

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

---

**ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ ҲУЗУРИДАГИ  
БОШ ИЛМИЙ-МЕТОДИК МАРКАЗ**

**МИРСОЛИЕВА МУХАББАТ ТЎҲТАСИНОВНА**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАР ВА ПЕДАГОГ  
КАДРЛАРИНИНГ КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ  
РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 –Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSc) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2019**

**Педагогика фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати  
мундарижаси**

**Оглавление автореферата докторской (DSc) диссертации по  
педагогическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of doctoral of science (DSc)  
on pedagogical science**

**Мирсолиева Мухаббат Тухтасиновна**

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий  
компетентлигини ривожлантириш механизмларини  
такомиллаштириш.....

3

**Мирсолиева Мухаббат Тухтасиновна**

Совершенствование механизмов развития профессиональной  
компетентности руководящих и педагогических кадров высших  
образовательных учреждений.....

29

**Mirsolieva Muhabbat Tukhtasinovna**

Improving the mechanisms of development of professional  
competence of managers and pedagogical staff of higher education  
institutions.....

57

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

**Список опубликованных работ**

List of published works.....

62

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

---

**ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ ҲУЗУРИДАГИ  
БОШ ИЛМИЙ-МЕТОДИК МАРКАЗ**

**МИРСОЛИЕВА МУХАББАТ ТЎҲТАСИНОВНА**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАР ВА ПЕДАГОГ  
КАДРЛАРИНИНГ КАСБИЙ КОМПЕТЕНТЛИГИНИ  
РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**13.00.07 –Таълимда менежмент**

**ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ ДОКТОРИ (DSc) ДИССЕРТАЦИЯСИ  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2019**

**Фан доктори (DSc) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси хузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2019.1.DSc/Ped9 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлиги хузуридаги Бош илмий-методик марказда бажарилган.

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

**Илмий маслаҳатчи:**

**Мусурманова Айниса**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Исмаилова Зухра Карабаевна**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Исмадияров Яшин Уткирович**  
педагогика фанлари доктори, доцент

**Олимов Қаҳрамон Танзилович**  
педагогика фанлари доктори, профессор

**Етакчи ташкилот:**

**Ўзбекистон Миллий университети**

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

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

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

**Н.Х.Рахманқулова**  
Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш раиси, п.ф.д., профессор

**Д. М. Маматқулов**  
Илмий даражалар берувчи  
илмий кенгаш котиби, фалсафа доктори(PhD)

**Э.Р.Юзликаева**  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
қошидаги илмий семинар раиси, п.ф.д., профессор

## **КИРИШ (фан доктори (DSc) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурияти.** Жаҳонда кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш орқали олий таълим муассасалари фаолиятининг сифати ва ракоатбардошлигини таъминлаш замонавий тенденциялардан бири ҳисобланади. БМТ Бош Ассамблеясининг 70 йиллик юбилей сессиясида қабул қилинган «Барқарор ривожланиш мақсадлари (SDGs)» ҳамда «Европа олий таълим макони» (ЕНЕА) концепциялари мазмунидаги «кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишда компетенцияларга асосланган таълим (competence-based learning) моделини жорий этиш, таълимни инсонпарварлаштириш асосида касбий малакаларни узлуксиз ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш» стратегик йўналишлардан бири сифатида белгиланди. Бу эса касбий компетенцияларни ривожлантиришнинг хорижий илғор тизимларини бошқарув ва таълим жараёнига интеграциялашувини таъминлади.

Дунё таълим тизимида раҳбар ва педагог кадрларнинг универсал компетенцияларини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш, замонавий сифат менежменти тамойиллари асосида корпоратив таълим ва коучинг хизматларини кенгайтириш, кадрлар инновацион фаоллигини оширишнинг интеллектуал ахборот тизимларини яратиш, Форсайт методологияси асосида замонавий касбий компетенциялар тизимини прогнозлаштиришга қаратилган илмий изланишлар олиб борилмоқда. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш борасидаги тадқиқотлар стратегияси кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини акмеологик ва компетенциявий ёндашувлар асосида такомиллаштириш, касбий компетентликни ривожлантиришнинг инновацион фаолиятга йўналтирилган шакл ва методларини модернизациялаш, касбий-педагогик таълим мазмунини индивидуаллаштириш масалаларининг илмий-амалий ечимига қаратилган.

Мамлакатимизда олий таълим сифатини ошириш, кадрлар тайёрлаш тизимининг фан ва технологиялар тараққиётининг устувор йўналишлари билан интеграциялашувини таъминлаш жараёнларида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантириш масаласига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида «таълим ва ўқитиш сифатини баҳолашнинг халқаро стандартларини жорий этиш асосида олий таълим муассасалари фаолиятининг сифати ҳамда самарадорлигини ошириш, илмий-тадқиқот ва инновация фаолиятини рағбатлантириш, илмий ва инновация ютуқларини амалиётга жорий этишнинг самарали механизмларини яратиш»<sup>1</sup> вазифалари белгиланган. Мазкур вазифалар ижроси раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-

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

бошқарув, педагогик механизмларини касбий таълим сифатини ошириш борасидаги инновацион ёндашувлар асосида такомиллаштиришни тақозо этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон, 2018 йил 21 сентябрдаги «2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5544-сон, 2015 йил 12 июндаги «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-4732-сон фармонлари, 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш тўғрисида»ги ПҚ-2909-сон, 2017 йил 27 июндаги «Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3151-сон, 2018 йил 5 июндаги «Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислоҳотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-3775-сон қарорлари ҳамда мазкур фаолиятга тегишли бошқа норматив-хуқуқий хужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация иши муайян даражада хизмат қиласи.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. «Демократик ва хуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналиши доирасида бажарилган.

**Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шархи<sup>2</sup>.** Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш ва бошқаришга бағишлиланган илмий изланишлар дунёнинг етакчи илмий марказлари ва олий таълим муассасалари, жумладан, UNESCO; Seoul national University, Korea Advanced Institute of Science & Technology (Жанубий Корея); Shanghai Jiao Tong University (SJTU, Хитой); Московская школа управления «СКОЛКОВО»(Россия); Stanford Universiy (АҚШ); University of Leicester, London Metropolitan University (Англия); University of Peloponnese (Греция)да олиб борилмоқда.

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш бўйича жаҳонда амалга оширилган илмий тадқиқотларда қуйидаги натижалар олинган: ахборот-коммуникация технологиялари ва медиатаълим асосида раҳбар ва педагог кадрлар таянч ва касбий компетентлигини ривожлантириш концепцияси яратилган (Таълимда

<sup>2</sup> Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий тадқиқотлар шархи <http://uil.unesco.org/event/international-consultative-meeting-integrated-governance-lifelong-learning>; <http://dgp.uz/>; <https://www.stanford.edu/>; <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/kyoto-university>; <https://www.qaa.ac.uk/>; <https://www.bimm.edu.uz/> ва бошқа манбалар асосида амалга оширилган.

ахборот технологиялари бўйича ЮНЕСКО Институти); индивидуал касбий ривожланиш дастурлари асосида масофавий курсларни ташкил этишнинг нейрокогнитив хусусиятларини ташхис этишнинг диагностик аппарати ишлаб чиқилган (Seoul national University, Korea Advanced Institute of Science & Technology); педагог кадрларнинг интеллектуал-коммуникатив компетенцияларини фикрлашнинг илмий ва ижодий йўналганлиги асосида баҳолаш, шунингдек, раҳбар кадрларда информацион менежмент, лойиҳаларни бошқариш, консалтинг хизматларини ташкил этиш кўникмаларини ривожлантириш технологиялари ишлаб чиқилган (Shanghai Jiao Tong University); касбий соҳалар, хусусан менежмент, ижтимоий ва таълим соҳасидаги стратегик ривожланиш прогнози асосида форсайт компетенциялар тизими яратилган (Московская школа управления «СКОЛКОВО»); функционал компетенциялар, касбий фаолият кўрсаткичлари ва корпоратив талабларнинг интеграциясига асосланган компетенциялар бошқарув модели ишлаб чиқилган (Stanford Universiy); таълим сифатини ошириш жараёнларида раҳбар ва педагог кадрларнинг инновацион менежмент ва тадбиркорлик кўникмаларини ривожлантиришнинг таълим ва бизнес интеграциясига асосланган экотизимини шакллантириш методологияси яратилган (University of Leicester, London Metropolitan University); олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг ижтимоий ва бошқарув компетенцияларини комплекс диагностика қилиш ва мониторингини олиб боришнинг ахборотлаштирилган дастурний таъминоти ишлаб чиқилган (University of Peloponnese, Греция).

Дунёда раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш бўйича, жумладан қўйидаги устувор йўналишларда тадқиқотлар олиб борилмоқда: касбий компетентликни ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизmlарини ялпи сифат менежменти тамоиллари ва инновациялар трансфери асосида такомиллаштириш; кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг замонавий педагогик шартшароитларини виртуал тыюторлик ва менторлик дастурлари, аралаш таълим (*blended learning*) модели асосида такомиллаштириш; раҳбар кадрларда лидерлик компетенцияларини ривожлантириш дастурларини индивидуал қобилиятларнинг функционал компетенциялар билан интеграциялашувини таъминлаш асосида ишлаб чиқиш; компетенциялар квалиметрияси орқали касбий ривожланишнинг сунъий интеллект имкониятларига асосланган когнитив моделларини ишлаб чиқиш; раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш ва баҳолашнинг информацион механизmlарини маълумотларни қайта ишлаш тизими (*Big data*) воситасида такомиллаштириш.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Олий таълим тизимида кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, таълим жараёнларини ахборотлаштириш, педагог кадрларнинг касбий маҳоратини ривожлантиришга оид илмий тадқиқотлар республикамиз олимлари: Н.Азизходжаева, У.Бегимқулов, Р.Джўраев, Ф.Закирова, Ш.Курбонов, А.Мусурманова, Н.Муслимов, Б.Маъмуроев, Ш.Мардонов, Қ.Олимов,

М.Уразова, Ш.Шарипов, Н.Эгамбердиева, Э.Юзликаева<sup>3</sup>лар томонидан олиб борилган.

Мамлакатимиз олимларидан У.Иноятов, Я.Исмадияров, Ж.Йўлдошев, А.Магрупов, М.Сайдов, С.Турғунов, М.Юлдашев<sup>4</sup>ларнинг илмий ишларида таълим тизими менежменти, олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш, стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини жорий этиш, малака ошириш муассасаларида таълим сифати менежментини такомиллаштириш масалаларига алоҳида эътибор қаратилган.

Касбий компетентликни ривожлантириш методологияси, педагогик-психологик жиҳатлари, андрагогик тамойиллари ва технологиялари, акмеологик ёндашувнинг шахс фаолияти ва касбий камолотидаги ўрни, компетенциялар менежменти, шунингдек, касбий ўзини ўзи такомиллаштиришнинг концептуал масалалари МДХ мамлакатлари олимларидан: Т.Базаров, А.Деркач, И.Зимняя, Э.Зеер, Н.Кузьмина, Е.Кудрявцева, А.Маркова, В.Сластенин<sup>5</sup>, хорижлик олимлардан R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher<sup>6</sup>лар томонидан ўрганилган.

Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш масалалари кўплаб тадқиқотчилар томонидан ўрганилган бўлсада, бироқ раҳбар кадрларнинг касбий компетентлиги тузилмасини ишлаб чиқиши, таълим соҳаларининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқсан ҳолда раҳбар ва педагог кадрлар касбий

<sup>3</sup> Азизходжаева Н.Н. Педагогик технологиилар ва педагогик маҳорат.-Т: 2003. -104 б.; Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаштириши ташкил этиши ва бошкарни назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс.-Т.:2007.-305 б.; Джўраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. -Т.:1995. - 43 с. Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических ВУЗах. Автореф. дисс. ...док.пед.наук. –Ташкент, 2009. – 39 с.; Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже. Дисс...док. пед.наук. - Т.:2003. -327 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарқ, 2004. -552 с.; Мусурмонова О. Юкори синф ўқувчилари мънавий маданиятини шакллантиришнинг педагогик асослари. Пед.ф.д. ... дисс.-Т.: 1993.- 364 б.; Муслимов Н.А. Касб таълими ўқитувчини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари. Пед.фан.док...дисс. -Т.: 2007. -315 б.; Маймуролов Б.Б. Бўлажак ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёнини лойихалаш кўнимкаларини ривожлантириш тизими. Пед.фан.док....дисс. автореф. –Т.: 2018. - 32 б.; Марданов Ш. Педагог кадрларни таълимий қадриялар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишининг педагогик асослари. Пед.фан.док. ...дисс.- Т.: 2006.-302 б.; Олимов К.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ...дисс. - Т.: 2005. -286 б.; Уразова М.Б. Бўлажак касбий таълим педагогини лойихалаш фаолиятига тайёрлаш технологиясини такомиллаштириши. Пед. фан.док....дисс. автореф.-Т.: 2015. 21 б.; Шарипов Ш. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ...дисс.автореф. - Т.: 2012.- 46 б.; Эгамбердиева Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий ҳамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.фан.док... дисс.-Т., 2010. -332 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности. Дис... док. пед. наук. – Т.: 2012. -284 с.

<sup>4</sup> Исмадияров.Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф.-Т., 2018. - 32 б.; Йўлдошев Ж.Ф. Таълим янгиланиш йўлида.-Ташкент: Ўқитувчи, 2000.-207 б.; Магрупов. А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизмларини такомиллаштириш: Пед.фан.док....дисс. автореф. -Т.: 2017. 31 б.; Сайдов М. Олий таълим тизимида молиявий бошкарув.-Т.: 2011. 432 б.; Турғунов. С.Т. Теоретические основы управлеченской деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...докт.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширища таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док....дисс. автореф. -Т., 2016. - 31 б.

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

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

компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини белгилаш, шунингдек таълим менежменти тамойилларга асосланган ҳолда уларни такомиллаштириш масалалари маҳсус тадқиқ этилмаган.

**Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган илмий - тадқиқот муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлиги хузуридаги Бош илмий-методик марказ илмий-тадқиқот ишлари режасининг ИТД-1-Ё-14 - қайд рақамли «Олий таълим муассасалари педагог кадрлари касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантиришнинг информацион-методик таъминотини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш: акмеологик ёндашув» (2014-2015 йиллар) мавзусидаги ҳамда ЮНЕСКОнинг «Осиёда ўқитувчилар тайёрлаш жараёнида гендер масалаларининг баҳоланиши» (2015-2018 йиллар) мавзусидаги амалий лойиҳалари доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришдан иборат.

#### **Тадқиқотнинг вазифалари:**

ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг назарий-методологик асосларига доир замонавий ёндашувлар, тамойиллар ва етакчи омилларни аниқлаштириш;

таълимни модернизациялаш шароитида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлиги мазмуни ва даражасига қўйиладиган талабларни ишлаб чиқиш;

акмеологик ва андрагогик ёндашувлар асосида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштиришни илмий-назарий жиҳатдан асослаш;

раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг инновацион-интерактив технологияларга асосланган дидактик механизmlарини такомиллаштириш ва амалиётга жорий этиш;

раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигининг ривожланганлик даражасини тизимли диагностика қилиш, коррекциялаш методлари ва мониторинг механизmlарини такомиллаштириш;

ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш бўйича илмий асосланган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш.

**Тадқиқотнинг обьекти** олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёни.

**Тадқиқотнинг предмети** қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмлари мазмуни, тузилмаси, шакл, метод ва воситалари.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида илмий-методик адабиётларни қиёсий ўрганиш, тизимли таҳлил, педагогик диагностика, сўровнома, интервью, илмий прогноз, моделлаштириш, импакт мониторинг, педагогик тажриба-синов, математик-статистик ва маълумотларни қайта

ишлаш, интерпретация ҳамда корреляцион таҳлил каби назарий, эмпирик ва квалиметрик методлардан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги қўйидагилардан иборат:**

ОТМ раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш архитектоникаси акмеологик мезонлар (касбий мотивация, шахсий-касбий сифатлар, ўзини ўзи бошқариш, рефлексивлик, креативлик)ни фаолият талаблари ва касбий ривожланиш методологияси билан интегратив уйғуналигини таъминлаш асосида такомиллаштирилган;

раҳбар ва педагог кадрларнинг компетенциялар модели ва кластерли тузилмаси таълимни модернизациялаш шароитида уларнинг касбий тайёргарлиги мазмуни ва сифатига қўйиладиган малака талаблари ҳамда корпоратив (таянч) ва метакомпетенциялар тизимини (ижтимоий, когнитив, функционал) интеграциялаш асосида ишлаб чиқилган;

ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг импакт мониторинг тизими, таълим дастурларини табақалаштириш ҳамда муқобил малака ошириш шаклларини андрагогик таълим талабларига мувофиқлаштириш асосидаги ташкилий-бошқарув механизmlари аниқланган;

касбий компетентликни ривожлантиришнинг ташкилий-дидактик механизmlари лойиҳавий таълим, аралаш ўқитиши, тьюторлик хизмати ва инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминотни ишлаб чиқиши орқали такомиллаштирилган;

раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигининг квалиметрик механизmlари компетентлик даражасини баҳолашнинг информацион ва аналитик мезонларини интеграл диагностик технологиялар (био портфолио, тест синовлари, «assessment centre») ва индикаторли тузилма билан мақбул уйғуналаштириш асосида такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари қўйидагилардан иборат:**

«Педагогика» ва «Таълим менежменти» таълим соҳалари бўйича олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, уларнинг тайёргарлик даражаси ҳамда компетентлигига қўйиладиган малака талаблари ишлаб чиқилган;

масофавий таълим усувлари орқали олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курсларини ташкил этиш тартиби ишлаб чиқилиб, амалиётга жорий этилган;

«Ўқув жараёнида инновацион таълим технологияларидан фойдаланиш», «Таълим технологиялари ва педагогик маҳорат» ва «Раҳбарнинг инновацион фаолияти» номли ўқув-методик қўлланмалар ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари ўқув режасидаги «Илгор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат» блокининг ахборот-методик таъминоти ҳамда электрон таълим ресурслари яратилган ва амалда фойдаланилмоқда.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** ишда қўлланилган назарий ёндашувлар ва усувлар расмий манбалардан олингани, эмпирик ўрганишлар асосида келтирилган таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлигининг

математик статистик методлар воситасида асослангани, хулоса ва тавсияларнинг амалиётга жорий этилгани, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқлангани билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти таълим менежменти фани олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг метакомпетентлигини ривожлантириш, импакт мониторингга оид назарий ёндашувлар билан бойитилганлиги, акмеологик ёндашув асосида касбий компетентликни ривожлантириш мазмуни, босқичлари ва динамикасининг аниқланганлиги, шунингдек, андрагогик тамойилларга таянган ҳолда раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларининг илмий асосланганлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти касбий компетентликни ривожлантириш жараёни тузилмаси, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш моделининг ишлаб чиқилганлиги, касбий компетентликни баҳолашнинг квалиметрик механизмларини такомиллаштирилганлиги, шунингдек, диссертация материаллари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, бошқарув кадрлари заҳирасини мақсадли тайёрлаш курсларининг ўқув модуллари мазмуни такомиллаштирилганлиги, модернизациялашган ахборот-методик таъминоти ишлаб чиқилганлиги билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришга оид тадқиқотнинг илмий натижалари асосида:

