9 – TOM 3 – SON / 2026 - YIL / 15 – MART

UMUMIY O‘RTA TA’LIM MUASSASALARI DIREKTORLARI BOSHQARUV KOMPETENSIYASINING KOMPONENTLARI MEZONLARI VA 24 INDIKATORLI BAHOLASH TIZIMI

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi
Rahmonova Xusniobod Valeriy qizi

Annotatsiya. *Maqolada umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktorining boshqaruv kompetensiyasini xalqaro baholash dasturlari ma’lumotlaridan dalillarga asoslangan boshqaruvda foydalanish qobiliyati sifatida operatsionlashtirish muammosi tadqiq etildi. Tadqiqotning maqsadi mazkur kompetensiyaning komponentlari va mezonlarini aniqlashtirish hamda kuzatiladigan kasbiy harakatlarga asoslangan 24 indikatorli analitik baholash tizimini ishlab chiqishdan iborat. Nazariy-konstruktiv tadqiqotda 24 ta normativ, metodologik va ilmiy manba maqsadli tanlanib, qiyosiy kontent-tahlil, funksional dekompozitsiya va konstrukt xaritalash usullari qo‘llandi. Natijada strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy, tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli va monitoring-refleksiv komponentlardan iborat olti mezonli tuzilma asoslandi. Har bir mezon to‘rtta kuzatiladigan indikator, besh turdagi dalil manbasi va 0 dan 3 ballgacha bo‘lgan to‘rt darajali analitik rubrika bilan bog‘landi. Mezonlar kesimidagi profilni birlamchi, 0 dan 72 ballgacha bo‘lgan umumiy indeksni ikkilamchi natija sifatida talqin qilish hamda past mezon natijasini yuqori natija bilan yashirmaydigan kompensatsiyani cheklash qoidasi taklif qilindi. Tizim direktorlarni diagnostika qilish, rivojlantirish dasturini individuallashtirish va qayta aloqani dalil bilan bog‘lash uchun xizmat qiladi. Taklif etilgan chegaralar nazariy bo‘lib, keyingi ekspert va empirik validatsiyani talab etadi.*

Kalit so‘zlar: *maktab direktori, boshqaruv kompetensiyasi, xalqaro baholash dasturlari, baholash mezoni, indikator, analitik rubrika, dalillarga asoslangan boshqaruv, pedagogik liderlik*

КОМПОНЕНТЫ КРИТЕРИИ И СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ ПО 24 ИНДИКАТОРАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

Аннотация. *В статье исследуется проблема операционализации управленческой компетенции директора общеобразовательной школы как способности использовать данные международных оценочных программ в управлении, основанном на доказательствах. Цель исследования заключается в уточнении компонентов и критериев данной компетенции и разработке аналитической системы из 24 индикаторов, отражающих наблюдаемые профессиональные действия. В теоретико-конструктивном исследовании целенаправленно отобраны 24 нормативных, методологических и научных источника; применены сравнительный контент-анализ, функциональная декомпозиция и картирование конструкта. Обоснована структура*

из шести критериев: стратегико-прогностического, педагогического лидерства, информационно-аналитического, организационно-коммуникативного, инновационно-цифрового и мониторингово-рефлексивного. Каждый критерий связан с четырьмя наблюдаемыми индикаторами, пятью видами источников доказательств и четырехуровневой аналитической рубрикой от 0 до 3 баллов. Предложено рассматривать профиль по критериям как первичный результат, общий индекс от 0 до 72 баллов как вторичный, а также применять правило ограниченной компенсации, не позволяющее скрыть критически низкий результат по отдельному критерию. Теоретические пороги требуют последующей экспертной и эмпирической валидизации.

Ключевые слова: *директор школы, управленческая компетенция, международные оценочные программы, критерий оценивания, индикатор, аналитическая рубрика, управление на основе доказательств, педагогическое лидерство*

COMPONENTS CRITERIA AND A 24 INDICATOR ASSESSMENT SYSTEM FOR THE MANAGEMENT COMPETENCE OF GENERAL SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS

Abstract. *This article addresses the operationalisation of a general secondary school principal's management competence as the capacity to use international assessment data in evidence-informed management. The study aims to clarify the components and criteria of this competence and to design an analytical assessment system comprising 24 indicators of observable professional action. A purposive corpus of 24 regulatory, methodological and scholarly sources was examined through comparative content analysis, functional decomposition and construct mapping. The resulting framework comprises six criteria: strategic and forecasting, pedagogical leadership, information and analytical, organisational and communicative, innovation and digital, and monitoring and reflective. Each criterion is linked to four observable indicators, five types of evidence and a four-level analytical rubric scored from 0 to 3. The study proposes that the six-criterion profile should be the primary result, while the overall score ranging from 0 to 72 should be secondary. A restricted compensation rule is introduced so that a critically low criterion cannot be concealed by stronger performance elsewhere. The system supports diagnostic feedback and individualised professional development. Its proposed thresholds are theoretical and require subsequent expert review and empirical validation.*

Keywords: *school principal, management competence, international assessment programmes, assessment criterion, indicator, analytical rubric, evidence-informed management, pedagogical leadership*

1. Kirish

Xalqaro baholash dasturlari ta'lim natijasi, o'quvchi tajribasi, pedagogik jarayon va maktab sharoiti haqida katta hajmdagi standartlashtirilgan ma'lumotni shakllantiradi. Biroq

bu axborotning maktab rivojiga ta’siri direktor uni qanday o‘qishi, mahalliy dalillar bilan qiyoslashi va pedagogik qarorga aylantirishiga bog‘liq. Shuning uchun direktorning boshqaruv kompetensiyasini lavozim vazifalarini bilish yoki test savollariga javob berish bilangina baholash yetarli emas. Baholash rahbarning muammoni dalil bilan chegaralashi, sabablar haqida tekshiriladigan gipoteza tuzishi, jamoaviy harakatni tashkil etishi va natija bo‘yicha qarorni qayta ko‘rishi kabi kuzatiladigan kasbiy harakatlarni qamrab olishi kerak.

O‘zbekistonda maktab rahbarlarini tayyorlash va rivojlantirishning institutsional sharoiti yangilandi. Davlat maktabi direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik kursida o‘qitish va sertifikatlash tartibi rahbarlikka kirishda boshqaruv tayyorgarligini alohida talabga aylantirdi [1]. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi esa kasbiy ehtiyojni aniqlash, turli shakldagi o‘rganish, faoliyat natijasini monitoring qilish va o‘sishni davomli jarayon sifatida tashkil etishga yo‘naltirilgan [2]. Mazkur ikki yo‘nalish kirishdagi sertifikatlash bilan ish joyidagi rivojlanishni bir xil kompetensiya tili va bir-biriga taqqoslanuvchi baholash dalillari orqali bog‘lash zaruratini yuzaga keltiradi.

