

**XALQARO BAHOLASH MA'LUMOTLARI ASOSIDA MAKTAB
DIREKTORLARINING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI
RIVOJLANTIRISHNING STRUKTURAVIY-FUNKSIONAL MODELI**

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Rahmonova Xusniobod Valeriy qizi

Annotatsiya. Maqolada xalqaro baholash dasturlarining natija va kontekst ma'lumotlarini maktabni takomillashtirish qarorlariga aylantirishga yo'naltirilgan direktor boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish modeli ishlab chiqildi. Tadqiqotning maqsadi modelning tarkibiy bloklari, ular o'rtasidagi funksional aloqalar, amalga oshirish mexanizmlari va pedagogik shartlarini nazariy jihatdan asoslashdan iborat. Nazariy-konstruktiv dizaynda 24 ta normativ, metodologik va ilmiy manba maqsadli tanlanib, qiyosiy kontent-tahlil, funksional dekompozitsiya, konstrukt xaritalash va strukturaviy-funksional modellashtirish usullari qo'llandi. Natijada maqsadli-metodologik, diagnostik-analitik, mazmunijarayonli, hamkorlik va resurs, monitoring-refleksiv hamda natijaviy bloklardan iborat olti blokli model taklif etildi. Modelda individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi bilan maktabni takomillashtirish sikli ish joyidagi yagona daliliy mahsulot orqali tutashtirildi. Diagnostik-analitik, ma'lumotga asoslangan strategik qaror, ish joyidagi kasbiy rivojlanish va pedagogik liderlik, tashkiliy-kommunikativ hamkorlik hamda raqamli monitoring va refleksiv tuzatish mexanizmlari kirish-jarayon-natija zanjirida izohlandi. Rivojlanish natijalarini individual, faoliyat va tashkiliy darajalarda qayd etish, modelning invariant yadrosini saqlagan holda hududiy va maktab kontekstiga moslashtirish mezonlari belgilandi. Model keyingi ekspert va empirik validatsiya uchun nazariy asos sifatida tavsiya etiladi.

Kalit so'zlar: maktab direktori, boshqaruv kompetensiyasi, xalqaro baholash dasturlari, strukturaviy-funksional model, rivojlantirish mexanizmi, pedagogik shart, ma'lumotga asoslangan qaror, monitoring va refleksiya

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ НА ОСНОВЕ
ДАННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Аннотация. В статье разработана модель развития управленческих компетенций директора школы, направленная на преобразование результатов и контекстных данных международных оценочных исследований в решения по совершенствованию школы. Цель исследования состоит в теоретическом обосновании структурных блоков модели, функциональных связей между ними, механизмов реализации и педагогических условий. В теоретико-конструктивном дизайне целенаправленно отобраны 24 нормативных, методологических и научных источника; применены сравнительный контент-анализ, функциональная

декомпозиция, картирование конструкта и структурно-функциональное моделирование. Предложена модель из шести блоков: целевого и методологического, диагностико-аналитического, содержательно-процессуального, сотрудничества и ресурсов, мониторингово-рефлексивного и результативного. Индивидуальная траектория профессионального развития и цикл совершенствования школы соединены единым доказательным продуктом, создаваемым на рабочем месте. Пять механизмов реализации представлены как взаимосвязанная цепь «вход–процесс–результат». Определены индивидуальный, деятельностный и организационный уровни результата, а также условия контекстной адаптации при сохранении инвариантного ядра модели. Модель рекомендуется как основание для последующей экспертной и эмпирической валидации.

Ключевые слова: директор школы, управленческая компетенция, международные оценочные исследования, структурно-функциональная модель, механизм развития, педагогическое условие, решения на основе данных, мониторинг и рефлексия

A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODEL FOR DEVELOPING SCHOOL PRINCIPALS' MANAGEMENT COMPETENCIES THROUGH INTERNATIONAL ASSESSMENT DATA

Abstract. This article develops a model for strengthening school principals' management competencies by converting outcome and contextual data from international assessments into school-improvement decisions. The study aims to substantiate the model's structural blocks, functional relationships, implementation mechanisms and pedagogical conditions. A purposive corpus of 24 regulatory, methodological and scholarly sources was examined through comparative content analysis, functional decomposition, construct mapping, and structural-functional modelling. The proposed model comprises six blocks: goal and methodology, diagnostic and analytical, content and process, collaboration and resources, monitoring and reflection, and outcomes. It connects an individual professional development trajectory with a school-improvement cycle through a shared, workplace-based evidence product. Five implementation mechanisms are arranged as an input–process–output chain: diagnostic analysis, data-informed strategic decision-making, workplace professional learning and pedagogical leadership, organisational communication and collaboration, and digital monitoring with reflective adjustment. Outcomes are specified at individual, activity and organisational levels. Criteria are also proposed for contextual adaptation while preserving the invariant core of the model. The model provides a theoretical basis for subsequent expert review and empirical validation.

Keywords: school principal, management competence, international assessment programmes, structural-functional model, development mechanism, pedagogical condition, data-informed decision-making, monitoring and reflection

1 KIRISH

Xalqaro baholash dasturlari ta’lim tizimiga standartlashtirilgan natija ko’rsatkichlari bilan birga o’quvchi, o’qituvchi, maktab muhiti va resurslarga oid kontekst ma’lumotlarini ham taqdim etadi. Bu ma’lumot maktab direktoriga tayyor boshqaruv qarorini bermaydi. Uning amaliy qiymati rahbar ko’rsatkichning metodologik chegarasini tushunishi, uni maktabdagi mahalliy dalillar bilan tekshirishi, jamoa bilan muammoni aniqlashtirishi va nazorat qilinadigan o’zgarishni tashkil etishi orqali yuzaga keladi. Shu sababli xalqaro baholash ma’lumotidan foydalanish direktorning alohida axborot-tahliliy ko’nikmasi emas, strategik fikrlash, pedagogik liderlik, hamkorlik, raqamli boshqaruv va refleksiyaning bog’lovchi integrativ boshqaruv kompetensiyasi sifatida qaralishi lozim.