касбий компетентликни ривожлантириш мазмуни ва механизмларини такомиллаштиришда акмеологик мезонлар (касбий мотивация, шахсий-касбий сифатлар, ўзини ўзи бошқариш, рефлексивлик, креативлик)нинг фаолият талаблари ва касбий ривожланиш методологияси билан интегратив уйғунлигини таъминлаш тузилмаси ИТД-1-Ё-14 - қайд рақамли «Олий таълим муассасалари педагог кадрлари касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантиришнинг информацион-методик таъминотини ишлаб чиқиши ва амалиётга жорий этиши: акмеологик ёндашув» лойиҳасида фойдаланилган (Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлигининг 2018 йил 4 октябрдаги 89-03-3468-сон маълумотномаси). Касбий компетентликни ривожлантиришнинг мазкур тузилмаси олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг қўп босқичли узлуксиз малака ошириш тизими ташкилий механизмларини ишлаб чиқишида қўлланилган;

раҳбар ва педагог кадрларнинг корпоратив (таянч) ва метакомпетенциялар (ижтимоий, когнитив, функционал) тизими интеграциясига асосланган компетенциялар моделидан «Педагогика» таълим соҳаси ва «Таълим менежменти» йўналиши бўйича олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш

мазмуни, уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган малака талабларини ишлаб чиқишида фойдаланилган (Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлигининг 2018 йил 4 октябрдаги 89-03-3468 - сон маълумотномаси). Мазкур модельнинг жорий этилиши олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсларининг компетентли ёндашув асосидаги замонавий дидактик таъминотини ишлаб чиқиш имконини берган;

олий таълим муассасалари раҳбар кадрларида креативлик, инновацион компетентликни шакллантириш ва ривожлантириш бўйича таклифлар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 июндаги ПҚ-3775-сонли «Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислоҳотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори иловаси «Йўл харитаси»нинг 34-бандига киритилган (Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлигининг 2018 йил 4 октябрдаги 89-03-3468-сон маълумотномаси). Натижада раҳбар кадрларнинг малакасини ошириш курслари ўқув режаларига инновацион компетентликни ривожлантириш, таълимдаги инновацион жараёнларни бошқаришга қаратилган модуллар киритилган, таълим дастурлари ва ўқув-методик таъминоти такомиллаштирилган;

раҳбар ва педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларида ўқитиши шакллари ва услубларини такомиллаштириш, ўқув жараёнига инновацион таълим ва ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш механизmlари бўйича таклифлар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 20 августдаги 242-сон Қарори билан тасдиқланган «Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курсларини ташкил этиш тўғрисида Низом» мазмунига киритилган (Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлигининг 2018 йил 4 октябрдаги 89-03-3468-сон маълумотномаси). Натижада раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини баҳолашнинг ассесмент технологиялари, интеграллашган кейслар базаси, оммавий очиқ онлайн курсларнинг замонавий методологияси яратилган, малака ошириш курсларининг масофавий таълим технологиялар асосидаги ташкилий-дидактик механизmlари такомиллаштирилган;

ОТМ раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларининг интеграл мониторингини олиб бориш, қайта тайёрлаш ва малака ошириш марказларидаги ўқитиши сифатини назорат қилиш механизmlари олий таълим тизими раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимига Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирининг 2016 йил 15 августдаги 343-сон буйруғи билан жорий этилган (Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлигининг 2018 йил 4 октябрдаги 89-03-3468-сон маълумотномаси). Натижада қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларида ўқитиши сифати даражасини миллий ва халқаро стандартларга мослигини таъминлашга хизмат қилувчи ички ва ташқи назорат механизmlари такомиллаштирилган.

**Тадқиқот натижаларининг аprobацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 4 та халқаро ва 6 та республика илмий-амалий анжуманларида мухокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганини.** Диссертация мавзуси бўйича жами 31 та илмий иш, жумладан, 1 та монография, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси хузуридаги Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган республика илмий нашрларида 11 та, хорижий журналларда 1 та мақола чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация иши кириш, тўрт боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат бўлиб, умумий ҳажми 225 сахифани ташкил этади.

## **ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ**

**Кириш** қисмida диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, муаммонинг ўрганилганлик даражаси таҳлил этилган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, предмети аниқлаштирилган, илмий янгилиги баён этилган, олинган натижаларнинг ишончлилиги, илмий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши ёритилган, эълон қилинган ишлар, диссертациянинг тузилиши ва ҳажми бўйича маълумотлар берилган.

Диссертациянинг «Рахбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг назарий-методологик асослари» деб номланган биринчи бобида тадқиқот муаммосига доир илмий-назарий адабиётларнинг қиёсий таҳлили асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг илмий-педагогик асослари, концептуал ёндашувлари, таълимни модернизациялаш шароитида уларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришга қўйилаётган замонавий талаблар таҳлил этилган, касбий компетентликни ривожлантиришга таъсир этувчи андрагогик, метакогнитив ва акмеологик омилларнинг фаолият талаблари билан ўзаро интегратив алоқадорлиги ёритилган.

Халқаро тажрибалар таҳлилидан маълумки, мамлакатнинг Глобал инновацион индекс рейтингидаги ўрни фан, ихтиорилич ва технологиялар трансферини ривожлантириш, таълим сифатини ошириш, инсон капитали ва кадрлар салоҳиятини ривожлантириш билан узвий боғлиқдир. Шу нуқтаи-назардан, бугунги кунда миллий ва халқаро майдонда олий таълимни халқаролаштириш, глобаллашуви асосида таълим сифатини ошириш, кадрлар компетентлигини ривожлантириш ва бошқаришнинг замонавий экотизимларини яратиш, таълим хизматларини диверсификациялаш, раҳбар ва педагог кадрларнинг инновацион ва тадбиркорлик компетентлигини ривожлантириш, уларда меҳнат бозоридаги ўзгарувчан тенденцияларга тезкор мослашиш имконини берувчи метакомпетенциялар (soft skills)ни қарор топтириш инновацион иқтисодиёт («innovation-driven economy»)нинг стратегик йўналишларидан бири сифатида қаралмоқда.

Назарий манбалар мазмунни билан танишиш шуни кўрсатдики, касбий компетентлик ва уни ривожлантириш муаммоси қўплаб тадқиқотчиларнинг илмий изланишларида турли йўналишларда ўрганилган. Аксарият педагогик-психологик адабиётларда касбий компетентлик шахснинг ижтимоий-касбий йўналганлиги асосида шаклланадиган, касбий вазифаларнинг самарали ечимини таъминлашга хизмат қилувчи касбий тайёргарликнинг амалий фаолиятда намоён бўлиши сифатида изоҳланади. Шу билан бирга, касбий компетентлик мутахассис касбий тайёргарлик даражасининг фаолият талабларига мослиги ва лаёқатлилиги сифатида ҳам қайд этилади. Бу меҳнат бозорининг замонавий мутахассисларга бўлган талаблари, интегратив касбий-шахсий сифатлар мажмуаси ҳамда компетенцияларга йўналтирилган касбий фаолият мазмунни орқали ифодаланади. Шунга кўра, касбий компетентликни докторат категория сифатида эмас, аксинча мутахассиснинг касбий фаолияти ва ҳаёти давомида доимий ривожланиш динамикасини талаб қиладиган тизимли жараён сифатида баҳолаш лозим. Бу эса, бизнинг фикримизча, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш мазмунни ва тузилмасини таълимни модернизациялаш шароитидаги инновацион талаблар асосида такомиллаштириш мақсадини белгилайди.

Диссертация ишида тадқиқот муаммосининг «касбий компетентлик» ва «касбий компетентликни ривожлантириш» каби асосий тушунчаларининг мазмун-моҳияти таҳлил қилинди ва муаллифлик талқини нуқтаи назаридан тавсифланди.

Олий таълим муассасаси раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлиги – таълимий, тадқиқотчилик ва бошқарув соҳасида самарали фаолият олиб бориш учун зарур бўладиган билим, кўникма ва малакаларга, шахсий-ижтимоий аҳамиятли сифатларга эга бўлиш, аниқ ва ностандарт вазиятларда мустақил қарор қабул қила олиш, ўзини ўзи бошқариш ва ҳар бир хатти-харакати учун масъулиятни ҳис этиш билан боғлиқ тайёргарлик даражасидир. Раҳбар ва педагогларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш эса индивидуал эҳтиёжлар ва малака талаблари асосида касбий маҳорат даражаси ва сифатини оширишга қаратилган замонавий ёндашувлар, инновацион технологиялар, соҳага оид янги билим, кўникма ва компетенцияларни ўзлаштириш асосидаги интеграциялашган жараён сифатида қаралди.

Тадқиқот давомида касбий компетентликни ривожлантириш мазмунни ва архитектоникаси(мажмуавий тузилма)ни шакллантиришга нисбатан қуйидаги ёндашувлар мавжудлиги аниқланди: блок-даражали ёндашув, яъни касбий компетентлик мазмунини ўқув режасидаги фан блоклари доирасида ўзлаштириладиган ва фаолиятнинг асосий йўналишлари мазмунини ифодаловчи таянч, умумкасбий, маҳсус-предметли компетенциялар тарзида типологиялаш; функционал ёндашув фаолият соҳаси ва лавозим доирасидаги касбий вазифаларни компетенциялар тизими асосида лойиҳалаштириш; мутахассиснинг аниқ меҳнат шароитларига тезкор ва конфликтларсиз мослашишига хизмат қилувчи компетенцияларни ривожлантиришга

йўналтирилган индивидуал-психологик ёндашув. Илмий-педагогик таҳлиллар жараёнида касбий компетентликни шакллантириш ва ривожлантириш муаммолари аксарият изланишларда бўлажак мутахассисларни тайёрлаш мисолида ўрганилганлиги аниқланди. Мазкур жиҳатларни эътиборга олган ҳолда, тадқиқот йўналишини олий таълимдан кейинги босқичда раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш мазмуни ва механизмларини тадқиқ этишга қаратдик.

Маълумки, катталар таълимими ташкил этиш ва бошқариш методологияси ўз навбатида мазкур жараён самарадорлигини кафолатловчи етакчи омилларни аниқлаштириб олишни тақозо этади. Тадқиқот натижалари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг андрагогик, акмеологик ва метакогнитив омиллари таснифланди.

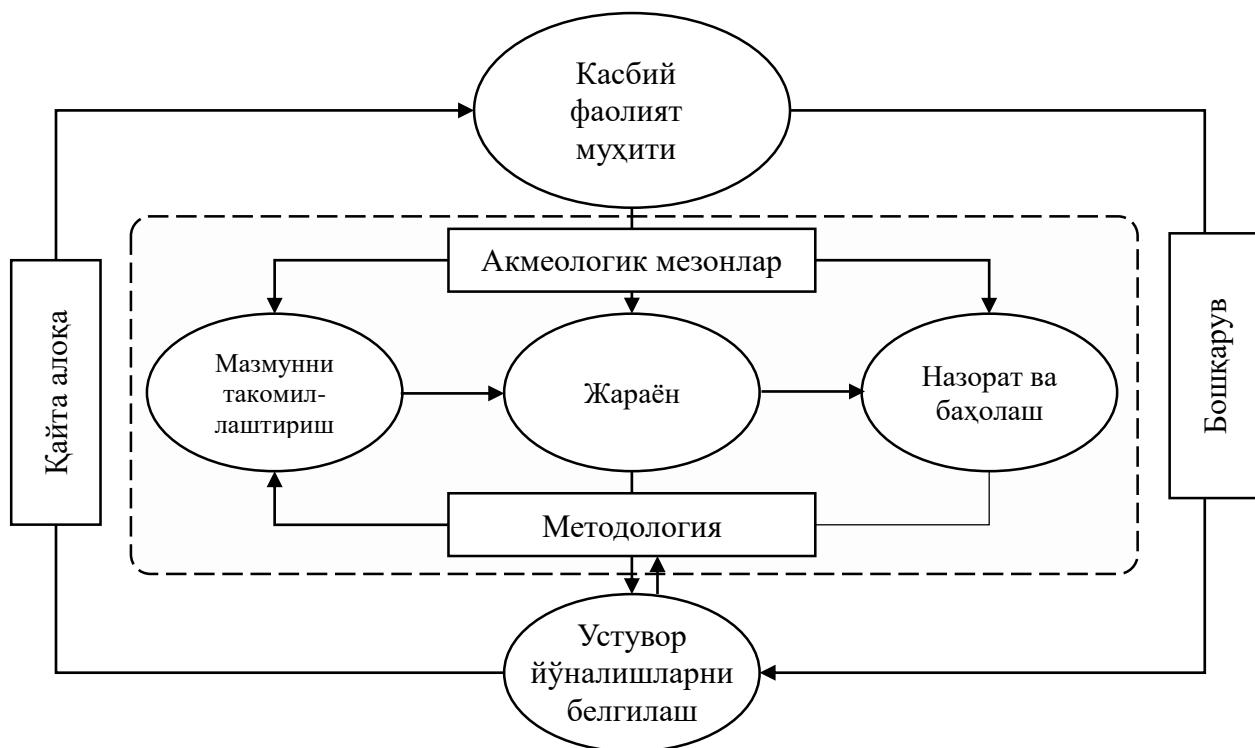
Андрагогик омиллар ўқув фаолиятида катта ёшли таълим субъективининг билим, кўникмаларни ўзлаштириш жараёни ташкил этиш, ривожлантириш ва бошқариш стратегияларини белгилашда ёш, таълимий эҳтиёжлар доираси ҳамда тажрибадан келиб чиқиб, индивидуал ёндашишини тақозо қиласди. Андрагогик таълим жараёни ўз мазмун-моҳиятидан келиб чиқиб, адаптация - катта ёшли таълим субъективининг жамиятдаги, таълим тизимидағи ўзгаришлар, инновациялар, замонавий педагогик-психологик ёндошувларга мослаштириш; компенсация - таълим олувчининг мавжуд билим, кўникма ва малакалар тизимини янги маълумотлар, тажрибалар билан бойитиш, тўлдириш ҳамда ривожлантирувчи - ижодий ўсиш, шахсий ва касбий компетентлигини такомиллаштиришга йўналтирилади.

Акмеологик омиллар касбий-акмеологик ривожланишни таъминловчи шахсий-касбий етуклик, турли ёш даврларидағи касбий ривожланишининг ўзига хос хусусиятлари, рефлексивлиги ва креативлигига доир педагогик шарт-шароитлар ва қонуниятларни белгилайди.

Метакогнитив омиллари мотивацисон, интеллектуал ва эмоционал соҳани касбий ва шахсий ривожлантиришнинг энг юқори имкониятлари билан уйғунлаштириб, контент билимлар, яъни кадрларнинг шахсий имкониятлари, мавжуд тайёргарлик даражаси; жараёнли билимлар-касбий фаолиятнинг мураккаб ва ностандарт вазифаларини ҳал этиш жараёнида ўзлаштириладиган янги билим ва кўникмалар; стратегик билимлар-фаолият самарадорлигини оширишга қаратилган информацион ва аналитик жараёнларни ўз ичига қамраб олади.

Тадқиқот жараёнида ёш ва иш тажрибасининг ортиши ҳар доим ҳам касбий компетентликнинг ривожланишида динамик ўсиш ва сифат кўрсаткичларидаги ўзгаришларга олиб келмаслиги, аксинча бу жараёндаги узвийлик, компетенцияларнинг касбий эҳтиёжлар ва соҳага йўналтирилганлиги, акмеологик ёндашув, компетенциялараро интеграция ҳисобига таъминланиши ўз тасдиини топди. Бу эса ўз навбатида, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш архитектоникасини акмеологик мезонлар (ёшга оид касбий мотивацисон, таълимий-когнитив фаоллик, шахсий рефлексив сифатлар, ўзини ўзи бошқариш ва касбий-ижодий

ўсиш)нинг фаолият талаблари ва касбий ривожланиш методологияси билан интегратив уйғунлигини таъминлаш асосида такомиллаштирилишини тақозо этиши ҳақидаги хulosага келишимизга имкон берди (1-расм).



## **1-расм. Раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш архитектоникаси.**

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш бу етуклик давридаги фаолият субъектларининг билиш ва коммуникатив фаолиятини ташкил этишининг биргаликда ўрганиш, ҳамкорлик ва муроқот муносабатларига асосланган тизими ҳисобланиб, уни ташкил этишда фаолият субъектининг муайян ёш-психофизиологик ҳамда ижтимоий-педагогик ўзига хосликлари, касбий эҳтиёжлари ҳамда йиллар давомида шаклланган мавжуд иш тажрибасини эътиборга олиш мақсадга мувофиқлиги хуносаланди.

Иккинчи боб «Раҳбар ва педагог кадрларнинг қасбий компетентлигини ривожлантириш мазмуни ва тузилмаси» деб номланиб, унда акмеологик ёндашув асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг қасбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларини лойиҳалаштириш мазмуни, босқичлари, корпоратив ва метакомпетенциялар интеграциясига асосланган компетенциялар модели ҳамда сифат менежменти тамоилилари асосида раҳбар ва педагог кадрлар қасбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш йўналишлари ва педагогик шарт-шароитлари ёритилган.

Акмеологик ёндашув асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнлари лойихалаштириш уларнинг касб даражаси ва малакасини муттасил ошириб бориш, касбий фаолият самарадорлигига таъсир этувчи ўзини ўзи бошқариш,

касбий мотивация, ижодий салоҳиятни рағбатлантириш, шунингдек, шахсий имкониятларидан тўлақонли фойдаланишни таъминлайди. Акмеологик ёндашувда раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ёшга оид қобилият ва имкониятлар даражасини аниқлаш; фаолиятни амалга ошириш имкониятлари ва натижаларини касбий компетентлик, фаолиятнинг ушбу турига бўлган психологик тайёргарлик билан интеграциялашувини ҳамда унинг натижалари учун ижтимоий жавобгарлик даражасини аниқлаш; рефлексив-инновацион ривожланиш имкониятларини белгилаш; касбий ривожланишнинг муайян даражаси таҳлили асосида шахс имкониятларини янада такомиллаштириш жиҳатларини эътиборга олган ҳолда ривожлантириш масаласи устун бўлиб келмоқда.

Таҳлиллар асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожланишининг аксиологик-мотивацион, концептуал, технологик, рефлексив ва креатив даражалари аниқланди. Мазкур даража босқичларининг фаолият талаблари билан ўзаро алоқадорлиги ҳамда мазмунан интеграциясини таъминлаш асосида раҳбар ва педагог кадрларнинг акмеограммаси ишлаб чиқилди. Акмеограмма қадриятга оид кўрсатмалар, ўзини ўзи баҳолаш, таҳлил қилиш, рефлексия, касбий ва ижтимоий ўсиш, касбий маҳоратини такомиллаштириш усуллари, коммуникатив кўникмаларни ташхислаш асосида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш мазмuni ва устувор йўналишларини белгилаш имконини берди.

Касбий компетентликни ривожлантириш мазмунини белгилашда тизимлилик, умумийликдан хусусийликка тамойилига асосланиш, яъни корпоратив-таянч, профил компетенциялар тизимини индивидуал-психологик ёндашувга асосланган метакомпетенциялар билан уйғунлаштиришга бугун алоҳида эҳтиёж туғилмоқда.

