab chiqildi:

- strategik rejalashtirish;
- tashkilotchilik;
- boshqaruvchanlik;
- kreativlik;
- kommunikativlik.

Tajriba-sinov ishlari natijalari

Hudud	Darajalar	Tajriba-sinov guruhlari							
		Tajriba guruhi				Nazorat guruhi			
		Tajriba boshida	%	Tajriba oxirida	%	Tajriba boshida	%	Tajriba oxirida	%
MTTDM-QTMO instituti	Optimal	43	17,551	81	33,061	39	16,738	47	20,259
	Maqbul	75	30,612	126	51,429	79	33,906	95	40,948
	Standart	106	43,265	32	13,061	98	42,06	75	32,328
	Tanqidiy	21	8,5714	6	2,449	17	7,2961	15	6,4655
		245	100	245	100	233	100	232	100
	Jami	478							

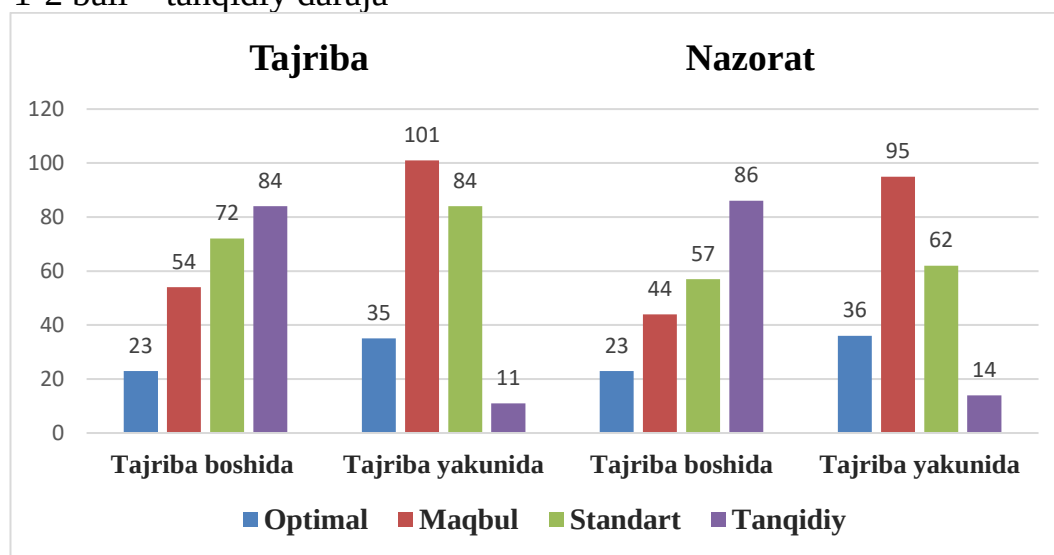
O‘z-o‘zini baholash besh balli shkala bo‘yicha maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlari tomonidan o‘tkazildi:

4-5 ball – optimal daraja

3-4 ball – maqbul daraja

2-3 ball – standart daraja

1-2 ball – tanqidiy daraja



5-rasm. MTTDMQTMOda o‘tkazilgan tajriba-sinov ishlari natijalari diagrammasi.

Ushbu ma’lumotlarga asoslanib tajriba-sinov va nazorat guruhlarining o‘zlashtirish ko‘rsatkichlarini tahlil qilamiz. Tahlil davomida quyidagi direktorlarning o‘zlashtirish natijalariga e’tibor qaratamiz:

- optimal va maqbul darajalarda sezilarli o‘sish kuzatilmoqda.
- standart va tanqidiy ko‘rsatkichlari kamaygan.

Bu tajriba samarali bo‘lganligini ko‘rsatadi.

Tajriba-sinov guruhi tahlili

O'zlashtirish darajasi	Tajriba boshi (%)	Tajriba oxiri (%)	Farq (%)
Optimal (5)	17,55	33,06	+15,51
Maqbul (4)	30,61	51,43	+20,82
Standart (3)	43,26	13,06	-30,20
Tanqidiy (2)	8,57	2,45	-6,12

UMUMIY XULOSALAR VA TAVSIYALAR

Tadqiqot doirasida amalga oshirilgan nazariy-metodologik va empirik tahlillar natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Konseptual-terminologik apparat tizimlashtirildi. “Lider”, “sifat” va “liderlik sifatleri” tushunchalarining mazmuni maktabgacha ta’lim tizimi xususiyatlaridan kelib chiqib aniqlashtirildi. Unga ko‘ra, lider – shaxsiy fazilatleri, professional kompetensiyasi, tashabbuskorligi va ijtimoiy ta’sir kuchi vositasida muayyan jamoani strategik maqsadlar sari safarbar eta oladigan boshqaruv subyekti, sifat esa – obyektlar yoki shaxsiy xususiyatlarning boshqa hodisalardan farqlovchi, ularning tub mohiyatini aks ettiruvchi barqaror mezon sifatida ilmiy jihatdan interpretatsiya qilindi.

2. Muammoning o‘rganilganlik darajasi nazariy asoslandi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida pedagogik jarayonlar samaradorligi bevosita rahbar kadrlar yuksak liderlik salohiyatiga bog‘liqligi aniqlandi. Sohaga oid ilmiy manbalar tahlili direktorlarning liderlik sifatlerini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalasi shu vaqtga qadar mustaqil tadqiqot obyekti sifatida tizimli tadqiq etilmaganligini ko‘rsatdi.

3. Tizimdagi destruktiv muammolar va kasbiy yetishmovchiliklar aniqlandi. Amaliy monitoring natijasida rahbarlarning boshqaruv faoliyatida jamoani samarali yo‘naltirish, emotsional intellekt yetishmasligi (o‘z his-tuyg‘ularini boshqara olmaslik, stressga chidamlilik darajasining pastligi) hamda inqirozli vaziyatlardan destruktiv holatlarsiz chiqib ketish ko‘nikmalarining yetarli emasligi ma’lum bo‘ldi. Shuningdek, xodimlarga g‘oyalarni integratsiya qilishda kommunikativ to‘siqlarning mavjudligi va ko‘plab rahbarlarda o‘zini-o‘zi lider sifatida identifikatsiya qilmaslik tendensiyasi kuzatildi.

4. Bosqichli rivojlantirish modeli loyihalashtirildi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarida yetakchilik fazilatlarining tarkibiy qismlari va konseptual komponentlari differensial tarzda ajratib ko‘rsatildi. Shu asosda rahbarlarda liderlik xususiyatlerini bosqichma-bosqich shakllantirishning ilmiy-nazariy poydevori yaratildi.

5. Modelning funksional tuzilishi yoritildi. Direktorlarning strategik, analitik, operativ, tanqidiy, tizimli va kommunikativ tafakkur modellarini

rivojlantirishga qaratilgan maqsadli, konseptual, tashkiliy-jarayonli hamda natijaviy funksional komponentlar majmuining mazmun-mohiyati va o'zaro aloqadorligi asoslab berildi.

6. Takomillashtirilgan metodik mexanizm ishlab chiqildi. Maxsus o'quv modullari, interfaol seminarlar, rivojlantiruvchi treninglar va mahorat darslariga asoslangan mexanizm amaliyotga tatbiq etildi. O'quv jarayonida rahbar imijini yuksaltirish va faollikni oshirish maqsadida "Learning by doing" (Amaliyot orqali o'rganish) konsepsiyasi, shuningdek, "Akvarium", "Liderning tana tili", "Chamadonlarni qadoqlash" kabi zamonaviy pedagogik interfaol texnologiyalardan samarali foydalanildi.

7. Zamon talablariga mos yondashuvlar integratsiyasi belgilandi. Rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini uzluksiz oshirish tizimida transformatsion, innovatsion, raqamli, kompetensiyaviy, coaching va mentoring yondashuvlaridan sinergetik foydalanish tashkilot direktorlarining zamonaviy o'zgarishlarga adaptiv moslashuvini ta'minlovchi muhim omil ekanligi dalillandi.

8. Diagnostik monitoring apparati isbotlandi. Tajriba-sinov ishlari jarayonida rahbarlarning etalon ko'rsatkichlarini aniqlash hamda dinamik o'sishni tahlil qilishda metodik tavsiyalarni o'z ichiga olgan "Men liderman" monitoring-dagnostika metodikasining validligi va ilmiy-amaliy samaradorligi eksperimental jihatdan tasdiqlandi.

