

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ХУЗУРИДАГИ  
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.27.06.2017.Ped.26.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМИЙ ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

**АХМЕДОВА НАСИБАХОН КОБИЛЖОНОВНА**

**УМУМИЙ ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБЛАРИ РАЎБАРЛАРИ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ**

**13.00.01 – Педагогика назарияси ва тарихи. Таълимда менежмент**

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

**Тошкент – 2017**

**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**

**Ахмедова Насибахон Кобилжоновна**

Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш.....3

**Ахмедова Насибахон Кобилжоновна**

Повышение эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ ..... 27

**Akhmedova Nasibakhon Kobilzhonovna**

Increasing the efficiency of management activity of managers of comprehensive secondary schools ..... 51

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works..... 54

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ПЕДАГОГИКА УНИВЕРСИТЕТИ ХУЗУРИДАГИ  
ИЛМий ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.27.06.2017.Ped.26.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМий КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ИЛМий ТАДҚИҚОТ  
ИНСТИТУТИ**

**АХМЕДОВА НАСИБАХОН КОБИЛЖОНОВНА**

**УМУМий ЎРТА ТАЪЛИМ МАКТАБЛАРИ РАЎБАРЛАРИ БОШҚАРУВ  
ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ**

**13.00.01 – Педагогика назарияси ва тарихи. Таълимда менежмент**

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

**Тошкент – 2017**

**Педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2017.1.PhD/Ped2 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Ўзбекистон педагогика фанлари илмий тадқиқот институтида бажарилган.

Диссертация автореферати икки тилда (ўзбек,рус) веб-саҳифанинг [www.tgpu.uz](http://www.tgpu.uz) ҳамда «ZiyoNet» ахборот-таълим портали [www.ziyo.net](http://www.ziyo.net) манзилларида жойлаштирилган.

**Илмий маслаҳатчи:** **Турғунов Собитхон Тошпўлатович,**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:** **Ибрагимов Холбой Ибрагимович**  
педагогика фанлари доктори, профессор  
**Халилова Шахноза Турғуновна**  
педагогика фанлари доктори

**Етакчи ташкилот:** **Бухоро Давлат Университети**

Диссертация химояси Тошкент давлат педагогика университети ҳузуридаги DSc.27.06.2017.Ped.26.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2017 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100011, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси 27-уй. Тел.: (99871) 255-80-86; факс: (99871) 256-76-51; e-mail: [tgpu\\_kengash@edu.uz](mailto:tgpu_kengash@edu.uz))

Диссертация билан Тошкент давлат педагогика университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_рақами билан рўйхатга олинган). (Манзил: 100011, Тошкент шаҳри, Чилонзор тумани, Бунёдкор кўчаси 27уй. Тел.: (99871) 255-76-87; факс: (99871) 256-76-71;

Диссертация автореферати 2017 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ да тарқатилди.  
(2017 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ да \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси)

**Ш.С.Шарипов**

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

**Р.Г.Исянов**

Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш котиби, п.ф.н.

**Д.Д. Шарипова**

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

## **КИРИШ (фалсафа доктори(PhD) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳон иқтисодий ва ижтимоий ҳаётида юз бераётган бугунги глобаллашув шароитларида таълимнинг сифат ва самарадорлигини ошириш жамият барқарорлиги ва инсонлар фаровон турмушининг гарови сифатида намоён бўлмоқда.

Мустақиллигимизнинг дастлабки кунларидан бошлаб бир неча таълим турларини ўз ичига олган узлуксиз таълим тизимини жорий этиш мақсадида қабул қилинган Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ва «Таълим тўғрисида»ги қонун ҳужжатлари таълимни тубдан ислоҳ этиш асосида узлуксиз таълим тизимини барпо этиш, таълим мазмунини янгилаш ҳамда таълим жараёнлари самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этди. Мамлакатимизда демократик ҳуқуқий давлатни қуриш ва умумий ўрта таълим муассасаларида шахсга йўналтирилган таълим жараёнларида инновацион фаолият ривожланмоқда. Таълимий дастурларнинг мазмуни сифат жиҳатдан янгиланди. Таълим муассасаларини аттестация қилиш, аккредитациядан ўтказиш ва уларга лицензия бериш тизимининг меъёрий базаси ва инфратузилмаси яратилди. Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакаларини оширишга йўналтирилган вариатив дастурлар ишлаб чиқилди. Мазкур вазифаларни амалга оширишда таълим муассасаси раҳбарларининг юксак ахлоқий ва инсоний сифатларга, ҳамда касбий салоҳиятга эга бўлиши, узоқни кўра билиши, билимдон ва тадбиркорлик фазилатига эга бўлиши талаб этилади.

Жаҳонда таълим, жумладан, мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари, уларнинг касбий компетентлигини шакллантириш ва ривожлантириш жараёнларини такомиллаштириш юзасидан амалга оширилаётган илмий изланишларда мактаб фаолияти бошқарувининг натижаси қай даражада самарадор эканлигига алоҳида урғу берилгани ҳолда, асосий эътибор раҳбарларнинг бошқарув фаолияти сифат ва самарадорлигини оширишга қаратилмоқда. Ушбу тадқиқотлар таркибида мактабни илмий-методик бошқариш асослари, фаолиятни объектив баҳолаш, мактаб регламенти ва унинг ички тартиб-қоидаларига вазифалар тақсимотини мувофиқлаштириш, мактаб раҳбарларининг касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантириб бориш жараёнларини инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида лойиҳалаштириш ва унинг мазмунини такомиллаштириш ҳамда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларига стратегик ва тизимли ёндашув технологияларини татбиқ этиш муҳим аҳамият касб этмоқда. Шу жиҳатдан мазкур масалалар тадқиқига бағишланган диссертация мавзуси долзарб ҳисобланади.

Халқ таълими вазирлигининг «Умумий ўрта таълим мактабларининг ички тартиб-қоидаларини такомиллаштириш тўғрисида»ги 2012 йил 7 июнда қабул қилинган 177-сонли буйруқлари;

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида»ги 2006 йил 16 февралда қабул қилинган 25-сонли қарори асосида мазкур фаолиятга тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга ушбу диссертация тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилган.

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

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Таълим муассасаларини бошқариш, таълим сифатини бошқариш, таълим муассасаси раҳбарлари бошқарув фаолиятини ташкил этиш, олий таълим муассасаси талабаларини бошқарув фаолиятига тайёрлаш, таълим муассасалари раҳбарлари малакасини ошириш йўналишлари бўйича мамалакатимиз олимлари томонидан қатор тадқиқотлар олиб борилган. Хусусан, таълим муассасалари бошқаруви Р.Х.Джураев, М.Мирқосимов, С.Т.Турғунов, Ш.Э.Қурбонов, таълим сифати бошқаруви муаммолари Р.Ш.Аҳлидинов, У.И.Иноятов, олий таълим муассасалари талабаларини бошқарув фаолиятига тайёрлаш Қ.О.Шодмонов, таълим муассасалари раҳбар ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш муаммолари М.У.Дехканова, Ж.Ғ.Йўлдошев, М.А.Юлдашев ва бошқалар томонидан тадқиқ этилган.

Хорижлик олимлар А.Saltzman, томонидан таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш масалалари ўрганилган бўлса, айнан, умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш йўналишида тадқиқотлар етарли даражада олиб борилмаган. МДХ мамалакатларида В.П.Топоровский, М.М.Поташник, В.С.Лазарев, Г.С.Абдрахманов, Т.М.Давыденко, В.И.Зверева, А.М.Моисеев, П.И.Третьяков, Т.И.Шамовалар томонидан таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг айрим жиҳатларига бағишланган тадқиқотлар олиб борилган.

Мамлакатимизда олиб борилган илмий тадқиқотларда таълим сифатини назорат қилишнинг педагогик шарт-шароитлари аниқланган. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари ишлаб чиқилган, мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёни моделлаштирилган.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, бугунги кунда УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш муаммоси алоҳида тадқиқот предмети сифатида танланмаганлигини кўрсатиб ўтиш мумкин.

**Тадқиқотнинг диссертация бажарилган илмий-тадқиқот институтининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти ЎзПФТИнинг илмий-техника дастурлари бўйича ХТ-ИД-1-002 - рақамли «Ўқитувчиларнинг касбий маҳорат ва компетентлигини ривожлантириш механизмини такомиллаштириш»

(2011-1012йй.) мавзусидаги инновацион ҳамда А1-ХТ-1-33147 - рақамли «Узлуксиз таълим тизимида педагогик жараёнларни ташкил этишни бошқариш сифат ва самарадорлигини ошириш технологиялари» номли амалий тадқиқот, шунингдек, Наманган вилояти педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш институти (НВПКҚТМОИ)нинг И1-ХТ-0-1435-рақамли «Тизимли ёндашув асосида умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш ва бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш технологиялари» (2012-2014 йй.) мавзусидаги инновацион тадқиқотлар доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** умумий ўрта таълим мактаблари (УЎТМ) раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш технологияларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишларини инновацион ёндашув асосида лойиҳалаштириш;

мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари ва функционал вазифаларнинг тизимга хос хусусиятлари ҳамда амалий аҳамияти асосида мактаб регламенти ва ички тартиб-қоидаларини такомиллаштириш;

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари ва замонавий талаблар асосида уларнинг касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонларини ишлаб чиқиш;

мактаб раҳбарларининг касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантириб бориш жараёнларини инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида лойиҳалаштириш ва унинг мазмунини такомиллаштириш;

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларига стратегик ва тизимли ёндашув технологияларини татбиқ этиш асосида моделлаштириш.

**Тадқиқотнинг объекти** умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларидан иборат.

**Тадқиқотнинг предмети:** умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш мазмуни, шакли, воситаси технологияларини оширишга оид метод ва механизмлари.

**Тадқиқотнинг усуллари:** диссертацияда педагогик кузатув, суҳбатлар, моделлаштириш, лойиҳалаштириш, ташхис, тест синовлари, педагогик тажриба-синов ишлари, маълумотларни мужассамлаштириш, назарий таққослаш, солиштириш, эксперт баҳолаш, умумлаштириш ва статистик ишлов бериш.

**Диссертация тадқиқотининг илмий янгилиги:**

умумий ўрта таълим мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишда мактаб фаолиятини такомиллаштиришга хизмат қилувчи асосий йўналишлар лойиҳаси ишлаб чиқилган;

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти асосий йўналишлари хусусиятлари ҳамда уларнинг амалий аҳамияти асосида мактаб регламенти ва унинг структураси ишлаб чиқилган;

УЎТМ регламенти асосида амалдаги мактаб ички тартиб-қоидалари ва унинг структураси такомиллаштирилган;

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари ишлаб чиқилган;

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари инновацион тузилишга эга бўлган мураккаб педагогик тизим сифатида лойиҳалаштирилган;

УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари инновацион ёндашувлар асосида моделлаштирилган.

#### **Тадқиқотнинг амалий натижалари:**

мактаб раҳбарлари бошқарув фаолияти асосий йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини таъминлаш асосида УЎТМ фаолиятини такомиллаштиришга хизмат қилувчи жараёнлар тизими лойиҳаси ишлаб чиқилган;

мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари асосланган мактаб регламенти ҳамда унинг структураси ишлаб чиқилган ва унинг асосида мактаб ички тартиб-қоидалари ва структураси такомиллаштирилган;

ўзини ўзи баҳолаш жараёнларини ташкил этиш асосида раҳбарларда узлуксиз малака ошириб боришга бўлган эҳтиёжларни мунтазам ривожлантириб боришга хизмат қилувчи мактаб раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари ишлаб чиқилган;

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган инновацион педагогик тизим лойиҳалаштирилган;

УЎТМ раҳбарлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг ўқув дастури тайёрланган;

стратегик ҳамда тизимли ёндашувлар асосида УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари моделлари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** қўлланилган 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 амалиётда жорий этилганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқлангани билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти диссертация ишида илмий асослаб берилган маълумотлар, таклиф этилган методлар, технологиялар ҳамда тадқиқот жараёнида ишлаб чиқилган дастур, модел ва тавсиялар илмий ходимлар томонидан қўлланмалар ва услубий тавсиялар тайёрлашда, таълим муассасаси раҳбарлари ва педагог кадрларнинг малакасини ошириш ва қайта



тайёрлаш тизимлари мазмунини такомиллаштиришда фойдаланиши билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти** олинган натижалардан олий таълим муассасалари талабалари ҳамда таълим муассасалари раҳбарлари ва педагог кадрлар малакасини ошириш ҳамда қайта тайёрлаш курси тингловчилари учун таълим менежменти, педагогика ва бошқарув йўналишида ташкил этиладиган ўқув машғулотида, Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими ҳамда Олий ва ўрта махсус таълим вазирликлари ҳудудий тузилмалари фаолиятида фойдаланиш мумкинлиги билан ҳам тавсифланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Умумий ўрта таълим мактаблари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича олинган натижалар ва ишлаб чиқилган таклифлар асосида:

Ўзбекистон Республикаси халқ таълими вазирлигининг «Умумий ўрта таълим мактабларининг ички тартиб-қоидаларини такомиллаштириш тўғрисида»ги 2012 йил 7 июнда қабул қилинган 177-сонли буйруқлари асосида амалиётга татбиқ этилган мактаб регламенти ва ички тартиб-қоидаларини такомиллаштириш асосида тайёрланган «Мактаб регламенти» ва «Мактаб ички тартиб қоидалари»да фойдаланилган (Халқ таълими вазирлигининг 2016 йил 7 июлдаги 01-02/1-3.2/2.-сон маълумотномаси) Бу педагоглар ва хизмат кўрсатувчи ходимлар томонидан бажарилиши зарур бўлган лавозим вазифалари асосида меҳнат тақсмотининг амалга оширилишида ҳамда унинг самарали бажарилишининг таъминланишига хизмат қилган;

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида»ги 2006 йил 16 февралда қабул қилинган 25-сонли қарорида белгиланган вазифаларнинг бажарилишини таъминлаш борасида Халқ таълими вазирлиги тавсияси билан тайёрланган «Таълим бошқаруви (менежменти): назария ва амалиёт масалалари» (Тошкент, ЎзПФТИ.-2013. 144 б.) ўқув қўлланмаси яратилган (Халқ таълими вазирлигининг 2016 йил 7 июлдаги 01-02/1-3.2/2.-сон маълумотномаси) Ушбу қўлланманинг амалиётга татбиқ қилиниши УЎТМнинг ташкилий тузилмаси ва ўқув-услубий таъминотини такомиллаштириш асосида бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга муайян даражада имконият яратган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари, жумладан 2 та халқаро ва 8 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 41 та илмий ишлар чоп этилган, шулардан, 2 та монография, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 13 та мақола, 8 таси республика ва 5 таси хорижий журналларда чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация кириш, тўртта боб, умумий хулосалар, тавсиялар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат бўлиб 155 саҳифани ташкил этади (шунингдек, 10 та расм, 9 та жадвал, 130 та фойдаланилган адабиётлар, 11 та илова келтирилган).

## 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 ишончлилиги, назарий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши, эълон қилинганлиги, ишнинг тузилиши борасида маълумотлар ҳамда диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шарҳи келтирилган.

Диссертациянинг **“Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг ўзига хос жиҳатлари”** номли биринчи бобида умумий ўрта таълим мактаби раҳбарларининг бошқарув фаолияти йўналишлари, умумий ўрта таълим мактаби регламенти ва функционал вазифалар, умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари каби масалалар илмий асосланган.

УЎТМда педагогик жараёнларни ташкил этиш, сифат ва самарадорлигини таъминлашда субъектлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва объектив баҳолаш, рағбатлантириш асосида мувофиқлаштириш раҳбарларнинг бошқарув фаолиятини ифодалайди (1-расм).



**1-расм.** УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолиятининг асосий йўналишлари тизими лойиҳаси

УЎТМ раҳбарлари томонидан бажариладиган функционал вазифаларнинг мазмун-моҳиятига эътибор қаратадиган бўлсак, бошқарув фаолияти йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлигини кўришимиз мумкин. Демак, УЎТМ раҳбарининг бошқарув фаолияти тизим сифатида, яъни умумий мақсадлар йўналишида раҳбарнинг функционал вазифаларини амалга оширишида ташқи муҳит билан ўзаро таъсир кўрсатувчи, алоҳида хусусиятларга эга бўлган, ўзаро боғлиқ ва алоқадор бўлган бошқарув фаолияти йўналишларининг яхлит ҳолда вужудга келишида намоён бўлади.

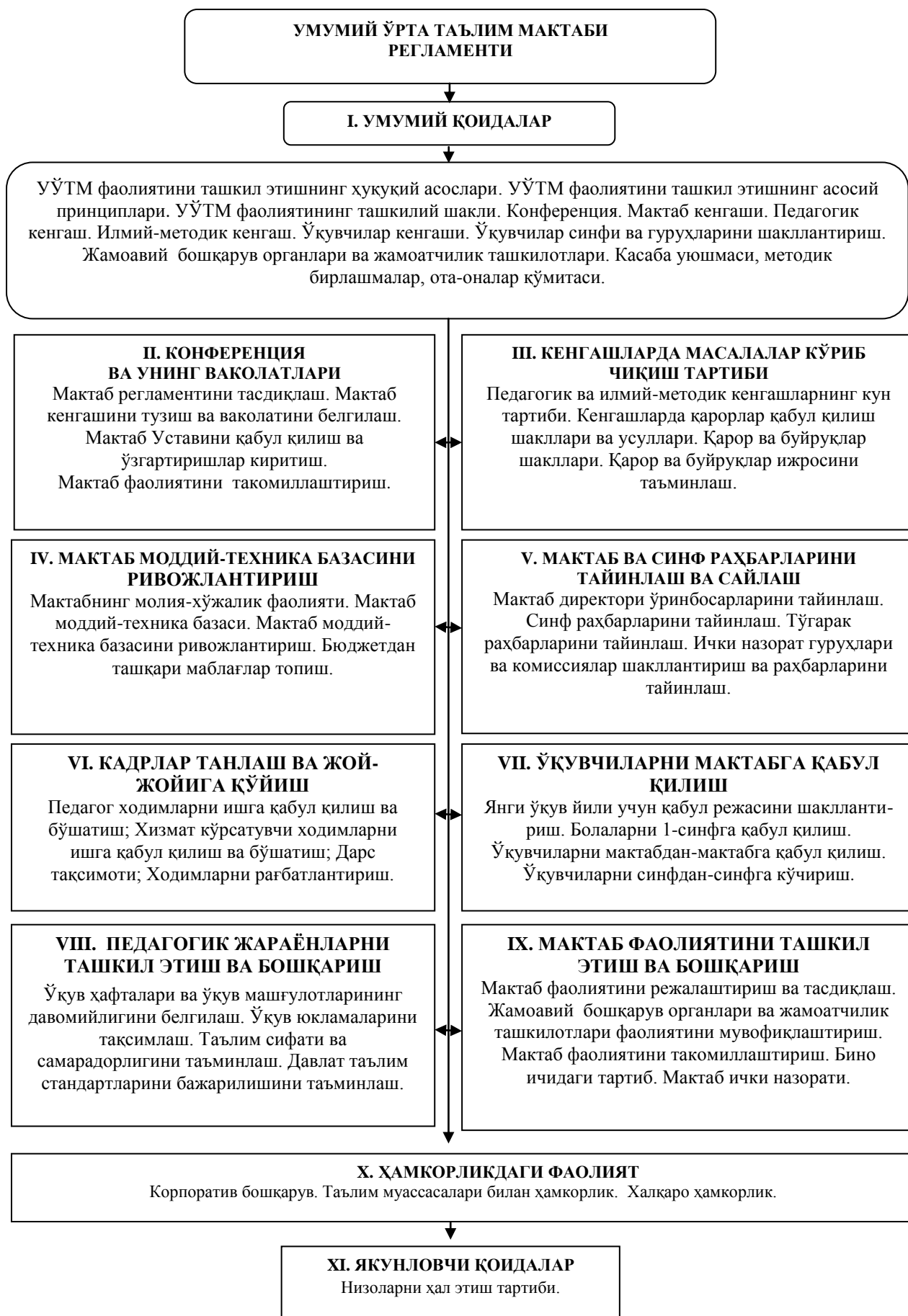
Мазкур ўзаро боғлиқлик ва алоқадорлик УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари ҳам тизимга хос хусусиятларга эга эканлигини кўрсатади ва бу ўз навбатида, ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш ва унинг самарадорлиги УЎТМ фаолияти регламентини тизимли ёндашув асосида ишлаб чиқилганлиги ва унга барча раҳбарлар, ўқитувчилар, педагог ходимлар ва мутахассислар томонидан амал қилиниши даражасига боғлиқ бўлади.

