

Rahbar kadrlar strategik boshqaruv kompetentligining tarkibiy mazmuni va diagnostik tuzilmasi

To'liqinjon Nasrullayev

Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti monitoring bo'limi metodisti
tulqinismatullayevich1144@gmail.com

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.23667549>

ANNOTATSIYA

Maqolada oliy ta'lim tashkilotlari rahbar kadrlarining strategik boshqaruv kompetentligi tarkibiy mazmuni aniqlashtirilgan va uni malaka oshirish sharoitida baholashning diagnostik tuzilmasi taklif etilgan. "Kompetensiya" va "kompetentlik" tushunchalari ish-chi talqinda farqlanib, kompetentlik kognitiv, funksional, motivatsion, kommunikativ va axborot-kommunikatsiya komponentlaridan iborat besh o'lchovli profil sifatida asoslangan. Kasbiy-shaxsiy fazilatlar va refleksiya komponentlarning integrativ tayanchi sifatida belgilangan. Har bir komponent strategik boshqaruv amali, kuzatiladigan ko'rsatkich va dalil manbasi bilan bog'langan, to'rt darajali 0–100 ballik shkala hamda keys yechimining alohida 1–5 ballik rubrikasi tavsiflangan. mt.bimm.uz platformasida malaka oshirgan 221 nafar rahbar kadrning kirish diagnostikasi natijalari barcha komponentlar bo'yicha past darajani (43,2–55,7 ball) va kommunikativ komponentning eng zaif ekanini ko'rsatdi.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv kompetentligi, rahbar kadrlar, oliy ta'lim, malaka oshirish, diagnostik profil, baholash rubrikasi, kompetensiyaviy yondashuv.

АННОТАЦИЯ

В статье уточнено структурное содержание компетентности в области стратегического управления руководящих кадров организаций высшего образования и предложена диагностическая модель её оценки в условиях повышения квалификации. Понятия «компетенция» и «компетентность» разграничены в рабочей трактовке; компетентность обоснована как пятимерный профиль, включающий когнитивный, функциональный, мотивационный, коммуникативный и информационно-коммуникационный компоненты. Профессионально-личностные качества и рефлексия определены как интегративная основа компонентов. Каждый компонент связан со стратегическим управленческим действием, наблюдаемым показателем и источником данных; описаны четырёхуровневая шкала 0–100 баллов и отдельная 5-балльная рубрика оценки кейса. Входная диагностика 221 руководителя показала низкий уровень по всем компонентам (43,2–55,7 балла) и наибольший дефицит в коммуникативном компоненте.

Ключевые слова: компетентность в области стратегического управления, руководящие кадры, высшее образование, повышение квалификации, диагностический профиль, рубрика оценивания.

ABSTRACT

The article clarifies the structure of strategic management competence of higher education leaders and proposes a diagnostic framework for assessing it in continuing professional development. The terms "competency" (a requirement) and "competence" (its demonstrated level) are distinguished, and competence is defined as a five-dimensional profile comprising cognitive, functional, motivational, communicative and ICT components, with professional-personal qualities and reflection as their integrative base. Each component is linked to a strategic management action, an observable indicator and a source of evidence; a four-level 0–100 scale and a separate 1–5 case rubric are described. Entry diagnostics of 221 leaders trained on the mt.bimm.uz platform showed a low level on all components (43.2–55.7 points), with the communicative component weakest.

Keywords: strategic management competence, academic leaders, higher education, professional development, diagnostic profile, assessment rubric.

Kirish

Oliy ta'lim tashkilotining rivojlanish sur'ati rahbarning strategik muammoni aniqlash, resurslarni taqsimlash va qaror oqibatlarini oldindan baholash qobiliyatiga bevosita bog'liq. YuNESKOning 2024/2025-yilgi Global ta'lim monitoringi hisobotida rahbarlik o'qituvchidan keyin ta'lim natijalaridagi tafovutni izohlovchi ikkinchi muhim omil sifatida baholangan. Shu bilan birga, dunyodagi maktab rahbarlari uchun mo'ljallangan dasturlarning taxminan yarmigina rahbarlikning asosiy yo'nalishlarini qamrab olishi qayd etilgan [1]. Bu holat rahbar kadrlar malakasini oshirishda nimani rivojlantirish va uni qanday o'lchash kerakligi haqidagi savolni dolzarb qiladi.

