

20-May, 2026-yil

**DIREKTORLARNING INDIVIDUAL KASBIY RIVOJLANISH
TRAYEKTORIYASINI LOYIHALASHNING PEDAGOGIK
SHART-SHAROITLARI**

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi

Rahmonova Xusniobod Valeriy qizi

Annotatsiya. Maqolada xalqaro baholash dasturlari ma'lumotlari bilan ishlashga doir boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uchun maktab direktorining individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini loyihalash muammosi o'rganildi. Tadqiqotning maqsadi diagnostik profilni aniq rivojlanish maqsadi, ish joyidagi amaliy vazifa, mentorlik, dalillar portfeli, refleksiya va qayta baholash bilan bog'laydigan pedagogik shart-sharoitlar hamda amaliy protokolni ishlab chiqishdan iborat. Nazariy-amaliy loyihalash doirasida 25 ta normativ, rasmiy metodologik va ilmiy manba qiyosiy kontent-tahlil, faoliyatni funksional dekompozitsiya qilish, teskari loyihalash va mantiqiy ssenariy tekshiruv usullarida tahlil qilindi. Natijada trayektoriya pasportining sakkiz elementi, ustuvor rivojlanish vazifasini tanlashning to'rt qoidasi, oltita pedagogik shart-sharoit va yetti bosqichli adaptiv sikl ishlab chiqildi. Bir siklda ko'pi bilan ikkita yuqori ta'sirli indikator tanlanishi, o'rganish faoliyati kuzatiladigan boshqaruv mahsuloti bilan yakunlanishi va rivojlanish haqidagi xulosa yangi dalil asosida chiqarilishi belgilandi. Mentorlik baholashdan ajratilgan rivojlantiruvchi hamkorlik, refleksiya esa qarorni qayta ko'rishga xizmat qiladigan dalil sifatida talqin etildi. Taklif etilgan tuzilma nazariy-metodik ishlanma bo'lib, uning amaliy qulayligi va rivojlantiruvchi sezgirligi keyingi ekspert hamda empirik validatsiyani talab etadi.

Kalit so'zlar: maktab direktori, individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi, boshqaruv kompetensiyasi, xalqaro baholash dasturlari, pedagogik shart-sharoit, mentorlik, refleksiya, dalillar portfeli, qayta baholash

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

Аннотация. В статье разработаны педагогические условия и практический протокол проектирования индивидуальной траектории профессионального развития директора школы для совершенствования управленческих компетенций, связанных с использованием данных международных оценочных программ. Методами сравнительного контент-анализа, функциональной декомпозиции, обратного проектирования и логической проверки сценариев изучены 25 нормативных,

20-May, 2026-yil

официальных методологических и научных источников. Полученная модель включает восемь элементов паспорта траектории, четыре правила выбора приоритетной задачи, шесть педагогических условий и семиэтапный адаптивный цикл. В одном цикле предлагается выбирать не более двух индикаторов с высоким управленческим влиянием. Учебная деятельность должна завершаться наблюдаемым продуктом, созданным в реальной работе школы, а вывод о развитии должен опираться на новые сопоставимые доказательства. Наставничество трактуется как конфиденциальное развивающее взаимодействие, отделённое от санкционного оценивания, а рефлексия - как основание для корректировки действия и самой траектории. Предложенная структура требует последующей экспертной оценки и эмпирической валидации.

Ключевые слова: директор школы, индивидуальная траектория профессионального развития, управленческая компетенция, международные оценочные программы, педагогические условия, наставничество, рефлексия, портфель доказательств

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR DESIGNING INDIVIDUAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT TRAJECTORIES FOR SCHOOL PRINCIPALS

Abstract. *This conceptual and applied study develops pedagogical conditions and a practical protocol for designing an individual professional development trajectory for school principals who need to strengthen management competencies for working with international assessment data. A purposive corpus of 25 regulatory, official methodological and scholarly sources was analysed through comparative content analysis, functional decomposition, backward design and logical scenario testing. The resulting framework comprises eight elements of a trajectory passport, four rules for selecting a priority development task, six pedagogical conditions and a seven-stage adaptive cycle. Each cycle is limited to no more than two high-leverage indicators. Learning must culminate in an observable management product created through workplace practice, while a conclusion about development requires new and comparable evidence. Mentoring is defined as confidential developmental collaboration separated from sanction-oriented assessment, and reflection is treated as evidence for revising both action and the trajectory. The proposed framework is a theoretically grounded design whose usability and sensitivity to professional growth require expert review and empirical validation.*

Keywords: *school principal, individual professional development trajectory, management competence, international assessment, pedagogical conditions, mentoring, reflection, evidence portfolio, reassessment*

1. KIRISH

Xalqaro baholash dasturlari maktab faoliyatini o'quvchi savodxonligi, ta'lim imkoniyatlari va kontekst omillari kesimida tahlil qilish uchun tizimli axborot beradi. Direktor bu axborotni mahalliy dalil bilan qiyoslab, ehtiyotkor xulosa va pedagogik boshqaruv chorasi ishlab chiqishi kerak. PISA doirasini bilishning o'zi bunday faoliyatni kafolatlamaydi; rahbar konstrukt, tanlanma va xulosa chegarasini tushunishi, muammoni tekshiradigan qo'shimcha dalilni tanlashi hamda natijani harakatga aylantirishi zarur [3; 20]. Shu sababli umumiy mazmundagi malaka oshirish kursi direktorlarning boshlang'ich profili va maktab vaziyatidagi farqlarni to'liq qoplay olmaydi.