УЎТМ регламенти Конференцияда тасдиқланади ва унинг асосида мактаб жамоаси барча аъзолари фаолиятига тегишли муайян ички тартиб-қоидалар белгиланади. Белгиланган мақсадга эришиш йўналишида бажарилиши зарур бўлган функционал вазифалар фақат, биргина раҳбар, ёки мутахассис, ёки ижрочига эмас, балки барчага тегишли жараёнлар эканлиги корпоратив ёндашувни татбиқ этиш заруратини белгилайди.

Демак, корпоратив ёндашувнинг ўзига хос хусусиятлари УЎТМ регламентида келтириладиган функционал вазифалар ҳамда белгиланадиган ички тартиб-қоидалар ҳуқуқий асосларга эга бўлиши шарт эканлигини тасдиқлайди. Шундай экан, УЎТМ регламенти қуйидаги структурага кўра ёритилиши мақсадга мувофиқ (2-расм).

Мактабнинг Ички тартиб-қоидалари мактаб раҳбарлари, мутахассислар ва ижрочилар томонидан бажарилиши зарур бўлган функционал вазифаларни амалга оширишда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлиги ва уни ривожлантириш технологияларини ўрганишни тақозо этади. **“Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари касбий компетентлиги”** номли иккинчи бобда УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги компонентлари, уни баҳолаш кўрсаткичлари, мезонлари ва методи ҳамда УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари мазмуни ишлаб чиқилган.

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари ҳамда уларга қўйилаётган талабларга асосланган ҳолда, раҳбарларнинг касбий компетентлигини бир неча компонентлардан иборат тизим сифатида ифодалаш мумкин (1 жадвал).



**2-расм.** Умумий ўрта таълим мактаби регламенти структураси

## УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги компонентлари

Билим	Кўникма ва малака	Тажриба
<p>Таълим муассасаларида бошқарув, бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари;</p> <p>- таълим муассасалари раҳбари шахси ва унга қўйилаётган талаблар;</p> <p>- таълим муассасаларида педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш; педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришга замонавий ёндашувлар;</p> <p>- мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари;</p> <p>- мактаб регламенти ва ички тартиб-қоидалар;</p> <p>- илмий-методик ва тарбиявий ишларни ташкил этиш йўллари ва усуллари;</p> <p>таълим муассасасида психологик хизматни ташкил этиш ва бошқариш</p> <p>- таълим муассасасида инновацион фаолият; педагогик технологиялар ва уларни амалиётга татбиқ этиш;</p> <p>- таълимнинг барча турлари мазмуни, таълим ва тарбиянинг ўзаро боғлиқлиги ва изчилликни таъминлаш принциплари ва ҳ. к.</p>	<p>- рефлексив фаолият кўрсатиш;</p> <p>- олдиндан ҳис этиш;</p> <p>- олдиндан кўриш;</p> <p>- ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш;</p> <p>- олдиндан аниқлаш;</p> <p>- раҳбарлик услубларидан оқилона фойдаланиш;</p> <p>- мулоқотга осон киришиш;</p> <p>- мотивлаштириш;</p> <p>- ахборотлар билан ишлаш;</p> <p>- илмий тасаввур ҳамда эътиқод;</p> <p>- ўзини-ўзи ривожлантириш;</p> <p>- ҳамкорликда фаолият кўрсатиш;</p> <p>халқнинг бой интеллект-туал мероси ва умуминсоний кадрлар асосида таълим олувчиларни маънавий-ахлоқий тарбия-лашнинг самарали шакллари ва усуллари жорий этиш;</p> <p>- қарорлар қабул қилишда жамоа фикрини ўрганиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш ва ҳ.к.</p>	<p>- муаммолар ва жараёнларни мустакил таҳлил қила олиш;</p> <p>- асосланган қарорларни қабул қила олиш;</p> <p>- умумқасбий тайёргарликка эга бўлиш;</p> <p>ахборотлар билан ишлаш функцияларидан фойдаланиш;</p> <p>- бошқарув жараёнига инновацион ёндашувлар технологияларини лойиҳалаштириш ва жорий этиш;</p> <p>- бошқарув қонуният-лари, усул ва методлари ҳамда инновацион технологияларни амалиётга татбиқ этиш;</p> <p>- педагог ходимларнинг инновацион фаолиятини ташкил этиш асосида инновацияларни амалиётга татбиқ этиш ва ҳ.к.</p>
Маҳорат	Қобилият	Касбий аҳамиятга эга бўлган шахсий сифатлар
<p>- тизимли фикрлаш, кенг дунёқараш ва рефлексив тафаккурга эга бўлиш;</p> <p>- шахсларо ва табиат билан бўлган муносабатларда фаол ва адолатли ҳамда муҳаббатли бўлиш;</p> <p>- шахсий манфаатларини умуммиллий манфаатлар билан уйғун ҳолда кўра олиш;</p> <p>- ўзгалар муваффақиятини оқилона баҳолаш, моддий ва маънавий</p>	<p>ўз билими, кўникма ва малакалари ва имкониятларидан фойдалана олиши;</p> <p>- жамоа аъзолари ички дунёсига кира билиши;</p> <p>- ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш йўналишида нотиклик ва талабчанлик, назоратга</p>	<p>- Ватанни севиш, она юртига, ота-онасига ва ёру дўстларига садоқатли бўлиш;</p> <p>- тинчлик, мустакиллик, эркинлик ва бағрикенгликнинг аҳамияти ва заруриятини тушуниб етиш;</p> <p>тарбиявий муносабат-лар жараёнида инсоний</p>
<p>- рағбатлантиришда адолатлилик;</p> <p>- психологик кузатувчанлик;</p> <p>- бўйсунувчиларнинг турли вазият-лардаги ҳатти-ҳаракатлари жараёнида ташқи ҳамда ички дунёсида юзага келадиган ўзгаришларни кўра билиши;</p> <p>мустакил таълим олиш ва ўзини-ўзи ривожлантириш, инновацион жараёнларга ва янгиликларга тайёрлик;</p> <p>- ўз ходимларининг билими, кўникма ва малакаси, дунёқарашини, қизиқишларини, бошқарув жараёнида ўзаро бевосита таъсирлар мавжудлигини тасаввур қилиш;</p> <p>- бўйсунувчиларга таъсир этишнинг энг қулай усулларида оқилона фойдаланиш;</p> <p>- мактаб фаолиятини такомиллаштиришда жамоа аъзолари фаоллигини таъминлай олиш ва ҳ.к.</p>	<p>мойиллик ва кузатувчанлик, ишонтира олиш ва хотирада сақлаб қолиш, тарбиявий муносабатларда фаоллик ва ўрнат бўлиш;</p> <p>- бошқарув мулоқотини тўғри ташкил этиши, бўйсунувчилар билан педагогик нуқтаи-назардан мақсадга мувофиқ ўзаро алоқа боғлаши, поғонавийликни минимал даражада бўлиши ҳамда унда педагогик тактнинг мавжудлиги;</p> <p>- вазиятга кўра ходимларни рағбатлантириш, жазолаш, панд-насихат қилиш ҳолатларини ва унинг натижасини олдиндан ҳис эта олиш ва ҳ.к.</p>	<p>- омилларга асосланиш, эҳтиросларга берилмаслик;</p> <p>- вазиятларга мос равишда ходимларда меҳр-оқибат, ўзаро ҳурмат ва ишонч туйғуларини шакллантириш;</p> <p>- миллатларо тотувлик ва динларо бағрикенг-лик каби тамойиллар-нинг мазмун-моҳиятини ўқувчи-ёшларга тушунтиришда принципиаллик;</p> <p>- ўз ҳатти-ҳаракатларини таҳлил қилиш, англаш;</p> <p>- ўзлигини исботлашга, ўзини-ўзи ривожлантиришга шахсий эҳтиёжнинг мавжудлиги.</p>

Демак, УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлиги компонентлари тизимга хос хусусиятларга эга эканлигидан келиб чиқиб, шунингдек, бошқарув фаолияти жараёнининг ўзига хос хусусиятлари ва раҳбарларга қўйилаётган талаблар ҳамда уларнинг касбий компетентлигининг раҳбарлик фаолиятидаги аҳамиятини инобатга олиб, УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари сифатида қуйидагиларни ажратиш мумкин (2-жадвал).

## УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари

№	Бошқарув фаолияти йўналишлари	Баҳолаш кўрсаткичлари	Балл
1	2	3	4
1.	Мақтаб фаолиятини режалаштириш ва илмий асосда ташкил этиш (жами 20 балл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мақтаб конференцияси, мақтаб кенгаши ва педагогик кенгашлар фаолияти самарадорлиги;</li> <li>- раҳбарлар ва ходимлар томонидан мақтаб регламенти ва ички тартиб-қоидаларга риоя этилиши даражаси;</li> <li>- белгиланган мақсадга эришиш учун амалга оширилиши зарур бўлган вазифаларнинг аниқлиги;</li> <li>- фаолиятни олдиндан режалаштирилганлиги ҳамда амалга ошириш усулларини тўғри танланганлиги;</li> <li>- бажарилиши зарур бўлган ишлар моҳиятига кўра мутахассисларнинг тўғри танланиши;</li> <li>- вазифалар тақсимлаш ҳамда масъуллар белгилашда объективлик даражаси;</li> <li>- ахборотлар тўплаш ва таҳлил қилиш усулларида фойдаланиш даражаси;</li> <li>- кадрлар салоҳияти ва мутахассислигига кўра улардан фойдаланишда адолатлилик;</li> <li>- жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари фаолияти самарадорлиги;- қарор қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштироки даражаси;</li> <li>- қабул қилинган қарор ва буйруқларнинг бажарилишини ўз вақтида назорат қилиш ва объектив баҳолаш механизмларининг жорий этилганлиги.</li> </ul>	4 2 2 2 1 1 2 2 2 1
2	Кадрлар танлаш, жой-жойига қўйиш ва уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш (жами 8 балл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вазифалар тақсимлаш ва топшириқлар беришда кадрларнинг қобилияти, билими, кўникма ва малакаси, тажрибаси ҳамда мутахассислигини инобатга олиш даражаси;</li> <li>- фанлар бўйича ўқув юктамаларни тақсимланишида ўқитувчилар мутахассислигини инобатга олиш даражаси;</li> <li>- илғор педагогик тажрибаларни омалаштириш механизмларини жорий этилганлиги;</li> <li>- ёш ўқитувчи ва педагог ходимлар билан ишлаш, устоз-шогирд тизимининг мавжудлиги;</li> <li>- узлуксиз малака ошириш учун ўқитувчи ва педагог ходимларга яратилган шарт-шароитлар;</li> <li>- ўқитувчи ва педагог ходимлар рейтингини аниқлаш мезонларининг мавжудлиги ва уларга амал қилиш даражаси;</li> <li>- педагог ходимларнинг инновацион фаолиятга қизиқиши даражаси;</li> <li>- кадрлар билан ишлаш, рағбатлантириш ва жазолашда объективлик ҳамда адолатлилик.</li> </ul>	1 1 1 1 1 1 1 1
3	Педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини ошириш (жами 14 балл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ДТС талабларини амалиётда қўллаш ва унинг мониторингини олиб бориш механизмларини жорий этилганлиги;</li> <li>- замонвий ахборотлар коммуникацион технологияларини амалиётга татбиқ этилганлик даражаси;</li> <li>- таълим-тарбия жараёнларини илмий асосда ташкил этиш даражаси;</li> <li>- педагогик жараёнларни моддий-техник ва замонвий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминланганлиги;</li> <li>- педагогик жараёнлар ўзаро боғлиқ ва алоқадорликда ташкил этилиши;</li> <li>- педагогик жараёнлар самарадорлигини аниқлаш механизмларини амалда қўлланиши;</li> <li>- мактабда қулай таълимий муҳитнинг мавжудлиги;</li> <li>- мотивлаштириш жараёнлари, фанлар бўйича турли танлов ва мусобақаларни ташкил этишда тизимлилик;</li> <li>- тарбиявий муносабатлар жараёнларини педагогик тизим компоненти сифатида инобатга олиниши;</li> <li>- дарс мукаддас тамойили асосида ўзаро муносабатларнинг шаклланганлик даражаси;</li> <li>- педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришда принципиаллик.</li> </ul>	2 1 1 1 1 2 1 1 1 2
4.	Жамоа аъзоларининг яшаш ва меҳнат қилиш шароитларини яхшилаш (жами 10 балл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- педагогик жараён ва унинг иштирокчиларининг моддий-техник ва замонвий илмий-методик маҳсулотлар билан таъминланганлиги;</li> <li>- педагогик жараён субъектларига яратилган шарт-шароитлар даражаси;</li> <li>- педагогик жараён субъектлари муваффақиятларини рағбатлантирилиши даражаси;</li> <li>- мақтаб жамоаси аъзоларининг ҳуқуқлари, манфаатлари ва қизиқишларини ҳимоя қилиш даражаси;</li> <li>- жамоаси аъзоларининг яшаш, меҳнат қилиш, спорт билан шуғулланиш ва ўз вақтида дам олиши учун зарурий шарт-шароитларнинг яратилганлиги;</li> <li>- дўстона муносабатларга асосланган ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этилиши;</li> <li>- мактабда узлуксиз малака ошириш ва дам олиш хоналарининг мавжудлиги;</li> <li>- илғор педагогик тажрибага эга бўлган педагогларнинг рағбатлантирилиши;</li> <li>- ёш педагог ходимлар учун зарурий шарт-шароитлар яратилганлиги.</li> <li>- мақтаб иш режасида белгиланган чора-тадбирлар ва вазифаларнинг бажарилиши</li> </ul>	2 1 1 1 1 1 1 1 1

## 2-жадвал давоми

		хамкорлик; - мактаб фаолиятидаги янгиликлар ва ўқув режаларига киритилган ўзгаришларнинг миллий-худудий эҳтиёжларга мос келиш даражаси;	1 1
		- мактаб моддий-техник таъминоти, хўжалик ва иқтисодий йўналишлардаги муаммоларни ҳал қилиниши; - педагогик жараёнлар самарадорлигидан ўқувчилар ва уларнинг ота-оналарининг қониқиш даражаси; - мактаб фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ҳамкорликдаги фаолият самарадорлиги; - мактаб кенгаши ва педагогик кенгашлар қарорларининг ижрочилар томонидан бажарилиш даражаси; - синф раҳбарлари ва ўқитувчиларнинг ўз фаолияти юзасидан ҳисоботларини кенгашларда эшитиб борилиши; - ДТС талабларининг бажарилишини назорат қилишда коллегиялик; - ҳамкорликдаги бошқарувга ўқитувчилар, педагог ходимлар ва бошқа ходимларнинг мойиллиги даражаси; - жамоатчилик фикрининг уйғунлиги.	1 1 1 1 1 1 1 1 1
5.	Жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотлари фаолиятини мувофиқлаштириш (жами 10 балл)	- мактаб иш режасида белгиланган чора-тадбирлар ва вазифаларнинг бажарилиши хамкорлик; - мактаб фаолиятидаги янгиликлар ва ўқув режаларига киритилган ўзгаришларнинг миллий-худудий эҳтиёжларга мос келиш даражаси; - мактаб моддий-техник таъминоти, хўжалик ва иқтисодий йўналишлардаги муаммоларни ҳал қилиниши; - педагогик жараёнлар самарадорлигидан ўқувчилар ва уларнинг ота-оналарининг қониқиш даражаси; - мактаб фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда ҳамкорликдаги фаолият самарадорлиги; - мактаб кенгаши ва педагогик кенгашлар қарорларининг ижрочилар томонидан бажарилиш даражаси; - синф раҳбарлари ва ўқитувчиларнинг ўз фаолияти юзасидан ҳисоботларини кенгашларда эшитиб борилиши; - ДТС талабларининг бажарилишини назорат қилишда коллегиялик; - ҳамкорликдаги бошқарувга ўқитувчилар, педагог ходимлар ва бошқа ходимларнинг мойиллиги даражаси; - жамоатчилик фикрининг уйғунлиги.	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
6.	Инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш (жами 8 балл)	- мақсадга кўра яратилган таълимий ва ижодий муҳитнинг барча учун қулайлиги даражаси; - ўқитувчилар ва педагог ходимларнинг инновацион жараёнлар натижаларидан манфаатдорлиги даражаси; - педагогик жараёнлар иштирокчиларида инновацион жараёнларга қизиқиш шакллантириш, мотивлаштириш жараёнлари самарадорлиги; - ўқитувчилар ва педагог ходимларнинг ташаббуслар ва янгиликларга мойиллиги даражаси; - инновацион жараёнларни ташкил этиш ва самарадорлини таъминлашда коллегиялик; - инновацион фаолиятни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш механизмларини амалиётга татбиқ этилганлиги; - инновацион жараёнларда барча жамоа аъзоларининг қатнашиши учун зарурий шарт-шароитларнинг яратилганлиги; - инновацион фаолият натижалари билан иштирокчиларнинг олдидан таништирилиши.	1 1 1 1 1 1 1 1 1
7.	Ҳамкорликдаги бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш (жами 6 балл)	- мактаб кенгаши ва педагогик кенгаш таркиби, кенгаш аъзолари иштироки ва фаоллиги даражаси; - ходимларнинг таклифлари ва фикрларини инобатга олиниши ва ташаббусларни рағбатлантирилиши; - дўстона муносабатларга асосланган ҳамкорликдаги фаолият иштирокчилари манфаатлари уйғунлашуви даражаси; - дўстона муносабатларга асосланган ҳамкорликдаги фаолият жараёнида поғонавийлик даражаси; - ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш йўналишидаги мотивлаштириш жараёнларида ходимлар фаоллиги даражаси; - ҳамкорликдаги фаолиятнинг самарадорлиги ва натижавийлигини олдидан аниқланганлиги ҳамда унинг ишончлилиги даражаси.	1 1 1 1 1 1 1
8.	Илмий-методик ишларни ташкил этиш ва мувофиқлаштириш (жами 4 балл)	- илмий-методик кенгаш фаолияти самарадорлиги; - илмий-методик бирлашма ва илмий-методик семинарлар фаолиятини йўлга қўйилганлиги; - синф раҳбарлари, ўқитувчилар ва ўқувчилар фаолиятини ўрганиш, таҳлил қилиш ва объектив баҳолаш механизмларини жорий этилганлиги; - илгор педагогик тажрибаларни оммалаштириш, методик маҳсулотлар тайёрлаш жараёнларида ўқитувчилар ва педагог ходимларнинг фаоллиги даражаси.	1 1 1 1
9.	Ўзини ўзи бошқариш ва ривожлантириш (жами 6 балл)	- ўз устида ишлаши ва мустақил таълим олиши учун шахсий эҳтиёжларнинг шакллانганлиги даражаси; - ўзаро муносабатларда самимийлиги ва бошқаларни ҳурмат қилиши; - тарбиявий муносабатлар жараёнларида фаоллиги ва одиллиги; - ўзини ўзи объектив баҳолаши, ўз фаолиятини ва шахсий сифатларини ўзи томонидан ташхис этиш қўникмаси; - ходимлар исмини айтиб қакириши, ходимлар муваффақиятидан мағрурланиши; - эҳтиросларга берилмаслик, вазиятга кўра ҳамдард бўла олиши;	1 1 1 1 1 1

