

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАҲБАР ВА МУТАХАССИС  
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ  
ИНСТИТУТИ, БОШ ИЛМИЙ МЕТОДИК МАРКАЗИ ҲУЗУРИДАГИ  
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.30.05.2018.Ped.68.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ-ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

**ТЕМИРОВ ДИЛШОД ШЕРАЛИЕВИЧ**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИНИ БОШҚАРИШНИНГ  
МЕТОДОЛОГИК ВА ТАШКИЛИЙ-ПЕДАГОГИК АСОСЛАРИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

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

**Тошкент – 2019**

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

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

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

**Темиров Дилшод Шералиевич**

Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш..... 3

**Темиров Дилшод Шералиевич**

Совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования..... 23

**Temirov Dilshod Sheralievich**

Improving methodological, organizational-pedagogical basis of managing general secondary educational institution..... 43

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works..... 47

**ХАЛҚ ТАЪЛИМИ ТИЗИМИ РАҲБАР ВА МУТАХАССИС  
ХОДИМЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ  
ИНСТИТУТИ, БОШ ИЛМИЙ МЕТОДИК МАРКАЗИ ҲУЗУРИДАГИ  
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.30.05.2018.Ped.68.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ-ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

**ТЕМИРОВ ДИЛШОД ШЕРАЛИЕВИЧ**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МУАССАСАСИНИ БОШҚАРИШНИНГ  
МЕТОДОЛОГИК ВА ТАШКИЛИЙ-ПЕДАГОГИК АСОСЛАРИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 – Таълимда менежмент**

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

**Тошкент – 2019**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2018.3.PhD/Ped701 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Ўзбекистон педагогика фанлари илмий-тадқиқот институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус ва инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) ва «ZiyoNET» Ахборот-таълим порталида ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Юлдашев Мақсуджон Абдуллаевич**  
педагогика фанлари доктори

**Расмий оппонентлар:**

**Вахобов Маъруфжон Маликович**  
педагогика фанлари доктори

**Акрамова Шахноза Аброровна**  
педагогика фанлари доктори

**Ётақчи ташкилот:**

**Жиззах давлат педагогика институти**

Диссертация ҳимояси Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти, Бош илмий методик маркази ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.30.05.2018.Ped.68.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2019 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; Web-site: [www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz); E-mail: [avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz)).

Диссертация билан Халқ таълими тизими раҳбар ва мутахассис ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институтининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_\_\_ рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100095, Тошкент шаҳри, Олмазор тумани, Зиё кўчаси, 6-уй. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Диссертация автореферати 2019 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ куни тарқатилди.  
(2019 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси).

**Н.Х. Раҳмонкулова**

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

**А.А. Баҳрамов**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш котиби, ф-м.ф.н., доцент.

**Э.Р. Юзликаева**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, п.ф.д., профессор.

## КИРИШ (докторлик (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳон ҳамжамияти билан интеграциялашув жараёни кечаётган ҳозирги вақтда ривожланишнинг асосий омиллари сифатида таълимни давлат-жамият шаклида бошқариш эътироф этилмоқда. Бу, ўз навбатида, барча даврларда бўлгани каби таълим муассасасини бошқариш контекстида таълим сифатини жамоатчилик асосида ва мустақил тарзда баҳолаш, таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришни такомиллаштириш, таълим тизимининг барча мураккаб ташкилий элементларини чуқур таҳлил этиш асосида такомиллаштириш, таълим муассасасини бошқаришда таълим муассасаси, фуқаролар ва давлат манфаатларини интеграциялаш, таълимни бошқаришнинг ҳозирги давр жамиятининг ўзгариб бораётган эҳтиёжларини таъминловчи механизмларини жорий этиш заруриятининг юзага келишига сабаб бўлмоқда.

Жаҳонда таълимни бошқаришнинг назарий-методологик жиҳатларини тадқиқ қилиш, таълим муассасалари ривожланишини бошқариш, таълим муассасасига мослашувчан бошқарув тизимларини ҳамда таълим муассасаларини бошқаришнинг давлат-жамият ҳамкорлигига асосланган механизмларини жорий этиш, таълим жараёни иштирокчиларининг таълим муассасасини бошқаришга бўлган муносабатларини таҳлил қилиш асосида бошқариш тизимини такомиллаштириш каби йўналишлар бўйича тадқиқотлар олиб борилмоқда. Мазкур илмий изланишлар таҳлили шуни кўрсатмоқдики, умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган педагогик жараён моделини яратиш, таълим муассасасининг ўзини ўзи баҳолаш даражасини ифодаловчи индикаторлар таркибини аниқлаштириш, таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси, таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик методлари ва технологияларини аниқлаштириш муаммолари ҳозирги вақтда алоҳида долзарблик касб этмоқда.

Бугунги кунда республикамизда халқ таълими тизимини тубдан ислоҳ қилиш борасида амалга оширилаётган тизимли чора-тадбирлар натижасида умумий ўрта таълим муассасаларининг моддий-техник баъзаси, ҳуқуқий-меъёрий, методик таъминоти босқичма-босқич мустаҳкамланмоқда. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш, давлат хизматининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини ривожлантириш, жамоатчилик назорати механизмларини амалда татбиқ этиш, жамоатчилик назоратини амалга оширишнинг замонавий шакллари ривожлантириш, ижтимоий шерикликнинг самарасини ошириш”<sup>1</sup> каби йўналишлар белгиланган бўлиб, бу ўз навбатида мазкур жараённи тадқиқ этиш ва таҳлилий йўналишга эга бўлган педагогик тизим сифатида кўриб чиқишда умумий ўрта таълим муассасаларини давлат-жамият шаклида

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда.

бошқаришни ривожлантиришнинг тарихий тараққиёт йўли ҳамда замонавий тенденцияларини аниқлаш, таълим муносабатлари катнашчиларининг субъективлигини шакллантириш принциплари асосида таълим муассасасини ўзини ўзи баҳолаш технологиясини ишлаб чиқиш, таълимни давлат-жамият шаклида бошқаришнинг мазмуни, вазифалари, принципларини аниқлаштириш каби тадқиқотларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” ПФ-4947-сон Фармони, 2018 йил 5 сентябрдаги “Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ-5538-сон Фармони ва “Халқ таълими тизимида бошқарувнинг янги тамойилларини тадбиқ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3931-сон қарори, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 15 мартдаги “Умумий ўрта таълим тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги 140-сон ва 2017 йил 6 апрелдаги “Умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълимининг давлат таълим стандартларини тасдиқлаш тўғрисида” 187-сон қарорлари ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналиши доирасида бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Таълим муассасаларини бошқариш назариясининг умумий асослари юртимиз олимлари Р.Х.Джураев, У.И.Иноятов, С.Т.Турғунов, М.А.Юлдашев, Х.Ф.Рашидов, Ж.Ғ.Йўлдошев, Ш.Э.Қурбонов, Э.Сейтхалилов, М.Мирқосимов, Р.Ш.Ахлидинов, М.М.Вахобов, Н.Қ.Ахмедова, Т.И.Шамова, А.В.Шин, Қ.О.Шодмонов кабилар томонидан тадқиқ қилинган.

Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришни такомиллаштириш назариясига оид тадқиқотлар МДХ олимларидан А.И.Адамский, Н.В.Акинфиева, В.И.Бочкарев, А.Ф.Гузаирова, В.А.Карпов, Ю.А.Конаржевский, В.Ю.Кричевский, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, А.А.Орлов, Л.П.Погребняк, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, А.Т.Харисова, С.В.Хохлова, А.М.Цирульников ва бошқалар томонидан олиб борилган.

Таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасини бошқаришдаги фаолиятига оид талаб ва меъёрлар тартибини мустаҳкамловчи норматив-ҳуқуқий асослар, таълимни бошқариш соҳасидаги тадқиқотлар Edward Sallis, E.El-Khawas, P.Schargel Franklin, L.Harvey, J.Burgard Jeffrey, Marmar Mukhopadhyay, Paulo Santiago, Deborah Nusche, Thomas Radinger, A.Saltzman, G.Yukl, D.F.Westerheijden, М.Х.Мескон, Б.З.Мильтнер, Ф.Хедоури, I.Ansoff, А.Файол каби хорижий мамлакатларнинг педагог, психолог, иқтисодчи, файласуф, социолог олимлари томонидан тадқиқ этилган.

Таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқариш принциплари ва уни амалга оширишнинг турли жиҳатлари мамлакатимиз олимлари У.И.Иноятов, Н.Қ.Ахмедова, Х.Ф.Рашидов, У.Ш.Бегимқулов, М.А.Юлдашев, М.М.Вахобов; МДХ мамлакатларининг Н.В.Акинфиева, В.И.Бочкарев, А.Ф.Гузаирова, М.Н.Гулько, А.И.Кузнецов, А.А.Седельников, А.М.Цирульников каби иқтисодчи, файласуф, социолог, педагог, психолог олимлари томонидан ўрганилиб, илмий-методик асослари ишлаб чиқилган.

Таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқариш юзасидан турли соҳа олимлари томонидан илмий изланишлар олиб борилган бўлса-да, бироқ педагогика фанида бу борада ўзининг мантикий ечимини топмаган муаммолар мавжуд. Жумладан, таълим муносабатлари ҳамда бунга қизиқувчи томонларни таълим муассасасини бошқаришга жалб этиш концепцияси ва ташкилий-педагогик механизмлари ишлаб чиқилмаганлиги бу борада чуқур илмий ёндашувлар, янги билимларга бўлган эҳтиёж юзага келганлигини кўрсатмоқда.

**Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган илмий-тадқиқот муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Ўзбекистон Педагогика фанлари илмий-тадқиқот институти илмий ишлар режасига мувофиқ А1-ХТ-1-33147 – “Узлуксиз таълим тизимида педагогик жараёнларни ташкил этишни бошқариш сифат ва самарадорлигини ошириш технологиялари” (2012-2014 й.й.) ҳамда ПЗ-2014-0910185149 – “Умумий ўрта таълим тизимида ўқувчиларнинг компетенцияларини шакллантиришга йўналтирилган таълим технологиялари” (2014-2016 й.й.) амалий тадқиқот лойиҳалари доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик тизимини такомиллаштиришга қаратилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларининг педагогика фани ва таълим амалиётидаги мавжуд ҳолатини таҳлил қилиш;

умумий ўрта таълим муассасаларини давлат-жамият шаклида бошқаришни ривожлантиришнинг тарихий тараққиёт йўли ҳамда замонавий тенденцияларини таҳлил қилиш;

таълим муассасасини бошқаришдаги жамоатчилик иштирокини кенгайтириш асосида таълим муассасасини ўзини ўзи баҳолаш технологиясини такомиллаштириш;

таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси самарадорлигини аниқлашга оид экспериментал тадқиқот натижалари асосида илмий асосланган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида Тошкент шаҳри, Наманган, Самарқанд ва Тошкент вилоятларидаги умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган педагогик жараёнлар белгиланди.

**Тадқиқотнинг предметини** умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган педагогик жараённинг шакл, метод ва воситалари ташкил этади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида тарихий-қиёсий таҳлил, кузатиш, ижтимоий сўров, умумлаштириш, таълим тизимини бошқаришни ривожлантириш бўйича илғор тажрибани ўрганиш, педагогик прогностика, педагогик ташхислаш, педагогик тажриба-синов, математик-статистик таҳлил усулларидан фойдаланилди.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги:**

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини ифодаловчи педагогик жараён модели таълим субъектларининг ўзаро ҳамкорлиги стратегиясини белгилаш асосида такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик асослари таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришдаги сайлаш, маслаҳат ва келишув принциплари асосида такомиллаштирилган;

таълим муассасасининг ўзини ўзи баҳолаш даражасини ифодаловчи режалаштирилганлик, ташкил этилганлик, мотивация, назорат, мувофиқлаштирилганлик каби индикаторлар таркиби таълим муассасасини бошқаришдаги жамоатчилик иштирокини кенгайтириш асосида такомиллаштирилган;

таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик методлари ва технологияларини аниқлаштириш асосида такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагиларда ўз аксини топган:

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган педагогик жараён модели такомиллаштирилган;

таълим муассасаси ва бошқарувга оид таърифлар муаллифлик ғояларига асосан такомиллаштирилган;

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган педагогик жараённинг шакл, метод ва воситалари таклиф қилинган;

таълим муассасаларини давлат-жамият шаклида бошқаришни ривожлантиришнинг тарихий тараққиёт йўли ҳамда замонавий тенденциялари таҳлил этилган;

таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси такомиллаштирилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончилиги** қўлланган ёндашув ва усуллар, унинг доирасида фойдаланилган назарий маълумотларнинг расмий манбалардан олингани, келтирилган таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлигининг математик статистика методлари воситасида

асосланганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётга жорий қилинганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли органлар томонидан тасдиқлангани билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти таълим муассасасининг ташкилий-педагогик тузилмасида таълим муносабатларини такомиллаштиришга йўналтирилган муайян педагогик тизим, таълим муассасасининг ўзини ўзи баҳолаш методикаси, умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини ифодаловчи педагогик жараён модели, ушбу моделнинг педагогик-психологик асослари, уни амалиётда қўллашнинг қулай шарт-шароитлари ҳамда ишлаб чиқилган таклифлардан фойдаланиш билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти шундаки, педагогика назарияси курси педагогик тадқиқотнинг тажриба-синов ишлари қатнашчиларини танлаб олишнинг психологик-педагогик экспертиза методикаси; таълим муносабатлари қатнашчиларининг таълим муассасасига субъектив муносабатларига оид тадқиқот ўтказиш методикаси; таълим муассасасини бошқариш педагогик лойиҳалаш технологиялари билан бойитилгани, унинг умумий ўрта таълим муассасаси раҳбарлари иш тажрибасини кенгайтиришга хизмат қилиши билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