O'zbekistonda direktor lavozimiga nomzodlarni menejerlik kurslarida o'qitish va sertifikatlash boshqaruv tayyorgarligini rahbarlikka kirishning aniq shartiga aylantirdi [1]. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimining yangilanishi esa ehtiyojni aniqlash, o'rganish shaklini tanlash va faoliyatdagi o'zgarishni kuzatish uchun kengroq imkoniyat yaratadi [2]. Ushbu mexanizmlar o'rtasidagi mantiqiy bog'lanish individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasida namoyon bo'ladi: kirish diagnostikasi qaysi faoliyatni rivojlantirish kerakligini ko'rsatadi, keyingi o'rganish esa shu faoliyatga doir yangi dalil bilan tekshiriladi.

Maktab rahbarining kasbiy o'rganishi lavozim tavsifidagi barcha funksiyalarni bir vaqtda takrorlash emas. OECD maktab liderligini takomillashtirishda vazifalarni aniq belgilash, salohiyatni rivojlantirish, rahbarlikni taqsimlash va tizimli qo'llab-quvvatlashni o'zaro bog'liq siyosat yo'nalishlari sifatida ko'radi [4]. Ikki o'n yillik tadqiqotlar sintezi direktorning o'qitish jarayoniga e'tibor berishi, samarali maktab muhitini yaratishi, professional hamkorlikni rivojlantirishi hamda xodimlar va resurslarni oqilona boshqarishini asosiy faoliyatlar qatorida ajratadi [12]. Individual trayektoriya shu funksiyalardan maktab muammosiga eng kuchli ta'sir qiladiganini tanlashi lozim.

Ta'limdagi liderlikning rivojlantiruvchi xususiyati yakka rahbarning bilimidan tashqari, u ishlayotgan ijtimoiy va tashkiliy muhitga ham bog'liq. UNESCO rahbarlikni o'qitish va o'rganishga yo'naltirish, hamkorlikni kuchaytirish va kontekstga mos qaror chiqarish bilan bog'laydi [5]. PSEL standartlari esa shaxsiy kasbiy salohiyatni missiya, tenglik, jamoa, hamjamiyat va maktabni takomillashtirish faoliyatidan ajratmaydi [7]. Demak, rivojlanish maqsadi individual bo'lsa ham, uning mahsuloti real maktab jarayonida va manfaatdor tomonlar ishtirokida ko'rinishi kerak.

Direktorlar standarti kasbiy amaliyotni rivojlanish profillari orqali tavsiflab, rahbarning konteksti va tajribasiga mos o'sish yo'lini qurishga imkon beradi [6]. Professional o'rganish standartlari esa mazmun, o'rganish dizayni, dalil, amalga oshirish, hamkorlik madaniyati, liderlik va resurslar birgalikda mavjud bo'lgandagina barqaror o'zgarish yuzaga kelishini ko'rsatadi [8]. Shu nuqtai nazardan individual trayektoriya faqat kurslar ro'yxati emas; u maqsad, amaliy vazifa, qo'llab-quvvatlash, dalil va qayta baholashni muvofiqlashtiradigan pedagogik loyiha hisoblanadi.

20-May, 2026-yil

Samarali direktor tayyorlash dasturlari professional standartlarga mos mazmun, izchil liderlik konsepsiyasi, klinik yoki ish joyidagi tajriba, kuchli hamkorlik tarmog‘i va yetarli resurs bilan ajralib turadi [9]. Direktorlarning xizmat davridagi kasbiy rivojlanishini tahlil qilgan tadqiqotlar esa bir martalik seminarlar o‘rniga davomiy, amaliyotga yaqin, mentorlik va qayta aloqa bilan mustahkamlangan shakllarga ehtiyoj borligini ko‘rsatadi [10]. Bu xulosalar trayektoriyani o‘quv mavzulari ketma-ketligidan ko‘ra boshqaruv faoliyatini o‘zgartirish sikli sifatida loyihalashni talab etadi.

Tizim darajasida rahbarlarni rivojlantirish infratuzilmasi kasbiy yo‘lning turli bosqichlari, maktab ehtiyoji va teng foydalanish imkoniyatlarini hisobga olishi zarur [11]. Milliy tadqiqotlarda PISA va TIMSS talablari asosida monitoringni tashkil etish, topshiriq va natijalarni mahalliy pedagogik vazifaga moslashtirish masalalari yoritilgan [22]. Ushbu ikki yo‘nalish direktor uchun xalqaro baholash ma‘lumotini tayyor tavsiya sifatida emas, o‘z maktabida tekshiriladigan professional o‘rganish vaziyati sifatida qo‘llashga asos beradi.

M.U. Axmedovning ta‘lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etish texnologiyasi ma‘lumot yig‘ish, tahlil va boshqaruv ta‘siri o‘rtasidagi izchillikni ochadi [23]. Direktorlar malakasini oshirishda monitoringni takomillashtirishga bag‘ishlangan monografiyada diagnostika bilan kasbiy rivojlanish o‘rtasidagi aloqaga e‘tibor qaratilgan [24]. Umumiy o‘rta ta‘lim sifati boshqarish mexanizmlariga oid ishlar esa muammo, chora, mas‘ul, monitoring va qayta aloqani bir siklda ko‘rishga xizmat qiladi [25]. Mazkur yondashuvlar individual trayektoriyani dalillarga asoslangan boshqaruv jarayoniga singdirish uchun milliy metodologik tayanchdir.

