

Панферова Ирина Виталиевна,
Университет Пучон в городе Ташкенте, директор
Центра подготовки научных и педагогических
кадров, доктор философии (PhD) по
педагогическим наукам, доцент

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

УДК 37.08

[HTTPS://DOI.ORG/10.34920/SO/VOL_2026_ISSUE_1_7](https://doi.org/10.34920/so/vol_2026_issue_1_7)

ПАНФЕРОВА И.В. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы управления педагогическими кадрами в системе образования в условиях глобальной цифровой трансформации и перехода к экономике знаний. Обосновывается ключевая роль человеческого капитала как стратегического ресурса устойчивого развития общества и подчеркивается значение педагога как центрального субъекта образовательного процесса. На основе анализа отечественных и зарубежных научных подходов раскрывается эволюция управленческих моделей от традиционного административного контроля к личностно-ориентированным и экосистемным формам менеджмента. Особое внимание уделяется субъектно-деятельностному, экосистемному, коучинг- и Agile-подходам как взаимодополняющим компонентам современной системы управления персоналом. Проанализирован международный опыт цифровизации кадрового менеджмента в образовательных организациях (Южная Корея, Сингапур, Финляндия), выявлены его ключевые эффекты в части повышения мотивации, профессиональной автономии и эффективности педагогов. На основе обобщения глобальных трендов и национальных приоритетов Республики Узбекистан обоснована необходимость модернизации системы управления педагогическими кадрами путем интеграции цифровых инструментов мониторинга, персонализации профессиональных траекторий и создания психологически безопасной образовательной среды. Результаты исследования формируют теоретический фундамент для проектирования инновационных механизмов Smart-управления, ориентированных на устойчивое развитие образовательных организаций.

Ключевые слова и понятия: управление педагогическими кадрами, человеческий капитал, цифровизация образования, экосистемный подход, субъектно-деятельностный подход, коучинг в управлении, Agile-менеджмент, профессиональное развитие, психологическая безопасность, Smart-управление.

PANFEROVA I.V. PEDAGOG KADRLARNI BOSHQARISH VA RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

Maqolada global raqamli transformatsiya va bilimlar iqtisodiyotiga o'tish sharoitida ta'lim tizimida pedagog kadrlarni boshqarishning nazariy-metodologik asoslari ko'rib chiqilgan. Inson kapitalining jamiyat barqaror rivojlanishining strategik resursi sifatidagi asosiy roli asoslangan va pedagogning ta'lim jarayonining markaziy subyekti sifatidagi ahamiyati ta'kidlangan. Mahalliy va xorijiy ilmiy yondashuvlarni tahlil qilish asosida boshqaruv modellarining an'anaviy ma'muriy nazoratdan menejmentning insonparvar va ekotizimli shakllariga o'tish evolyutsiyasi ochib

berilgan. Zamonaviy xodimlarni boshqarish tizimining o'zaro to'ldiruvchi komponentlari sifatida subyekt-faoliyat, ekotizim, kouching va Agile yondashuvlariga alohida e'tibor qaratiladi. Ta'lim muassasalarida kadrlar menejmentini raqamlashtirish bo'yicha xalqaro tajriba (Janubiy Koreya, Singapur, Finlyandiya) tahlil qilinib, uning o'qituvchilarning motivatsiyasini, kasbiy mustaqilligini va samaradorligini oshirishdagi asosiy natijalari aniqlandi. Global tendensiyalar va O'zbekiston Respublikasining milliy ustuvor yo'nalishlarini umumlashtirish asosida monitoringning raqamli vositalarini integratsiyalash, kasbiy trayektoriyalarni shaxsiylashtirish va psixologik xavfsiz ta'lim muhitini yaratish orqali pedagog kadrlarni boshqarish tizimini modernizatsiya qilish zarurati asoslangan. Tadqiqot natijalari ta'lim tashkilotlarini barqaror rivojlantirishga yo'naltirilgan Smart-boshqaruvning innovatsion mexanizmlarini loyihalashtirishning nazariy asoslarini shakllantiradi.