умумий ўрта таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришнинг ташкилий-педагогик структурасида таълим муносабатларини такомиллаштириш, умумий ўрта таълимнинг муддатлари ҳамда турларининг ўзига хос функционал хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда муассасани давлат-жамият шаклида бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган таклифларидан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Умумий ўрта таълим тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида” 2017 йил 15 мартдаги 140-сон қарори 1-илоvasи билан тасдиқланган “Умумий ўрта таълим тўғрисида Низом”нинг 8-бобини шакллантиришда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2017 йил 6 ноябрдаги 01-02/1-7-468-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик асослари таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришдаги сайлаш, маслаҳат ва келишув принциплари асосида такомиллаштириш имконини берган;

замонавий жамиятнинг ижтимоий буюртмасига мувофиқ умумтаълим муассасаларининг моддий-техник баъзаси, методик таъминоти, умумий ўрта таълимнинг муддатлари ҳамда турларини ўзгартиришда илғор хорижий тажрибалардан фойдаланишга қаратилган таклифлардан Халқ таълими вазирлигининг 2017 йил 10 августдаги 258-сонли буйруғи билан тасдиқланган “Халқ таълими тизимида узлуксиз малака ошириш жараёнларини ташкил этиш тўғрисида” Низом, ЮНИСЕФ халқаро ташкилоти билан ҳамкорликда тайёрланган “Умумий ўрта таълим сифати кўрсаткичлари” номли мактаб

рахбарлари ва ўқитувчилари учун йўриқномани ишлаб чиқишда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2017 йил 6 ноябрдаги 01-02/1-7-468-сон маълумотномаси). Натижада таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик методлари ва технологияларини аниқлаштириш асосида такомиллаштириш имконини берган;

умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асослари, таълим субъектларининг ўзаро ҳамкорлиги, таълим муассасасини ўзини ўзи баҳолаш даражаси, таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришга оид муаллифлик ҳолатларидан ПЗ-2014-0910185149-рақамли “Умумий ўрта таълим тизимида ўқувчиларнинг компетенцияларини шакллантиришга йўналтирилган таълим технологиялари” (2015-2017 й.й.) амалий тадқиқот лойиҳа доирасида яратилган “Умумий ўрта таълим тизимида ўқувчиларнинг компетенцияларини шакллантиришга йўналтирилган таълим технологиялари” (I қисм) ўқув-услугий қўлланма ҳамда “Ўқувчиларда компетенцияларнинг шаклланганлигини ташхислаш ва коррекциялаш методикалари” номли услубий қўлланмаларни тайёрлашда фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2017 йил 6 ноябрдаги 01-02/1-7-468-сон маълумотномаси). Натижада умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини ифодаловчи педагогик жараён модели таълим субъектларининг ўзаро ҳамкорлиги стратегиясини белгилаш асосида такомиллаштиришга хизмат қилган;

таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатларини диагностика қилиш методикаси, таълим муассасасини ўзини ўзи баҳолаш даражасини ифодаловчи индикаторлар таркибини такомиллаштиришга доир таклифларидан Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 сентябрдаги “Халқ таълимини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ–5538-сон Фармонида мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Таълим сифатини назорат қилиш давлат инспекцияси ва Халқ таълими вазирлигининг 2018 йил 17 декабрдаги “Умумтаълим муассасаларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини тасдиқлаш тўғрисида”ги 9-мх ва 14-мх-сон қарорлари 1-иловаси билан тасдиқланган “Умумтаълим муассасаларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари”ни шакллантиришда фойдаланилган (Таълим сифатини назорат қилиш давлат инспекциясининг 2018 йил 24 декабрдаги 84-01-457-сон маълумотномаси). Натижада таълим муассасасининг ўзини ўзи баҳолаш даражасини ифодаловчи режалаштирилганлик, ташкил этилганлик, мотивация, назорат, мувофиқлаштирилганлик каби индикаторлар таркиби таълим муассасасини бошқаришдаги жамоатчилик иштирокини кенгайтириш асосида такомиллаштириш имконини берган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 15 та республика ва 4 та халқаро форум ҳамда илмий-амалий анжуманда муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 33 та илмий ишлар чоп этилган, шулардан, 1 та монография, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 10 та мақола, шундан, 9 таси республика ва 1 таси хорижий журналларда чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, учта боб, хулоса ва тавсиялар, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан таркиб топган. Асосий мазмун 149 бетда ёритилган.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

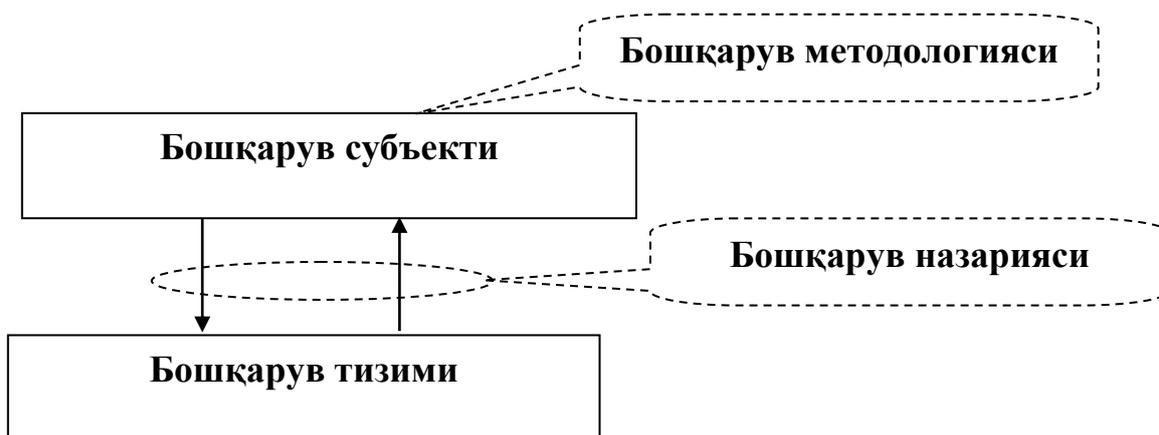
**Кириш** қисмида тадқиқотнинг долзарблиги асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети аниқланган, ишнинг фан ва технологияларни ривожлантиришнинг муҳим йўналишларига мослиги кўрсатилган. Тадқиқотнинг илмий янгилиги, амалий натижалари, натижаларнинг ишончилиги, назарий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши, эълон қилинганлиги, ишнинг тузилиши борасида маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **“Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш жараёнининг методологик ва ташкилий-педагогик асослари”** деб номланган биринчи бобида умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш жараёнининг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш – ижтимоий педагогик зарурият сифатида асосланган. Шунингдек, таълим муассасасини давлат ва жамоатчилик асосида бошқаришнинг замонавий тенденциялари таҳлил қилинган, таълим муносабатлари – таълим муассасаларини бошқариш объекти сифатида кўриб чиқилган.

Мазкур бобда таълим муассасаларининг миссияси, аввало, таълим олувчиларга таълим ва тарбия беришни таъминлашдан иборат бўлган функциясининг мураккаблиги билан ажралиб туриши таъкидланган. Таълим муассасасининг фаолият кўрсатиши ва ривожланишига имкон берувчи ҳуқуқий асоси ҳам унинг хусусиятлари сирасига киради.

Диссертацияда мамлакатимизда таълим муассасасининг асосий хусусиятлари сифатида таълимнинг ижтимоий фаровонликнинг асосий негизи сифатида давлат томонидан қўллаб-қувватланиши эътироф этилган. Замонавий таълим муассасалари айни даврда рақобат муҳитида фаолият кўрсатмоқда. Шунинг учун ҳам ота-оналар ўз фарзандларига яхши таълим ва тарбиявий муҳитни тақдим этиши мумкин бўлган таълим муассасаларини танлашга ҳаракат қиладилар.

Бошқарув методологияси бошқарув фаолиятини ташкил этиш ҳақидаги, яъни бошқарув фаолияти ҳақидаги таълимот ҳисобланади. Бошқарув фаолияти асосий эътиборни бошқарув субъекти билан бошқариладиган тизимнинг ўзаро алоқадорликдаги фаолиятига қаратади (1-расмга қаранг).



**1-расм. Бошқарув методологияси ва назариясининг ўзаро алоқадорликдаги фаолият тизими**

“Бошқарув фаолиятининг методологияси” сифатида қуйидагиларни тавсия этиш мумкин: 1) Бошқарув фаолиятининг тавсифи: унинг ўзига хосликлари ва принциплари. 2) Бошқарувнинг қуйидаги компонентлардан иборат мантиқий структураси: бошқарув фаолиятининг субъекти, объекти, предмети, шакллари, воситалари, методлари ва унинг натижалари. 3) Бошқарув фаолиятининг структураси.

Бошқарув фаолиятини кўриб чиқишнинг тўрт даражасини алоҳида кўрсатиш мумкин: концептуал даража (бошқарув фаолиятининг умумий категорияларидан фойдаланилади); таҳлил даражаси (бошқарув субъектларининг фаолият кўрсатиш қонуниятларини аниқлаш имконини берувчи деталлаштирувчи тавсиф); синтез даражаси (бошқарув субъектларининг фаолият кўрсатишининг энг самарали усулларини топиш имкониятларини берувчи аниқлаштирувчи тавсиф); амалга ошириш даражаси (аниқ белгиланган шароитларда мавжуд барча жиҳатларни эътиборга олувчи ҳам бошқарув фаолияти, ҳам бошқариладиган субъектлар фаолиятининг оптимал даражаси).

Таълимни давлат-жамият шаклида бошқаришнинг асосий кўрсаткичлари сифатида қуйидагиларни эътироф этиш мумкин: таълимнинг ҳар бир субъектига муайян ваколат ва масъулият юклатилган бошқарув тузилмасининг мавжудлиги; таълимни бошқаришнинг барча даража (қатлам)ларида бошқаришнинг давлат ва субъектлар ўртасида ваколат ҳамда масъулларни тақсимлашда ўзаро келишган ҳолда ҳамкорликдаги фаолиятга асосланганлиги; таълимни бошқаришнинг давлат ва жамоатчилик шакллари томонидан юзага келадиган зиддият ва қарама-қаршиликларни ҳал этишнинг ҳамкорликка асосланган тизимининг мавжудлиги.

*Таълим муассасасини бошқаришнинг давлат-жамият шакли* – бу таълимнинг ҳар бир субъектига маълум ваколат ва масъулият юклатилган, таълимни бошқаришнинг барча даража (қатлам)ларида давлат ҳамда субъектлар ўртасида ўзаро ҳамкорликка асосланган бошқарув шакли.

Таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришнинг мақсади шахслар, жамият ва давлат манфаатларининг давлат ва жамият нуқтаи

назаридан оптимал тарзда мувофиқлигини таъминлашдан иборат. Унинг асосий вазифалари қаторида қуйидагиларни келтириш мумкин: таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасаларини бошқаришдаги қонуний белгиланган ҳуқуқларини таъминлаш; таълимни давлат йўли билан бошқаришни демократлаштириш; таълим муносабатлари иштирокчиларининг қизиқиш ва эҳтиёжларини қондириш.

Белгиланган мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар ҳал этилиши лозим: таълим муассасасининг миссиясини аниқлаш; давлат-жамият шаклидаги бошқарувининг самарали моделларини такомиллаштириш; ҳисоботларнинг ошкоралигини ва жамоатчилик экспертизасини оммалаштириш; давлат-жамият бошқаруви органлари вакилларининг барча категорияларини тайёрлаш тизимини ривожлантириш; жамоатчиликнинг таълим муассасасини бошқаришдаги иштирок этиш имкониятлари, давлат-жамият органлари фаолияти натижалари, фуқароларнинг давлат-жамият шаклидаги бошқарувда иштирокига қизиқишни оширувчи чора-тадбирларни амалга ошириш ҳақидаги маълумотлардан хабардор қилиш кўламини кенгайтириш; таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришда иштирокчиларнинг самарали ҳамкорлигини ривожлантириш.

Таълим муассасасини давлат-жамият шаклидаги бошқарувнинг ривожланишида унинг нафақат асосий йўналишларини, фаолият тизимлари, мақсади, вазифалари, мазмуни, ташкилий тузилишини, балки қатнашчилар ўртасида юзага келадиган муносабатларни ҳам белгилаб берувчи принциплари муҳим рол ўйнайди.

Тадқиқотда умумий ўрта таълим муассасаси истиқболини белгилаш параметрлари сифатида қуйидагилар келтирилган: таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқариш субъектларининг фаолият кўрсатиш шароитларини яхшилашга қўшган ҳиссаси (молиявий таъминот; меъёрий-ҳуқуқий база билан таъминланганлиги; таълим муносабатлари иштирокчиларининг ахборот билан таъминланганлиги); таълимни давлат-жамият бошқаруви субъектларининг таълим жараёни ҳолатини яхшилашга қўшган ҳиссаси (таълим жараёни қатнашчиларининг таълим муассасасини бошқаришдаги ҳуқуқларини рўёбга чиқариш; таълим муносабатлари қатнашчиларининг ўзаро муносабатларини барқарорлаштириш; таълим жараёнининг сифати; синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишлар сифати); таълим муассасасини давлат-жамият шаклида бошқаришда субъектларнинг таълим жараёни сифатини яхшилашга қўшган ҳиссаси (ўқувчиларнинг билими, малака ва кўникмаларининг даражаси; таълим олувчиларнинг тарбияланганлик даражалари; таълим олувчиларнинг меҳнат фаолиятига ва касбий таълимни давом эттиришга тайёрлиги).