Метакомпетенциялар – касбий, ижтимоий ва когнитив компетенциялар интеграцияси асосида шаклланган шахснинг мустақил ўзини ўзи касбий ривожлантириш жараёни самарадорлигини таъминловчи шахсий сифатлар, мотив ва қадриятлар, қобилиятлар йигиндисидир. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг метакомпетентлиги функционал компетентликдан фарқли равишда мустақил ҳаракатланиш ва ўзгарувчан меҳнат шароитларига тезкор мослашиш, ўз билим ҳамда кўникмаларини амалиётга муваффақиятли жорий этиш, инновацион-ижодий ёндашувлар асосида касбий ривожланиш траекториясини янги ривожланиш йўналишлари ва стратегияларини белгилаш, шунингдек акмеологик ривожланиш мотивациясини таъминлаш имконини беради.

Тадқиқот доирасида олиб борилган онлайн сўровлар натижасида олий таълим муассасасининг раҳбар ва педагог кадрлари томонидан таҳлилий-ижодий фикрлаш, муаммо ечимиға қаратилган оптималь қарорлар қабул қилиш, вақт менежменти, ахборотларни интерпретациялаш ва соҳага йўналтириш, лойиҳаларни бошқариш, тармоқлараро коммуникация, тадбиркорлик, мослашувчанлик каби компетенцияларга устуворлик берилганлиги, шу билан бирга, уларнинг аксарияти (57,4%) иш стажидан

қатый назар, ўз касбий билим ва кўникмаларини инновацион талабларга мувофиқ доимий янгилаб боришига эҳтиёж сезиши аниқланди.

Шу жиҳатларни эътиборга олиб, тадқиқотимиз натижалари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг компетенциялар модели ва унинг кластерли тузилмаси корпоратив, яъни касбий фаолият тури учун умумий аҳамиятли бўлган таянч компетенциялар ва метакасбий компетенциялар тизими интеграцияси асосида ишлаб чиқилди (2-расм).



## **2-расм. Раҳбар ва педагог кадрларнинг компетенциялар модели.**

Компетенциялар модели раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий фаолият доирасидаги аниқ вазифаларни муваффақиятли бажариши учун зарур бўлган тайёргарлик даражасини таъминловчи компетенциялар туркуми ҳисобланади. Компетенциялар кластери эса мазмун ва моҳият жиҳатидан бири-бирига яқин ва ўзаро алоқадорликдаги компетенциялар тизимини гурухлаштирилган кўринишидан иборат. Айнан раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида моделнинг қўлланилиши кадрлар касбий компетентлигини баҳолаш, ривожлантириш ва бошқариш стратегияларини белгилаш имконини беради.

Тадқиқот натижалари асосида ишлаб чиқилган компетенциялар моделининг кластерли тузилмаси сифатида ижтимоий-хукукий, шахсий-

рефлексив, коммуникатив (лингвистик), АКТ, тизимли таҳлил каби компетенциялар кластеридан ташкил топган корпоратив(таянч) компетенциялар ҳамда касбий-педагогик, бошқарув кластеридан иборат бўлган метакасбий компетенциялар белгиланди. Шунингдек, уларнинг аниқ фаолият тури талабларидан келиб чиқувчи хусусий индикаторлар тизими ёритилди.

Тадқиқот доирасида сифат менежменти тамойиллари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш ва бошқариш моделларининг ўзаро фарқли жиҳатлари бенчмаркинг методи асосида таҳлил этилди. Олиб борилган эмпирик ўрганишлар натижасида касбий компетентликни ривожлантиришнинг узлуксиз инновацион-касбий ривожланишга йўналтирилган англо-америка модели; компетенциялар ва эҳтиёжларга йўналтирилган Европа модели; шахсга йўналтирилган Осиё модели, компетенциялар сифатини назорат қилиш ва бошқаришнинг давлат органлари ва ташкилотларининг назорат-инспекция тизими; мустақил сифат назорати, Сифат Агентлиги (QS); жамоатчилик назорати ва бошқаруви (иш берувчилар, ота-оналар, талабалар ва б.) ҳамда бошқа ташкилий тузилмалари («assessment centre»)ни миллий шароитдаги интеграциялашувини таъминлаш бўйича хулоса ва тавсиялар ишлаб чиқилди.

Амалга оширилган илмий-педагогик таҳлил ва эмпирик тадқиқот натижасида касбий компетентликни ривожлантиришнинг қуидаги педагогик шарт-шароитлари аниқланди: а) касбий компетентликни ривожлантириш жараёнини ташкилий-бошқарув маданияти призмаси асосида лойиҳалаштириш; б) раҳбар ва педагог кадрлар касбий фаолияти натижалари самарадорлигини аниқлаш ва такомиллаштириш стратегияларини белгилашга йўналтирилган диагностик тизимини такомиллаштириш; в) касбий компетентликнинг мавжуд ривожланиш даражасини малака талабларига мувофиқлигини баҳолаш ҳамда натижалар интерпретацияси асосида индивидуал касбий эҳтиёжларни аниқлаштириш; г) функционал, тизимли-тузилмавий ёндашувлар ва илғор хорижий тажрибаларнинг ўзаро интеграциясига асосланган таълим мазмунини такомиллаштириш; д) таълим хизматларини диверсификациялаш ҳамда соҳага йўналтирилган инновациялар трансферини рағбатлантириш; е) мотивацион ва коррекцион ёндашувлар асосида касбий компетентликни ривожлантиришга хизмат қилувчи дастурлар ва ресурслар сифатини ошириш, уларнинг мослашувчанлигига алоҳида эътибор қаратиш.

**«Раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш тизими»** деб номланган учинчи бобда қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнидаги раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг андрагогик таълим талабларига мувофиқлаштирилган ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш тузилмаси, мазмуни ҳамда амалиётга жорий этишнинг амалий-технологик тизими баён этилган, касбий компетентликни

ривожлантиришнинг инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминоти ишлаб чиқилган.

Тадқиқот доирасида олиб борган изланишларимиз натижалари раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида касбий тайёргарлик мазмуни ва сифатига қўйиладиган малака талаблари, компетенцияларга асосланган таълим дастурлари мазмунни асосидаги касбий ривожлантириш тизими билан амалий таълим муҳити ўртасидаги ўзаро таъсирлашув механизмларини такомиллаштириш зарурлигини кўрсатди. Шунга кўра, олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш модели ишлаб чиқилди (3-расм) ва амалиётга жорий этилди.

Ишлаб чиқилган мазкур модел олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг амалий-технологик тизимини касбий фаолият муҳити талаблари ва устувор йўналишлари мазмуни билан ўзаро алоқадорлигини таъминлашга қаратилган интеграциялашган ахборот-таълим муҳитини ифодалайди. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштиришда қуидаги йўналишларга алоҳида эътибор қаратилди:

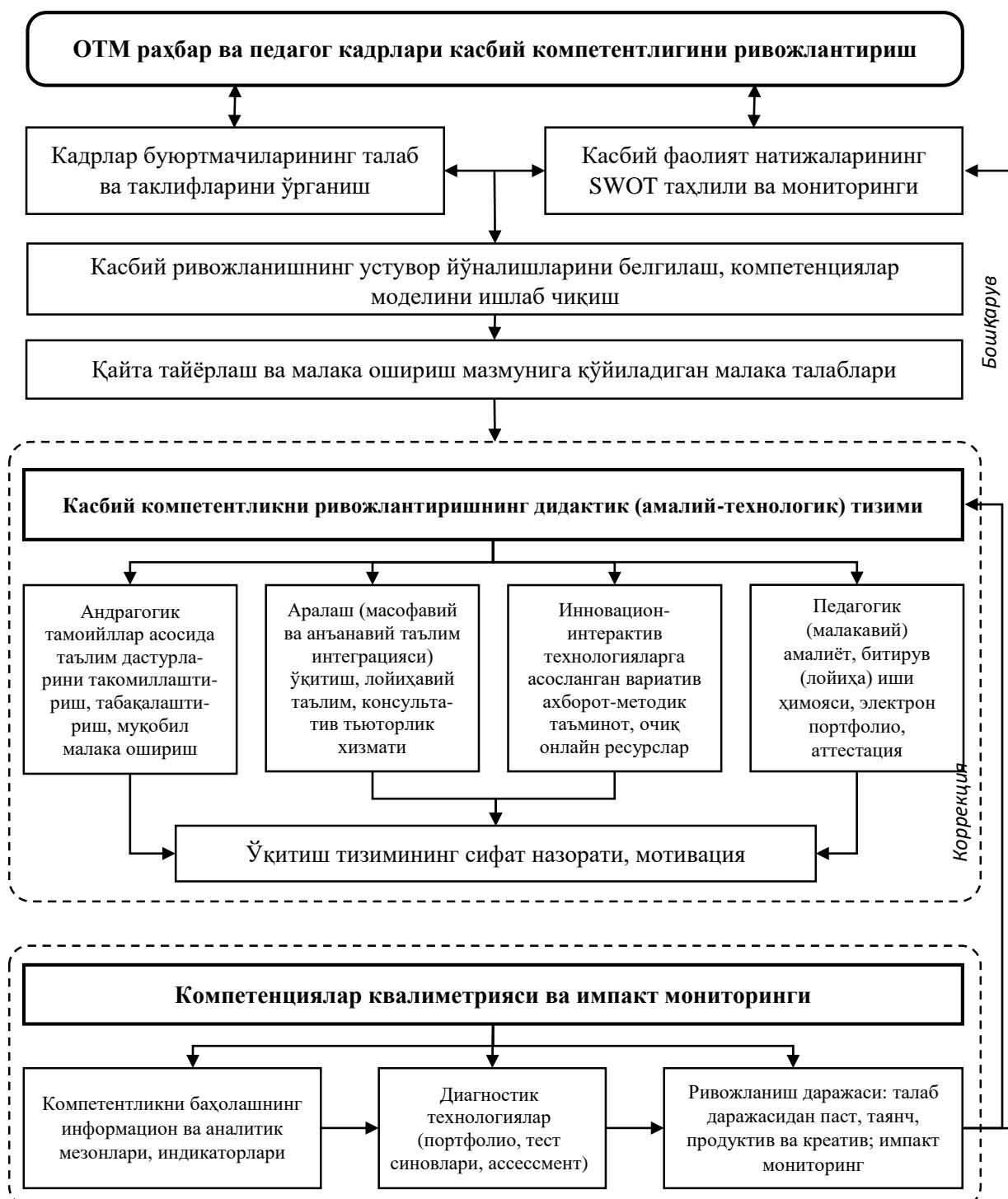
мазмун жиҳатидан раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришга қўйиладиган малака талаблари, таълим дастурларини фан, таълим ва ишлаб чиқариш интеграцияси асосидаги инновацион ёндашувлар ва илғор хорижий тажрибалар билан интеграциялашувини таъминлаш;

ташкилий жиҳатдан ўқув жараёнларини андрагогик таълим талаблари асосида лойиҳалаштириш, яъни тингловчиларнинг ижтимоий мавқеи, шахсий ва касбий индивидуаллигини эътиборга олган ҳолда соғлом-ижодий таълим муҳитини яратиш;

методик жиҳатдан андрагогик таълимни ташкил этиш бўйича тренерлик курсларини ташкил этиш, ўқув жараёнининг интерактив, рефлексив, витаген ва аутентик технологиялари ҳамда масофадан ўқитиши шаклларига асосланган ахборот-методик таъминотни такомиллаштириш, халқаро илмий маълумот базаларидан кенг фойдаланиш; касбий ривожланиш ҳамда индивидуал касбий эҳтиёжларга йўналтирилган ахборотлаштирилган таълим муҳити, очиқ онлайн ресурслар базасини такомиллаштириш.

Ушбу соҳада олиб борган илмий изланишларимиз натижасида таълим менежменти, ижтимоий-гуманитар ва педагогика таълим соҳалари бўйича олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган малака талаблари аниқ фаолият тури талабларини эътиборга олган ҳолда ишлаб чиқилди. Шунингдек, қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари таълим дастурлари мазмуни ва блок-модулларининг раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришдаги имкониятлари таҳлил этилди ва таълим дастурлари мазмуни таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги, инновацион компетентлик, таълимдаги инновацион жараёнларни

бошқариш, педагогик квалиметрия билан боғлиқ модулларни киритиш орқали такомиллаштирилди.



Тадқиқот доирасида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришда андрагогик таълим талаблари асосида қайта тайёрлаш ва малака оширишнинг инновацион шаклларини белгилаш, таълим дастурларини эҳтиёжларга мослашувчанлигини таъминлаш, табақалаштириш, муқобил малака ошириш шаклларини жорий этиш ҳамда

масофавий таълим технологияларига асосланган ўқитиш моделларини татбиқ этиш ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш имкониятини яратиши аниқланди. Табақалаштирилган таълим дастурлари – касбий ривожланиш стратегиялари мазмуни, шакл, метод ва воситаларини раҳбар ва педагог кадрларнинг индивидуал-касбий эҳтиёжлари, мавжуд касбий компетентлик даражасини ҳисобга олган ҳолда режалаштириш ва ташкил этиш имконини беради. Муқобил малака ошириш шакллари – мустақил малака ошириш шаклларидан фойдаланиб, раҳбар ва педагог кадрларнинг индивидуал касбий маҳорат натижалари тасдифини амалдаги бевосита малака ошириш шаклларига тенглаштирилган шакли саналади. Бундай ёндашув катта ёшли таълим субъектининг когнитив фаоллигини рағбатлантириш ва натижадорлигини оширишга хизмат қиласи.

Назарий таҳлиллар, онлайн сўровлар ва эмпирик ўрганишлар асосида шакллантирилган хулосалар ҳамда қайта тайёрлаш ва малака оширишга қўйиладиган давлат талабларига асосланган ҳолда тадқиқот жараёнида юқорида қайд этилган табақалаштирилган ёндашув асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларини ташкил этишнинг ташкилий-дидактик тизими такомиллаштирилди.

Тадқиқот доирасида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларига анъанавий ва электрон таълим имкониятларининг уйғунлашуви асосидаги аралаш ўқитиш (blended learning) моделини жорий этишнинг ташкилий, педагогик ва технологик механизмлари аниқлаштирилди ва унинг асосида умумтизимий ресурслар мажмуаси, онлайн (LMS) ва оффлайн режимлар асосидаги интерактив-электрон коммуникация, консультатив-тьюторлик хизмати, онлайн назоратлар ва ўзини ўзи баҳолаш (self assessment)дан иборат ахборот-методик таъминоти вақт-контент-натижа бирлигига асосланган ҳолда ишлаб чиқишига қўйиладиган дидактик талаблар такомиллаштирилди. Мазкур ахборот-методик таъминотнинг ҳар бир элементи вариатив ва динамик характерга эга бўлиб, уларни яратиш ташкилий жиҳатдан ўз ичига турли даражадаги контингентни бирлаштириш, бошқариш, педагогик, интерфейс дизайни, эстетик ҳамда квалиметрик жиҳатларга алоҳида эътибор қаратишни талаб қиласи. Шунингдек, аудитория машғулотлари жараёнида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришга доир кейс метод, лойиҳавий таълим, маҳорат дарслари, рефлексив тренинглар, бинар машғулотлар, портфолио, ижодий топшириқлар каби инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминот ишлаб чиқилиб, амалиётга жорий этилди. Тажриба-синов ишлари жараёнида юқорида келтирилган инновацион методик таъминотнинг амалиётга жорий этилиши раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг самарали дидактик механизми эканлиги ўз тасдифини топди.

Раҳбар ва педагог кадрлар касбий ривожланишини таъминловчи янги таълимий стратегияларни белгилашда компetenциялар квалиметрияси мухим восита бўлиб хизмат қиласи. Компетенциялар квалиметрияси – ўзлаштирилган

касбий билим, кўникма ва малакалар асосида касбий компетентликнинг ривожланганлик даражаси ва сифат самарадорлигини ўлчаш соҳаси ҳисобланади. Тадқиқот доирасида қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини баҳолашнинг квалиметрик технологияларидан бири сифатида ассесмент тизими жорий этилди. Ассесмент тизими – диагностик методлар (портфолио, касбий вазиятлар таҳлили, репродуктив тестлар, тақдимот, касбий йўналишдаги интервью, сұхбат каби ижодий топшириқлар) мажмуи бўлиб, раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий фаолият доирасидаги ютуқлари ва камчиликларини тизимли ўрганиш ва таҳлил этиш асосида уларнинг мазкур фаолият соҳасидаги компетентлик даражасини баҳолашга йўналтирилади. Бу жараёнларнинг асосий жиҳати раҳбар ва педагог кадрларнинг таянч касбий билим, кўникма ва малакалари билан бирга, мулоқотчанлиги, креативлиги, стрессларга нисбатан чидамлилиги, жамоада ишлай олиши каби ижтимоий хулқ-атвор (soft skills) яъни метакомпетенцияларни баҳолашга қаратилганлиги ҳамда жараёнлар андрагогик таълим бўйича маҳсус тайёргарликда ўтган эксперт-ассессорлар томонидан психодиагностик тестлар, индивидуал ва грухий топшириқлар, интервью, кейс-стади, ижодий топшириқлар, портфолио, давра столи, SWOT-таҳлил, тақдимотлар каби бир неча диагностик шакл, метод ва воситаларни қўллаш асосида ҳар томонлама ўрганилиши унинг натижаларидаги валидликни таъминлашга ёрдам берди. Тадқиқот натижалари раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёнларида ҳамкорлик, орттирилган ҳаётий тажрибалардан фойдаланиш, синергетика, индивидуаллик, мослашувчанлик, тизимлилик, интерактивлик, фасилитация каби андрагогик тамоилларга асосланиш лозимлигини кўрсатди.

Тадқиқотлар натижасида қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари ўқув жараёнини тасдиқланган малака талаблари, ўқув режа ва дастурларига мувофиқ ташкил этилишини таъминлаш; ўқув жараёнининг норматив-хуқуқий ва дидактик таъминотини (малака талаблари, ўқув режа ва дастурлар, тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакаларини баҳолашга қаратилган топшириқлар, битирув ишлари, аттестация натижалари)ни тизимли таҳлил этиб бориш; курсларнинг ўқув жараёни ва тингловчиларнинг ўқув фаолияти натижаларининг тизимли мониторингини юритишга йўналтирилган ўқитиш сифатини назорат қилиш тизимини такомиллаштириш механизmlари таклиф этилди.

Диссертациянинг **«Раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг такомиллашган механизmlари самарадорлик даражаси ва квалиметрияси»** деб номланган тўртинчи бобида раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожланганлик даражасини баҳолашнинг квалиметрик механизmlари, диагностик тизими, импакт мониторинг, тажриба-синов ишларини ўтказиш ва олинган натижаларнинг сифат ва миқдор кўрсаткичлари интерпретацияси, касбий компетентликни ривожлантириш механизmlарининг самарадорлигини аниқлаш масалалари баён қилинган.

Педагогик тажриба-синов ишларининг самарадорлиги унинг маҳсус дастур асосида олиб борилганлиги, ҳудудий танланма назоратнинг қўлланилиши, тегишли шарт-шароитнинг яратилганлиги ҳамда касбий компетентлик даражасини белгиловчи информацион ва аналитик мезонларнинг ишлаб чиқилиши ушбу жараённинг самарадорлигини таъминлади (1-жадвал).