9. Eksperiment natijalari va miqdoriy o'sish koeffitsiyenti verifikatsiya qilindi. To'rt bosqichli pedagogik tajriba-sinov ishlari yakunida olingan yakuniy ko'rsatkichlar taklif etilayotgan mexanizmning an'anaviy tizimga nisbatan ustunligini ko'rsatdi. Matematik-statistik tahlillar natijasida MTT rahbarlarining boshqaruv va liderlik kompetensiyalarining rivojlanganlik darajasi nazorat guruhiga nisbatan 12 foizga ortganligi empirik jihatdan to'liq isbotlandi.

O'tkazilgan nazariy va amaliy izlanishlar asosida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Maktabgacha ta'lim sohasiga qo'yilayotgan zamonaviy talablar hamda ta'lim-tarbiya jarayonini innovatsion boshqarish ehtiyojlaridan kelib chiqib, tadqiqot doirasida takomillashtirilgan liderlik sifatlarini rivojlantirish mexanizmidan nafaqat an'anaviy malaka oshirish kurslari davrida, balki rahbar kadrlar faoliyatida uzluksiz va tizimli andoza (doimiy korporativ monitoring) sifatida foydalanish tizimini yo'lga qo'yish lozim.

2. MTT direktorlarining boshqaruv strategiyasini transformatsiya qilish maqsadida, ishlab chiqilgan model asosida maxsus seminar-treninglar, interfaol keys-stadi darslari hamda yetakchi ekspert-rahbarlarning mahorat maktablarini tarmoq miqyosida, hududiy metodik markazlar bazasida keng qamrovli va muntazam tashkil etish tavsiya etiladi.

3. Maktabgacha ta'lim tizimida zamonaviy menejment andozalarini huquqiy mustahkamlash maqsadida, tashkilot direktorining strategik, analitik, tizimli va kommunikativ liderlik kompetensiyalarini majburiy professional mezon sifatida MTT direktorining vakolatli lavozim yo'riqnomalariga hamda davlat malaka talablariga integratsiya qilish maqsadga muvofiqdir.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ
PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И
СПЕЦИАЛИСТОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

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

КАРИМОВА МАДИНАБОНУ БАХРОМЖОН КИЗИ

**РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ДИРЕКТОРОВ ДОШКОЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ**

13.00.07 – Менеджмент в образовании

диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам

Ташкент – 2026

УДК: 372.126:372.1

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Академии наук Республики Узбекистан за номером B2025.2.PhD/Ped5331.

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

Автореферат диссертации размещён на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на веб-странице Научного совета (www.mdomoi.uz) и на информационно-образовательном портале «Ziyonet» (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель:

Эшпулатов Комил Абдисаломович
доктор философии по экономическим наукам
(PhD), доцент

Официальные оппоненты:

Ашурова Санобар Йўлдашевна
доктор педагогических наук (DSc), профессор
Бадалова Масъуда Умаровна
кандидат экономических наук, доцент

Ведущая организация:

Андижанский государственный педагогический институт

Защита диссертации состоится «05» 09 2026 года в 10⁰⁰ на заседании Научного совета по присуждению учёных степеней PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций (адрес: 100070, г. Ташкент, Яккасарайский район, ул. Юсуфа Хос Ходжиба, д. 64. Тел.: (99871)150-01-27; факс: (99871)150-01-27; E-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций (зарегистрирована за номером 98). Адрес: 100070, г. Ташкент, Яккасарайский район, ул. Юсуфа Хос Ходжиба, д. 64. Тел.: (99871)150-01-27; факс: (99871)150-01-27; E-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz

Автореферат диссертации разослан «25» 08 2026 года.
(протокол реестра № 19 от «25» 08 2026 года)



Н.Ш.Абдуллаева
Председатель Научного совета по
присуждению учёных степеней,
д.п.н. (DSc), профессор

Ш.М.Отакулов
Учёный секретарь Научного совета
по присуждению учёных степеней,
д.ф.п.н. (PhD), доцент

К.Дж.Рискулова
Председатель научного семинара
при Научном совете по
присуждению учёных степеней,
д.п.н. (DSc), профессор

ВВЕДЕНИЕ

(аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Глобальные реформы и инновации, осуществляемые в системе образования в мире, направлены на реализацию непрерывных реформ в сфере образования в мировом масштабе в XXI веке, при этом система дошкольного образования занимает в этом процессе особое место. Обновление педагогических подходов, технологий и методологий управления делает необходимым совершенствование управленческих навыков директоров. Данные реформы требуют системного подхода к развитию лидерских способностей директоров для внедрения инновационных методов управления, эффективного менеджмента и реализации индивидуального подхода к педагогам в сфере управления дошкольным образованием.

Проводимая в мире государственная политика, направленная на модернизацию сферы образования, а также реформы, осуществляемые по повышению качества и эффективности системы дошкольного образования, требуют от директоров дошкольных образовательных организаций обладания современными лидерскими компетенциями. Управление образовательной организацией предполагает не только организацию административных процессов, но и вдохновение коллектива, ориентацию на инновационное мышление, формирование системы качественного обслуживания, а также эффективное сотрудничество с родителями, обществом и педагогами. В настоящее время одних лишь управленческих навыков руководителя недостаточно — как лидер коллектива он должен обладать такими компетенциями, как управление изменениями, принятие стратегических решений, решение проблем и поддержка современных педагогических подходов. Поэтому развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации является весьма актуальным на современном этапе.

В нашей республике при реформировании системы дошкольного образования, с опорой на требования стремительно меняющегося времени, важное значение имеет совершенствование лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций. В Концепции развития системы дошкольного образования до 2030 года Президентом Ш.М.Мирзиёевым определены требования по совершенствованию системы управления дошкольным образованием, созданию единой многоуровневой непрерывной системы образования, отвечающей международным требованиям, а также внедрению принципиально новых подходов к повышению квалификации и развитию кадров в системе дошкольного образования.

Данная диссертация в определённой мере служит выполнению задач, определённых в Указах Президента Республики Узбекистан от 19 марта 2025 года № УП-51 «О дополнительных мерах по повышению эффективности системы управления в сфере дошкольного и школьного образования», от 30 сентября 2024 года № УП-152 «О дополнительных мерах по дальнейшему повышению качества и эффективности дошкольного образования», от 29 октября 2020 года № УП-6097 «Об утверждении Концепции развития науки до 2030 года», в постановлениях от 21 июня 2024 года № ПК-231 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы непрерывного профессионального развития работников организаций дошкольного и школьного образования», от 8 мая 2019 года № ПК-4312 «Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года», а также в постановлениях Кабинета Министров от 27 августа 2024 года № 531 «О внедрении системы обучения кандидатов на должность директора государственной дошкольной образовательной организации на менеджерских учебных курсах, выдачи им менеджерского сертификата и назначения кандидатов на должность», от 22 декабря 2020 года № 802 «Об утверждении государственного стандарта дошкольного образования и воспитания», а также в других нормативно-правовых документах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Диссертационная работа выполнена в рамках приоритетного направления I «Пути формирования системы инновационных идей социального, правового, экономического, культурного, духовного развития информационного общества и демократического государства и их реализации» развития науки и технологий республики.

Степень изученности проблемы. Вопросами совершенствования управленческих навыков директоров дошкольных образовательных организаций занимались такие учёные нашей республики, как Р.Х.Джураев, С.Т.Тургунов, Н.Ш.Абдуллаева, Т.Н.Калмуратов, Ш.Н.Косимова, Г.Н.Нигматова, С.А.Олимов, А.З.Ганиева, в исследованиях которых научно обоснована взаимосвязь совершенствования системы подготовки руководящих кадров дошкольных образовательных организаций, повышения эффективности их управленческих навыков и развития компетенций управленческих работников.

Изучением специфических проблем совершенствования лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций занимались исследователи стран Содружества Независимых Государств, среди них В.А.Петровский, Л.С.Выготский, Е.Н.Аксененко, Г.М.Андреева,

О.Г.Марчукова, Л.В.Тайкова, Е.В.Маркелова и другие, проводившие ряд исследований.