## 2-жадвал давоми

10	УЎТМ фаолиятини такомиллаштириш (жами 14 балл)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- педагогик жараён иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштириш ва такомиллаштиришда ташқи муҳитнинг ўзгаришлари ҳамда ривожланишларни инобатга олиниши;</li> <li>- педагогик жараёнларни ташкил этиш, бошқариш, сифат ва самарадорлигини оширишда замонавий ёндашувларни татбиқ этилиш;</li> <li>- мактабнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлашда мунтазамлилик, узлуксизлик ва изчиллик тамойилларига асосланиш даражаси;</li> <li>- жамоа аъзолари учун яратилган шарт-шароитларнинг барча учун қулайлиги ва илмийлиги;</li> <li>- таълим жараёни сифати ва самарадорлигини ҳамда ўқувчиларнинг ўзлаштириш даражаларини баҳолашда ахборотларнинг янгилиги, объективлиги ва ишончлилигини таъминланиши;</li> <li>- ходимларнинг билими, кўникма ва малакаларини ошириб бориш, узлуксиз малака ошириш жараёнларини ташкил этилиши;</li> <li>- юқори малакали мутахассисларни жалб этиш ва ўқитувчилар салоҳиятини ривожлантириш даражаси;</li> <li>- УЎТМнинг ривожланиш мойиллиги ва динамикасини аниқлаш механизмининг мавжудлиги;</li> <li>- таълим муассасасининг ривожланиш имкониятларини аниқлаш ва такомиллаштиришга жамоа аъзолари мойиллиги даражаси.</li> </ul>	<p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
		Барча баҳолаш кўрсаткичлари	100

Мазкур жадвалда келтирилган мезон асосида раҳбарлар касбий компетентлигини баҳолашда нафақат умумий ҳолда раҳбарларнинг бошқарувда компетентлигини, балки ихтиёрий бир раҳбарнинг ҳар бир бошқарув йўналиши бўйича алоҳида-алоҳида компетентлилик даражасини аниқлаш мумкин.

Баҳолаш кўрсаткичлари раҳбарларнинг УЎТМ бошқарувидаги асосий йўналишларни сифатли ва самарали ташкиллаганлигини аҳамияти ва кўламига кўра максимум 2 балл ёки максимум 1 балл билан баҳоланиши белгиланган бўлиб, максимум 2 балл билан белгилангани 2;1,5;1;0,5 ёки 0 балл билан, максимум 1 балл билан белгилангани 1; 0,5 ёки 0 балл билан ҳам баҳоланиши мумкин.

Мазкур белгиланган мезонларга асосан УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигининг белгиланган талабларга мос келиш даражаси қуйидаги формула орқали аниқланиши мумкин:

$$RK = \frac{B_o}{B_{\max}} \times 100\% \quad (1); \quad RK_{№} = \frac{B_o}{B_{\max}} \times 100\% \quad (2)$$

Бу ерда, RK – умумий ҳолда барча йўналишлар бўйича раҳбарнинг касбий компетентлигининг белгиланган талабларга мос келиш даражаси;  $RK_{№}$  – маълум бир йўналиш бўйича раҳбарнинг касбий компетентлигининг белгиланган талабларга мос келиш даражаси (№ – 2-жадвалда келтирилган бошқарув йўналиши тартиб рақами);  $B_o$  – баҳолаш жараёнида ходимлар ёки раҳбарнинг ўзи томонидан қўйилган баллар йиғиндиси;  $B_{\max}$  – белгиланган энг юқори балл.



Агар:  $RK > 70\%$  бўлса, раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга мос келади;  $70\% > RK > 55\%$  бўлса, раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга қисман мос келади;  $RK < 55\%$  бўлса, раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга мос келмайди;  $RK_{№} < 55\%$  бўлса, раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси маълум бир бошқарув фаолияти йўналиши бўйича белгиланган талабларга мос келмайди.

Масалан, Баҳолаш жараёнида белгиланган кўрсаткичлар ва барча йўналишлар бўйича қўйилган умумий балл 58 баллни ташкил этса:

$$RK = \frac{58}{100} \times 100\% = 0,58 \times 100\% = 58\% \quad \text{га тенг бўлади ва касбий компетентлиги}$$

даражаси аниқланаётган раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси умумий ҳолда белгиланган талабларга қисман мос келади.

Агарда мазкур баҳолаш жараёнида раҳбарнинг 6-йўналиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишида тўплаган бали 4 баллни ташкил этса:

$$RK_6 = \frac{4}{8} \times 100\% = 0,5 \times 100\% = 50\% \quad \text{га тенг бўлади ва касбий}$$

компетентлиги даражаси аниқланаётган раҳбарнинг 6-йўналиш, яъни инновацион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш йўналишидаги касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга мос келмайди.

Демак, касбий компетентлиги даражаси баҳоланаётган раҳбарнинг белгиланган барча кўрсаткичлар ва барча йўналишлар бўйича умумий ҳолда жами тўплаган бали  $RK > 70\%$  ёки  $70\% > RK > 55\%$  бўлиб, умумий ҳолда раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга тўлиқ ёки қисман мос келса-да, қайсидир бир йўналиш бўйича тўплаган баллари  $RK_{№} < 55\%$  бўлиб, мазкур бир йўналиш ёки қайсидир бир неча йўналишлар бўйича ҳам раҳбарнинг касбий компетентлиги даражаси белгиланган талабларга мос келмаслиги мумкин.

УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари сифатида УЎТМда ташкил этиладиган ўқув семинарлари, семинар-тренинглари, очик дарслар, ўзаро дарс кузатишлар, фан кечалари, илмий-амалий конференциялар, илғор педагогик технологияларни оммалаштириш, малака ошириш институтидаги назарий ва амалий машғулотларни ҳамда масофадан ўқитиш жараёнларини узлуксизлиги ва узвийлигини таъминлаш билан бир қаторда, ҳар ойда бир марта 20 соатга мўлжалланган марказлаштирилган семинар-тренинг ташкил этиш зарур деб ҳисоблаймиз.

Халқ таълими муассасалари фаолиятини методик таъминлаш ва ташкил этиш туман (шаҳар) бўлимлари (ХТМФМТТЭТБ)га қарашли қарашли УЎТМ раҳбарлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган семинар-тренинг таквимий-мавзуй режасини қуйидагича шакллантирилиши мақсадга мувофиқ (3-жадвал).

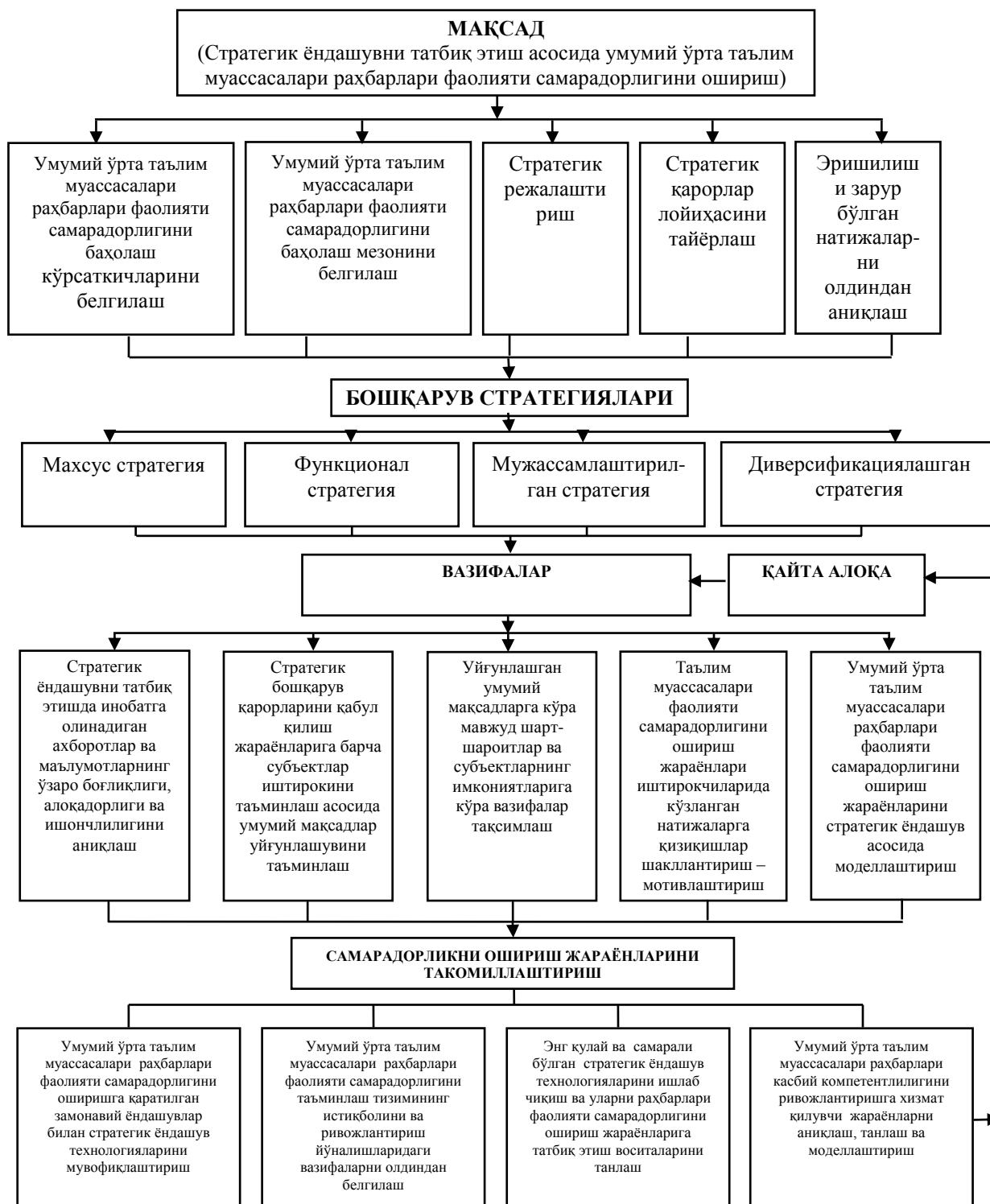
**3-жадвал**

ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ раҳбарлари учун ташкил этиладиган  
марказлаштирилган семинар-тренинг тақвимий-мавзуий режаси (20 соат)

№	МАВЗУЛАР	Жами
1	Умумий ўрта таълим муассасаларида бошқарув, бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хус-лари	2
2	Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбари шахси ва унга қўйилаётган талаблар	2
3	Умумий ўрта таълим муассасаларида педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш	2
4	Педагогик жараёнларни ташкил этиш ва бошқаришга замонавий ёндашувлар	2
5	Замонавий мактаб раҳбарларининг функционал вазифалари, мактаб регламенти	2
6	Синфдан ва мактабдан ташқари тарбиявий ишлар ва уларни ташкил этиш йўллари ва усуллари	2
7	Умумий ўрта таълим муассасасида психологик хизматни ташкил этиш ва бошқариш	2
8	Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарининг касбий компетентлиги	2
9	Умумий ўрта таълим муассасасида инновацион фаолият	2
10	Педагогик технологиялар ва уларни амалиётга татбиқ этиш	2
	Жами:	20

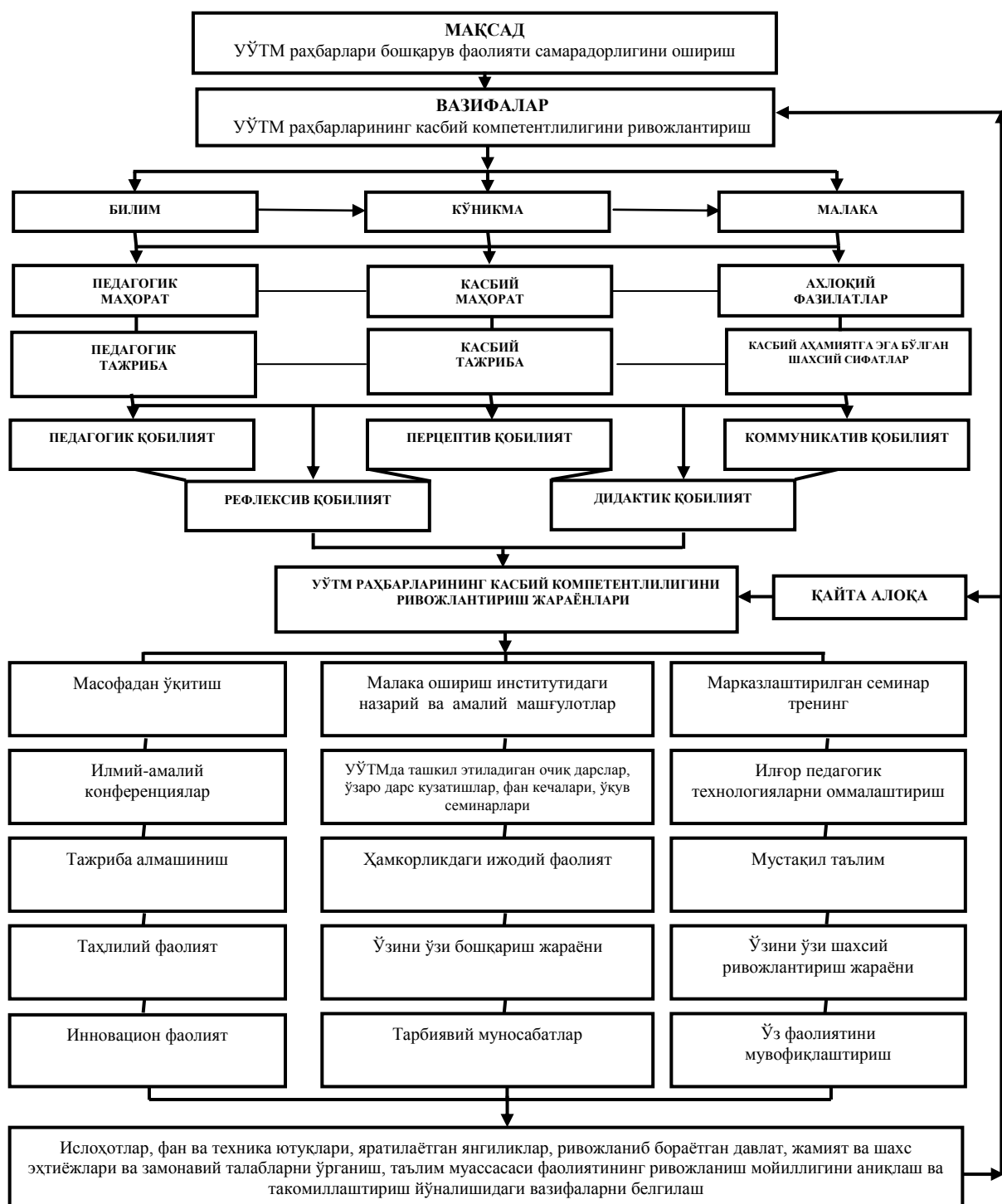
УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларидан бири ҳисобланган марказлаштирилган семинар-тренинг жараёнида таклиф этилаётган мавзуларни параллел равишда ўрганилишига алоҳида эътибор қаратилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

**“Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлиги”** деб номланган учинчи бобда УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар, стратегик ёндашув асосида УЎТМ раҳбарлари фаолияти самарадорлигини ошириш усуллари ҳамда УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштириш илмий асосланган бўлиб, унда келтирилган компонентларнинг ҳар бири УЎТМ раҳбарлари фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилувчи стратегик ёндашувни татбиқ этиш жараёни компонентлари сифатида бутун бир тизимни ўзгаришига ўз таъсирини кўрсатади (3-расм).



**3-расм.** Стратегик ёндашув асосида УЎТМ раҳбарлари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели

УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари сифатида ХТМФМТТЭТБга қарашли УЎТМ раҳбарлари учун ташкил этиладиган марказлаштирилган - семинар тренинг жараёнларининг тизимга хос хусусиятларини инobatга олиш зарур (4-расм).



**4-расм.** УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнлари модели

Диссертация ишининг “**Педагогик тажриба-синов ишлари ва унинг натижалари**” номли тўртинчи бобида УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган инновацион педагогик тизим сифатида лойиҳалаштирилган. Педагогик тажриба-синов ишлари жараёнларида амалга оширилган ишлар ва унинг натижалари келтирилган.

Педагогик тажриба-синов ишлари Тошкент, Наманган ва Фарғона вилоятлари УЎТМ раҳбарлари ҳамда А.Авлоний номидаги Халқ таълими раҳбар ходимлари малакасини ошириш Марказий институтида УЎТМ директорлари малакасини ошириш курси тингловчилари иштирокида ташкил этилди.

Таҳлилий босқичда ўтказилган анкета сўровлари жараёнида иштирок этган раҳбарлар томонидан берилган жавобларни объектив баҳолаганимизда анкетада келтирилган саволлар бўйича иштирокчиларнинг деярли барчасида тушунчалар етарли бўлмасада, улар томонидан мазкур тушунчаларнинг ўзлаштириш зарурияти юқори баҳоланганлиги маълум бўлди.