### **1-жадвал**

#### **Раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлик даражасини баҳолаш мезонлари**

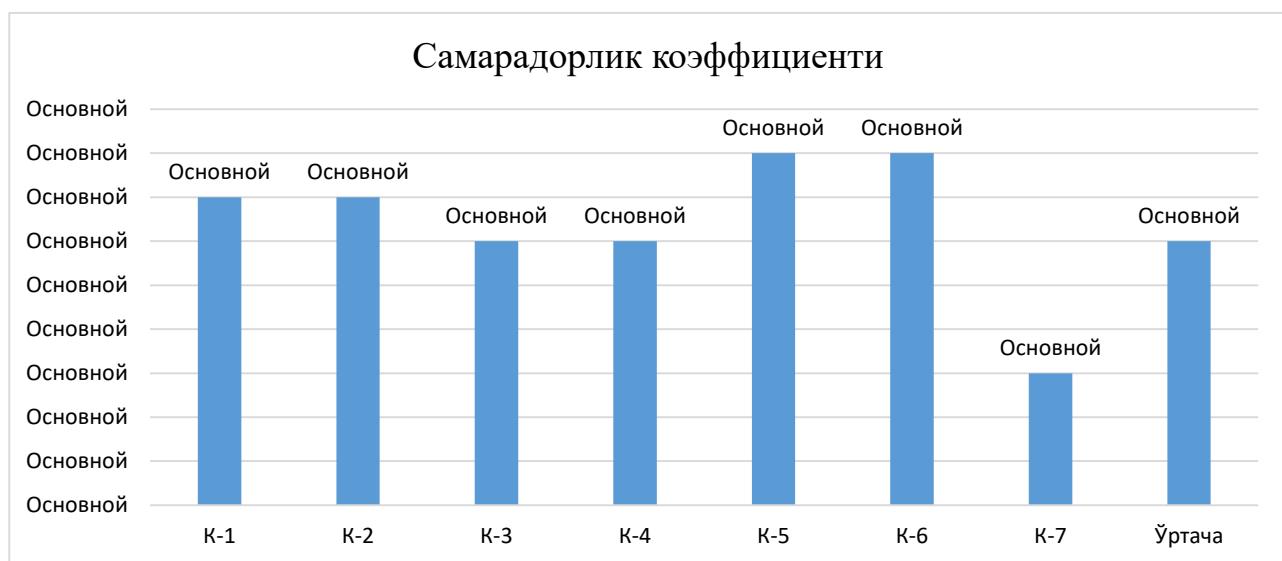
| Мезонлар    | Кўрсаткичлар   | Интеграл диагностик технологиялар  |
|-------------|--|--|
| Информацион | Бошқарув ва педагогик фаолият соҳаси норматив-хуқуқий хужжатларини билиш, ижтимоий фаоллик (К-1)             | Тест, эссе, лойиҳа ишлари, ассесмент топшириқлари, тренинглар                                |
|             | Касбий-бошқарув фаолиятига оид ахборотларни мустақил излаш, таҳлил қилиш, саралаш ва соҳага йўналтириш (К-2) | Ассесмент топшириқлари, очиқ дарслар таҳлили асосидаги эксперталар баҳоси, синергетик таҳлил |
|             | Бошқарув ва касбий вазифаларни ҳал этишда АҚ ва ПТ фойдаланиш (К-3)  | Тест, ижодий топшириқлар, очиқ дарслар таҳлили асосидаги эксперталар баҳоси, тренинглар      |
|             | Соҳага йўналтирилган хорижий тил кўнималарининг ривожланганлиги (К-4)  | Коммуникатив методлар, аутентик таҳлил   |
| Аналитик    | Касбий-бошқарувга доир вазифаларни тизимли таҳлил этиш асосида қарорлар қабул қилиш (К-5)                    | Вазиятли топшириқлар, интервью, кейс таҳлил, қарорлар шажараси                               |
|             | Профил компетенцияларнинг ривожланганлиги, менежерлик кўнималарига эгалик (К-6)                              | Рефлексив технологиялар, тренинглар, SWOT таҳлил, лойиҳа иши тақдимоти, акмеограмма          |
|             | Ўзини ўзи шахсий ва касбий ривожлантириш, публикацион фаоллик (К-7)  | Электрон портфолио натижалари асосидаги наукометрик ва библиометрик таҳлил, акмеограмма      |

Тадқиқот муаммосининг амалий ҳолатини ўрганиш ва зарурий чоратадбирлар йўналишини белгилаш мақсадида тажриба-синов ишлари тўрт босқичда амалга оширилди ва унинг диагностик харитаси ишлаб чиқилди. Тажриба-синов ишлари 2015-2018 йилларда олиб борилди ва унда олий таълим муассасаларининг 207 нафар раҳбар кадрлари (кафедра мудири, декан, проректорлар) ва 857 нафар педагог кадрлар иштирок этишди. Ўрганиш жараёнларининг аҳамиятли томони 2015 йилда қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларидан ўтган раҳбар ва педагог кадрлар фаолияти 3 йиллик

оралиқдан сүнг қайта таҳлил этилди. Тажриба-синов ишлари жараёнида раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлик даражаси интеграл диагностик технологиялар воситасида баҳоланди.

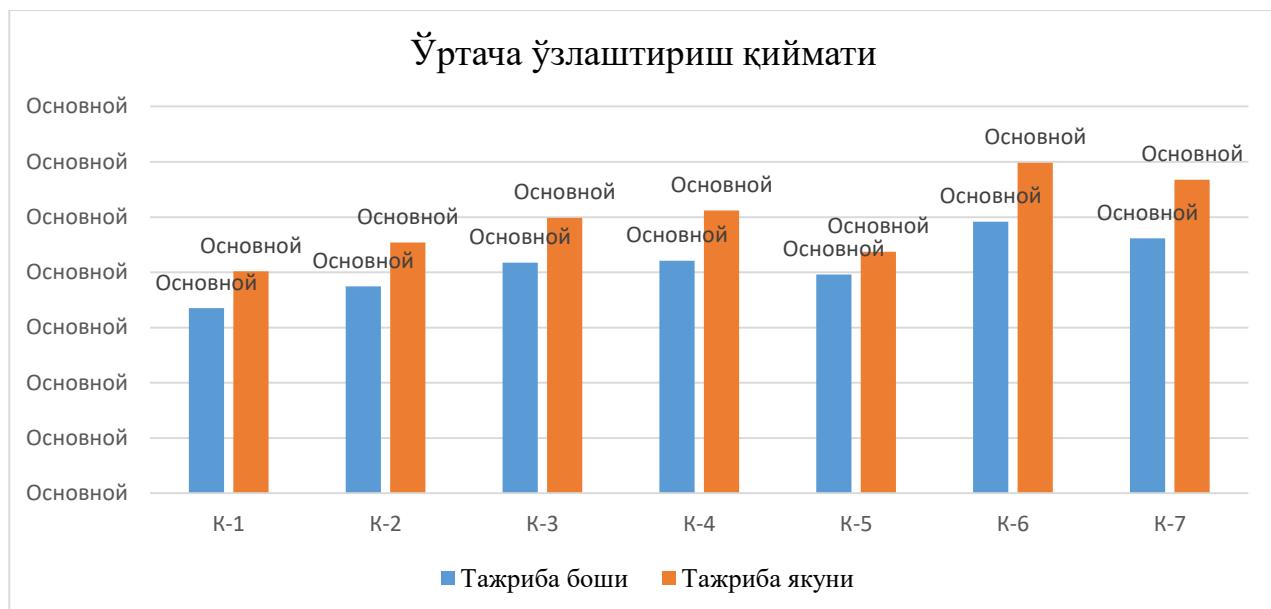
Квалиметрик таҳлил натижалари асосида касбий компетентликни ривожлантиришнинг импакт кўрсаткичлари белгиланди. Импакт мониторинг – касбий компетентликни ривожлантириш натижаларининг фаолият самарадорлигига таъсирини ўрганиш, баҳолаш тизими саналади. Тадқиқотларимиз жараёнида компетенцияларни ривожланиш даражасининг касбий фаолият самарадорлигига таъсири импакт мониторинг асосида аникланди. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожланганлик даражасини тажриба-синовигача бўлган ҳамда тажриба-синовидан кейинги ўзлаштишларини статистик таҳлил қилиш мақсадида касбий компетентлик даражасининг динамик ўсиши ифодаловчи жадваллар ҳосил қилинди.

Тажриба-синов ишлари жараёнида раҳбар кадрларнинг қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларидан кейинги касбий компетентлигининг ўртacha самарадорлик даражаси 1.20-1.25 баробарга ошганлигини, яъни олиб борилган тадқиқот ишлари натижалари 23 % га юқори эканлиги математик статистика усуллари орқали исботланди. Ушбу ўртacha қиймат кўрсаткичларнинг диаграмма кўриниши қуйида келтирилди (4-расм).



**4-расм. Раҳбар кадрлар касбий компетентлигининг самарадорлик даражаси**

Педагог кадрларнинг қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларидаги касбий компетентлигининг ривожланиши тажриба боши ва тажриба якунидаги ўзлаштиришга нисбатан қиёсий таҳлил этилганида ўртacha самарадорлик 1.20-1.23 баробарга ошганлигини, яъни олиб борилган тадқиқот ишлари натижалари 21 % га юқори эканлиги математик статистика усуллари орқали исботланди. Ушбу ўртacha ўзлаштириш қийматининг диаграмма кўриниши қуйида келтирилди (5-расм).



### **5-расм. Педагог кадрлар касбий компетентлигининг ривожланиш даражаси**

Бу эса тажриба гурухларида назорат гурухларига қараганда илмий-педагогик тажрибанинг якуний босқичида респондентларда касбий компетентликни ривожланганлик даражасини ифодаловчи күрсаткичлар асословчи тажриба күрсаткичларидан сифат жиҳатидан кескин фарқ қилишини билдиради. Тадқиқот натижалари олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожланганлик даражалари ва амалиётга жорий этилган ташкилий-бошқарув механизмларининг самарадорлигини аниқлаш бўйича ўтказилган тажрибасинов ишларининг самарали ташкил этилганлигини тасдиқлади.

## **ХУЛОСА**

Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш бўйича олиб борилган илмий-тадқиқот иши давомида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантиришнинг назарий-методологик асосларини таҳлил қилиш шуни кўрсатди, бугунги таълим тизимидағи халқаролашув ва глобаллашув тенденциялари касбий таълим сифатини замонавий ёндашувлар асосида такомиллаштириш зарурлигини кўрсатди. Касбий компетентликни ривожлантириш ўз навбатида, мазкур жараён самарадорлигини кафолатловчи андрагогик, акмеологик ва метакогнитив омилларни тизимлаштириш ҳамда касбий ривожланишнинг акмеологик мезонлари (касбий мотивация, шахсий-касбий сифатлар, ўзини ўзи бошқариш, рефлексивлик, креативлик)ни касбий ривожланиш тизими ва касбий фаолият муҳити билан ўзаро таъсирашувини таъминлаш асосида такомиллаштиришни тақазо этади.

2. Тадқиқот натижалари олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш ва бошқариш стратегияларини белгилаш таълимни модернизациялаш шароитида уларнинг

касбий компетентлиги мазмуни ва сифатига қўйиладиган малака талаблари асосида компетенциялар моделини ишлаб чиқиш самарали ёндашувлардан эканлигини кўрсатди. Тадқиқот натижалари асосида компетенциялар модели ишлаб чиқилди ва унинг кластерли тузилмаси сифатида ижтимоий-ҳукукий, шахсий-рефлексив, коммуникатив (лингвистик), АҚТ, тизимли таҳлил каби компетенциялар кластеридан ташкил топган корпоратив (таянч) компетенциялар ҳамда касбий-педагогик, бошқарув кластеридан иборат бўлган метакасбий компетенциялар белгиланди. Шунингдек, уларнинг аниқ фаолият тури талабларидан келиб чиқувчи хусусий индикаторлар тизими ёритилди. Мазкур модел олий таълим муассасасининг стратегик ривожланиш мақсадларидан келиб чиқкан шахсий-касбий ривожланишнинг индивидуаллик даражасини белгиловчи лидерлик, конфликтларни бошқариш, креативлик, жамоани шакллантириш, лойиҳаларни бошқариш, тизимли таҳлил, оптимал қарорлар қабул қилиш, рефлексивлик, мослашувчанлик, корпоратив маданият каби метакомпетенцияларга алоҳида эътибор қаратилганлиги билан тавсифланади.

3. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларининг эмпирик таҳлили, қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида сифат менежментининг илмий ва инновациялар трансфери асосидаги таълим хизматларини диверсификациялашга эҳтиёж мавжудлигини кўрсатди. Илмий-педагогик тажриба натижалари асосида олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш жараёни ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш моделини ишлаб чиқиш асосида такомиллаштирилди, унинг самарадорлигини таъминловчи ташкилий-педагогик, технологик шарт-шароитлар аниқлаштирилди.

4. Раҳбар ва педагог кадрларнинг касбий компетентлигини ривожлантиришда тизимиликни таъминлаш, замонавий таълим технологиялари ва инновацион ёндашувларни ўзлаштириш асосида касбий компетентлик даражасидан келиб чиқкан ҳолда таълим дастурларини табақалаштириш, муқобил шаклларини ҳамда импакт мониторинг тизимини амалиётга жорий этишнинг ташкилий-бошқарув механизмлари андрагогик таълим талаблари асосида илмий-назарий жиҳатдан асосланди. Импакт мониторинг – касбий компетентликни ривожлантириш натижаларининг фаолият самарадорлигига таъсирини ўрганиш, баҳолаш тизими ҳисобланиб, уни амалиётга жорий этилиши касбий фаолиятнинг сифат таҳлили асосидаги коррекцион ва бошқарув жараёнлари самарадорлигини оширишга хизмат қиласди.

5. Тадқиқот натижалари асосида «Педагогнинг инновацион фаолияти», «Таълим сифати менежменти» курси мазмуни кейс метод, лойиҳавий таълим, маҳорат дарслари, рефлексив тренинглар, бинар машғулотлар, портфолио, ижодий топшириқлар каби инновацион-интерактив технологияларга асосланган вариатив ахборот-методик таъминотни жорий этиш асосида такомиллаштирилди. Тажриба-синов ишлари жараёнида юқорида келтирилган инновацион методик таъминотнинг амалиётга жорий этилиши

рахбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигини ривожлантиришнинг самарали дидактик механизми эканлиги ўз тасдигини топди.

6. Тадқиқот доирасида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларига анъанавий ва электрон таълим имкониятларининг уйғунлашуви асосидаги аралаш ўқитиш (blended learning) моделини жорий этишнинг ташкилий, педагогик ва технологик механизмлари аниқлаштирилди. Унинг умумтизимий ресурслар мажмуасини: онлайн (LMS) ва оффлайн режимлар асосидаги интерактив-электрон коммуникация, консультатив-тыюторлик хизмати, онлайн назоратлар ва ўзини ўзи баҳолаш (self assessment)дан иборат ахборот-методик таъминоти вакт-контент-натижа бирлигига асосланган ҳолда ишлаб чиқишига қўйиладиган дидактик талаблар такомиллаштирилди.

7. Раҳбар ва педагог кадрлар касбий компетентлигининг квалиметрик механизмлари компетентлик даражасини баҳолашнинг информацион ва аналитик мезонлари ҳамда унга мос кўрсаткичларини аниқлаштириш орқали интеграл диагностик технологиялар (портфолио, тест синовлари, «assessment centre», эссе, кейс, акмеограмма ва бошқа.) мажмуини ишлаб чиқиши асосида такомиллаштирилди ҳамда тажриба-синовдан ўтказилди.

8. Тадқиқотлар натижасида қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари ўқув жараёнини тасдиқланган малака талаблари, ўқув режа ва дастурлари га мувофиқ ташкил этилишини таъминлаш; ўқув жараёнининг норматив-хукуқий ва дидактик таъминотини (малака талаблари, ўқув режа ва дастурлар, тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакаларини баҳолашга қаратилган топшириқлар, битирув ишлари, аттестация натижалари)ни тизимли таҳлил этиб бориш; курсларнинг ўқув жараёни ва тингловчиларнинг ўқув фаолияти натижаларининг тизимли мониторингини юритишига йўналтирилган ўқитиш сифатини назорат қилиш тизимини такомиллаштириш механизмлари таклиф этилди.

9. Олий таълим муассасаси педагог кадрларининг ўқув, услубий, илмий-тадқиқот йўналишлари бўйича касбий фаолияти натижаларини ягона электрон маълумотлар базасини шакллантириш, педагог кадрлар касбий фаолият натижаларини баҳолашнинг ички рейтинг тизимини импакт мониторинг тизими асосида такомиллаштириш, юқори импакт кўрсаткичларга эришган кадрларни рағбатлантириш механизмларини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ.

10. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлигини ривожлантириш ва бошқаришнинг истиқбол йўналишларини прогнозлаштиришга хизмат қилувчи илмий тадқиқотлар билан шуғулланувчи Форсайт марказлар фаолиятини кенг йўлга қўйиш ҳамда унинг натижалари асосида кадрларнинг замонавий билим, кўникма ва малакаларини ривожлантиришнинг инновацион методологиясини белгилаш лозим.

## **НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSC.30.05.2018.Ped.68.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И**

**СПЕЦИАЛИСТОВ СИСТЕМЫ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ,  
ГОЛОВНОМ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ  
ГОЛОВНОЙ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПРИ  
МИНИСТЕРСТВЕ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**МИРСОЛИЕВА МУХАББАТ ТУХТАСИНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ И  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
УЧРЕЖДЕНИЙ**

**13.00.07 – Менеджмент в образовании**

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

**Ташкент – 2019**

**Тема диссертации доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей  
аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за  
№ B2019.1.DSc/Ped9**

Диссертация выполнена в Головном научно-методическом центре при Министерстве высшего и среднего специального образования.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Ученого совета ([www.avloniy.uz](http://www.avloniy.uz)) и Информационно-образовательном портале Ziyonet ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Научный консультант:**

**Мусурманова Айниса**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Исмаилова Зухра Карабаевна**  
доктор педагогических наук, профессор

**Исмадияров Яшин Уткирович**  
доктор педагогических наук, доцент

**Олимов Каҳрамон Танзилович**  
доктор педагогических наук, профессор

**Ведущая организация:**

**Национальный университет Узбекистана**

Защита диссертации состоится «      » 2019 года в        часов на заседании Научного совета DSc.30.05.2018.Ped.68.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования, Головном научно-методическом центре. (Адрес: 100095, город Ташкент, ул. Зиё, д. 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69; e-mail: avloniy@xtv.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов системы народного образования (зарегистрирована за №      ). (Адрес: 100095, город Ташкент, ул. Зиё, д. 6. Тел.: (99871) 227-12-52; факс: (99871) 246-06-69.)

Автореферат диссертации разослан «      » 2019 года.  
(реестр протокола рассылки №       от «      » 2019 года).