Tayanch so'z va tushunchalar: pedagogik kadrlarni boshqarish, inson kapitali, ta'limni raqamlashtirish, ekotizimli yondashuv, subyekt-faoliyat yondashuvi, boshqaruvda kouching, Agile-menejment, kasbiy rivojlanish, ruhiy xavfsizlik, Smart-boshqaruv.

PANFEROVA I.V. MODERN APPROACHES TO PEDAGOGICAL PERSONNEL MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

This article examines the theoretical and methodological foundations of pedagogical personnel management in the education system in the context of global digital transformation and the transition to a knowledge economy. The key role of human capital as a strategic resource for sustainable societal development is substantiated, emphasizing the importance of the teacher as a central actor in the educational process. Based on an analysis of domestic and international scientific approaches, the evolution of management models from traditional administrative control to human-centered and ecosystem-based management is explored. Particular attention is paid to subject-activity, ecosystem, coaching, and Agile approaches as complementary components of a modern HR management system. International experience in digitalizing HR management in educational organizations (South Korea, Singapore, and Finland) is analyzed, identifying its key effects in terms of increasing teacher motivation, professional autonomy, and effectiveness. Based on a summary of global trends and national priorities of the Republic of Uzbekistan, the need to modernize the teaching staff management system by integrating digital monitoring tools, personalizing professional trajectories, and creating a psychologically safe educational environment is substantiated. The study's results provide a theoretical foundation for designing innovative Smart-management mechanisms aimed at the sustainable development of educational organizations.

Keywords and concepts: teaching staff management, human capital, digitalization of education, ecosystem approach, subject-activity approach, coaching in management, Agile management, professional development, psychological safety, Smart-management.

Введение.

В условиях глобальной трансформации современного общества и перехода к экономике знаний человеческий капитал утвердился в статусе главного стратегического ресурса, определяющего конкурентоспособность и процветание наций. В этой новой парадигме образование перестало восприниматься исключительно как социальная услуга по присмотру за детьми, трансформировавшись в фундаментальный базис, на котором закладывается архитектура личности будущего. Ведущие мировые инсти-

туты (ЮНЕСКО, Всемирный банк, ОЭСР¹) единогласно признают, что ключевым драйвером качества на этой ступени является не столько материальная инфраструктура, сколько «живой ресурс»-педагог². В связи с этим на международной арене остро встал вопрос о переосмыслении подходов к менеджменту в образовании: от

¹ World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise // The World Bank. – Washington, DC, 2018. – 250 p.

² UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 // UNESCO. – Paris, 2019. – 86 p.

рутинного администрирования осуществляется переход к инновационным экосистемам управления талантами, где профессионализм педагога и цифровая грамотность становятся гарантом устойчивого развития общества¹.

Актуальность темы исследования. На мировом уровне актуальность проблемы совершенствования системы управления педагогическими кадрами обусловлена глобальным переходом к цифровым моделям менеджмента, ориентированным на максимизацию потенциала человеческого капитала в условиях цифровой трансформации общества. Управление человеческим капиталом в сфере образования переходит на качественно новый уровень. Эффективная система управления педагогическими кадрами сегодня невозможна без интеграции цифровых инструментов, которые позволяют автоматизировать мониторинг компетенций, оптимизировать административную нагрузку и повысить мотивацию сотрудников. Опыт ведущих стран (Сингапур, ОАЭ, Финляндия) в последние годы демонстрирует переход к адаптивным системам управления на основе анализа больших данных (Big Data), что находит отражение в рекомендациях ЮНЕСКО по использованию технологий в образовательном менеджменте.

Таким образом, анализ сложившейся ситуации свидетельствует о том, что модернизация системы управления в образовательных организациях является объективной необходимостью, продиктованной как глобальными тенденциями развития человеческого капитала, так и стратегическими задачами внутренней политики Нового Узбекистана. Сочетание высоких международных стандартов, интеграционных процессов в образовательном пространстве и масштабных национальных реформ формирует устойчивый социальный заказ на переосмысление подходов к кадровому менеджменту. Данное обстоятельство подтверждает своевременность научного поиска эффективных механизмов управления, которые позволили бы гармонизировать профессиональную деятельность педагогов с современными требованиями цифрового общества и государственными приоритетами.