Amaliyotdagi asosiy muammo diagnostik natija bilan keyingi kasbiy rivojlanish o‘rtasida aniq o‘tish qoidasi mavjud emasligidir. Past ball qaysi mavzuni o‘qish kerakligini avtomatik belgilamaydi; dalilning yetarliligi, maktab ustuvorligi, uzilishning boshqaruv sikliga ta‘siri va direktor vakolati ham tekshirilishi zarur. Maqolaning maqsadi direktorning individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini loyihalash uchun pedagogik shart-sharoitlar va amaliy protokolni ishlab chiqishdir. Tadqiqot savollari trayektoriya pasportining tarkibi, ustuvor vazifani tanlash qoidalari, zarur pedagogik shartlar hamda rivojlanishni qayta baholash sikliga qaratildi.

2. Materiallar va metodlar

Tadqiqot nazariy-amaliy loyihalash dizaynida bajarildi. Manbalar korpusiga 25 ta hujjat kiritildi: ikkita milliy normativ hujjat; xalqaro baholash, maktab liderligi va professional o‘rganishga oid o‘n bitta rasmiy manba; kattalar ta‘limi, tajribaviy o‘rganish, refleksiya, professional hamjamiyat, baholash, ma‘lumotlar jamoasi va mentorlikka oid to‘qqizta ilmiy asar; mavzuga daxldor uchta M.U. Axmedov nashri. Manbalar trayektoriya elementini dalillash, kuzatiladigan faoliyatni ajratish, tashkiliy shartni asoslash va natijani qayta baholash mezonlarini belgilash imkoniga ko‘ra maqsadli tanlandi.

Birinchi bosqichda kattalar o'rganishining subyektlik, tajribaga tayanish, muammoga yo'nalish va darhol qo'llash tamoyillari kodlandi. Katta yoshdagi o'rganuvchi o'z tajribasi va kasbiy ehtiyojini maqsad belgilashga olib kirishi, mazmun esa uning real vazifasi bilan bog'lanishi lozim [13]. Tajribaviy o'rganish siklida konkret tajriba, kuzatish va refleksiya, konseptual xulosa hamda yangi vaziyatda sinash o'zaro almashadi [14]. Ushbu tamoyillar trayektoriya markaziga kursni emas, direktor bajaradigan boshqaruv vazifasini qo'yish uchun ishlatildi.

Ikkinchi bosqichda rivojlanish natijasi teskari loyihalandi. Avval yangi kompetensiyani ko'rsatadigan faoliyat mahsuloti va dalil belgilanib, keyin unga olib boradigan o'quv faoliyati, mentorlik savollari va oraliq nazorat nuqtalari tanlandi. Refleksiv amaliyot mutaxassisning noaniq vaziyatdagi qarorini faoliyat jarayonida va faoliyatdan so'ng tahlil qilishini nazarda tutadi [15]. Professional rivojlanishning mazmuniy yo'nalish, faol o'rganish, izchillik, davomiylik va hamkorlik kabi xususiyatlari loyihaaning ichki muvofiqligini tekshirish mezonlari bo'ldi [17].

Uchinchi bosqichda individual va jamoaviy o'rganish o'rtasidagi bog'lanish tahlil qilindi. Professional hamjamiyatda bilim tayyor axborotni uzatish orqali emas, umumiy muammo ustida qatnashish, amaliy vositalardan foydalanish va tajribani muhokama qilish orqali shakllanadi [16]. Ma'lumotlar jamoasi bo'yicha tadqiqotlar esa aniq maqsad, ma'lumot savodxonligi, hamkorlik, liderlik va tashkiliy yordam birgalikda bo'lishini ko'rsatadi [19]. Shu asosda direktor trayektoriyasiga tengdoshlar bilan dalil muhokamasi va maktab jamoasida amaliy sinov kiritildi.

To'rtinchi bosqichda natijani baholash zanjiri tuzildi. Kasbiy rivojlanish samarasi ishtirokchining qoniqishi bilan cheklanmaydi; o'rganilgan bilim va ko'nikma, tashkilot ko'magi, amaliy qo'llash va ta'lim oluvchiga yaqin natijalar alohida tekshirilishi kerak [18]. Shu sababli trayektoriya uchun kirish profili, o'quv faoliyatida yaratilgan mahsulot, ish joyida qo'llash dalili, mentor qayta aloqasi, refleksiv yozuv va takroriy diagnostika o'zaro bog'langan, lekin bir-birini almashtirmaydigan natija sathlari sifatida belgilandi.

Beshinchi bosqichda mentorlikning vazifasi va etik chegarasi belgilandi. Direktor mentorligi turli shakllarda namoyon bo'lishi mumkinligi, uning foydasi ishonch, rolning aniqligi, tajribani tahlil qilish va kontekstga mos yordamga bog'liqligi haqidagi xulosalar hisobga olindi [21]. Mentor tayyor yechim beruvchi nazoratchi emas; u dalilni aniqlashtiradi, taxminni savol bilan tekshiradi, variantlarni ko'rishga yordam beradi va kelishilgan vazifaning bajarilishini kuzatadi. Yuqori oqibatli attestatsiyada mentor va yakuniy baholovchi rollarini ajratish loyihaviy talab sifatida qabul qilindi.