Исследования зарубежных учёных по изучению лидерских качеств руководителей и компонентов их профессиональной компетентности носят широкий охват, в этой области существует немало научных трудов. Так, Г.Зиммель, Х.Й.Ценгер, Дж.Фолкман, У.Беннис, Р.Стогдилл и многие другие исследователи уделили большое внимание анализу профессиональной компетентности руководителей и их лидерских качеств.

По результатам проведённого научно-теоретического анализа установлено, что меры, значение и научно-методические основы совершенствования лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации в процессе управления раскрыты не в полной мере. В результате отмечается, что исследование вопросов совершенствования лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций является актуальной задачей.

Связь диссертационного исследования с научно-исследовательскими планами высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций в рамках научного направления «Концептуально-методологические вопросы развития системы дошкольного образования» (2023–2025 гг.).

Цель исследования состоит в разработке научно-методических рекомендаций по развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации.

Задачи исследования:

уточнение возможностей, принципов и подходов к развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций на основе анализа научно-педагогических исследований;

совершенствование модели развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации;

совершенствование механизма развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации;

проведение опытно-экспериментальной работы по развитию лидерских качеств у директоров дошкольных образовательных организаций и разработка критериев оценки результатов;

разработка предложений и рекомендаций, направленных на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации.

Объектом исследования определён процесс развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации, в котором приняли участие в общей сложности 478 директоров ДОО.

Предмет исследования составляют содержание, формы, методы, средства и механизм развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации.

Методы исследования. В исследовании были использованы теоретические (аналитический, сопоставительный и сравнительный), диагностические (анкетирование, тестирование, наблюдение, спроектированные методики), прогностические (экспертная оценка, обобщение независимых оценок), а также методы педагогического эксперимента и математической статистики (статистическая обработка данных, графическое представление результатов).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

расширены возможности развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, а также принципов и подходов управления на основе анализа передового зарубежного опыта, посредством научно-теоретического обоснования понятий «лидер», «лидерство», «лидерские качества» и совершенствования типологии лидерства;

усовершенствована модель развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций путём разработки на дифференцированной основе дидактического обеспечения, направленного на развитие стратегического, системного и коммуникативного мышления;

усовершенствован механизм развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций посредством интеграции в учебно-семинарский процесс комплекса интерактивных методов и практических тренингов, направленных на формирование критического мышления, активности и надёжного имиджа;

усовершенствован процесс оценки результатов опытно-экспериментальных работ, направленных на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, на основе методики «Я — лидер», включающей определение уровня развитости лидерских качеств и методические рекомендации.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработан механизм развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций посредством интеграции в учебно-семинарский процесс комплекса интерактивных методов и практических

тренингов, направленных на формирование критического мышления, активности и надёжного имиджа;

разработана модель развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций;

разработана учебная программа семинара-тренинга «Совершенствование лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации», направленная на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций и основанная на современных требованиях и принципах;

разработано учебное пособие «Менеджмент в образовании», направленное на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций.

Достоверность результатов исследования определяется сборниками материалов республиканских и международных научных конференций, статьями, опубликованными в научных изданиях, рекомендованных ВАК, а также в зарубежных научных журналах, обоснованностью приведённых анализов и эффективности опытно-экспериментальной работы методами математической статистики, внедрением выводов и рекомендаций в практику, подтверждением полученных результатов уполномоченными органами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется тем, что усовершенствованы теоретико-методологические основы развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации, разработана научная модель, основанная на интеграции современного образовательного менеджмента и подходов к лидерству, научно обоснованы механизмы развития у директоров компетенций стратегического мышления, эффективной коммуникации, управления коллективом, создания мотивации, организации инновационной деятельности и управления изменениями.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что создана возможность обогащения программ повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций инновационными методами, интерактивными образовательными технологиями, тренингами, кейс-стади, элементами коучинга и менторства, направленными на развитие лидерских компетенций, а также тем, что это способствует развитию у директоров практических навыков эффективного управления коллективом, стимулирования работников, конструктивного разрешения конфликтов, принятия решений и совершенствования управления качеством образования.

Внедрение результатов исследования. На основе теоретических и практических предложений, разработанных по развитию лидерских качеств

директоров дошкольных образовательных организаций, получены следующие научно-методические результаты:

на основе расширения возможностей развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, принципов и подходов управления посредством анализа передового зарубежного опыта, научно-теоретического обоснования понятий «лидер», «лидерство», «лидерские качества» и совершенствования типологии лидерства разработана и внедрена в практику учебная программа (семинар-тренинг) «Совершенствование лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации» (справка Министерства дошкольного и школьного образования от 12 декабря 2025 года № 03-33-3375). В результате обогащено методическое обеспечение развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в соответствии с их индивидуальными управленческими возможностями;

методические рекомендации, основанные на новизне усовершенствования модели развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций путём разработки на дифференцированной основе дидактического обеспечения, направленного на развитие стратегического, системного и коммуникативного мышления, внедрены в содержание модулей «Современные методы менеджмента» и «Менеджмент в образовании» (справка Министерства дошкольного и школьного образования от 12 декабря 2025 года № 03-33-3375). В результате повышены качество и эффективность учебного процесса при развитии лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций;

учебное пособие «Менеджмент в образовании», созданное на основе механизма развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций посредством комплекса интерактивных методов и практических тренингов, направленных на формирование критического мышления, активности и надёжного имиджа, внедрено в учебный процесс (приказ Министерства высшего образования, науки и инноваций от 7 октября 2025 года № 387). В результате обеспечено обогащение содержания тренингов и практических занятий, проводимых в рамках учебных модулей, современными управленческими технологиями, а также формирование рефлексивных навыков руководящих кадров;

сведения об усовершенствовании на основе методики «Я — лидер», включающей определение уровня развитости лидерских качеств и методические рекомендации, процесса оценки результатов опытно-экспериментальных работ, направленных на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, внедрены в процесс опытно-экспериментальной работы (справка Министерства дошкольного и школьного образования от 12 декабря 2025 года № 03-33-3375). В результате

повышена эффективность опытно-экспериментальных работ по развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций и расширены возможности определения уровня развитости лидерских качеств у директоров.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 2 международных и 8 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 16 научно-методических работ, из них 1 учебное пособие, 1 учебная программа семинара-тренинга, 2 статьи в республиканских научных изданиях, рекомендованных ВАК Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, и 1 научная статья в зарубежных журналах и журналах стран СНГ.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, 8 параграфов, общего заключения и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений; её объём составляет 138 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, изложена степень изученности проблемы, определены цель и задачи исследования, а также его объект и предмет, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий, приведены сведения о научной новизне исследования, достоверности результатов, теоретической и практической значимости, внедрении результатов в практику, их опубликовании и структуре работы.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Научно-методологические основы развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций»**, проанализированы педагогические проблемы совершенствования лидерских качеств руководителей дошкольных образовательных организаций, зарубежный опыт развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, а также содержание и научно-методологические основы лидерских качеств директора.

В последние годы Республике Узбекистан требуются современные, образованные, нравственные, инициативные руководители, способные самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозировать возможные последствия этих решений и реализовывать их. В частности, необходимы также кадры, обладающие такими качествами сотрудничества, как мобильность, динамизм и конструктивность. В условиях модернизации дошкольного образования возрастает потребность в

творческих, инициативных кадрах, способных обеспечить его новое качество. Новые нормативные документы направлены на решение этих проблем.

Нами на основе анализа научной литературы уточнены понятия «лидер», «лидерство», «качество» и «лидерские качества», а также изучены научные исследования, посвящённые развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций. При этом было уделено внимание роли руководителя в управлении при организации образовательного процесса.

Проведённый анализ показал, что развитость лидерских качеств в управлении дошкольной образовательной организацией представляет собой целостную структуру эффективной организации, управления, контроля и развития образовательно-воспитательного процесса. В данном процессе важное значение приобретают лидерские качества руководителя. Влияние развития лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации на управление может быть весьма значительным и многогранным.

В процессе исследования были проанализированы созданный в середине первого тысячелетия до нашей эры «Авеста», Орхоно-Енисейские письма, труды энциклопедистов Абу Насра Фараби, Амира Темура, Юсуфа Хос Ходжиба, а также труды учёных Узбекистана, стран СНГ и зарубежных государств.