Xorijiy adabiyotlarda oliy ta'limdagi strategik boshqaruv bir necha yo'nalishda o'rganilgan. J. Taylor va M. L. Machado strategik rejalashtirishni rahbarlik va menejment o'rtasidagi ziddiyatni o'zaro bog'liqlikka aylantiruvchi vosita sifatida tahlil qilgan [2]. F. Pucciarelli va A. Kaplan universitet strategiyasini murakkablik va noaniqlik sharoitidagi tanlov sifatida ko'rib chiqqan [3]. A. J. Kezar va E. M. Holcombe esa qarorni yakka rahbar emas, jamoa ishlab chiqadigan taqsimlangan yetakchilik modelini asoslagan [4]. R. M. Grant va C. Baden-Fuller strategik boshqaruv kompetentligini rivojlantirish uchun o'quv maqsadlarini bilimni takrorlashdan tahlil va qaror qabul qilishga ko'chirish zarurligini ko'rsatgan [5].

Kompetentlik tushunchasining o'zi ham turlicha talqin qilinadi. R. Boyatzis va L. Spencer, S. Spencer kompetensiyani yuqori natija bilan bog'liq shaxsiy xususiyatlar majmui sifatida ta'riflaydi [6; 7]. J. Raven esa kompetentlikni bilim, motivatsiya va xulq jihatlarning birligi sifatida ko'radi [8]. Mahalliy tadqiqotlarda D. S. Nishonova ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetentligini [9], M. T. Mirsoliyeva rahbar va pedagog kadrlar kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini [10], D. Qosimova rahbarning boshqaruv kompetensiyasini [11] o'rgangan. V. A. Karimova rahbar kadrlar malakasini oshirish sifatini boshqarish masalasini tadqiq etgan [12].

So'nggi yillardagi ishlarda texnologik o'zgarishlar bilan rahbar tayyorgarligi o'rtasidagi bog'liqlik ham ko'rib chiqilmoqda. E. Landa va hammualliflar Tanzaniya universitetlarining 74 nafar o'rta bo'g'in rahbari miso-

lida innovatsion ta'lim texnologiyalarini joriy etishni boshqarish kompetensiyalarini o'rgangan [13]. C. Kurzahls va hammualliflar strategik yetakchilik va texnologik innovatsiya aloqasini tizimli sharhda umumlashtirgan [14].

Mamlakatimizda PF-5789-son Farmon bilan oliy ta'lim rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimi joriy etilgan [15]. Vazirlar Mahkamasi-ning 415-son qarorida kurslar natijadorligini raqamli monitoring qilish va ehtiyojga mos dasturlar ishlab chiqish vazifalari belgilangan [16]. Ushbu vazifalarni bajarish uchun rahbarning strategik boshqaruv kompetentligi qanday tarkibiy qismlardan iboratligi va har bir qism qaysi dalil orqali o'lchanishi aniq belgilanishi kerak.

Ko'rib chiqilgan ishlarda kompetentlik tarkibi ko'pincha sifatlar ro'yxati sifatida beriladi. Ularda komponentni rahbarning muayyan strategik amali, kuzatiladigan ko'rsatkich va baholash vositasi bilan bog'lash yetarli ochildmagan. Natijada malaka oshirishda umumiy ball qo'yiladi, lekin tinglovchi qaysi faoliyatda qiynalayotgani noma'lum qoladi.

Materiallar va metodlar

Tadqiqot ikki bosqichda olib borildi: nazariy-model- lashtirish va empirik sinov.

Birinchi bosqichda strategik boshqaruv, ta'lim yetakchiligi va kompetensiyaviy yondashuvga oid xorijiy hamda mahalliy manbalar nazariy tahlil, qiyoslash va umumlashtirish usullari bilan o'rganildi. Komponentlarni ajratishda uchta mezon qo'llandi: komponentning strategik boshqaruv vazifasiga aloqadorligi, uni o'quv faoliyatida rivojlantirish mumkinligi va kuzatiladigan ko'rsatkich orqali baholanishi. Diagnostik tuzilmani loyihalashda J. Biggsning konstruktiv muvofiqlashtirish tamoyiliga tayanildi: o'quv maqsadi, bajariladigan faoliyat va baholash bir mazmunga yo'naltirildi [17]. B. X. Xodjayevning boshqaruvning nazorat-tashxis funksiyasini rejalashtirilgan va erishilgan natijani qiyoslash bilan bog'lash haqidagi qarashi ko'rsatkichlarni tanlashda asos bo'ldi [18].