O‘zbekistonda maktab rahbarlarini kasbiy tayyorlashning institutsional asosi yangilanmoqda. Direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik kursida o’qitish va sertifikatlash boshqaruv tayyorgarligini rahbarlikka kirishning muhim shartiga aylantirdi [1]. Uzlaksiz kasbiy rivojlantirishga oid yangi tartib kasbiy ehtiyojni aniqlash, individual rivojlanish, turli ta’lim shakllari va faoliyat natijasini monitoring qilishni bir jarayon sifatida belgilaydi [2]. Biroq sertifikatlashda aniqlangan profil, malaka oshirish mazmuni va ish joyida maktabni yaxshilash faoliyati o’zaro bog’lanmasa, o’qish natijasi lavozimdagi barqaror xulq-atvorga ko’chmasligi mumkin. Demak, muammo faqat yangi modul yaratishda emas, diagnostika, o’rganish, amaliy harakat va monitoringni funksional tizimga birlashtirishdadir.

PISAning baholash va tahlil doirasi konstrukt, mazmun, kontekst, instrument va natijani talqin qilish qoidalarini o’zaro bog’liq tizimda ko’rsatadi [3]. TALIS ma’lumotlari esa kasbiy o’rganish, o’qituvchilar hamkorligi, qayta aloqa, maktab iqlimi va rahbarlik amaliyotini bir-biridan ajratib bo’lmaydigan tashkiliy omillar sifatida tahlil qilishga imkon beradi [4]. Ushbu metodologik pozitsiya direktorni xalqaro ko’rsatkichning oddiy iste’molchisi sifatida emas, dalilning kuchi va chegarasini baholab, uni mahalliy vaziyatga moslashtiradigan professional subyekt sifatida ko’rishni talab qiladi. Agregat xalqaro natijani alohida maktab yoki direktor faoliyatiga bevosita ko’chirish ekologik xatoga, korrelyatsiyaning sabab sifatida talqin qilish esa noto’g’ri boshqaruv ta’siriga olib kelishi mumkin.

Ta’limdagi liderlikning zamonaviy talqini ham individual rahbarning xususiyatlaridan ko’ra o’rganishga yo’naltirilgan ta’sir, jamoaviy mas’uliyat va kontekstga mos o’zgarishga urg’u beradi [5]. Avstraliya direktorlar standarti kasbiy amaliyot yo’nalishlarini rivojlanish profillari bilan birlashtiradi [6], Professional Standards for Educational Leaders esa missiya, o’qitish, tenglik, xodimlar salohiyati, hamjamiyat va doimiy takomillashtirishni yagona rahbarlik arxitekturasida ifodalaydi [7]. Bu yondashuvlar modelning faqat tarkibiy ro’yhat bo’lishi yetarli emasligini ko’rsatadi: har bir blok ma’lum boshqaruv funksiyasini bajarishi, oldingi blok natijasini qabul qilib, keyingi blok uchun kuzatiladigan mahsulot yaratishi zarur.

Ta’lim menejmenti nuqtai nazaridan maqsad qo’yish, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat va tahlil takrorlanuvchi boshqaruv siklini tashkil qiladi [8]. Pedagogik diagnostika esa holatni qayd etish bilangina cheklanmay, rivojlanish ehtiyojini

aniqlash, differensial yordamni belgilash va qayta aloqa berishga xizmat qiladi [9]. Ta’lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etish bo’yicha milliy tadqiqotda ham ma’lumotni yig’ish, tahlil qilish va boshqaruv ta’siriga aylantirishning texnologik izchilligi asoslangan [10]. Mazkur qoidalar boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish modelida diagnostika natijasi bevosita individual trayektoriya va maktab muammosini tanlashga xizmat qilishi kerakligini anglatadi.

O’rta ta’lim sifati natija, pedagogik jarayon va boshqaruv shartlarining o’zaro ta’sirida yuzaga keladigan muammo sifatida talqin qilinadi [11]. Direktorlar malakasini oshirishda ta’lim sifati monitoringini takomillashtirishga bog’ishlangan ishlarda rahbarning tahliliy tayyorgarligi, monitoring vositalari va kasbiy rivojlanish mazmunini bog’lash zarurati ko’rsatilgan [12]. Shunga qaramay, xalqaro baholash signalidan boshlab individual kompetensiya profili, ish joyidagi loyiha, jamoaviy qaror, raqamli monitoring va reflektiv tuzatishgacha bo’lgan jarayonni bitta strukturaviy-funksional modelda ifodalash masalasi to’liq operatsionlashtirilmagan. Ayrim modellar komponentlarni sanaydi, lekin ular orasidagi kirish–natija bog’lanishi va qayta aloqa konturini yetarli ochmaydi.

Maqolaning maqsadi xalqaro baholash ma’lumotlari asosida umumiy o’rta ta’lim muassasalari direktorlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning strukturaviy-funksional modelini ishlab chiqish va uning amalga oshirish mexanizmlari hamda pedagogik shartlarini nazariy jihatdan asoslashdan iborat. Tadqiqot savollari quyidagicha belgilandi: model qaysi invariant bloklardan tarkib topishi kerak; individual kasbiy rivojlanish bilan maktabni takomillashtirish qanday daliliy mahsulotda birlashadi; mexanizmlar qanday ketma-ketlikda ishlaydi; natija qaysi darajalarda kuzatiladi? Ilmiy farazga ko’ra, diagnostik profil differensial mazmun va ish joyidagi loyiha bilan, loyiha esa jamoaviy monitoring hamda reflektiv tuzatish bilan funksional bog’lansa, o’qish natijasining boshqaruv amaliyotiga ko’chishi uchun yaxlit sharoit yaratiladi.

2 Materiallar va metodlar

Tadqiqot nazariy-konstruktiv dizaynda bajarildi. Tahlil materiali 24 ta manbadan iborat maqsadli korpusni qamrab oldi: maktab rahbarlarini tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirishga oid 2 ta normativ hujjat, xalqaro tashkilotlar va professional tashkilotlarning 5 ta metodologik nashri, 5 ta milliy hamda 12 ta xorijiy ilmiy manba. Manbalar mavzuga bevosita aloqadorlik, konseptual aniqlik, model elementlarini operatsionlashtirish imkoniyati va ta’lim boshqaruvi amaliyotiga ko’chirish salohiyati mezonlari asosida tanlandi. Maktab rahbarligining natijaga ta’siri ko’pincha o’qituvchi faoliyati va tashkiliy sharoitlar orqali vositalanishi [13], o’rganishga yo’naltirilgan liderlik bir nechta rahbarlik funksiyasini uyg’unlashtirishi [14], liderlik amaliyoti esa formal lavozim egasidan kengroq taqsimlanishi [15] nazariy tayanch sifatida qabul qilindi.