Постановка проблемы. Переход к инновационным моделям менеджмента в системе

образования диктует необходимость переосмысления роли руководителя как главного стратега кадрового развития. Великий педагог К.Д. Ушинский справедливо отмечал, что «в воспитании всё должно основываться на личности педагога, потому что воспитательная сила изливается только из живого источника человеческой личности»². В условиях цифровой трансформации и модернизации эта мысль приобретает новый смысл: никакие технологические инновации не способны заменить живое педагогическое взаимодействие, а значит, главной задачей управления становится создание условий для непрерывного раскрытия потенциала этой личности.

Традиционные методы кадрового управления становятся недостаточно эффективными. Требуется переход к комплексной системе стратегического управления персоналом, способной обеспечить адаптацию организаций к новым вызовам. В этой связи актуальной становится концепция П. Сенге³, который определяет современное управление через создание «самообучающейся организации, где люди постоянно расширяют свои возможности создавать результаты, к которым они искренне стремятся, и где люди постоянно учатся тому, как учиться вместе». Применительно к образовательной организации это означает, что управление кадрами трансформируется в процесс коллективного созидания и непрерывного обновления профессиональных компетенций. Поэтому особую актуальность приобретают современные подходы к управлению педагогическими кадрами, ориентированные на развитие человеческого капитала, внедрение цифровых инструментов, формирование устойчивых мотивационных механизмов и повышение уровня профессиональной компетентности.

Цель исследования: провести анализ теоретико-методологических основ управления персоналом, выявить специфику руководства педагогическим коллективом в образовательных организациях, изучив зарубежный опыт, определить существующие проблемы и барьеры в системе управления кадрами на

² Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 576 с.

³ Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Б. Пинскера. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 448 с.

¹ OECD. Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care // OECD Publishing. – Paris, 2019. – 180 p.

современном этапе и предложить пути совершенствования системы управления педагогическими кадрами на основе современных подходов, организационно-управленческих условий и средств цифровизации. Предполагалось, что эффективность системы управления педагогическими кадрами в образовательной организации существенно повысится, если на основе анализа теоретических подходов и существующих проблем будут разработаны предложения, интегрирующие организационно-управленческие условия и цифровые инструменты оптимизации деятельности, обеспечивающие автоматизацию административных процессов и персонализацию траекторий роста сотрудников, что обеспечит прозрачность мониторинга и создаст условия для непрерывного профессионального развития педагогов.

Методы исследования. Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы был использован комплекс взаимодополняющих методов, включающий теоретический анализ нормативно-правовых актов, психолого-педагогической и управленческой литературы по проблеме исследования, прогностические методы (теоретическое моделирование и проектирование механизмов управления), а также методы сравнения, конкретизации и обобщения результатов.

Основные результаты. Интеграция инновационных моделей управления требует глубокого понимания их методологической основы. В ходе исследования нами были проанализированы следующие подходы:

1. Субъектно-деятельностный подход в кадровом менеджменте.

Данный подход базируется на фундаментальных трудах С.Л. Рубинштейна и А.В. Брушлинского, согласно которым человек не просто реагирует на внешние стимулы, а активно преобразует мир и самого себя. В работах А.К. Марковой подчеркивается, что профессионализм педагога растет только тогда, когда он сам осознает себя «архитектором» своей карьеры¹. Следовательно, руководитель образовательной организации переходит от системы «поручений и отчетов» к системе «делегирования и инициативы». Ключевым инструментом становится индивидуальный

план профессионального развития (ИППР), который составляется самим педагогом, а руководитель лишь обеспечивает ресурсы для его реализации. Это меняет психологический климат, снижая сопротивление изменениям.

2. Экосистемный подход и концепция обучающейся организации.