**Н.Х.Рахманкулова**

Председатель научного совета по присуждению  
ученых степеней, д.п.н., профессор

**Д.М.Маматкулов**

Секретарь научного совета по присуждению  
ученых степеней, доктор философии (PhD)

**Э.Р.Юзликаева**

Председатель научного семинара при  
научном совете по присуждению  
ученых степеней, д.п.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мире обеспечение качества и конкурентоспособности деятельности высших образовательных учреждений посредством развития профессиональной компетентности кадров является одним из современных тенденций. В содержании концепций Целей устойчивого развития (SDGs) и Европейского пространства высшего образования (EHEA), принятых на 70-й юбилейной сессии Генеральной Ассамблеи ООН, «внедрение образовательной модели основанной на компетенциях (competence-based learning) при подготовке и повышении квалификации кадров, совершенствование механизмов непрерывного развития профессиональных навыков на основе гуманизации образования» определены как одно из стратегических направлений. Это обеспечит интеграцию передовых зарубежных систем развития профессиональных компетенций в процесс управления и образования.

В мире, в системе образования проводятся научные исследования, направленные на совершенствование механизмов развития универсальных компетенций руководящих и педагогических кадров, расширение корпоративного образования и услуг коучинга на основе принципов современного менеджмента качества, создание интеллектуальных информационных систем повышения инновационной активности кадров, прогнозирование системы современных профессиональных компетенций на основе методологии Форсайта. Стратегия исследований по совершенствованию механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений направлена на научно-практическое решение проблем совершенствования механизмов развития профессиональной компетентности кадров на основе акмеологического и компетентностного подходов, модернизации ориентированных на инновационную деятельность форм и методов развития профессиональной компетентности, индивидуализации содержания профессионально-педагогического образования.

В нашей стране особое внимание уделяется проблеме непрерывного развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров в процессах повышения качества высшего образования, обеспечения интеграции системы подготовки кадров с приоритетными направлениями развития науки и технологий.

В Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан определены задачи «повышения качества и эффективности деятельности высших образовательных учреждений на основе внедрения международных стандартов обучения и оценки качества преподавания, стимулирования научно-исследовательской и инновационной деятельности, создания эффективных механизмов внедрения научных и инновационных

достижений в практику”<sup>7</sup>. Выполнение этих задач требует совершенствования организационно-управленческих, педагогических механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на основе инновационных подходов в повышении качества профессионального образования.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, определенных в указах Президента Республики Узбекистан «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 года № УП-4947, «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019–2021 годы» от 21 сентября 2018 года № 5544, «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений» от 12 июня 2015 года № 4732, постановлениях «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования» от 20 апреля 2017 года № ПП-2909, «О мерах по дальнейшему расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки специалистов с высшим образованием» от 27 июля 2017 года № ПП-3151, «О дополнительных мерах по повышению качества образования в высших образовательных учреждениях и обеспечению их активного участия в осуществляемых в стране широкомасштабных реформах» от 5 июня 2018 года № ПП-3775, а также в других нормативно-правовых актах, касающихся данной деятельности.

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

**Обзор зарубежных научных исследований на тему диссертации<sup>8</sup>.** Научные исследования, посвященные развитию и управлению профессиональной компетенцией руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, проводятся в ведущих научных центрах и вузах мира, в том числе UNESCO; Seoul national University, Korea Advanced Institute of Science & Technology (Южная Корея); Shanghai Jiao Tong University (SJTU, Китай); Московской школе управления «СКОЛКОВО» (Россия); Stanford Universiy (США); University of Leicester, London Metropolitan University (Англия); University of Peloponnese (Греция).

В научных исследованиях, осуществленных в мире по развитию профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, получены следующие результаты:

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

<sup>8</sup> Обзор зарубежных научных исследований на тему диссертации <http://uil.unesco.org/event/international-consultative-meeting-integrated-governance-lifelong-learning>; <http://dgp.uz/>; <https://www.stanford.edu/>; <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/kyoto-university>; <https://www.qaa.ac.uk/>; <https://www.bimm.edu.uz/> ва бошқа манбалар асосида амалга оширилган.

создана Концепция развития базовой и профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на основе информационно-коммуникационных технологий и медиаобразования (Институт ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании); разработан диагностический аппарат для диагностирования нейрокогнитивных особенностей организации дистанционных курсов на основе индивидуальных программ профессионального развития (Seoul national University, Korea Advanced Institute of Science & Technology); разработаны технологии развития навыков оценки интеллектуально-коммуникативных компетенций педагогических кадров на основе научной и творческой ориентированности, а также организации услуг по информационному менеджменту, управлению проектами, консалтингу у руководящих кадров (Shanghai Jiao Tong University); создана система форсайт компетенций на основе прогноза стратегического развития в профессиональных сферах, в частности, менеджменте, социальной и образовательной сферах (Московская школа управления «СКОЛКОВО»); разработана модель управления компетенциями, основанная на интеграции функциональных компетенций, показателей профессиональной деятельности и корпоративных требований (Stanford Universiy); создана методология формирования экосистемы, основанная на интеграции образования и бизнеса развития навыков инновационного менеджмента и предпринимательства руководящих и педагогических кадров в процессах повышения качества образования (University of Leicester, London Metropolitan University); разработано информатизированное программное обеспечение комплексной диагностики и мониторинга социальных и управлческих компетенций руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений (University of Peloponnese, Греция).

В мире проводятся исследования по развитию профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, в том числе по следующим приоритетным направлениям: совершенствование организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности на основе принципов менеджмента общего качества и трансфера инноваций; совершенствование современных педагогических условий развития профессиональной компетентности кадров на основе виртуальных тыторных и менторных программ, модели смешанного (blended learning) образования; разработка программ развития лидерских компетенций у руководящих кадров на основе интеграции индивидуальных способностей с функциональными компетенциями; разработка когнитивных моделей, обоснованных возможностями искусственного интеллекта профессионального развития посредством квалиметрии компетенций; совершенствование информационных механизмов развития и оценки профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров посредством системы переработки (Big data) сведений.

**Степень изученности проблемы.** Научные исследования по повышению качества подготовки кадров в системе высшего образования, информатизации образовательных процессов, развитию профессионального мастерства

педагогических кадров были проведены отечественными учеными: Н.Азизходжаевой, У.Бегимкуловым, Р.Джураевым, Ф.Закировой, У.Иноятовым, Ш.Курбоновым, А.Мусурмановой, Н.Муслимовым, Б.Маъмуроным, Ш.Мардоновым, К.Олимовым, М.Уразовой, Ш.Шариповым, Н.Эгамбердиевой, Е.Юзликаевой<sup>9</sup>.

В научных работах ученых нашей страны Я.Исмадиярова, Ж.Йулдошева, А.Магрупова, М.Сайдова, С.Тургунова, М.Юлдашева<sup>10</sup> особое внимание уделено вопросам менеджмента системы образования, формирования инновационного менеджмента в системе высшего педагогического образования, внедрения механизмов интеграции стратегического и функционального менеджмента, совершенствования менеджмента качества образования в учреждениях повышения квалификации.

Методология развития профессиональной компетентности, педагогико-психологические аспекты, андрагогические принципы и технологии, место акмеологического подхода в деятельности и профессиональном совершенстве личности, менеджмент компетенций, а также концептуальные вопросы профессионального самосовершенствования были изучены учеными стран СНГ: Т.Базаровым, А.Деркач, И.Зимней, Э.Зеером, Н.Кузьминой, Е.Кудрявцевой, А.Марковой, В.Сластениным<sup>11</sup>, а также зарубежными учеными: R.Boyatzis, D.Bartram, A.Maslow, J.Rawen, W.Hutmacher<sup>12</sup>.

Хотя и изучены многими исследователями вопросы развития профессиональной компетентности педагогических кадров высших образовательных учреждений, но специально не исследованы вопросы

<sup>9</sup> Азизходжаева Н.Н. Педагогик технологиялар ва педагогик маҳорат.-Т: 2003. -104 б.; Бегимкулов У.Ш. Педагогик таълим жараёнларини ахборотлаширишни ташкил этиш ва бошқариш назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ... дисс.-Т.:2007.-305 б.; Джӯраев Р.Х. Организационно-педагогические основы интенсификации системы профессиональной подготовке в учебных заведениях профессионального образования. Автореф. дисс...док. пед. наук. -Т.:1995. - 43 с. Закирова Ф.М. Теоретические и практические основы методической подготовки будущих преподавателей информатики в педагогических ВУЗах. Автореф. дисс. ...док.пед.наук. –Ташкент, 2009. – 39 с.; Иноятов У.И. Теоретические и организационно-методические основы управления контроля качества образования в профессиональном колледже. Дисс...док. пед.наук. - Т.:2003. -327 с.; Курбанов Ш.Э., Сейтхалилов Э.А. Управление качеством образования. -Т.: Шарқ, 2004. -552 с.; Мусурмонова О. Юкори синф ўқувчилири мазнавий маданийтини шакллантиришнинг педагогик асослари. Пед.ф.д. ... дисс.-Т: 1993.- 364 б.; Муслимов Н.А. Караб таълими ўқитувчинини касбий шакллантиришнинг назарий методик асослари. Пед.фан.док....дисс. -Т: 2007. -315 б.; Маъмуроў Б.Б. Бўлажак ўқитувчиларда акмеологик ёндашув асосида таълим жараёнини лойиҳалаш кўнимкамарини ривожлантириш тизими. Пед.фан.док....дисс. автореф. –Т: 2018. - 32 б.; Мардонов Ш. Педагог кадрларни таълимий қадриятлар асосида тайёрлаш ва малакасини оширишнинг педагогик асослари. Пед.фан.док. ...дисс.- Т: 2006.-302 б.; Олимов Қ.Т. Махсус фанлардан ўқув адабиётлари янги авлодини яратишнинг назарий-услубий асослари. Пед.фан.док. ...дисс. - Т: 2005. -286 б.; Уразова М.Б. Бўлажак касбий таълим педагогини лойиҳалаш фаолиятига тайёрлаш технологиясини такомиллаштириш. Пед. фан.док....дисс. автореф.-Т: 2015. 21 б.; Шарипов Ш. Ўқувчилар касбий ижодкорлиги узвийлигини таъминлашнинг назарияси ва амалиёти. Пед.фан.док. ...дисс.автореф. - Т: 2012.- 46 б.; Эгамбердиева Н.М. Маданий инсонпарварлик ёндашуви асосида талабаларни шахсий хамда касбий ижтимоийлаштириш назарияси ва амалиёти (педагогика олий таълим муассасалари мисолида). Пед.фан.док... дисс.-Т., 2010. -332 б.; Юзликаева Э.Р. Теория и практика подготовки учителя к диагностической деятельности. Дис... док. пед. наук. – Т.: 2012. –284 с.

<sup>10</sup> Исмадияров.Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инновацион менежментни шакллантириш механизmlарини такомиллаштириш: Пед.фан.док. ...дисс. автореф. -Т., 2018. - 32 б.; Йулдошев Ж.Ф. Таълим янгиланини йўлида.-Тошкент: Ўқитувчи, 2000.-207 б.; Магрупов. А.М. Олий таълим тизимида стратегик ва функционал менежментни интеграциялаш механизmlарини такомиллаштириш: Пед.фан.док....дисс. автореф.-Т.: 2017. 31 б.; Сайдов М. Олий таълим тизимида молиявий бошқарув.-Т.: 2011. 432 б.; Тургунов. С.Т. Теоретические основы управлеченческой деятельности директора средних общеобразовательных учреждений. Автореф.дис. ...док.пед.наук.-Т.: 2007-43 с.; Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш: Пед.фан.док....дисс. автореф. -Т., 2016. - 31 б.

<sup>11</sup> Базаров Т.Ю., Ермина Б.Е. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. 430 с.; Деркач. А., Зазыкин.В. Акмеология. - СПб.: Питер, 2003. - 256 с.; Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования//Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.; Зеер Э.Ф. Психолого-дидактические конструкты качества профессионального образования// Образование и наука. 2002. №2 (14); Кузьмина Н.В. Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования. М.: 2001. ; Кудрявцева Е.И. Компетенция и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенции. Санкт Петербург.: 2012-340 с.; Маркова А. Психология профессионализма. М.: 1996.; Сластенин В.А., Чижакова Г.И. Введение в педагогическую аксиологию. - М.: Владос, 2005.- 282 с.; Hutmacher W. Key competencies for Europe//Report of the Symposium Bern, Switzerland 27-30 March, 1996. Council for Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Education for Europe. Strasbourg, 1997.

<sup>12</sup> Ричард Э. Бояцис. Компетентный менеджер: модель для эффективной работы. Нью-Йорк.:1982.; D.Bartram. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. Article in Journal of Applied Psychology 90(6):1185-203. November 2005.; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: 2002. (англ.1984).

разработки структуры профессиональной компетентности руководящих кадров, определения организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров исходя из своеобразных особенностей сфер образования, а также путей их совершенствования с обоснованием на принципы менеджмента образования.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами научно-исследовательского учреждения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в рамках плана научно-исследовательских работ Головного научно-методического центра при Министерстве высшего и среднего специального образования и практических проектов по темам ИТД-1-Ё-14 «Разработка и внедрение в практику информационно-методического обеспечения непрерывного развития профессиональной компетентности педагогических кадров высших образовательных учреждений: акмеологический подход» (2014–2015 годы), а также ЮНЕСКО «Оценка гендерных вопросов в процессе подготовки учителей в Азии» (2015-2018 годы).

**Цель исследования** состоит из совершенствования механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений.

**Задачи исследования:**

определить современные подходы, принципы и ведущие факторы теоретико-методологических основ развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений;

разработать требования к содержанию и уровню профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений в условиях модернизации образования;

обосновать совершенствование в научно-теоретическом отношении организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на основе акмеологического и андрагогического подходов;

совершенствовать дидактические механизмы, основанные на инновационно-интерактивных технологиях развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров;

совершенствовать методы системной диагностики и коррекции, механизмы мониторинга уровня развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров;

разработать и внедрить в практику научно обоснованные предложения и рекомендации по совершенствованию механизмов непрерывного развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений.

**Объектом исследования** является процесс развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений.

**Предметом исследования** являются содержание, структура, формы, методы и средства организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров в процессах переподготовке и повышения квалификации.

**Методы исследования.** В процессе исследования были использованы такие теоретические, эмпирические и квадиметрические методы, как сравнительное изучение научно-методической литературы, системный анализ, педагогическая диагностика, анкетирование, интервью, научный прогноз, моделирование, импакт-мониторинг, педагогический эксперимент, математико-статистический метод и обработка сведений, а также корреляционный анализ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

усовершенствована архитектоника развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе обеспечения интегративного единства акмеологических критериев (профессиональная мотивация, личностно-профессиональные качества, самоуправление, рефлексивность, креативность) с требованиями деятельности и методологии профессионального развития;

разработаны модель и кластерная структура компетенций руководящих и педагогических кадров на основе квалификационных требований, предъявляемых к содержанию и качеству их профессиональной подготовки в условиях модернизации образования, а также интеграции корпоративных (базовая) и метакомпетенционных (социальная, когнитивная, функциональная) систем;

определены организационно-управленческие механизмы развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, основанные на системе импакт-мониторинга, дифференцировании образовательных программ, а также приведения в соответствие альтернативных форм повышения квалификации с требованиями андрагогического образования;

усовершенствованы организационно-диадактические механизмы развития профессиональной компетентности путем разработки вариативного информационно-методического обеспечения, основанные проектным образованием, смешанном обучением, тьюторской службой и инновационно-интерактивными технологиями;

усовершенствованы квадиметрические механизмы профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на основе приемлемого приведения в соответствие информационных и аналитических критериев оценки уровня компетентности с интегральными диагностическими технологиями (био-портфолио, тестовые испытания, «assessment centre») и индикаторной структурой.

**Практические результаты исследования** состоят из следующих:

разработаны квалификационные требования, предъявляемые к содержанию переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений по

образовательным сферам «Педагогика» и «Менеджмент образования», уровню их подготовки, а также компетентности;

разработан и внедрен в практику порядок организации курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений посредством методов дистанционного образования;

созданы и применяются на практике учебно-методические пособия «Использование инновационных образовательных технологий в учебном процессе», «Образовательные технологии и педагогическое мастерство» и «Инновационная деятельность руководителя», а также информационно-методическое обеспечение и электронные образовательные ресурсы блока «Передовые образовательные технологии и педагогическое мастерство» учебного плана курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений.

**Достоверность результатов исследования** объясняется тем, что использованные теоретические подходы, приемы и теоретические сведения получены из официальных источников, приведенные на основе эмпирических изучений анализы и эффективность экспериментальных работ обоснованы посредством методов математической статистики, заключения, предложения и рекомендации внедрены в практику, полученные результаты подтверждены уполномоченными структурами.

### **Научная и практическая значимость исследования.**

Научная значимость результатов исследования поясняется развитостью метакомпетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений посредством предмета менеджмента образования, обогащением теоретическими подходами по импакт-мониторингу, конкретизацией содержания, этапов и динамики развития профессиональной компетентности на основе акмеологического подхода, а также научно обоснованностью механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров с опорой на андрагогические принципы.

Практическая значимость результатов исследования определяется разработанностью структуры процесса развития профессиональной компетентности, модели совершенствования организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, усовершенствованием квалиметрических механизмов оценки профессиональной компетентности, а также усовершенствованием на основе материалов диссертации содержания учебных модулей курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, целевой подготовки резервов управленческих кадров, разработанностью модернизированного информационно-методического обеспечения.

**Внедрение результатов исследований.** На основе научных результатов исследования по совершенствованию механизмов развития

профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений:

структура обеспечения интегративного соответствия требований деятельности акмеологических критериев (профессиональная мотивация, личностно-профессиональные качества, самоуправление, рефлексивность, креативность) с методологией профессионального развития при совершенствовании содержания и механизмов развития профессиональной компетентности использована в рамках проекта ИТД-1-Ё-14 - «Разработка и внедрение в практику информационно-методического обеспечения непрерывного развития профессиональной компетентности педагогических кадров высших образовательных учреждений: акмеологический подход» (справка Министерства высшего и среднего специального образования от 4 октября 2018 года № 89-03-3468). Данная структура развития профессиональной компетентности была использована при разработке организационных механизмов системы многоэтапного непрерывного повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений;

модель компетенций, основанная на интеграции корпоративной (базовая) системы и системы метакомпетенций (социальной, когнитивной, функциональной) руководящих и педагогических кадров использована при разработке квалификационных требований, предъявляемых к содержанию переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, их подготовке и компетентности по образовательному направлению «Педагогика» и «Менеджмент образования» (Справка Министерства высшего и среднего специального образования от 4 октября 2018 года № 89-03-3468). Внедрение данной модели создала на основе компетентностного подхода возможность для разработки современного дидактического обеспечения курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений;

предложения по формированию и развитию креативной, инновационной компетентности у руководящих кадров высших образовательных учреждений были внедрены в пункт 34 «Дорожной карты» приложения постановления Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по повышению качества образования в высших образовательных учреждениях и обеспечению их активного участия в осуществляемых в стране широкомасштабных реформах» от 5 июня 2018 года № ПП-3775 (Справка Министерства высшего и среднего специального образования от 4 октября 2018 года № 89-03-3468). В результате в учебные планы курсов повышения квалификации руководящих кадров внедрены модули, ориентированные на развитие инновационной компетентности, управление инновационными процессами в образовании, усовершенствованы образовательные программы и учебно-методическое обеспечение;

предложения по совершенствованию форм и методов обучения в процессах переподготовки и повышения квалификации руководящих и

педагогических кадров, механизмам внедрения инновационно-образовательных и информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс внедрены в содержание Положения об организации курсов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, утвержденного постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 августа 2015 года № 242 (Справка Министерства высшего и среднего специального образования от 4 октября 2018 года № 89-03-3468). В результате созданы асессмент-технологии оценки профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, интегральная база кейсов, современная методология массовых открытых онлайн-курсов, усовершенствованы организационно-дидактические механизмы курсов повышения квалификации, основанные на технологиях дистанционного образования;

механизмы ведения интегрального мониторинга процессов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, наблюдения за качеством обучения в центрах переподготовки и повышения квалификации приказом Министерства высшего и среднего специального образования от 15 августа 2016 года № 343 внедрены в процесс переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров системы высшего образования (Справка Министерства высшего и среднего специального образования от 4 октября 2018 года № 89-03-3468). В результате усовершенствованы механизмы внутреннего и внешнего контроля, служащие обеспечению соответствия национальным и международным стандартам уровня качества обучения на курсах переподготовки и повышения квалификации.