Ikkinchi bosqichda diagnostik tuzilma Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining mt.bimm.uz masofaviy platformasida malaka oshirgan rahbar kadrlarning kirish diagnostikasi ma'lu-

motlarida qo'llandi. Tanlanma 221 nafar tinglovchidan iborat: 2023-yilgi kohort 76 nafar, 2024-yilgi kohort 145 nafar. Tinglovchilar oliy ta'lim tashkilotlarida bo'linma yoki faoliyat yo'nalishi bo'yicha qaror qabul qilish vakolatiga ega rahbar kadrlar edi.

Diagnostik vositalar har bir komponentga alohida tanlandi: kognitiv komponent uchun test, funksional komponent uchun vaziyatli topshiriq, motivatsion komponent uchun refleksiv so'rov, kommunikativ komponent uchun kommunikativ vaziyatlar va keys javobi, axborot-kommunikatsiya komponenti uchun AKT bo'yicha amaliy topshiriq hamda platformadagi faoliyat ma'lumotlari. Natijalar 0–100 ballik shkalaga keltirildi. Tahlil uchun guruh o'rtachalari taqdim etilgani sababli natijalar tavsifiy statistika bilan, kohortlar hajmiga ko'ra tortilgan o'rtacha qiymat hisoblangan holda talqin qilindi.

Natijalar

1. Tushunchalarni farqlash. Tadqiqotda “kompetensiya” lavozimga qo'yiladigan talab, “kompetentlik” esa rahbarning shu talabni aniq vaziyatda namoyon etish darajasi sifatida farqlandi (1-jadval). Bu farq o'quv maqsadini erishilgan natijadan ajratish uchun zarur: dastur kompetensiyani belgilaydi, diagnostika esa kompetentlikni o'lchaydi.

1-jadval. “Kompetensiya” va “kompetentlik” tushunchalarining ishchi talqini

Mezon	Kompetensiya	Kompetentlik
Ta'rif	Kasbiy vazifani bajarish uchun zarur bilim, ko'nikma va munosabatlarga qo'yiladigan talablar majmui	Ushbu talablarning shaxs tomonidan aniq vaziyatda amalda namoyon etilish darajasi
Kimga tegishli	Lavozimga, mutaxassislikka	Shaxsga (rahbarga)
Qanday ifodalanadi	Ro'yxat, standart, o'quv maqsadi	Test, keys yechimi, kuzatuv natijasi
Misol	“Rahbar strategik rejalashtira olishi kerak”	“Rahbar keysda ijro rejasini mas'ul, muddat va ko'rsatkich bilan asosladi”

2. Kompetentlikning tarkibiy mazmuni. Strategik boshqaruv kompetentligi rahbarning tashkilot rivojlani-

shiga oid muammoni aniqlash, uzoq muddatli maqsadni belgilash, muqobil qarorlarni dalillar asosida qiyoslash va tanlangan qaror ijrosini rejalashtirish qobiliyati sifatida ta'riflandi. U besh komponentdan iborat profil sifatida tuzildi: kognitiv, funksional, motivatsion, kommunikativ va axborot-kommunikatsiya. Kasbiy-shaxsiy fazilatlar, boshqaruv etikasi va refleksiya oltinchi komponent sifatida hisoblanmadi. Ular besh komponentning amalda namoyon bo'lishini ta'minlovchi integrativ tayanch sifatida qabul qilindi: mas'uliyat qaror oqibatini baholashda, ochiqlik yangi dalilni qabul qilishda, refleksiya esa avvalgi xulosani qayta ko'rib chiqishda ko'rinadi.

Tuzilmaning asosiy farqi shundaki, har bir komponent strategik boshqaruv amali, kuzatiladigan ko'rsatkich va dalil manbasi bilan bog'landi (2-jadval). Shu bog'lantirish tufayli past ball “qaysi faoliyatda qiyinchilik bor?” degan savolga javob beradi.