Таълим муассасасини бошқарув жараёнига, таълим маконига жамоатчилик ташаббусини кириб боришида бир қатор муаммолар келиб чиқмоқда. Жумладан: таълим тизимини бошқаришда унинг турли субъект ва даражалари ўртасидаги ваколатлар чегарасининг аниқланмаганлиги; таълим муассасаларини бошқаришнинг давлат ва жамоатчилик органларининг фаолиятини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий база аниқ ишлаб

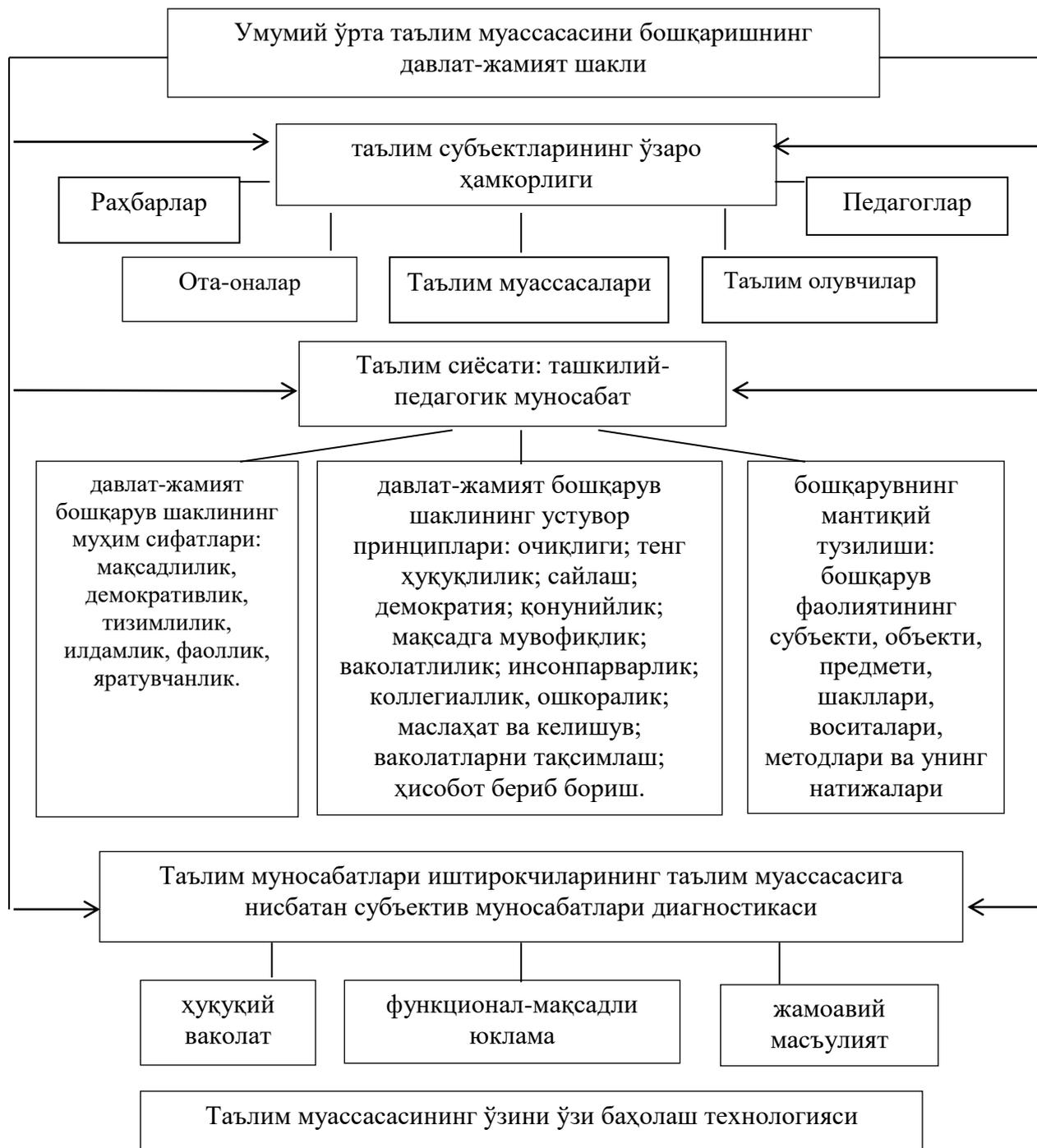
чиқилмаганлиги; таълим жараёнлари субъектлари ҳамкорлигини ҳуқуқий тартибга солишдаги ноаниқликлар; таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш учун ота-оналар бадаллари (хайрия)ни жалб этишнинг легитимлиги (легитим, французча “legitime”, лотинча “legitimus” – қонуний, муайян давлатда амал қилаётган қонунга мувофиқлик).

“Ташкилий-педагогик муносабат” тушунчасини илмий педагогик атама сифатида тушуниш учун таълим муассасаси педагогик воқелигини унинг бошқарув аспектларини ўрганиш нуқтаи назаридан кўриб чиқиш зарур. Ташкилий-педагогик муносабат таълим муассасасини бошқаришнинг уч хил даражасини ажратиб кўрсатиш асосида талқин этилиши мумкин: институционал даража (бошқарув субъекти таълим муассасасининг давлат ҳокимияти органлари, жойлардаги ҳамжамият ташкилотлар билан ўзаро таъсирини амалга ошириш учун ташкилий шарт-шароитларни таъминлайди, ташқи ўзгаришларга мослашишини ҳамда яхлитлигини сақлашни ўз зиммасига олади); бошқарув даражаси (бошқарув субъекти таълимнинг мақсадига эришиш учун педагоглар касбий фаолияти ва ўқувчилар ўқув фаолиятининг жорий этилиши учун керакли ташкилий-педагогик муносабатларни шакллантиради); дидактик даража (бошқарув субъекти, яъни педагог ўқувчининг ўқув фаолиятини амалга ошириш учун таълим шарт-шароитларини таъминлайди).

Таълим муносабатларининг ҳар бир иштирокчиси фақат ўзигагина тегишли бўлган субъектив ҳуқуқ ва бурчларга эгадир. Таълим муносабатлари иштирокчиларининг ҳуқуқ ва бурчлари охир-оқибатда умумий мақсадга – таълим олувчининг сифатли таълимга бўлган эҳтиёжини қондиришга қаратилади.

Мавжуд қонунчилик таълим муассасасининг қуйидаги мажбуриятларини адо этиши учун имконият яратади: умумий ўрта таълимнинг мақсад ва вазифаларини амалга ошириш учун зарур ташкилий, ўқув-услубий, моддий-техник ва педагогик-психологик шарт-шароитларни яратиб бериш; ўз вазифасини зарур даражада бажариш; ўқувчиларни сифатли таълим олишини таъминлаш ва ўз битирувчиларини йўналишни ихтиёрий танлаш асосида таълимни касб-ҳунар ёки олий таълим муассасаларида давом эттиришига кўмаклашиш; таълим жараёни вақтида хизматчилар ва таълим олувчиларнинг саломатлиги ва ҳаёти хавфсизлигини таъминлаш; таълим муносабатларини бошқа иштирокчиларининг ҳуқуқ ва эркинликларига дахл қилмаслик.

Диссертациянинг **“Умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш жараёнининг методологик ҳамда ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш мазмуни ва принциплари”** деб номланган иккинчи бобида таълим муассасасини бошқариш жараёнини методологик ҳамда ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш принциплари аниқланган. Таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатлари диагностикаси таълим муассасасини бошқариш инструменти сифатида таҳлил қилинган. Таълим муассасасини бошқаришнинг ташкилий-педагогик методлари ва технологиялари асосланган (2-расмга қаранг).



**2-расм. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини ифодаловчи педагогик жараённинг такомиллаштирилган модели**

Тадқиқотда “принцип” термини “Бирор-бир назария, таълимотнинг асосий, дастлабки ҳолати” тарзида қўлланган. Бошқарувнинг қуйидаги принциплари алоҳида кўрсатилган ва асосланган: иерархия принципи, унификация принципи, мақсадга йўналтирилганлик принципи, самарадорлик принципи, масъуллик (жавобгарлик) принципи, аралашмаслик принципи, жамоат-давлат бошқаруви принципи, такомиллаштириш принципи, регламентация принципи, бошқарув фаолиятини ресурслар билан таъминлаш принципи, қайта алоқа принципи, муқобиллик принципи, оперативлилик (тезкорлик) принципи,

адаптивлик (мослашувчанлик) принципи, мақсадга мувофиқ тарзда марказлаштириш принципи, келишилганлик принципи, ахлоқий принциплар.

Бошқарув тилга олинган ҳар бир предмет учун тааллуқли бўлиши мумкин. Предмет бошқарув методлари классификациясини асос сифатида олган ҳолда жараёнда ўзгарувчан, бошқарув натижаси эса ташкилий тизим компоненти ҳисобланади. Шунга асосан бошқаришнинг мотивацион, институционал, ахборот, таркибни ва тузилмани бошқариш каби типларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Муносабатлар категорияси сифатида “таълим муассасаси” тушунчасининг мазмунини ташкил этувчи тўртта структуравий элемент ажратиб кўрсатилади: педагоглар, таълим олувчилар, таълим жараёни, бино ва жиҳозлар. Кўрсатилган компонентлар ҳамда муносабат категориялари асосида 1-жадвалда келтирилган таълим муассасасига муносабатни баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилди.

### 1-жадвал

#### Таълим муассасасига нисбатан муносабатларни баҳолаш мезонлари

| Муносабат                 | Эмоционал компонент   | Билишга оид компонент  | Амалий компонент   | Ахлоқий компонент   |
|---------------------------|---|--|--|---|
| <b>Педагогларга</b>       | Педагогларнинг таълим муассасасини эмоционал идрок этиш лаёқати         | Таълим муассасаси педагогларига йўналтирилган билишга оид қизиқиш        | Таълим муассасасининг таълим олувчилар билан муносабатлари характери | Педагогларнинг белгиланган меъёрлардан ҳам ортик фаоллиги                   |
| <b>Таълим олувчиларга</b> | Таълим муассасасидаги таълим олувчиларнинг эмоционал идрок этиш лаёқати | Таълим муассасасида таълим олувчиларга йўналтирилган билишга оид қизиқиш | Таълим муассасасининг педагоглари билан муносабатлар характери       | Таълим олувчиларнинг белгиланган меъёрлардан ҳам ортик фаоллиги             |
| <b>Таълим жараёнига</b>   | Таълим муассасасида таълим жараёнининг эмоционал идрок этиш характери   | Таълим муассасасида таълим жараёнига йўналтирилган билишга оид қизиқиш   | Таълим жараёнига психологик алоқадорлик (қўшилганлик) жараёни        | Таълим муассасасида таълим жараёни самарадорлигига таъсир ўтказишга интилиш |
| <b>Бино ва жиҳозларга</b> | Мактаб биноси ва жиҳозларини эмоционал идрок этиш лаёқати               | Мактаб биноси ҳамда жиҳозларига йўналтирилган билишга оид қизиқиш        | Мактаб биноси ва жиҳозларидан фойдаланишдаги фаоллик                 | Таълим муассасаси биноси ва жиҳозларини такомиллаштиришга интилиш           |

Таълим муносабатлари иштирокчиларининг таълим муассасасига субъектив муносабати таълим муассасаси мониторингининг таркибий қисми сифатида нафақат муносабатларнинг характерини қайд этиш имконини беради, балки таълим муассасаси жамоасини ривожлантиришдаги муаммоли ҳолатлар,

вазиятлар, жараёнларни аниқлашга асос бўлади. Бу муаммоли ҳолатлар, вазиятлар, жараёнлар локал характерга эга бўлиб, фақат аниқ бир таълим муассасасига тегишли бўлиши ҳам, замонавий педагогика фанининг психологик-педагогик муаммолари ечимини аниқлашга ҳам замин яратади.

Диссертациянинг “Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштиришнинг экспериментал тадқиқи” номли учинчи бобида тажриба-синов ишлари қатнашчиларини танлаб олишнинг психологик ва педагогик экспертизаси натижалари ҳамда таълим жараёни иштирокчиларининг таълим муассасасига муносабатларининг қиёсий таҳлили келтирилган.

Таълим муассасасида таълим сифати қуйидаги кўрсаткичлар асосида белгиланади: педагогик жараёнларни давлат ижтимоий бюртмасига мувофиқ ташкил этилганлиги; аниқ бир шахснинг таълими натижалари мисолида таълим сифати (билимларнинг ўзлаштирилганлик даражаси, муайян малака ва шахсий малакаларнинг шаклланганлиги, шахсий сифатлар ва қадриятли йўналишлар)ни баҳолашнинг турли параметрлари орасидаги мувофиқлик; назарий билим ва малакаларни ҳаётда, профессионал фаолиятда амалий қўлланишида бу сифатларни мунтазам янгилаб, бойитиб бориш, уларни узлуксиз такомиллаштириб боришга мослиги.

Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг функционал модели унинг индикаторлари бўлган бошқарувнинг муайян ташхислаш асосидаги режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назорат, мувофиқлаштириш каби функцияларини таҳлил қилишни назарда тутди.

Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришни ривожлантириш даражаси бошқарув тизими ҳолатига мос беш даражадаги тавсифлардан иборат баҳолаш моделини ташкил қилади (2-жадвал).

## 2-жадвал

### Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг ўзини ўзи баҳолашнинг такомиллаштирилган модели

| Даража | Баҳо    | Бошқарув ҳолатининг тавсифи   |
|--------|---------|---|
| I      | (0-20)  | Бошқарув тизимсиз амалга оширилади, мақсадлар аниқланмаган ёки ҳаддан ташқари тарқоқ. Тизимни ривожлантириш учун бошқарув принципларини қайта кўриб чиқиш лозим.  |
| II     | (21-40) | Бошқарув тизими ривожланиши учун имкониятлар мавжуд, бироқ бу имкониятлардан етарли даражада фойдаланилмайди. Раҳбарият ташаббус кўрсатиши, мақсадни аниқ белгилаши, бошқарув тизимини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиши лозим.                                |
| III    | (41-60) | Умумий ўрта таълим муассасасининг бошқарув тизими шакллантирилган. Ички алоқадорлик жараёнларини оптималлаштиришга эътибор қаратиш лозим. Бошқарув тизимини такомиллаштиришга бориб таълим олувчилар ҳамда манфаатдор томонларнинг эҳтиёжларини эътиборга олиш зарур. |

|    |          |  |
|----|----------|--|
| IV | (61-80)  | Кўпгина йўналишларда мунтазам тарзда бошқарув сифатини такомиллаштириш ишлари олиб борилади. Такومиллаштириш стратегиясидан фойдаланган ҳолда яхшиланиш динамикасини таъминлаш ҳамда қолган муаммоли соҳаларни қайта қуришни бошлаш зарур. |
| V  | (81-100) | Бошқарув фаолиятининг барча йўналишлари бўйича максимал натижага эришилган, бошқарув тизими эталон сифатида эътироф этилиши мумкин.  |

Бошқарувни баҳолашнинг функционал модели мезонлари бўйича ўзини ўзи баҳолаш умумий ўрта таълим муассасаси учун ўз фаолияти тўғрисида атрофлича маълумот олиш ҳамда диагностик тадқиқотлар натижалари асосида уни яхшилашнинг устувор йўналишларини белгилаш имконини беради.