Таълимий босқичда УЎТМ раҳбарлари ўзлаштириш кўрсаткичларини аниқлашда қуйидаги шартли белгилашлардан фойдаландик: А – тажриба гуруҳлари, А<sub>1</sub> – биринчи тажриба гуруҳи, А<sub>2</sub> – иккинчи тажриба гуруҳи ва А<sub>3</sub> – учинчи тажриба гуруҳи; В – назорат гуруҳлари; В<sub>1</sub> – биринчи назорат гуруҳи ва В<sub>2</sub> – иккинчи назорат гуруҳи; М – мавзулар; М<sub>n</sub> – мавзулар сони (М<sub>n</sub> = 10); S – балл (битта савол учун максимум балл 5 балл бўлгани учун, S = 5); S<sub>um</sub> – барча мавзулар бўйича маълум бир гуруҳнинг умумий баллар йиғиндиси; Т – тингловчилар сони; S<sub>o</sub> – ўртача балл; E – ўзлаштириш кўрсаткичи даражаси; S<sub>m</sub> – маълум бир мавзу бўйича барча гуруҳ тингловчилари томондан тўпланган умумий балл; С – тест синовларида берилган саволлар сони (ҳар бир кишига бир мавзу бўйича биттадан савол берилган ҳар бир гуруҳда 25 нафар раҳбар бўлганлиги сабабли бир мавзу учун С = 25 бўлади ва С<sub>um</sub> = 125 га тенг бўлади); S<sub>mo</sub> – битта мавзу бўйича гуруҳлар томонидан тўпланган баллнинг ўртачаси; E<sub>w</sub> – мавзулар бўйича ўзлаштириш даражаси; S<sub>1</sub> – битта мавзуга тегишли умумий балл; Ts<sub>1</sub> – маълум бир мавзу бўйича битта тингловчининг тўплаган бали; E<sub>A</sub> – тажриба гуруҳларининг умумий ўзлаштириш кўрсаткичи; E<sub>B</sub> – назорат гуруҳларининг умумий ўзлаштириш кўрсаткичи; G – гуруҳлар сони.

Натижаларни ҳисоблашда қуйидаги формулалардан фойдаланилди:

$$S_1 = Ts_1 + Ts_2 + \dots + Ts_n \quad (3); \quad S_{um} = S_{A_1M_1} + S_{A_2M_2} + \dots + S_{A_nM_n} \quad (4);$$

$$S_o = \frac{S_{um}}{T} \quad (5); \quad E = \frac{S_o}{5M_n} \times 100\% \quad (6);$$

$$S_m = S_1 + S_2 + \dots + S_n \quad (7); \quad S_{mo} = \frac{S_m}{C_{um}} \quad (8);$$

$$E_w = \frac{S_{mo}}{S} \times 100\% \quad (9)$$

Кириш тести синовларининг натижалари, яъни гуруҳларга бириктирилган раҳбарларнинг бошланғич тушунчалари даражалари қуйидаги жадваллар (4-, 5- ва 6-жадваллар)да келтирилган.

Мазкур жадвалларда келтирилган кўрсаткичлар тажриба гуруҳларининг бошланғич тушунчалари даражаси ўртача 51 % ни, назорат гуруҳларининг бошланғич тушунчалари даражаси эса ўртача 39,6 % ни ташкил этганлигини кўрсатади.

**4-жадвал**

Тажриба ва назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг бошланғич тушунчалари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S <sub>um</sub>	T	S <sub>o</sub>	E
A <sub>1</sub>	67	58	68	49	61	65	68	69	66	62	633	25	25,3	50,6
A <sub>2</sub>	63	67	75	71	72	61	58	59	65	71	662	25	26,5	53,0
A <sub>3</sub>	46	65	76	49	56	68	60	67	70	59	616	25	24,6	49,3
B <sub>1</sub>	46	48	47	51	35	43	39	41	56	54	460	25	18,4	36,8
B <sub>2</sub>	44	46	53	58	69	58	49	49	51	53	530	25	21,2	42,4
S <sub>m</sub>	266	284	319	278	293	295	274	285	308	299	2901	125	23,2	46,4
C <sub>um</sub>	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1250	-	-	-
S <sub>mo</sub>	2,1	2,3	2,6	2,2	2,3	2,4	2,2	2,3	2,5	2,4	2,3	-	-	-
E <sub>w</sub>	42,6	45,4	51,0	44,5	46,9	47,2	43,8	45,6	49,3	47,8	46,4	-	-	-

**5-жадвал**

Тажриба гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг бошланғич тушунчалари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>o</sub>	E
A <sub>1</sub>	67	58	68	49	61	65	68	69	66	62	633	25	25,3	50,6
A <sub>2</sub>	63	67	75	71	72	61	58	59	65	71	662	25	26,5	53,0
A <sub>3</sub>	46	65	76	49	56	68	60	67	70	59	616	25	24,6	49,3
S <sub>b</sub>	176	190	219	169	189	194	186	195	201	192	1911	75	25,5	51,0
C	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	750	-	-	-
S <sub>mo</sub>	2,3	2,5	2,9	2,3	2,5	2,6	2,5	2,6	2,7	2,6	2,5	-	-	-
E <sub>w</sub>	46,9	50,7	58,4	45,1	50,4	51,7	49,6	52,0	53,6	51,2	51,0	-	-	-

**6-жадвал**

Назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг бошланғич тушунчалари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>o</sub>	E
B <sub>1</sub>	46	48	47	51	35	43	39	41	56	54	460	25	18,4	36,8
B <sub>2</sub>	44	46	53	58	69	58	49	49	51	53	530	25	21,2	42,4
S <sub>b</sub>	90	94	100	109	104	101	88	90	107	107	990	50	19,8	39,6
C	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500	-	-	-
S <sub>mo</sub>	1,8	1,9	2,0	2,2	2,1	2,0	1,8	1,8	2,1	2,1	2,0	-	-	-
E <sub>w</sub>	36,0	37,6	40,0	43,6	41,6	40,4	35,2	36,0	42,8	42,8	39,6	-	-	-

Тажриба гуруҳлари учун таклиф этилаётган тизимли ёндашув технологияси ва янги ўқув дастури асосида семинар-тренинглار ташкил этилди. Назорат гуруҳларига эса таклиф этилаётган ўқув дастурига мос равишда олдиндан тайёрланган савол ва топшириқлардан иборат тарқатма материаллар ва методик ишланмалар тарқатилди ҳамда таклиф этилаётган мавзуларни мустақил ўрганишлари зарурлиги тушунтирилди.

Якуний тест синовларининг натижалари қуйидаги жадваллар (7-,8- ва 9-жадваллар)да келтирилган.

Тажриба гуруҳларининг умумий ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси (8-жадвалга қаранг) 86,1 % ни ташкил этган, назорат гуруҳининг умумий ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси (9-жадвалга қаранг) 67,7 % ни ташкил этган бўлиб, бу натижалар тажриба ва назорат гуруҳларининг умумий ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси (7-жадвалга қаранг) 78,8 % ни ташкил этган ҳолда умумий ҳолдаги бошланғич тушунчалари даражаси (4-жадвалга қаранг) 46,4 % га нисбатан 32,4 % га ортганлигини кўрсатди.

**7-жадвал**

Тажриба ва назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг якуний тест синовлари бўйича ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>o</sub>	E
A <sub>1</sub>	107	101	104	119	112	101	117	108	103	110	1082	25	43,3	86,6
A <sub>2</sub>	109	117	113	118	106	113	114	119	105	107	1121	25	44,8	89,7
A <sub>3</sub>	104	99	106	111	96	108	103	98	101	100	1026	25	41,0	82,1
B <sub>1</sub>	76	88	74	78	95	93	77	91	80	84	836	25	33,4	66,9
B <sub>2</sub>	84	96	83	71	88	91	90	89	87	78	857	25	34,3	68,6
S <sub>b</sub>	480	501	480	497	497	506	501	505	476	479	4922	125	39,4	78,8
C	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1250			
S <sub>mo</sub>	3,8	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	3,8	3,9			
E <sub>w</sub>	76,8	80,2	76,8	79,5	79,5	81,0	80,2	80,8	76,2	76,6	78,8			

**8-жадвал**

Тажриба гуруҳларининг якуний синов бўйича ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>o</sub>	E
A <sub>1</sub>	107	101	104	119	112	101	117	108	103	110	1082	25	43,3	86,6
A <sub>2</sub>	109	117	113	118	106	113	114	119	105	107	1121	25	44,8	89,7
A <sub>3</sub>	104	99	106	111	96	108	103	98	101	100	1026	25	41,0	82,1
S <sub>b</sub>	320	317	323	348	314	322	334	325	309	317	3229	75	43,1	86,1
C	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	750			
S <sub>mo</sub>	4,3	4,2	4,3	4,6	4,2	4,3	4,5	4,3	4,1	4,2	4,3			
E <sub>w</sub>	85,3	84,5	86,1	92,8	83,7	85,9	89,1	86,7	82,4	84,5	86,1			

**9-жадвал**

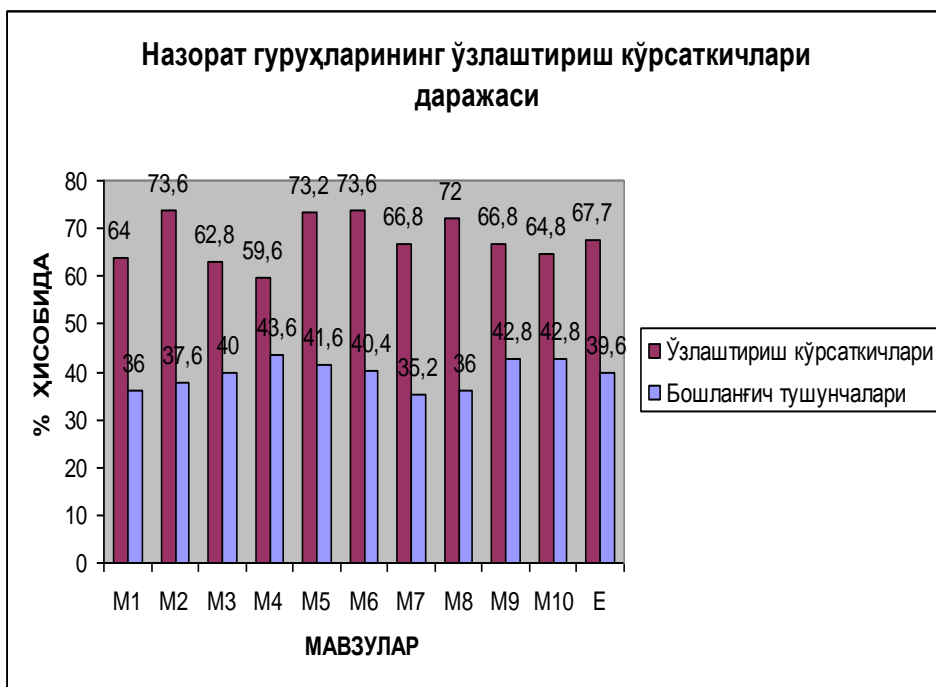
Назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг якуний тест синовлари бўйича ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>o</sub>	E
B <sub>1</sub>	76	88	74	78	95	93	77	91	80	84	836	25	33,4	66,9
B <sub>2</sub>	84	96	83	71	88	91	90	89	87	78	857	25	34,3	68,6
S <sub>b</sub>	160	184	157	149	183	184	167	180	167	162	1693	50	33,9	67,7
C	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500			
S <sub>mo</sub>	3,2	3,7	3,1	3,0	3,7	3,7	3,3	3,6	3,3	3,2	3,4			
E <sub>w</sub>	64,0	73,6	62,8	59,6	73,2	73,6	66,8	72,0	66,8	64,8	67,7			

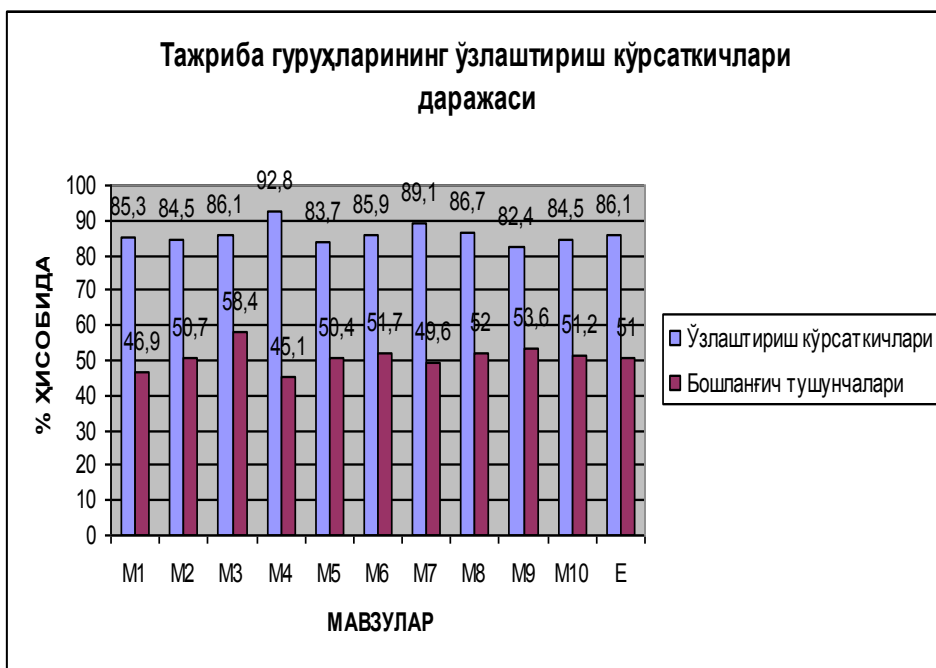
Олинган натижалар назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг таклиф этилаётган мавзулар бўйича умумий тушунчалари даражаси (умумий бошланғич тушунчалари даражаси 6-жадвалга қаранг) 39,6 % дан (умумий ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси 9-жадвалга қаранг) 67,7 % га ортган ҳолда, назорат гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг умумий тушунчалари даражаси 28,1 % га ўсганлигини кўрсатди.

Махсус ташкил этилган марказлаштирилган семинар-тренинглари жараёнида тажриба гуруҳлари иштирокчиларининг умумий тушунчалари даражаси (умумий бошланғич тушунчаси даражаси 5-жадвалга қаранг) 51 % дан (умумий ўзлаштириш кўрсаткичи даражаси 8-жадвалга қаранг) 86,1 % га ортган ҳолда, тажриба гуруҳларига бириктирилган раҳбарларнинг умумий тушунчалари даражаси 35,1 % га ўсган.

Мазкур маълумотлар таклиф этилаётган ўқув дастурига мос равишда, тизимли ёндашув технологияси асосида, келтирилган усуллардан фойдаланган ҳолда, УЎТМ раҳбарлари учун марказлаштирилган семинар-тренинг машғулотларининг самарадорлиги мустақил ишлаш учун олдиндан тарқатма материаллар тарқатиш асосида ташкил этилган мустақил таълим жараёнлари самарадорлигига нисбатан 7 % га юқори эканлигини тасдиқлайди, буни биз қуйидаги расмлар (5- ва 6-расмлар)да ҳам кўришимиз мумкин.



5-расм. Назорат гуруҳларининг ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси



6-расм. Тажриба гуруҳларининг ўзлаштириш кўрсаткичлари даражаси

Олинган натижалар УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун таклиф этилаётган ўқув дастури асосида



марказлаштирилган семинар-тренинг ёки мустақил таълим жараёнларини тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этган ҳолда ташкил этилиши УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилишини тасдиқлайди

## ХУЛОСА

1. УЎТМ регламентида келтириладиган функционал вазифалар ҳамда белгиланадиган тартиб-қоидалар ҳуқуқий асосларга эга бўлиши шарт бўлиб, унда мактаб раҳбарлари, ходимлар, жамоавий бошқарув органлари ва жамоатчилик ташкилотларининг функционал вазифалари ҳамда мазкур вазифаларни амалга ошириш тартиб-қоидаларини келтирилиши ва унга амал қилиш интизоми мактаб фаолияти самарадорлигини таъминлашга хизмат қилади.

2. Мактаб раҳбарлари касбий компетентлиги компонентларини кичик олти тизим, яъни билиши зарур бўлган тушунчалар, яъни билими, ўзлаштириши зарур бўлган кўникма ва малакалар, тажриба, маҳорат, қобилият ҳамда уларда шакллантирилиши зарур бўлган касбий аҳамиятга эга шахсий сифатлар орқали ифодалаш мумкин.

3. Таклиф этилаётган баҳолаш методи асосида ўзини ўзи баҳолаш жараёнларини ташкил этиш раҳбарларга шахсий билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ҳамда шахсий имкониятларини кенгайтириш дастурини яратиш учун хизмат қилади.

4. УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари сифатида улар учун ҳар ойда бир марта 2 соатга мўлжалланган марказлаштирилган семинар – тренинг ташкил этиш мақсадга мувофиқ.

5. УЎТМ раҳбарлари фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда бажарилиши зарур бўлган вазифаларнинг йўналишини ифодаловчи ва кўзланган натижаларга эришишни таъминловчи ўзаро боғлиқ бўлган ва бир-бирини ўзаро тўлдирувчи компонентлар сифатида диверсификациялашган, мужассамлаштирилган, функционал ва махсус стратегияларни инobatга олиниши муҳим аҳамият касб этади.

6. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини моделлаштиришда раҳбарларда ўз устида мунтазам ишлаш, мустақил таълим олиш учун эҳтиёжлар шакллантириш ҳамда уларда рефлексив фаолият кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратиш зарур.

7. УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёнларини ташкил этишда уларда малака ошириш учун эҳтиёж ва қизиқишлар шакллантиришга хизмат қилувчи ўзини ўзи баҳолаш методларини татбиқ этиш зарур.

8. УЎТМ раҳбарларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини таъминлашга тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этишда уларнинг бошқарув йўналишидаги бошланғич тушунчалари ва ўзи ҳақидаги фикрларини инobatга олиш, машғулотларни тадқиқий ва таҳлилий фаолиятга асосланган рефлексив таълимий муҳит шаклида ташкил этиш муҳим.

9. УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг асосий шакллари тизим компонентлари сифатида, мазкур компонентлар мажмуини УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш жараёни тизими сифатида, яъни УЎТМ раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантиришга қаратилган инновацион педагогик тизим сифатида инобатга олиш ўзига хос амалий аҳамият касб этади.

10. Педагогик тажриба-синов жараёнларининг якуний натижаларига асосланган ҳолда айтиш мумкинки, УЎТМ раҳбарларининг касбий компетентлигини ривожлантириш учун таклиф этилаётган ўқув дастури асосида марказлаштирилган семинар-тренинг ёки мустақил таълим жараёнларини тизимли ёндашув технологиясини татбиқ этган ҳолда ташкил этилиши УЎТМ раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.27.06.2017.Ped.26.01  
ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ  
УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**УЗБЕКСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК**

**АХМЕДОВА НАСИБАХОН КОБИЛЖОНОВНА**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
СРЕДНИХ ШКОЛ**

**13.00.01 - Теория и история педагогики.  
Менеджмент в образовании**

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

**Ташкент - 2017**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) по педагогическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №В2017.1.PhD.2**

Диссертация выполнена в Узбекском Научно-исследовательском институте педагогических наук.