Xalqaro baholash kontekstida bunday kompetensiyaning mazmuni test natijasini sharhlashdan kengroqdir. PISA doirasi konstrukt, topshiriq, kontekst, tanlanma va hisobot chegarasini bir butun metodologik tizimda ko‘radi; demak, rahbar ko‘rsatkichning nimani o‘lchashi bilan birga nimani o‘lchamasligini ham anglay olishi lozim [3]. TALIS natijalari o‘qituvchilarning kasbiy o‘rganishi, hamkorligi, qayta aloqa olishi, ish muhiti va rahbarlik amaliyotini o‘zaro bog‘liq tashkiliy sharoitlar sifatida tahlil qiladi [4]. Shu bois xalqaro ma’lumot bilan ishlash axborot-tahliliy malakani pedagogik liderlik, strategik rejalashtirish, kommunikatsiya va refleksiya bilan integratsiyalashni talab etadi.

Zamonaviy rahbarlik standartlarida ham direktor faoliyati ma’muriy nazorat bilan cheklanmaydi. UNESCOning ta’limdagi liderlik bo‘yicha hisobotida rahbarning o‘qitish va o‘rganishga yo‘naltirilgan ta’siri, hamkorlikni shakllantirishi va kontekstga mos o‘zgarishni boshqarishi markaziy o‘rin tutadi [5]. Avstraliya direktorlar standarti rahbarlik amaliyotini kasbiy faoliyat yo‘nalishlari hamda rivojlanish profillari orqali ochadi [6], PSEL esa missiya, o‘qitish, tenglik, professional salohiyat, hamjamiyat va maktabni takomillashtirishni yagona tizimda birlashtiradi [7]. Bu manbalar kompetensiya mezoni faoliyat funksiyasini, indikator esa mazkur funksiyaning kuzatiladigan bajarilishini ifodalashi kerakligini ko‘rsatadi.

Kasbiy kompetensiyani baholashda konstrukt va dalil o‘rtasidagi muvofiqlik hal qiluvchi ahamiyatga ega. Test va baholash standartlari ballning o‘zi emas, undan chiqariladigan xulosaning asoslanganligi va belgilangan maqsad uchun oqibatlarini validlik obyekti sifatida ko‘radi [8]. Ta’lim menejmentida rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat va tahlil o‘zaro bog‘langan siklni tashkil etadi [9]; pedagogik kompetentlik esa bilim, ko‘nikma, munosabat, tajriba va ijodiy harakatning integrativ namoyonini talab qiladi [10]. Shunga ko‘ra, baholash vositasi faqat deklarativ bilimni emas, vaziyatdagi fikrlash jarayoni va yaratilgan faoliyat mahsulini ham dalil sifatida qabul qilishi zarur.

Milliy tadqiqotlarda pedagogik diagnostika natijani aniqlash bilan birga rivojlanish ehtiyojini ochish va qayta aloqa berish vositasi sifatida talqin qilinadi [11]. M U Axmedov

ta’lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etishda ma’lumotni yig‘ish, tahlil qilish va boshqaruv ta’siriga aylantirishning texnologik izchilligini ko‘rsatadi [12], o‘rta ta’lim sifatini esa natija, jarayon va boshqaruv omillari o‘zaro ta’siridagi pedagogik muammo sifatida yoritadi [13]. Muallifning direktorlar malakasini oshirishda monitoringni takomillashtirishga bag‘ishlangan monografiyasida rahbarning tahliliy tayyorgarligi kasbiy rivojlanish mazmuni bilan bevosita bog‘lanadi [14]. Ushbu ishlar maqolada taklif etilayotgan indikatorlarni milliy boshqaruv amaliyotiga moslashtirish uchun muhim tayanch vazifasini bajaradi.

Mavjud standart va tadqiqotlarda rahbarlik funksiyalari batafsil ifodalangan bo‘lsa-da, xalqaro baholash dalili bilan ishlashga mos komponent, mezon, indikator, dalil manbasi, daraja deskriptori va qaror qoidasini yagona baholash arxitekturasida bog‘lash masalasi yetarlicha operatsionlashtirilmagan. Maqolaning maqsadi umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktori boshqaruv kompetensiyasining komponentlari va mezonlarini aniqlashtirish hamda 24 indikatorli analitik baholash tizimini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot savollari quyidagicha belgilandi: kompetensiya qaysi funksional komponentlardan tarkib topadi; har bir komponent qanday kuzatiladigan harakatlar bilan dalillanadi; daraja va umumiy natija qaysi qoidalar asosida talqin qilinishi kerak? Ilmiy farazga ko‘ra, baholash konstruktni mayda xususiyatlarga emas, boshqaruv siklidagi funksional harakatlarga ajratsa hamda bir nechta dalil manbasini uyg‘unlashtirsa, natija kasbiy rivojlanish ehtiyojini aniqroq ko‘rsatadi.

2. Materiallar va metodlar

Tadqiqot nazariy-konstruktiv dizaynda amalga oshirildi. Tahlil korpusi 24 manbadan iborat bo‘lib, unga ikki normativ-huquqiy hujjat, olti xalqaro metodologik va kasbiy standart, olti o‘zbek va rus tilidagi ilmiy-uslubiy manba hamda kompetensiya, pedagogik liderlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror va shkala ishlab chiqishga oid o‘nta xorijiy ilmiy ish kiritildi. Manbalar to‘rtta mezon asosida maqsadli tanlandi: tadqiqot konstruktiga bevosita aloqadorlik, birlamchi yoki nufuzli nashr bo‘lishi, kuzatiladigan xatti-harakatni ajratish imkoniyati va maktab direktori amaliyotiga ko‘chirish salohiyati. Bunday tanlov to‘liq tizimli sharh da’vosini emas, nazariy jihatdan axborotga boy korpus asosida baholash konstruksiyasini yaratishni ko‘zladi.

Kompetensiyani operatsionlashtirishda ikki nazariy nuqta birlashtirildi. Birinchidan, kompetensiya samarali faoliyat bilan sababiy bog‘liq bo‘lgan integrativ individual xususiyat va kasbiy repertuar sifatida qaraldi [15]. Ikkinchidan, baholash akademik bilim miqdoridan ko‘ra real ishda muvaffaqiyatni farqlovchi xatti-harakat namunasiga tayanishi kerakligi qabul qilindi [16]. Shu asosda «boshqaruv kompetensiyasi» direktorning xalqaro va mahalliy dalillarni to‘g‘ri talqin qilib, ularni ta’lim natijasiga qaratilgan strategik, pedagogik, tashkiliy va refleksiv harakatga aylantirishini ta’minlaydigan bilim, ko‘nikma, qadriyat, tajriba va professional mulohazaning integrativ tuzilmasi sifatida belgilandi. Bevosita baholash obyekti mazkur tuzilmaning vaziyatda namoyon bo‘lgan darajasidir.

Qiyosiy kontent-tahlil ikki bosqichda bajarildi. Deduktiv bosqichda rahbarlik standartlari va tadqiqotlaridan strategiya, o‘qitishga rahbarlik, ma’lumotdan foydalanish, insonlar bilan ishlash, innovatsiya hamda takomillashtirish kategoriyalari ajratildi. O‘quv markazli liderlikni baholash modeli rahbar faoliyati bilan o‘qitish sharoiti o‘rtasidagi

bog‘lanishni ochishda mezon bo‘ldi [17], muvaffaqiyatli maktab liderligining kontekst, yo‘nalish belgilash, insonlarni va tashkilotni rivojlantirishga oid da’volari kategoriyalar chegarasini aniqlashtirdi [18]. Induktiv bosqichda xalqaro baholash natijasini maktab qaroriga aylantirish jarayonida zarur bo‘ladigan yangi kodlar, xususan o‘lchov chegarasi, triangulyatsiya, ma’lumot etikasi, raqamli tenglik va refleksiv tuzatish kodlari shakllantirildi.