Тажриба-синов ишларининг натижалари юқоридаги мезонлар бўйича математик-статистика методи ёрдамида таҳлил этилди.

Раҳбарлар ва педагогларда умумий ўрта таълимни бошқариш тизимининг ривожланганлик даражасини аниқлаш юзасидан ўтказилган тажриба-синов натижалари бўйича тажрибадан олдинги ва кейинги ўртача ўзлаштиришларни Стьюдент ва Пирсоннинг  $\chi^2$  математик-статистика методи ёрдамида таҳлил этдик. Тажриба-синовга жами 183 нафар респондентлар жалб этилиб, шулардан 23 нафари таълим муассасаси раҳбарлари, 160 нафари эса таълим муассасаси педагогларини ташкил этди.

Масаланинг қисқача моҳияти қуйидагилардан иборат: иккита бош тўплам берилган бўлсин. Бири тажриба-синовдан кейин умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари билимининг ўртача баллари бўлса, иккинчиси тажриба-синовдан олдин умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари билимининг ўртача баллари, шунингдек, педагогларнинг ҳам тажриба-синовдан олдинги ва кейинги ўзлаштириш даражаларининг ўртача баллари. Баҳолар нормал тақсимотга эга деб ҳисобланади. Бундай фараз ўринлидир, чунки нормал тақсимотга яқинлашиш шартлари содда бўлиб, улар бажарилади.

4-жадвалга асосан раҳбарларнинг тажриба боши ва якунидаги ҳамда 5-жадвалга асосан педагогларнинг тажриба боши ва якунидаги ўзлаштиришлари самарадорлигини кўрсатувчи  $H_1$  гипотеза ва унга зид бўлган  $H_0$  гипотеза танланади.

### 3-жадвал

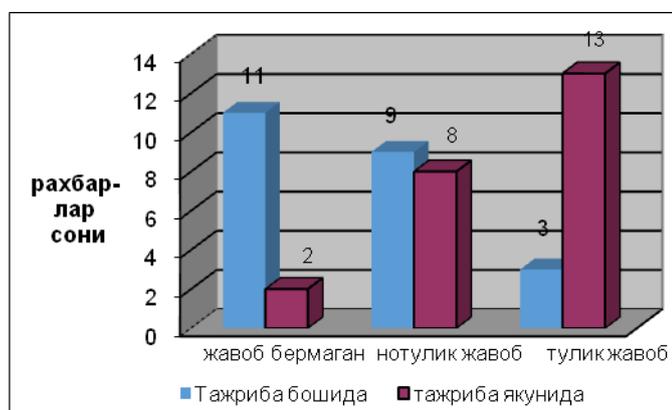
#### Умумтаълим муассасалари раҳбарларида тажриба боши ва якунидаги натижалар асосида умумтаълим муассасасини бошқаришнинг ривожланганлик даражаси

|                 | Сони | Ўзлаштириш даражалари сонда ва фоизларда |                      |                |
|-----------------|------|--|----------------------|----------------|
|                 |      | Тўлиқ жавоб берган                       | Нотўлиқ жавоб берган | Жавоб бермаган |
| Тажриба якунида | 23   | 13<br>56                                 | 8<br>35              | 2<br>9         |
| Тажриба бошида  | 23   | 3<br>13                                  | 9<br>39              | 11<br>48       |

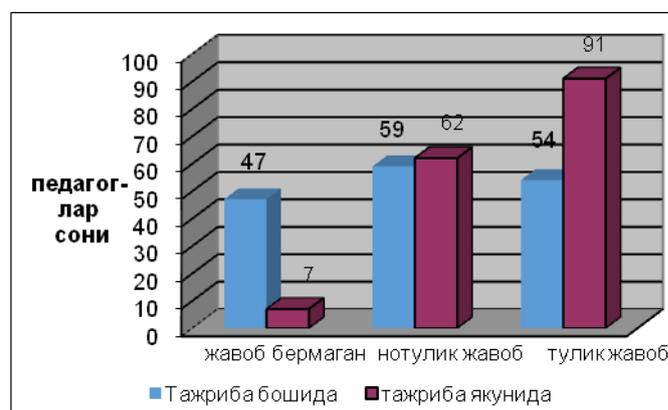
**Умумтаълим муассасалари педагогларида тажриба боши  
ва якунидаги натижалар асосида таълим муассасасига нисбатан  
муносабатнинг шаклланганлик даражаси**

|                 | Сони | Ўзлаштириш даражалари сонда ва фоизларда |                      |                |
|-----------------|------|--|----------------------|----------------|
|                 |      | Тўлиқ жавоб берган                       | Нотўлиқ жавоб берган | Жавоб бермаган |
| Тажриба якунида | 160  | 91                                       | 62                   | 7              |
|                 |      | 57                                       | 39                   | 4              |
| Тажриба бошида  | 160  | 54                                       | 59                   | 47             |
|                 |      | 34                                       | 37                   | 29             |

Бу танланмаларга мос келган диаграмма қуйидагича кўринишни олади:



**3-расм. Раҳбарларда умумтаълим муассасасини бошқаришнинг ривожланганлик даражаси**



**4-расм. Педагогларда таълим муассасасига нисбатан муносабатнинг шаклланганлик даражаси**

Олинган натижаларга асосланган ҳолда математик статистик таҳлил қилиниб, раҳбарлар ва педагоглар билан ўтказилган тажриба-синовнинг тажриба якунидаги ҳолати учун топилган натижалардан ўртача квадратик четланиш, танланма дисперсия, вариация кўрсаткичлари, Стъюдентнинг танланма мезони, Стъюдент мезони асосида эркинлик даражаси, Пирсоннинг мувофиқлик критерийси ва ишончли четланишлари топилди. Булар қуйидаги жадвалда акс этган:

| $\bar{X}$ | $\bar{Y}$ | $S_x^2$ | $S_y^2$ | $C_x$ | $C_y$ | $T_{x,y}$ | $K$   | $X_{n,m}^2$ | $\Delta_x$ | $\Delta_y$ |
|-----------|-----------|---------|---------|-------|-------|-----------|-------|-------------|------------|------------|
| 2,47      | 1,65      | 0,4291  | 0,4875  | 6     | 8     | 4,1       | 44,44 | 12,54       | 0,27       | 0,29       |
| 2,53      | 2,05      | 0,3291  | 0,6275  | 2     | 3     | 6,23      | 290,3 | 39,14       | 0,09       | 0,12       |

Статистик таҳлил натижаларига асосан раҳбарларда тажриба якунидаги ўртача ўзлаштириш 27,3 фоизга ҳамда педагогларда тажриба якунидаги ўртача ўзлаштириш эса 16 фоизга ошган.

Юқоридаги натижаларга асосланиб тажриба-синов ишларининг сифат кўрсаткичларини ҳисоблаймиз.

Раҳбарларда:

Бизга маълум  $\bar{X}=2,47$ ;  $\bar{Y}=1,65$ ;  $\Delta_x = 0,27$ ;  $\Delta_y = 0,29$ ; га тенг.

Бундан сифат кўрсаткичлари:

$$K_{\text{усб}} = \frac{(\bar{X} - \Delta_x)}{(\bar{Y} + \Delta_y)} = \frac{2,47 - 0,27}{1,65 + 0,29} = \frac{2,2}{1,94} = 1,13 > 1;$$

$$K_{\text{одб}} = (\bar{X} - \Delta_x) - (\bar{Y} - \Delta_y) = (2,47 - 0,27) - (1,65 - 0,29) = 2,2 - 1,36 = 0,84 > 0;$$

Педагогларда:

Бизга маълум  $\bar{X}=2,53$ ;  $\bar{Y}=2,05$ ;  $\Delta_x = 0,09$ ;  $\Delta_y = 0,12$ ; га тенг.

Бундан сифат кўрсаткичлари:

$$K_{\text{усб}} = \frac{(\bar{X} - \Delta_x)}{(\bar{Y} + \Delta_y)} = \frac{2,53 - 0,09}{2,05 + 0,12} = \frac{2,44}{2,17} = 1,12 > 1;$$

$$K_{\text{одб}} = (\bar{X} - \Delta_x) - (\bar{Y} - \Delta_y) = (2,53 - 0,09) - (2,05 - 0,12) = 2,44 - 1,93 = 0,51 > 0;$$

Олинган натижалардан ўқитиш самарадорлигини баҳолаш мезони бирдан катталиги ва билиш даражасини баҳолаш мезони нолдан катталигини кўриш мумкин. Бундан маълум бўлдики, тажриба якунидаги ўзлаштириш тажриба бошидаги ўзлаштиришдан юқори.

Демак, умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарларида тажриба боши ва якунидаги натижалар асосида умумий ўрта таълим муассасасини бошқариш тизимининг ривожланганлик даражаси ва умумий ўрта таълим муассасалари педагогларида тажриба боши ва якунидаги натижалар асосида таълим муассасасига нисбатан муносабатнинг шаклланганлик даражасини аниқлаш юзасидан ўтказилган тажриба-синов ишлари самарали экан.

## ХУЛОСА

“Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш” мавзусидаги фалсафа докторлик (PhD) диссертацияси бўйича олиб борилган тадқиқотлар натижасида куйидаги хулосалар тақдим этилди:

1. Таълим муассасасини илмий-тадқиқот объекти сифатида тадқиқотнинг педагогик ва ташкилий аспекти кесишувида унинг моҳиятини очиб бериш йўналишида кўриб чиқиш лозимлигини талаб этади. Таълим фаолиятининг янги сифат даражасига чиқиши, таълим муассасасини ўзини ўзи бошқариш ва баҳолашга асосланган бошқаришнинг янги ролига эришганлиги субъектив таълим муносабатларининг натижаси ҳисобланади.

2. Таълим муассасасини бошқаришда иштирок этишда реал имкониятларга эга бўлиш учун жамоатчилик муайян даражада субъективликка эга бўлиши лозим. Таълим муассасасини бошқаришнинг жамоатчилик тузилмаси субъективлигини ривожлантириш ҳамкорликдаги, айти пайтда фаолиятнинг алоҳида, мустақил модели тарзида ташкил этилиши мумкин: ваколатлар тақдим этишда максимум кўллаб-қувватлаш ва кўмаклашиш, бу жараёнга мос тарзда масъуллик ва ресурсларнинг мавжудлиги.

3. Давлат-жамоатчилик асосида бошқаришнинг ташкилий ва ташкилий-ҳуқуқий шакллари умуман, ташкилий тузилма ва бошқарув тизими ҳал этилаётган барча вазифалар доирасида асосий устун бўлиши лозим. Таълим муассасаси фаолияти самарадорлигини оширишда педагогик жамоа билан олиб бориладиган ишлар катта аҳамиятга эга. Бу иш икки асосий мақсадни кўзда тутуди: таълим муассасасининг фаолиятини ташкил этиш ҳамда педагог ходимларнинг шахсий эҳтиёжлари ва қизиқишларини қондириш.

4. Ижтимоий муносабатлар билан таълим муносабатларининг мажбурийлиги таълим муносабатлари иштирокчиларининг ҳуқуқ ва мажбуриятларида ўз аксини топади. Давлат таълим муносабатлари иштирокчиси сифатида таълим муносабатларининг барча иштирокчилари учун кафолат вазифасини ўтайди.

5. Таълим олувчиларнинг ота-оналари ёки уларнинг қонуний вакиллари таълим муносабатлари иштирокчилари объектлари бўлмайдилар. Чунки таълим олувчилар ўзларининг таълим эҳтиёжларини шакллантиришга қодир эмасликлари боис бу жараёнда иштирок этадилар.

6. Таълим муассасаси ўзининг бошқарув субъекти, юридик шахс ва иш берувчи сифатидаги ҳуқуқларидан фойдаланиб, таълим олувчиларнинг қизиқишларига жавобан таълим муносабатларида иштирок этиши учун зарур бўлган шароитларни яратиб беради. Давлатнинг ижтимоий буюртмаси ҳамда таълим олувчиларнинг қизиқиш ва эҳтиёжлари асосида таълим жараёнлари амалга оширилади.

7. Бошқаришни баҳолашнинг функционал модели доимий равишда амалга ошириб бориладиган ўзини ўзи баҳолашни йўлга қўйиш орқали таълим муассасасини бошқариш тизимини узлуксиз яхшилаб боришга йўналтирилади.

8. Бошқаришни баҳолашнинг функционал моделини кўллашнинг ўзига хослиги шундаки, бошқаришни баҳолаш нафақат қарорлар қабул қиладиган одамлар томонидан, балки таълим муносабатлари иштирокчилари томонидан ҳам амалга оширилади. Баҳолашнинг бундай тизимининг афзалликлари бошқарув субъектларининг муассасадаги аҳвол ҳақидаги тасаввурларини таълим муносабатлари иштирокчиларининг фикрлари билан қанчалик мувофиқлигини аниқлаш имкониятлари билан белгиланади.

9. Таълим муносабатлари иштирокчиларининг ўзини ўзи баҳолаш жараёнларига фаол жалб этилиши уларда таълим муассасасига нисбатан барқарор ижобий муносабат-шаклланишига олиб келади.

10. Қайта алоқа таълим муассасасини бошқаришнинг муҳим элементларидан бири ҳисобланиб, таълим муассасаси раҳбарига ўзининг бошқарув қарорларини оқилона баҳолаш, ўзининг профессионал фаолиятидаги

муаммоларни англаш, фаолият мазмуни ва йўналишининг ҳал этилаётган вазифаларга мослигини белгилаш имконини беради.