Birinchi bosqichda qiyosiy kontent-tahlil o’tkazilib, manbalardagi maqsad, subyekt, boshqaruv funksiyasi, ma’lumot turi, kasbiy harakat, rivojlanish usuli, natija va qayta aloqa birliklari kodlandi. Ikkinchi bosqichda funksional dekompozitsiya yordamida direktorning xalqaro baholash dalili bilan ishlashi muammoni aniqlash, ma’lumotni tekshirish, maqsad qo’yish, pedagogik yechimni loyihalash, jamoaviy ijro, monitoring va tuzatish funksiyalariga ajratildi. Ma’lumot savodxonligi faqat statistik hisob emas, savol qo’yish,

dalilni talqin qilish va pedagogik qaror uchun ishlatishni qamrab olishi [16]; qaror qabul qilish esa ma'lumotdan takrorlanuvchi foydalanish jarayoni ekanligi [17] kodlash kategoriyalarini aniqlashtirdi. Ma'lumotlar jamoasining rol, ishonch, yetakchilik va tashkiliy ko'makka bog'liqligi ham alohida kategoriya sifatida kiritildi [18].

Uchinchi bosqichda konstrukt xaritalash usuli qo'llanib, olti boshqaruv kompetensiyasi modeli bajaradigan funksiyalar bilan moslashtirildi. Strategik-prognostik komponent maqsad va ustuvorlikni, pedagogik liderlik o'qitishdagi o'zgarishni, axborot-tahliliy komponent dalilning asoslangan talqinini, tashkiliy-kommunikativ komponent hamkorlikni, innovatsion-raqamli komponent vosita va ma'lumot infratuzilmasini, monitoring-refleksiv komponent esa natijaga ko'ra tuzatishni ta'minlaydi. Takomillashtirish fanining kichik sinov, o'lchash va iterativ o'rganish mantig'i [19] hamda amaliyot hamjamiyatida bilimning faoliyat orqali yaratilishi [20] individual o'qish bilan tashkiliy o'zgarishni bog'lash uchun ishlatildi.

To'rtinchi bosqichda strukturaviy-funksional modellashtirish amalga oshirildi. Strukturaviy jihat modelning nisbatan barqaror bloklari, subyektlari va resurslarini; funksional jihat esa bir blok mahsulotining keyingi blok uchun kirishga aylanishi, ikki qayta aloqa konturi va rivojlanish natijasini ifodalaydi. Katta yoshdagilar o'rganishining ehtiyojga yo'naltirilishi, tajribaga tayanishi va muammo markazida tashkil etilishi [21], kasbiy rivojlanishni baholashda ishtirokdan tashqari bilim, faoliyat va tashkiliy qo'llab-quvvatlash natijalarini farqlash zarurati [22] hamda samarali kasbiy rivojlanishning mazmun, faol o'rganish, hamkorlik, davomiylik va uyg'unlik belgilariga ega bo'lishi [23] modelning jarayon va natija qismlarini shakllantirdi.

Modelning ichki mantiqiy validligi to'rtta mezon bo'yicha tekshirildi: to'liqlik — maqsaddan natijagacha barcha zarur funksiyalarning mavjudligi; izchillik — chiqish mahsulotining keyingi bosqich kirishiga aylanishi; kuzatiluvchanlik — har bir blok natijasini dalil bilan qayd etish imkoniyati; moslashuvchanlik — invariant yadro saqlangan holda kontekstga moslashtirish mumkinligi. Mazkur tekshiruv ekspert yoki empirik validlikni almashtirmaydi. Konstrukt va indikatorlarni keyingi validatsiya qilishda mazmuniy qamrov, ichki tuzilma, ishonchlilik va qo'llash oqibatlarini alohida tekshirish talab etiladi [24].

Ushbu maqolaning tahlil birligi respondentlarning ballari emas, modelning nazariy tuzilishi va funksional aloqalaridir. Dissertatsiya doirasidagi empirik verifikatsiya A. Avloniy nomidagi pedagogik mahorat instituti, Farg'ona va Jizzax viloyatlaridagi maktabgacha va maktab ta'limi tuzilmalarida bir xil 358 nafar direktor — tajriba guruhida 180, nazorat guruhida 178 nafar — ishtirokida 2023/2024, 2024/2025 va 2025/2026-o'quv yillarida aniqlovchi, ta'kidlovchi hamda rivojlantiruvchi bosqichlarda tashkil etilgan. Respondentlar soni uch bosqich bo'yicha qayta jamlanmaydi. Biroq ushbu nazariy maqolada guruhlar natijasi yoki samaradorlik ko'rsatkichi keltirilmaydi; matematik-statistik natijalar alohida empirik nashrning predmetidir.

3 Natijalar

3.1 Modelning maqsadli-metodologik asosi

Tahlil natijasida modelning bosh maqsadi quyidagicha ifodalandi: maktab direktorining xalqaro baholash natija va kontekst ma’lumotlarini ularning metodologik chegaralari doirasida talqin qilish, mahalliy dalillar bilan tekshirish, pedagogik jamoa bilan asoslangan qaror ishlab chiqish, o‘zgarishni amalga oshirish va ta’sirini monitoring qilish kompetensiyalarini rivojlantirish. Mazkur maqsad xalqaro ko‘rsatkichni maktabning tayyor tashxisi deb qabul qilmaydi. PISA doirasidagi konstrukt va o‘lchov chegaralarini hisobga olish [3] hamda liderlikni o‘rganish, hamkorlik va kontekstga bog‘liq ta’sir sifatida ko‘rish [5] modelning ikki tayanch talabini belgiladi: dalildan ehtiyotkor foydalanish va qarorni jamoaviy pedagogik faoliyatga aylantirish.

Model besh metodologik yondashuv integratsiyasiga qurildi. Tizimli yondashuv maqsad, diagnostika, mazmun, subyekt, resurs, monitoring va natijani bir butun jarayon sifatida ko‘radi. Kompetensiyaviy yondashuv o‘zlashtirilgan bilimni kuzatiladigan kasbiy harakat va faoliyat mahsulida namoyon bo‘lishi bilan baholaydi. Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv o‘rganishni keys, ma’lumotlar laboratoriyasi va ish joyidagi loyiha bilan bog‘laydi. Ma’lumotga asoslangan yondashuv qarorni yagona raqamga emas, bir nechta manbaning uyg‘un daliliga tayantiradi. Andragogik yondashuv esa direktorning tajribasi, real muammosi va mustaqil tanlovini rivojlanish resursiga aylantiradi.

