

15-Aprel, 2026-yil

**MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI
BAHOLASHDA 24 INDIKATORLI DIAGNOSTIK RUBRIKADAN FOYDALANISH**

Oriental universiteti mustaqil tadqiqotchisi
Rahmonova Xusniobod Valeriy qizi

Annotatsiya. Maqolada umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarining xalqaro baholash ma’lumotlari bilan ishlashga doir boshqaruv kompetensiyalarini 24 indikatorli analitik rubrika orqali diagnostika qilish muammosi o‘rganildi. Tadqiqotning maqsadi rubrikani nazariy indikatorlar ro‘yxatidan dalil yig‘ish, kodlash, profil tuzish va individual kasbiy rivojlanish qarorini chiqarishga xizmat qiladigan amaliy protokolga aylantirishdan iborat. Nazariy-amaliy loyihalash dizaynida 23 ta normativ, rasmiy metodologik va ilmiy manba konstrukt xaritalash, dalilga tayangan loyihalash, deskriptorlarni qiyoslash va qaror qoidalarini mantiqiy tekshirish usullarida tahlil qilindi. Natijada olti mezon va 24 kuzatiladigan indikator, besh turdagi dalil manbasi, 0-3 ballik to‘rt darajali deskriptor hamda dalil yetarliligi va cheklangan kompensatsiya qoidalarini birlashtiruvchi diagnostik protokol ishlab chiqildi. Rubrikadan foydalanish dalilni rejalashtirish, mustaqil kodlash, baholovchilarni kalibrlash, mezonlar profilini tuzish va rivojlanish vazifasini belgilash ketma-ketligida tashkil etildi. Umumiy 0-72 ball yordamchi indeks, olti mezonli profil esa asosiy diagnostik natija sifatida belgilandi. Yetarli dalil bo‘lmagan indikatorga nol ball berilmasligi va bitta kuchli komponent boshqa komponentdagi kritik uzilishni yashirmasligi asoslandi. Taklif etilgan protokol nazariy-metodik ishlanma bo‘lib, uning chegara qiymatlari va ishonchiligi ekspert hamda empirik validatsiyani talab etadi.

Kalit so‘zlar: maktab direktori, boshqaruv kompetensiyasi, diagnostik rubrika, indikator, dalil manbasi, deskriptor, baholovchilar kalibrlashi, kompetensiya profili, individual kasbiy rivojlanish

**ПРИМЕНЕНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РУБРИКИ ИЗ 24 ИНДИКАТОРОВ
ДЛЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

Аннотация. В статье разработан протокол применения аналитической диагностической рубрики из 24 индикаторов для оценки управленческих компетенций директоров школ при работе с данными международных оценочных программ. Методами картирования конструкта, проектирования на основе доказательств, сопоставления дескрипторов и логической проверки правил принятия решений проанализированы 23 нормативных, официальных методологических и научных источника. Предложенный протокол объединяет шесть критериев, 24 наблюдаемых индикатора, пять источников доказательств, четыре уровня по шкале 0-3, правило достаточности доказательств и ограниченной компенсации. Применение рубрики включает планирование доказательств, независимое кодирование, калибровку экспертов, построение профиля и определение индивидуальной задачи профессионального развития. Суммарный показатель 0-72 рассматривается как

15-Aprel, 2026-yil

вспомогательный индекс, а профиль по шести критериям - как основной результат. Недостаток доказательств не кодируется нулём, а высокий результат по одному критерию не скрывает критический разрыв по другому. Границы и надёжность протокола требуют экспертной и эмпирической валидации.