Funksional dekompozitsiyada har bir komponent rahbar javob beradigan mustaqil boshqaruv savoliga, har bir mezon shu savol doirasidagi kutiladigan sifatga, indikator esa baholovchi ko‘ra yoki faoliyat mahsulidan aniqlay oladigan harakatga aylantirildi. Indikator yozilishida «harakat fe’li + boshqaruv obyekti + sifat sharti + dalil» formulasi qo‘llandi. Masalan, «ma’lumotni biladi» kabi yashirin holat o‘rniga «konstrukt, tanlanma va shkala chegarasini aniqlab, talqin doirasini asoslaydi» shakli tanlandi. Pedagogik liderlik instrumentlarida funksiyani xatti-harakat indikatoriga aylantirish tajribasi [19] hamda rahbarlikni alohida bandlar emas, o‘zaro bog‘langan amaliyotlar profili sifatida o‘lchash yondashuvi [20] ushbu qoidani aniqlashtirishga xizmat qildi.

Dalil modeli besh manbani qamrab oldi: vaziyatli-tahliliy topshiriq, faoliyat mahsuli ekspertizasi, tuzilmalashtirilgan kuzatuv, yarim tuzilmali suhbat va refleksiv o‘zini o‘zi baholash. Ma’lumot savodxonligi adabiyotida savol qo‘yish, ma’lumotni olish, tahlil qilish, talqin etish va harakatga o‘tish yaxlit sikl sifatida izohlanadi [21]. Maktabni takomillashtirishda esa ma’lumotning mazmuni bilan birga hamkorlik, tashkiliy sharoit va foydalanish maqsadi natijaga ta’sir qiladi [22]. Shu sababli bir indikatorni faqat o‘zini o‘zi baholash orqali o‘lchashga yo‘l qo‘yilmadi; yakuniy hukm kamida ikki turdagi, imkon qadar bevosita va mustaqil dalilning mos kelishiga tayanishi lozimligi metodik qoida sifatida belgilandi.

Daraja deskriptorlari xatti-harakatning to‘rtta sifat o‘zgarishi asosida qurildi: topshiriqni tashqi ko‘rsatma bilan takrorlash; tanish vaziyatga moslashtirib bajarish; bir nechta dalilni tahlil qilib mustaqil yechim yaratish; tizimli ta’sirni oldindan ko‘rib, jamoaviy o‘zgarish va refleksiv tuzatishni boshqarish. Samarali ma’lumot jamoalarini yaratish uchun rahbarning maqsad, rol, resurs, psixologik xavfsizlik va monitoringni muvofiqlashtirishi zarurligi bu darajalar o‘rtasidagi tashkiliy farqni ochishga yordam berdi [23]. Shkala yaratish bo‘yicha tavsiyalar asosida bandlarning konstruktni qamrashi, ortiqcha takrorlanmasligi, bir ma’noliligi va keyingi empirik sinovda element xususiyatlarini tekshirish imkoniyati nazorat qilindi [24].

Maqola konstrukt va uning baholash arxitekturasini ishlab chiqish bosqichiga bag‘ishlangan. Shu bois mazmuniy validlik koeffitsienti, baholovchilararo kelishuv, ichki moslik, omilli tuzilma yoki natijaning o‘zgarishga sezgirligi bo‘yicha empirik ko‘rsatkichlar keltirilmaydi. Ular mavjud bo‘lmagan holatda ishonchlilik yoki samaradorlik haqida sonli xulosa chiqarish ilmiy jihatdan asossiz bo‘lardi. Taklif etilgan 24 indikator va nazariy chegara qiymatlari keyingi ekspert bahosi, pilot kodlash va tajriba-sinov natijalarida tekshirilishi kerak. Ushbu chegaralash natijalar bo‘limidagi barcha da’volarning ishlab chiqilgan modelga taalluqli ekanini, direktorlarning real taqsimoti haqidagi empirik da’vo emasligini belgilaydi.

3. Natijalar

3.1 Kompetensiya konstruktining funksional arxitekturasi

Tahlil natijasida boshqaruv kompetensiyasining olti komponentli funksional arxitekturasi shakllantirildi. Strategik-prognostik komponent tashqi va ichki dalillar asosida muammo, ustuvorlik, maqsad, resurs, xavf va monitoring nuqtalarini bog‘lashni ifodalaydi. Pedagogik liderlik komponenti baholash konstruktini dars, o‘quvchi ishi, o‘qituvchining kasbiy o‘rganishi va teng ta’lim imkoniyatiga oid pedagogik muammoga aylantirishni qamrab oladi. Birinchisi tashkilotning qayerga va nima asosida borishini belgilasa, ikkinchisi ushbu yo‘nalishni o‘qitish hamda o‘rganish sifatidagi o‘zgarishga ulaydi. Ularni ajratish strategik reja mavjud bo‘lsa-da, pedagogik yadro o‘zgarmay qolishi yoki aksincha, alohida metodik tashabbuslar umumiy maqsadga birikmasligi xavfini diagnostika qilish imkonini beradi.

Axborot-tahliliy komponent dalilning kelib chiqishi, o‘lchov obyekti, tanlanma va shkala chegarasini tushunishdan boshlanadi. U ma’lumotni guruh va mezon bo‘yicha ajratish, turli manbalarni qiyoslash, korrelyativ signalni sababiy xulosadan farqlash hamda noaniqlikni yashirmasdan hukm chiqarishni talab etadi. Tashkiliy-kommunikativ komponent esa mazkur tahlilni individual mulohazadan jamoaviy qarorga o‘tkazadi: rollarni belgilash, dalil asosidagi muloqotni tashkil etish, natijani manfaatdor tomonlarga tushunarli va etik yetkazish, nizo hamda javobgarlikni boshqarish. Demak, tahlilning sifati faqat statistik to‘g‘rilik bilan emas, tashkilotda u bilan nima sodir bo‘lishi bilan ham belgilanadi.

Innovatsion-raqamli komponent texnologiyani maqsad emas, boshqaruv muammosiga mos vosita sifatida tanlashni nazarda tutadi. Unda ma’lumotlar sifati va integratsiyasi, maxfiylik, xavfsizlik, raqamli tenglik va kichik sinov natijasiga ko‘ra yechimni o‘zgartirish yoki kengaytirish asosiy amaliyotlar hisoblanadi. Monitoring-refleksiv komponent boshlang‘ich holat, jarayon va natija indikatorlarini farqlash, davriylik va mas’ulni belgilash, reja bilan amaldagi holat o‘rtasidagi chetlanish hamda kutilmagan oqibatlarni tahlil qilish, yangi dalil asosida qarorni qayta ko‘rishni qamrab oladi. Bu juftlik innovatsiyani bir martalik raqamlashtirishdan o‘rganadigan va tuzatiladigan boshqaruv jarayoniga aylantiradi.