По мнению многих зарубежных учёных, в частности Б.Д.Парыгина, лидеры принимают решения, в большей степени связанные с деятельностью группы, тогда как руководитель координирует официальные отношения в группах, являющихся социальной организацией, и рассматривается как элемент макросреды. Л.С.Выготский отмечал: «Развитие лидерских качеств — это обновление врождённых задатков человека, формирование новых знаний, то есть процесс развития качеств, ранее не существовавших». Э.Богардус считал, что «высокие интеллектуальные дарования рано или поздно дают личности высокий статус». Р.Стогдилл по этому поводу отмечал: «Человек не становится лидером лишь потому, что обладает определёнными личностными качествами».

Исходя из переводов слова «лидер» с разных языков, толкований, приводимых в словарях, а также определений, данных этому слову учёными, понятие «лидер» было сформулировано следующим образом. «Лидер» — это личность, способная влиять на других в рамках определённой группы, коллектива или организации на основе личностных качеств, знаний, опыта, инициативности, управленческих способностей и социального влияния, направляя их к определённым целям. Также было дано следующее определение понятию «лидерские качества»: лидерские качества — это совокупность способностей личности эффективно управлять коллективом, мотивировать, принимать стратегические решения и указывать путь к

достижению целей. Среди них важное место занимают инициативность, ответственность, коммуникабельность, способность принимать решения и навыки вдохновлять других. Также была рассмотрена классификация лидерских качеств руководителя, представленная в зарубежных исследованиях.

Наиболее оптимальным путём развития лидерских качеств у директоров ДОО являются не дополнительные учебные курсы или иные виды внешних занятий, а именно процесс повышения квалификации. По нашему мнению, развитие лидерских качеств в процессе повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций имеет важное значение для управления организацией. Ведь лидер-руководитель прежде всего досконально изучает потребности, мотивацию, уровень знаний, мировоззрение, систему ценностей, мечты, надежды и требования людей, работающих вместе с ним. Если у руководителя в полной мере развиты лидерские качества, он постоянно повышает свой уровень знаний и квалификацию, объективно оценивает свои действия, целесообразно и продуктивно использует свои сильные стороны, устраняет недостатки в личностной и профессиональной сфере. Кроме того, лидер завоёвывает доверие своих коллег, обладает личностными фундаментальными и духовными ценностями, воплощает в себе человеческие чувства, разум и важные деловые качества.

В рамках проведённого научного исследования посредством анкетных опросов директоров дошкольных образовательных организаций по вопросу лидерских качеств директоров ДОО нами были выявлены следующие проблемы и недостатки:

- недостаточность способности своевременно принимать обоснованные решения для разрешения проблем, возникающих в сложных ситуациях;
- недостаточность лидерских качеств в управлении коллективом у директоров с невысокой квалификацией и связанные с этим многочисленные трудности вследствие их неопытности;
- недостаточность способности влиять на других в рабочей деятельности;
- недостаточность способности работать с сотрудниками при управлении персоналом, трудности при работе с проблемными сотрудниками;
- затруднения в самоуправлении в рабочей деятельности, то есть неспособность эффективно управлять собственными эмоциями, выстраивать хорошие отношения с другими, разрешать споры и конфликты;
- неспособность осознавать цели при руководстве организацией, незнание собственных устремлений, недостаточная дальновидность;

— во многих случаях руководители не учитывают мнения сотрудников при организации рабочей деятельности, не владеют методами стимулирования персонала;

— склонность впадать в стресс и неспособность выходить из сложных ситуаций, возникающих в управлении;

— забывание норм этики в процессе деятельности, неспособность управлять эмоциональными переживаниями;

— недостаточность коммуникативных способностей для чёткой и эффективной передачи своих мыслей и идей сотрудникам коллектива, коллегам;

— большинство руководителей, управляющих дошкольными образовательными организациями, не считают себя лидерами.

Были проанализированы преподаваемые в Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций слушателям, прибывшим на повышение квалификации, учебные модули по управлению «Управление персоналом», «Психология управления», «Современные методы менеджмента». Также, исходя из должностной инструкции директоров дошкольных образовательных организаций, была разработана профессиограмма директора (рис. 1).



Рис. 1. Профессиограмма директора ДОО

Согласно ряду исследований, выявлено около 70 лидерских качеств. Однако определить их точное число практически невозможно. Поэтому в рамках нашего исследования были отобраны наиболее важные лидерские качества, влияющие на процесс управления директора дошкольной образовательной организации (рис. 2).

Также были проведены сопоставительный анализ различий традиционного и современного лидера, а также сравнительный анализ процессов повышения квалификации директоров дошкольных образовательных организаций и системы развития их лидерских качеств в зарубежных странах — Германии, Австралии, Великобритании, Соединённых Штатах Америки, Финляндии.

Вторая глава диссертации, озаглавленная **«Механизм развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации»**, посвящена разработке усовершенствованного механизма развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций посредством развивающих семинаров-тренингов на основе модели развития лидерских качеств директоров в процессе повышения квалификации, а также раскрытию его содержания.

В данной главе разработаны различия между руководством и лидерством, типология лидерства, принципы и подходы к развитию лидерских качеств



Рис. 2. Лидерские качества директора дошкольной образовательной организации

Изучив виды, роль и природу деятельности лидерства, была исследована типология лидерства. Она заключается в следующем: авторитарный лидер — принимает единоличные решения, отличается сильным контролем, делает акцент на дисциплине; демократический лидер — советуется с коллективом, открыт для обмена мнениями, стимулирует участие; либеральный лидер — отдаёт приоритет свободе, мало вмешивается, передаёт инициативу другим; трансформационный лидер — вдохновляет, ориентирует на изменения, поддерживает инновации; харизматичный лидер — влияет посредством личного обаяния, опирается на личность; эмпатичный лидер — ставит на первое место потребности коллектива, готов служить.

Принципы развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций заключаются в следующем:

Ориентированность на индивидуальность — учёт личных потребностей, уровня лидерства и направлений развития каждого директора ДОО.

Приближённость к практике — изучаемые теоретические знания должны основываться на ситуациях, применимых в повседневной деятельности руководителя.

Непрерывность и системность — развитие лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации должно быть не разовым, а постоянным и системным процессом.

Инновационный подход — новое мышление, изучение и применение цифровых технологий, современных методов управления.

Самоанализ — руководитель ДОО должен анализировать свою лидерскую деятельность, уметь оценивать риски, быть готовым к разумному риску, осознавать и исправлять свои ошибки.

Развитие в сотрудничестве — обмен мнениями, изучение опыта и его практическое применение совместно с другими руководителями ДОО, тренерами, заместителями директоров.

Способность проявлять лидерство в реальной деятельности — после повышения квалификации должна быть возможность применить лидерскую деятельность на практике в своей организации.

Формирование успешного коллектива — для создания успешного коллектива необходимо подбирать надёжных сотрудников, формировать коллективные ценности и создавать благоприятную атмосферу в коллективе.

Стрессоустойчивость — лидер должен быть устойчив к стрессу, гибко подходить к проблемам и сохранять психологическую стабильность.

Также определены современные подходы к развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций: трансформационное лидерство, служащее (сервисное) лидерство, инновационное лидерство, компетентностный подход, цифровое лидерство,

принцип эмоционального лидерства. Современные подходы и принципы развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций направлены не только на повышение управленческих способностей руководителей, но и на формирование их инновационного, коммуникативного и стратегического мышления.

Такие подходы, как трансформационное, инновационное, цифровое, компетентностное, эмоциональное лидерство, помогают руководителям адаптироваться к требованиям времени. Поэтому использование данных подходов при подготовке руководителей и повышении их квалификации имеет важное значение. Результаты проведённого исследования показывают, что развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций требует разработки научно обоснованной педагогической модели.

В содержании нашего исследования процесс моделирования связан с выбором и построением содержания образования, технологий и методик оценки эффективности модели, что характеризует структурно-содержательную сторону модели формирования лидерских качеств у директоров дошкольных образовательных организаций. Нами разработана модель процесса развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций (рис. 3), и раскрыто содержание следующих её компонентов:

Современное образование и потребность. На сегодняшний день существует потребность в руководителе дошкольной образовательной организации, обладающем высокоразвитыми лидерскими качествами в организации, проведении и управлении образовательно-воспитательным процессом на высоком уровне.