Ключевые слова: директор школы, управленческая компетенция, диагностическая рубрика, индикатор, источник доказательств, дескриптор, калибровка экспертов, профиль компетенций, профессиональное развитие

USING A 24 INDICATOR DIAGNOSTIC RUBRIC TO ASSESS SCHOOL PRINCIPALS MANAGEMENT COMPETENCIES

Abstract. *This conceptual and applied study develops a protocol for using a 24-indicator analytic rubric to diagnose school principals' management competencies for working with international assessment data. A purposive corpus of 23 regulatory, official methodological and scholarly sources was examined through construct mapping, evidence-centred design, descriptor comparison and logical testing of decision rules. The resulting protocol combines six criteria and 24 observable indicators, five evidence sources, four performance levels scored from 0 to 3, an evidence sufficiency rule and restricted compensation. Its application follows a sequence of evidence planning, independent coding, rater calibration, profile construction and assignment of an individual development task. The total score from 0 to 72 is treated as a secondary index, whereas the six-criterion profile is the primary diagnostic result. Missing evidence is not coded as zero, and strength in one criterion cannot conceal a critical functional gap in another. The protocol is a theoretically grounded design whose thresholds and reliability require expert and empirical validation.*

Keywords: *school principal, management competence, diagnostic rubric, indicator, evidence source, performance descriptor, rater calibration, competence profile, professional development*

1. KIRISH

Xalqaro baholash dasturlari ta'lim tizimi uchun keng qamrovli signal beradi, ammo direktor kompetensiyasini o'quvchilarning xalqaro ballari bilan bevosita tenglashtirish ilmiy jihatdan to'g'ri emas. PISA natijasi tizim, populyatsiya va kontekst haqida xulosa chiqarishga xizmat qiladi; maktab rahbarining kompetensiyasi esa shu signalni tushunish, uning chegarasini ko'rsatish, mahalliy dalil bilan tekshirish va boshqaruv harakatiga aylantirishda namoyon bo'ladi. Demak, baholash obyekti tayyor natija emas, direktorning dalil bilan bajaradigan kuzatiladigan kasbiy faoliyatidir [3; 10].

O'zbekistonda davlat umumiy o'rta ta'lim muassasasi direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik kursida o'qitish va sertifikatlash rahbarlikka kirishdagi tayyorgarlikni institutsional talabga aylantirdi. Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi esa xodim ehtiyojini aniqlash, individual rivojlanish yo'lini belgilash va natijani monitoring qilishga yo'naltirilgan

[1; 2]. Ushbu ikki mexanizm uchun faqat bilim testini emas, real boshqaruv vaziyatidagi tahlil, qaror, kommunikatsiya va refleksiyaning qamrab oladigan umumiy diagnostika tili zarur.

Xalqaro rahbarlik standartlarida direktor missiya va strategiyani belgilovchi ma’mur bilan cheklanmaydi. U o‘qitish va o‘rganishga rahbarlik qiladi, professional salohiyatni rivojlantiradi, tenglikni ta’minlaydi, hamjamiyat bilan hamkorlik qiladi va tashkilotning uzluksiz takomillashishini boshqaradi [5; 6]. UNESCOning ta’limdagi liderlikka oid global hisobotida ham rahbar faoliyati o‘quv jarayoniga yo‘naltirilgan ta’sir, jamoaviy salohiyat va kontekstga mos o‘zgarish bilan bog‘lanadi [7]. Bunday ko‘p funktsiyali konstrukt bitta umumiy taassurot yoki o‘zini o‘zi baholash natijasi bilan aniqlash mumkin emas.

Pedagogik liderlikni baholashga bag‘ishlangan instrumentlar rahbarlik funksiyasini kuzatiladigan xatti-harakatlarga ajratish imkonini ko‘rsatgan. Direktorning o‘quv maqsadlarini muvofiqlashtirishi, dars jarayonini qo‘llab-quvvatlashi va o‘quv muhitini rivojlantirishi alohida indikatorlar orqali o‘lchanishi mumkin [8]. O‘quv markazli liderlikni baholash modeli esa standart, tadqiqot va amaliy faoliyat o‘rtasida aniq bog‘lanish bo‘lishi zarurligini asoslaydi [9]. Biroq mavjud instrumentlarni xalqaro baholash ma’lumotlari bilan ishlash kontekstiga mexanik ko‘chirish axborot-tahliliy va monitoring-refleksiv amallarni yetarli ochmaydi.