Qadriyatlar alohida yettinchi komponent sifatida ajratilmadi. Adolat, mas’uliyat, shaffoflik, maxfiylik, inson qadrini hurmat qilish va dalilga halol munosabat har bir komponentning bajarilish sifatini belgilaydigan kesishuvchi o‘lcham deb qabul qilindi. Masalan, guruhlar tafovutini aniqlash axborot-tahliliy harakat bo‘lsa, unga tamg‘alovchi izoh bermaslik va yordam resursini adolatli yo‘naltirish qadriyaviy sifatdir. Xuddi shuningdek, natijani jamoaga yetkazish kommunikativ harakat, shaxsiy ma’lumotni himoya qilish esa uning etik shartidir. Bunday yechim qadriyatni deklarativ savol bilan emas, har bir real boshqaruv harakatining bajarilish usulida baholash imkonini beradi.

Arxitekturaning mantiqiy zanjiri «komponent → mezon → indikator → dalil manbasi → daraja deskriptori → diagnostik qaror» ko‘rinishida qurildi. Komponent baholanadigan mazmun sohasini, mezon shu sohadagi kutiladigan sifatni, indikator kuzatiladigan harakatni, dalil manbasi hukm uchun materialni, deskriptor esa bajarilish sifatini ifodalaydi. Diagnostik qaror ballni e’lon qilish bilan yakunlanmaydi; u qaysi komponentni nima orqali rivojlantirish,

keyingi faoliyatda qanday mahsulot yaratilishi va qaysi muddatda qayta baholanishini ko‘rsatishi kerak. Shu tariqa tizim saralash vositasidan rivojlantiruvchi baholash mexanizmiga o‘tadi.

1-jadval.

Direktor boshqaruv kompetensiyasining olti mezoni va 24 indikatori[15]

Komponent va mezon	Kuzatiladigan indikatorlar	Ustuvor dalil manbalari	Diagnostik markaz
Strategik-prognostik	1. Muammo va ustuvorlikni dalil bilan chegaralaydi. 2. Maqsad, boshlang‘ich holat va kutiladigan natijani bog‘laydi. 3. Resurs, xavf va muqobil ssenariyni asoslaydi. 4. Reja, mezon va monitoring nuqtalarini uyg‘unlashtiradi.	Vaziyatli topshiriq; rivojlantirish rejasi; tahliliy yozuv; suhbat	Dalildan asoslangan va kuzatiladigan strategik yo‘nalish yaratish
Pedagogik liderlik	5. Konstruktni pedagogik muammoga aylantiradi. 6. O‘quvchi ishi va dars dalilini tahlil qiladi. 7. Kasbiy o‘rganish va qayta aloqani tashkil etadi. 8. Pedagogik harakatni tenglik ehtiyojiga moslashtiradi.	O‘quvchi ishi; dars kuzatuvi; metodik yig‘ilish; loyiha mahsuli	Baholash signalini o‘qitish va o‘rganish sifatidagi o‘zgarishga ulash
Axborot-tahliliy	9. Konstrukt, tanlanma va shkala chegarasini aniqlaydi. 10. Ma’lumotni guruh va mezon bo‘yicha ajratadi. 11. Bog‘lanish va sababiylikni farqlab, dalillarni triangulyatsiya qiladi. 12. Noaniqlikni ochib, asoslangan xulosa beradi.	Ma’lumotlar to‘plami; tahliliy ma’lumotnoma; keys; suhbat	Xulosa kuchini ma’lumot sifati va o‘lchov chegarasiga moslashtirish

[15] Tahlil natijalari asosida muallif ishlanmasi.

Komponent va mezon	Kuzatiladigan indikatorlar	Ustuvor dalil manbalari	Diagnostik markaz
Tashkiliy-kommunikativ	13. Jamoa, rol va vakolatni belgilaydi. 14. Dalil asosida hamkorlikdagi qaror yaratadi. 15. Natijani manfaatdor tomonlarga etik va tushunarli yetkazadi. 16. Nizo, qayta aloqa va jamoaviy javobgarlikni boshqaradi.	Yig‘ilish kuzatuvi; rol xaritasi; kommunikatsiya mahsuli; suhbat	Individual tahlilni etik muloqot va jamoaviy ijroga aylantirish
Innovatsion-raqamli	17. Vositani muammo va ehtiyojga mos tanlaydi. 18. Ma’lumot sifati va integratsiyasini ta’minlaydi. 19. Maxfiylik, xavfsizlik va raqamli tenglikni hisobga oladi. 20. Kichik sinov natijasiga ko‘ra yechimni tuzatadi yoki kengaytiradi.	Raqamli yechim loyihasi; ma’lumot auditi; pilot hisoboti; kuzatuv	Texnologik tanlovni pedagogik qiymat, xavfsizlik va tenglik bilan bog‘lash
Monitoring-refleksiv	21. Boshlang‘ich, jarayon va natija indikatorlarini ajratadi. 22. Davriylik, mas’ul va vositani belgilaydi. 23. Chetlanish hamda kutilmagan oqibatni tahlil qiladi. 24. Refleksiv xulosa asosida qarorni qayta ko‘radi.	Monitoring xaritasi; oraliq hisobot; refleksiv yozuv; qayta reja	Harakatni o‘lchash, o‘rganish va dalil asosida tuzatish sikliga aylantirish

3.2 Olti mezon va 24 indikatorning mazmuniy tavsifi

Strategik-prognostik mezonning to‘rt indikatori rahbar tahlilining muammo ta’rifidan monitoring rejasigacha bo‘lgan yaxlitligini tekshiradi. Birinchi indikator muammoni umumiy shikoyat yoki reyting bilan emas, dalil va aniq ta’sir guruhiga tayangan holda chegaralashni talab qiladi. Ikkinchi indikator maqsadning boshlang‘ich holat va o‘lchanadigan natijaga mosligini, uchinchisi resurs, xavf va muqobil ssenariylarning asoslanganligini, to‘rtinchisi reja, mezon hamda monitoring nuqtalari o‘rtasidagi izchillikni baholaydi. Masalan, «o‘qish savodxonligini oshirish» maqsadi yetarli emas; rahbar qaysi guruh, qaysi ko‘nikma, qanday boshlang‘ich dalil va qaysi muddatdagi natijani nazarda tutayotganini ko‘rsatishi kerak.

Pedagogik liderlik mezoni xalqaro baholashdagi konstruktni maktabning o‘qitish amaliyotiga ko‘chirish sifatini aniqlaydi. Rahbar savodxonlik yoki kognitiv amalni faqat test atamasi sifatida takrorlamasdan, uni o‘quvchi bajarishi kerak bo‘lgan fikrlash va faoliyatga aylantiradi. Keyin o‘quvchi ishlari, topshiriqlar va dars dalilini tahlil qilib, muammoning

o‘qitish bilan bog‘liq jihatini aniqlaydi. Uchinchi indikator metodik yig‘ilishni axborot berishdan kasbiy o‘rganish va dalilga asoslangan qayta aloqa maydoniga aylantirishni baholaydi. To‘rtinchi indikator umumiy yechimning turli guruh ehtiyojiga moslashishini talab qiladi. Natijada rahbarlikning pedagogik qiymati hujjat soni bilan emas, o‘qituvchi amaliyoti va o‘quvchi imkoniyatidagi ko‘zlangan o‘zgarish bilan bog‘lanadi.