Тадқиқот натижалари асосида қуйидаги илмий-методик тавсиялар ишлаб чиқилди:

- ҳозирги замон жамиятининг ижтимоий буюртмасига мувофиқ умумтаълим муассасаларининг моддий-техник баъзаси, методик таъминоти, умумий ўрта таълимнинг муддатлари ҳамда турларини ўзгартиришда илғор хорижий тажрибалардан фойдаланиш;

- умумий ўрта таълимнинг муддатлари ҳамда турларининг ўзига хос функционал хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда муассасани давлат-жамият шаклида бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш;

- таълим муассасаси фаолиятини назорат қилиш ва текширишни тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ  
DSc.30.05.2018.Ped.68.01 ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
И СПЕЦИАЛИСТОВ СИСТЕМЫ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ,  
ГОЛОВНОМ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ**

---

**УЗБЕКСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК**

**ТЕМИРОВ ДИЛШОД ШЕРАЛИЕВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ И  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ  
УЧРЕЖДЕНИЕМ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

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

**Ташкент – 2019**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2018.3.Phd/Ped701.**

Диссертация выполнена в Узбекском научно-исследовательском институте педагогических наук.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Научный руководитель:** **Юлдашев Максуджон Абдуллаевич**  
доктор педагогических наук

**Официальные оппоненты:** **Вахобов Маъруфжон Маликович**  
доктор педагогических наук

**Акрамова Шахноза Аброровна**  
доктор педагогических наук

**Ведущая организация:** **Джизакский государственный педагогический институт**

Защита диссертации состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года в \_\_\_ часов на заседании Научного совета DSc.30.05.2018.Ped.68.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы народного образования имени А.Авлони, Головном научно-методическом центре. (Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, ул. Зиё дом 6. Тел.: (71) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; Web-site: [www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz) E-mail: [avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz).)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы народного образования имени А.Авлони (зарегистрирована за № \_\_\_\_\_). Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, ул. Зиё дом 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.

Автореферат диссертации разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года.  
(протокол рассылки № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года).

**Н.Х. Рахмонкулова**  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней, д.п.н., профессор

**А.А. Бахрамов**  
Ученый секретарь Научного совета по  
присуждению Ученых степеней, к.ф.-м.н., доцент

**Э.Р. Юзликаева**  
Председатель Научного семинара при Научном совете  
по присуждению ученых степеней, д.п.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В настоящее время, когда происходит процесс интеграции в мировое сообщество, в качестве основного фактора развития признается государственно-общественное управление образованием. В свою очередь, этот фактор обусловил необходимость создания и внедрения механизмов оценивания качества образования со стороны общественности и самостоятельной оценки в контексте управления образовательным учреждением (как это было во все времена), совершенствования государственно-общественного управления системой образования, совершенствования на основе глубокого анализа всех сложных организационных элементов системы образования, обеспечения интеграции образовательных учреждений, интересов граждан и государства в условиях изменившихся потребностей современного общества в управлении образованием.

В мире осуществляются исследования по изучению теоретических основ управления образованием, управлению развитием образовательных учреждений, внедрению механизмов, обеспечивающих сотрудничество в вопросах скоординированного управления образовательным учреждением и государственно-общественного управления образовательными учреждениями; определению путей совершенствования системы управления на основе анализа отношений участников образовательного процесса к управлению образовательным учреждением. Анализ научных поисков в данной области показывает, что особое внимание уделяется проблемам создания модели педагогического процесса, направленного на совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления средним общеобразовательным учреждением, конкретизации состава индикаторов, отражающих уровень самооценки образовательного учреждения, методики диагностирования субъективного отношения к образовательному учреждению участников образовательных отношений, уточнению организационно-педагогических методов и технологий управления образовательным учреждением.

На сегодняшний день в нашей республике в результате системных мер по коренному реформированию системы народного образования поэтапно укрепляется материально-техническая база, нормативно-правовое, методическое обеспечение учреждений общего среднего образования. В Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан определены такие направления, как реформирование системы государственного управления, развитие организационно-правовых основ государственных услуг, внедрение механизмов общественного контроля, развитие современных форм реализации общественного контроля, повышение эффективности социального партнерства<sup>2</sup>, что, в свою очередь, определяет целесообразность при

---

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 года. – Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 6, ст. 70.

рассмотрении данного процесса в качестве педагогической системы исследовательской и аналитической направленности проведения исследований в области определения исторического пути развития и современных тенденций развития государственно-общественного управления учреждениями общего среднего образования, разработки технологии самооценки образовательного учреждения на основе принципов формирования субъективности участников образовательных отношений, конкретизации содержания, функций и принципов управления образованием в государственно-общественной форме.

Настоящее диссертационное исследование в определенной мере служит решению задач, обозначенных в указах Президента Республики Узбекистан №УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», №УП-5538 от 5 сентября 2018 года «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием», постановлении №ПП-3931 от 5 сентября 2018 года «О мерах по внедрению новых принципов управления системой народного образования», постановлений Кабинета Министров Республики Узбекистан №140 от 15 марта 2017 года «Об утверждении положения об общем среднем образовании», №187 от 6 апреля 2017 года «Об утверждении государственных образовательных стандартов общего среднего и среднего специального, профессионального образования», а также в других нормативно-правовых актах, касающихся данной сферы деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Общие основы теории управления образовательными учреждениями исследовали ученые нашей республики Р.Х.Джураев, У.И.Иноятлов, С.Т.Турғунов, М.А.Юлдашев, Х.Ф.Рашидов, Ж.Ф.Йўлдошев, Ш.Э.Қурбонов, Э.Сейтхалилов, М.Мирқосимов, Р.Ш.Ахлидинов, М.М.Вахобов, Н.Қ.Ахмедова, Т.И.Шамова, А.В.Шин, Қ.О.Шодмонов.

Исследования в области теории совершенствования управления учреждением общего среднего образования проводились учеными стран СНГ А.И.Адамским, Н.В.Акинфиевой, В.И.Бочкаревым, А.Ф.Гузаировой, В.А.Карповым, Ю.А.Конаржевским, В.Ю.Кричевским, В.С.Лазаревым, А.М.Моисеевым, А.А.Орловым, Л.П.Погребняк, М.М.Поташник, П.И.Третьяковым, А.Т.Харисовой, С.В.Хохловой, А.М.Цирульниковым и др.

Исследования в области управления образованием в соответствии с нормативно-правовыми актами, закрепляющими требования и нормы результатов деятельности участников образовательных отношений, проводили ученые дальнего зарубежья Edward Sallis, E.El-Khawas, P.Schargel Franklin, L.Harvey, J.Burgard Jeffrey, Marmar Mukhopadhyay, Paulo Santiago, Deborah Nusche, Thomas Radinger, A.Saltzman, G.Yukl, D.F.Westerheijden, M.X.Мескон, Б.З.Мильнер, Ф.Хедоури, I.Ansoff, А.Файол и др.

Различные аспекты реализации принципа управления образованием в государственно-общественной форме разработаны учеными-экономистами, философами, социологами, педагогами, психологами нашей страны. В их числе У.И.Инояттов, Н.Қ.Ахмедова, Х.Ф.Рашидов, У.Ш.Бегимкулов, М.А.Юлдашев, М.М.Вахобов; стран СНГ – Н.В.Акинфиева, В.И.Бочкарев, А.Ф.Гузаирова, М.Н.Гулько, А.И.Кузнецов, А.А.Седельников, А.М.Цирульников.

Несмотря на то, что исследования в области управления образованием в государственно-общественной форме проводились учеными различных сфер, в педагогике имеют место проблемы управления образовательным учреждением, не нашедшие своего логического решения. Так, неразработанность концепции и организационно-педагогических механизмов учета образовательных отношений и привлечения заинтересованных сторон к управлению образовательным учреждением свидетельствует о возникшей потребности в глубоких научных подходах, новых знаниях в данном направлении.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ научно-исследовательского учреждения, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках прикладных проектов по плану научной работы Узбекского научно-исследовательского института педагогических наук А1-ХТ-1-33147 – «Технологии повышения качества и эффективности управления организацией педагогических процессов в системе непрерывного образования» (2012-2014 г.г.) и ПЗ-2014-0910185149 – «Образовательные технологии, направленные на формирование компетенций учащихся в системе общего среднего образования» (2014-2016 г.г.).

**Цель исследования** состоит в разработке предложений и рекомендаций, направленных на совершенствование методологической и организационно-педагогической системы управления учреждениями общего среднего образования.

**Задачи исследования:**

анализировать современное состояние в педагогической науке и образовательной практике методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования;

проанализировать исторический путь развития и современные тенденции развития государственно-общественного управления учреждениями общего среднего образования;

совершенствовать технологию самооценки образовательного учреждения на основе расширения участия общественности в управлении образовательным учреждением;

разработать на основе результатов экспериментального исследования научно обоснованные предложения и рекомендации по определению эффективности методики диагностирования субъективного отношения к образовательному учреждению участников образовательных отношений.

**Объект исследования** – педагогические процессы, направленные на совершенствование методологических и организационно-педагогических основ

управления средними общеобразовательными учреждениями г. Ташкента, Наманганской, Самаркандской и Ташкентской областей.

**Предмет исследования** – формы, методы и средства педагогического процесса, направленного на совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования.

**Методы исследования.** В процессе исследования применены методы историко-сравнительного анализа, наблюдения, социологического опроса, обобщения, изучения передового опыта по развитию управления образовательной системой, педагогической прогностики, педагогической диагностики, педагогический эксперимент, методы математико-статистического анализа.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

усовершенствована на основе определения стратегии взаимосотрудничества субъектов образования модель педагогического процесса, отражающего методологические и организационно-педагогические основы управления средним общеобразовательным учреждением;

усовершенствованы организационно-педагогические основы управления учреждением общего среднего образования на основе принципов выбора, консультаций и согласованности в государственно-общественном управлении образовательным учреждением;

усовершенствована на основе расширения участия общественности в управлении образовательным учреждением структура индикаторов спланированности, организованности, мотивации, контроля, согласованности, отражающих уровень самооценки образовательного учреждения;

усовершенствована на основе конкретизации организационно-педагогических методов и технологий методика диагностирования субъективного отношения участников образовательных отношений к образовательному учреждению.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

усовершенствована модель педагогического процесса, направленная на совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования;

усовершенствованы на основе авторских идей определения, касающиеся образовательного учреждения и управления;

предложены формы, методы и средства педагогического процесса, направленного на совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования;

проанализированы исторический путь развития и современные тенденции развития государственно-общественного управления учреждениями общего среднего образования;

усовершенствована методика диагностирования субъективного отношения участников образовательных отношений к образовательному учреждению.

**Достоверность результатов исследования** определяется использованием подходов, методов и теоретических данных, полученных из официальных

источников, обоснованностью анализов и эффективности экспериментальной работы путем применения методов математической статистики, внедрением выводов, предложений и рекомендаций в практику, подтверждением полученных результатов компетентными органами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется разработкой конкретной педагогической системы, направленной на совершенствование образовательных отношений в организационно-педагогической структуре образовательного учреждения, методики самооценки образовательного учреждения, модели педагогического процесса, отражающего методологические организационно-педагогические основы, психолого-педагогических основ данной модели, благоприятных условий применения её на практике и предложений, по их использованию.

Практическая значимость результатов исследования заключается в обогащении курса педагогической теории методикой психолого-педагогической экспертизы выбора участников экспериментальной работы педагогического исследования; методикой проведения исследования в области субъективных отношений участников образовательных отношений к образовательному учреждению; технологиями педагогического проектирования в структуре управления образовательным учреждением, в расширении опыта работы руководителей учреждения общего среднего образования.

**Внедрение результатов исследования:** На основе результатов исследования по совершенствованию методологических и организационно-педагогических основ управления образовательным учреждением:

предложения, направленные на совершенствование образовательных отношений в организационно-педагогической структуре управления образовательным учреждением общего среднего образования в государственно-общественной форме, методологических и организационно-педагогических основ управления образовательным учреждением в государственно-общественной форме исходя из своеобразных функциональных особенностей сроков и видов общего среднего образования, использованы при формировании приложения №1 к постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан №140 от 15 марта 2017 года «Об утверждении положения об общем среднем образовании» (Справка Министерства народного образования №01-02/1-7-468 от 6 ноября 2017 года). В результате усовершенствованы организационно-педагогические основы управления средним общеобразовательным учреждением на основе принципов выбора, консультаций и согласования в государственно-общественном управлении образовательным учреждением;

предложения по использованию передового зарубежного опыта в области оснащения материально-технической базы, методического обеспечения, сроков и видов общего среднего образования в соответствии с социальным заказом современного общества использованы при разработке утвержденного приказом №258 Министерства народного образования от 10 августа 2017 года «Положения об организации процессов непрерывного

повышения квалификации в системе народного образования», подготовленной совместно с международной организацией ЮНИСЕФ инструкции для руководителей и учителей школ «Показатели качества общего среднего образования» (Справка Министерства народного образования №01-02/1-7-468 от 6 ноября 2017 года). В результате усовершенствована методика диагностики субъективных отношений участников образовательных отношений к образовательному учреждению на основе определения организационно-педагогических методов и технологий управления образовательным учреждением;

авторские идеи в области методологических и организационно-педагогических основ управления средним общеобразовательным учреждением, взаимного сотрудничества субъектов образования, уровня самооценки образовательного учреждения, управления образовательным учреждением в государственно-общественной форме использованы в рамках прикладного проекта ПЗ-2014-0910185149 «Образовательные технологии, направленные на формирование компетенций учащихся в системе общего среднего образования» (2015-2017 гг.) при создании учебно-методического пособия «Образовательные технологии, направленные на формирование компетенций учащихся в системе общего среднего образования» (часть I) и методического пособия «Методики диагностики формирования и коррекции компетенций учащихся» (Справка Министерства народного образования №01-02/1-7-468 от 6 ноября 2017 года). В результате, на основе определения стратегии взаимного сотрудничества субъектов образования разработана модель педагогического процесса, построенного на методологических и организационно-педагогических основах управления средним общеобразовательным учреждением;

предложения по совершенствованию методики диагностики субъективных отношений участников образовательных отношений к образовательному учреждению, структуры индикаторов, отражающих уровень самооценки образовательного учреждения, использованы при формировании постановления Государственной инспекции по контролю за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан и постановления Министерства народного образования от 17 декабря 2018 года «Об утверждении критериев оценивания качества деятельности общеобразовательных учреждений» (Приложение 1, пункты 9, 14), принятых в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан УП–5538 от 5 сентября 2018 года «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием». (Справка Государственной инспекции по контролю за качеством образования №84-01-457 от 24 декабря 2018 года). В результате усовершенствована на основе расширения участия общественности в управлении образовательным учреждением структура индикаторов спланированности организованности, мотивации, контроля, согласованности, отражающих уровень самооценки образовательного учреждения.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждены на 15 республиканских, 4 международных форумах и научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 33 научных работы, в том числе 1 монография, 10 статей в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 9 в республиканских и 1 в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений. Основное содержание освещено на 149 страницах.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

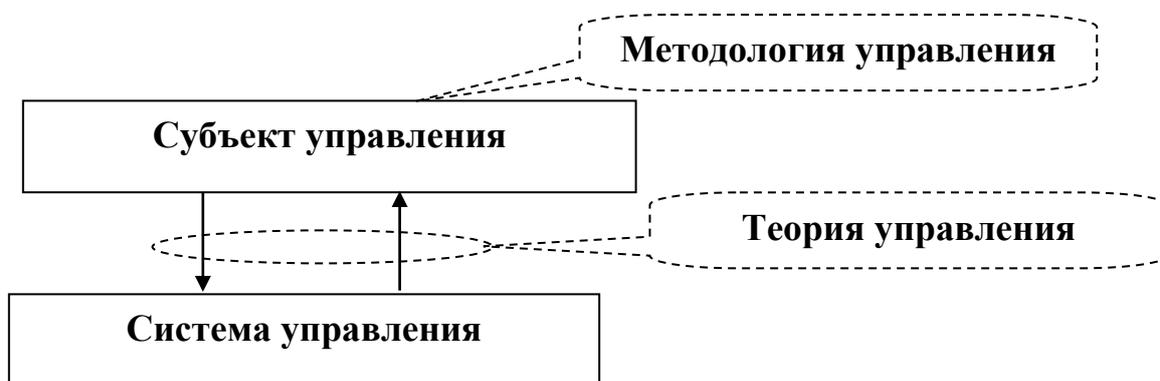
**Во введении** обоснована актуальность исследования; определены цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий. Приведены данные о научной новизне, практических результатах, достоверности, научном и практическом значении, внедрении результатов в практику, опубликованности результатов исследования, структуре работы.