Metodologik yondashuvlar sakkiz tamoyil orqali operatsionlashtirildi: maqsadga yo‘naltirilganlik, dalillilik, tizimlilik, integrativlik, differensiallik, faoliyatga yo‘naltirilganlik, hamkorlik va davomiy refleksiya. Ularga tenglik, maxfiylik, stigmatizatsiyaga yo‘l qo‘ymaslik, ishtirokchilik va ma’lumotdan etik foydalanish qadriyatlari kesishuvchi talab sifatida qo‘shildi. Boshqaruv siklining barcha funksiyalarini uyg‘un ko‘rish [8] va diagnostikani rivojlantiruvchi qayta aloqa bilan bog‘lash [9] modelda natijani faqat yakuniy ball sifatida emas, keyingi rivojlanish siklining boshlang‘ich axboroti sifatida talqin qilishga olib keldi.

Model va mexanizm tushunchalari funksional jihatdan farqlandi. Model — maqsad, tarkibiy qismlar, subyektlar, aloqalar va kutiladigan natijaning yaxlit konseptual tasviri. Mexanizm esa model ichida holatning o‘zgarishini yuzaga keltiradigan boshqaruv ta’sirlari, amallar va vositalar tizimidir. Shu bois modeldagi olti blok nisbatan barqaror arxitekturani ifodalasa, beshta mexanizm bu arxitektura ichida ma’lumot, faoliyat va qayta aloqaning harakatini ta’minlaydi. Bunday farqlash modelni bloklar ro‘yxati, mexanizmni esa tadbirlar majmuasi sifatida yuzaki talqin qilish xavfini kamaytiradi.

Modelning konseptual yozuvi $M = \langle G, D, P, H, R, N; K_1, K_2 \rangle$ ko‘rinishida ifodalandi. Bu yerda G — maqsadli-metodologik, D — diagnostik-analitik, P — mazmunij-jarayonli, H — hamkorlik va resurs, R — monitoring-refleksiv, N — natijaviy blok; K_1 — individual kasbiy rivojlanish, K_2 — maktabni takomillashtirish qayta aloqa konturidir. Belgilashning maqsadi murakkab jarayonni formulaga qisqartirish emas, blok va konturlar o‘rtasidagi majburiy aloqalarni aniq ko‘rsatishdir. Agar D dan P ga diagnostik profil, P dan H ga amaliy vazifa, H dan R ga jamoaviy faoliyat dalili, R dan N ga tahlil qilingan natija o‘tmasa, modelning funksional yaxlitligi buziladi.

3.2 Model bloklari va ikki qayta aloqa konturi

Taklif etilgan model olti blokdan iborat. Ularning ilmiy ahamiyati nomlanishida emas, balki har bir blokning kirishi, bajaradigan funksiyasi, kuzatiladigan mahsuloti va keyingi blokka ta'sirida namoyon bo'ladi. Kasbiy standartlar rahbarlikni alohida topshiriqlar emas, o'zaro bog'langan amaliyot yo'nalishlari sifatida ko'rsatadi [6; 7]. Shu asosda bloklar orasidagi aloqa chiziqli kurs dasturi sifatida emas, diagnostik profilga javob beradigan va monitoring natijasiga ko'ra qayta ochiladigan sikl sifatida loyihalandi. Modelning strukturaviy-funksional matritsasi 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval.

Direktor boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish modelining funksional matritsasi¹⁵

Model bloki	Asosiy funksiya	Amallar va vositalar	Mahsulot hamda funksional aloqa
1. Maqsadli-metodologik	Xalqaro signal, milliy talab va maktab ehtiyojini rivojlanish maqsadiga aylantirish	Tizimli, kompetensiyaviy, faoliyatga yo'naltirilgan, ma'lumotga asoslangan va andragogik yondashuvlar; etik tamoyillar	Chegaralangan maqsad va muvaffaqiyat mezonini → diagnostika obyektlarini belgilaydi
2. Diagnostik-analitik	Direktor kompetensiya profili va maktab muammosini bir daliliy xaritada aniqlash	Vaziyatli topshiriq, suhbat, kuzatuv, portfel; xalqaro va mahalliy dalillar triangulyatsiyasi	Diagnostik profil va tekshiriladigan gipoteza → differensial trayektoriya uchun kirish
3. Mazmuniy-jarayonli	Olti kompetensiyani real boshqaruv muammosi yechimida rivojlantirish	Ma'lumotlar laboratoriyasi, keys, simulyatsiya, coaching, o'zaro ekspertiza, ish joyidagi mikroloyiha	Asoslangan loyiha va kasbiy harakat mahsuloti → jamoaviy tatbiqqa o'tadi
4. Hamkorlik va resurs	Individual o'rganishni vakolatli jamoaviy faoliyat va resurs bilan ta'minlash	Direktor, ma'lumotlar jamoasi, mentor va metodik tuzilma; rol, vaqt, axborot va raqamli resurs	Kelishilgan rol va harakat rejasi → ijro hamda monitoring uchun tashkiliy sharoit
5. Monitoring-refleksiv	Jarayon, yaqin va tashkiliy natijani kuzatish hamda qarorni dalil asosida tuzatish	Boshlang'ich va oraliq o'lchov, dashboard, kuzatuv, portfel, refleksiv sessiya	Saqlash, tuzatish, to'xtatish yoki kengaytirish qarori → yangi diagnostik sikl
6. Natijaviy	Rivojlanishni individual, faoliyat va tashkiliy darajalarda qayd etish	Olti komponentli profil; faoliyat mahsuli; ma'lumotlar jamoasi va maktab loyihasi dalili	Ko'p darajali natija → individual trayektoriya va maktab takomillashtirish konturlariga qayta aloqa

¹⁵ Nazariy tahlil va strukturaviy-funksional modellashtirish asosida muallif ishlanmasi.

Maqsadli-metodologik blok ehtiyoj, maqsad, yondashuv, tamoyil va qadriyatlarni yagona yo‘nalishga birlashtiradi. Uning kirishi xalqaro baholash signali, milliy rivojlanish talabi va maktab kontekstidir; chiqishi esa metodologik jihatdan chegaralangan rivojlanish maqsadi hisoblanadi. Bu blokda “natijani oshirish” kabi umumiy niyat yetarli emas. Maqsad qaysi kompetensiya, qaysi kasbiy harakat, qaysi dalil va qaysi vaqt oralig‘ida o‘zgarishini ko‘rsatishi kerak. Shuningdek, xalqaro natija maktabga hukm sifatida emas, mahalliy tekshiruvni boshlovchi signal sifatida belgilanishi lozim.