Экосистемный подход (разрабатываемый П. Сенге, Дж. Муром², а в образовании – П. Лукшой³) рассматривает образовательную организацию не как закрытую административную единицу, а как открытый узел в сети обмена знаниями. Исследования доказывают, что «сетевой интеллект» организации выше, чем сумма интеллектов отдельных сотрудников. Управление направлено на стирание жестких границ. В экосистему образовательной организации включаются внешние стейкхолдеры: академические партнеры (например, совместные проекты с Университетом Пучон), родительское сообщество и онлайн-платформы. Руководитель выступает в роли « сетевого брокера» (куратора связей), создавая условия для горизонтального обучения (педагог обучает педагога).

3. Коучинг-подход как технология гуманистического менеджмента.

Коучинг в управлении персоналом, исследованный Дж. Уитмором и М. Дауни – это способ раскрытия потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности⁴. Основной акцент делается на осознанности и ответственности. Исследования Э. Парслоу показывают, что использование модели GROW (Goal, Reality, Options, Will) в беседах администрации с педагогом повышает мотивацию последнего на 40% эффективнее, чем традиционный выговор или инструктаж⁵. Руководитель заменяет директивный стиль на диалоговый. Следовательно, вместо поиска виноватых, управление концентрируется на поиске «точек роста». Это осо-

² Мур Дж. Конец конкуренции: лидерство и стратегия в эпоху бизнес-экосистем. – Нью-Йорк: Harper Business, 1996.

³ Лукша П. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования // Учительская газета. – Москва, 2016. – №16.

⁴ Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 312 с.

⁵ Парслоу Э. Коучинг в обучении: практическое руководство. – СПб.: Питер, 2012. – 204 с.

¹ Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание, 1996. – 308 с.

бенно важно при внедрении новых организационных изменений, когда педагог боится ошибиться. Таким образом, коуч-руководитель создает психологически безопасную среду для экспериментов.

4. Agile-подход: гибкость в условиях неопределенности.

Современные исследования С.Деннинга¹ подчеркивают важность «гибкости» (Agile) в образовательном менеджменте. Традиционное планирование на год вперед часто неэффективно. Agile-подход в образовательной организации предполагает работу короткими циклами, через создание меж функциональных проектных групп для решения конкретных задач (например, внедрение модуля в систему Open EMIS). При этом управление ведется через визуализацию процессов и регулярные короткие совещания, что также позволяет оперативно внедрять инновации без перегрузки коллектива за счет четкого фокуса на приоритетах.

Изучение глобальных векторов цифровой трансформации образования позволяет сформировать многомерное представление о современных управленческих технологиях и выбрать наиболее эффективные инструменты для национальной адаптации². Обобщение данных практик служит концептуальным фундаментом для разработки нашего авторского механизма Smart-управления, который интегрирует международные стандарты технологичности и гибкости с учётом специфики системы образования Республики Узбекистан.

Проведенный глубокий анализ свидетельствует, что данные подходы не исключают, а взаимодополняют друг друга, формируя интегративную модель управления образовательной организацией, в которой субъектно-деятельностный подход обеспечивает развитие внутренней мотивации педагога к самосовершенствованию, экосистемный подход способствует созданию адаптивной образовательной среды и обеспечению широкого доступа к

инновационным ресурсам, коучинг-подход предоставляет руководителю эффективную технологию партнерского взаимодействия с кадрами, а Agile-подход выступает гибким механизмом оперативной реализации необходимых изменений в условиях динамичной образовательной среды.

Эффективность инновационных моделей управления кадрами в развитых образовательных системах подтверждается не только экспертными мнениями, но и эмпирическими данными масштабных мониторингов:

1. *Исследование превентивности и цифрового лидерства на примере опыта Южной Кореи.* Анализируя корейский опыт, исследователь Ч.Ким подчеркивает, что успех управления в образовательной организации напрямую зависит от плотности технологического взаимодействия между наукой и практикой. Согласно отчету корейского института KERIS (Korea Education and Research Information Service), внедрение систем предиктивного анализа позволило сократить время на административную диагностику кадров на 30%, при этом точность выявления профессиональных дефицитов педагогов возросла до 85%. Следовательно, цифровизация в управлении – это не замена педагога, а создание интеллектуального щита, который защищает его от рутины, возвращая в центр процесса личность ребенка³.