На основе изучения данных требований и потребностей, а также посредством проведения опросов были уточнены возможности развития лидерских качеств директоров ДОО.

Цель. Нами поставлена цель модернизации управления посредством развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций.

Концептуальный блок. Раскрывает сущность лидерства, а также основные принципы и подходы к развитию лидерских качеств.

В организационно-процессуальном блоке с целью развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций разработана специальная 18-часовая учебная программа. Отражена разработка семинаров-тренингов и мастер-классов по учебной программе, учебных материалов, а также создание и внедрение в практику учебного пособия «Менеджмент в образовании».



Рисунок 3. Модель развития лидерских качеств руководителей дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации

В результативном блоке мы должны получить директора дошкольной образовательной организации с развитыми лидерскими качествами. В качестве результата наших изысканий можно отметить, что с помощью предложенного нами усовершенствованного механизма достигнуто развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций (рис. 4).

На основе проведённых нами изысканий по анализу трудовой деятельности директоров дошкольных образовательных организаций и изучению их потребностей в развитии лидерских качеств, а также разработанной модели, нами разработан механизм развития лидерских качеств директора дошкольной образовательной организации. Согласно данному механизму, на первом этапе среди директоров дошкольных образовательных организаций, прибывших на повышение квалификации, проводится анкетирование по развитию лидерских качеств, посредством которого определяются потребности в качествах, требующих развития. Потребности определяются и обобщаются на основе анкетирования и беседы. Наряду с этим изучаются современные требования, предъявляемые к директору дошкольной образовательной организации, а также их должностные инструкции.

На втором этапе уровень развитости лидерских качеств каждого директора ДОО определяется посредством тест-методики «Я — лидер».

Третий, основной этап представляет собой процесс развития лидерских качеств руководителей и состоит из нескольких частей. На основе первоначально выявленных требований и потребностей была разработана краткосрочная 18-часовая программа семинара-тренинга. В начале курса проводилось вводное, а в конце — итоговое анкетирование. С целью развития лидерских качеств в рамках краткосрочных учебных курсов были организованы мастер-классы и развивающие тренинги.

Результаты каждого проведённого занятия анализировались. В процессе проведения семинаров, тренингов и мастер-классов на учебных курсах использовались такие инновационные методы и развивающие упражнения, как концепция «Learning by doing» («Обучение через деятельность»), «Аквариум», «Упаковка чемоданов», «Язык тела лидера». После завершения учебных курсов и тренингов с применением метода коучинга был осуществлён переход к этапу саморазвития слушателей и выполнения проектной работы.

Внедрение данного механизма в практику позволяет значительно повысить у директоров дошкольных образовательных организаций способность стратегического мышления, эффективность принятия управленческих решений, качество общения с коллективом, показатели инновационной деятельности, креативности, организаторских способностей, способность к мотивированию, а также качество эмоционального интеллекта.



Рисунок 4. Механизм развития лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций в процессе повышения квалификации.

Качественный процесс тренинга носит многогранный характер. Прежде всего, у директора ДОО необходимо пробудить интерес к саморазвитию. Тренинг направлен на эффективное формирование у директора ДОО навыков межличностного взаимодействия, повышение его лидерских качеств.

Развивающие тренинги мы разделили на 5 этапов:

1. Подготовительный этап. На данном этапе директора ДОО знакомятся с целью и задачами тренинга. Участники группы знакомятся друг с другом, а также с тренером-преподавателем, проводящим тренинг. Затем тренер проводит с участниками анкетирование, посредством которого определяется степень развитости лидерских качеств участников.

2. Процесс проведения тренинга. В диссертации нами раскрыт порядок выполнения ряда упражнений, применяемых в тренинге.

3. Заключительный этап. На данном этапе в ходе совместного обсуждения подводятся итоги тренинга, выявляются определённые трудности, возникшие в ходе его проведения.

4. Этап оценки. На данном этапе обобщаются результаты проведённого тестирования и оценка, данная тренером в процессе работы с респондентом, оценивается уровень развитости лидерских качеств, а также проводится анализ в сопоставлении с результатами анкетирования, проведённого на первом этапе.

5. Этап анализа. Одним из важнейших этапов данного механизма является пятый этап, на котором директор ДОО демонстрирует развитость своих лидерских качеств в практической деятельности. При этом директор по истечении определённого времени должен самостоятельно оценить свою деятельность и проанализировать, в какой степени развиты его лидерские качества.

Третья глава диссертации, озаглавленная **«Педагогическая опытно-экспериментальная работа, направленная на развитие лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций»**, освещает процесс организации и проведения педагогической опытно-экспериментальной работы и математико-статистической обработки её результатов.

Нами был проведён ряд педагогических опытно-экспериментальных работ по развитию лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций, прибывших на повышение квалификации в Институт переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций. В опытно-экспериментальной работе приняли участие в общей сложности 478 руководителей ДОО.

В течение 2023–2025 годов педагогическая опытно-экспериментальная работа проводилась в 3 этапа, и были достигнуты положительные результаты.

На первом этапе с целью определения существующего состояния развитости лидерских качеств у директоров ДОО были проведены анкетные опросы. На основе выявленных проблем была разработана учебная программа, направленная на развитие их лидерских качеств в процессе повышения квалификации.

На втором этапе при оценке существующего уровня лидерских качеств директоров дошкольных образовательных организаций использовалась методика «Я — лидер». 478 респондентов были разделены на экспериментальную и контрольную группы, при этом с 245 респондентами был проведён 18-часовой семинар-тренинг. В рамках семинара-тренинга по развитию лидерских качеств занятия проводились 2 раза в неделю в течение 9 дней. По завершении семинара-тренинга для определения уровня развитости лидерских качеств директоров была проведена методика «Я — лидер».

На третьем этапе на основе полученных результатов был проведён математико-статистический анализ. В ходе анализа было выведено среднее значение результатов 478 респондентов, участвовавших в экспериментальной и контрольной группах. Также при математико-статистическом анализе результатов использовался метод математической статистики Пирсона. При оценке результатов опытно-экспериментальной работы на основании приказа министра дошкольного и школьного образования от 16 октября 2024 года № 334 «О повторном утверждении положений центрального аппарата, территориальных подразделений Министерства дошкольного и школьного образования, а также должностных инструкций работников подведомственных институтов, организаций и образовательных учреждений при министерстве» были разработаны следующие критерии оценки:

- стратегическое планирование;
- организаторские способности;
- управляемость;
- креативность;
- коммуникативность.

Самооценка проводилась директорами дошкольных образовательных организаций по пятибалльной шкале:

- 4–5 баллов — оптимальный уровень
- 3–4 балла — приемлемый уровень
- 2–3 балла — стандартный уровень
- 1–2 балла — критический уровень

Таблица 1

Результаты опытно-экспериментальной работы

Опытно-экспериментальные группы									
Регион	Уровни	Экспериментальная группа				Контрольная группа			
		Начало экспери мента	%	Конец экспери мента	%	Начало экспери мента	%	Конец экспери мента	%
Институт переподго товки и повышения квалифика ции директоров и специалис тов ДОО	Оптималь ный	43	17,551	81	33,061	39	16,738	47	20,259
	Допусти мый	75	30,612	126	51,429	79	33,906	95	40,948
	Стандарт ный	106	43,265	32	13,061	98	42,06	75	32,328
	Критичес кий	21	8,5714	6	2,449	17	7,2961	15	6,4655
		245	100	245	100	233	100	232	100
	Итого	478							

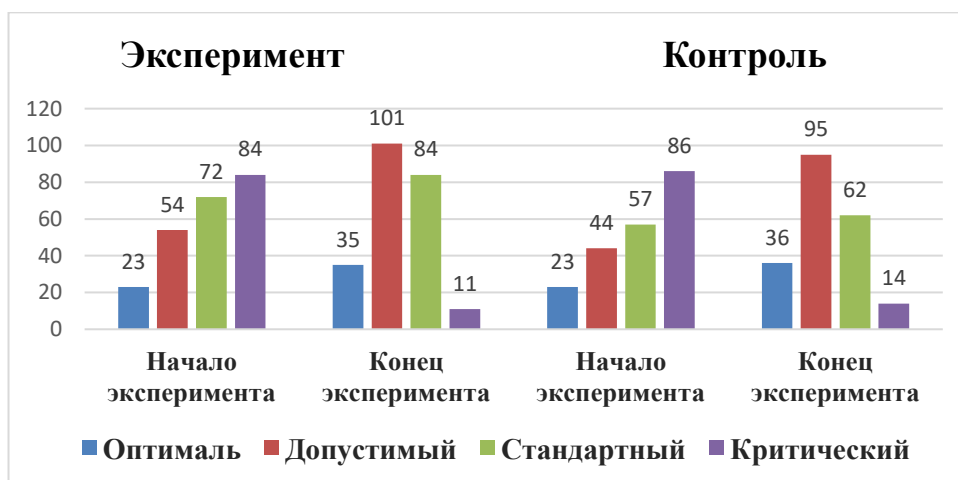


Рис. 5. Диаграмма результатов опытно-экспериментальной работы, проведённой в ИПКРС ДОО

На основе данных сведений проанализируем показатели успеваемости экспериментальной и контрольной групп. В ходе анализа обратим внимание на следующие результаты успеваемости директоров:

- на оптимальном и приемлемом уровнях наблюдается значительный рост;
 - показатели стандартного и критического уровней снизились.
- Это свидетельствует об эффективности проведённого эксперимента.