Diagnostik-analitik blok ikki obyektни bir vaqtda o‘rganadi: direktorning olti komponent bo‘yicha kompetensiya profili va maktab muammosiga oid dalillar tizimi. Birinchi yo‘nalishda vaziyatli topshiriq, analitik yozuv, suhbat, kuzatuv va portfel dalillari uyg‘unlashtiriladi. Ikkinchi yo‘nalishda xalqaro signal maktabning ichki baholashi, o‘quvchi ishlari, davomat, dars kuzatuvi, o‘qituvchi so‘rovi va resurs ma‘lumotlari bilan triangulyatsiya qilinadi. Natijada shaxsiy rivojlanish ehtiyoji bilan maktab muammosi alohida ro‘yxatlarda qolmaydi; ular bitta diagnostik xaritada kesishadi.

Mazmunij-jarayonli blok olti integrativ modulni qamrab oladi: strategik-prognostik boshqaruv, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy faoliyat, tashkiliy-kommunikativ hamkorlik, innovatsion-raqamli boshqaruv hamda monitoring-refleksiv faoliyat. Modullar mustaqil fanlar yig‘indisi sifatida emas, bir murakkab maktab muammosini hal qilishdagi funksiyalar sifatida tashkil etiladi. Masalan, o‘qish savodxonligi bo‘yicha xavf aniqlansa, direktor konstruktivni tushunadi, ma‘lumotni ajratadi, pedagogik sabablar gipotezasini tuzadi, jamoani safarbar etadi, raqamli monitoring vositasini tanlaydi va oraliq dalil asosida qarorni qayta ko‘radi.

Hamkorlik va resurs bloki modelning ijtimoiy va tashkiliy tashuvchisidir. U direktor, ma‘lumotlar jamoasi, mentor, trener, hududiy metodik tuzilma va manfaatdor tomonlarning roli hamda vakolatini aniqlaydi. Vaqt, ma‘lumotga kirish, ekspert yordami, raqamli platforma va kichik sinov uchun tashkiliy imkoniyat ajratilmasa, o‘rganilgan bilim ish joyiga ko‘chmaydi. Shu blokda direktorning individual vazifasi jamoaviy muhokama va umumiy faoliyat rejasiga aylantiriladi. Bunda rahbar barcha ishning yagona bajaruvchisi emas; u rol taqsimoti, xavfsiz muloqot va umumiy javobgarlikni tashkil etuvchi pedagogik liderdir.

Monitoring-refleksiv blok jarayon, yaqin natija va yakuniy natija dalillarini farqlaydi. Jarayon dalili ishtirok, topshiriq va loyiha bosqichlarining bajarilishini; yaqin natija yangi boshqaruv xatti-harakati yoki yaratilgan mahsulotni; yakuniy natija kompetensiya profilidagi va maktab jarayonidagi o‘zgarishni ko‘rsatadi. Monitoring belgilangan davriylik, mas’ul shaxs, ma‘lumot manbasi va qaror qoidasiga ega bo‘lishi kerak. Refleksiya esa “nima bajarildi?” savolidan tashqari “qaysi taxmin tasdiqlandi, kim uchun natija farq qildi, qanday kutilmagan oqibat yuzaga keldi va keyingi siklda nima o‘zgaradi?” savollariga javob beradi.

Natijaviy blokda rivojlanish uch darajada qayd etiladi. Individual daraja olti komponentli kompetensiya profilining o‘zgarishini; faoliyat darajasi direktorning dalilni tahlil qilishi, yig‘ilishni boshqarishi, qarorni asoslash va monitoring mahsulotini yaratish kabi kuzatiladigan xatti-harakatlarni; tashkiliy daraja esa maktabni takomillashtirish

loyihasi, ishlaydigan ma'lumotlar jamoasi, professional muloqot va qayta aloqa amaliyotini ifodalaydi. O'quvchi natijasi muhim uzoq natija bo'lsa-da, uni qisqa muddatda faqat direktor yoki bitta rivojlantirish dasturiga bevosita nisbat berish metodologik jihatdan asosli emas.

Birinchii qayta aloqa konturi individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasidir: diagnostik profil → ustuvor kompetensiya → maqsadli modul → amaliy vazifa → portfel dalili → qayta diagnostika. Ikkinchi kontur maktabni takomillashtirish siklidir: xalqaro signal → mahalliy dalil bilan tekshirish → ustuvor muammo → kichik sinov → jarayon va natija monitoringi → tuzatish. Modelning o'ziga xosligi bu konturlarning parallel yurishida emas, ularning ish joyidagi bir daliliy mahsulotda tutashishidadir. Direktor o'z kompetensiyasini abstrakt mashqda emas, maktabning ustuvor muammosiga qaratilgan loyiha orqali namoyon etadi; loyiha natijasi esa navbatdagi individual rivojlanish ehtiyojini ko'rsatadi.

3.3 Amalga oshirish mexanizmlari va pedagogik shartlar

Modelni harakatga keltiruvchi birinchi mexanizm diagnostik-analitik mexanizmdir. Uning kirishi xalqaro baholash signali, maktabning ichki dalillari va direktorning boshlang'ich kompetensiya profilidan iborat. Asosiy amallar ma'lumot manbasini tekshirish, ko'rsatkichni ajratish, muqobil izohlarni ko'rib chiqish, dalillarni triangulyatsiya qilish va rivojlanish ehtiyojini ustuvorlashtirishdir. Chiqish mahsuloti — kuchli tomon, rivojlanish zonasi, maktab muammosi va tekshiriladigan gipotezani birlashtirgan diagnostik profil. Monitoringni boshqaruv ta'siriga aylantirishdagi texnologik izchillik [10] hamda direktor tayyorgarligini monitoring mazmuni bilan bog'lash zarurati [12] ushbu mexanizmning milliy-amaliy asosini tashkil etadi.

Ikkinchi mexanizm ma'lumotga asoslangan strategik qaror mexanizmidir. Diagnostik profil bu mexanizm uchun kirish bo'lib, undan aniq maqsad, ustuvor guruh, ta'sir gipotezasi, harakatlar paketi, resurslar, xavf va monitoring mezonlari ishlab chiqiladi. Qaror ma'lumot tomonidan avtomatik belgilanmaydi; dalil professional bilim, qadriyat, huquqiy talab va maktab konteksti bilan muvozanatlashtiriladi. Shu sababli “ma'lumotga asoslangan” iborasi mexanik data-driven emas, dalil bilan xabardor data-informed qarorni anglatadi. Natija — boshlang'ich holati va nazorat nuqtalari aniq bo'lgan maktabni takomillashtirish mikroloyihasi.