Axborot-tahliliy mezonda birinchi indikator noto‘g‘ri birlikka xulosa ko‘chirish xavfini kamaytiradi. Direktor mamlakat yoki tanlanma darajasidagi natijani alohida maktab yoki o‘quvchining aniq tashxisi sifatida talqin qilmasligi kerak. Ikkinchi indikator o‘rtacha qiymat ortidagi guruhlar, taqsimot va mezon tafovutini ochadi. Uchinchi indikator bitta bog‘lanishni sabab deb e’lon qilish o‘rniga davomat, o‘quvchi ishi, dars kuzatuvi, so‘rov va hujjat dalillarini triangulyatsiya qilishni talab etadi. To‘rtinchi indikator esa xulosa aniqligiga mutanosib tilni qo‘llashni baholaydi: «isbotlandi» degan qat’iy hukm o‘rniga «mazkur dalillar ehtimoliy izohni qo‘llab-quvvatlaydi va qo‘shimcha tekshiruvni talab qiladi» kabi chegaralangan xulosa yuqoriroq sifat belgisi bo‘ladi.

Tashkiliy-kommunikativ mezon qaror qanday ijtimoiy jarayonda shakllanishini baholaydi. Vazifa, vakolat va mas’ulning aniq taqsimlanishi jamoaviy ishni nomigagina tuzilgan guruhdan farqlaydi. Dalilni muhokama qilishda rahbar tayyor xulosani majburan qabul qildirmaydi; u turli izohlarni solishtirish, qarshi dalilni eshitish va kelishilgan qaror mezonlarini belgilashga sharoit yaratadi. Natijani ota-ona, pedagog yoki hududiy boshqaruv organiga yetkazishda mazmun, til va tafsilot auditoriyaga moslashtiriladi, biroq dalil buzib ko‘rsatilmaydi. Nizo yuzaga kelganda shaxsni emas, muammo va dalilni muhokama qilish, qayta aloqa kanalini saqlash hamda jamoaviy javobgarlikni mustahkamlash strategik-transformativ darajaning muhim belgisidir.

Innovatsion-raqamli mezon qurilma yoki dastur mavjudligini emas, yechimning boshqaruv va pedagogik muammoga mosligini tekshiradi. Rahbar platformani tanlashdan oldin foydalanuvchi ehtiyoji, ish jarayoni va kutiladigan o‘zgarishni belgilashi lozim. Turli bazadagi yozuvlarning mosligi, yo‘qolgan qiymatlar, takroriy ma’lumot va yangilanish davri tekshirilmasa, chiroyli panel noto‘g‘ri qarorni tezlashtirishi mumkin. Maxfiylik, kirish huquqi, kiberxavfsizlik va raqamli tenglik alohida sifat shartlari sifatida baholanadi. Yechim avval cheklangan sharoitda sinovdan o‘tkazilib, foydalanuvchi tajribasi va natijaga ko‘ra tuzatilishi, faqat shundan keyin kengaytirilishi kerak.

Monitoring-refleksiv mezon harakat rejasining o‘rganish sikliga aylanishini ta’minlaydi. Boshlang‘ich indikator muammoning dastlabki holatini, jarayon indikatori rejalashtirilgan ishning bajarilishini, natija indikatori esa ko‘zlangan o‘zgarishni ko‘rsatadi; ularni aralashtirish «tadbir o‘tkazildi» degan ma’lumotni ta’limiy natija deb qabul qilishga olib keladi. Keyingi indikator monitoring davriyligi, mas’ul, vosita va ma’lumot sifatini belgilaydi. Uchinchi indikator rejadan chetlanish bilan birga kutilmagan ijobiy yoki salbiy oqibatni tahlil qiladi. To‘rtinchi indikator refleksiv xulosaning real qaror o‘zgarishiga olib kelishini talab etadi. Qarorni o‘zgartirish xato belgisi emas, yangi dalilga professional javob sifatida talqin qilinadi.

Besh dalil manbasi bir-birining cheklovini qoplaydi. Vaziyatli-tahliliy topshiriq nazorat qilinadigan bir xil sharoitda fikrlashni solishtirishga imkon beradi, ammo real ijroni to‘liq ko‘rsatmaydi. Faoliyat mahsuli, masalan tahliliy ma’lumotnoma, maktabni rivojlantirish rejasi yoki monitoring xaritasi real ish natijasini ochadi, biroq uning aynan kim tomonidan yaratilganini aniqlashtirish talab etiladi. Kuzatuv hamkorlik va muloqotni ko‘rsatadi, suhbat qaror ortidagi asosni ochadi, refleksiv o‘zini o‘zi baholash esa rahbarning o‘z rivojlanishini anglashiga yordam beradi. Shu sababli baholovchi har bir indikator uchun oldindan belgilangan dalil xaritasiga amal qiladi va bitta manba bilan qat’iy hukm chiqarmaydi.

Baholash topshirig‘i «to‘g‘ri javob»ni tanlashdan ko‘ra mahsulot yaratishga yo‘naltiriladi. Masalan, direktorga funksional savodxonlik bo‘yicha agregat natija, uch guruh kesimidagi tafovut, o‘qituvchi so‘rovi, davomat va ikki dars kuzatuvi beriladi. Undan muammoni chegaralash, ma’lumot cheklovini ko‘rsatish, kamida ikki muqobil gipoteza tuzish, tekshiruv rejasini, jamoa rollarini, pedagogik harakatni va monitoring indikatorlarini ishlab chiqish so‘raladi. Bitta topshiriq bir nechta mezon bo‘yicha dalil berishi mumkin, lekin har bir ball alohida indikator deskriptoriga tayangan holda qo‘yiladi. Bu qoida halo-effektni, ya’ni umumiy taassurot sabab barcha bandlarga bir xil yuqori yoki past ball berish xavfini kamaytiradi.

3.3 To‘rt darajali rubrika va diagnostik qaror qoidalari

Har bir indikator 0 dan 3 ballgacha analitik rubrika asosida baholanadi. Boshlang‘ich-reproduktiv darajada rahbar vazifani takrorlaydi yoki tashqi ko‘rsatmaga qaram bo‘ladi, dalil va qaror o‘rtasidagi bog‘lanish yetarli emas. Funksional-adaptiv darajada tanish vaziyat uchun amaliy yechim mavjud, biroq muqobil izoh, noaniqlik yoki tizimli oqibat cheklangan. Analitik-produktiv darajada rahbar bir nechta dalilni mustaqil tahlil qilib, asoslangan mahsulot yaratadi va tanlovini izohlaydi. Strategik-transformativ darajada u uzoq muddatli hamda tizimli ta’sirni ko‘radi, jamoani o‘rganishga safarbar etadi, etik xavflarni boshqaradi va monitoring natijasida qarorni yangilaydi.