2. *Анализ стратегической маршрутизации и концепции «парадоксального лидерства» в образовательной системе Сингапура.* Особого внимания в контексте модернизации управления кадрами заслуживает опыт Республики Сингапур, где выстроена одна из самых эффективных в мире систем профессионального сопровождения педагогов. В Сингапуре управление образовательной организацией опирается на национальную систему компетенций. Исследования показывают, что благодаря внедрению этой системы 92% педагогов имеют четкое представление о своем профессиональном будущем на 5 лет вперед. Это привело к росту престижа профессии и снижению текучести кадров в отрасли на 18% за последнее десятилетие. Управление здесь превращается в процесс точ-

¹ Деннинг С. Эпоха Agile: как умные компании меняют способы управления / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.

² Панферова И.В., Обидов О.К. Нормативно-правовые основы стратегического управления университетом в условиях цифровой трансформации // Восточный журнал образования, 2025. – 5(07). – pp. 129–140. <https://supportscience.uz/index.php/oje/article/view/3352>

³ Kim Ch. Digital Leadership in Korean Early Childhood Education: A New Era of Management // International Journal of Child Care and Education Policy. – 2022. – Vol. 16, No. 1. – pp. 102–118.

ной «навигации» талантов по оцифрованным ступеням квалификации.

Профессор Пак Тэ Нг¹, ведущий аналитик сингапурской системы образования, ввел понятие «парадоксального лидерства», которое идеально объясняет успех их модели управления и подчеркивает, что управление должно быть жестко структурированным в плане стандартов и требований (чтобы гарантировать качество), но при этом максимально свободным и гибким в плане методов и путей достижения этих стандартов, чтобы дать пространство для творчества. Следовательно, руководство дает педагогам «компас», а не диктует каждый их шаг. Таким образом, анализ сингапурской практики подтверждает, что, когда руководитель выступает в роли «архитектора карьеры», а не просто контролера, в коллективе формируется высокая культура ответственности. Каждый сотрудник понимает, что его профессиональный рост – это не случайность, а результат следования четко заданному маршруту, поддерживаемому цифровыми инструментами оценки.

3. *Анализ финской модели «доверительного управления» и педагогической автономии.* Опыт Финляндии представляет собой уникальный пример того, как высокая степень автономии в сочетании с культурой доверия становится мощным двигателем профессионального развития кадров в образовательных организациях.

1) Концепция «Культуры доверия» против «Культуры контроля».

В финской системе управления менеджмент в образовательной организации строится на социальном капитале доверия. Это означает полное отсутствие внешних инспекций и проверок качества «сверху». Согласно данным международного исследования TALIS Starting Strong, педагоги Финляндии демонстрируют самый низкий уровень стресса, связанного с административной отчетностью. Отказ от жесткого внешнего контроля в пользу внутреннего коучинга позволяет снизить уровень профессионального выгорания в 2,5 раза., поскольку управление, основанное на контроле, ведет к имитации деятельности, а управление, основанное на автономии и поддержке, ведет к инновациям. Следовательно, в финских садах руководитель – это не

контролер, а партнер, обеспечивающий условия для творчества².

2) Педагогическая автономия как инструмент саморазвития.

В рамках финской модели педагоги рассматриваются как высококвалифицированные эксперты, обладающие правом самостоятельно проектировать образовательные программы. В образовательных организациях Финляндии широко применяется метод «коллегиального аудита». Вместо того чтобы администрация оценивала работу педагогов, сами педагоги в малых группах анализируют практику друг друга, используя методы профессионального диалога. Это создает среду, в которой каждый сотрудник чувствует личную ответственность за результат, что является высшей формой субъектности. Таким образом, управление превращается в процесс фасилитации – помощи в достижении общих целей.