3. Darajalar shkalasi va keys rubrikasi. Komponentlar bo'yicha natijalar 0–100 ballik shkalada to'rt darajaga ajratildi (3-jadval). Chegaralar butun va kasr qiymatlarni bo'shliqsiz qamraydi: 55,5 ball past, 70,5 ball o'rta, 85,5 ball yetarli darajaga kiradi.

3-jadval. Strategik boshqaruv kompetentligining rivojlanganlik darajalari

Daraja	Ball oralig'i	Mazmuniy tavsif
Yuqori	$86 \leq B \leq 100$	Bilim va amaliy harakatni murakkab vaziyatda mustaqil, tizimli uyg'unlashtiradi
Yetarli	$71 \leq B < 86$	Asoslangan qaror tuzadi, ayrim holatlarda qo'shimcha yo'naltirish talab etiladi
O'rta	$56 \leq B < 71$	Asosiy tushunchalarni biladi, ammo ularni yangi vaziyatga ko'chirishda qiyinaladi
Past	$0 \leq B < 56$	Bilimlar parcha-parcha; muammoni tahlil qilish va yechimni asoslashda barqaror yordamga muhtoj

Keys yechimining sifati alohida 1–5 ballik rubrika bilan baholanadi (4-jadval). Rubrika butun kompetentlikni emas, bitta yozma yechimni o'lchaydi. Shu sababli keys bahosini 20 ga ko'paytirib integral ballga aylantirish o'lchovlarning mazmuniy farqini yo'qotadi; ikki ko'rsatkich yonma-yon yuritiladi.

2-jadval. Strategik boshqaruv kompetentligining diagnostik matritsasi

Komponent	Strategik boshqaruv amali	Kuzatiladigan ko'rsatkich	Dalil manbasi
Kognitiv	Muammoni anglash va unga mos nazariy asosni tanlash	Strategik boshqaruv tushunchalari, me'yoriy asoslar, tizimli tahlil va forsait usullarini izohlaydi; sabab va oqibatni, dalil va taxminni farqlaydi	Kirish va chiqish testlari, modul testlari
Funksional	Muqobil qarorlarni ishlab chiqish va ijroni rejalashtirish	Kamida ikki muqobilni bir xil mezonlar bilan qiyoslaydi; resurs, xavf, mas'ul, muddat va natija ko'rsatkichini belgilaydi	Keys topshiriqlari, vaziyatli testlar
Motivatsion	Rivojlanish maqsadini belgilash va qaror uchun mas'uliyat	Kasbiy rivojlanishga ehtiyojini izohlaydi; tavsiyadan keyin yechimini qayta ishlaydi	Diagnostik so'rov, refleksiv topshiriqlar
Kommunikativ	Qarorni asoslash va manfaatdor tomonlar bilan kelishish	Qaror kimga ta'sir qilishini, uni qanday tushuntirishini va e'tirozlar bilan qanday ishlashini ko'rsatadi	Keys javobi, kommunikativ vaziyatlar
Axborot-kommunikatsiya	Dalil bilan ishlash	Ma'lumot manbasini tekshiradi, raqamli ko'rsatkich mazmunini tushunadi, sun'iy intellekt javobining ishonchliligini baholaydi	AKT bo'yicha amaliy topshiriq, platformadagi faoliyat
Integrativ tayanch: kasbiy-shaxsiy fazilatlar va refleksiya	Barcha amallarni birlashtiradi	Qaror oqibatiga mas'uliyat, dalilga ochiqlik, o'z xulosasini qayta ko'rib chiqish	Refleksiv izoh, qayta ishlangan yechim

4-jadval. Keys yechimini baholash rubrikasi

Ball	Baholash mezonlari
5	Muammo, dalil, muqobillar, ijro rejasi va xavf o'zaro muvofiq yoritilgan
4	Qaror asoslangan, ayrim xavf yoki nazorat tafsiloti aniqlashtirishni talab qiladi
3	Maqbul yechim bor, ammo muqobil, dalil yoki ijro rejasi to'liq emas
2	Muammo qisman ochilgan, dalil yoki bajariladigan yechim yetishmaydi
1	Muammo noto'g'ri talqin qilingan yoki asoslangan yechim taqdim etilmagan

4. Kirish diagnostikasi natijalari. Diagnostik tuzilma 221 nafar rahbar kadrning kirish natijalariga qo'llan-ganda barcha besh komponent past daraja oralig'ida joylashdi (1-rasm). Komponentlar o'rtachasi 49,3 ballni tashkil etdi.