Hisoblash ikki darajada amalga oshiriladi. Har bir mezonning balli shu komponentga tegishli to‘rt indikator yig‘indisidan iborat bo‘lib, 0 dan 12 gacha qiymat oladi: $Cj = \Sigma xij$. Umumiy ball 24 indikator yig‘indisi sifatida $T = \Sigma xij$ formulasi bilan hisoblanadi va 0 dan 72 gacha o‘zgaradi. Taqqoslash uchun umumiy o‘rtacha ko‘rsatkich $M = T / 24$, mezon o‘rtachasi esa $Mj = Cj / 4$ orqali 0 dan 3 gacha standartlashtiriladi. Nazariy oraliqlar M uchun 0,00–0,74; 0,75–1,49; 1,50–2,24 va 2,25–3,00 etib belgilandi. Butun ballarda ular mos ravishda T = 0–17, 18–35, 36–53 va 54–72 diapazonlariga to‘g‘ri keladi. Mezon kesimida Cj = 0–2, 3–5, 6–8 va 9–12 chegaralari qo‘llanadi.

Umumiy indeks kompetensiya haqida ixcham axborot beradi, biroq olti komponentning farqini yashirishi mumkin. Shu sababli baholashning birlamchi natijasi olti mezonli profil, umumiy ball esa ikkilamchi natija deb belgilandi. Masalan, umumiy o‘rtacha 2,30 bo‘lgan direktor strategik-transformativ diapazonga kirishi mumkin, lekin axborot-tahliliy mezon o‘rtachasi 0,50 bo‘lsa, xalqaro natijani noto‘g‘ri talqin qilish xavfi saqlanadi. Bunday holatda yuqori umumiy yorliq qo‘yish o‘rniga «umumiy salohiyat yuqori, axborot-tahliliy komponent kritik rivojlanish zonasida» degan ikki qismli xulosa beriladi. Kompensatsiyani cheklash

qoidasi kuchli komponentlarning zaif va xavfli sohani statistik jihatdan yashirishiga yo‘l qo‘ymaydi.

Strategik-transformativ umumiy xulosa uchun faqat M ≥ 2,25 bo‘lishi yetarli emasligi taklif qilindi: hech bir mezonning o‘rtachasi 1,50 dan past bo‘lmasligi kerak. Agar istalgan mezon Mj < 0,75 bo‘lsa, u kritik rivojlanish ehtiyoji sifatida alohida belgilanadi; Mj 0,75–1,49 oralig‘ida bo‘lsa, maqsadli qo‘llab-quvvatlash talab qilinadi. Bu qoida ayniqsa dalilni sabab deb noto‘g‘ri talqin qilish, maxfiylikni buzish yoki monitoringni natija bilan almashtirish kabi yuqori oqibatli kamchiliklarda muhim. Daraja xulosasi baholovchining umumiy taassurotiga emas, har bir indikator bo‘yicha qayd etilgan dalil va deskriptorga tayanishi shart.

2-jadval.

To‘rt darajali analitik rubrika va nazariy talqin chegaralari[16]

Daraja va ball	Nazariy oraliq	Kuzatiladigan umumiy deskriptor	Diagnostik qaror
Boshlang‘ich-reproduktiv 0 ball	M 0,00–0,74 T 0–17 Cj 0–2	Harakat yo‘q, parchali yoki tashqi ko‘rsatmaga qaram; dalil bilan qaror bog‘lanmagan; xulosa chegarasi ko‘rsatilmagan.	Kritik asosiy ehtiyojni ajratish; namuna, yo‘riqnoma va bevosita mentorlik bilan boshlash.
Funksional-adaptiv 1 ball	M 0,75–1,49 T 18–35 Cj 3–5	Tanish vaziyatda amaliy yechim mavjud; tahlil bir manba yoki odatiy tartib bilan cheklangan; muqobil izoh va tizimli oqibat yetarli emas.	Maqsadli mashq va keys; dalil manbalarini kengaytirish; mahsulot bo‘yicha qayta aloqa.
Analitik-produktiv 2 ball	M 1,50–2,24 T 36–53 Cj 6–8	Bir nechta dalil mustaqil tahlil qilinadi; asoslangan yechim va sifatli mahsulot yaratiladi; tanlov va xulosa chegarasi izohlanadi.	Murakkab kontekstga ko‘chirish; jamoaviy tatbiq va monitoringni kuchaytirish.
Strategik-transformativ 3 ball	M 2,25–3,00 T 54–72 Cj 9–12	Tizimli va uzoq muddatli ta’sir oldindan ko‘riladi; jamoaviy o‘zgarish, etik xavf, monitoring va refleksiv tuzatish uyg‘un boshqariladi.	Tajriba almashish va mentorlik; innovatsiyani dalil asosida kengaytirish. Umumiy daraja uchun barcha Mj ≥ 1,50 sharti.

[16] Tahlil natijalari asosida muallif ishlanmasi.

Diagnostik hisobot to‘rtta elementdan iborat bo‘lishi lozim: olti mezon profili; har bir past indikator uchun kuzatilgan dalil; ustuvor rivojlanish maqsadi va amaliy topshiriq; qayta baholash muddati va kutiladigan mahsulot. Masalan, «bog‘lanish va sababiylikni farqlash» indikatori 1 ball bo‘lsa, tavsiya umumiy statistika kursi bilan cheklanmaydi. Direktorga real maktab ma’lumotida kamida uch muqobil izoh tuzish, ularni davomat, o‘quvchi ishi va dars kuzatuvi orqali tekshirish, xulosa chegarasini tahliliy yozuvda ko‘rsatish vazifasi beriladi. Shunda ball rivojlanish ehtiyojini aniq ish vazifasiga aylantiradi.

Taklif etilgan chegaralar normativ yoki empirik me’yor emas. Ularning keyingi tekshiruvi ketma-ket olib borilishi zarur: ekspertlar orqali indikatorning zarurligi va aniqligini baholash; kichik pilotda topshiriq va kodlash yo‘riqnomasini sinash; ikki mustaqil baholovchi kelishuvini aniqlash; har bir mezon ichidagi bandlar tuzilmasini tahlil qilish; olti komponentli modelning ma’lumotga mosligini tekshirish; guruhlar va vaqt bo‘yicha o‘lchov barqarorligini baholash; kasbiy rivojlanishdan keyingi o‘zgarishga sezgirlikni aniqlash. Faqat shu dalillar yig‘ilgach, chegara qiymatlari qayta kalibrlanishi va sertifikatlash kabi yuqori oqibatli qarorlarda qo‘llash masalasi ko‘rib chiqilishi mumkin.

4 Muhokama

Olingan natija boshqaruv kompetensiyasini umumiy shaxsiy sifatlar ro‘yxatidan faoliyat arxitekturasiga o‘tkazadi. Strategik fikrlash, muloqot yoki raqamli savodxonlik alohida deklarativ sifat bo‘lib qolmaydi; har biri xalqaro va mahalliy dalil bilan bajariladigan boshqaruv funksiyasiga bog‘lanadi. Bu jihat kompetensiyaning samarali ish faoliyatida namoyon bo‘lishi haqidagi yondashuv bilan uyg‘un. Shu bilan birga model direktor ishini faqat natija ko‘rsatkichi orqali baholashdan farq qiladi. O‘quvchi natijasiga ko‘plab maktabdan tashqari omillar ta’sir qilgani uchun rahbarning mas’uliyati yakuniy ballning o‘zida emas, dalilni talqin qilish, adolatli sharoit yaratish va yaxshilanish jarayonini boshqarish sifatida kuzatiladi.