Автореферат диссертации на двух языках (узбекский, русский,) размещен на веб-странице по адресу [www.tgpu.uz](http://www.tgpu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу [www.ziyo.net.uz](http://www.ziyo.net.uz).

**Научный консультант:** **Тургунов Собитхон Тошпулатович,**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Ибрагимов Холбой Ибрагимович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Халилова Шахноза Тургуновна**  
доктор педагогических наук

**Ведущая организация:** **Бухарский Государственный Университет**

Защита диссертации состоится « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года в \_\_\_ часов на заседании Научного совета DSc.27.06.2017.Ped.26.01 при Ташкентском государственном педагогическом университете: (Адрес: 100011, г. Ташкент, Чиланзарский проспект, улица Бунёдкор дом 27. Тел.: (99871) 255-80-86; факс: (99871) 256-75-51; E-mail: [tgpu\\_kengash@edu.uz](mailto:tgpu_kengash@edu.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного педагогического университета (зарегистрирована за № \_\_) Адрес: 100011, г. Ташкент, улица Бунёдкор, дом 27. Чиланзарский проспект. Тел.: (99871) 255-76-87; факс: (99871) 256-76-71;

Автореферат диссертации разослан « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года  
(реестр протокола рассылки № \_\_ от « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 года.).

**Ш.С.Шарипов**  
Председатель Научного совета  
по присуждению ученых степеней, д.п.н.

**Р.Г.Исянов**  
Ученый секретарь научного совета по  
Присуждению учёных степеней, к.п.н.

**Д.Д. Шарипова**  
Председатель научного семинара при научном  
совете по присуждению учёных степеней,  
д.п.н.

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В условиях глобализации, охватившей все сферы экономической и социальной жизни мирового сообщества, повышение качества и эффективности образования выступает одним из решающих факторов стабильности общества и благополучия людей.

Принятые сразу же после обретения Узбекистаном независимости Национальная программа по подготовке кадров и Закон «Об образовании», сыграли важную роль в деле коренного реформирования всех видов образования, их интеграции в единую систему непрерывного образования, обновлении содержания и повышении эффективности всего образования.

В период независимости во все сферах жизни общества проводятся глубокие реформы, направленные на строительство демократического правового государства и формирование гражданского общества. Демократические реформы, направленные на построение демократического правового государства и справедливого общества, охватили все сферы нашей общественной жизни. В частности, в общеобразовательных средних школах (ОСШ) развивается инновационная деятельность, реализуемая в контексте качественно новых, личностно ориентированных образовательных программ.

Созданы нормативная база и инфраструктура аттестации образовательных учреждений, их аккредитации и лицензирования. Разработаны вариативные программы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров. Реализация этих задач требует от руководителей образовательных учреждений высоких гуманистических качеств, большого профессионального потенциала, способности прогнозирования, глубоких всесторонних знаний и предприимчивости. В мировой науке при исследовании направлений совершенствования управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений, в том числе школ, формирования и развития их профессиональной компетентности особое значение придается эффективности и результативности этой деятельности. В структуре этих исследований важную значимость обретают научно-методические основы руководства школой, его объективной оценки, координация задач по реализации регламента школы и ее внутреннего распорядка, инновационное проектирование сложного процесса постоянного совершенствования профессиональной компетенции, содержательных аспектов эффективности деятельности руководителя школы, реализация в них технологий стратегических и системных подходов. Направленность данной диссертации на исследование указанных процессов определяет ее актуальность.

Диссертационное исследование призвано в определенной мере способствовать решению задач, поставленных в постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан «О дальнейшем совершенствовании системы переподготовки педагогических кадров и повышения их квалификации» за №25 от 16 февраля 2006 года, «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы переподготовки и повышения квалификации сотрудников народного образования» за № 234 от 15 августа 2014 года, приказе «О совершенствовании внутреннего распорядка общеобразовательных средних школ». за №177 от 7 июня 2012 г.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование осуществлено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Ряд ученых нашей страны проводили исследования по проблемам управления образовательными учреждениями, качеством обучения, организации управленческой деятельности руководителей учебных заведений, подготовки студентов высших учебных заведений к управленческой деятельности, повышения квалификации руководителей учебных заведений. В частности, проблемы управления образовательными учреждениями исследовали Р.Х. Джураев, М. Миркосимов, С.Т. Тургунов, Ш.Э. Курбонов, управления качеством образования - Р.Ш. Ахлидинов, У.И. Иноятов; подготовки студентов высших учебных заведений к управленческой деятельности - К.О. Шодмонов; переподготовки и повышения квалификации руководящих работников учебных заведений - М.У. Дехканова, Ж.Г. Юлдашев, М.А.Юлдашев и др.

Зарубежные ученые А.Saltzman, исследовали вопросы развития профессиональной компетентности руководителей учебных заведений, однако с их стороны не исследовалась должным образом управленческая деятельность руководителей общеобразовательных средних школ (ОСШ). В странах СНГ изучались отдельные аспекты управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений со стороны таких ученых, как В.П. Топоровский, М.М. Поташник, В.С. Лазарев, Г.С. Абдрахманов, Т.М. Давыденко, В.И. Зверева, А.М. Моисеев, В.П. Симонов, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова.

В научных исследованиях отечественных ученых выявлены педагогические условия контроля за качеством образования, разработаны теоретические основы управленческой деятельности руководителей средних общеобразовательных учреждений, смоделирован процесс управленческой деятельности руководителей школ.

Исходя из выше изложенного следует заключить, что до сих пор проблема повышения эффективности управленческой деятельности средних общеобразовательных учебных заведений не являлась предметом специального научного исследования.

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ Узбекского научно-исследовательского института педагогических наук.** Диссертационная работа выполнена в рамках научно-технических программ, проектов инновационного исследования за №ХТ-ИД-1-002 «Совершенствование механизма развития профессионального мастерства и компетентности учителей» (2011-2012 г.г. Узбекского Научно-исследовательского института педагогических наук, прикладного исследования № А1-ХТ-1- 33147 на тему «Технологии повышения качества и эффективности управления организации педагогических процессов в системе непрерывного образования», а также инновационного исследования № И 1-ХТ-0-14351 «Технологии развития компетентности руководителей общеобразовательных средних школ и повышения эффективности управленческой деятельности на основе

системного подхода» (2012-2014 г.г.) Института переподготовки и повышения квалификации педагогических работников Наманганской области.

**Целью исследования** является разработка и научное обоснование технологий повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ и их практическая реализация.

**Задачи исследования:**

-проектирование направлений управленческой деятельности руководителей ОСШ на основе инновационного подхода;

-совершенствование регламента и внутреннего распорядка школ исходя из особенностей системного единства направлений и функциональных задач управленческой деятельности руководителей школ и их практической значимости;

-разработка показателей и критериев оценки профессиональной компетенции руководителей школ на основе учета особенностей процесса их управленческой деятельности и современных требований к ней;

-проектирование процесса последовательного развития профессиональной компетентности руководителей школ как сложной педагогической системы с присущей ей инновационной структурой и совершенствование содержания данного процесса;

-моделирование процесса повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ на основе реализации технологий стратегического и системного подхода.

**Объектом исследования** являются процессы повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ.

**Предмет исследования:** методы и механизмы технологий реализации содержания, форм и средств повышения эффективности управленческой деятельности руководителей средних общеобразовательных школ.

**Методы исследования:** педагогические наблюдения, беседа, моделирование, проектирование, диагностика, тестовые проверки, педагогический эксперимент, сбор данных, теоретическое сопоставление, сравнение, экспертная оценка, обобщение и статистическая обработка.

**Научная новизна диссертационного исследования:**

- разработан проект основных направлений управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ, призванных способствовать совершенствованию деятельности школы;

- исходя из особенностей и практической значимости основных направлений управленческой деятельности руководителей ОСШ разработаны регламент школы и его структура;

- усовершенствованы действующий внутренний распорядок школы и его структура;

- определены показатели и критерии профессиональной компетентности руководителей ОСШ;

- осуществлено проектирование развития профессиональной компетентности руководителей ОСШ как сложной педагогической системы с присущей ей инновационной структурой;

- в контексте инновационного подхода осуществлено моделирование процессов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ.

**Практические результаты исследования.** С учетом необходимости обеспечения взаимосвязи и взаимоотношения между основными направлениями деятельности школьных руководителей разработан проект образовательных процессов, которые призваны способствовать совершенствованию деятельности ОСШ;

исходя из функциональных задач руководителя школы, определен школьный регламент и его структура и на этой основе усовершенствованы внутренний распорядок школы и его структура;

разработаны показатели и критерии профессиональной компетентности руководителей школ, направленные на последовательное развитие их потребностей в самооценке, повышении своей квалификации;

осуществлено проектирование инновационной педагогической системы, ориентированной на повышение эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ;

подготовлена учебная программа централизованного семинара-тренинга, организуемого для руководителей ОСШ;

разработаны модели процессов, призванных способствовать повышению эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ.

**Достоверность результатов исследования** обеспечивается реализованными подходами и методами, используемыми теоретическими и практическими данными из официальных источников, обоснованностью эффективности аналитических и экспериментальных разработок методами математической статистики, практической реализацией, а также тем, что полученные результаты были одобрены компетентными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется использованием в диссертационной работе научно обоснованных данных, предложенными методами, технологиями, а также разработанными в ходе исследования программами, моделями и рекомендациями, которые получили применение научных исследованиях при подготовке пособий, а также в ходе содержательного совершенствования содержания системы повышения квалификации и переподготовки руководителей образовательных учреждений и педагогических кадров.

Практическая значимость полученных результатов определяется тем, что они могут быть использованы студентами высших учебных заведений, руководителями образовательных учреждений, слушателями курсов повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, в ходе занятий по менеджменту, педагогике и управлению образованием, в деятельности региональных структур Министерств народного образования и высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан.

**Внедрение результатов исследования.** Разработанные методические и практические предложения по повышению эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ в той или иной степени были внедрены:



в нормативных документах: «Регламент школы» и «Внутренний распорядок школы», подготовленных и внедренных в практику согласно приказу Министерства народного образования «О совершенствовании внутреннего распорядка общеобразовательных средних школ» (Бюллетень Министерства народного образования № 01-02/1-3.2/2 от 7 июля 2016 года);

в учебном пособии «Вопросы теории и практики управления образованием (менеджмента)» (г. Ташкент, УзНИИПН, 2013, 144 стр.), подготовленного по рекомендации Министерства народного образования во исполнение задач, поставленных в постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан «О дальнейшем совершенствовании системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров» за № 25 от 16 февраля 2006 года.

Вышеизложенные предложения умножают возможность для повышения эффективности управленческой деятельности на основе совершенствования организационной структуры и учебно-методического обеспечения ОСШ (Бюллетень Министерства народного образования за номером 01-02/1-3.2/2 от 7 июля 2016 года).

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены, в том числе, на 2 международных и 5 республиканских научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** Основное содержание диссертации нашло свое воплощение в 41 научных работах, в том числе 2 монографиях, 11 научных статьях, из которых 8 опубликовано в республиканских журналах, 5 - в зарубежных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных результатов докторских диссертаций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, рекомендаций, списка использованной литературы (в количестве 130 трудов), объём диссертации составляет 155 страниц (включая 10 рисунков, 9 таблиц, 11 приложений).

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие труда важным направлениям развития науки и технологий, раскрыты научная новизна, достоверность, теоретическая и практическая значимость исследования, приведены данные о внедрении результатов в практику, публикациях и структуре выполненной диссертации. Также осуществлен обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации.

В первой главе диссертации под названием «**Специфические аспекты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ**» подвергаются системному анализу направления управленческой деятельности руководителей ОСШ, регламент и функциональные задачи ОСШ, специфические особенности управленческой деятельности их руководителей. Управленческая деятельность руководителей ОСШ связана с организацией пе-

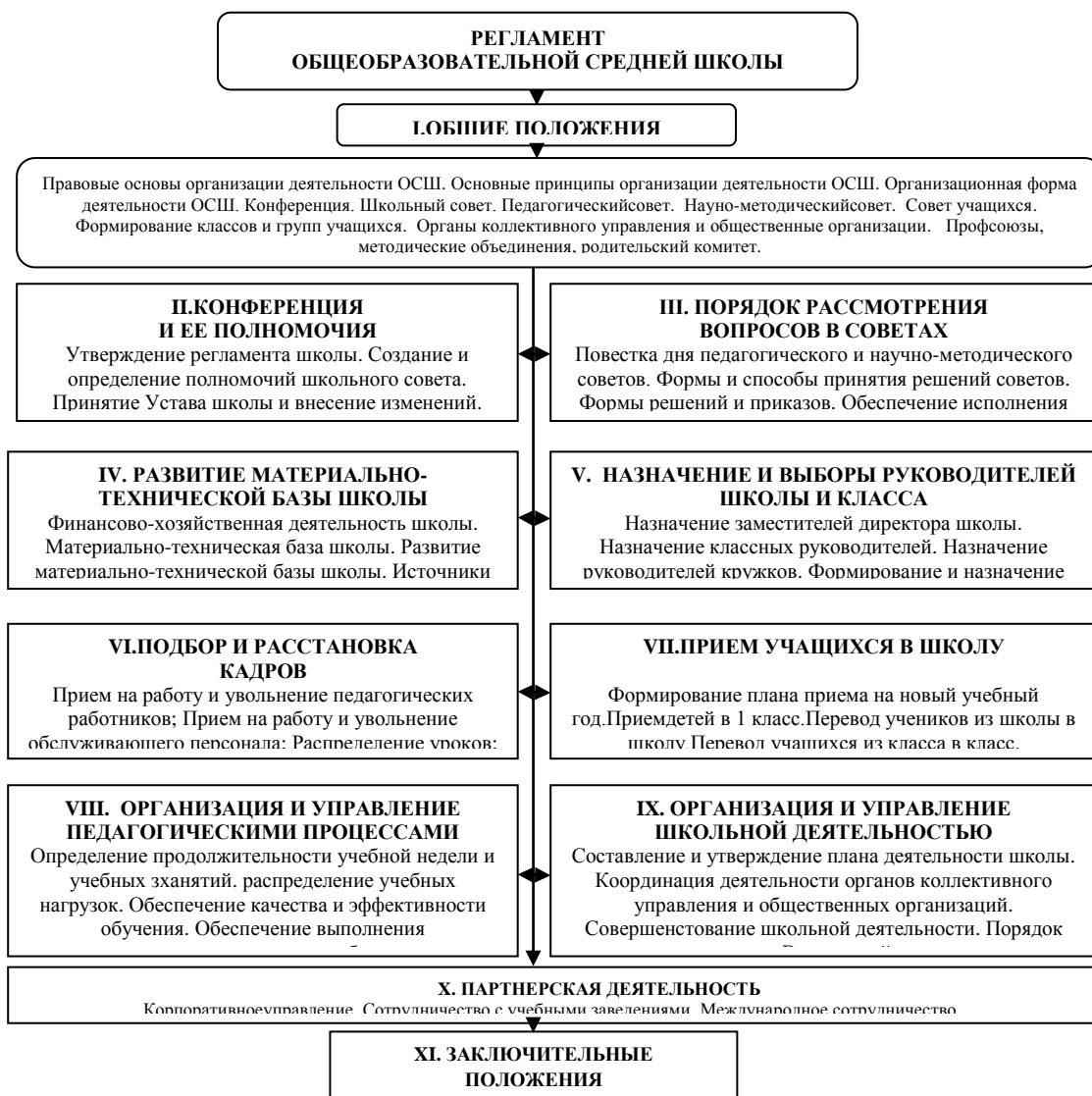
дагогического процесса в школе, обеспечением его качества и эффективности, что определяется тем, как осуществляется координация, планирование, организация контролирования, объективная оценка, стимулирование деятельности субъектов этого процесса. Следовательно, сущность и содержание функциональных задач руководителя ОСШ предполагает взаимосвязь и взаимосоответствие направлений его управленческой деятельности и эта деятельность руководителей ОСШ представляют собой определенную систему, которая характеризуется прежде всего тем, что реализация в контексте общих целей их функциональных задач обуславливает целостность, единство и взаимосвязь с окружающей средой основных направлений управленческой деятельности руководителей ОСШ (Рисунок 1).



**Рисунок 1.** Основные направления управленческой деятельности руководителей ОСШ.

Взаимосвязь и взаимосоответствие этих направлений свидетельствуют о том, что и сами направления управленческой деятельности руководителей ОСШ также носят системный характер, что, в свою очередь, связано с организацией партнерской деятельности, с тем, насколько эффективно и системно разработан регламент деятельности ОСШ и как его реализуют руководители, учителя, педагогические работники и специалисты.

Регламент ОСШ утверждается Конференцией и на его основе определяется соответствующий внутренний распорядок деятельности школы. Функциональные обязанности, которые следует выполнять для достижения намеченных целей, относятся не только к руководителю, конкретному специалисту или исполнителю, а касается всех членов коллектива, что свидетельствует о необходимости корпоративного подхода к ним.



**Рисунок 2.** Структура регламента общеобразовательной средней школы

Следовательно, особенности корпоративного подхода подтверждают необходимость правовой обоснованности функциональных обязанностей и внутреннего распорядка, представленных в регламенте ОСШ. Поэтому целесообразно составление регламента ОСШ согласно нижеприведенной структуре. При разработке структуры регламента школы за основу принимались организационные направления деятельности образовательного учреждения, связанные с подбором и расстановкой кадров. (Рисунок 2).

Реализация правил внутреннего распорядка школы, подлежащих исполнению по регламенту функциональных обязанностей руководителей школы, специалистов и исполнителей требует изучения проблемы компетентности руководителей ОСШ и технологий ее развития.

Во второй главе «**Профессиональная компетентность руководителей общеобразовательных средних школ**» разработаны компоненты профессиональной компетентности руководителей ОСШ, показатели, критерии и методы ее оценки, а также содержательные аспекты процесса их развития. Исходя из направлений управленческой деятельности руководителей ОСШ и предъявляе-

мых к ним требований, включающую в себя несколько компонентов (Таблица 1).