Profil notekis: motivatsion komponent bilan kommunikativ komponent o'rtasidagi farq 12,5 ballga teng. Rahbarlar o'rganishga va rivojlanishga tayyor, lekin qarorni manfaatdor tomonlarga asoslash va raqamli dalil bilan ishlashda ko'proq qiynaladi. Ikki kohort profili bir xil shaklga ega: kohortlararo farqlar 0,7–3,3 ball oralig'ida bo'lib, komponentlar tartibi o'zgarmadi. De-

mak, umumiy 49,3 ball bir xil yordamni talab qilmaydi: kommunikativ va axborot-kommunikatsiya komponentlari o'quv yo'nalishini belgilashda ustuvor bo'ladi.

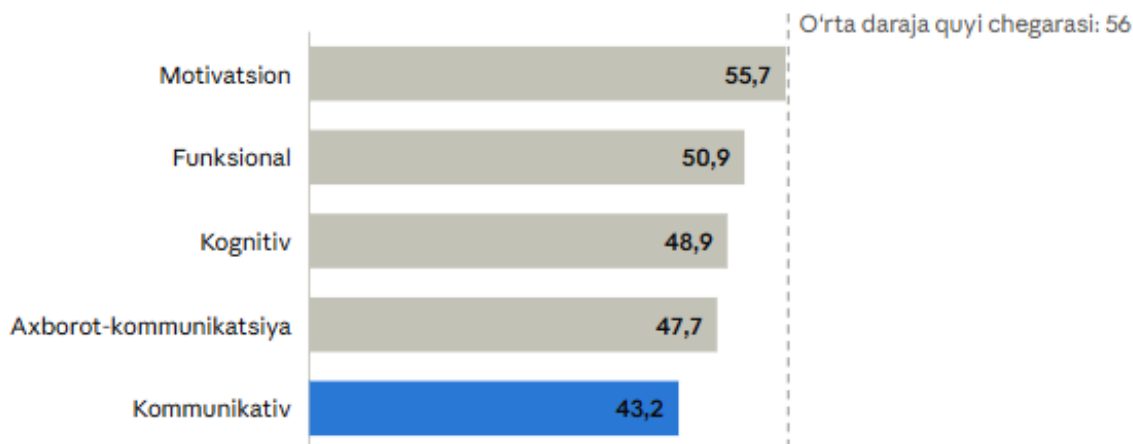
Muhokama

Olingan tuzilma kompetentlikni sifatlar ro'yxati sifatida emas, faoliyat orqali tavsiflaydi. R. Boyatzis hamda L. Spencer va S. Spencer modellarida kompetensiya yuqori natija bilan bog'liq xususiyatlar majmui sifatida ajratiladi [6; 7]. Bizning tuzilmada esa har bir komponent rahbarning muayyan strategik amali va uni tasdiqlovchi dalil bilan belgilanadi. Bu yondashuv J. Ravenning kompetentlikni bilim, motivatsiya va xulqning birligi sifatida ko'rish g'oyasiga mos keladi [8], biroq uni o'lchanadigan ko'rsatkichlar darajasiga olib tushadi.

L. A. Popova tashkiliy-boshqaruv faoliyatiga tayyorgarlikni motivatsion, bilim va faoliyat qismlari orqali tavsiflagan [19]. Mazkur tadqiqotda bu qismlar saqlanib, ularga kommunikativ va axborot-kommunikatsiya komponentlari alohida qo'shildi. Kommunikativ komponentning ajratilishi A. J. Kezar va E. M. Holcombe asoslagan taqsimlangan yetakchilik g'oyasi bilan izohlanadi: oliy ta'limda qaror jamoa bilan kelishilgandagina ijro etiladi [4]. D. R. Benecke va hammualiflar

Kirish diagnostikasida kommunikativ komponent eng past

Komponentlar bo'yicha o'rtacha ball (0–100), n = 221; barcha komponentlar past daraja oralig'ida



1-rasm. Kirish diagnostikasida komponentlar bo'yicha o'rtacha ballar (n = 221)

ham kommunikativ salohiyatni o'zgarish va inqiroz sharoitida hamkorlikni saqlash qobiliyati bilan bog'laydi [20].