Tadqiqot mahsulotlari o'rtasidagi mantiqiy izchillik ssenariy tekshiruv orqali baholandi. Har bir shartli holatda boshlang'ich indikator, dalil, maktab muammosi, rivojlanish maqsadi, o'quv faoliyati, amaliy mahsulot va qayta baholash mezonlari o'rtasidagi aloqa tekshirildi. Tadqiqotning umumiy tajriba-sinov bazasi A. Avloniy nomidagi Pedagogik

20-May, 2026-yil

mahorat instituti, Farg‘ona va Jizzax viloyatlaridagi maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlarini qamrab olgan. Ayni 358 nafar direktor tajriba guruhida 180, nazorat guruhida 178 nafar qilib bir marta hisobga olingan. Mazkur maqolada ularning individual natijalari yoki samaradorlik foizi keltirilmaydi; ishlab chiqilgan protokol keyingi ekspert va empirik tekshiruv obyekti sifatida taqdim etiladi.

3. Natijalar

3.1. Individual rivojlanish trayektoriyasining tarkibiy pasporti

Tahlil natijasida individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasi direktorning boshlang‘ich kompetensiya profili, maktabning dolzarb muammosi va kuzatiladigan rivojlanish natijasini birlashtiruvchi adaptiv pedagogik loyiha sifatida ta’riflandi. Uning asosiy hujjati trayektoriya pasportidir. Pasport sakkiz elementdan tuziladi: diagnostik indikator va boshlang‘ich dalil; rivojlanish maqsadi; maktabdagi amaliy muammo; o‘rganish faoliyati; yaratiladigan boshqaruv mahsuloti; mentor va tengdoshlar ko‘magi; oraliq kuzatuv nuqtasi; takroriy dalil va keyingi qaror.

Pasportdagi maqsad rahbarlik standartining umumiy bandini takrorlamaydi. U muayyan vaziyatda ko‘rinadigan faoliyat fe’li, faoliyat obyekti, sifat sharti va dalil mahsulotini bir jumlada bog‘laydi. AITSL profillari rahbarlik amaliyotini kontekst va rivojlanish bosqichiga mos kuzatishga yordam beradi, PSEL esa individual o‘shishni maktabni takomillashtirish va professional hamjamiyat mas’uliyati bilan bog‘laydi [6; 7]. Masalan, “axborot-tahliliy kompetensiyani oshirish” o‘rniga “ikki mustaqil dalilni qiyoslab, sabab gipotezalari va tekshirish rejasini ishlab chiqish” maqsadi yoziladi.

Xalqaro baholash ma’lumoti trayektoriyada tayyor tashxis yoki direktorning shaxsiy bali sifatida ishlatilmaydi. U maktab muammosini ko‘rish uchun tashqi signal, metodologik chegarani tahlil qilish uchun keys va mahalliy dalilga ehtiyojni aniqlash vositasidir [3; 20]. Direktor xalqaro natijani maktab kesimidagi bevosita hukmga aylantirmasdan, o‘quvchi ishlari, dars kuzatuv, ichki baholash, qatnashuv, o‘qituvchi ehtiyoji yoki resurs taqsimoti haqidagi ma’lumot bilan tekshiradi. Amaliy mahsulot aynan shu tekshiruvdan kelib chiqadi.

Trayektoriya direktorning kasbiy subyektligini saqlaydi. Unga tayyor modul biriktirishdan oldin diagnostik dalil va maktab vaziyati birgalikda muhokama qilinadi. Kattalar o‘rganishida ehtiyojni anglash va tajribani mazmun bilan bog‘lash motivatsiyaning ichki manbaini kuchaytiradi [13]. Tajribaviy siklda esa rahbar yangi usulni real vazifada sinaydi, oqibatni kuzatadi, xulosani qayta quradi va keyingi harakatga o‘tadi [14]. Shu sababli pasportda direktor tanlovi mavjud, biroq tanlov dalil va kutiladigan mahsulot bilan chegaralanadi.

Rivojlanish darajasi trayektoriyaning turini belgilaydi. Kritik uzilishda kompensatsion trayektoriya asosiy funksiyani tiklaydi; funksional darajada barqaror algoritm va mustaqil bajarish rivojlantiriladi; analitik darajada bir nechta dalil va muqobil qarorlar integratsiya qilinadi; yuqori darajada esa tajribani jamoaga ko‘chirish, mentorlik va tizimli o‘zgarishni

20-May, 2026-yil

boshqarish vazifasi qo'yiladi. Refleksiya faoliyat jarayonidagi noaniqlikni ochishi, professional rivojlanish esa mazmun, faol tajriba, davomiylik va hamkorlik jihatidan izchil bo'lishi zarur [15; 17]. Daraja direktor uchun doimiy yorliq emas, ayni indikator va vaziyatdagi rivojlanish nuqtasidir.

3.2. Ustuvor rivojlanish vazifasini tanlash qoidalari

Ustuvor vazifa eng past ballni mexanik tanlash orqali belgilanmaydi. Birinchi qoida diagnostik aniqlikdir: indikator bo'yicha kamida ikki mazmunan mustaqil dalil bir xil uzilishni ko'rsatishi kerak; dalil yetarli bo'lmasa, dastlabki vazifa qo'shimcha kuzatuvdir. Ikkinchi qoida funksional ta'sirdir: uzilish boshqaruv siklining keyingi bosqichini to'xtatishi yoki maktabdagi muhim jarayonga sezilarli ta'sir qilishi lozim. Bu yondashuv rahbarlik vazifalarining tizimli bog'liqligi va direktor amaliyotining yuqori ta'sirli yo'nalishlariga mos keladi [4; 12].