**Таблица 1. Компоненты профессиональной компетентности руководителей ОСШ**

Знания	Навыки и умения	Опыт
<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление учебными заведениями, специфические особенности процессов управленческой деятельности;</li> <li>- личность руководителя учебного заведения и требования, предъявляемые к нему;</li> <li>- организация и управление педагогическими процессами в учебных заведениях;</li> <li>- современные подходы к организации и управлению педагогическими процессами;</li> <li>- функциональные обязанности руководителей школ;</li> <li>- школьный регламент и внутренний распорядок;</li> <li>- пути и способы организации научно-методической и воспитательной работы;</li> <li>- организация психологической службы в учебном заведении и управление ею;</li> <li>- педагогические технологии и внедрение их в практику;</li> <li>- содержание всех видов образования, взаимосвязь обучения и воспитания, принципы обеспечения последовательности и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рефлексивная деятельность;</li> <li>- интуиция,</li> <li>- предвидение;</li> <li>- координация деятельности работников;</li> <li>- прогнозирование;</li> <li>- рациональное использование методов управления;</li> <li>- общительность;</li> <li>- мотивация;</li> <li>- работа с информацией;</li> <li>- научное представление и убеждение;</li> <li>- самосовершенствование;</li> <li>- деятельность в сотрудничестве;</li> <li>- внедрение эффективных форм и методов нравственного воспитания учащихся на основе богатого интеллектуального наследия народа и общечеловеческих ценностей;</li> <li>- изучение, анализ и объективная оценка коллективного мнения при принятии решений и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение самостоятельного анализа проблем и процессов;</li> <li>- умение принятия обоснованных решений;</li> <li>- владение общей профессиональной подготовкой;</li> <li>- работа с информацией;</li> <li>- использование функций;</li> <li>- проектирование и внедрение в процесс управления технологий инновационных подходов;</li> <li>- внедрение в практику принципов, методов и способов управления, а также инновационных технологий;</li> <li>- внедрение в практику инноваций на основе организации инновационной деятельности педагогических работников и т.д.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Мастерство</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Способность</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Профессионально значимые и личные качества</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение системным мышлением, широким кругозором и рефлексивным сознанием;</li> <li>- справедливость и заботливость в межличностных отношениях по отношению к природе;</li> <li>- гармоничное видение личных интересов с интересами общенациональными;</li> <li>- объективная оценка успехов других, справедливость в материальном и моральном поощрении;</li> <li>- психологическая наблюдательность;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение использовать свои знания, навыки, квалификации и возможности;</li> <li>- умение вхождения во внутренний мир членов коллектива;</li> <li>- ораторство и требовательность, склонность к контролю и наблюдательность, умение убеждать и напоминать, активность и примерность в деле воспитания в контексте координации деятельности работников;</li> <li>- правильная организация управленческих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- любовь к Родине, верность отечеству, родителям, друзьям;</li> <li>- понимание необходимости мира, суверенитета, свободы и добросердечности;</li> <li>- опора на человеческие факторы в ходе воспитательных процессов не управление эмоциям;</li> <li>- в соответствии с ситуациями формирование у работников чувства доброты, взаимного уважения и доверия в соответствии ситуациями;</li> <li>- принципиальность при разъяснении учащимся сущности межнационального</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- предвидение изменений внешнего и внутреннего мира исполнителей при воздействии различных ситуаций;</li> <li>- самообразование и саморазвитие, готовность к инновационным процессам и новшествам;</li> <li>- умение представить себе знания, навыки, умения, мировоззрения, интересов работников, их прямого воздействия на процесс управления;</li> <li>- рациональное использование оптимальных способов воздействия на сотрудников;</li> <li>- умение обеспечения активного участия членов коллектива в совершенствовании школьной деятельности и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>педагогических связей, налаживание целесообразных педагогических контактов с работниками, минимальная степень субординации и наличие при этом педагогического такта;</li> <li>- стимулирование, наказание работников по ситуации, предвидение результатов наставничества и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>согласия, межрелигиозной терпимости;</li> <li>- анализ осознания своих действий;</li> <li>- наличие личной потребности в самоутверждении, саморазвитии.</li> </ul>

Исходя из системного характера компонентов, профессиональной компетентности руководителей ОСШ, а также принимая во внимание специфические особенности процесса управленческой деятельности, требований, предъявляемых к руководителям, и значение их профессиональной компетентности в управленческой деятельности, можно выделить нижеследующие показатели и критерии оценки профессиональной компетентности руководителей ОСШ (Таблица 2).

**Таблица 2**

**Показатели и критерии оценки профессиональной компетентности руководителей ОСШ**

№	Направления управленческой деятельности	Показатели оценки	Баллы
1	Планирование и научная организация деятельности школы (всего 20 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность деятельности школьной конференции, школьного совета и педагогического советов;</li> <li>- степень соблюдения руководителями и работниками школы школьного регламента и правил внутреннего распорядка;</li> <li>- конкретизация задач, направленных на достижение поставленной цели;</li> <li>- заблаговременное планирование деятельности и правильный выбор способов реализации;</li> <li>- правильный отбор специалистов, в зависимости от планируемых работ;</li> <li>- степень объективности при распределении задач и определении ответственных;</li> <li>- уровень сбора информации и использования аналитических способов;</li> <li>- справедливое использование кадров в зависимости от их способностей и специализации;</li> <li>- эффективность деятельности органов коллективного управления и общественных организаций;</li> <li>-уровень участия работников в процессе принятия решений;</li> <li>- контроль за своевременным исполнением принятых решений и приказов и внедрением механизмов объективной оценки.</li> </ul>	<p>4</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
2	Подбор, расстановка кадров, координация их деятельности (всего 8 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учет способностей, знаний, навыков, умений, опыта и специальности при распределении обязанностей и поручений;</li> <li>- уровень учета специализации учителей при распределении учебных нагрузок по предметам;</li> <li>- степень внедрения механизмов распространения передового педагогического опыта;</li> <li>- работа с молодыми учителями и педагогическими кадрами, наличие системы наставник-ученик;</li> <li>- условия для непрерывного повышения квалификации учителей и педагогических работников;</li> <li>- наличие критериев оценки рейтинга учителей и педагогических работников, их соблюдение;</li> <li>- степень заинтересованности педагогических работников в инновационной деятельности;</li> <li>- объективность и справедливость при работе с кадрами, их поощрении и наказании.</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

Продолжение таблицы 2

3	Организация, управление, повышение качества и эффективности педагогических процессов (всего 14 баллов)	- внедрение механизмов реализации и мониторинга требований ГОС;	2
		-степень реализации современных информационных технологий;	1
		-научная организация образовательно- воспитательного процесса;	1
		-обеспеченность педагогических процессов материально- технической и научно-методической продукцией;	1
		-уровень организации, взаимосвязи и взаимодействия педагогических процессов;	1
		-практическое использование механизмов определения эффективности педагогических процессов;	1
		-наличие благоприятной образовательной среды;	1
		-системность мотивационных процессов по реализации конкурсных и отборочных мер в рамках различных учебных предметов;	2
		-учет воспитательных отношений как компонента педагогических процессов;	1
		-сформированность межличностных отношений в процессе проводимых уроков;	1
4	Улучшение условий труда и быта членов коллектива (всего 10 баллов)	- обеспеченность педагогического процесса и его участников материально-технической и современной научно-методической продукцией;	2
		- создание условий для участников педагогического процесса;	1
		- степень поощрения успехов субъектов педагогического процесса;	1
		- уровень защиты прав и интересов и членов школьного коллектива;	1
		- наличие необходимых условий для быта, труда, занятия спортом, своевременного отдыха членов коллектива;	1
		- организация партнерской деятельности, основанной на дружеских отношениях;	1
		- наличие в школе комнат для непрерывного повышения квалификации и досуга;	1
		- стимулирование педагогов, обладающих передовым педагогическим опытом;	1
		- наличие необходимых условий для молодых педагогических работников.	1
		5	Координация деятельности коллективного руководства и общественных организаций (всего 10 баллов)
- степень соответствия новшеств в деятельности школы и изменений, внесенных в учебные планы, национально-региональным потребностям;	1		
-материально-техническое снабжение школы, решение проблем хозяйственного и экономического характера;	1		
- уровень удовлетворенности учащихся и их родителей эффективностью педагогических процессов;	1		
- эффективность сотруднической деятельности в организации и управлении деятельностью школы;	1		
- уровень реализации исполнителями решений школьного и педагогического советов;	1		
- заслушивание на заседаниях советов отчетов классных руководителей и учителей;	1		
- коллегиальность в осуществлении контроля над выполнением требований ГОС;	1		
- степень склонности учителей, педагогических работников и других работников к управлению;	1		
-соотнесенность общественного мнения.	1		

Продолжение таблицы 2

6	<p>Организация и управление инновационными процессами (всего 8 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень приемлемости для всех целесообразно созданной учебной и творческой среды;</li> <li>- уровень заинтересованности учителей и педагогических работников в результатах инновационных процессов;</li> <li>- эффективность процессов формирования заинтересованности и мотивации к инновационным процессам у участников педагогических процессов;</li> <li>- степень склонности учителей и педагогических работников к инициативам и новшествам;</li> <li>- коллегиальность в организации и обеспечении эффективности инновационных процессов;</li> <li>- уровень внедрения механизмов стимулирования и поддержки инновационной деятельности;</li> <li>- создание всех необходимых условий для участия в инновационных процессах всех членов коллектива;</li> <li>- предварительное ознакомление участников с результатами инновационных процессов.</li> </ul>	<p>1 1 1 1 1 1 1</p>
7	<p>Организация и координация деятельности по управлению на основе сотрудничества (всего 6 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- состав школьного совета, педагогического совета, степень участия и активности членов совета;</li> <li>- принятие во внимание предложений и мнений работников и поощрение инициативы;</li> <li>- уровень соответствия интересов участников совместной деятельности, основанной на дружеских отношениях;</li> <li>- уровень субординации в процессе совместной деятельности, основанной на дружеских отношениях;</li> <li>- степень активности работников в процессах мотивации в сфере организации деятельности в сотрудничестве;</li> <li>- предопределение эффективности и результативности совместной деятельности и уровень доверия к ней.</li> </ul>	<p>1 1 1 1 1 1</p>
8	<p>Организация и координация научно-методических работ (всего 4 балла)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективность деятельности научно-методического совета;</li> <li>- направленность деятельности научно-методического объединения и научно-методических семинаров;</li> <li>- уровень внедрения механизмов изучения, анализа, объективной оценки деятельности классных руководителей, учителей, учеников;</li> <li>- степень активности учителей и педагогических работников в распространении передового педагогического опыта, подготовке методической продукции.</li> </ul>	<p>1 1 1 1</p>
9	<p>Самоуправление и развитие (всего 6 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень сформированности личных потребностей в работе над собой и самостоятельном обучении;</li> <li>- искренность во взаимоотношениях и уважение других;</li> <li>- активность и справедливость в процессе воспитательных отношений;</li> <li>- навыки объективной самооценки, диагностики собственной деятельности и индивидуальных качеств;</li> <li>- обращение по именам к сотрудникам, гордость за достигнутые ими успехи;</li> <li>- способность не поддаваться эмоциям, сопереживать при соответствующих обстоятельствах.</li> </ul>	<p>1 1 1 1 1 1</p>

Продолжение Таблицы 2

10	Совершенство-вание деятельности ОСШ (всего 14 баллов)	- принятие во внимание изменений внешней среды и ее развития при координации и совершенствовании деятельности участников педагогических процессов;	2
		- реализация современных подходов при организации, управлении, повышении качества и эффективности педагогических процессов;	2
		- следование принципам системности, непрерывности и последовательности при определении тенденции и динамики развития школы;	1
		- общая благоприятность и научная обоснованность условий, созданных для членов коллектива;	1
		- взаимоотношения учителей и педагогических работников, искренность взаимоотношений уровень субординации;	1
		- взаимоотношения учащихся и учителей, а также уровень базирования в педагогических процессах отношениям субъект-субъект;	2
		- обеспечение новизны, объективности и достоверности информации при оценке качества и эффективности учебного процесса, а также степени освоения её учащимися;	1
		- организация работы по повышению знаний, навыков и квалификации работников, состояние непрерывного повышения квалификации;	1
		- уровень привлечения высококвалифицированных специалистов и повышения способностей учителей;	1
		- наличие механизма определения тенденции и динамики развития ОСШ;	1
	- уровень склонности членов коллектива к определению и совершенствованию возможностей развития учебного заведения.	1	
	Показатель итоговых оценок	100	

На основе критериев, приведенных в данной таблице, можно определить не только общий уровень профессиональной компетентности руководителей в сфере управления, но также оценить степень компетентности любого конкретного руководителя по отдельным направлениям управления.

Показатели оценки в соответствии со значимостью и объемом участия руководителя в управлении определяются максимум в 2 балла или максимум в 1 балл. При оценке по определению максимум в 2 балла применяются оценки в 2; 1,5; 1; 0,5 или 0 баллов, при оценке по определению максимум в 1 балл, могут применяться оценки в 1; 0,5 или 0 баллов. Если в процессе деятельности руководителя школы определенные задачи, по которым вынесены оценочные баллы, выполнены в полном объеме, то ставится указанная в графе баллов максимальная оценка в 2 балла или 1 балл. Если в деятельности руководителя школы определенные задачи, по которым вынесены оценочные баллы, выполнены частично, ставится соответственно объёму выполнения оценка в 1,5; 1 или 0,5 балла; если же не выполнены, то ставится оценка в 0 баллов.

На основе приведенных критериев уровень соответствия профессиональной компетенции руководителей ОСШ установленным требованиям определяется по следующей формуле:

$$RK = \frac{B_o}{B_{max}} \times 100 \% \quad (1); \quad RK_{\text{№}} = \frac{B_o}{B_{max}} \times 100 \% \quad (2)$$



Где,  $RK$  - выражает уровень соответствия профессиональной компетентности руководителя установленным требованиям;  $RK_{№}$  - уровень соответствия профессиональной компетенции руководителя по определенному направлению (порядковый номер направления управления, приведенного в таблице);  $V_0$  - сумма баллов, выставленных самим работником или руководителем в процессе оценки;  $V_{max}$  - установленный максимальный балл.

Если:  $RK > 70\%$ , то уровень профессиональной компетентности руководителя соответствует установленным требованиям; если  $70\% > RK > 55\%$ , то уровень профессиональной компетентности руководителя частично соответствует установленным требованиям; если  $RK < 55\%$ , то уровень профессиональной компетентности руководителя не соответствует установленным требованиям; если  $RK_{№} < 55\%$ , то уровень профессиональной компетентности руководителя по определенному направлению, управленческой, деятельности не соответствует установленным требованиям.

Например, если итоговая сумма баллов, выставленных по показателям, определенным в процессе оценки по всем направлениям составляет 58 баллов, то в данном случае получим:

$$RK = \frac{58}{100} \times 100\% = 0,58 \times 100\% = 58\%, \text{ и уровень профессиональной}$$

компетентности данного руководителя лишь частично соответствует установленным общим требованиям.

Если в процессе оценки собранные баллы по направлению №6, то есть по направлению организации и управлению инновационными процессами составят 4 балла, то получим следующее уравнение:

$$RK_6 = \frac{4}{8} \times 100\% = 0,5 \times 100\% = 50\% \text{ и следовательно, уровень}$$

Профессиональной компетентности данного руководителя по направлению №6 не соответствует установленным требованиям.

Если, профессиональная компетентность испытуемого руководителя, по всем оцениваемым показателям и направлениям по общему количеству собранных баллов составляет  $RK > 70\%$  или  $70\% > RK > 55\%$ , это свидетельствует о полном или частичном профессиональном соответствии установленным требованиям, однако при этом баллы, собранные по какому-либо определенному направлению или по нескольким направлениям могут составить  $RK_{№} < 55\%$ , что говорит о возможном несоответствии профессиональной компетенции руководителя, установленным требованиям по одному определенному направлению или нескольким из них.

В качестве факторов развития профессиональной компетенции руководителей ОСШ хотелось бы назвать организуемые в ОСШ учебные семинары, семинары-тренинги, открытые уроки, взаимные наблюдения уроков, вечера науки, научно-практические конференции, распространение передового педагогического опыта, теоретические и практические занятия в институте повышения квалификации, обеспечение непрерывности и последовательности процес-

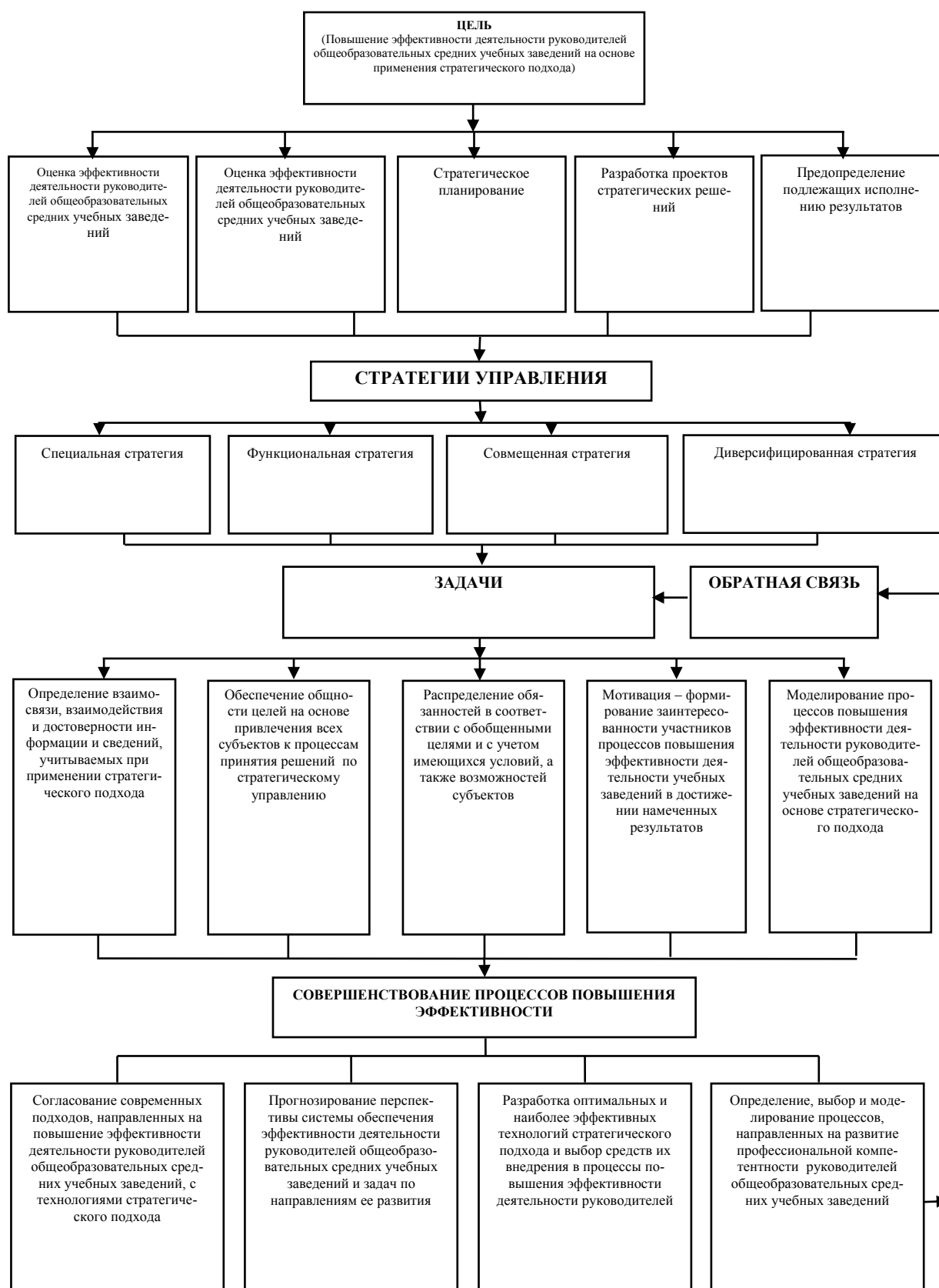
сов дистанционного обучения, вместе с тем, считаем необходимым организовать двухчасовые централизованные семинары-тренинги, проводимые один раз в месяц (в целом рассчитанные на 20 часов). При отборе критериев, показателей и методик изучения эффективности деятельности руководителя и педагогического коллектива ОСШ необходимо использовать системный подход, позволяющий установить взаимосвязь оценочно-результативного компонента с целями, задачами, содержанием и способами организации педагогического процесса. При моделировании процессов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ, следует учитывать также особенности проведения централизованного семинара-тренинга для руководителей ОСШ при районных (городских) отделах Методического обеспечения и организации деятельности учреждений народного образования (РОМООДУНО), что считаем целесообразным разрабатывать последующей форме (Таблица 3).