Kirish diagnostikasida kommunikativ komponentning eng past chiqishi shu nazariy asos bilan mos keladi. E. Landa va hammualliflar ham universitet rahbarlarida o'zgarishga rag'batlantirish va o'tish jarayonini boshqarishda tayyorgarlik ehtiyojini qayd etgan [13]. K. Leithwood, A. Harris va D. Hopkins muvaffaqiyatli rahbarlikning asosiy amaliyotlari qatoriga odamlarni rivojlantirish va tashkilotni qayta loyihalashni kiritadi [21]; bu amaliyotlar ham kommunikativ faoliyatsiz bajarilmaydi. Biroq xorijiy natijalar o'z-o'zini baholashga tayangani sababli ularni bizning tanlanma bilan son jihatdan qiyoslab bo'lmaydi.

Yaqin mahalliy tadqiqotlar bilan farq tahlil birligida ko'rinadi. V. A. Karimova ishida malaka oshirish jarayonining sifati boshqariladi [12]. Mazkur tadqiqotda esa tahlil birligi rahbarning muayyan strategik vaziyatdagi qarori va kompetentlik profilidir. Axborot-kommunikatsiya komponenti ham raqamli ko'nikmaning o'zi sifatida emas, qaror uchun dalil bilan ishlash qobiliyati sifatida talqin qilindi. Sun'iy intellekt javobining ishonchililigini baholash ham shu komponentga kiritildi.

S.Pieczurczyk va P.Drews kasbiy vazifalar o'zgarganda kompetensiya ko'rsatkichlarini qayta ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatgan [22]. Shunga ko'ra, 2-jadvaldagi ko'rsatkichlar o'zgarmas ro'yxat emas. Turli

davr natijalari qiyoslanganda mezon yoki topshiriq versiyasi o'zgargani alohida hisobga olinishi kerak. Muallifning avvalgi ishida bayon etilgan nazariy tamoyillar [23] ushbu maqolada o'lchanadigan diagnostik tuzilmaga aylantirildi.

Tadqiqotning cheklovlari ham mavjud. Birinchidan, kirish natijalari guruh o'rtachalari shaklida taqdim etilgan; standart og'ishlar va individual ballar bo'lmagani sababli komponentlar o'rtasidagi farqlar statistik tekshirilmadi. Ikkinchidan, besh komponentli tuzilmaning omilli validligi va vositalarning ichki izchilligi hisoblanmadi. Uchinchidan, motivatsion komponent qisman o'z-o'zini baholashga tayanadi va yuqoriroq ko'rsatkich berishi mumkin. Keyingi tadqiqotlarda individual ma'lumotlar asosida tasdiqlovchi omilli tahlil va ekspertlararo muvofiqlikni hisoblash rejalashtirilmoqda.

Xulosa

Tadqiqot natijalari quyidagi xulosalarni chiqarishga asos beradi.

1. Strategik boshqaruv kompetentligi rahbarning muammoni aniqlash, muqobil qarorlarni dalillar asosida qiyoslash va ijroni rejalashtirish qobiliyati sifatida ta'riflandi. U kognitiv, funksional, motivatsion, kommunikativ va axborot-kommunikatsiya komponentlaridan iborat; kasbiy-shaxsiy fazilatlar va refleksiya ularning integrativ tayanchi hisoblanadi.

2. Diagnostik tuzilmaning yangiligi har bir komponentni strategik boshqaruv amali, kuzatiladigan ko'rsatkich va dalil manbasi bilan bog'lashda. Shu tufayli diagnostika umumiy ball bilan cheklanmay, tinglovchi qaysi faoliyatda yordamga muhtojligini ko'rsatadi.
3. Komponentlar uchun 0–100 ballik to'rt darajali shkala va keys yechimi uchun 1–5 ballik rubrika alohida yuritiladi; ular o'rtasida tekshirilmagan ma tematik tenglik o'rnatilmaydi.
4. 221 nafar rahbar kadrning kirish diagnostikasi barcha komponentlar bo'yicha past darajani ko'rsatdi (43,2–55,7 ball). Eng zaif bo'g'in kommunikativ (43,2) va axborot-kommunikatsiya (47,7) komponentlari, eng kuchlisi motivatsion komponent (55,7) bo'ldi.