Uchinchi qoida kontekstual dolzarblikdir: rivojlanish vazifasi maktabning dalil bilan tasdiqlangan ustuvor muammosi, o'quvchi ehtiyoji yoki jamoa salohiyati bilan bog'lanadi. To'rtinchi qoida boshqariluvchanlikdir: kutiladigan o'zgarish direktor vakolati, mavjud vaqt va resurs doirasida amalga oshirilishi hamda strukturaviy cheklovni shaxsiy kamchilik sifatida talqin qilmasligi kerak. Samarali dasturlardagi ish joyiga yaqin tajriba, izchil konsepsiya va qo'llab-quvvatlash [9] hamda davomiy, amaliy va mentorlikka tayangan kasbiy o'rganish talabi [10] ushbu ikki qoidani asoslaydi.

To'rtta qoidadan o'tgan indikatorlar o'zaro qiyoslanadi va bir sikl uchun ko'pi bilan ikkita vazifa tanlanadi. Bunday cheklov diqqat, vaqt va dalilni tarqatib yubormaslikka xizmat qiladi. Agar ikki vazifa tanlansa, ular bitta boshqaruv muammosining ketma-ket bo'g'inlari bo'lishi kerak. Masalan, birinchi vazifa sabab gipotezasini dalil bilan tekshirsa, ikkinchisi shu xulosa asosida jamoaviy qaror va monitoring xaritasini yaratadi. Tizim darajasidagi dasturlar rol, martaba bosqichi va maktab ehtiyojiga mos differensial yordam ko'rsatishi [11], xalqaro baholash metodikasini esa mahalliy vazifaga moslashtirishi lozim [22].

Tanlangan vazifa rivojlanish shartnomasiga aylantiriladi. Unda boshlang'ich dalil, kutiladigan xatti-harakat, yakuniy mahsulot, qo'llab-quvvatlash shakli, oraliq tekshiruv, yakuniy dalil va qaror sanasi yoziladi. Ta'lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etish ma'lumotdan boshqaruv ta'siriga o'tishning aniq texnologik ketma-ketligini talab qiladi [23]. Direktorlar malakasini oshirishda monitoringni takomillashtirish diagnostika va maqsadli kasbiy o'rganishni bog'lashni ko'zda tutadi [24]. Sifatni boshqarish mexanizmi esa chora, mas'ul va qayta aloqaning bir tizimda ishlashiga tayanadi [25]. Shu bois shartnoma kursga qatnashishni emas, dalil bilan tekshiriladigan faoliyat o'zgarishini majburiyat sifatida qayd etadi.

3.3. Pedagogik shart-sharoitlar tizimi

Individual trayektoriya olti pedagogik shart birgalikda ta'minlanganda ishlaydi. Birinchi shart diagnostik va maqsadli muvofiqlik; ikkinchisi direktorning subyektivligi va kontekstga

20-May, 2026-yil

moslik; uchinchi ish joyidagi faol o'rganish; to'rtinchi mentorlik va hamkorlikdagi tahlil; beshinchi vaqt, resurs, ma'lumot hamda psixologik xavfsizlik; oltinchi dalilga tayangan monitoring, refleksiya va qayta baholashdir. Professional o'rganish standartlaridagi mazmun, jarayon va muvaffaqiyat sharoitlari [8] hamda liderlikni kontekst, hamkorlik va o'rganishga yo'naltirish talabi [5] mazkur tizimning tashqi metodologik asosini tashkil etdi.

1-jadval.

Individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasining pedagogik shartlari

№	Pedagogik shart	Amalga oshirish talabi	Tekshiruvchi dalil
1	Diagnostik va maqsadli muvofiqlik	Boshlang'ich profil, ustuvor indikator, rivojlanish maqsadi va yakuniy baholash bir xil konstruktga bog'lanadi; dalil yetarli bo'lmasa rivojlanish hukmi kechiktiriladi.	Indikator kodi, boshlang'ich dalil, maqsad va takroriy topshiriq o'rtasidagi xarita
2	Direktor subyektligi va kontekstga moslik	Maqsad direktor bilan birga tanlanadi, maktabning real muammosi va rahbar vakolati hisobga olinadi; strukturaviy cheklov shaxsiy nuqson deb baholanmaydi.	Diagnostik suhbat bayoni, maktab muammosi dalili va kelishilgan rivojlanish shartnomasi
3	Ish joyidagi faol o'rganish	Mikro-modul yoki keys real boshqaruv vazifasi bilan yakunlanadi; direktor yangi usulni maktab jarayonida sinaydi va kuzatiladigan mahsulot yaratadi.	Tahliliy ma'lumotnoma, qaror protokoli, monitoring xaritasi yoki maktabni takomillashtirish loyihasi
4	Mentorlik va hamkorlikdagi tahlil	Tayyorlangan mentor maxfiy rivojlantiruvchi suhbat o'tkazadi; tengdoshlar dalil va yechimni muhokama qiladi; mentor yuqori oqibatli yakuniy baholovchi bo'lmaydi.	Mentor qayta aloqasi, uchrashuv qaydi, tengdosh tahlili va tuzatilgan faoliyat mahsuloti
5	Tashkiliy resurs va psixologik xavfsizlik	Hududiy va maktab darajasida vaqt, ma'lumot, raqamli vosita va amaliy maydon ajratiladi; xato o'rganish dalili sifatida tahlil qilinadi; maxfiylik saqlanadi.	Resurs rejasi, ma'lumotga kirish tartibi, anonimlashtirish qaydi va ishtirokchi fikri
6	Monitoring refleksiya va qayta baholash	Oraliq nuqtalarda jarayon va kutilmagan oqibat kuzatiladi; direktor qarorini dalil bilan tahlil qiladi; yakunda yangi va qiyoslanadigan vaziyat orqali transfer tekshiriladi.	Dalillar portfeli, refleksiv yozuv, takroriy rubrika profili va keyingi qaror

Manba: tahlil natijalari asosida muallif ishlanmasi.