**Таблица 3.**

Календарный тематический план Централизованных семинаров-тренингов, организуемых для руководителей ОСШ (20 часов)

№	ТЕМЫ	Часы
1	Управление средними общеобразовательными учреждениями, особенности процессов управленческой деятельности.	2
2	Личность руководителя ОСШ и требования, предъявляемые к нему (профессиональные стандарты).	4
3	. Организация и управление педагогическими процессами в средних общеобразовательных учреждениях.	2
4	Современные подходы к организации и управлению педагогическими процессами.	2
5	Реализация и управление инноваций.	2
6	Пути и методы организации внеклассной и внешкольной воспитательной работы.	2
7	Организация и управление психологической службой в среднем общеобразовательном учреждении.	2
8	Профессиональная компетентность руководителя среднем общеобразовательном учреждении.	2
9	Инновационная деятельность в общеобразовательных средних учебных заведениях	2
10	Педагогические технологии и внедрение их в практику	2
	Всего	20

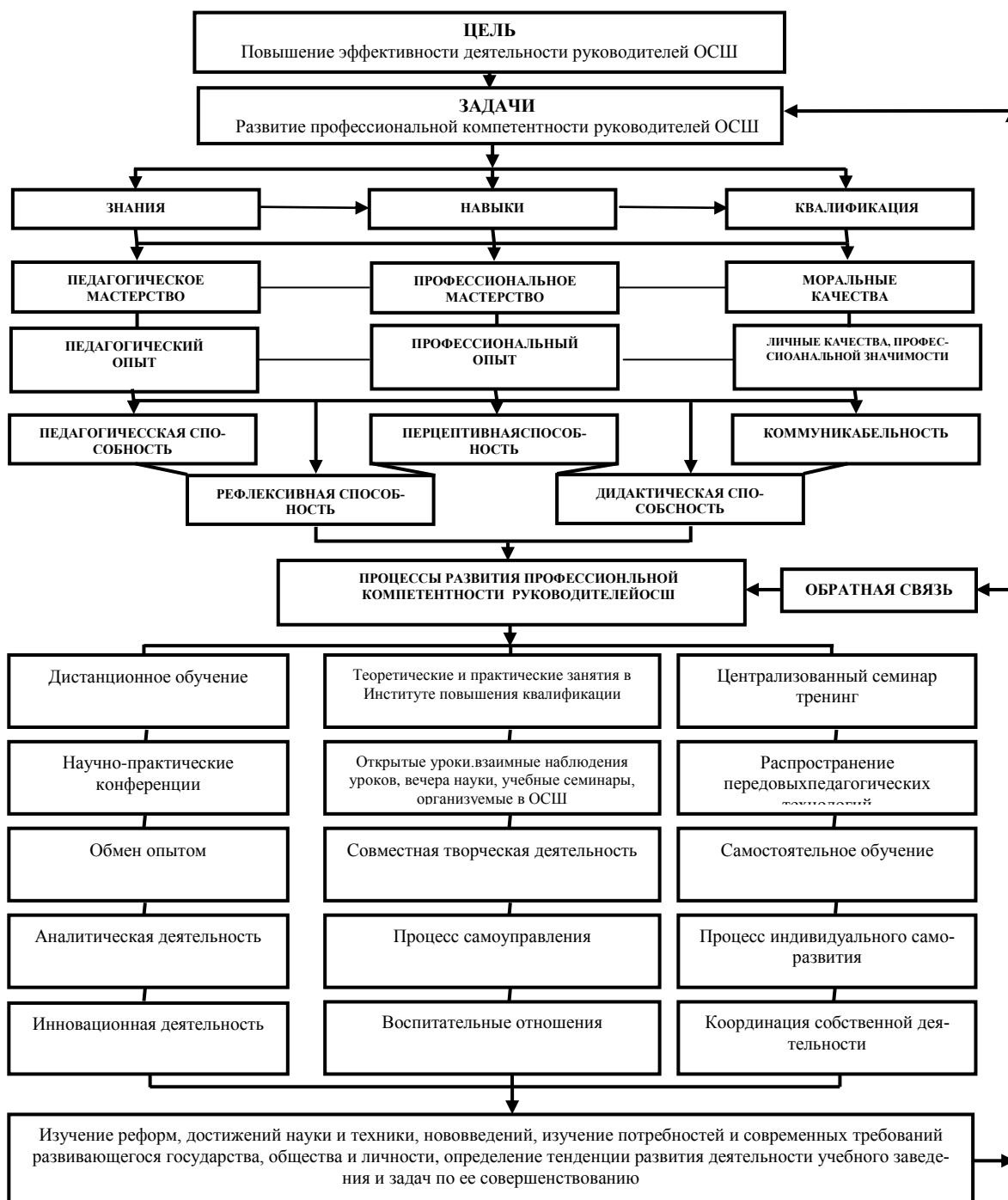
Следует обратить особое внимание на параллельное изучение тем, предлагаемых для централизованного семинара-тренинга, поскольку он выступает одним из путей развития профессиональной компетентности руководителей ОСШ.



**Рисунок 3.** Модель процессов повышения эффективности деятельности руководителей ОСШ на основе стратегического подхода.

В третьей главе «**Эффективность управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ**» нашли свое научное

обоснование факторы, оказывающие воздействие на управленческую деятельность руководителей ОСШ, пути повышения ее эффективности на основе стратегического подхода и моделирования управленческой деятельности руководителей ОСШ. В ходе исследования выявлено, что каждый из компонентов моделирования, представляет собой компонент процесса реализации стратегического подхода, способствующего повышению не только эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ; но и всей образовательной системы, (Рисунок 4).



**Рисунок 4.** Модель процессов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ

В четвертой главе диссертационной работы «Педагогическая экспериментальная работа и ее результаты» проектируются процессы повышения профессиональной компетентности руководителей ОСШ как определенной инновационной педагогической системы. Даются описания проведенного педагогического эксперимента и приводятся результаты.

Педагогические экспериментальные работы были реализованы при участии слушателей курсов повышения квалификации руководителей ОСШ Ташкентской, Наманганской, Ферганской областей и Центрального института повышения квалификации руководящих работников народного образования имени А.Авлони.

При объективной оценке ответов на вопросы, поставленные перед руководителями в ходе анкетного опроса, проведенного на аналитическом этапе, установлено, что почти всеми участниками при всей недостаточности их знаний (в рамках заданных вопросов), все же безусловно, признается необходимость их дальнейшего освоения материала.

При определении на учебном этапе показателей освоения были использованы следующие условные обозначения: А - экспериментальные группы, А<sub>1</sub> - первая экспериментальная группа, А<sub>2</sub> - вторая экспериментальная группа и А<sub>3</sub> - третья экспериментальная группа; В - контрольные группы; В<sub>1</sub> - первая контрольная группа и В<sub>2</sub> - вторая контрольная группа; М - тематика; М<sub>n</sub> - количество тем (М<sub>n</sub> = 10); S - баллы (так, как максимальный балл за ответ на один вопрос составляет 5 баллов, S = 5); S<sub>um</sub> - общая сумма баллов определенной группы по всем темам; Т - количество слушателей; S<sub>0</sub> - средний балл; E - показатель уровня освоения; S<sub>m</sub> - общая сумма баллов всех слушателей группы по одной теме; С - количество вопросов, заданных в тестовых испытаниях (каждому слушателю задан один вопрос по одной теме, с учетом того, что в каждой группе по 25 руководителей, С = 25 является показателем за одну тему и С<sub>um</sub> = 125); S<sub>mo</sub> - средний балл собранный группами по одной теме; E<sub>w</sub> - уровень освоения по темам; S<sub>1</sub> - общий балл по одной теме; Ts<sub>1</sub> - собранный одним слушателем балл по одной теме; E<sub>A</sub> - общий показатель освоения экспериментальных групп; E<sub>B</sub> - общий показатель освоения в контрольных групп; G - количество групп.

При исчислении результатов использованы следующие формулы:

$$S_1 = Ts_1 + Ts_2 + \dots + Ts_n \quad (3); \quad S_{um} = SA_1M_1 + SA_2M_2 + SA_nM_n \quad (4)$$

$$S_0 = \frac{S_{um}}{T} \quad (5); \quad E = \frac{S_0}{5M_n} \times 100\% \quad (6); \quad S_m = S_1 + S_2 + \dots + S_n \quad (7)$$

$$S_{mo} = \frac{S_m}{C_{um}} \quad (8); \quad E_w = \frac{S_{mo}}{S} \times 100\% \quad (9)$$

Результаты вводных тестовых испытаний, то есть уровень знаний первичных понятий у руководителей, прикрепленных к группам, приведены в следующих таблицах (Таблицы 4, 5 и 6).

Данные, приведенные в этих таблицах, показывают, что первичный поня-

тийный уровень участников экспериментальных групп в среднем составляет 51 %, а контрольных групп – 39,6 %.

**Таблица 4**

Первичный понятийный уровень руководителей, прикрепленных к экспериментальным и контрольным группам

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
A <sub>1</sub>	67	58	68	49	61	65	68	69	66	62	633	25	25,3	50,6
A <sub>2</sub>	63	67	75	71	72	61	58	59	65	71	662	25	26,5	53,0
A <sub>3</sub>	46	65	76	49	56	68	60	67	70	59	616	25	24,6	49,3
B <sub>1</sub>	46	48	47	51	35	43	39	41	56	54	460	25	18,4	36,8
B <sub>2</sub>	44	46	53	58	69	58	49	49	51	53	530	25	21,2	42,4
S <sub>m</sub>	266	284	319	278	293	295	274	285	308	299	2901	125	23,2	46,4
C <sub>um</sub>	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1250	-	-	-
S <sub>mo</sub>	2,1	2,3	2,6	2,2	2,3	2,4	2,2	2,3	2,5	2,4	2,3	-	-	-
E <sub>w</sub>	42,6	45,4	51,0	44,5	46,9	47,2	43,8	45,6	49,3	47,8	46,4	-	-	-

**Таблица 5**

Уровень первичных понятий руководителей, прикрепленных к экспериментальным группам

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
A <sub>1</sub>	67	58	68	49	61	65	68	69	66	62	633	25	25,3	50,6
A <sub>2</sub>	63	67	75	71	72	61	58	59	65	71	662	25	26,5	53,0
A <sub>3</sub>	46	65	76	49	56	68	60	67	70	59	616	25	24,6	49,3
S <sub>b</sub>	176	190	219	169	189	194	186	195	201	192	1911	75	25,5	51,0
C	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	750	-	-	-
S <sub>mo</sub>	2,3	2,5	2,9	2,3	2,5	2,6	2,5	2,6	2,7	2,6	2,5	-	-	-
E <sub>w</sub>	46,9	50,7	58,4	45,1	50,4	51,7	49,6	52,0	53,6	51,2	51,0	-	-	-

**Таблица 6**

Уровень первичных понятий руководителей, прикрепленных к контрольным группам

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
B <sub>1</sub>	46	48	47	51	35	43	39	41	56	54	460	25	18,4	36,8
B <sub>2</sub>	44	46	53	58	69	58	49	49	51	53	530	25	21,2	42,4
S <sub>b</sub>	90	94	100	109	104	101	88	90	107	107	990	50	19,8	39,6
C	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500	-	-	-
S <sub>mo</sub>	1,8	1,9	2,0	2,2	2,1	2,0	1,8	1,8	2,1	2,1	2,0	-	-	-
E <sub>w</sub>	36,0	37,6	40,0	43,6	41,6	40,4	35,2	36,0	42,8	42,8	39,6	-	-	-

Для экспериментальных групп на основе предлагаемой технологии системного подхода и новой учебной программы были организованы семинары-тренинги. По контрольным группам были распространены раздаточные материалы и методические разработки, состоящие из вопросов и заданий, подготовленных заранее в соответствии с предлагаемой учебной программой, а также была разъяснена необходимость самостоятельного изучения предлагаемых тем.

Результаты итоговых тестовых испытаний приведены в следующих таблицах (Таблицы 7, 8 и 9).

Уровень показателей освоения экспериментальных групп составляет 86,1 % (см. таблицу 8), общий уровень показателей освоения контрольной группы составляет 67,7 % (см. таблицу 9), полученные результаты показывают, что общий уровень показателей освоения экспериментальных и контрольных групп составляет 78,8 % (см. таблицу 7), тогда, как общий первичный понятийный уровень составлял 46,4 % (см. таблицу 4), что свидетельствует о его росте на 32,4 %.

**Таблица 7**

Уровень показателей освоения по итоговым тестовым испытаниям руководителей, прикрепленных к экспериментальным и контрольным группам

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
A <sub>1</sub>	107	101	104	119	112	101	117	108	103	110	1082	25	43,3	86,6
A <sub>2</sub>	109	117	113	118	106	113	114	119	105	107	1121	25	44,8	89,7
A <sub>3</sub>	104	99	106	111	96	108	103	98	101	100	1026	25	41,0	82,1
B <sub>1</sub>	76	88	74	78	95	93	77	91	80	84	836	25	33,4	66,9
B <sub>2</sub>	84	96	83	71	88	91	90	89	87	78	857	25	34,3	68,6
S <sub>m</sub>	480	501	480	497	497	506	501	505	476	479	4922	125	39,4	78,8
C <sub>um</sub>	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1250	-	-	-
S <sub>mo</sub>	3,8	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	3,8	3,9	-	-	-
E <sub>w</sub>	76,8	80,2	76,8	79,5	79,5	81,0	80,2	80,8	76,2	76,6	78,8	-	-	-

**Таблица 8**

Уровень показателей освоения по итоговым тестовым испытаниям экспериментальных групп

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
A <sub>1</sub>	107	101	104	119	112	101	117	108	103	110	1082	25	43,3	86,6
A <sub>2</sub>	109	117	113	118	106	113	114	119	105	107	1121	25	44,8	89,7
A <sub>3</sub>	104	99	106	111	96	108	103	98	101	100	1026	25	41,0	82,1
S <sub>b</sub>	320	317	323	348	314	322	334	325	309	317	3229	75	43,1	86,1
C	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	750	-	-	-
S <sub>mo</sub>	4,3	4,2	4,3	4,6	4,2	4,3	4,5	4,3	4,1	4,2	4,3	-	-	-
E <sub>w</sub>	85,3	84,5	86,1	92,8	83,7	85,9	89,1	86,7	82,4	84,5	86,1	-	-	-

**Таблица 9**

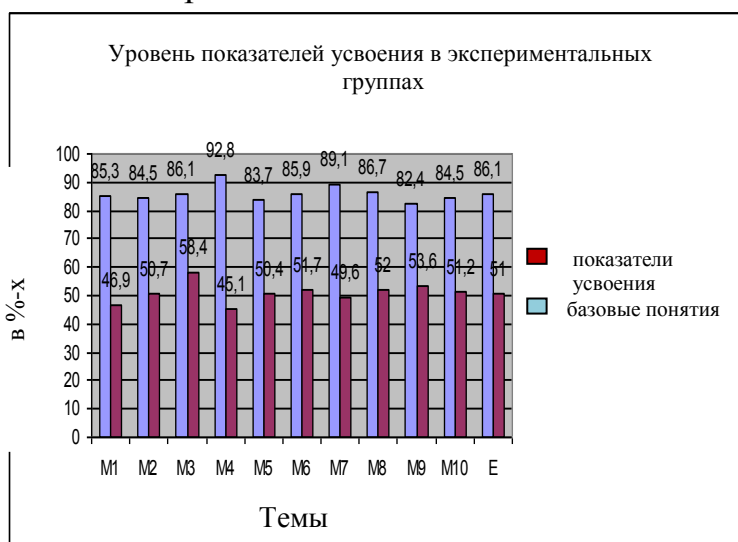
Уровень показателей освоения по итоговым тестовым испытаниям руководителей, прикрепленных к контрольным группам

№	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	M <sub>9</sub>	M <sub>10</sub>	S	T	S <sub>0</sub>	E
B <sub>1</sub>	76	88	74	78	95	93	77	91	80	84	836	25	33,4	66,9
B <sub>2</sub>	84	96	83	71	88	91	90	89	87	78	857	25	34,3	68,6
S <sub>b</sub>	160	184	157	149	183	184	167	180	167	162	1693	50	33,9	67,7
C	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500	-	-	-
S <sub>mo</sub>	3,2	3,7	3,1	3,0	3,7	3,7	3,3	3,6	3,3	3,2	3,4	-	-	-
E <sub>w</sub>	64,0	73,6	62,8	59,6	73,2	73,6	66,8	72,0	66,8	64,8	67,7	-	-	-

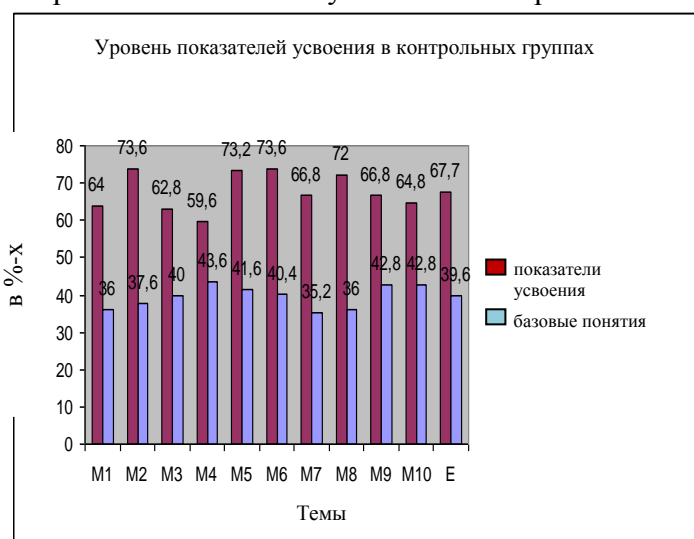
Полученные результаты показывают, если общий понятийный уровень руководителей, прикрепленных к контрольным группам по предлагаемым темам составлял 39,6% (общий показатель первичного понятийного уровня, см. таблицу 6), впоследствии повысился на 67,7 % (общий уровень показателей освоения см. таблицу 9), что говорит о росте общего понятийного уровня руководителей, прикрепленных к контрольным группам, на 28,1%.