В первой главе диссертации, названной **«Методологические и организационно-педагогические основы процесса управления средним общеобразовательным учреждением»**, обосновано в качестве социально-педагогической необходимости совершенствование методологических и организационно-педагогических основ процесса управления средним общеобразовательным учреждением. Также проанализированы современные тенденции государственно-общественного управления образовательным учреждением, рассмотрены в качестве объекта управления образовательными учреждениями образовательные отношения.

В данной главе подчеркнуто, что миссия образовательных учреждений отличается, прежде всего, сложностью функции, состоящей в обеспечении обучения и воспитания обучающихся. К его особенностям относится и правовая основа, способствующая функционированию и развитию образовательного учреждения.

В диссертации отмечена государственная поддержка образования в качестве основы социального благополучия как основной особенности образовательного учреждения в нашей стране. Современные образовательные учреждения в настоящее время осуществляют деятельность в условиях конкуренции. Родители стараются выбрать образовательное учреждение, способное предоставить их ребенку хорошую образовательно-воспитательную среду.

Методология управления – это учение об организации управленческой деятельности, т.е. учение об управленческой деятельности. В управленческой деятельности основное внимание обращается на взаимно совместную деятельность системы, управляемой субъектом управления (см. рис. 1).



**Рис. 1. Система взаимосвязанной деятельности методологии и теории управления**

В качестве методологии управленческой деятельности можно рекомендовать следующее: 1) описание управленческой деятельности: её специфика и принципы; 2) логическая структура управления состоящая из субъекта, объекта, предмета, форм, средств, методов и результатов управленческой деятельности; 3) структура управленческой деятельности.

Можно выделить четыре уровня рассмотрения управленческой деятельности: концептуальный уровень (пользуется общими категориями управленческой деятельности); аналитический уровень (детализирующая характеристика, позволяющая определить закономерности функционирования субъектов управления); уровень синтеза (конкретизирующая характеристика, позволяющая выделить наиболее эффективные способы деятельности субъектов управления); уровень реализации (оптимальный уровень деятельности и управленческой деятельности управляемых субъектов, учитывающий все действующие аспекты в конкретных условиях).

В качестве основных показателей управления образованием в государственно-общественной форме можно признать следующие: наличие государственной структуры управления, при которой на каждого субъекта возлагаются определенные полномочия и ответственность; наличие общественной структуры, в которой определены реальные полномочия и вытекающая из них ответственность для всех субъектов управления образованием; взаимно согласованная и сотрудничество при распределении полномочий и ответственности между государством и субъектами на всех уровнях управления образованием; принятие системы решения противоречий и конфликтов государственной и общественной форм управления образованием, основанной на их сотрудничестве.

*Государственно-общественная форма управления образованием* – это форма управления, основанная на возложении определенных полномочий и ответственности на каждого субъекта образования, сотрудничестве государства и субъектов на всех уровнях образования управлением.

Цель управления образованием в государственно-общественной форме состоит в обеспечении оптимального соответствия с точки зрения государства и общества интересов личности, общества и государства.

В качестве основных его задач можно перечислить следующие: обеспечение закрепленных законом прав участников образовательных отношений в управлении образовательными учреждениями; демократизация управления образованием государственным путем; удовлетворение интересов и потребностей участников образовательных отношений.

Для достижения намеченных целей необходимо решить следующие задачи: определение миссии образовательного учреждения; совершенствование эффективных моделей государственно-общественного управления; пропаганда прозрачности отчетов, общественной экспертизы; развитие системы подготовки всех категорий представителей органов государственно-общественного управления; расширение масштабов информирования о возможностях участия общественности в управлении, результатах работ государственно-общественных органов, реализации мероприятий, способствующих повышению интереса граждан к участию в государственно-общественной форме управления; развитие эффективного сотрудничества участников управления образовательным учреждением в государственно-общественной форме.

В формировании и развитии управления образованием в государственно-общественной форме важную роль играют принципы, определяющие не только основные его направления, системы деятельности, цели, задачи, содержание, организационную структуру, но и отношения, возникающие между его участниками.

В исследовании в качестве параметров определения перспектив учреждения общего среднего образования приведены следующие: вклад субъектов управления образованием в государственно-общественной форме в улучшение условий образовательной деятельности (финансовое обеспечение; обеспечение нормативно-правовой базы; информационное обеспечение участников образовательных отношений); вклад субъектов управления образованием в государственно-общественной форме в улучшение состояния образовательного процесса (реализация прав участников образовательного процесса в управлении образовательным учреждением; стабилизация взаимоотношений участников образовательных отношений; качество образовательного процесса; качество внеклассной и внешкольной воспитательной работы); вклад участников субъектов государственно-общественного управления образованием в улучшение качества образовательного процесса (уровень знаний, навыков и умений учащихся; уровень воспитанности обучаемых; готовность обучаемых к трудовой деятельности и продолжению профессионального образования).

При внесении инициатив общественности в систему управления образованием, в образовательное пространство возникает ряд проблем. В частности, неопределенность границ полномочий между различными уровнями и субъектами в управлении образованием; неразработанность в полном объеме нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность государственных и общественных органов управления образовательными учреждениями; неясность в правовом регулировании сотрудничества субъектов

образовательного процесса; легитимность привлечения взносов (благотворительности) родителей для организации деятельности образовательного учреждения (легитим, французское «legitime», латинское «legitimus» – законный, соответствие законам, действующим в конкретном государстве).

Для толкования понятия «организационно-педагогические отношения» в качестве научно-педагогического термина необходимо рассмотреть педагогическую действительность образовательного учреждения с точки зрения изучения его аспектов управления.

Организационно-педагогические отношения можно интерпретировать на основе выделения трех уровней управления образовательным учреждением: институциональный уровень (субъект управления обеспечивает организационные условия для реализации взаимодействия образовательного учреждения с органами государственной власти, общественными организациями на местах; берет на себя адаптацию к внешним изменениям и сохранение целостности); управленческий уровень (субъект управления формирует необходимые организационно-педагогические отношения для внедрения профессиональной деятельности педагогов и учебной деятельности учащихся для достижения целей образования); дидактический уровень (субъект управления, т.е. педагог, обеспечивает образовательные условия для реализации учебной деятельности учащегося).

Каждый участник образовательных отношений обладает субъективными правами и долгом, принадлежащими только ему самому. Права и обязанности участников образовательных отношений в конечном счете направлены на общую цель – удовлетворение потребности обучаемого в качественном образовании.

Действующее законодательство создает возможности для выполнения образовательным учреждением следующих обязанностей: создание организационных, образовательных, методических, материально-технических и психолого-педагогических условий, необходимых для реализации целей и задач общего среднего образования; выполнение своих функций на должном уровне; обеспечение получения качественного образования учащихся и оказание помощи своим выпускникам при выборе направления на добровольной основе в продолжении их обучения в профессиональных или высших учебных заведениях; обеспечение здоровья и безопасности жизнедеятельности служащих и обучаемых в процессе образования; обеспечение прав и свобод других участников образовательных отношений.

Во второй главе диссертации – **«Содержание и принципы совершенствования методологических и организационно-педагогических основ процесса управления учреждением общего среднего образования»** уточнены принципы совершенствования методологических и организационно-педагогических основ процесса управления образовательным учреждением. В качестве инструмента управления образовательным учреждением подвергнуто анализу субъективное отношение участников образовательных отношений к

образовательному учреждению. Обоснованы организационно-педагогические методы и технологии управления образовательным учреждением (см. рис. 2).



**Рис. 2. Усовершенствованная модель педагогического процесса, отражающего методологические и организационно-педагогические основы управления учреждением общего среднего образования**

В исследовании термин «принцип» применен в качестве «основное, начальное состояние определенной теории, учения». Указаны и обоснованы следующие принципы управления: принцип иерархии, принцип унификации, принцип целенаправленности, принцип эффективности, принцип ответственности, принцип невмешательства, принцип государственно-

общественного управления, принцип совершенствования, принцип регламентации, принцип обеспечения управленческой деятельности ресурсами, принцип обратной связи, принцип адекватности, принцип оперативности, принцип целесообразной централизации, принцип согласования, этические принципы.

Управление может относиться к каждому из перечисленных предметов. Предмет является изменяющимся в процессе на основе классификации методов управления, результат же управления является компонентом организационной системы. На основании этого можно выделить следующие типы управления: мотивационный, институциональный, информационный, управление составом и структурой.

В качестве категории отношений выделяются четыре структурных элемента, составляющие суть и содержание понятия «образовательное учреждение»: педагоги, обучаемые, образовательный процесс, здание и оборудование. На основе указанных компонентов и категорий отношений разработаны критерии оценки отношения к образовательному учреждению, приведенные в таблице 1.

**Таблица 1**

**Критерии оценки отношения к образовательному учреждению**

| <b>Отношения</b>                 | <b>Эмоциональный компонент</b>  | <b>Познавательный компонент</b>   | <b>Практический компонент</b>                                       | <b>Этический компонент</b>   |
|----------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Педагогам</b>                 | Способность эмоционального восприятия педагогами образовательного учреждения              | Познавательные интересы, направленные на педагогов образовательного учреждения                | Характер отношений образовательного учреждения и обучаемых          | Повышенная активность педагогов выше нормы   |
| <b>Обучающимся</b>               | Способность эмоционального восприятия обучаемых в образовательном учреждении              | Познавательные интересы, направленные на обучаемых в образовательном учреждении               | Характер отношений образовательного учреждения и педагогов          | Повышенная активность обучаемых выше нормы   |
| <b>Образовательному процессу</b> | Характер эмоционального восприятия образовательного процесса в образовательном учреждении | Познавательные интересы, направленные на образовательный процесс в образовательном учреждении | Процесс психологической связи (включения) в образовательный процесс | Стремление оказать влияние на эффективность образовательного процесса в образовательном учреждении |
| <b>Зданиям и оборудованию</b>    | Способность эмоционального восприятия школьного здания и оборудования                     | Познавательные интересы, направленные на здание и оборудование школы                          | Активность пользования зданием и оборудованием школы                | Стремление к совершенствованию здания и оборудования образовательного учреждения                   |

Субъективное отношение участников образовательных отношений к образовательному учреждению как объект управления, составляющая мониторинга образовательного учреждения, не только позволяет констатировать характер отношений, но и служит основой для определения проблемных ситуаций, состояний, процессов в развитии коллектива образовательного учреждения. Эти проблемные ситуации, состояния, процессы имеют локальный характер, и касаются лишь одного конкретного образовательного учреждения, что создает почву для определения характера психолого-педагогических проблем современной педагогической науки.

В третьей главе диссертации «**Экспериментальное исследование совершенствования методологических и организационно-педагогических основ управления учреждением общего среднего образования**» приведены результаты психологического и педагогического отбора участников экспериментальной работы, сравнительного анализа отношений участников образовательных отношений к образовательному учреждению.

Качество образования в образовательном учреждении определяется на основе следующих показателей: организация педагогических процессов в соответствии с государственным социальным заказом; соответствие между различными параметрами оценки качества образования на примере результатов образования конкретной личности (уровень усвоенности знаний, взаимное соответствие различных параметров оценки сформированности определенных (конкретных) умений и личностных умений, личностных качеств и ценностных ориентаций); соответствие регулярному обновлению, обогащению и непрерывному совершенствованию этих качеств при практическом применении теоретических знаний и навыков в жизни и в профессиональной деятельности.

Функциональная модель управления учреждением общего среднего образования предполагает анализ функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, координация на основе определенной диагностики управления, являющейся её индикаторами.

Уровень развития управления учреждением общего среднего образования составляет модель оценки, состоящей из пяти характеристик, соответствующих состоянию системы управления (таблица 2).