Jadvaldagi shartlar alohida xizmatlar ro'yxati emas, o'zaro bog'langan minimal pedagogik paketdir. Aniq diagnostika bo'lmasa maqsad umumiy qoladi; ish joyidagi vazifa bo'lmasa bilim amaliyotga ko'chmaydi; mentorlik va psixologik xavfsizlik bo'lmasa

20-May, 2026-yil

muammo yashirilishi mumkin; yangi dalil bo'lmasa rivojlanish haqidagi hukm tekshirilmaydi. Shuning uchun biror shartni boshqa shartdagi kuchli natija bilan to'liq kompensatsiya qilish mumkin emas.

Individual o'rganishning jamoaviy muhiti alohida ahamiyatga ega. Amaliyot hamjamiyati umumiy muammo, kasbiy til va birgalikda yaratilgan vositalar orqali bilimni barqarorlashtiradi [16]. Ma'lumotlar jamoasi esa dalilni savol, tahlil, chora va baholash sikliga kiritadi; buning uchun liderlik, ma'lumot savodxonligi, hamkorlik va tashkiliy ko'mak bir vaqtda ishlashi zarur [19]. Direktor trayektoriyasidagi tengdoshlar sessiyasi yakka tajribani umumiy yechimga aylantiradi, biroq maxfiy individual diagnostik ballar faqat egasining roziligi bilan muhokama qilinadi.

Natijani baholash ham ko'p sathli bo'lishi kerak. Ishtirokchining jarayondan qoniqishi tashkiliy qulaylik haqida ma'lumot beradi, lekin kompetensiya o'sishini ko'rsatmaydi. Yangi bilim va ko'nikma vaziyatli topshiriqda, amaliy qo'llash boshqaruv mahsuloti va kuzatuvda, tashkiliy o'zgarish esa jamoa amaliyoti va monitoring ma'lumotida tekshiriladi [18]. O'quvchi natijasi uzoq va ko'p omilli oqibat bo'lgani sababli qisqa sikldagi direktor rivojlanishiga to'g'ridan-to'g'ri nisbat berilmaydi.

3.4. Mentorlik refleksiya va qayta baholash sikli

Trayektoriya yetti bosqichli adaptiv siklda amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda 24 indikatorli profil va dalil yetarliligi tekshiriladi. Ikkinchi bosqichda direktor va mentor ustuvor vazifani tanlaydi. Uchinchi bosqichda trayektoriya pasporti tasdiqlanadi. To'rtinchi bosqichda mikro-modul, keys, kuzatuv, tengdosh tahlili yoki konsultatsiyadan iborat o'rganish paketi bajariladi. Beshinchi bosqichda direktor real maktab vaziyatida boshqaruv mahsulotini yaratadi. Oltinchi bosqichda mentor qayta aloqasi va refleksiv tahlil o'tkaziladi. Yettinchi bosqichda yangi, qiyoslanadigan dalil asosida qayta baholash va keyingi qaror amalga oshiriladi.

Mentorlik uchta prinsip asosida tashkil etiladi: maxfiylik va rolning aniqligi; maslahatdan oldin dalilni tahlil qilish; tayyor javob o'rniiga direktorning asoslangan tanlovini kuchaytirish. Direktor mentorligining turli shakllari haqidagi tadqiqotlar tajribani uzatish bilan birga ijtimoiylashuv, kasbiy o'zlik va muammoni birgalikda hal qilish funksiyasini ko'rsatadi [21]. Har bir uchrashuvda avvalgi kelishuv, yangi dalil, kutilmagan oqibat, muqobil izoh va navbatdagi mahsulot qayd etiladi. Mentor rivojlantiruvchi suhbatni olib boradi, yakuniy yuqori oqibatli qaror esa mustaqil baholash tartibida chiqariladi.

Dalillar portfeli trayektoriyaning tashqi xotirasi vazifasini bajaradi. U boshlang'ich vaziyatli topshiriq, diagnostik izoh, rivojlanish shartnomasi, o'rganish jarayonidagi qaydlar, maktabda yaratilgan mahsulot, kuzatuv yoki ishtirokchi fikri, mentor qayta aloqasi, direktor refleksiyasi va takroriy topshiriqdan tuziladi. Portfel hujjatlar soni bo'yicha emas, indikatorga tegishlilik, mualliflik, davrga moslik va qaror uchun yetarlilik bo'yicha tekshiriladi. Shaxsiy yoki o'quvchiga oid ma'lumotlar anonimlashtiriladi.

Qayta baholash dastlabki konstruktivni saqlaydi, lekin aynan o'sha topshiriqni takrorlamaydi. Yangi vaziyat yoki yangi faoliyat mahsuloti orqali direktor o'rgangan usulni ko'chira olishi tekshiriladi. Natijaga ko'ra to'rtta qarordan biri qabul qilinadi: vazifa yakunlanadi va dalil portfelga birlashtiriladi; uzilish davom etsa trayektoriya aniqlashtiriladi; faoliyat yangi kontekstda chuqurlashtiriladi; yuqori natija jamoaviy loyiha yoki mentorlik vazifasiga ko'chiriladi. Bunday qaror siklni chiziqli kurs rejasidan adaptiv rivojlanish mexanizmlariga aylantiradi.