В ходе специально организованных централизованных семинаров-тренингов общий понятийный уровень участников экспериментальной группы с 51 % (общий уровень показателей первичных понятий см. таблицу 5) повысился на 86,1 % (общий уровень показателей освоения см. таблицу 8), что составляет рост общего понятийного уровня руководителей, прикрепленных к экспериментальным группам, на 35,1 %.

Согласно нижеприведенным рисункам (рисунки 5 и 6), эффективность организации централизованных семинаров-тренингов для руководителей ОСШ на 7 % выше результативности самостоятельного обучения, организованного на основе раздаточных материалов.



**Рисунок 5.** Уровень показателей освоения экспериментальных группах



**Рисунок 6.** Уровень показателей освоения контрольных группах



Итоги эксперимента подтверждают тот факт, что проведение централизованных семинаров-тренингов на основе предлагаемой учебной программы, ориентированной на развитие профессиональной компетентности руководителей ОСШ, а также организация учебных занятий с использованием технологий системного подхода оказываются весьма результативными с точки зрения повышения эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Включение в регламент ОСШ функциональных обязанностей руководителей школы, исполнителей, специалистов органов коллективного управления и общественных организаций, порядка исполнения данных обязанностей, дисциплина соблюдения указанных положений, а также их правовое обеспечение позволяют значительно повысить эффективность деятельности образовательного учреждения.

2. Компоненты профессиональной компетентности руководителей школ могут быть представлены через шесть подсистем, которые символизируют следующие понятия, подлежащие изучению и освоению, то есть знания, умения и навыки, опыт, мастерство, а также личностные профессионально значимые качества.

3. Создание программы, направленной на развитие у руководителей школ знаний, умение и навыков и личных возможностей на основе предложенных методов оценки, будет способствовать эффективной организации педагогического процесса..

4. Для развития профессиональной компетентности руководителей ОСШ необходимо организовать двухчасовые централизованные семинары-тренинги, проводимые один раз в месяц.

5. Моделирование процессов повышения эффективности деятельности руководителей ОСШ требует учёта выступающих в качестве взаимосвязанных и взаимодополняющих компонентов диверсифицированные, функциональные и специальные стратегии, которые определяют направление задач и обеспечивают достижение намеченных целей.

6. При моделировании процессов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ необходимо обратить особое внимание на сформированные у руководителей потребности в постоянной работе над собой, самообразовании, и развитии навыков рефлексивной деятельности.

7. Эффективность процессов управленческой деятельности руководителей ОСШ связана с внедрением метода самооценки, которая способствует формированию у них потребности и заинтересованности в повышении своей квалификации.

8. При применении технологии системного подхода к обеспечению эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ важно учитывать их предварительные представления о сфере управления и создавать рефлексивную среду основанную на исследовательской и аналитической деятель-

ности.

9. Особое практическое значение при обретают принятые во внимание системного характера форм развития профессиональной компетентности руководителей ОСШ, которые в своей совокупности выступают в качестве компонентов всей системы повышения эффективности управленческой деятельности руководителей ОСШ, то есть их взаимосвязь и взаимозависимость, в итоге определяет формирование инновационной педагогической системы, направленной на развитие профессиональной компетентности руководителей ОСШ.

10. Основываясь на конечных результатах педагогического эксперимента можно заключить, что проведение централизованных семинаров-тренингов на основе предлагаемой учебной программы или организация процессов самостоятельного обучения с применением системного подхода способствует повышению эффективности управленческой деятельности руководителей средних общеобразовательных учреждений.

**SCIENTIFIC AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
DSc.27.06.2017.Ped.26.01 AT TASHKENT STATE PEDAGOGICAL  
UNIVERSITY**

---

**THE UZBEK SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTE OF  
PEDAGOGICAL SCIENCES**

**AKHMEDOVA NASIBAXON KOBILZHONOVNA**

**INCREASE OF EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF  
PRINCIPALS OF SECONDARY EDUCATIONAL SCHOOLS**

**13.00.01 - The theory and pedagogics history.  
Management in education**

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

**Tashkent - 2017**

**The theme of the dissertation of the doctor of philosophy degree (PhD) on pedagogical sciences is registered in the Higher Certifying Commission at the Cabinet Ministries of the Republic of Uzbekistan for B2017.1.PhD/Ped2.**

The dissertation is performing at the Uzbek Scientific Research Institute Of Pedagogical Sciences.

The abstract dissertation in two languages (Uzbek, Russian,) is placed on web page to [www.tgpu.uz](http://www.tgpu.uz) address and on an information-educational portal «ZiyoNet» to [www.ziyo.net](http://www.ziyo.net) address.

**The scientific consultant:** **Turgunov Sobithon Toshpulatovich,**  
the doctor of pedagogical sciences, the professor

**Official opponents:** **Ibragimov Holboy Ibragimovich,**  
the doctor of pedagogical sciences, the professor

**Khalilova Shahnoza Turgunovna**  
the doctor of pedagogical sciences, the professor

**Leading organization:** **Bukhara State University**

The defence of the dissertation will take place on “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2017 at \_\_\_ at the meeting of scientific council DSc.27.06.2017.Ped.26.01 at Tashkent State Pedagogical University (Address: 100185, Tashkent city, Chilonzor district, Bunyodkor street, 27. Tel.: (+99871) 276-80-86; fax: (+99871) 276-76-51; e-mail: [tdpu\\_kengash@edu.uz](mailto:tdpu_kengash@edu.uz)).

The dissertation can be reviewed at the Informational Resource Centre of Tashkent State Pedagogical University (registered under No.\_\_\_\_). Address: 100185, Tashkent city, Chilonzor district, Bunyodkor street, 27. Tel./fax: (+99871) 276-80-86.

The abstract of the dissertation was distributed on “\_\_\_” “\_\_\_\_\_” 2017.  
(mailing report register No. \_\_\_ on “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2017)

**Sh.S.Sharipov**

Chairman of the scientific council awarding  
scientific degrees, Doctor of pedagogical  
sciences

**R.G.Isyanov**

Scientific secretary of the scientific council  
awarding scientific degrees, Associate of  
pedagogical sciences, dotsent

**D.D.Sharipova**

Chairman of the scientific seminar under the  
scientific council awarding scientific de-  
grees, Doctor of pedagogical sciences, prof.

## INTRODUCTION (Abstract of PhD thesis)

**The aim of the research work** is working out and a scientific substantiation of technologies of increase of efficiency of administrative activity of heads of secondary educational schools and their practical realization.

**The objects of the research work are** processes of increase of efficiency of administrative activity of heads of general educational high schools.

**Scientific novelty of the research work:**

- The project of the basic directions of administrative activity of heads of the general educational high schools, called to promote perfection of activity of school is developed;

- Proceeding from features and the practical importance of the basic directions of administrative activity of heads secondary schools regulations of school and its structure are developed;

- The operating internal schedule of school and its structure are improved;

- Indicators and criteria of professional competence of heads secondary schools are defined;

- Designing of development of professional competence of heads secondary schools as difficult pedagogical system with innovative structure inherent in it is carried out;

- In a context of the innovative approach modeling of processes of increase of efficiency of administrative activity of heads secondary schools is carried out.

**Implementation of the research results** is provided with the realized approaches and the methods used by the theoretical and practical data from official sources, validity of efficiency of analytical and experimental workings out by methods of mathematical statistics, practical realization, and also that the received results have been approved by the competent organizations.

**The outline of the thesis:** the scientific importance of results of research is defined by use in dissertational work of scientifically well-founded data, the offered methods, technologies, and also the programs developed during research, models and recommendations which have received application scientific researches by preparation of grants, and also during substantial perfection of the maintenance of system of improvement of professional skill and retraining of heads of educational institutions and pedagogical shots.

The practical importance of the received results is defined by that they can be used students of higher educational institutions, heads of educational institutions, students of improvement of professional skill and retraining of pedagogical shots, during employment on management, pedagogics and management of education, in activity of regional structures of the Ministries of national education and the higher and average vocational education of Republic Uzbekistan.

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

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишнинг назарияси ва амалиёти. – Тошкент, ФАН, – 2013. – 94 б.
2. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим муассасалари фаолияти самарадорлигини ошириш технологиялари. – Наманган, Наманган нашриёти , 2014. – 122 б.
3. Ахмедова Н. Малака ошириш ва раҳбар масъулияти. – Тошкент, Нафис безак, 2010. – 44 б.
4. Ахмедова Н. Проведение мониторинга деятельности педагогических кадров в периоды до и после прохождения курсов повышения квалификации в институтах усовершенствования // Педагогические науки. – Москва, 2010. –№ 3. С. 69-70. (13.00.01. 01.07.2011.№26).
5. Ахмедова Н. Раҳбарнинг малака ошириш курсидан кейинги фаолиятини узлуксиз ташкил этиш // Узлуксиз таълим. – Тошкент, 2011. – № 3. – Б.11-12.(13.00.01. 01.07.2011.№ 12).
6. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаби раҳбарининг касбий компетентлиги ва уни баҳолаш мезонлари // Таълим менежменти. – Тошкент, 2011.- №4. – Б. 64-69.(13.00.01. 01. 07.2011.№ 23).
7. Ахмедова Н. Таълим муассасаси раҳбарининг узлуксиз таълим тизимидаги фаолиятини такомиллаштириш // Муғаллим хэм узлуксиз билимлендириў. – Нукус, 2012.-№2. Б.64-67(13.00.01. 01.07.2011. № 20).
8. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятидаги долзарб масалалар // Таълим менежменти. – Тошкент, 2013.- № 4. – Б.81-90.(13.00.01. 01.07.2011. № 23).
9. Ахмедова Н. Направление управленческой деятельности руководителей общеобразовательных средних школ // Актуальные проблемы современной науки. – Москва, 2013.-№3. – Б.85-89.(13.00.01. 01.06.2012.№ 3).
10. Ахмедова Н. Features of administrative activity of heads of general secondary educational schools // The Advanced Science open access journal. – UNITED STATES, 2013. – ISSUE 6. - P. 21-23.(13.00.01. 01.06.2012.№1).
11. Ахмедова Н. Раҳбарларни касбий компетентлигига қўйиладиган талаблар // Халқ таълими. – Тошкент, 2013.-№6. – Б.42-45.(13.00.01. 01.07.2011.№ 1).
12. Ахмедова Н. Узлуксиз таълим тизими муассасалари раҳбарларининг касбий компетентлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва йўналишлари // Узлуксиз таълим. – Тошкент, 2014. – № 1. – Б.101-108.(13.00.01. № 4).
13. Ахмедова Н. Повышение эффективности деятельности средних образовательных учреждений на основе стратегического подхода // Вопросы гуманитарных наук. - Москва,2014.-№3. –С.122-125. (13.00.01. 01.06.2012.№ 10).

14. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти йўналишлари бўйича белгиланган талаблар // Халқ таълими. – Тошкент, 2014.-№ 5. – Б.74-79. (13.00.01. № 17).

15. Ахмедова Н. Моделирование процессов повышения эффективности деятельности средних общеобразовательных учреждений на основе стратегического подхода // Актуальные проблемы современной науки. – Москва, 2014.-№3. – Б.60 – 64 (13.00.01. 01.06.2012.№ 3)

16. Ахмедова Н. Основные аспекты деятельности руководителей средних общеобразовательных учреждений // Узлуксиз таълим. – Тошкент: 2015. – № 6. – Б.56 -60.(13.00.01. № 9).

## **II бўлим (II часть; II part)**

17. Ахмедова Н. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари // Халқ таълими. – Тошкент, 2015.-№ 6. – Б.64 – 68 . (13.00.01.№ 17)

18. Ахмедова Н. Турғунов С.Т.,Шодманов Қ.О. Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари касбий компетентлигини ривожлантириш // Наманган, НВПКҚТМОИ. – 2012. 130 б.

19. Ахмедова Н. С.Т.Турғунов Қ.О.Шодманов Ф.Х.Аҳмедов, Д.М.Отажонова Умумий ўрта таълим муассасалари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг назарий асослари. – Наманган, НВПКҚТМОИ. 2012. 126 б.

20. Ахмедова Н., Курбонова М. Оила-маънавий-ахлоқий тарбия ўчоғи // Таълим муассасалари педагог-ҳодимлари ва ота-оналар учун методик тавсия. Тошкент.ЎзРесТМ, 2010. 51 б.

21. Ахмедова Н. Джураев.Р.Х Турғунов С.Т Таълим бошқаруви (менежменти): назария ва амалиёт масалалари // Халқ таълими тизими раҳбар ва педагог кадрлари малакасини ошириш курслари тингловчилари учун ўқув қўлланма // Тошкент, ЎзПФТИ.–2013. 144 б.

22. Ахмедова Н. Турғунов С.Т. Умумий ўрта таълим муассасалари директорларининг малакасини ошириш курси тингловчилари учун таълим бошқаруви (менежмент)дан ўқув дастури // Халқ таълими тизими раҳбар ва педагог кадрлари малакасини ошириш курслари тингловчилари учун ўқув дастури // Тошкент, ЎзПФТИ. – 2013. 22 б.

23. Ахмедова Н. Раҳбар ва педагог кадрларнинг малака ошириш курсига ва курсдан кейинги фаолияти мониторингини амалга ошириш // “2004-2009 йилларда мактаб таълимини ривожлантириш давлат умуммиллий дастури” асосида малака ошириш тизими самарадорлигини оширишнинг долзарб муаммолари: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, Авланий номидаги ХТРХҚТМОИ, 2008. – Б.158-159.

24. Ахмедова Н. Малака оширишда эҳтиёжларни ҳисобга олиш // Умумий ўрта таълимнинг назарий ва амалий муаммолари: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ЎзПФТИ, 2009. – Б.184-186.

25. Ахмедова Н., ХамроқуловХ. Доимий ҳаракатдаги семинарлар орқали ёш педагогларнинг касбий малакасини ошириш йўллари // Умумий ўрта

таълимнинг назарий ва амалий муаммолари: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ЎзПФТИ, 2009. – Б.194-196.

26. Ахмедова Н., Йўлдашева Н. Ўзбек тили ўқитувчиларини малака ошириш бўйича такомиллаштирилган давлат талаблари // Малака ошириш ва қайта тайёрлаш давлат талабларининг қайта такомиллаштирилган варианты. III қисм. – Тошкент, ЎзПФТИ, 2009. – Б.15-18.

27. Ахмедова Н. Раҳбар ва педагог ходимларнинг маънавиятини ошириш – мукамал шахс камолотини таъминлаш омилидир // Таълим–тарбиянинг маънавий-маърифий ва миллий-ғоявий асослари. 4-китоб.– Андижон: АндДУ, 2010.

28. Ахмедова Н. Узлуксиз малака оширишни ташкил қилиш // Таълим сифати ва самарадорлигини оширишда малака ошириш тизимининг вазифалари: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ХТРХҚТМОИ. 2011. – Б. 343-345.

29. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари // Узлуксиз таълимни янги сифат босқичига кўтаришнинг ижтимоий-иқтисодий ва педагогик муаммолари. Халқаро тажриба: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Навоий ДПИ, 2011. – Б. 151-153.

30. Ахмедова Н. Самарали бошқарув – кутилган натижага эришиш кафолати // Таълим инновациялари ва ўқитувчининг касбий маҳоратини ривожлантириш масалалари: Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ТВПКҚТМОИ, 2012. – Б. 36-38.

31. Ахмедова Н. Абдулаҳатов Н. Ёшлар интеллектуал салоҳиятини юксалтиришда алломаларнинг ибратли ҳаётини ўрганишнинг аҳамияти. // Таълим тизимида ўқитиш самарадорлигини оширишнинг назарий ва амалий асослари: Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. Жиззах, ЖВПКҚТМОИ, 2013. – Б.23-24

32. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари // Олий таълим муассасалари педагог ва бошқарув кадрларнинг малакасини ошириш назарияси ва амалиёти: Республика илмий-амалий конференцияси материаллари (1- қисм). Тошкент, ТДПУ, 2012. – Б.356-357

33. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарларининг малака ошириш курсидан кейинги бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш йўллари ва шакллари // Олий таълим муассасалари педагог ва бошқарув кадрларнинг малакасини ошириш назарияси ва амалиёти: Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. Фарғона, ВПКҚТМОИ -2013.Б.10-12.

34. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактабларида бошқарув фаолиятини ташкил этиш жараёнларининг хусусиятлари ва аҳамияти // Гармонично развитое поколение – условие стабильного развития в республике Узбекистан // Сборник научно - методических статей, Ташкент, УзНИИПН. - 2014. С.59-65.

35. Ахмедова Н. Бошланғич таълимни сифат ва самарадорлигини оширишда мактаб раҳбарининг касбий компетентлиги // Бошланғич таълим



сифати ва самарадорлигини ошириш: муаммолар ва ечимлар Республика илмий-амалий конференция материаллари.Биринчи китоб – Тошкент, ЎзПФТИ, 2014. – Б. 103 -105.

36. Ахмедова Н. Умумий ўрта таълим мактаблари раҳбарлари касбий компетентлиги компонентлари // Гармонично развитие поколение – условие стабильного развития в республике Узбекистан // Сборник научно - методических статей, Ташкент, УзНИИПН. - 2014. С.49 – 56.

37. Ахмедова Н. Таълим муассалари педагог ходимларини касбий фаоллигини ҳамкорлик таълими орқали амалга оширишда раҳбарларнинг вазифалари // Узлуксиз таълим тизимида ҳамкорлик педагогикаси. Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. Тўртинчи китоб – Тошкент, ЎзПФТИ, 2014. –Б. 73-76.

38. Ахмедова Н. Бошланғич таълим ўқитувчилари инновацион фаолиятини ташкил этишда таълим муассаса раҳбарларини вазифалари // Бошланғич таълим мазмунини модернизациялаш стратегияси:назария ва амалиёти Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ЎзПФТИ, 2015. – Б. 85 -87.

39. Ахмедова Н. Педагог кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг замонавий функциялари // Таълим – тарбия жараёнига замонавий педагогик ва ахборот коммуникацион технологияларини жорий этиш: муаммо ва ечимлар Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, ЎзПФТИ, 2015. – Б. 68 -71.

40. Ахмедова Н. Features Process of Aktiviti of Heads of Average Educational institutions // International Conferene «Interdisciplinary Research: New Horizons at the intersection of Sciences». SCIREPS ( 22 – 25, - Tokio,Japan) 2015.

41. Ахмедова Н. жамоа. ПЕДАГОГИКА энциклопедия II жилд / Тошкент, “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2015, Ж-М 2015. - 376 бет

Автореферат “Тил ва адабиёт таълими” журналида таҳририяида таҳрир  
килинди (2017 йил 7 июль).

Босишга рухсат этилди: 07.07.2017 йил  
Бичими 60x45 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 5. Адади: 100. Буюртма: № \_\_\_\_.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,  
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68

АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.