Baholash natijasining ilmiy qiymati ballning o‘zida emas, undan chiqariladigan xulosa va foydalanish qarorining qanchalik dalillanganida namoyon bo‘ladi. Ta’limiy o‘lchov standartlari konstrukt, topshiriq, baholash jarayoni, xulosa va oqibatlar o‘rtasidagi muvofiqlikni talab qiladi [4]. Argumentga asoslangan validlik yondashuvida ham kuzatilgan faoliyatdan kompetensiya haqidagi talqin, undan esa rivojlantiruvchi qarorga o‘tishdagi har bir xulosa alohida dalil bilan himoyalaniishi kerak [15]. Shuning uchun diagnostik rubrika indikatorlar ro‘yxati emas, dalilni hukm va keyingi harakatga bog‘lovchi qaror tizimi sifatida qurilishi lozim.

Analitik rubrika murakkab faoliyatni mezonlar bo‘yicha ajratib, har bir mezonda sifat darajalarini tavsiflaydi. Aniq deskriptorlar baholovchining umumiy taassurotga berilib ketishini kamaytirishi, qayta aloqani konkretlashtirishi va baholash jarayonining takrorlanuvchanligini oshirishi mumkin [12]. Shu bilan birga rubrikaning mavjudligi o‘z-o‘zidan validlik va ishonchlilikni kafolatlamaydi. Mezonlar konstruktga to‘liq qamramasa, darajalar bir-biridan farqlanmasa yoki baholovchilar dalilni turlicha talqin qilsa, puxta ko‘ringan shkala ham noto‘g‘ri kasbiy qarorga olib keladi [13].

Milliy tadqiqotlarda PISA va TIMSS talablari asosida ta’lim sifatini baholash, tabiiy-ilmiy savodxonlik monitoringi hamda mahalliy instrumentlarni xalqaro konstruktga moslashtirish masalalari yoritilgan [19; 20]. M.U. Axmedovning ta’lim sifati monitoringini amaliyotga joriy etish texnologiyasi, direktorlar malakasini oshirishda monitoringni takomillashtirish va umumiy o‘rta ta’lim sifatini boshqarish mexanizmlariga oid ishlari ma’lumot yig‘ish, tahlil, boshqaruv ta’siri va qayta aloqani yaxlit siklda ko‘rish zaruratini ko‘rsatadi [21; 22; 23]. Mazkur ilmiy yo‘nalishlar diagnostik natijani direktorning individual rivojlanish vazifasiga aylantirish uchun milliy metodologik tayanch yaratadi.

15-Aprel, 2026-yil

Olti komponentli, 24 indikatorli tuzilma kompetensiya mazmunini operatsionlashtiradi, biroq undan bir xil va himoyalangan tarzda foydalanish uchun dalilning minimal tarkibi, yetishmaydigan ma'lumotni kodlash, baholovchilarni kalibrlash, umumiy ballning chegarasi hamda rivojlanish ustuvorligini tanlash qoidalari aniqlashtirilishi kerak. Maqolaning maqsadi maktab direktorlarining boshqaruv kompetensiyalarini baholashda 24 indikatorli diagnostik rubrikadan foydalanish protokolini ishlab chiqishdir. Tadqiqot savollari: har bir indikator qaysi dalil bilan tasdiqlanadi; 0-3 ballik deskriptorlar qanday qo'llanadi; mezon profili va umumiy indeks o'rtasidagi nisbat qanday bo'ladi; diagnostik natija qaysi qoida asosida individual kasbiy rivojlanish vazifasiga aylantiriladi?