Таблица 2

Анализ экспериментальной группы

Уровень усвоения	Начало эксперимента (%)	Конец эксперимента (%)	Разница (%)
Оптимальный (5)	17,55	33,06	+15,51
Допустимый (4)	30,61	51,43	+20,82
Стандартный (3)	43,26	13,06	-30,20
Критический (2)	8,57	2,45	-6,12

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате теоретико-методологических и эмпирических анализов, проведённых в рамках исследования, сформулированы следующие выводы и разработаны практические рекомендации:

1. Систематизирован концептуально-терминологический аппарат. Уточнено содержание понятий «лидер», «качество» и «лидерские качества» исходя из особенностей системы дошкольного образования. Согласно этому, лидер научно интерпретирован как субъект управления, способный посредством личностных качеств, профессиональной компетентности, инициативности и силы социального влияния мобилизовать определённый коллектив на достижение стратегических целей, а качество — как устойчивый критерий, отражающий сущность объектов или личностных особенностей и отличающий их от других явлений.

2. Теоретически обоснована степень изученности проблемы. Установлено, что эффективность педагогических процессов в дошкольных образовательных организациях напрямую зависит от высокого лидерского потенциала руководящих кадров. Анализ научных источников по данной сфере показал, что вопрос совершенствования механизмов развития лидерских качеств директоров до настоящего времени системно не исследовался в качестве самостоятельного объекта изучения.

3. Выявлены деструктивные проблемы и профессиональные недостатки в системе. В результате практического мониторинга установлена недостаточность у руководителей в управленческой деятельности навыков эффективного направления коллектива, эмоционального интеллекта (неспособность управлять собственными эмоциями, низкий уровень стрессоустойчивости), а также навыков выхода из кризисных ситуаций без деструктивных последствий. Также выявлены наличие коммуникативных барьеров при интеграции идей у сотрудников и тенденция многих руководителей не идентифицировать себя в качестве лидера.

4. Спроектирована поэтапная модель развития. Дифференцированно выделены структурные компоненты и концептуальные составляющие лидерских качеств у директоров дошкольных образовательных организаций. На этой основе создана научно-теоретическая база поэтапного формирования лидерских качеств у руководителей.

5. Раскрыта функциональная структура модели. Обоснованы содержание, сущность и взаимосвязь целевого, концептуального, организационно-процессуального и результативного функциональных компонентов, направленных на развитие у директоров моделей стратегического, аналитического, оперативного, критического, системного и коммуникативного мышления.

6. Разработан усовершенствованный методический механизм. В практику внедрён механизм, основанный на специальных учебных модулях, интерактивных семинарах, развивающих тренингах и мастер-классах. В целях повышения имиджа руководителя и его активности в учебном процессе эффективно использовались концепция «Learning by doing» («Обучение через деятельность»), а также такие современные педагогические интерактивные технологии, как «Аквариум», «Язык тела лидера», «Упаковка чемоданов».

7. Определена интеграция подходов, отвечающих требованиям времени. Доказано, что синергетическое использование трансформационного, инновационного, цифрового, компетентностного подходов, а также коучинга и менторства в системе подготовки руководящих кадров и непрерывного повышения их квалификации является важным фактором, обеспечивающим адаптивную приспособляемость директоров организаций к современным изменениям.

8. Обосновано диагностическое мониторинговое обеспечение. Экспериментально подтверждены валидность и научно-практическая эффективность методики мониторинга-диагностики «Я — лидер», включающей методические рекомендации, при определении эталонных показателей руководителей и анализе динамики роста в процессе опытно-экспериментальной работы.

9. Верифицированы результаты эксперимента и коэффициент количественного роста. Итоговые показатели, полученные по завершении четырёхэтапной педагогической опытно-экспериментальной работы, показали превосходство предлагаемого механизма над традиционной системой. В результате математико-статистического анализа эмпирически полностью доказано, что уровень развитости управленческих и лидерских компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций повысился на 12% по сравнению с контрольной группой.

На основе проведённых теоретических и практических изысканий разработаны следующие рекомендации:

1. Исходя из современных требований, предъявляемых к сфере дошкольного образования, и потребностей инновационного управления образовательно-воспитательным процессом, усовершенствованный в рамках исследования механизм развития лидерских качеств целесообразно применять в качестве непрерывной и системной модели (постоянного корпоративного мониторинга) не только в период традиционных курсов повышения квалификации, но и в деятельности руководящих кадров в целом.

2. В целях трансформации управленческой стратегии директоров дошкольных образовательных организаций на базе территориальных методических центров рекомендуется организовать на регулярной и широкомасштабной основе, в сетевом масштабе, специальные семинары-тренинги, интерактивные занятия по кейс-стади, а также школы мастерства ведущих экспертов-руководителей, разработанные на основе предложенной модели.

3. В целях правового закрепления современных стандартов менеджмента в системе дошкольного образования целесообразно интегрировать стратегические, аналитические, системные и коммуникативные лидерские компетенции директора организации в качестве обязательного профессионального критерия в должностные инструкции директоров дошкольных образовательных организаций, а также в государственные квалификационные требования.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING ACADEMIC DEGREES
PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 UNDER THE INSTITUTE FOR RETRAINING
AND ADVANCED TRAINING OF HEADS AND SPECIALISTS OF
PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

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

KARIMOVA MADINABONU BAKHROMJON KIZI

**DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES OF DIRECTORS OF
PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE PROCESS OF
PROFESSIONAL DEVELOPMENT (ADVANCED TRAINING)**

13.00.07 — Management in Education

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

Tashkent– 2026

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation has been registered with the Supreme Attestation Commission under the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan under number B2025.2.PhD/Ped5331.

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

The abstract of the dissertation has been posted in three languages (Uzbek, Russian, and English (summary)) on the website of the Scientific Council (www.mdomoi.uz) and on the informational and educational portal "Ziyonet" (www.ziyonet.uz).

Scientific supervisor:

Eshpulatov Komil Abdisalomovich

Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences,
Associate Professor

Official opponents:

Ashurova Sanobar Yuldashevna

Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

Badalova Ma'suda Umarovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

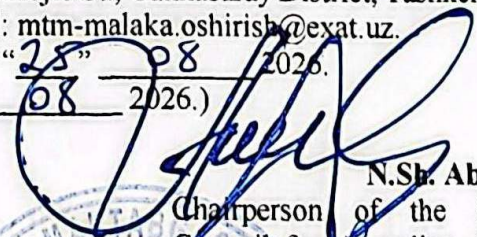
Leading organization:

Andijan State Pedagogical Institute

The defense of the dissertation will take place on "05" 09 2026 at 0⁰⁰ at a session of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees PhD.01/2025.27.12.Ped.07.01 under the Institute for Retraining and Advanced Training of Heads and Specialists of Preschool Educational Organizations (address: 64 Yusuf Khos Hojib St., Yakkasaray District, Tashkent, 100070. Tel.: (99871) 150-01-27; fax: (99871) 150-01-27; e-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz).