**Апробация результатов исследования.** Результаты настоящего исследования прошли обсуждение на 4 международных и 6 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликована 31 научных работ, из них 1 монография, 12 научных статей, в том числе 11 в республиканских и 1 в зарубежных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 225 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность и востребованность темы диссертации, проанализирован уровень изученности проблемы, определены цели и задачи, предмет исследования, изложена научная новизна, освещены достоверность полученных результатов, их научная и практическая

значимость, внедрение результатов в практику, приведены сведения об опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации «**Теоретико-методологические основы развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров**» на основе сравнительного анализа научно-теоретической литературы по проблеме исследования, проанализированы научно-педагогические основы, концептуальные подходы развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, современные требования, предъявляемые к развитию их профессиональной компетентности в условиях модернизации образования, а также освещена взаимная интегративная связь андрагогических, метакогнитивных и акмеологических факторов, влияющих на развитие профессиональной компетентности с требованиями деятельности.

Как известно из анализа международных опытов, место страны в рейтинге Глобального инновационного индекса тесно связано с развитием науки, изобретательности и трансфера технологий, повышением качества образования, развитием человеческого капитала и потенциала кадров. С этой точки зрения, в настоящее время интернализация высшего образования на национальной и международной арене, повышение качества образования на основе глобализации, создание современных экосистем развития и управления компетентности кадров, диверсификация образовательных услуг, развитие инновационной и предпринимательской компетентности руководящих и педагогических кадров, установка у них метакомпетенций (*soft skills*), дающих возможность быстрой адаптации к изменяющимся тенденциям на рынке труда, рассматриваются как один из стратегических направлений инновационной экономики («*innovation-driven economy*»).

Как показало ознакомление с содержанием теоретических источников, проблема профессиональной компетентности и ее развитие была изучена многими исследователями по разным направлениям. В большинстве педагогико-психологической литературы профессиональная компетентность интерпретируется как отражение профессиональной подготовки в практической деятельности, формирующейся на основе социально-профессиональной ориентированности личности, служащей обеспечению эффективного решения профессиональных задач. Вместе с тем, профессиональная компетентность констатируется и как соответствие уровня профессиональной подготовки специалиста и его способность с требованиями деятельности. Это отражается через требования рынка труда к современным специалистам, комплекс интегративных профессионально-личностных качеств, а также содержание профессиональной деятельности, ориентированной на компетенции. Исходя из этого, профессиональную компетентность следует оценивать не как догматическую категорию, а наоборот, как системный процесс, требующий динамику постоянного развития в профессиональной деятельности и жизни специалиста. А это, на наш взгляд, определяет цель совершенствования содержания и структуры развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических

кадров высших образовательных учреждений на основе инновационных требований в условиях модернизации образования.

В диссертационной работе проанализированы суть и значение таких основных понятий проблемы исследования, как «профессиональная компетентность» и «развитие профессиональной компетентности», которые также описаны с точки зрения авторской интерпретации.

Профессиональная компетентность руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений – это уровень подготовки, связанный с овладением знаниями, умениями и навыками, личностными и социально-значимыми качествами, необходимыми для эффективной деятельности в образовательной, исследовательской и управлеченческой сферах, умением принимать самостоятельное решение в конкретных и нестандартных ситуациях, а также самоуправлением и чувством ответственности за каждое действие. Развитие профессиональной компетентности руководителей и педагогов рассматривается как интеграционный процесс, основанный на современных подходах, инновационных технологиях, новых знаниях, навыках и компетенциях, направленных на повышение уровня и качества профессионального мастерства на основе индивидуальных потребностей и квалификационных требований.

В ходе исследования по отношению к формированию содержания и архитектоники (комплексной структуры) развития профессиональной компетентности определено наличие следующих подходов: блочно-уровневой подход, то есть типология в виде опорных, общепрофессиональных, специально-предметных компетенций, усвоемых содержание профессиональной компетентности в рамках предметных блоков учебного плана, отражающих содержание основных направлений деятельности; функциональный подход – это проектирование в рамках сферы деятельности и должности профессиональных задач на основе системы компетенций; индивидуально-психологический подход, направленный на развитие компетенций, служащий быстрой и бесконфликтной адаптации специалиста к конкретным трудовым условиям. В процессе научно-педагогических анализов выявлено, что проблемы формирования и развития профессиональной компетентности во многих исследованиях было изучено на примере подготовки будущих специалистов. Принимая во внимание эти аспекты, направления исследования мы ориентировали на изучение содержания и механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на этапе после вузовского образования.

Как известно, методология организации и управления образованием взрослых, в свою очередь, предусматривает конкретизации ведущих факторов, гарантирующих эффективность данного процесса. На основе результатов исследования характеризуются андрагогические, акмеологические и метакогнитивные факторы развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений.

Андрагогические факторы при организации процесса усвоения знаний, навыков субъектом образования старшего возраста в учебной деятельности,

развитии и определении стратегий управления в рамках возрастных, образовательных потребностей, а также, исходя из опыта, предусматривают индивидуальный подход. Процесс андрагогического образования, исходя из собственного содержания и сути, ориентируется на адаптацию – приспособление субъекта образования старшего возраста к изменениям в обществе, системе образования, инновациям, современным педагогико-психологическим подходам; компенсацию – обогащение, восполнение системы знаний, умений и навыков обучающегося новыми сведениями, опытом, а также развивающий – совершенствование творческого роста, личной и профессиональной компетентности.

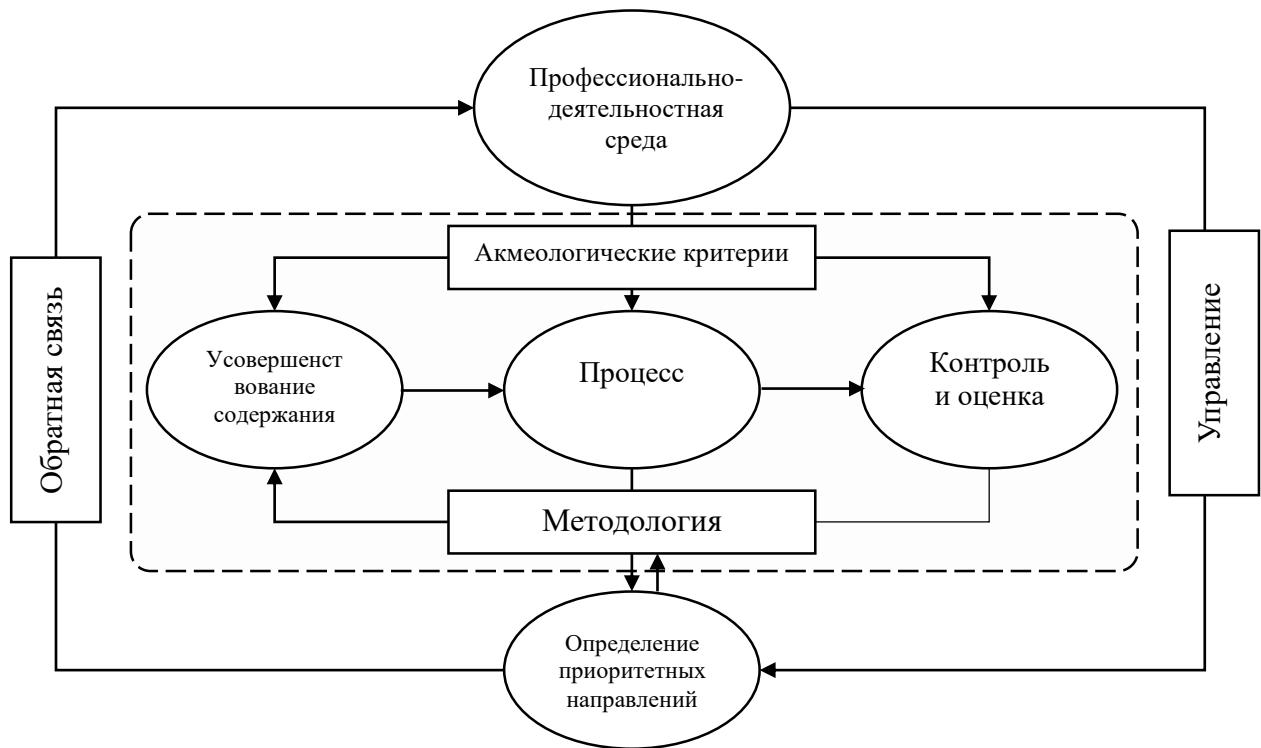
Акмеологические факторы определяют педагогические условия и закономерности по личностно-профессиональному совершенству, обеспечивающему профессионально-акмеологическое развитие, своеобразным особенностям, рефлексивности и креативности профессионального развития в разных возрастных периодах.

Метакогнитивные факторы, приведя в соответствие мотивационную, интеллектуальную и эмоциональную сферу с самыми высокими возможностями, охватывают в себе контентные знания, то есть личные возможности кадров, уровень имеющейся подготовки; процессуальные знания – новые знания и навыки, усвояемые в процессе решения сложных и нестандартных задач профессиональной деятельности; стратегические знания – информационные и аналитические процессы, направленные на повышение эффективности деятельности.

В процессе исследования нашло свое подтверждение то, что увеличение возраста и опыта работы не всегда приводит к изменениям в динамическом росте и показателях качества в развитии профессиональной компетентности, наоборот обеспечивается за счет непрерывности в этом процессе, ориентированности компетенций профессиональным потребностям и сфере, акмеологического подхода, межкомпетенционной интеграции. А это, в свою очередь, дало возможность прийти к выводу, что архитекторика развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений предусматривает совершенствования на основе обеспечения интегративного соотношения акмеологических критериев (профессиональная мотивация, связанная с возрастом, образовательно-когнитивная активность, личные рефлексивные качества, самоуправление и профессионально-творческих рост) с требованиями деятельности и методологией профессионального развития (рисунок 1).

Развитие профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений считается моделью организации познавательной и коммуникативной деятельности субъектов действия в период зрелости, основанной на отношениях совместного изучения, сотрудничества и общения, при его организации пришли к выводу, что целесообразно принять во внимание определенные возрастно-психофизиологические и социально-педагогические своеобразия,

профессиональные потребности и годами сформированный имеющийся опыт работы субъекта действия.



**Рисунок 1. Архитектоника развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.**

Во второй главе диссертации «**Содержание и структура развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров**», описываются содержание, этапы проектирования процессов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе акмеологического подхода, направления и педагогические условия совершенствования механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров на основе модели компетенций и принципов менеджмента качества, основанные на интеграции корпоративных и метакомпетенций.

Проектирование процессов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе акмеологического подхода обеспечивает постоянное повышение их профессионального уровня и квалификации, влияющие на эффективность профессиональной деятельности самоуправление, профессиональную мотивацию, стимулирование творческого потенциала, а также полноценное использование личных возможностей.

При акмеологическом подходе преобладает проблема определения возрастных способностей и уровня возможностей профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров; определения возможностей осуществления деятельности и результатов профессиональной компетентности, интеграции с психологической подготовкой по отношению к данному виду деятельности, а также уровня социальной ответственности за

его результаты; установления возможностей рефлексивно-инновационного развития, вопросы развития с учетом аспектов дальнейшего совершенствования возможностей личности на основе анализа определенного уровня профессионального развития.

На основе анализов определены аксиологические-мотивационные, концептуальные, технологические, рефлексивные и креативные уровни развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений. На основе обеспечения взаимосвязи этапов данного уровня с требованиями деятельности, а также содержательной интеграции разработана акмеограмма руководящих и педагогических кадров. Акмеограмма на основе ценностных установок, самооценки, умения анализировать, рефлексии, профессионального и социального роста, методов совершенствования профессионального мастерства, диагностирования коммуникативных навыков дала возможность определения содержания и приоритетных направлений развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.

При определении содержания развития профессиональной компетентности сегодня возникает особая потребность в соответствии системности, обоснования принципом от общего к частному, то есть системы корпоративно-опорных, профильных компетенций с основанными на индивидуально-психологическом подходе метакомпетенциями.

Метакомпетенции – комплекс личных качеств, мотивов и ценностей, способствующих эффективность процесса самостоятельного профессионального саморазвития личности, сформированного на основе интеграции профессиональных, социальных и когнитивных компетенций. Метакомпетентность руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений в заметном отличии функциональной компетентности дает возможность самостоятельным действиям и быстрой адаптации к изменяющимся условиям труда, успешного внедрения в практику своих знаний и навыков, обозначения направлений и стратегий нового развития траектории профессионального развития на основе инновационно-творческих подходов, а также обеспечения мотивации акмеологического развития.

В результате проведенных в рамках исследования онлайн-опросов определено, что со стороны руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений отдается приоритетность таким компетенциям, как аналитико-творческое мышление, принятие оптимальных решений, направленных на устранение проблемы, менеджмент времени, интерпретация информации и ориентация на сферу, управление проектами, межотраслевая коммуникация, предпринимательство, согласованность, вместе с тем обнаружено, что большинство из них (57,4%), независимо от их опыта работы, чувствуют потребность в постоянном обновлении в соответствии с инновационными требованиями своих профессиональных знаний и навыков.

Принимая во внимание эти аспекты, на основе результатов исследования разработаны модель и кластерная структура компетенций руководящих и

педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе интеграции корпоративных, то есть имеющих общее значение для профессиональной деятельности опорных компетенций с системой метапрофессиональных компетенций (рисунок 2).



**Рисунок 2. Модель компетенций руководящих и педагогических кадров.**

Модель компетенций представляет собой серию компетенций, обеспечивающих уровень подготовки, необходимый для успешного выполнения конкретных задач в рамках профессиональной деятельности руководящих и педагогических кадров. Кластер компетенций состоит из группового вида системы компетенций, близких друг другу и взаимосвязанных в содержательном и смысловом отношении. Использование модели именно в процессах развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров дает возможность определения стратегии оценки, развития и управления профессиональной компетентности кадров.

В качестве кластерной структуры модели компетенций, разработанной на основе результатов исследования, определены корпоративные (базовые)

компетенции, организованные из кластера таких компетенций, как социально-правовая, личностно-рефлексивная, коммуникативная (лингвистическая), ИКТ, системный анализ, а также метапрофессиональные компетенции, состоящие из профессионально-педагогических, управлеченческих кластеров. Также освещена система частных индикаторов, исходящие из требований вида конкретной деятельности.

В рамках исследования на основе принципов менеджмента качества взаимно-отличительные аспекты моделей развития и управления профессиональной компетенции руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений проанализированы на основе бенчмаркинг-метода. В результате проведенных эмпирических изучений разработаны заключение и рекомендации по англо-американской модели развития профессиональной компетентности, направленной на непрерывное инновационно-профессиональное развитие; Европейской модели, направленной на компетенции и потребности; Азиатской модели, ориентированной на личность; контрольно-инспекционной системе государственных органов и организаций контроля и управления за качеством компетенций; самостоятельному контролю качества, Агентству Качества (QS); обеспечению интеграции в национальном контексте общественного контроля и управления (работодатели, родители, студенты и др.), а также других организационных структур («assessment centre»).

В результате осуществленных научно-педагогического анализа и эмпирических исследований определены следующие педагогические условия развития профессиональной компетентности: а) проектирование процесса развития профессиональной компетентности на основе призмы организационно-управленческой культуры; б) совершенствование диагностической системы, направленной на определение стратегий выявления и совершенствования эффективности результатов профессиональной деятельности руководящих и педагогических кадров; в) определение индивидуальных профессиональных потребностей на основе оценки соответствия уровня развития профессиональной компетентности и интерпретации результатов; г) совершенствование содержания образования, основанного на взаимной интеграции функциональных, системно-структурных подходов и передовых зарубежных опытов; д) диверсификация образовательных услуг, а также стимулирование ориентированного на сферу трансфера инноваций; е) повышение на основе мотивационных и коррекционных подходов качества программ и ресурсов, служащих развитию профессиональной компетентности, обращение отдельного внимания их приспособляемости.

В третьей главе диссертации **«Система усовершенствования организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров»**, изложены структура, содержание, совершенствования организационно-управленческих механизмов, приведенные в соответствие с требованиями андрагогического образования, развития профессиональной

компетентности руководящих и педагогических кадров в процессе переподготовки и повышения квалификации, а также практико-технологическая система внедрения в практику, разработана вариативное информационно-методическое обеспечение, основанное на инновационно-интерактивных технологиях, развития профессиональной компетентности.

Результаты проведенных в рамках исследования изысканий показали, что в процессах развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров есть необходимость совершенствования механизмов взаимовлияния между системой профессионального развития и средой практического образования на основе содержания образовательных программ, основанных на компетенциях, и квалификационных требований, предъявляемых на содержание и качество профессиональной подготовки. Вследствие чего была разработана и внедрена в практику модель совершенствования организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений (рисунок 3).