2. Materiallar va metodlar

Tadqiqot nazariy-amaliy loyihalash dizaynida bajarildi. Manbalar korpusiga 23 ta hujjat kiritildi: direktorlarni tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirishga oid ikkita milliy normativ hujjat; xalqaro baholash, liderlik va kasbiy standartlarga oid beshta rasmiy nashr; pedagogik liderlik hamda ma'lumotdan foydalanishga oid to'rtta ilmiy manba; rubrika, validlik va baholovchilar ishonchliligiga oid yettita metodologik ish; mavzuga daxldor beshta milliy tadqiqot va nashr. Manbalar konstruktga bevosita aloqadorlik, metodologik vakolatlilik, kuzatiladigan faoliyatni ajratish va natijadan rivojlantiruvchi qaror chiqarishga xizmat qilish mezonlari asosida maqsadli tanlandi.

Birinchi bosqichda konstrukt xaritasi tuzildi. Direktorning boshqaruv sikli strategik yo'nalish belgilash, pedagogik yadroga ta'sir qilish, ma'lumotni talqin etish, jamoaviy ijroni tashkil qilish, innovatsiyani boshqarish va natijani refleksiv kuzatish funksiyalariga ajratildi. Har bir funksiya mustaqil mezon, mezon esa to'rtta kuzatiladigan harakatga aylantirildi. Indikator yozishda harakat fe'li, boshqaruv obyekti, sifat sharti va dalil mahsuloti bir jumlada bog'landi. Mazmuniy qamrovni baholash uchun ekspertning indikatorni zarur, aniq va tegishli mezonga mos deb baholashi nazarda tutildi; bunday xulosalarni miqdoriy umumlashtirishda mazmuniy validlik nisbati va shkala ishlab chiqish tamoyillari metodik tayanch bo'ldi [14; 16].

Ikkinchi bosqichda to'rt darajali analitik deskriptorlar ishlab chiqildi. Darajalar faoliyatning tashqi ko'rsatmaga qaramligi, mustaqilligi, dalillarni integratsiya qilish chuqurligi, tizimli ta'sirni ko'ra olishi va refleksiv tuzatishiga qarab farqlandi. Boshlang'ich-reproduktiv daraja 0, funksional-adaptiv daraja 1, analitik-produktiv daraja 2, strategik-transformativ daraja 3 ball bilan belgilandi. Har bir deskriptor shaxsiy sifatga yorliq qo'ymasdan, ayni vaziyatda ko'ringan faoliyatni tavsiflashi shart qilib olindi. Mezonlarning bir ma'noli, darajalarning farqlanuvchi va namunaviy dalillar bilan mustahkamlangan bo'lishi zarurligi hisobga olindi [12; 13].

Uchinchi bosqichda beshta manbali dalil modeli shakllantirildi: xalqaro baholash ma'lumoti kiritilgan vaziyatli-tahliliy topshiriq; direktor yaratgan reja, tahliliy ma'lumotnoma yoki monitoring xaritasi kabi faoliyat mahsuli; ma'lumotlar jamoasi yoki metodik yig'ilishining tuzilmashtirilgan kuzatuvi; qaror mantiqini ochuvchi yarim tuzilmali suhbat; refleksiv o'zini o'zi baholash. Ma'lumot savodxonligi savol qo'yish, ma'lumotni olish, tahlil qilish, talqin etish va harakatga o'tishni yagona sikl sifatida ko'radi [10].

15-Aprel, 2026-yil

Tashkilotda ma’lumotdan foydalanish esa dalil sifati bilan birga hamkorlik, vaqt, ishonch va qaror protokoli bog‘liq [11]. Shu sababli yakuniy indikator balli kamida ikki turdagi dalilga tayanishi belgilandi.

To‘rtinchi bosqichda hisoblash va qaror qoidalari mantiqiy tekshirildi. Har bir indikatorning 0-3 balli tegishli deskriptor bilan bog‘landi; to‘rtta indikatorning o‘rtachasi mezon profilini, 24 indikator yig‘indisi esa 0-72 oralig‘idagi yordamchi indeksni hosil qildi. Umumiy ballga o‘tish faqat barcha mezonlarda dalil yetarli bo‘lganda ruxsat etildi. Yetishmaydigan dalil nol ball deb emas, “baholash uchun dalil yetarli emas” kodi bilan qayd etildi. Bu past faoliyat bilan kuzatilmagan faoliyatni aralashtirmaydi. Natijadan foydalanish haqidagi har bir qaror uchun dalil va oqibatning mosligini tekshirish validlik argumentining talabi sifatida qabul qilindi [15; 16].