The dissertation may be reviewed at the Information and Resource Center of the Institute for Retraining and Advanced Training of Heads and Specialists of Preschool Educational Organizations (registered under number 98). Address: 64 Yusuf Khos Hojib St., Yakkasaray District, Tashkent, 100070. Tel.: (99871) 150-01-27; fax: (99871) 150-01-27; e-mail: mtm-malaka.oshirish@exat.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on "28" 08 2026.
(Register protocol No. 19 dated "25" 08 2026.)


N.Sh. Abdullaeva
Chairperson of the Scientific
Council for Awarding Academic
Degrees, Dr. Sc. (Pedagogy)
(DSc), Professor


Sh.M. Otakulov
Scientific Secretary of the
Scientific Council for Awarding
Academic Degrees, Dr. Phil.
(PhD) in Pedagogical Sciences,
Associate Professor


K.J. Riskulova
Chairperson of the Scientific
Seminar under the Scientific
Council for Awarding Academic
Degrees, Dr. Sc. (Pedagogy)
(DSc), Professor



INTRODUCTION

(Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation)

Relevance and demand of the dissertation topic. The global reforms and innovations being carried out in education systems worldwide are aimed at implementing continuous reforms in the field of education on a global scale in the 21st century, with the preschool education system occupying a special place in this process. The renewal of pedagogical approaches, technologies, and management methodologies makes it necessary to improve the managerial skills of directors. These reforms require a systematic approach to developing the leadership abilities of directors in order to introduce innovative management methods, effective management, and an individualized approach to teachers in the field of preschool education management.

The state policy being pursued worldwide, aimed at modernizing the field of education, as well as the reforms being implemented to improve the quality and effectiveness of the preschool education system, require directors of preschool educational organizations to possess modern leadership competencies. Managing an educational organization involves not only organizing administrative processes but also inspiring staff, orienting them toward innovative thinking, forming a system of quality service, and effective cooperation with parents, society, and teaching staff. At present, managerial skills alone are not sufficient for a director — as the leader of a team, he or she must possess such competencies as change management, strategic decision-making, problem-solving, and support for modern pedagogical approaches. Therefore, the development of the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development (advanced training) is highly relevant at the present stage.

In our Republic, in reforming the preschool education system and taking into account the demands of rapidly changing times, the improvement of the leadership qualities of directors of preschool educational organizations is of great importance. In the Concept for the Development of the Preschool Education System through 2030, President Sh.M. Mirziyoyev set requirements for improving the preschool education management system, creating a unified, multi-level, continuous education system that meets international requirements, and introducing fundamentally new approaches to advanced training and personnel development in the preschool education system.

This dissertation, to a certain extent, contributes to fulfilling the tasks set out in the Decrees of the President of the Republic of Uzbekistan dated March 19, 2025, No. UP-51, “On Additional Measures to Improve the Effectiveness of the Management System in the Sphere of Preschool and School Education”; dated September 30, 2024, No. UP-152, “On Additional Measures for the Further Improvement of the Quality and Effectiveness of Preschool Education”; dated October 29, 2020, No. UP-6097, “On the Approval of the Concept for the Development of Science through 2030”; in the Resolutions dated June 21, 2024, No. PQ-231, “On Additional Measures to Improve the System of Continuous Professional Development of Employees of Preschool and School Educational

Organizations”; dated May 8, 2019, No. PQ-4312, “On the Approval of the Concept for the Development of the Preschool Education System of the Republic of Uzbekistan through 2030”; as well as in the Resolutions of the Cabinet of Ministers dated August 27, 2024, No. 531, “On the Introduction of a Training System for Candidates for the Position of Director of a State Preschool Educational Organization through Managerial Training Courses, the Issuance of a Managerial Certificate to Them, and the Appointment of Candidates to the Position”; dated December 22, 2020, No. 802, “On the Approval of the State Standard for Preschool Education and Upbringing”, as well as in other legal and regulatory documents relevant to this field.

Compliance of the research with the priority directions of the development of science and technology of the Republic. The dissertation was carried out within the framework of priority direction I, “Ways of forming a system of innovative ideas for the social, legal, economic, cultural, and spiritual development of an information society and a democratic state, and their implementation,” of the development of science and technology of the Republic.

Degree of study of the problem. The issues of improving the managerial skills of directors of preschool educational organizations have been addressed by such scholars of our Republic as R.Kh. Juraev, S.T. Turgunov, N.Sh. Abdullaeva, T.N. Kalmuratov, Sh.N. Kosimova, G.N. Nigmatova, S.A. Olimov, and A.Z. Ganieva, whose research has scientifically substantiated the relationship between improving the training system for managerial personnel of preschool educational organizations, increasing the effectiveness of their managerial skills, and developing the competencies of management staff.

The specific problems of improving the leadership qualities of directors of preschool educational organizations have been studied by researchers from the Commonwealth of Independent States, including V.A. Petrovsky, L.S. Vygotsky, E.N. Aksenenko, G.M. Andreeva, O.G. Marchukova, L.V. Taikova, E.V. Markelova, and others, who have conducted a number of studies.

Research by foreign scholars on the leadership qualities of managers and the components of their professional competence is broad in scope, and there is a substantial body of scholarly work in this field. In particular, G. Simmel, H.J. Zenger, J. Folkman, W. Bennis, R. Stogdill, and many other researchers have devoted considerable attention to analyzing the professional competence of managers and their leadership qualities.

The scientific and theoretical analysis conducted shows that the measures, significance, and scientific-methodological foundations for improving the leadership qualities of the director of a preschool educational organization in the management process have not been fully disclosed. As a result, it is noted that research into improving the leadership qualities of directors of preschool educational organizations is a highly relevant task.

Relationship of the dissertation research to the research plans of the higher education institution where the dissertation was carried out. The dissertation research was carried out in accordance with the research plan of the

Institute for Retraining and Advanced Training of Heads and Specialists of Preschool Educational Organizations, within the framework of the scientific direction “Conceptual and Methodological Issues in the Development of the Preschool Education System” (2023–2025).

The purpose of the research is to develop scientific and methodological recommendations for the development of the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development (advanced training).

Research objectives:

- to clarify the possibilities, principles, and approaches for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations based on an analysis of scientific and pedagogical research;
- to improve the model for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development;
- to improve the mechanism for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development;
- to conduct experimental work on developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations and to develop criteria for evaluating results;
- to develop proposals and recommendations aimed at developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development.

The object of the research is defined as the process of developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the course of professional development, in which a total of 478 directors of preschool educational organizations took part.

The subject of the research comprises the content, forms, methods, tools, and mechanism for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development.

Research methods. The research employed theoretical methods (analytical, comparative, and correlational), diagnostic methods (surveys, testing, observation, purpose-designed instruments), prognostic methods (expert assessment, generalization of independent evaluations), as well as methods of pedagogical experimentation and mathematical statistics (statistical data processing, graphical presentation of results).

The scientific novelty of the research consists of the following:

- expanding the possibilities for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations, as well as management principles and approaches, based on an analysis of advanced foreign experience, through the scientific-theoretical substantiation of the concepts of “leader,” “leadership,” and “leadership qualities,” and by improving the typology of leadership;
- improving the model for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations by developing, on a differentiated basis,

didactic support aimed at developing strategic, systemic, and communicative thinking;

- improving the mechanism for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations through the integration, into the training-seminar process, of a set of interactive methods and practical trainings aimed at forming critical thinking, activity, and a reliable professional image;

- improving the process for evaluating the results of experimental work aimed at developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations, based on the “I am a Leader” methodology, which includes determining the level of development of leadership qualities and corresponding methodological recommendations.

The practical results of the research consist of the following:

- a mechanism has been developed for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations through the integration, into the training-seminar process, of a set of interactive methods and practical trainings aimed at forming critical thinking, activity, and a reliable professional image;

- a model has been developed for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations;

- a training-seminar curriculum, “Improving the Leadership Qualities of the Director of a Preschool Educational Organization,” has been developed, aimed at developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations and based on modern requirements and principles;

- a textbook, “Management in Education,” has been developed, aimed at developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations.

The reliability of the research results is confirmed by collections of materials from national and international scientific conferences, articles published in scholarly journals recommended by the Higher Attestation Commission as well as in foreign scientific journals, the validity of the analyses presented and of the effectiveness of the experimental work as assessed through methods of mathematical statistics, the implementation of the conclusions and recommendations into practice, and the confirmation of the results obtained by authorized bodies.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research results is determined by the fact that the theoretical and methodological foundations for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in the process of professional development have been improved; a scientific model has been developed based on the integration of modern educational management and leadership approaches; and mechanisms have been scientifically substantiated for developing directors’ competencies in strategic thinking, effective communication, team management, motivation-building, organizing innovative activity, and change management.