**Таблица 2**

**Усовершенствованная модель самооценки управления общеобразовательным учреждением**

| <b>Уровень</b> | <b>Оценка</b> | <b>Характеристика состояния управления</b>   |
|----------------|---------------|--|
| I              | (0-20)        | Управление осуществляется несистемно, цели не определены или очень разрознены. необходимо пересмотреть принципы управления для развития системы  |
| II             | (21-40)       | Имеются возможности для развития системы управления, но они не используются на должном уровне. Руководство должно проявить инициативу, определить конкретные цели, разработать стратегию развития системы управления |

|     |          |   |
|-----|----------|---|
| III | (41-60)  | Система управления средним общеобразовательным учреждением сформирована. Следует уделить внимание оптимизации процессов взаимосвязи при совершенствовании системы управления необходимо учитывать потребности обучаемых и заинтересованных сторон |
| IV  | (61-80)  | Во многих направлениях регулярно осуществляется работа по совершенствованию качества управления. Необходимо с использованием стратегии совершенствования обеспечить динамику улучшения и начать пересмотр остальных проблемных сфер               |
| V   | (81-100) | По всем направлениям управленческой деятельности достигнуты максимальные результаты, управленческую систему можно признать в качестве эталонной   |

Самооценка по критериям функциональной модели оценки управления предоставляет образовательному учреждению возможность получить подробную всестороннюю информацию о своей деятельности и определить на основе результатов диагностических исследований приоритетные направления её совершенствования.

Результаты экспериментальной работы были проанализированы с помощью методов математической статистики по указанным выше критериям.

Основываясь на результатах проведенного с руководителями и педагогами эксперимента по определению уровня развития системы управления общим средним образованием, с помощью методов математической статистики  $\chi^2$  Стьюдента и Пирсона подвергнуты анализу среднее усвоение до и после эксперимента. К эксперименту было привлечено всего 183 респондента, в том числе 23 руководителя, 160 педагогов образовательных учреждений.

Краткая суть вопроса такова: заданы две главных совокупности. Одна – средние баллы знаний руководителей образовательных учреждений после эксперимента, другая – средние баллы знаний руководителей образовательных учреждений до эксперимента, также, средние баллы уровня усвоения педагогами до и после эксперимента. Считается, что оценки имеют нормальное распределение. Данное предположение верно, так как условия приближения к нормальному распределению просты и выполнимы.

На основе таблицы 4, показывающей эффективность усвоения руководителями и таблицы 5, показывающей эффективность усвоения педагогов в начале и конце эксперимента были выбраны гипотеза  $H_1$  показывающая эффективность усвоения, и противоположная ей гипотеза  $H_0$ .

Таблица 3

**Уровни развития навыков управления общеобразовательным учреждением у руководителей на основе результатов в начале и конце эксперимента**

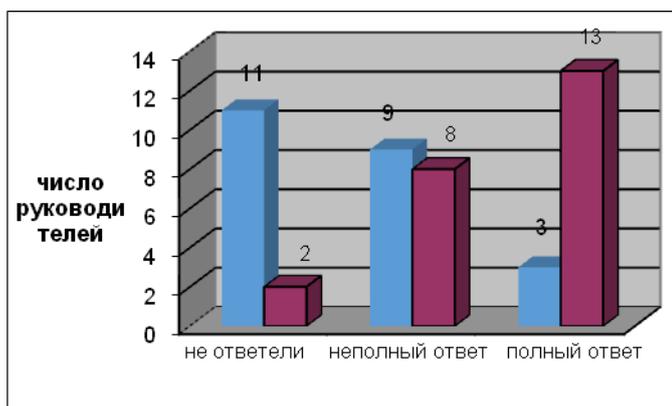
|                       | Число | Уровни усвоения в числах и процентах |                 |             |
|-----------------------|-------|--------------------------------------|-----------------|-------------|
|                       |       | Полные ответы                        | Неполные ответы | Не ответили |
| В начале эксперимента | 23    | 13                                   | 8               | 2           |
|                       |       | 56                                   | 35              | 9           |
| В конце эксперимента  | 23    | 3                                    | 9               | 11          |
|                       |       | 13                                   | 39              | 48          |

Таблица 4

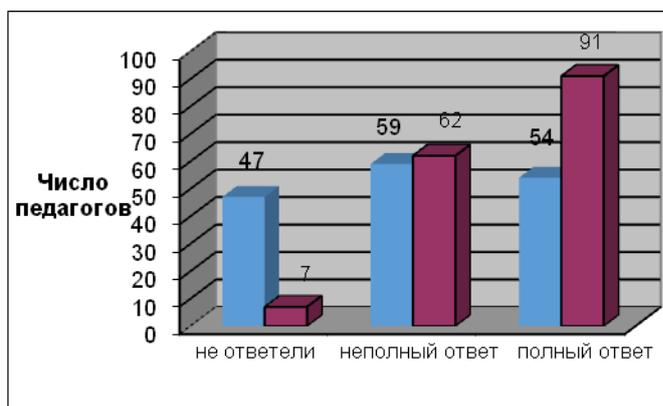
**Уровни сформированности отношения к образовательному учреждению у педагогов общеобразовательных учреждений на основе результатов в начале и конце эксперимента**

|                       | Число | Уровни усвоения в числах и процентах |                 |             |
|-----------------------|-------|--------------------------------------|-----------------|-------------|
|                       |       | Полные ответы                        | Неполные ответы | Не ответили |
| В начале эксперимента | 160   | 91                                   | 62              | 7           |
|                       |       | 57                                   | 39              | 4           |
| В конце эксперимента  | 160   | 54                                   | 59              | 47          |
|                       |       | 34                                   | 37              | 29          |

Диаграмма, соответствующая этим выборкам, имеет следующий вид:



**Рис. 3. Уровни развития навыков управления общеобразовательным учреждением у руководителей**



**Рис. 4. Уровни сформированности отношения к образовательному учреждению у педагогов**

На основе полученных результатов проведен математико-статистический анализ, найдены среднее квадратичное отклонение, выборочная дисперсия, вариационные показатели, выборочный критерий Стьюдента, уровень свободы на основе критерия Стьюдента, критерий соответствия Пирсона и достоверные отклонения на основе результатов экспериментальной работы

с руководителями и педагогами в конце эксперимента. Эти показатели отражены в таблице ниже:

| $\bar{X}$ | $\bar{Y}$ | $S_x^2$ | $S_y^2$ | $C_x$ | $C_y$ | $T_{x,y}$ | $K$   | $X_{n,m}^2$ | $\Delta_x$ | $\Delta_y$ |
|-----------|-----------|---------|---------|-------|-------|-----------|-------|-------------|------------|------------|
| 2,47      | 1,65      | 0,4291  | 0,4875  | 6     | 8     | 4,1       | 44,44 | 12,54       | 0,27       | 0,29       |
| 2,53      | 2,05      | 0,3291  | 0,6275  | 2     | 3     | 6,23      | 290,3 | 39,14       | 0,09       | 0,12       |

На основе результатов статистического анализа установлено, что средняя успеваемость (усвоение) в конце эксперимента возросла у руководителей на 27,3 процентов, у педагогов – на 16 процентов.

Основываясь на этих результатах, были вычислены качественные показатели экспериментальной работы.

У руководителей:

Известно:  $\bar{X}=2,47$ ;  $\bar{Y}=1,65$ ;  $\Delta_x = 0,27$ ;  $\Delta_y = 0,29$ ; га тенг.

Из чего качественные показатели:

$$K_{усб} = \frac{(\bar{X} - \Delta_x)}{(\bar{Y} + \Delta_y)} = \frac{2,47 - 0,27}{1,65 + 0,29} = \frac{2,2}{1,94} = 1,13 > 1;$$

$$K_{одб} = (\bar{X} - \Delta_x) - (\bar{Y} - \Delta_y) = (2,47 - 0,27) - (1,65 - 0,29) = 2,2 - 1,36 = 0,84 > 0;$$

У педагогов:

Известно:  $\bar{X}=2,53$ ;  $\bar{Y}=2,05$ ;  $\Delta_x = 0,09$ ;  $\Delta_y = 0,12$ ; га тенг.

Из чего качественные показатели:

$$K_{усб} = \frac{(\bar{X} - \Delta_x)}{(\bar{Y} + \Delta_y)} = \frac{2,53 - 0,09}{2,05 + 0,12} = \frac{2,44}{2,17} = 1,12 > 1;$$

$$K_{одб} = (\bar{X} - \Delta_x) - (\bar{Y} - \Delta_y) = (2,53 - 0,09) - (2,05 - 0,12) = 2,44 - 1,93 = 0,51 > 0;$$

Полученные результаты свидетельствуют о том, что критерий оценки эффективности обучения больше единицы и критерий оценки уровня познания больше нуля. Из этого следует: успеваемость в конце эксперимента выше, чем успеваемость в начале эксперимента.

Значит, на основе результатов руководителей средних общеобразовательных учреждений в начале и конце эксперимента можно утверждать об эффективности проведенной экспериментальной работы по уровню развития системы управления средним общим образованием, также на основе результатов педагогов средних общеобразовательных учреждений в начале и конце эксперимента – по определению уровня сформированности отношения к образовательному учреждению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследований, проведенных по диссертации доктора философии (PhD) на тему “Совершенствование методологических и организационно-педагогических основ управления средним общеобразовательным учреждением”, представлены следующие выводы:

1. Рассмотрение образовательного учреждения в качестве объекта научного исследования требует изучения его с позиций педагогических и организационных аспектов в направлении раскрытия его сущности. Достижение нового качественного уровня образовательной деятельности, новой роли образовательного учреждения, основанного на самоуправлении и самооценке является результатом субъектных образовательных отношений.

2. Для овладения реальными возможностями участия в управлении образованием общественность должна обладать в определенной мере субъектностью. Развитие субъектности общественной структуры управления образованием может быть организовано в виде модели сотрудничества, и в то же время самостоятельной, отдельной деятельности: при предоставлении полномочий следует учитывать максимальную поддержку и содействие, наличие ответственности и ресурсов.

3. Организационные и организационно-правовые формы государственно-общественного управления в целом, организационная структура и система управления должны быть основой в рамках всех решаемых задач. В повышении эффективности деятельности образовательного учреждения большое значение имеет работа, проводимая с педагогическим коллективом. Данная работа преследует две основные цели: организация деятельности образовательного учреждения и удовлетворение личных потребностей и интересов педагогических кадров.

4. Обязательность общественных и образовательных отношений находит свое отражение в системе прав и обязанностей участников образовательных отношений. Государство как участник образовательных отношений служит гарантом для всех участников образовательных отношений.

5. Родители или законные представители обучаемых не являются объектами участников образовательных отношений, поэтому не имеют решающей роли в процессе формирования образовательных потребностей обучаемых.

6. Образовательное учреждение, используя свои права в качестве субъекта управления, юридического лица и работодателя, в ответ на интересы обучаемых создает необходимые условия для их участия в образовательных отношениях. Образовательные процессы осуществляются на основе интересов и потребностей обучаемых.

7. Функциональная модель оценки управления направлена на непрерывное улучшение системы управления образовательным учреждением через налаживание реализуемой на регулярной основе самооценки.

8. Своеобразие применения функциональной модели оценки управления заключается в том, что оценка управления реализуется не только лицами,

принимающими решения, но и участниками образовательных отношений. Преимущества подобной системы управления определяются возможностью определения уровня соответствия представлений субъектов управления о состоянии дел в учреждении с мнением участников образовательных отношений.

9. Активное привлечение участников образовательных отношений в процессе самооценки приводит к формированию у них устойчивого положительного отношения к образовательному учреждению.

10. Обратная связь является одним из важных элементов управления образовательным учреждением. Обратная связь позволяет руководителю образовательного учреждения рационально оценивать свои управленческие решения, осознавать проблемы своей профессиональной деятельности, определять соответствие содержания и направлений деятельности решаемым задачам.

На основе результатов исследования разработаны следующие научно-методические рекомендации:

- использовать передовой зарубежный опыт при изменении материально-технической базы, методического обеспечения, сроков и видов общего среднего образования в соответствии с социальным заказом современного общества;

- совершенствовать методологические и организационно-педагогические основы управления образовательным учреждением в государственно-общественной форме исходя из функциональных особенностей, сроков и видов общего среднего образования;

- совершенствовать нормативно-правовые основы регулирующие контроль и проверку деятельности образовательного учреждения.

**SCIENTIFIC COUNCIL № DSc.30.05.2018.Ped.68.01 ON AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES AT RETRAINING AND IN-SERVICE INSTITUTE  
OF MANAGERS AND SPECIALIST OF THE PUBLIC EDUCATION  
SYSTEM, HEAD SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL CENTER**

---

**UZBEKISTAN SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE  
OF PEDAGOGICAL SCIENCES**

**TEMIROV DILSHOD SHERALIEVICH**

**IMPROVING METHODOLOGICAL, ORGANIZATIONAL-PEDAGOGICAL  
BASIS OF MANAGING GENERAL SECONDARY EDUCATIONAL  
INSTITUTION**

**13.00.07 – Management in education**

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

**Tashkent – 2019**

**The theme of the doctor of Philosophy degree (PhD) dissertation is registered by the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under the number B2018.3.PhD/Ped701.**

The dissertation has been prepared at the Uzbekistan Scientific Research Institute of Pedagogical Sciences.

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

**The scientific consultant:** **Yuldashev Maksudjon Abdullayevich,**  
Doctor of pedagogical sciences

**Official opponents:** **Vakhobov Marufjon Malikovich,**  
Doctor of pedagogical sciences

**Akramova Shakhnoza Abrorovna,**  
Doctor of pedagogical sciences

**Leading organization:** **Djizakh State Pedagogical institute**

The Defense of the dissertation will be held on «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 at \_\_\_\_\_ at the meeting of scientific council No DSc.30.05.2018.Ped.68.01 at Retraining and In-Service Institute of Managers and Specialist of the System of Public Education, Head Scientific and Methodological Center. (Address: 100095, Ziyos Street, 6, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69; e-mail: [avloniy@xtv.uz](mailto:avloniy@xtv.uz)).

The dissertation can be looked through in the Information-Resource Center of Retraining and In-Service Institute of Managers and Specialist of the System of Public Education (registration No \_\_\_\_\_). Address: 100095, Ziyos Street, 6, Tashkent city. Phone: (99871) 227-12-52; fax: (99871) 246-06-69.