Beshinchi bosqichda baholovchilarni tayyorlash protokoli ishlab chiqildi. Kodlash qo‘llanmasida indikatorning mazmuni, kiritiladigan va kiritilmaydigan dalil, to‘rt daraja uchun tayanch namunalari hamda chegara holatlari berilishi ko‘zda tutildi. Baholovchilar avval bir xil namunalarni mustaqil kodlaydi; dastlabki ballar kelishuv tahlili uchun saqlanadi; farq muhokama qilingach, rivojlantiruvchi qayta aloqa uchun kelishilgan hukm shakllantiriladi. Tartibli indikatorlar bo‘yicha vaznli kappa, mezon va umumiy ball bo‘yicha tadqiqot dizayniga mos intraklass korrelyatsiya koeffitsienti tanlanadi. ICCning modeli, turi, kelishuv yoki izchillik ta’rifi va ishonch oralig‘i ochiq ko‘rsatilishi zarur [17; 18].

Maqola diagnostik rubrikani qo‘llash protokolini nazariy asoslashga bag‘ishlangan. Unda direktorlarning real ballari, baholovchilar kelishuvi yoki rivojlantiruvchi ta’sir samaradorligi bo‘yicha empirik ko‘rsatkichlar keltirilmaydi. Taklif qilingan diapazonlar normativ hukm emas, keyingi ekspert bahosi va pilot kodlashda tekshiriladigan loyihaviy chegaralardir. Baholash maqsadi oldindan tushuntirilishi, shaxsiy ma’lumot himoyalaniishi, kontekst direktorga qarshi avtomatik jarimaga aylantirilmasligi va natija jazolovchi reyting uchun ishlatilmasligi belgilandi. Bunday cheklovlar baholashdan foydalanish oqibatlarini validlikning bir qismi sifatida ko‘rish talabiga mos keladi [4].

3. Natijalar

3.1. Diagnostik rubrikaning funksional arxitekturasini

Tahlil natijasida diagnostik rubrikaning bir-birini to‘ldiruvchi olti mezon shakllantirildi. Strategik-prognostik mezon direktorning xalqaro va mahalliy dalildan maktab ustuvorligi, maqsadi, resursi va monitoring nuqtalarini yaratishini baholaydi. Pedagogik liderlik mezon xalqaro baholash konstruktini dars, o‘quvchi ishi, o‘qituvchining kasbiy o‘rganishi va teng ta’lim imkoniyati bilan bog‘lashni qamrab oladi. Axborot-tahliliy mezon konstrukt, tanlanma, shkala, noaniqlik va sababiy xulosa chegarasini tekshiradi. Tashkiliy-kommunikativ mezon dalilni jamoaviy qaror, aniq rol va etik muloqotga aylantirishni ko‘rsatadi. Innovatsion-raqamli mezon yechimning pedagogik maqsadga mosligi, ma’lumot sifati, maxfiylik va raqamli tenglikni baholaydi. Monitoring-refleksiv mezon esa boshlang‘ich holat, jarayon, natija va qayta ko‘rish qarorini bir siklda bog‘laydi.

Mazkur arxitektura rahbarlik standartlaridagi yo‘nalish belgilash, o‘qitishga rahbarlik, professional salohiyat, hamjamiyat va maktabni takomillashtirish funksiyalarini saqlaydi [5;

15-Aprel, 2026-yil

6]. Shu bilan birga u xalqaro baholash dalili bilan ishlash uchun zarur axborot-tahliliy hamda innovatsion-raqamli amallarni mustaqil mezon sifatida ochadi. Pedagogik liderlik instrumentlaridagi kuzatiladigan faoliyatga tayanish va o‘quv markazli rahbarlikning dalil mahsulotlarini ajratish tamoyillari indikatorlarni deklarativ bilimdan farqlashga xizmat qildi [8; 9]. Natijada rubrika direktor “nimani biladi” degan savol bilan cheklanmay, “dalil bilan qanday boshqaruv ishini bajara oladi” degan savolga javob beradi.