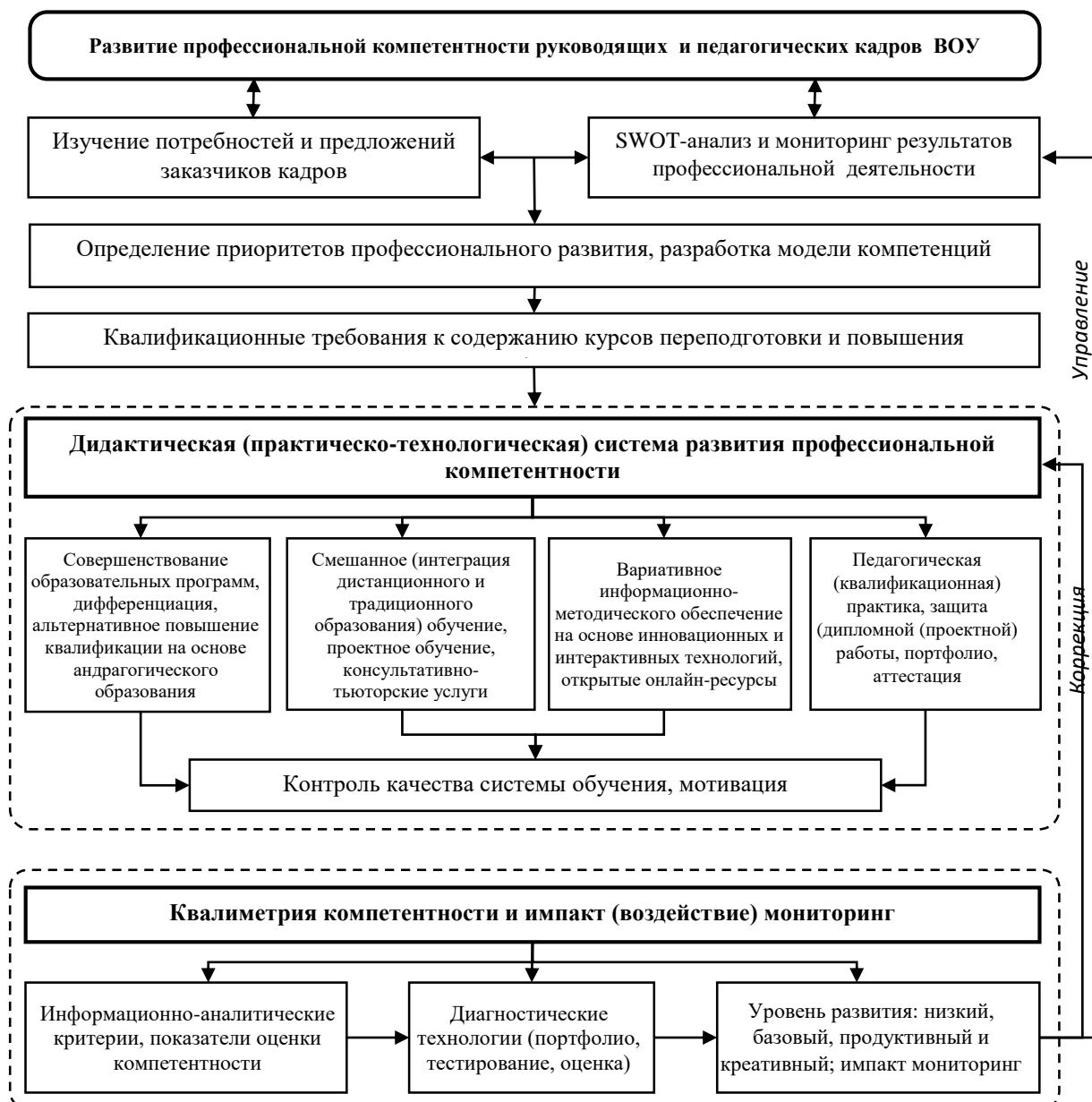
Разработанная данная модель отражает интегрированную информационно-образовательную среду, направленную на обеспечение взаимовлияния между требованиями среды профессиональной деятельности и содержанием приоритетных направлений прикладно-технологической системы развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.

В процессе переподготовки и повышения квалификации при совершенствовании механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров особое внимание уделялось следующим направлениям:

в содержательном аспекте обеспечение интеграции инновационных подходов с передовыми зарубежными опытами на основе квалификационных требований, предъявляемых на развитие профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, образовательных программ с интеграцией науки, образования и производства;

в организационном аспекте проектирование учебных процессов на основе требований андрагогического образования, то есть создание здоровой творческой образовательной среды с учетом социального статуса слушателей, личной и профессиональной индивидуальности;

в методическом аспекте организация тренерских курсов по организации андрагогического образования, разработка информационно-методического обеспечения, основанного на интерактивные, рефлексивные, витагенные и аутентические технологии, а также формы дистанционного обучения учебного процесса, широкое использование международной научной базы данных; совершенствование информационной образовательной среды, направленной на профессиональное развитие и индивидуальные профессиональные потребности, базы открытых онлайн-ресурсов.



**Рисунок 3. Модель совершенствования организационно-управленческих механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.**

В результате научных исследований, проведенных в данной сфере, по менеджменту образования, социально-гуманитарным и педагогическим образовательным сферам разработаны квалификационные требования, предъявляемые к содержанию переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, их подготовке и компетентности с учетом требований конкретного вида деятельности. Также были проанализированы содержание образовательных программ курсов переподготовки и повышения квалификации и возможности блок-модулей в развитии профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, также усовершенствовано содержание образовательных программ посредством внедрения модулей, связанных с профессиональной компетентностью и креативностью менеджера образования, инновационной

компетентностью, управлением инновационными процессами в образовании, педагогической квалиметрией.

В рамках исследования выявлено, что определение инновационных форм переподготовки и повышения квалификации на основе требований андрагогического образования при развитии профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, обеспечение приспособляемости образовательных программ к потребностям, внедрение форм дифференциации, альтернативного повышения квалификации, а также применение моделей обучения, основанных на технологиях дистанционного образования создают возможности совершенствования организационно-управленческих механизмов. Дифференцированные образовательные программы дают возможность планирования и организации содержания, форм, методов и средств стратегий профессионального развития с учетом индивидуально-профессиональных потребностей руководящих и педагогических кадров, уровня имеющейся профессиональной компетентности. Формы альтернативного повышения квалификации считаются формой, уравненной с использованием самостоятельных форм повышения квалификации к действующим формам непосредственного повышения квалификации, подтверждающих результаты индивидуального профессионального мастерства. Такой подход служит стимулированию и повышению результативности когнитивной активности субъекта образования старшего возраста.

Основываясь на выводах, сформированных на основе теоретических анализов, онлайн-опросов и эмпирических изучений, а также государственные требования, предъявляемые переподготовке и повышению квалификации, в процессе исследования усовершенствована организационно-дидактическая система организации процессов переподготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе вышеуказанного дифференцированного подхода, разработана алгоритмическая структура.

В рамках исследования определены организационные, педагогические и технологические механизмы внедрения модели смежного обучения (*blended learning*) на основе соответствия процессам переподготовки и повышения квалификации возможностей традиционного и электронного образования, и на основе этого, основываясь на комплекс общеструктурных ресурсов, онлайн (LMS) и офлайн режимов усовершенствованы дидактические требования, предъявляемые к разработке информационно-методического обеспечения с обоснованием на единство времени-контента-результата, состоящие из интерактивно-электронной коммуникации, консультативно-тьюторской услуги, онлайн-наблюдений и самооценки (*self assessment*).

Каждый элемент данного информационно-методического обеспечения имеет вариативный и динамичный характер, и создание их требует комплексного охвата то есть в организационном аспекте требует отдельного внимания на такие стороны, как объединение в себе контингентов разных уровней, управление, педагогический аспект, дизайн интерфейса,

эстетический и кавалиметрический аспекты. Также в процессе аудиторных занятий по развитию профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров разработано и внедрено в практику вариативное информационно-методическое обеспечение, основанное на таких инновационно-интерактивных технологиях, как метод кейса, проектное образование, уроки мастерства, рефлексивные тренинги, бинарные занятия, портфолио, творческие задания. В процессе экспериментальных работ нашло свое подтверждение то, что внедрение в практику вышеуказанного информационно-методического обеспечения является эффективным дидактическим механизмом развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.

При определении новых образовательных стратегий, обеспечивающих профессиональное развитие руководящих и педагогических кадров, квалиметрия компетенций служит важным средством. Квалиметрия компетенций считается сферой измерения эффективности уровня развитости и качества профессиональной компетентности, на основе усвоенных профессиональных знаний, умений и навыков. В процессе исследования на курсах переподготовки и повышения квалификации как одна из квалиметрических технологий оценки компетентности руководящих и педагогических кадров внедрена ассессмент-система. Ассессмент-система – это комплекс диагностических методов (портфолио, анализ профессиональных ситуаций, репродуктивные тесты, презентация, творческие задания как интервью профессионального направления, беседа), направляющий на оценивание уровня компетентности руководящих и педагогических кадров в сфере данной деятельности, на основе системного изучения и анализа достижений и недостатков в рамках их профессиональной деятельности.

Основная сторона этих процессов направленность наряду с базовыми профессиональными знаниями, умениями и навыками руководящих и педагогических кадров на социальное поведение (*soft skills*), то есть на оценку таких метакомпетенций, как общительность, креативность, стрессоустойчивость, умение работать в коллективе, а также всестороннее изучение процессов экспертами-ассессорами, прошедшиими специальную подготовку по андрагогическому образованию, с использованием нескольких диагностических форм, методов и средств, таких как психодиагностические тесты, индивидуальные и групповые задания, интервью, кейс-стади, творческие задания, портфолио, «круглые столы», SWOT-анализ, презентации, все это помогло обеспечению валидности в их результатах. Результаты исследования показали в процессах развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров необходимость обоснования такими андрагогическими принципами, как сотрудничество, использование приобретенных жизненных опытов, синергетика, индивидуальность, приспособляемость, системность, интерактивность, фасилитация.

В результате исследования предложены механизмы обеспечения организации учебного процесса курсов переподготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными квалификационными требованиями, учебными планами и программами; системного анализа нормативно-правового и дидактического обеспечения учебного процесса (квалифицированные требования, учебные планы и программы, задания, направленные на оценку знаний, умений и навыков слушателей, выпускные работы, результаты аттестации); совершенствования системы контроля качества обучения, направленного на системное ведение мониторинга результатов учебного процесса курсов и учебной деятельности слушателей.

В четвертой главе диссертации **«Уровень эффективности и квалиметрия усовершенствованных механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров»**, изложены квалиметрические механизмы оценки уровня развитости профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, диагностическая система, импакт-мониторинг, интерпретация качественных и количественных показателей экспериментальных работ и полученных результатов, вопросы определения эффективности механизмов развития профессиональной компетентности.

Эффективность педагогических экспериментальных работ обеспечили проведение их на основе специальной программы, использование регионального выборочного контроля, создание соответствующих условий и разработка информационных и аналитических критериев, определяющих уровень профессиональной компетентности (таблица 1).

В целях изучения практического состояния проблемы исследования и определения направлений необходимых мероприятий экспериментальная работа проводилась в четыре этапа, вследствие чего была разработана ее диагностическая карта. Экспериментальные работы проводились в 2015–2018 годах, в них участвовало 207 руководящих (заведующие кафедрами, деканы, проекторы) и 857 педагогических кадров высших образовательных учреждений. Значимая сторона процессов изучения в том, что деятельность руководящих и педагогических кадров, прошедших курсы переподготовки и повышения квалификации в 2015 году, спустя 3-летнего периода были вновь проанализированы. В процессе экспериментальных работ уровень профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров оценивался посредством интегральных диагностических технологий.

На основе результатов квалиметрического анализа определены импакт-показатели развития профессиональной компетентности. Импакт-мониторинг является системой изучения, оценки воздействия результатов развития профессиональной компетентности на эффективность деятельности. В процессах исследования импакт-воздействие уровня развития компетенций на эффективность профессиональной деятельности определено на основе индикаторной структуры.

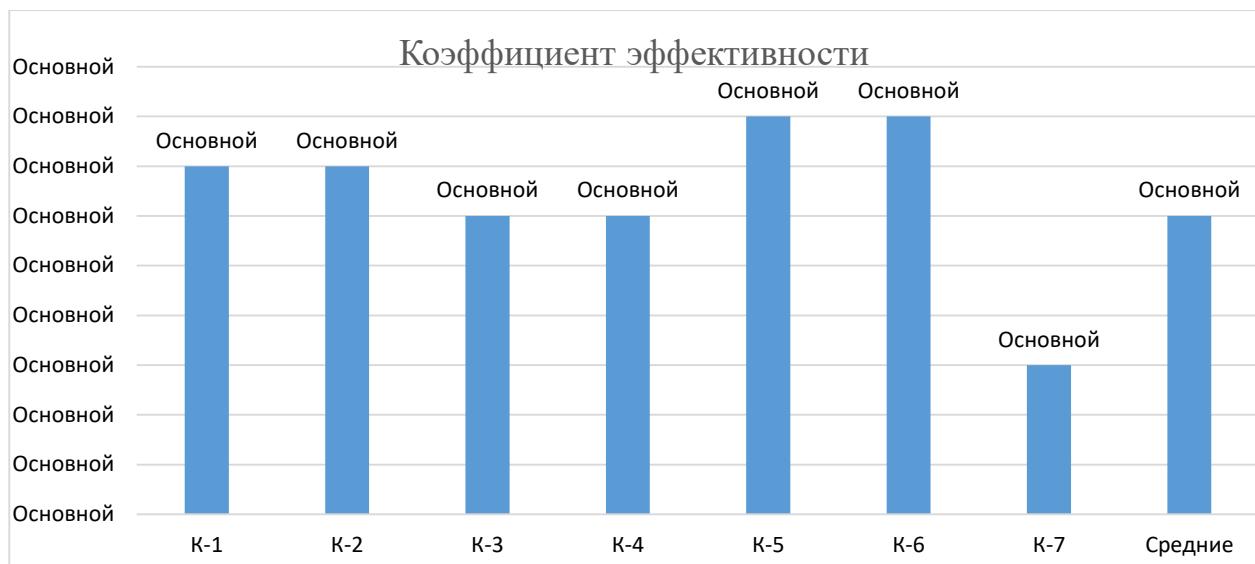
В целях статистического анализа изменений уровня развитости профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров

высших образовательных учреждений до и после эксперимента созданы таблицы, отражающие динамический рост уровня профессиональной компетентности.

**Таблица 1**  
**Критерий оценки уровня профессиональной компетентности  
руководящих и педагогических кадров**

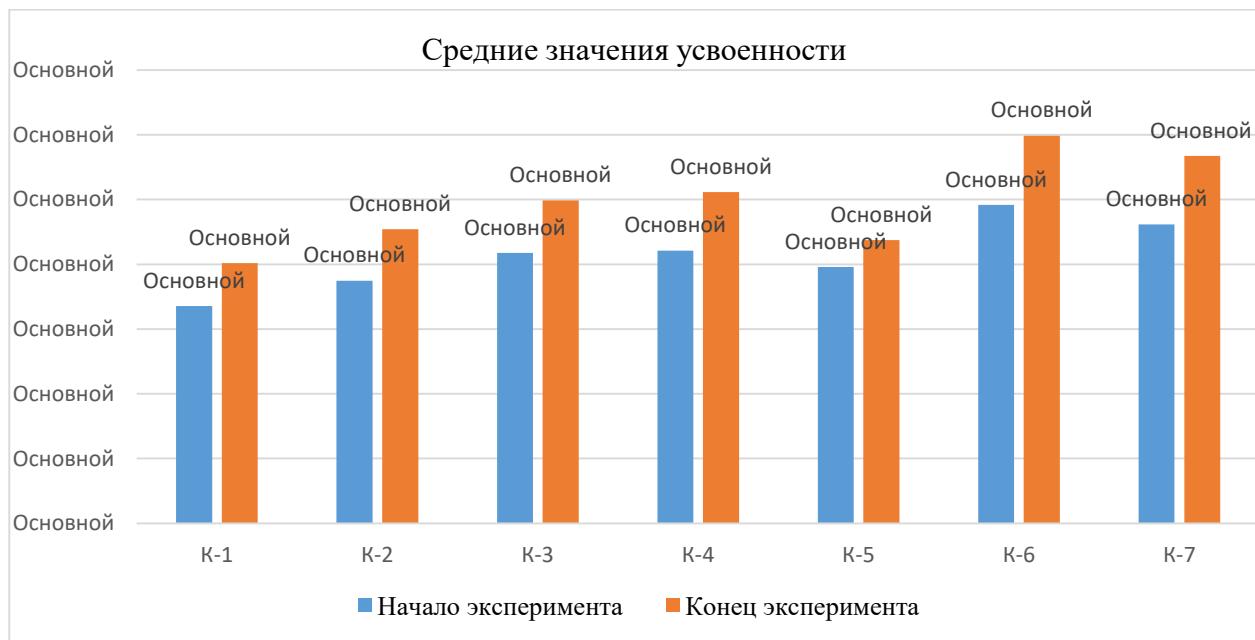
| Критерии              | Показатели  | Интегральная диагностическая технология   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Информационная</b> | Знание нормативно-правовых документов в сфере управленческой и педагогической деятельности, социальная активность (К-1) | Тесты, эссе, проектная работа, ассессмент задания, тренинг  |
|                       | Самостоятельный поиск, анализ, отбор и получение информации о профессиональной и управленческой деятельности (К-2)      | Ассессмент задания, оценка экспертов на основе анализа открытых уроков, синергетический анализ    |
|                       | Использование ИК и ПТ в решении управленческих- профессиональных задач (К-3)  | Тестируирование, творческие задания, оценка экспертов на основе анализа открытых уроков, тренинги |
|                       | Иностранный язык для специальных целей (К-4)  | Коммуникативные методы, аутентичный анализ  |
| <b>Аналитическая</b>  | Принятие решений на основе системного анализа относящихся к области профессионально-управленческих задач (К-5)          | Проблемные задания, интервью, кейс-анализ, дереворешений  |
|                       | Развитие профильных компетенций, владение менеджерскими навыками (К-6)  | Рефлексивные технологии, тренинги, SWOT-анализ, презентация проектных работ, акмеограмма          |
|                       | Личностное и профессиональное развитие, публикационная активность (К-7)   | Наукометрический и библиометрический анализ по результатам электронного портфолио, акмеограмма    |

В процессе экспериментальных работ доказано, что средний уровень эффективности профессиональной компетентности руководящих кадров после процессов переподготовки и повышения квалификации выросло на 1.20-1.25 раз, то есть результаты проведенных исследовательских работ выше на 23%, что и было доказано посредством методов математической статистики. Эти средние показатели значения приведены в виде диаграммы (рисунок 5).



## **Рисунок 5. Уровень эффективности профессиональной компетентности руководящих кадров**

Развитие профессиональной компетентности педагогических кадров в процессах переподготовки и повышения квалификации, при сравнительном анализе по отношению к началу и окончанию эксперимента показало, что средняя эффективность выросло на 1.20-1.23 раз, то есть результаты проведенных исследовательских работ выше на 21%, это доказано посредством методов математической статистики. Эти среднее значение усвоенности приведены в виде диаграммы (рисунок 6).



## **Рисунок 6. Уровень развития профессиональной компетентности педагогических кадров**

Это означает, что в завершающем этапе научно-педагогического опыта в экспериментальных группах, в отличие с контрольными группами, показатели, отражающие уровень развитости профессиональной компетентности, у респондентов резко отличаются в качественном отношении

от показателей обосновывающего эксперимента. Результаты исследования доказали эффективную организацию экспериментальных работ, проведенных по определению эффективности уровня развитости профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений и внедренных в практику организационно-управленческих механизмов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе научного исследования, проведенного по совершенствованию механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений были сделаны следующие выводы:

1. Анализ теоретико-методологических основ развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений показал, что тенденции глобализации в системе образования в настоящее время предусматривают необходимость совершенствования качества профессионального образования на основе современных подходов. Развитие профессиональной компетентности, в свою очередь, предусматривает систематизацию андрагогических, акмеологических и метакогнитивных факторов, гарантирующих эффективность данного процесса, а также совершенствования акмеологических критериев (профессиональная мотивация, личные и профессиональные качества, самоуправление, рефлексивность, креативность) профессионального развития на основе обеспечения взаимовоздействия системы профессионального развития и среды профессиональной деятельности.