3) Роль руководителя в обеспечении автономии.

Руководитель образовательной организации в Финляндии выполняет роль «лидера обучения». Его задача – не указывать «как учить», а создавать инфраструктуру (время, ресурсы, пространство) для совместного поиска решений. Исследования университета Хельсинки подтверждают, что в организациях с высоким уровнем доверия индекс инновационной активности педагогов (готовность пробовать новые методики) выше на 40% по сравнению с организациями с жесткой иерархией³.

Для подведения итогов теоретического анализа мировых практик и выделения наиболее значимых ориентиров для нашей разработки нами были систематизированы ключевые глобальные тренды цифрового менеджмента. Рассмотрение таких векторов, как превентивность, маршрутизация развития и психологическая безопасность в контексте исследований ведущих экспертов (Ч. Кима, Пак Тэ Нга, П. Сальберга), позволяет определить содержательный каркас проектируемой нами модели, смещая акцент с формального административного контроля на опережающее развитие и поддержку кадрового потенциала образовательной организации.

² Sahlberg P. Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – New York: Teachers College Press, 2021. – 256 p.

³ Alila K. et al. Teacher Leadership in Finnish Early Childhood Education // Journal of Early Childhood Education Research. – 2022. – Vol. 11, No. 2. – pp. 45-67.

¹ Ng P.T. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes. – New York: Routledge, 2017. – 212 p.

Выводы. Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что современные подходы к управлению педагогическими кадрами в системе образования Республики Узбекистан претерпевают качественную трансформацию, переходя от традиционного административного контроля к гибким, личностно-ориентированным моделям. В контексте реализации задач Стратегии «Узбекистан – 2030»¹ и принципиально новых положений Закона «О статусе педагога»², ключевым вектором развития менеджмента становится системная интеграция цифровых технологий в управленческие циклы. Это подтверждается исследованиями М.Б. Астанакуловой³ и Ш.М. Мирзиёевой⁴, которые указывают на необходимость создания высокотехнологичных экосистем в образовательных организациях. Подобный подход позволяет объективизировать процессы мониторинга, существенно снизить непроизводительную административную нагрузку на педагогов, предусмотренную последними государственными программами, и выстроить персонализированные траектории их непрерывного профессионального роста. Таким образом, автоматизация рутинных функций и использование аналитических данных выступают сегодня фундаментом для обеспечения конкурентоспособности организации и повышения общего качества образовательной деятельности.

Однако, как показало наше исследование, достижение этих целей невозможно без устранения «технократического давления» и обеспечения психологической безопасности персонала. Как справедливо отмечает эксперт по лидерству Саймон Синек, «когда люди чувствуют себя в безопасности внутри организации, они естественным образом направляют свои уси-

лия и таланты на созидание и инновации, а не на защиту от контроля»⁵.

Таким образом, доказанная потребность в замене административного гнета цифровыми механизмами поддержки и индивидуальной траекторией развития педагога предопределяет задачи следующего этапа работы. Сформированная аналитическая база становится фундаментом для проектирования авторских механизмов «Smart-Тандем» и «KPI-Dashboard», внедрение которых позволит трансформировать выявленные дефициты в ресурс стратегического роста образовательной организации.

Практические предложения. Представленная концептуальная матрица является результатом синтеза передовых международных практик и выступает теоретическим фундаментом для модернизации системы менеджмента в образовательных организациях Республики Узбекистан. Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие предложения:

1. Эффективность современного управления персоналом может обеспечиваться не за счет внедрения отдельных технологий, а путем создания целостной экосистемы, объединяющей технологичность Южной Кореи, системность Сингапура и гуманистический подход Финляндии.

2. Необходим переход от традиционной модели «контроля и исполнения» к модели «сопровождения и развития». Тренд на психологическую безопасность доказывает, что только в условиях доверия и педагогической автономии возможно реальное внедрение инноваций и предотвращение профессионального выгорания кадров. Опыт Южной Кореи подтверждает, что внедрение интеллектуальных систем мониторинга позволяет реализовать стратегию Data-Driven Management. Это дает руководителю возможность действовать превентивно, выявляя и восполняя дефициты компетенций педагогов до того, как они станут критическими для образовательного процесса.