Uchinchi mexanizm ish joyidagi kasbiy rivojlanish va pedagogik liderlikni birlashtiradi. Direktor diagnostik ehtiyojiga mos qisqa modulni o'rganadi, ma'lumotlar laboratoriyasida vaziyatni tahlil qiladi, keys yoki simulyatsiyada qaror oqibatini sinaydi, mentor bilan reja tuzadi va maktabda kichik o'zgarishni amalga oshiradi. Pedagogik liderlikning o'qitish va o'rganish sharoitlariga vositali ta'siri [14] ushbu mexanizmida direktorning e'tiborini hisobot tayyorlashdan dars jarayoni va o'qituvchining professional o'rganishiga ko'chiradi. Mexanizm mahsuloti — reja emas, real vaziyatda yaratilgan va dalil bilan tasdiqlangan faoliyat mahsulidir.

To'rtinchi mexanizm tashkiliy-kommunikativ hamkorlik mexanizmidir. Maktabdagi ma'lumotlar jamoasiga vazifa, vakolat, ma'lumotga kirish va qaror muhokamasidagi rol beriladi. Samarali ma'lumotlar jamoasi uchun yetakchilik, jamoaviy maqsad, ma'lumot savodxonligi, tashkiliy sharoit va tashqi ko'makning birgalikda ishlashi talab etiladi [18].

Yig‘ilishda shaxs yoki sinfni ayblash emas, dalil va yechim gipotezasini muhokama qilish qoidasi qo‘llanadi. Manfaaddor tomonlarga natija tushunarli, maxfiy va stigmatizatsiyasiz yetkaziladi. Natijada individual direktor qarori jamoaviy qabul qilingan va rollar bilan ta‘minlangan harakat rejasiga aylanadi.

Beshinchi mexanizm raqamli monitoring va refleksiv tuzatish mexanizmidir. U raqamli platformani maqsad emas, ma‘lumotni vaqtida yig‘ish, vizual ko‘rsatish va qaror nuqtalarini qayd etish vositasi sifatida ishlatadi. Takomillashtirish jarayonida kichik o‘zgarish sikllari, muntazam o‘lchash va o‘rganish qarorni xavfsiz tuzatish imkonini beradi [19]. Ma‘lumotga asoslangan qaror faqat yakuniy natijani ko‘rish emas, jarayon davomida savol, dalil, harakat va baholashni takrorlashdir [17]. Mexanizmning chiqishi — saqlash, o‘zgartirish, to‘xtatish yoki ehtiyotkor kengaytirish haqidagi refleksiv qaror va yangilangan rivojlanish siklidir.

Besh mexanizmning ketma-ketligi qat‘iy ma‘muriy bosqichlar emas, kirish–jarayon–natija aloqasidir. Birinchi mexanizm yaratgan diagnostik profil ikkinchisiga kirish bo‘ladi; strategik mikroloyiha uchinchi mexanizmda ish joyidagi faoliyatga aylanadi; faoliyat to‘rtinchi mexanizmda jamoaviylashtiriladi; jamoaviy ijro dalillari beshinchi mexanizmda baholanib, yangilangan diagnostikaga qaytadi. Shu aloqa uzilsa, kurs mazmuni ehtiyojga mos kelmasligi, loyiha jamoaning roziligisiz qolishi yoki monitoring natijasi keyingi qarorga ta‘sir qilmasligi mumkin.

Model samarali ishlashi uchun oltita pedagogik shart belgilandi. Birinchisi — jazolovchi reytingdan xoli, psixologik xavfsiz rivojlantiruvchi diagnostika muhiti. Ikkinchisi — sifatli ma‘lumot, metodik qo‘llanma va talqin chegaralariga kirish. Uchinchisi — differensial trayektoriya, mentorlik va o‘z vaqtida qayta aloqa. To‘rtinchisi — muammo asosidagi ish joyi o‘rganishi hamda loyiha uchun himoyalangan vaqt. Beshinchisi — vakolatli ma‘lumotlar jamoasi va ishtirokchilikka asoslangan kommunikatsiya. Oltinchisi — xavfsiz, maqsadga muvofiq va teng kirish imkoniyatiga ega raqamli muhit. Bu shartlarning birortasi faqat texnik resurs bilan cheklanmaydi; har biri faoliyatni tashkil etuvchi pedagogik va boshqaruv munosabatini ham qamrab oladi.

Andragogik nuqtai nazardan direktor muammoni tanlash, oldingi tajribani tahlil qilish va o‘z rivojlanish yo‘lini rejalashtirishda faol subyekt bo‘lishi kerak [21]. Amaliyot hamjamiyati esa yakka rahbarning bilimini jamoa tomonidan sinovdan o‘tkaziladigan va takomillashtiriladigan umumiy tajribaga aylantiradi [20]. Shu sababli pedagogik shartlar ichida mentorlik va hamkorlik qo‘shimcha xizmat emas, model natijasining ish joyida barqarorlashish mexanizmidir. Direktorning portfelidagi dalil ham faqat hujjatlar soni bilan emas, unda muammo, qaror, harakat, natija va refleksiv xulosa o‘rtasidagi aloqa mavjudligi bilan baholanadi.

Modelni amalga oshirish mas‘uliyati to‘rt darajada taqsimlanadi. Milliy daraja kompetensiya talabi, etik qoida, metodik resurs va umumiy raqamli infratuzilmani belgilaydi. Hududiy daraja mentorlik, trening sifati, ma‘lumotlardan xavfsiz foydalanish va maktablararo o‘rganishni qo‘llab-quvvatlaydi. Maktab darajasi ma‘lumotlar jamoasi, himoyalangan vaqt, ichki monitoring va manfaaddor tomonlar muloqotini tashkil etadi. Individual darajada direktor o‘z diagnostik profiliga egalik qiladi, rivojlanish maqsadini

qabul qiladi, ish joyidagi loyihani boshqaradi va dalilga tayangan refleksiya olib boradi. Mas’uliyatni faqat direktor zimmasiga yuklash modelning tizimli tabiatiga zid bo‘ladi.

Kontekstga moslashtirish “invariant yadro + moslashuvchan qobiq” qoidasiga asoslanadi. Invariant yadro — olti blok, ikki qayta aloqa konturi, besh mexanizm, etik tamoyillar, uch darajali natija va dalilga asoslangan qaror siklidir. Moslashuvchan qobiq — modul davomiyligi, keys mazmuni, raqamli vosita, mentorlik shakli, yig‘ilish jadvali va hududiy qo‘llab-quvvatlash usulidir. Moslashuv modelning asosiy funksiyasini yo‘qotsa, u mahalliyashtirish emas, modeldan chekinish bo‘ladi. Aksincha, invariant yadro saqlanib, vosita va shakl maktabning resursi hamda ehtiyojiga mos tanlansa, model turli hudud va maktablarda qo‘llanish imkoniyatini saqlaydi.