Olti komponent xalqaro rahbarlik standartlaridagi asosiy yo‘nalishlarni saqlagan holda ularni xalqaro baholash bilan ishlash sharoitiga moslashtiradi. Strategik-prognostik va pedagogik liderlik komponentlari yo‘nalish belgilash hamda o‘qitishga rahbarlikni, tashkiliy-kommunikativ komponent insonlar va hamjamiyat bilan ishlashni, monitoring-refleksiv komponent esa maktabni uzluksiz takomillashtirishni ifodalaydi. Modelning o‘ziga xos tomoni axborot-tahliliy hamda innovatsion-raqamli komponentlarning mustaqil mezon sifatida batafsil ochilganidir. Xalqaro baholashdagi tanlanma, shkala, kontekst va noaniqlikni tushunmasdan strategik qaror yuzaki bo‘lib qolishi, raqamli vosita etik hamda tenglik shartlarisiz yangi xavf yaratishi mumkin.

24 indikatorning soni ham nazariy, ham amaliy muvozanatni ko‘zlaydi. Har bir komponent uchun to‘rtta indikator mazmunni faqat bitta umumiy band bilan baholash xavfini kamaytiradi, biroq instrumentni kundalik amaliyot uchun haddan tashqari og‘irlashtirmaydi. Indikatorlar bilim, amal, etik shart va refleksiyani bir bandga sun’iy yig‘maydi; aksincha, har biri hukm chiqarishga yetarli aniq harakatni ifodalaydi. Shunga qaramay, yakuniy formatning davomiyligi va kognitiv yukini pilot sinovda tekshirish talab qilinadi. Ayrim indikatorlar bir

vaziyatda birgalikda namoyon bo‘lsa ham, baholash protokolida ularning dalili alohida qayd etilishi kerak.

Ko‘p manbali dalil modeli natijaning rivojlantiruvchi qiymatini oshiradi. O‘zini o‘zi baholash rahbar refleksiyasini qo‘llab-quvvatlaydi, lekin ijtimoiy maqbullik ta’siriga moyil; faoliyat mahsuli real amaliyotni ko‘rsatadi, lekin kontekst va mualliflikni aniqlashtirish kerak; vaziyatli topshiriq solishtirishni kuchaytiradi, biroq kundalik bosimni to‘liq takrorlamaydi. Suhbat va kuzatuv ushbu bo‘shliqlarni qisman to‘ldiradi. Triangulyatsiya barcha dalil aynan bir xil bo‘lishini emas, ular o‘rtasidagi moslik va tafovutni izohlashni anglatadi. Masalan, yuqori o‘zini o‘zi baholash bilan zaif faoliyat mahsuli o‘rtasidagi farqning o‘zi refleksiv kompetensiya uchun muhim diagnostik signal bo‘lishi mumkin.

Taklif etilgan tizim menejerlik kurslari va uzluksiz kasbiy rivojlantirish o‘rtasida umumiy o‘lchov tilini yaratishi mumkin. Boshlang‘ich diagnostika olti mezon profilini beradi; individual rivojlanish rejasi eng past yoki eng yuqori oqibatli indikatorga yo‘naltiriladi; kurs davomida vaziyatli topshiriq va real faoliyat mahsuli yaratiladi; mentorlikda shu mahsulot bo‘yicha qayta aloqa beriladi; yakunda ayni indikator yangi dalil bilan qayta baholanadi. Bunday izchillik kursni tinglangan mavzular soni bilan emas, kasbiy harakatdagi o‘zgarish bilan bog‘laydi. Tashkilot darajasida umumlashtirish faqat anonim va yetarli guruhlar kesimida amalga oshirilishi, individual profil rivojlanish maqsadidan tashqari qo‘llanmasligi kerak.

Baholashning texnik sifati keyingi bosqichda alohida dalillar zanjiri bilan tasdiqlanishi lozim. Ekspert bahosi indikatori konstruktga aloqadorligini ko‘rsatadi, ammo olti komponentli tuzilmani isbotlamaydi. Baholovchilararo kelishuv kodlashning takrorlanuvchanligini bildiradi, lekin xulosaning pedagogik foydasini kafolatlamaydi. Ichki moslik juda yuqori chiqishi ba’zan bandlarning takroriyligini anglatishi mumkin; shu bois umumiy koeffitsientdan ko‘ra har bir mezon va baholovchi jarayonini alohida tekshirish muhim. Omilli tahlil, tashqi mezon bilan bog‘lanish, vaqt bo‘yicha barqarorlik va rivojlantirish ta’siriga sezgirlik birgalikdagina natijadan chiqariladigan xulosani mustahkamlaydi.

Tadqiqotning uchta cheklovi mavjud. Birinchidan, manbalar maqsadli tanlangani sabab korpus barcha rahbarlik modellarini qamrab olmaydi. Ikkinchidan, komponentlar va indikatorlar nazariy sintez mahsuli bo‘lib, ularning tili turli hudud, maktab turi va rahbarlik tajribasida bir xil tushunilishi hali empirik tekshirilmagan. Uchinchidan, taklif etilgan daraja chegaralari qulay talqin uchun qurilgan nazariy diapazonlardir; ular real taqsimot, topshiriq qiyinligi va baholash xatosi aniqlanmasdan yuqori oqibatli qarorga asos bo‘la olmaydi. Shu sababli maqola tizimning «validligi isbotlandi» degan xulosani bermaydi, balki tekshirilishi mumkin bo‘lgan konstrukt va aniq validatsiya vazifalarini taqdim etadi.

Keyingi tadqiqot bosqichida ekspertlar bilan kognitiv intervyu va mazmuniy baholash, cheklangan pilotda kodlash yo‘riqnomasini aniqlashtirish, so‘ng direktorlar tanlanmasida ko‘p manbali dalil yig‘ish maqsadga muvofiq. Dissertatsiya doirasida rejalashtirilgan 358 nafar direktor ishtirokidagi tajriba-sinovda ayni respondentlar 2023/2024, 2024/2025 va 2025/2026-o‘quv yillaridagi aniqlovchi, ta’kidlovchi va rivojlantiruvchi bosqichlarda

kuzatiladi. Bu 358 ni har bosqich uchun alohida respondent sifatida ko‘paytirishni emas, vaqt bo‘yicha takroriy o‘lchov dizaynini anglatadi. Mazkur maqolada ushbu tanlanmaning natijalari berilmagan; ular baholash vositasi ekspertiza va pilot tekshiruvdan o‘tgach, alohida empirik nashrda matematik-statistik tahlil bilan taqdim etilishi kerak.