Amaliy tavsiya sifatida malaka oshirish kurslarida kirish diagnostikasini besh komponent kesimida o'tkazish va uning natijasiga ko'ra keys hamda mentorlik yordamini tanlash taklif etiladi. Kirish profili ko'rsatganidek, rahbar kadrlar uchun dasturlarda qarorni manfaatdor tomonlarga asoslash va raqamli dalil bilan ishlashga oid topshiriqlar ulushini oshirish maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

- 1 UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5. Leadership in education: Lead for learning. – Paris: UNESCO, 2024.
- 2 Taylor J., Machado M. L. Higher Education Leadership and Management: From Conflict to Interdependence through Strategic Planning // Tertiary Education and Management. – 2006. – Vol. 12, No. 2. – P. 137–160. DOI: 10.1007/s11233-006-0003-3.
- 3 Pucciarelli F., Kaplan A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty // Business Horizons. – 2016. – Vol. 59, No. 3. – P. 311–320. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.01.003.
- 4 Kezar A. J., Holcombe E. M. Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. – Washington, DC: American Council on Education, 2017.
- 5 Grant R. M., Baden-Fuller C. How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course // Academy of Management Learning & Education. – 2018. – Vol. 17, No. 3. – P. 322–338. DOI: 10.5465/amle.2017.0126.
- 6 Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – New York: John Wiley & Sons, 1982.
- 7 Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: John Wiley & Sons, 1993.
- 8 Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
- 9 Nishonova D. S. Ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirish // Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. – 2023. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ta-lim-muassasalari-rahbarlarining-boshqaruv-kompetentligini-takomillashtirish>
- 10 Mirsoliyeva M. T. Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish: ped. fan. dok. (DSc) diss. – Toshkent, 2019.
- 11 Qosimova D. Ta'lim muassasasi rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasi // Ilm-fan va ta'lim. – 2023. – Vol. 1, No. 15. URL: <https://ilmfanvatalim.uz/index.php/ift/article/view/360>
- 12 Karimova V. A. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining malakasini oshirish sifatini boshqarish nazariyasi va amaliyotini takomillashtirish: ped. fan. dok. (DSc) diss. avtoreferati. 13.00.07. – Toshkent, 2025.
- 13 Landa E., Zhu C., Sesabo J. Managerial-leadership competencies for enhancing the integration of innovative teaching-learning technologies // Proceedings of the International Conference e-Learning 2021. – IADIS, 2021. – P. 81–90. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED621913.pdf>
- 14 Kurzahls C., Graf-Vlachy L., König A. Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda // Corporate Governance: An International Review. – 2020. – Vol. 28, No. 6. – P. 437–464. DOI: 10.1111/corg.12351.
- 15 O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 27-avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789-son Farmoni. URL: <https://lex.uz/docs/-4490760>
- 16 O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 11-iyuldagi "Oliy ta'lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 415-son qarori. URL: <https://lex.uz/docs/-7014313>
- 17 Biggs J. Enhancing teaching through constructive alignment // Higher Education. – 1996. – Vol. 32, No. 3. – P. 347–364. DOI: 10.1007/BF00138871.
- 18 Xodjayev B. X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti: darslik. – Toshkent: Sano-standart, 2017. – 416 b.

- 19 Попова Л. А. Подготовка будущих инженеров к организационно-управленческой деятельности в процессе обучения в вузе: дис. ... канд. пед. наук. – Ставрополь, 2012. – 179 с.
- 20 Benecke D. R., Muir C., Porthen D., Van Wyk H., Du Plessis N. M. The role of the Global Capability Framework within the Strategic Communication profession in an emerging Post COVID-19 context: a South African perspective // ESSACHESS – Journal for Communication Studies. – 2021. – Vol. 14, No. 1(27). – P. 137–159.
- 21 Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. – 2020. – Vol. 40, No. 1. – P. 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.
- 22 Pieczurczyk S., Drews P. Digitale Kompetenzen im Wandel: Eine Neubewertung digitaler Kompetenzen in der IT-Funktion eines Automobilunternehmens // HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. – 2024. – Vol. 61. – P. 78–99. DOI: 10.1365/s40702-023-01036-1.
- 23 Nasrullaev T. Theoretical principles of development of strategic management competence of leading personnel based on innovative technologies // Science and Innovation. – 2023. – № B9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-oretical-principles-of-development-of-strategic-management-competence-of-leading-personnel-based-on-innovative-technologies>