Natijalarni baholashda yaqin va uzoq natijalar ajratiladi. Yaqin natija direktorning tahliliy xulosasi, jamoaviy qaror sifati, monitoring xaritasi va refleksiv tuzatishida kuzatiladi. Oraliq tashkiliy natija ma’lumotlar jamoasining ishlashi, professional muloqot, darsga oid qayta aloqa va maktabni takomillashtirish loyihasida namoyon bo‘ladi. Uzoq natija o‘quvchi tajribasi va ta’lim natijalaridagi barqaror o‘zgarishdir, biroq unga ko‘plab tashqi va ichki omillar ta’sir qiladi. Kasbiy rivojlanish samarasini faqat ishtirokchining qoniqishi bilan emas, o‘rganish, amaliy qo‘llash va tashkiliy o‘zgarish orqali baholash talab etiladi [22; 23].

4 Muhokama

Taklif etilgan model maktab rahbarligining natijaga vositali ta’siri haqidagi ilmiy xulosalarni rivojlantirish mexanizmi bilan bog‘laydi. Samarali rahbar yo‘nalish belgilaydi, odamlarni rivojlantiradi, tashkilotni qayta loyihalaydi va o‘qitish jarayoniga e’tibor qaratadi; bu ta’sir o‘qituvchi amaliyoti va maktab sharoiti orqali amalga oshadi [13]. Taqsimlangan liderlik esa rahbarlik amaliyotini shaxsiy sifatdan ko‘ra vazifa, ishtirokchi va vaziyat o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir sifatida ko‘radi [15]. Modeldagi hamkorlik-resurs bloki va ma’lumotlar jamoasi ushbu nazariy qarashni operatsion shaklga keltiradi: direktor javobgarligini yo‘qotmaydi, lekin tahlil va ijroni jamoaviy kompetensiyaga aylantiradi.

Modelning birinchi ilmiy xususiyati diagnostik profilni kurs mazmuniga emas, bir vaqtning o‘zida individual trayektoriya va maktab muammosiga bog‘lashidir. An’anaviy malaka oshirishda barcha direktorlar bir xil mavzuni o‘rganishi, yakunda bilim testi topshirishi mumkin. Taklif etilgan modelda esa direktor qaysi komponent bo‘yicha qanday kasbiy harakatni takomillashtirishi va bu harakat maktabning qaysi daliliy muammosida sinovdan o‘tishi oldindan belgilanadi. Ma’lumot savodxonligini savol, talqin, pedagogik xulosa va harakatning yaxlitligi sifatida ko‘rish [16] ushbu aloqani faqat statistik texnikaga qisqartirishdan himoya qiladi.

Ikkinchi xususiyat ikki qayta aloqa konturining bitta ish joyi mahsulotida tutashishidir. Individual o‘rganish maktabdan uzilgan o‘quv topshirig‘i bo‘lsa, transfer tasodifiy bo‘lib qoladi; maktab loyihasi direktorning aniq rivojlanish ehtiyojiga bog‘lanmasa, u odatiy ma’muriy reja tusini oladi. Model bu ikki xavfni bitta loyiha portfeli orqali kamaytiradi. Portfel direktorning tahliliy yozuvi, jamoaviy yig‘ilish dalili, harakat rejasi, monitoring ma’lumoti va refleksiv tuzatishini birlashtiradi. Shu tariqa kasbiy rivojlanish natijasi “kursni tugatganlik”dan “dalil bilan boshqarilgan o‘zgarish”ga ko‘chadi.

Uchinchi xususiyat mexanizmlarning mahsulotlar zanjiri sifatida ifodalanishidir. Diagnostika, trening, loyiha va monitoring alohida tadbirlar bo‘lib qolmaydi; har birining natijasi keyingi mexanizm uchun majburiy kirishdir. O‘rta ta’lim sifatini ko‘p omilli pedagogik muammo sifatida ko‘rish [11] qarorni bitta ko‘rsatkich asosida emas, natija, jarayon va sharoit dalillarini uyg‘unlashtirib qabul qilishni talab etadi. Shuning uchun modeldagi monitoring nazorat yakuni emas, yangi diagnostika va keyingi rivojlanish siklining boshlanishidir.

To‘rtinchi xususiyat modelning natijani uch darajada ajratishi va sababiy da’voni ehtiyotkor chegaralashidir. Direktor kompetensiyasi oshishi darhol o‘quvchi ballining ko‘tarilganini anglatmaydi. Dastlab rahbarning fikrlashi va xatti-harakati, so‘ng jamoaviy jarayon, undan keyin pedagogik amaliyot o‘zgarishi kutiladi. Shu vositachi zanjir kuzatilmasdan, uzoq natijani dasturga nisbat berish asosli emas. Bu yondashuv ilmiy halollikni saqlaydi va modelni yuqori natija ko‘rsatishga qaratilgan qisqa muddatli bosimdan himoya qiladi.

Modelni qo‘llashda bir qator xavflar mavjud. Diagnostika jazolovchi reytingga aylansa, respondent ijtimoiy maqbul javob beradi va haqiqiy rivojlanish ehtiyoji yashirinadi. Raqamli platforma maqsadga aylansa, ma’lumot sifati va pedagogik talqin ikkinchi o‘ringa tushadi. Jamoaviylik aniq vakolatsiz tashkil etilsa, mas’uliyat tarqalib ketadi. Xalqaro ko‘rsatkich lokal tashxis o‘rnida qo‘llansa, noto‘g‘ri guruhga noo‘rin ta’sir ko‘rsatilishi mumkin. Shu sababli maxfiylik, ma’lumot minimalligi, maqsadli kirish, talqin chegarasini ochiq ko‘rsatish va manfaatdor tomonlarning ishtiroki modelning qo‘shimcha bezagi emas, amaliy validligining shartidir.

Tadqiqotning cheklovi uning nazariy-konstruktiv tabiatidir. Manbalarni maqsadli tanlash model yaratish uchun axborotga boy korpus beradi, lekin tizimli sharhning to‘liq qamrovini da’vo qilmaydi. Olti blok, besh mexanizm va pedagogik shartlar ekspertlar tomonidan mazmunij jihatdan baholanishi, indikatorlarning o‘lchov xususiyatlari esa empirik sinovdan o‘tkazilishi kerak. Shkala yaratish metodologiyasi mazmunij qamrov, elementlar sifati, ichki tuzilma va tashqi mezonlar bilan munosabatni ketma-ket tekshirishni talab qiladi [24]. Shuning uchun ushbu maqola modelni “samarali ekanligi isbotlangan texnologiya” deb emas, aniq tekshiriladigan aloqalarga ega ilmiy konstruktsiya sifatida taqdim etadi.