Har bir mezonda to‘rtta indikator bor. Ular funksional siklni muammo yoki vazifani aniqlash, asoslangan yechim yaratish, jamoaviy amalga oshirish va natijaga qarab tuzatish nuqtalarida kuzatish imkonini beradi. Indikatorlar alohida ball olsa-da, bir xil vaziyatli topshiriq yoki real faoliyat mahsulotida birgalikda namoyon bo‘lishi mumkin. Baholovchi bitta umumiy taassurotdan barcha bandga bir xil ball ko‘chirmaydi; har bir band uchun dalil joyi, dalil turi va deskriptorga mos izohni alohida qayd etadi.

3.2. Yigirma to‘rt indikator va dalillarni kodlash

Rubrika uchun asosiy talab indikatorning xalqaro baholash natijasini takrorlash emas, direktorning natija bilan ishlash sifatini ko‘rsatishidir. PISA doirasini bilishning o‘zi axborot-tahliliy kompetensiya hisoblanmaydi; direktor ko‘rsatkich konstruktini, populyatsiyasini va xulosa chegarasini real vaziyatda to‘g‘ri belgilab, qaysi mahalliy dalil yetishmayotganini ko‘rsatishi kerak [3]. Shu sababli 1-jadvalda har bir mezonning to‘rtta kuzatiladigan indikator, minimal dalil kombinatsiyasi va diagnostik qarorning yo‘nalishi birlashtirildi.

1-jadval.

Direktor boshqaruv kompetensiyasining olti mezoni va 24 indikator

Mezon	Kuzatiladigan indikatorlar	Minimal dalil kombinatsiyasi	Diagnostik talqin va rivojlanish yo‘nalishi
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 yoki tahliliy yozuv + rivojlanish rejasi yoki strategik suhbat	Dalildan kuzatiladigan strategik yo‘nalish yaratish; uzilish bo‘lsa muammo xaritasi va ssenariyli rejalashtirish vazifasi
Pedagogik liderlik	5. Konstruktini 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.	Vaziyatli topshiriq yoki o‘quvchi ishi + dars kuzatuv, metodik mahsulot yoki suhbat	Xalqaro signalni o‘qitish va o‘rganishdagi o‘zgarishga ulash; uzilish bo‘lsa dars dalili va metodik qayta aloqa moduli

**“O‘ZBEKISTONDA TA’LIM TIZIMINI MODERNIZATSIYA QILISH VA
INNOVATSIYALARNI QO‘LLASH: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR”**
mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy online konferensiyasi

15-Aprel, 2026-yil

Mezon	Kuzatiladigan indikatorlar	Minimal dalil kombinatsiyasi	Diagnostik talqin va rivojlanish yo‘nalishi
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’lumotli keys yoki tahliliy ma’lumotnoma + yarim tuzilmali suhbat yoki mahalliy dalil matritsasi	Xulosa kuchini dalil sifati va o‘lchov chegarasiga moslashtirish; uzilish bo‘lsa talqin va triangulyatsiya keysi
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 kuzatuv yoki bayonnoma + rol xaritasi, kommunikatsiya mahsuli yoki ishtirokchi fikri	Individual tahlilni jamoaviy ijroga aylantirish; uzilish bo‘lsa ma’lumotlar jamoasi va qaror protokoli mashqi
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.	Innovatsiya loyihasi yoki ma’lumot auditi + pilot hisoboti, kuzatuv yoki foydalanuvchi fikri	Texnologik tanlovni pedagogik qiymat va xavfsizlik bilan bog‘lash; uzilish bo‘lsa kichik pilot va xavf auditi
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 yoki oraliq hisobot + refleksiv yozuv, takroriy keys yoki suhbat	Harakatni o‘lchash va tuzatish sikliga aylantirish; uzilish bo‘lsa natija zanjiri va qayta aloqa protokoli