The practical significance of the research results lies in the fact that it has become possible to enrich professional-development programs for directors of preschool educational organizations with innovative methods, interactive

educational technologies, trainings, case studies, and elements of coaching and mentoring aimed at developing leadership competencies; it also contributes to developing directors' practical skills in effectively managing their teams, motivating staff, constructively resolving conflicts, making decisions, and improving the management of educational quality.

Implementation of the research results. On the basis of the theoretical and practical proposals developed for the improvement of the leadership qualities of directors of preschool educational organizations, the following scientific and methodological results have been obtained:

based on the expansion of opportunities for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations, and of management principles and approaches through an analysis of advanced foreign experience and the scientific-theoretical substantiation of the concepts of “leader,” “leadership,” and “leadership qualities,” [findings and recommendations have been introduced] for improving the leadership qualities of directors of preschool educational organizations in accordance with their individual managerial capabilities;

methodological recommendations based on the novelty of the improved model for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations — through the development, on a differentiated basis, of didactic support aimed at developing strategic, systemic, and communicative thinking — have been incorporated into the content of the modules “Modern Management Methods” and “Management in Education” (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated December 12, 2025, No. 03-33-3375). As a result, the quality and effectiveness of the educational process for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations have been improved;

the textbook “Management in Education,” created on the basis of the mechanism for developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations through a set of interactive methods and practical trainings aimed at forming critical thinking, activity, and a reliable professional image, has been introduced into the educational process (order of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation dated October 7, 2025, No. 387). As a result, the content of the trainings and practical sessions conducted within the training modules has been enriched with modern management technologies, and the reflective skills of management personnel have been strengthened;

information on the improvement, on the basis of the “I am a Leader” methodology (which includes determining the level of development of leadership qualities and corresponding methodological recommendations), of the process for evaluating the results of experimental work aimed at developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations has been incorporated into the experimental work process (certificate of the Ministry of Preschool and School Education dated December 12, 2025, No. 03-33-3375). As a result, the effectiveness of experimental work on developing the leadership qualities of directors of preschool educational organizations has been increased, and the

possibilities for determining the level of development of directors' leadership qualities have been expanded.

Approbation of the research results. The results of this research were presented at 2 international and 8 national scientific-practical conferences.

Publication of the research results. A total of 16 scientific and methodological works have been published on the topic of the dissertation, including 1 textbook, 1 training-seminar curriculum, 2 articles in national scholarly journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for publishing the principal scientific results of doctoral dissertations, and 1 scientific article in foreign journals and journals of CIS countries.

Structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, 8 sections, general conclusions and recommendations, a list of references, and appendices; its total volume is 138 pages.

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

I bo'lim

1. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayonida liderlik ko'nikmalarini takomillashtirish dolzarb ijtimoiy muammo sifatida. "Muғallim хэм ўзликсиз билимлендириў" ilmiy-metodik jurnali (1/1 2024) 388–395-betlar (13.00.00. №20).

<https://academicsbook.com/index.php/MXYB/article/view/3274>

2. Karimova M.B. Rahbar va xodimlar imijiga qo'yiladigan zamonaviy yondashuvlar. Ijtimoiy-gumanitar sohada ilmiy-innovatsion tadqiqotlar. Ilmiy metodik jurnal (2026-yil 3-son) 452–455-betlar. (13.00.00. №9)

<https://publishscience.uz/sirsh/article/view/730/570>

3. Irgasheva M.B. Development of leadership qualities of cadre as a current social pedagogical problem. "Science and innovation" xalqaro ilmiy jurnali (2023-yil 3-sonida) UIF 8.2 392–394-betlar.

<https://zenodo.org/records/7771898>

4. Karimova M.B. The importance of developing leadership qualities in preschool education organization directors and its impact on management efficiency. Current research journal of pedagogics (Issn –2767-3278) SJIF 8.1 Volume 05 Issue 11 25.11.2024. 134–136-betlar.

<https://doi.org/10.37547/pedagogics-crjp-05-11-27>

5. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarida liderlik sifatlarini rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlari. Models and methods in modern science, xalqaro ilmiy konferensiya, Fransiya (2025-yil aprel) 172–175-betlar.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15147659>

6. Karimova M.B. Barriers to developing leadership qualities in preschool education organization directors during professional development in Uzbekistan. "International Conference on Adaptive Learning Technologies" xorijiy konferensiya (13.08.2025) 6–7-betlar.

<https://top-conferences.us/index.php/ICALT/article/view/2243>

7. Irgasheva M.B. Lider kim va maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlariga zahira kadrlar tayyorlashda ular qanday qilib lider bo'lishi mumkin? T.N.Qori Niyoziy nomidagi O'zPFITda "Raqamli texnologiyalar davrida tillarni o'qitishning psixologik-pedagogik jihatlarini" nomli respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi to'plami (2023-yil 2-iyun) 254–258-betlar.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7993560>

8. Irgasheva M.B. Innovatsion ta'lim sharoitida maktabgacha ta'lim muassasalarida faoliyat olib boruvchi tarbiyachilarning liderlik kompetensiyasi masalasi. International scientific-practical conference "Strategies for the development of professional competence of future teachers based on the approach of cultural studies: Problems and solutions" (17.10.2023) 413–415-betlar.

<https://zenodo.org/records/10014730>

9. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining malaka oshirish jarayonida liderlik sifatlarini takomillashtirish tamoyillari. Toshkent davlat agrar universiteti "Science and innovation" xalqaro ilmiy jurnali bilan hamkorlikda "Yoshlar huquqlari: imkoniyatlar va himoya qilish mexanizmlari" Respublika ilmiy-amaliy anjumani (29.03.2024) 467–470-betlar.

<https://zenodo.org/records/10893632>

10. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik funksiyalari mohiyati. "Maktabgacha ta'lim tizimi xodimlarini rivojlantirish: amaliyot va xorijiy tajriba" Respublika ilmiy-amaliy anjumani (23–24-may 2024.) 307–311-betlar.

<https://zenodo.org/records/11239488>

11. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlarining liderlik sifatlarini rivojlantirish. Fan va texnologiyalar universiteti "Innovatsion investitsiyalash jarayonlarini fan-ta'lim, ishlab chiqarish va iqtisodiyotdagi integratsiyalashuvi: muammo va yechimlar" Respublika ilmiy-amaliy anjumani (24.04.2025) 220–221-betlar.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15354994>

12. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining liderlik sifatleri rivojlanishida yuzaga keladigan to'siqlar. "Zamonaviy ta'lim tizimi taraqqiyotida integrativ yondashuv: muammolar, yechimlar va istiqbollar" xalqaro amaliy konferensiya (5-6.05.2025) 704–706-betlar.

<https://ilmiyanjumanlar.uz/conferences/conference/id/102>

13. Karimova M.B. Maktabgacha ta'lim tashkilotini boshqarishning zamonaviy usullari. "Zamonaviy dunyoda pedagogika va psixologiya: nazariy va amaliy izlanishlar" nomli ilmiy-amaliy onlayn konferensiya (28.11.2025) 59–61-betlar.

<https://in-academy.uz/index.php/zdpp/article/view/67010>

14. Karimova M.B. Zamonaviy va muvaffaqiyatli rahbar. International Conference on Linguistic, Pedagogy and Education xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya (19.03.2026) 161–166-betlar.

<https://conf.innovascience.uz/index.php/ICLPE/article/view/671/595>

Avtoreferat “Til va adabiyot ta’limi” jurnali tahririyati tomonidan 2026-yil 24-avgustda tahrirdan o‘tkazildi.



№ 6196006

Bosishga ruxsat etildi: 22.05.2026.
Bichimi: 60x84 ^{1/16} «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 3. Adadi 100. Buyurtma: № 018
Tel: (90) 915 83 70; (90) 818 81 99
Guvohnoma reestr № 6196006
“ABSATTAROV D.A.” YaTT korxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent sh., Yakkasaroy tumani, Bratislava ko‘chasi, 9A-uy.