3. Реализация тренда маршрутизации на основе сингапурского опыта позволит превратить управление кадрами в прозрачный процесс инвестиций в человеческий капитал. Наличие у каждого педагога индивидуальной цифровой карты развития сможет обеспечить устойчивую мотивацию и профессиональную стабильность коллектива.

¹ Указ Президента Республики Узбекистан от 21 февраля 2024 года № УП-37 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан – 2030» в «Год поддержки молодежи и бизнеса». - <https://lex.uz/docs/6811938>

² Закон Республики Узбекистан от 1 февраля 2024 года № ЗРУ-901 «О статусе педагога». - <https://lex.uz/ru/docs/6786403>

³ Астанакулова М.Б. Цифровое управление человеческими ресурсами: новые подходы и технологии // Диссертация док. пед. наук (DSc). – Ташкент, 2025. – 240 с.

⁴ Мирзиёева Ш.М. Стратегия цифровой трансформации системы дошкольного образования Республики Узбекистан // Педагогическое мастерство. – 2024. – № 3. – С. 15–22.

⁵ Синек С. Лидеры едят последними. Как создать команду единомышленников и железную дисциплину // [перевод с английского]. – Москва: Эксмо, 2020. – 304 с.

Список использованной литературы:

1. Alila K. et al. Teacher Leadership in Finnish Early Childhood Education // *Journal of Early Childhood Education Research*. – 2022. – Vol. 11, No. 2. – pp. 45-67.
2. Астанакулова М.Б. Цифровое управление человеческими ресурсами: новые подходы и технологии // Диссертация док. пед. наук (DSc). – Ташкент, 2025. – 240 с.
3. Деннинг С. Эпоха Agile: как умные компании меняют способы управления / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
4. Закон Республики Узбекистан от 1 февраля 2024 года № ЗРУ-901 «О статусе педагога». – <https://lex.uz/ru/docs/6786403>
5. Kim Ch. Digital Leadership in Korean Early Childhood Education: A New Era of Management // *International Journal of Child Care and Education Policy*. – 2022. – Vol. 16, No. 1. – pp. 102-118.
6. Лукша П. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования // *Учительская газета*. – Москва, 2016. – №16.
7. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание, 1996. – 308 с.
8. Мирзиёева Ш.М. Стратегия цифровой трансформации системы дошкольного образования Республики Узбекистан // *Педагогическое мастерство*. – 2024. – № 3. – С. 15–22.
9. Мур Дж. Конец конкуренции: лидерство и стратегия в эпоху бизнес-экосистем. – Нью-Йорк: Harper Business, 1996.
10. Ng P. T. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes. – New York: Routledge, 2017. – 212 p.
11. OECD. Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care // OECD Publishing. – Paris, 2019. – 180 p.
12. Панферова И.В., Обидов О.К. Нормативно-правовые основы стратегического управления университетом в условиях цифровой трансформации // *Восточный журнал образования*, 2025. – 5(07). – pp. 129–140. <https://supportscience.uz/index.php/oje/article/view/3352>
13. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практическое руководство. – СПб.: Питер, 2012. – 204 с.
14. Sahlberg P. Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – New York: Teachers College Press, 2021. – 256 p.
15. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации // пер. с англ. Б. Пинскера. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 448 с.
16. Синек С. Лидеры едят последними. Как создать команду единомышленников и железную дисциплину / Саймон Синек; [перевод с английского]. – Москва: Эксмо, 2020. – 304 с.
17. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 312 с.
18. Указ Президента Республики Узбекистан от 21 февраля 2024 года № УП-37 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан – 2030» в «Год поддержки молодежи и бизнеса». – <https://lex.uz/docs/6811938>
19. Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 576 с.
20. UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 // UNESCO. – Paris, 2019. – 86 p.
21. World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise // The World Bank. – Washington, DC, 2018. – 250 p.