Keyingi empirik validatsiyada kamida to‘rt dalil turi talab etiladi: ekspertlar kelishuvi orqali mazmunij validlik; baholovchilararo kelishuv orqali rubrika barqarorligi; tajriba va nazorat guruhlarining boshlang‘ich taqqoslanuvchanligi hamda yakuniy o‘zgarishi; faoliyat mahsuli va kompetensiya profili o‘rtasidagi munosabat. Bir xil 358 respondentning uch bosqichdagi takroriy o‘lchovlari alohida respondentlar sifatida jamlanmasligi, yo‘qolgan kuzatuvlar va guruh tarkibi ochiq hisobot qilinishi lozim. Matematik-statistik tahlilda taqsimot sharti tekshirilib, mos parametrik yoki noparametrik mezon, ta’sir kattaligi va ishonch oralig‘i birgalikda talqin qilinishi zarur.

5 Xulosa va amaliy tavsiyalar

Nazariy tahlil xalqaro baholash ma’lumotidan foydalanish direktorning faqat axborot-tahliliy ko‘nikmasi emas, strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy,

tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli va monitoring-refleksiv komponentlar integratsiyasini talab qilishini ko‘rsatdi. Shu asosda maqsadli-metodologik, diagnostik-analitik, mazmunij-jarayonli, hamkorlik va resurs, monitoring-refleksiv hamda natijaviy bloklardan iborat strukturaviy-funksional model ishlab chiqildi. Bloklarning har biri aniq kirish, funksiya, vosita, mahsulot va qayta aloqa bilan tavsiflandi.

Modelning asosiy ilmiy yechimi individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi bilan maktabni takomillashtirish siklini bitta ish joyi dalilij mahsulotida tutashtirishdan iborat. Diagnostik profil differensial modulni va maktab muammosini belgilaydi; o‘rganish ish joyidagi kichik sinovga ko‘chadi; ma‘lumotlar jamoasi orqali jamoaviy faoliyatga aylanadi; raqamli monitoring va refleksiya natijasi yangi diagnostik siklni ochadi. Bunday aloqa kurs, loyiha va monitoringning parchalangan holda ishlashini bartaraf etishga qaratilgan.

Amaliyot uchun quyidagi tavsiyalar taklif etiladi. Birinchidan, direktorlar malakasini oshirish dasturi umumij mavzular ro‘yxatidan oldin olti komponentli diagnostik profil bilan boshlanishi kerak. Ikkinchidan, har bir ishtirokchi xalqaro baholash signalini mahallij dalil bilan tekshirgan holda bitta maktabni takomillashtirish mikroloyahasini amalga oshirishi lozim. Uchinchidan, maktabdagi ma‘lumotlar jamoasiga aniq rol, vakolat va himoyalangan vaqt berilishi zarur. To‘rtinchidan, monitoringda ishtirok, yaqin faoliyat mahsuli va tashkiliy natija alohida qayd etilishi kerak.

Beshinchidan, raqamli vosita funksional ehtiyoj, ma‘lumot xavfsizligi va teng kirish mezonlari asosida tanlanishi lozim. Oltinchidan, rivojlantiruvchi diagnostika natijasi jazolovchi qarorga avtomatik ko‘chirilmaligi, shaxsiy natijalar maxfiyligi ta‘minlanishi kerak. Yettinchidan, hududij joriy etishda modelning invariant yadrosi saqlanib, modul davomiyligi, keys, mentorlik va platforma kontekstga moslashtirilishi zarur. Sakkizinchidan, modelni kengaytirishdan oldin ekspert, pilot va empirik validatsiya natijalari, ta’sir kattaligi hamda kutilmagan oqibatlar birgalikda ko‘rib chiqilishi maqsadga muvofiq.

Shunday qilib, taklif etilgan model xalqaro baholash ma‘lumotini reyting yoki hisobot sifatida qayta bayon qilishdan ko‘ra, uni metodologik jihatdan ehtiyotkor talqin qilish, maktab dalili bilan tekshirish, jamoaviy pedagogik qarorga aylantirish va natijaga ko‘ra tuzatishning yaxlit mexanizmini ifodalaydi. Modelning keyingi ilmiy qiymati uning bloklari mavjudligida emas, balki belgilangan funksional aloqalarning real amaliyotda qay darajada ishlashi bilan aniqlanadi. Shu bois navbatdagi tadqiqot vazifasi modelning mazmunij, o‘lchov va amaliy validligini 358 direktor ishtirokidagi tajriba ma‘lumotlari asosida matematik-statistik jihatdan tekshirishdan iborat.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Davlat umumij 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-dekabrda 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. <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. Djurayev R.X., Turg‘unov S.T. Ta’lim menejmenti. Toshkent: Voris-nashriyot, 2012. 168 b.
9. Abdullayeva Sh.A. Pedagogik diagnostika. Toshkent: Innovatsiya-Ziyo, 2021. 230 b.
10. 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.
11. Axmedov M.U. Качество среднего образования как педагогическая проблема // Образование и инновационные исследования. 2023. № 10. С. 89–92.
12. Axmedov M.U. Umumta’lim maktab direktorlarining malakasini oshirishda ta’lim sifati monitoringini takomillashtirish: monografiya. Toshkent: Olam Print, 2025.
13. 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>.
14. Hallinger P. Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research // Journal of Educational Administration. 2011. Vol. 49, No. 2. P. 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
15. Spillane J.P. Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 144 p.
16. 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.
17. 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>.
18. 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>.
19. Bryk A.S., Gomez L.M., Grunow A., LeMahieu P.G. Learning to Improve: How America’s Schools Can Get Better at Getting Better. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2015. 280 p.

20. Wenger E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 336 p.
21. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8th ed. London: Routledge, 2015. 402 p.
22. Guskey T.R. *Evaluating Professional Development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2000. 328 p.
23. Desimone L.M. Improving Impact Studies of Teachers’ Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures // *Educational Researcher*. 2009. Vol. 38, No. 3. P. 181–199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>.
24. DeVellis R.F., Thorpe C.T. *Scale Development: Theory and Applications*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2021. 320 p.