2. Результаты исследования показали, что определение стратегии развития и управления компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений в условиях модернизации образования, разработка модели компетенций на основе квалификационных требований, предъявляемых к содержанию и качеству их профессиональной компетентности, являются одними из эффективных подходов. На основе результатов исследования разработана модель компетенций и в качестве ее кластерной структуры определены корпоративные (базовые) компетенции, состоящие из кластера таких компетенций, как социально-правовая, личностно-рефлексивная, коммуникативная (лингвистическая), ИКТ, системный анализ, а также метапрофессиональные компетенции, состоящие из профессионально-педагогического, управленческого кластеров. Также освещена система частных индикаторов, возникающих из требований конкретного вида деятельности. Данная модель характеризуется уделением отдельного внимания таким метакомпетенциям, как лидерство, управление конфликтами, креативность, формирование коллектива, управление проектами, системный анализ, принятие оптимальных решений, рефлексивность, приспособляемость, корпоративная культура, определяющих уровень индивидуальности личностно-профессионального развития,

исходящих из целей стратегического развития высшего образовательного учреждения.

3. Эмпирический анализ механизмов развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений показал на наличие необходимости диверсификации образовательных услуг на основе трансфера науки и инноваций менеджмента качества в системе переподготовки и повышения квалификации. В результате научно-педагогического опыта усовершенствован процесс развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений на основе разработки модели совершенствования организационно-управленческих механизмов, определены организационно-педагогические, технологические условия, обеспечивающие его эффективность.

4. Организационно-управленческие механизмы обеспечения системности в развитии профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров, дифференциации образовательных программ, исходя из уровня профессиональной компетентности, на основе усвоения современных образовательных технологий и инновационных подходов, внедрения альтернативных форм и системы импакт-мониторинга обоснованы в научно-теоретическом аспекте. Импакт-мониторинг является системой изучения, оценки воздействия результатов развития профессиональной компетентности на эффективность деятельности, его внедрение в практику послужило повышению эффективности коррекционных и управлеченческих процессов на основе анализа качества профессиональной деятельности.

5. В результате исследования на основе разработки были усовершенствованы содержание курсов «Инновационная деятельность педагога», «Менеджмент качества образования» и вариативное информационно-методическое обеспечение, основанное на таких инновационно-интерактивных технологиях, как метод кейса, проектное образование, уроки мастерства, рефлексивные тренинги, бинарные занятия, портфолио, творческие задания. В процессе экспериментальных работ нашло свое подтверждение то, что внедрение в практику вышеуказанного информационно-методического обеспечения является эффективным дидактическим механизмом развития профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров.

6. В рамках исследования определены организационные, педагогические и технологические механизмы внедрения модели смежного обучения (*blended learning*) на основе соответствия процессам переподготовки и повышения квалификации возможностей традиционного и электронного образования, и на основе этого, основываясь на комплекс общеструктурных ресурсов, онлайн (LMS) и офлайн режимов усовершенствованы дидактические требования, предъявляемые к разработке информационно-методического обеспечения с обоснованием на единство времени-контента-результата, состоящие из интерактивно-электронной коммуникации, консультативно-тьюторской услуги, онлайн контроль и самооценки (*self assessment*).

7. Квалиметрические механизмы профессиональной компетентности руководящих и педагогических кадров были усовершенствованы и прошли эксперимент на основе разработки комплекса (портфолио, тестовые испытания, «assessment centre», эссе, кейс, акмеограмма и др.) интегральных диагностических технологий, путем определения информационных и аналитических критериев оценки уровня компетентности, а также соответствующих ему показателей.

8. В результате исследования предложены механизмы обеспечения организации учебного процесса курсов переподготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными квалификационными требованиями, учебными планами и программами; системного анализа нормативно-правового и дидактического обеспечения учебного процесса (квалифицированные требования, учебные планы и программы, задания, направленные на оценку знаний, умений и навыков слушателей, выпускные работы, результаты аттестации); совершенствования системы контроля качества обучения, направленного на системное ведение мониторинга результатов учебного процесса курсов и учебной деятельности слушателей.

9. Целесообразно формирование единой электронной базы данных результатов профессиональной деятельности педагогических кадров высших образовательных учреждений по учебным, методическим, научно-исследовательским направлениям, совершенствование на основе системы импакт-мониторинга системы внутреннего рейтинга оценки результатов профессиональной деятельности педагогических кадров, совершенствование механизмов стимулирования кадров, достигших высоких импакт-показателей.

10. Необходимо широко наладить деятельность центров Форсайта, занимающихся научными исследованиями, служащих прогнозированию перспективных направлений развития и управления профессиональной компетентностью руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, а также на основе его результатов определить инновационную методологию развития современных знаний, умений и навыков кадров.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.30.05.2018.Ped.68.01 ON AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES AT RETRAINING AND IN-SERVICE INSTITUTE  
OF MANAGERS AND SPECIALIST OF THE SYSTEM OF PUBLIC  
EDUCATION, HEAD SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL CENTER**

---

**~~HEAD SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL CENTER~~**

**MIRSOLIEVA MUHABBAT TUKTASINOVNA**

**IMPROVING THE MECHANISMS OF DEVELOPMENT OF  
PROFESSIONAL COMPETENCE OF MANAGERS AND PEDAGOGICAL  
STAFF OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**13.00.07 – Management in Education**

**ABSTRACT OF DOCTORAL (DSc)  
ON PEDAGOGICAL SCIENCES**

**Tashkent – 2019**

**The theme of the doctor dissertation is registered by the Supreme Attestation Commission of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under the number B2019.1. DSc/Ped9**

The dissertation was carried out at the Head Scientific and Methodological Center under the Ministry of Higher and Secondary Special Education.

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

**Scientific consultant:**

**Musurmanova Aynissa**

Doctor of pedagogical sciences, professor

**Official opponents:**

**Ismailova Zukhra Karabaeyna**

Doctor of pedagogical sciences, professor

**Ismadiyarov Yashin Utkirovich**

Doctor of pedagogical sciences, dotsent

**Olimov Kakhramon Tanzilovich**

Doctor of pedagogical sciences, professor

**Leading organization:**

**National University of Uzbekistan**

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

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

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

**N.X.Rakhmankulova**

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

**D.M.Mamatkulov**

Scientific secretary of the scientific council on awarding scientific  
degrees, Doctor of philosophy(PhD)

**E.R.Yuzlikaeva**

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

## **INTRODUCTION (abstract of DSc thesis)**

**The aim of research** is to improve the mechanisms of development professional competence of managerial and pedagogical staff of higher education institutions.

**The tasks of the research** are:

to determine modern approaches, principles and leading factors of theoretical and methodological bases of developing professional competence of HEIs managers and pedagogical staff;

to work out requirements for the content and level of professional competence of HEIs managers and pedagogical staff in the conditions of modernization of education;

to develop the architectonics of the requirements for the content and level of professional competence of managerial and pedagogical personnel of higher education institutions in the context of the modernization of education;

scientific and theoretical substantiate of ways to improve organizational and managerial mechanisms of development of managerial and pedagogical staffs' professional competence on the basis of acmeological and andragogical approaches;

to improve methods of system diagnostics and correction, mechanisms of monitoring the level of development of managers and pedagogical staffs' professional competence;

to develop and implement in practice scientifically grounded teaching mechanisms based on a competent approach to the development of professional competence of managers and teachers;

to develop and put into practice scientifically based proposals and recommendations for improving the mechanisms of continuous development of professional competence of HEIs managerial and pedagogical staff.

**The object of the research** is the process of development professional competence of managers and pedagogical staff of higher education institutions.

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

the architectonics of development of HEIs managerial and pedagogical staffs' professional competence based on the integration of acmeological criteria (professional motivation, personal-professional quality, professionalism, self-government, reflexivity, creativity) with the activity requirements and methodology of professional development has been improved;

competence model and cluster structure of managerial and pedagogical staff on the basis of qualification requirements for the content and quality of their training, as well as the integration of corporate (basic) system and system of meta competencies (social, cognitive, functional) have been developed in the context of modernization of education;

the system of impact-monitoring of the development of professional competence of HEIs managerial and pedagogical staff, organizational and management mechanisms based on the differentiation of educational programs, as well as bringing into line alternative forms of training with the requirements of andragogical education have been determined;

organizational and didactic mechanisms for the development of professional competence on the basis of variable information and methodological support, project training, blended learning, tutoring and innovative and interactive technologies have been improved;

the qualimetric mechanisms of professional competence of managerial and pedagogical staff have been improved on the basis of acceptable alignment of information and analytical criteria for assessing the level of competence with integrated diagnostic technologies (bio-portfolio, testing, "assessment centre") and indicator structure.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results of research is to improve professional competence of developing managerial and pedagogical staff of higher education institutions:

the structure of ensuring integrative compliance requirements of acmeological criteria (professional motivation, personal and professional qualities, self-management, reflexivity, creativity) with the methodology of professional development in improving the content and mechanisms of professional competence development has been used in the framework of the project ITD-1-E-14 - "Development and implementation of information and methodological support for continuous professional development of teachers in higher education institutions: an acmeological approach" (certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education of the Republic of Uzbekistan October 4, 89 03 3468). This structure of professional competence development was used in the development of organizational mechanisms of the system of multi-stage continuous professional development of managerial and pedagogical staff of higher education institutions;

the competence model based on the integration of the corporate (reference) system and the system of meta competencies (social, cognitive, functional) of managerial and pedagogical personnel has been used in the development of qualification requirements for the content of retraining and professional development of managerial and pedagogical personnel of higher education institutions, their training and competence in the field of "Pedagogy" and "Education Management" (certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education dated October 4, 2018 № 89-03-3468). On the basis of competence-based approach the introduction of this model allowed the development of modern didactic support for retraining and professional development courses for managers and teachers of higher education institutions;

proposals on the formation and development of creative and innovative competences in the management of higher education institutions were included in Clause 34 of the Road Map of the annex to the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated June 5, 2018 "On additional measures to improve the quality of education in higher education institutions and ensure active participation in large-scale reforms of the country" (certificate of the Ministry of Higher and

Secondary Special Education, dated October 4, 2018 ., № 89 03 3468). As a result, modules focused on the development of innovative competence, management of innovative processes in education, improved educational programs, educational and methodological support were introduced in the curricula of training courses for managers;

proposals to improve the forms and methods of training in the process of retraining and professional development of managerial and pedagogical staff, mechanisms for introduction of innovative educational and information and communication technologies in the educational process were introduced in the content of Regulations on the organization of retraining and professional development courses of managerial and pedagogical staff of higher education institutions, approved by the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated August 20, 2015 № 242 (certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education dated October 4, 2018 № 89-03-3468). As a result, assessment technologies for assessing the professional competence of managerial and pedagogical staff, an integrated database of cases, modern methodology of mass open online courses, improved organizational and didactic mechanisms of professional development courses based on distance education technologies were created;

mechanisms of integrated monitoring of the processes of development of HEIs managerial and pedagogical staffs' professional competence, observation of the training quality in retraining and professional development centers by the Order of the Ministry of Higher and Secondary Special Education dated August 15, 2016 № 343 introduced in the process of retraining and professional development of HEIs managerial and pedagogical staff (certificate of the Ministry of Higher and Secondary Special Education dated October 4, 2018 № 89-03-3468). As a result, internal and external control mechanisms have been improved to ensure retraining and professional development courses up to national and international standards.

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

**I бўлим (I часть; 1 part)**

1. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш. Монография. – Тошкент, Фан ва технология, 2019. – 135 б.
2. Mirsoliyeva M.T. Innovative Competitiveness Model of Higher Education Leaders and Pedagogues/Easten European Scientific Journal. – Germany, 2018. – №5. – Р.154-157. (13.00.00.№1).
3. Мирсолиева М.Т. Андрагогик таълимнинг ўзига хос хусусиятлари // Педагогик таълим. – Тошкент, 2013. – № 5. – Б.6-9. (13.00.00.№ 6).
4. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари ўқув жараёнига инновацион таълим технологияларини татбиқ этишнинг амалий йўналишлари// Педагогик маҳорат. – Бухоро, 2014. – №3. – Б.37-40. (13.00.00.№ 23).
5. Мирсолиева М.Т. Андрагогиканинг тараққиёт йўналишлари// Илмий хабарнома. – Андижон, 2016. – № 4. – Б.97-100. (13.00.00.№ 12).
6. Мирсолиева М.Т. Педагог касбий компетентлигининг таркибий қисмлари// Педагогик маҳорат. – Бухоро, 2017. – №1. – Б.18-23. (13.00.00.№ 23).
7. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари касбий компетентлиги сифат даражасини ошириш масалалари// Таълим, фан ва инновация. – Тошкент, 2017. – № 4. – Б.79-82. (13.00.00.№ 18).
8. Мирсолиева М.Т. Касбий таълимда акмеология масалалари// Илмий ахборотнома. – Самарқанд, 2018. – № 2. – Б.116-119. (13.00.00.№ 7).
9. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг тадқиқотчилик компетентлигини ривожлантириш масалалари// Замонавий таълим. – Тошкент, 2018. – № 2. – Б.23-28. (13.00.00.№ 10).
10. Мирсолиева М.Т. Асессмент – педагог кадрлар касбий компетентлигини баҳолашнинг инновацион методи сифатида// Педагогика. – Тошкент, 2018. – № 2. – Б.28-33. (13.00.00.№ 6).
11. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрлари малакасини ошириш тизимидағи илғор хорижий тажрибалар//Таълим, фан ва инновация. – Тошкент, 2018. – № 1. – Б.25-28. (13.00.00.№ 18).
12. Мирсолиева М.Т. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларида аралаш таълим (blended learning) моделидан фойдаланишининг ташкилий-педагогик аспектлари// Педагогик маҳорат. – Бухоро, 2018. – №3. – Б.18-23. (13.00.00.№ 23).

**II бўлим (II часть; II part)**

13. Mirsoliyeva M.T. The improvement of the teacher's professional competence is the improvement of the education quality in higher educational institutions // International Scientific Journal Theoretical & Applied Science. – Philadelphia, USA, 2018. - № 03(59). – P. 14-18. (Impact Factor ICV= 0,829).
14. Mirsoliyeva M.T. Social and pedagogical development factors of teacher's tutorial activity in higher educational institutions// Science and world. International scientific journal. – Volgograd, 2018. – № 2 (54), vol. II. P.44-47. (Global Impact Factor 0,325).
15. Mirsoliyeva M.T. Development of pedagogical staff's professional development system in foreign countries / International scientific review of the problems and prospects of modern science and education Boston. USA – 2018. P. 59-63.
16. Мирсолиева М.Т. Развитие профессиональной компетентности педагога// Ҳаёт давомидаги таълим концепцияси. Халқаро илмий-амалий анжуман материаллари. – Қозоғистон, 2015. – Б.127-131.
17. Мирсолиева М.Т. Олий таълим тизими педагог кадрлари касбий компетентлигини узлуксиз ривожлантиришга замонавий ёндашувлар/ Ўрта маҳсус ва олий таълим тизимида фаолият кўрсатаётган педагог кадрларнинг касбий компетентлигини такомиллаштириш. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. – Бухоро, 2017. – Б.8-9.
18. Мирсолиева М.Т. Андрагогика-катталар таълимининг ижтимоий-педагогик жиҳатлари// Таълим соҳасида кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишнинг замонавий тизими. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. – Тошкент, 2015. – Б. 287-289.
19. Мирсолиева М. Т. Олий таълим муассасаси педагог кадрларининг информацион компетентлигини ривожлантириш масалалари// Узлуксиз таълимда кадрлар тайёрлашнинг назарий-амалий масалалари. Халқаро анжуман материаллари. – Тошкент, 2014. – Б.98-102.
20. Мирсолиева М.Т, Султонов А.Ш. Олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий маҳоратини ривожлантиришга акмеологик ёндашув// Педагогик маҳорат. – Бухоро, 2014. – № 6. – Б. 37-40.
21. Мирсолиева М.Т., Максудов П.Х., Маннонов Ж.М. Использование метода «ассесмент» при предварительной оценке знаний студентов// Высшая школа. – Москва, 2015. – № 9. – С.52-55.
22. Мирсолиева М.Т, Султонов А.Ш., Ҳусниддинова Г.К. Малака ошириш жараёнларининг андрагогик асослари/ Ўзбекистон олий таълим тизимида кадрлар ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш. Республика семинари материаллари. – Тошкент, 2014. – Б.76-79.
23. Mirsoliyeva M.T., Sultonov A. SH., Giyasova U.E. Modern tendencies in development of pedagogical staff's professional development system// Society. Integration. Education. Proceedings of International Scientific Conference. Volume I, Rezekne, – 2015. – P.265-274.
24. Мирсолиева М.Т., Султонов А.Ш., Гиясова У.Э. Социально-педагогические факторы развития тыюторской деятельности педагога в

ВУЗах/ Society. Integration. Education. Proceedings of International Scientific Conference. Volume I, – Rezekne, 2016. – P. 158-164.

25. Мирсолиева М.Т., Султонов А.Ш., Алимардонов З.Ш. Олий таълим сифатини назорат қилишга оид ёндашувлар таҳлили: илгор хорижий тажрибалар ва амалиёт// Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда илгор хорижий тажрибалар. Халқаро илмий-амалий анжуман материаллари. – Тошкент, 2017. – Б.45-49.

26. Мирсолиева М.Т., Эрматов А. Таълим сифатини таъминлаш жараёнига илгор хорижий тажрибаларни татбиқ этиш/ Пировард мақсад ахоли фаровонлиги ва юрт тараққиётидир. Республика илмий-назарий анжумани материаллари. – Андижон, 2017. – Б.64-66.

27. Мирсолиева М.Т., Ишмуҳамедов Р.Ж., Акрамов.А.А. Раҳбарнинг инновацион фаолияти. Ўқув-методик қўлланма. – Тошкент: Фан ва технология, 2019. – 69 б.

28. Мирсолиева М.Т., Ишмуҳамедов Р.Ж. Ўқув жараёнида инновацион таълим технологияларидан фойдаланиш. Методик қўлланма. – Тошкент: Фан ва технология, 2014. – 60 б.

29. Мирсолиева М.Т., Ибрагимова Г.Н. Таълим технологиялари ва педагогик маҳорат. Методик қўлланма. – Тошкент: Фан ва технология, 2014. – 124 б.

30. Мирсолиева М.Т., Шоймардонов Т.Т., Обидов А.Э. Педагог кадрларнинг касбий компетентлик даражасини аниқлаштириб боришига қаратилган on-line технологияларга асосланган масофавий тест тизими// Муаллифлик гувоҳномаси. – ЎзР ИМА, Билдириш хати № DGU 20150397.

31. Мирсолиева М.Т., Обидов А.Э., Шоймардонов Т.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш таълим муассасалари webinar тизими// Муаллифлик гувоҳномаси. – ЎзР ИМА, Билдириш хати № DGU 20150399.

Автореферат «ЎзМУ хабарлари» илмий журнали таҳририятида  
таҳирдан ўтказилди (27.02.2019 йил).

Босишига руҳсат этилди 28.02.2019.  
Бичими 60x90  $\frac{1}{16}$ . «Times New Roman»  
гарнитураси. Офсет усулида босилди.  
Шартли босма табоғи 4,0. Адади 100. Буюртма № 42.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» да чоп этилди.  
100066, Тошкент шаҳри, Олмазор кўчаси, 171-уй.