Jadvaldagi minimal dalil kombinatsiyasi barcha vaziyat uchun bir xil hujjatni majburiy qilmaydi. Uning vazifasi o‘zini o‘zi baholash, suhbat yoki ekspert taassurotining yakka hukmga aylanishini cheklashdir. Birlamchi dalil indikatorga bevosita tegishli faoliyatni ko‘rsatadi; tekshiruvchi dalil uning barqarorligi, muallifligi yoki real amaliyotga ko‘chganini aniqlaydi. Masalan, direktor tahliliy ma’lumotnomada sababiy xulosani ehtiyotkor ifodalashi, biroq yig‘ilishda bitta ko‘rsatkich asosida xodimni ayblashi mumkin. Yozma mahsulot va

15-Aprel, 2026-yil

kuzatuv o‘rtasidagi tafovut alohida qayd etiladi. Monitoringni boshqaruv ta’siriga aylantirishda dalillar zanjiri uzilmasligi kerak [21].

Dalil yetarliligi uch shart bilan belgilanadi. Birinchidan, indikator bo‘yicha kamida ikkita mazmunan mustaqil manba bo‘lishi kerak. Ikkinchidan, dalil baholanayotgan davr va vaziyatga tegishli bo‘lishi zarur; eski yoki muallifligi noaniq hujjat asosiy dalil bo‘la olmaydi. Uchinchidan, baholovchi dalilning aynan qaysi qismi deskriptorga mos kelishini qayd etadi. Shartlardan biri bajarilmasa, “0” emas, “DY” - dalil yetarli emas kodi qo‘yiladi. Nol ball faoliyat kuzatilgani, ammo boshlang‘ich darajadan oshmaganini; “DY” esa hukm chiqarish uchun kuzatuv yetishmasligini bildiradi.

3.3. Ball mezon profili va cheklangan kompensatsiya

Har bir indikator x_i 0, 1, 2 yoki 3 ball bilan baholanadi. J-mezonning bali uning to‘rtta indikatoriga berilgan ballarning o‘rtachasi M_j sifatida hisoblanadi. Barcha 24 indikator bo‘yicha dalil yetarli bo‘lsa, umumiy ball T ularning yig‘indisi sifatida 0 dan 72 gacha o‘zgaradi; standartlashtirilgan indeks $I = T / 72 \times 100$ formula bilan aniqlanadi. Nazariy talqin diapazonlari $T = 0-17$ uchun boshlang‘ich-reproduktiv, 18-35 uchun funksional-adaptiv, 36-53 uchun analitik-produktiv, 54-72 uchun strategik-transformativ daraja sifatida belgilandi. Bu diapazonlar pilot natijalari bilan kalibrlanmaguncha yuqori oqibatli qarorga asos bo‘la olmaydi.

Umumiy ball yordamchi, olti mezonli profil esa asosiy natijadir. Cheklangan kompensatsiya qoidasiga ko‘ra, T 54-72 oralig‘ida bo‘lsa ham, biror mezonning o‘rtacha bali 1,50 dan past bo‘lsa, umumiy natija strategik-transformativ deb talqin qilinmaydi. Biror mezon 0,75 dan past bo‘lsa, u umumiy balldan qat’i nazar kritik rivojlanish zonasi sifatida qayd etiladi. Bu qoida boshqaruv siklidagi bitta uzilishning boshqa kuchli tomonlar bilan yashirilishini oldini oladi. Kuchli strategik reja axborotni noto‘g‘ri talqin qilish yoki monitoringning yo‘qligini kompensatsiya qila olmaydi.