Ishtirokchilar vazifasi ham aniq ajratildi. Direktor maqsad va mahsulot uchun javob beradi; mentor refleksiya va qayta aloqani tashkil qiladi; malaka oshirish instituti ehtiyojga mos modul, keys, rubrika va mentorlar tayyorgarligini ta'minlaydi; hududiy bo'linma vaqt, ma'lumot va amaliy maydon yaratadi; maktab jamoasi yechimni sinashda qatnashadi; mustaqil baholovchi yakuniy dalilni bir xil deskriptor bilan kodlaydi. Rollarning aralashishi, ayniqsa mentoring jazolovchi nazoratchiga aylanishi, trayektoriyaning rivojlantiruvchi maqsadini zaiflashtiradi.

4. Muhokama

Taklif etilgan yondashuvning ilmiy farqi individual trayektoriyani shaxsiy kurslar jadvali sifatida emas, “dalil - ustuvor vazifa - o'rganish - amaliy mahsulot - qayta aloqa - yangi dalil” ketma-ketligida tashkil etishidir. Strukturaviy-funksional model dastur darajasidagi blok va mexanizmlarni ko'rsatsa, mazkur protokol bitta direktor uchun rivojlanish qarori qanday chiqarilishi va tekshirilishini ochadi. Shu tariqa diagnostika, pedagogik ta'sir va qayta baholash o'rtasidagi bo'shliq amaliy qoidalar bilan to'ldiriladi.

Milliy menejerlik sertifikatiga rahbarlikka tayyorgarlikning boshlang'ich chegarasini belgilaydi, uzluksiz kasbiy rivojlantirish esa faoliyat davomida paydo bo'ladigan ehtiyojga javob beradi [1; 2]. Trayektoriya bu ikki mexanizmni ayni indikator tili orqali bog'lashi mumkin, biroq ularning maqsadi farqlanadi. Sertifikatlash uchun to'plangan dalil yuqori oqibatli qarorga xizmat qiladi; rivojlanish portfeli esa xatoni ochiq tahlil qilish va yangi usulni sinashga imkon berishi kerak. Maxfiy rivojlantiruvchi ma'lumotni jazolovchi qarorga avtomatik ko'chirish ishonchni pasaytiradi.

Trayektoriyaning bir yoki ikki ustuvor vazifa bilan cheklanishi mazmunni toraytirish emas, amaliy o'zgarish uchun yetarli diqqat va yordam ajratish usulidir. Tanlangan vazifa maktab muammosi bilan bog'langanida o'rganish rahbarining kundalik qaroriga kiradi. Biroq past ballning o'zi ustuvorlik uchun yetarli emas: u tasodifiy yoki dalili kam bo'lishi, strukturaviy cheklovni aks ettirishi yoxud direktor vakolatidan tashqarida bo'lishi mumkin. To'rt qoidali saralash noto'g'ri individualizatsiya xavfini kamaytiradi.

Pedagogik shartlar tizimining kuchli tomoni individual va tashkiliy darajani bog'lashidir. Direktorning maqsadi shaxsiy bo'lsa-da, amaliy mahsulot ma'lumotlar jamoasi, metodik birlashma, dars kuzatuv yoki maktabni takomillashtirish loyihasida sinovdan o'tadi. Tashkilot vaqt ajratmasa, ma'lumotdan foydalanishga ruxsat bermasa yoki xatoni jazolasa,

20-May, 2026-yil

yaxshi yozilgan pasport ham formal hujjat bo‘lib qoladi. Shuning uchun shartlar direktorning motivatsiyasidan tashqari, hududiy va institutsional yordamni ham baholashni talab qiladi.

Tadqiqotning umumiy tajriba-sinov dizaynida 358 nafar direktor uch o‘quv yili davomida ayni respondentlar sifatida kuzatilgan: tajriba guruhida 180, nazorat guruhida 178 nafar. 2023/2024-o‘quv yili aniqlovchi, 2024/2025-o‘quv yili ta’kidlovchi, 2025/2026-o‘quv yili rivojlantiruvchi bosqich sifatida amalga oshirilgan. A. Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat instituti, Farg‘ona va Jizzax viloyatlaridagi maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlari tajriba maydonini tashkil etgan. Respondentlar soni bosqichlar bo‘yicha qayta qo‘shilmaydi. Mazkur maqola ushbu tanlanmaning empirik natijasini emas, individual trayektoriyani amalga oshirish protokolini yoritadi.

Keyingi validatsiyada protokolning bir necha xususiyati alohida tekshirilishi kerak: ekspertlar tomonidan mazmuniy moslik; direktor va mentor uchun foydalanish qulayligi; vazifa tanlashdagi qarorlar kelishuvi; portfel dalillarining yetarliligi; bir xil konstrukt bo‘yicha oldingi va keyingi profil qiyoslanuvchanligi; trayektoriyaning o‘zgarishga sezgirliigi; turli hudud va maktab sharoitida amalga oshirish sodiqligi. Faqat umumiy ball yoki qoniqish so‘rovi protokol samaradorligini isbotlamaydi.

Amaliy joriy etishda ortiqcha hujjatlashtirish, mentorlar yuklamasi, raqamli va ma’lumot resurslaridagi tengsizlik, ijtimoiy maqbul javob hamda portfelni attestatsiya vositasiga aylantirish xavflari mavjud. Buni kamaytirish uchun faqat qaror uchun zarur dalil olinadi, mentorlar yagona qo‘llanma va tayanch misollar asosida tayyorlanadi, maktabning real imkoniyati baholash izohida ko‘rsatiladi va rivojlantiruvchi ma’lumotning foydalanish chegarasi oldindan kelishiladi. Etik xavfsizlik pedagogik qulaylik emas, to‘g‘ri dalil olish shartidir.