5 Xulosa va amaliy tavsiyalar

Tadqiqot natijasida umumiy o‘rta ta’lim muassasasi direktori boshqaruv kompetensiyasining strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy, tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli va monitoring-refleksiv komponentlardan iborat funksional tuzilmasi asoslandi. Ushbu olti komponent baholash mezoniga, har bir mezon to‘rtta kuzatiladigan indikatorga aylantirildi. Ilmiy natijaning asosiy jihati 24 banddan iborat ro‘yxatning o‘zida emas, «komponent → mezon → indikator → dalil → deskriptor → qaror» zanjirining yaratilganidadir. Bu zanjir abstrakt kompetensiyani baholovchi qayd eta oladigan faoliyat va rivojlantiruvchi qayta aloqa bilan bog‘laydi.

Baholashda vaziyatli-tahliliy topshiriq, faoliyat mahsuli, kuzatuv, suhbat va refleksiv o‘zini o‘zi baholashdan kamida ikkitasini uyg‘unlashtirish tavsiya etiladi. Har bir indikator 0–3 ballik analitik rubrika bilan baholanadi, biroq yakuniy xulosa faqat 0–72 oralig‘idagi umumiy ballga tayanmaydi. Olti mezon profili birlamchi natija bo‘lishi, past mezonni yuqori mezon bilan yashirmaydigan kompensatsiyani cheklash qoidasi qo‘llanishi kerak. Natija dalil qaydi, rivojlanish vazifasi, kutiladigan faoliyat mahsuli va qayta baholash sanasi bilan birga berilgandagina diagnostik qiymat kasb etadi.

Menejerlik o‘quv kurslarida 24 indikator kirish diagnostikasi va yakuniy faoliyat topshirig‘i uchun umumiy spetsifikatsiya sifatida qo‘llanishi mumkin. Bunda barcha tinglovchiga bir xil mazmun berish o‘rniga mezon profili asosida differensial modul tanlanadi. Masalan, axborot-tahliliy ko‘rsatkichlari past rahbar uchun tanlanma, shkala, triangulyatsiya va sababiy talqin bo‘yicha amaliy keys; pedagogik liderlik ko‘rsatkichi past rahbar uchun o‘quvchi ishi, dars dalili va metodik qayta aloqa asosidagi loyiha belgilanadi. Mentor va tinglovchi bir xil deskriptorlardan foydalansa, qayta aloqa umumiy tavsiyadan aniq kasbiy harakatga o‘tadi.

Amaliy joriy etishdan oldin indikatorlar mustaqil ekspertlar tomonidan mazmuniy va lingvistik baholanishi, baholovchilar uchun dalil misollari hamda chegara holatlari keltirilgan kodlash qo‘llanmasi ishlab chiqilishi lozim. Pilot bosqichda topshiriq davomiyligi, tushunarliligi, baholovchi kelishuvi va yetishmaydigan dalil holatlari aniqlanadi. Empirik bosqichda mezonlar tuzilmasi, ishonchlilik, guruhlar bo‘yicha o‘lchov tengligi va rivojlantirishga sezgirlik tekshiriladi. Faqat ushbu dalillar asosida nazariy daraja chegaralari qayta kalibrlanishi, instrumentning sertifikatlash yoki attestatsiya kabi yuqori oqibatli qo‘llanish doirasi belgilanishi mumkin.

Tizimning asosiy amaliy maqsadi direktorlarni reytinglash emas, xalqaro baholash ma’lumotini maktabni yaxshilashga xizmat qiladigan professional fikrlash va jamoaviy harakatga aylantirishdir. Shuning uchun individual natijalar maxfiyligi ta’minlanishi, rivojlanish maqsadidagi ma’lumot jazolovchi qarorga avtomatik ko‘chirilmasligi, hududiy umumlashmalar esa faqat anonim va yetarli guruh kesimida berilishi zarur. Shu shartlarda 24

indikatorli tizim direktorning qaysi bilimga egaligini emas, dalil bilan qanday boshqaruv ishini bajara olishini ko‘rsatadigan va keyingi kasbiy o‘sish yo‘lini aniqlaydigan mexanizm bo‘lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida: 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qaror. URL: https://lex.uz/uz/docs/-6705811.

2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Maktabgacha va maktab ta’limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida: 2024-yil 20-dekabrdagi 867-son qaror. URL: https://lex.uz/uz/docs/-7271575.

3. OECD. PISA 2025 Assessment and Analytical Framework. Paris: OECD Publishing, 2026. https://doi.org/10.1787/86c36975-en.

4. OECD. Results from TALIS 2024: The State of Teaching. Paris: OECD Publishing, 2025. 306 p. https://doi.org/10.1787/90df6235-en.

5. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education: Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024.

6. Australian Institute for Teaching and School Leadership. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. Melbourne: AITSL, 2014.

7. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: NPBEA, 2015.

8. American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. Standards for Educational and Psychological Testing. Washington, DC: AERA, 2014.

9. Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti. Toshkent: Voris-nashriyot, 2012. 168 b.

10. Muslimov N.A., Usmonboyeva M.H., Sayfurov D.M., To‘rayev A.B. Pedagogik kompetentlik va kreativlik asoslari. Toshkent: Sano-standart, 2015. 120 b.

11. Abdullayeva Sh.A. Pedagogik diagnostika. Toshkent: Innovatsiya-Ziyo, 2021. 230 b.

12. Axmedov M.U. Xalq ta’limi tizimida ta’lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etish texnologiyasi // Ta’lim va innovatsion tadqiqotlar. 2023. № 5. B. 118–123.

13. Axmedov M.U. Качество среднего образования как педагогическая проблема // Образование и инновационные исследования. 2023. № 10. С. 89–92.

14. Axmedov M.U. Umumta’lim maktab direktorlarining malakasini oshirishda ta’lim sifati monitoringini takomillashtirish: monografiya. Toshkent: Olam Print, 2025.

15. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley and Sons, 1982. 308 p.

16. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence // American Psychologist. 1973. Vol. 28, No. 1. P. 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092.

17. Goldring E., Porter A.C., Murphy J., Elliott S.N., Cravens X. Assessing Learning-Centered Leadership: Connections to Research, Professional Standards, and Current Practices // Leadership and Policy in Schools. 2009. Vol. 8, No. 1. P. 1–36. https://doi.org/10.1080/15700760802014951.

18. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited // School Leadership and Management. 2020. Vol. 40, No. 1. P. 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077.

19. Hallinger P., Murphy J. Assessing the Instructional Management Behavior of Principals // The Elementary School Journal. 1985. Vol. 86, No. 2. P. 217–247. https://doi.org/10.1086/461445.

20. Hallinger P., Wang W.C., Chen C.W., Li D. Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale. Cham: Springer, 2015. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3.

21. Mandinach E.B., Gummer E.S. Data Literacy for Educators: Making It Count in Teacher Preparation and Practice. New York: Teachers College Press, 2016. 176 p.

22. Schildkamp K. Data-Based Decision-Making for School Improvement: Research Insights and Gaps // Educational Research. 2019. Vol. 61, No. 3. P. 257–273. https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716.

23. Schildkamp K., Poortman C.L., Ebbeler J., Pieters J.M. How School Leaders Can Build Effective Data Teams: Five Building Blocks for a New Wave of Data-Informed Decision Making // Journal of Educational Change. 2019. Vol. 20. P. 283–325. https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-3.

24. DeVellis R.F., Thorpe C.T. Scale Development: Theory and Applications. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2021. 320 p.