The abstract of the dissertation was distributed on «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019.  
(Protocol at the register No. \_\_\_\_\_ on «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019)

**N.Kh. Rakhmonkulova**  
Chairman of the Scientific Degrees  
Awarding Scientific Council,  
Doctor of Pedagogical Sciences, professor

**A.A. Bakhramov**  
Scientific secretary of the Scientific Council  
Awarding Scientific degrees, associate of physical  
and mathematical sciences, docent

**E.R. Yuzlikayeva**  
Chairman of the Scientific seminar under the  
Scientific council awarding scientific degrees,  
Doctor of pedagogical sciences, professor

## INTRODUCTION (Abstract of PhD thesis)

**The aim of the research work** is to develop proposals and recommendations aimed at improving the methodological and organizational-pedagogical system of general secondary educational institutions.

**The object of the research work** is the pedagogical process aimed at improving the methodological and organizational-pedagogical bases of management in general secondary education in Tashkent, Namangan, Samarkand and Tashkent regions.

**Scientific novelty of the research work** is as following:

improved the model of pedagogical process implied the methodological and organizational-pedagogical basis of management of general secondary education institutions basing on indicating the collaborative interaction of the educational bodies;

enhanced organizational and pedagogical bases of management of general secondary educational institution based on the election, consultation and agreement principles of the educational institution as a form of state and public management;

developed the content of the indicators as planning, organizing, motivation, supervision, coordination on the basis of encompassing of community participation in the management of the educational institution;

elaborated the method of diagnostics of reasonable attitude of the participants to the educational institutions by defining organizational and pedagogical methods and technologies of managing the educational institution.

**Implementation of the research results.** Based on the results of the research in the direction of improving methodological and organizational and pedagogical bases of management of general secondary educational institution:

the proposals directed to enhancing educational relations in the organizational-pedagogical structure of the general secondary educational institution in the state-public form of management and taking into consideration the specific functional peculiarities of the types and terms of general secondary education have used for formulating Chapter 8 of the “Charter on General Secondary Education” approved by Annex 1 attached to the Resolution No. 140 of March 15, 2017 of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan “On approving the Charter about General Secondary Education” (Information of Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan in 2017, on November 6, № 01-02/1-7-468). As a result, the organizational-pedagogical bases of managing of the educational institution has allowed improving the educational institution based on the principles of election, consultation and coordination of governance;

the proposals directed to using advanced foreign experience on changing terms and types of general secondary education, its methodological provision and material-technical basis of secondary educational institutions appropriately to the social order of contemporary modern society used for preparing Charter “On Organization of Ongoing Professional Development in the Public Education System” approved order № 258 by the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan dated in August 10, 2017 and the manual for managers and teachers of general secondary school, entitled “The Quality Indicators of general secondary ed-

ucation” prepared with the cooperation of the International organization UNICEF (Information of Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan dated in 2017, on November 6, № 01-02/1-7-468). As a result, the techniques of diagnostics of subjective relationships between the participants of the educational process and the educational institution has been improved, based on the defining organizational-pedagogical methods and technologies of managing of the educational institution;

the authorship ideas on methodological and organizational-pedagogical bases of managing general secondary educational institution, the intercollaboration of the educational institutions, the level of self-assessment of the educational institution and managing of the educational institution in the form of government and society have used in the methodological manual under the title “Educational technologies for formulating competence of schoolchildren in the system of general secondary education” (part I) and methodological manual entitled “Diagnostic and Correction Techniques of formulating competence of schoolchildren” Both methodological manual have been developed in the scope of practical-research project “Educational technologies of formulating competence of schoolchildren in the system of general secondary education” under the number PZ-2014-0910185149. (Information of Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan dated in 2017, on November 6, № 01-02/1-7-468). As a result, the model of pedagogical process, reflected the methodological and organizational-pedagogical basis of the general secondary educational institution, has been served for the identification of the strategy of interaction between the educational entities;

the proposals on improving the methodology of diagnostics of subjective attitude of the participants of the educational process to the educational institution, improving the content of the indicators reflected the level of self-assessment of the educational institution have used for developing “The criteria of evaluating the efficacy of the activities of general educational institutions” with Annex 1 of the Resolutions number 9-mh and 14-mh “On approving the criteria of evaluating efficacy of the activities of the general secondary educational institutions” approved by the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan and State Inspection body on monitoring the quality of education at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, dated in 2018, on December 24 basing on the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated in 2018, on September 5, PF-5538 “On measures of further improvement of the Management System of Public Education”. (Information of the State inspection for monitoring the quality of education at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated on December 24, in 2018, № 84-01-457). As a result, the indicators on planning, organizing, motivation, control, coordination, which reflects the level of self-assessment of the educational institution, have given an opportunity of enhancing the management of the educational institution basing on the enlarging public participation.

**Structure and volume of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations as well as a list of used literature and annexes. The main content of the dissertation is revealed in 149 pages.

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

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Темиров Д.Ш. Умумий ўрта таълим муассасасини бошқаришнинг методологик ва ташкилий-педагогик асосларини такомиллаштириш // монография. – Т.: “Lesson press”, 2017. 116 бет.
2. Темиров Д.Ш. Жамоат ташкилотлари ҳамкорлигида таълим муассасаларини бошқаришнинг долзарб масалалари // Халқ таълими. Т.: 2018. – №5. Б.70-74. (13.00.00, №17)
3. Темиров Д.Ш. Таълим муассасаларини бошқаришда педагогик тамойиллар узвийлиги // Таълим менежменти. Т.: 2013. – №5. Б.89-100. (13.00.00, №18)
4. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасини бошқаришда ташкилий-педагогик ва ҳуқуқий омиллар // Халқ таълими. Т.: 2014. – №2. Б.42-45. (13.00.00, №17)
5. Темиров Д.Ш. Педагогик жамоани ривожлантиришнинг босқичлари ва даражалари // Халқ таълими. Т.: 2015. – №5. Б.61-64. (13.00.00, №17).
6. Темиров Д.Ш. Таълим муассасаси раҳбарининг касбий ривожланиши // Замонавий таълим. Т.: 2015. – №12. Б.20-26. (13.00.00, №10)
7. Темиров Д.Ш. Педагогик жамоани бошқариш тизимининг концептуал асослари // Халқ таълими. Т.: 2016. – №2. Б.54-58. (13.00.00, №17).
8. Темиров Д.Ш. Таълим муассасаси фаолиятини ривожлантириш йўналишлари // ЎзМУ хабарлари. Т.: 2016. – № 1/3. Б.200-203. (13.00.00, №15)
9. Темиров Д.Ш. Умумий ўрта таълим ва ўрта махсус касб-ҳунар таълими муассасаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари // Узлуксиз таълим. Т.: 2016. – №3. Б.46-54. (13.00.00, №9)
10. Темиров Д.Ш. Diagnosis of Subjective Attitude of Educational Relation Participants to Educational Institutions. Eastern European Scientific Journal, Düsseldorf, Germany 2016 y. № 04, P.174-180. (13.00.00; Европа мамлакатлари нашрлари №1)
11. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасини бошқариш методологиясининг асосий тушунчалари хусусида // ЎзМУ хабарлари. Т.: 2016. – № 1/6. Б.237-239 (13.00.00, №15)
12. Темиров Д.Ш. Методологические и педагогические основы совершенствования управления общеобразовательными школами // “PROBLEMS OF MODERN EDUCATION”. Materials of V international scientific conference on September 10-11, 2014. Prague. Б.139-142.
13. Темиров Д.Ш. Организационно-педагогические факторы управления образовательным учреждением // Сборник материалов Международной конференции «Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития» Санкт-Петербург – 2015 г. 29-31 май. С.70-72.
14. Темиров Д.Ш. Состояние организационно-педагогических основ управления образованием в условиях структурных изменений // «Инновации

в образовании: поиски и решения» II том материалы II-ой международной научно-практической конференции, Астана 2015 г. 20 ноября. С.425-426.

15. Темиров Д.Ш. Образовательные отношения как объект управления образовательным учреждением // Сборник материалов III Международной научно-практической конференции «Инновации в образовании: поиски и решения» I том Астана, 26-27 мая 2016 года. С.270-272.

### **II бўлим (II часть; II part)**

16. Темиров Д.Ш. Ёшларни ҳуқуқий тарбиялашда ижтимоий муҳитнинг ўрни // Ҳуқуқий маданиятни шакллантиришнинг педагогик муаммолари: республика миқёсидаги илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент 2012 йил ноябрь. Б.104-106

17. Темиров Д.Ш. Бошқарув тизимида раҳбарлик фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари // Конституция Республика Узбекистан – образование и воспитание молодёжи: Материалы второй традиционной научно-практической конференции, посвященной 21-годовщине Конституции Республики Узбекистан // 10-11 декабря 2013 года, часть 3. Б. 273-276

18. Темиров Д.Ш. Правовые аспекты управления образовательными учреждениями // Актуальные проблемы современной науки. М.: 2014. – №4 (78), Б.68-70. (13.00.00, №6)

19. Темиров Д.Ш. Бошланғич таълимни самарали бошқаришнинг айрим жиҳатлари // Бошланғич таълим сифати ва самарадорлигини ошириш: муаммолар ва ечимлар: республика илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент – 2014 йил апрель. Б.27-29.

20. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасини бошқаришда ташкилий-педагогик ва ҳуқуқий омилларнинг ўрни // Халқ таълимининг долзарб муаммолари: Илмий ишлар тўплами. Тошкент-2014 йил. Б.161-164.

21. Темиров Д.Ш. Ҳамкорлик принципи асосида шахсга йўналтирилган таълимни ташкил этиш масалалари // Узлуксиз таълим тизимида ҳамкорлик педагогикаси: халқаро илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент – 2014 йил, ноябрь. Б.179-181.

22. Темиров Д.Ш., Баходирова З.Б. Умумий ўрта таълим жараёнида ахборот технологияларидан фойдаланишнинг таълим сифатига таъсири (иқтисодий билим асослари фани мисолида)// Таълим-тарбия жараёнига замонавий педагогик ва ахборот-коммуникацион технологияларни жорий этиш: муаммо ва ечимлар: республика илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент 2015 йил март. Б.23-26.

23. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасини бошқаришда ташкилий-педагогик тамойилларнинг узлуксизлиги // Таълимнинг узвийлиги ва узлуксизлигини таъминлаш – соҳа тараққиётининг муҳим мезони: республика илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент 2015 йил март. Б.102-103

24. Темиров Д.Ш., Равшанова Ф.Ю. Бошланғич таълим самарадорлигини оширишда бошқарувнинг аҳамияти // Бошланғич таълим мазмунини модернизациялаш стратегияси: назария ва амалиёт: республика илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент 2015 йил 6 май. Б.107-110.

25. Темиров Д.Ш. Бошланғич синф ўқитувчиларини касбий компетентлигини ривожлантиришнинг айрим масалалари // Бошланғич таълим мазмунини модернизациялаш стратегияси: назария ва амалиёт: республика илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент 2015 йил 6 май. Б.110-111.

26. Темиров Д.Ш. Формирование компетентности у учителя начальных классов с использованием педагогических технологий // Фан ва таълим-тарбияда илғор тажрибалар: тадқиқот ва натижалар: республика илмий-амалий конференция материаллари. Нукус, 2015 йил 20-21 май. Б.130-131

27. Темиров Д.Ш. Турдиев Н., Асадов Ю., Акбарова С. Умумий ўрта таълим тизимида ўқувчиларнинг компетенцияларини шакллантиришга йўналтирилган таълим технологиялари (I қисм) // Ўқув-услубий қўлланма – Т.: – 2015. 160 бет

28. Темиров Д.Ш. “Ташкил этиш” термини ҳар бир назариянинг асоси сифатида // Аниқ фанларни ўқитиш самарадорлигини ошириш ва таълим сифати индикаторларини амалиётга самарали жорий этиш муаммолари: республика илмий-амалий конференцияси материаллари. Тошкент 2016 йил 26-27 февраль. Б. 31-33

29. Темиров Д.Ш. Жаҳон таълимига интеграциялашув шароитида таълим муассасасини давлат ва жамоатчилик асосида бошқариш // Ёшларнинг ижодий ва интеллектуал салоҳиятини оширишда фан, таълим ва ишлаб чиқаришнинг корпоратив ҳамкорлиги: муаммо ва ечимлар: республика илмий-амалий анжуман материаллари. Фарғона 2016 йил 15 март. Б.308-310.

30. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасини бошқаришда раҳбар компетенцияси // Узлуксиз таълим тизимини компетенциявий ёндашув асосида такомиллаштириш масалалари: муаммо ва ечимлар: республика илмий амалий конференцияси материаллари. Тошкент – 2016 йил. Б.207-209.

31. Темиров Д.Ш. Ю.Асадов, Н.Турдиев, С.Акбарова, С.С.Бабаджанов. Ўқувчиларда компетенцияларнинг шаклланганлигини ташхислаш ва коррекциялаш методикалари // Услубий қўлланма – Т.: – 2016. 160 бет.

32. Темиров Д.Ш. Давлат ва жамоатчиликка асосланган бошқарув (таълим муассасаси мисолида) // Узлуксиз таълим тизимида баркамол авлодни тарбиялашнинг устивор вазифалари ва уларни амалга ошириш йўллари: илмий-амалий конференция материаллари. Тошкент – 2017 йил 17 май. Б. 117-119.

33. Темиров Д.Ш. Таълим муассасасига нисбатан субъектив муносабатни ривожлантиришда модулли ўқитиш технологиялари // Узлуксиз таълим тизимида модулли ўқитиш технологияларини қўллаш истиқболлари: муаммо ва ечимлар: халқаро илмий-амалий конференция материаллари. Т.: ЎзПФТИ, 2018 йил октябрь. Б.211-212.

Автореферат “Халқ таълими” журнали таҳририятида 2019 йил 21 январда таҳрирдан ўтказилди.

Босишга руҳсат этилди 25.01.2019 йил.  
Бичими 60x84<sup>1/16</sup> Офсет қоғози. Ризограф усулда.  
«Times New Roman» гарнитураси. Шартли босма табағи 3.  
Нашр ҳисоб табағи 2,8. Адади 100 нусхада. Буюртма № 6-02

«LESSON PRESS» нашриётида тайёрланди.  
100071, Тошкент ш., Камолон кўчаси, Эркин тор кўчаси, 13

«IMPRESS MEDIA» МЧЖ босмаҳонасида чоп этилди.  
Манзил: Тошкент шаҳри, Қушбеги кўчаси, 6 уй.