Taklif etilgan protokol nazariy-metodik darajada ishlab chiqilgan. U individual trayektoriyaning pedagogik mantiqini aniq ko‘rsatadi, ammo vazifalar soni, sikl davomiyligi yoki mentorlik uchrashuvlarining eng maqbul chastotasi haqida empirik hukm bermaydi. Bu ko‘rsatkichlar direktorning boshlang‘ich profili, vazifa murakkabligi, maktab kalendari va hududiy resursga qarab pilot sinovda aniqlanishi kerak. Shunday ehtiyotkorlik metodik tavsiyani isbotlanmagan universal me’yorga aylantirmaslikka xizmat qiladi.

5. Xulosa va amaliy tavsiyalar

Tadqiqot natijasida maktab direktorining individual kasbiy rivojlanish trayektoriyasini loyihalashga xizmat qiladigan sakkiz elementli pasport, to‘rt qoidali ustuvorlik tanlovi, oltita pedagogik shart-sharoit va yetti bosqichli adaptiv sikl ishlab chiqildi. Trayektoriya diagnostik profilni kurs mavzusi bilan emas, maktab faoliyatida yaratiladigan aniq boshqaruv mahsuloti va yangi dalil bilan bog‘laydi.

Birinchi amaliy tavsiya - menejerlik kursi va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida yagona trayektoriya pasportini joriy etishdir. Pasportda boshlang‘ich indikator, dalil, rivojlanish maqsadi, maktab muammosi, o‘quv faoliyati, amaliy mahsulot, mentorlik, oraliq

nazorat va qayta baholash qarori aniq qayd etilishi lozim. Har bir maqsad kuzatiladigan faoliyat fe’li va mahsulot bilan ifodalanishi kerak.

Ikkinchi tavsiya - bir siklda ko’pi bilan ikkita yuqori ta’sirli vazifani tanlashdir. Indikator diagnostik aniqlik, funksional ta’sir, kontekstual dolzarblik va boshqariluvchanlik qoidalaridan o’tishi lozim. Dalil yetarli bo’lmasa kasbiy kamchilik haqida hukm chiqarilmaydi; birinchi vazifa qo’shimcha dalil yig’ish va tashxisni aniqlashtirish bo’ladi.

Uchinchi tavsiya - mentorlikni tayyor maslahat berishdan ko’ra dalil, savol, sinov va refleksiya asoslangan professional hamkorlik sifatida tashkil etishdir. Mentor va yakuniy baholovchi rollari yuqori oqibatli holatlarda ajratilishi, uchrashuvlar uchun himoyalangan vaqt berilishi, individual diagnostik ma’lumotning maxfiyligi hamda foydalanish chegarasi oldindan kelishilishi zarur.

To’rtinchi tavsiya - rivojlanish natijasini dalillar portfeli va takroriy diagnostika orqali tekshirishdir. Qoniqish, bilim, amaliy qo’llash, tashkiliy o’zgarish va uzoq natija alohida sathlarda baholanadi. Keyingi tadqiqotda protokolning mazmuniy validligi, qo’llash qulayligi, baholovchilar kelishuvi, o’zgarishga sezgirliigi va turli hududlarda amalga oshirish sodiqiligi tekshirilgach, trayektoriya chegaralari empirik asosda aniqlashtirilishi mumkin.

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-dekabrda 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. 214 p. <https://doi.org/10.1787/86c36975-en>.

4. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008. 199 p. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-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.

20-May, 2026-yil

8. Learning Forward. Standards for Professional Learning. Oxford, OH: Learning Forward, 2022. URL: <https://standards.learningforward.org/>.
9. Darling-Hammond L., LaPointe M., Meyerson D., Orr M.T. Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs. Stanford, CA: Stanford University, 2007. 255 p.
10. Rowland C. Principal Professional Development: New Opportunities for a Renewed State Focus. Washington, DC: Education Policy Center at American Institutes for Research, 2017. 28 p.
11. Fitz J., Wechsler M.E., Levin S. State Approaches to Developing Educational Leaders. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2024. URL: <https://learningpolicyinstitute.org/product/state-approaches-developing-educational-leaders-report>.
12. Grissom J.A., Egalite A.J., Lindsay C.A. How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation, 2021. 115 p. <https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001>.
13. 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.
14. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015. 390 p.
15. Schön D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983. 374 p.
16. Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 336 p.
17. 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>.
18. Guskey T.R. Evaluating Professional Development. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2000. 328 p.
19. 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>.
20. 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.

20-May, 2026-yil

21. Parylo O., Zepeda S.J., Bengtson E. The Different Faces of Principal Mentorship // International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2012. Vol. 1, No. 2. P. 120-135. <https://doi.org/10.1108/20466851211262860>.

22. Ergasheva M.T. O'quvchilarning tabiiy-ilmiy savodxonligi monitoringida baholash dasturlaridan foydalanish metodikasi (PISA, TIMSS misolida): pedagogika fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi. Toshkent, 2023. 264 b.

23. 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.

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

25. Axmedov M.U. Umumiy o'rta ta'lim sifatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari // Ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. Toshkent: Oriental University, 2023. B. 650-657.

Global
Science
Publication