Rubrikadan ishonchli foydalanish uchun baholovchilar kelishuvi ikki sathda tekshiriladi. Tartibli 0-3 indikator ballarida kelishuv tasodifiy moslikdan ajratilib, og‘irliklangan kappa bilan; mezon va umumiy ballarning takrorlanuvchanligi esa tegishli ICC modeli hamda 95 foizli ishonch oralig‘i bilan baholanadi [17; 18]. Kelishuv past bo‘lsa, direktor natijasi darhol “ishonchsiz” deb e’lon qilinmaydi; avval qaysi indikator, dalil turi yoki deskriptor chegarasi turlicha tushunilgani aniqlanadi. Dastlabki mustaqil ballar ishonchlilik tahlili uchun saqlanadi, kelishilgan ball esa rivojlantiruvchi qayta aloqa uchun qo‘llanadi.

Mazmuniy validlik ekspertlarning umumiy ma’qullashi bilan cheklanmaydi. Har bir indikator zarurlik, aniqlik, boshqa indikator bilan takrorlanmaslik, tegishli mezonga mansublik va 13.00.07 - Ta’limda menejment konstruktiga moslik bo‘yicha baholanadi. Zarurlik xulosasi mazmuniy validlik nisbati yordamida umumlashtirilishi, izohlar esa indikator matnini qayta ishlash uchun sifat dalili sifatida tahlil qilinishi mumkin [14]. Ekspert bahosi mazmuniy qamrovni kuchaytiradi, ammo empirik tuzilma, baholovchilar kelishuvi yoki rivojlantirishga sezgirlikni o‘z-o‘zidan isbotlamaydi.

15-Aprel, 2026-yil

3.4. Diagnostik natijadan rivojlanish qaroriga o‘tish protokoli

Rubrikadan foydalanish beshta izchil amalda tashkil etiladi. Birinchi amal - maqsad va dalil rejasini belgilash: qaysi kompetensiya, qaysi vaziyat va qaysi qaror uchun baholanayotgani yoziladi. Ikkinchi amal - dalillar paketini yig‘ish va anonimlashtirish: har bir hujjat, kuzatuv yoki suhbat fragmenti indikator kodi bilan bog‘lanadi. Uchinchi amal - mustaqil kodlash va kalibrlash: baholovchilar dalilni alohida ko‘rib, tayanch namunalar bilan qiyoslaydi. To‘rtinchi amal - olti mezonli profil, dalil yetarliligi va kritik uzilishlarni aniqlash. Beshinchi amal - direktor bilan qayta aloqa o‘tkazib, bitta ustuvor rivojlanish vazifasi, uning faoliyat mahsuloti va qayta baholash mezonini kelishish.

Rivojlanish ustuvorligi faqat eng past raqamga qarab tanlanmaydi. Indikator uch savol orqali tekshiriladi: past natija kamida ikki manbada tasdiqlanganmi; ushbu uzilish boshqaruv siklining keyingi bosqichini to‘xtatyaptimi; direktor vakolati va rivojlantirish dasturi doirasida uni o‘zgartirish mumkinmi? Uchala savolga ijobiy javob berilgan indikator birinchi navbatdagi vazifa bo‘ladi. Agar ball past, ammo dalil yetarli bo‘lmasa, birinchi vazifa kompetensiyani rivojlantirish emas, qo‘shimcha dalil yig‘ishdir. Shu tariqa diagnostika taxminni kasbiy kamchilik sifatida rasmiylashtirish xavfini kamaytiradi.

Qayta aloqa to‘rtta elementni o‘z ichiga oladi: kuzatilgan dalil; dalilga mos deskriptor va ball; kuchli jihat hamda rivojlanish ehtiyoji; keyingi vazifa, mahsulot va qayta ko‘rish sanasi. Shartli holatda direktor maktab muammosini to‘g‘ri chegaralab, reja tuzishi, biroq sababiy xulosani bitta manbaga tayanib chiqarishi mumkin. Bunda umumiy “tahliliy ko‘nikmani oshirish” tavsiyasi o‘rniga ikki mustaqil dalilni qiyoslaydigan sabab gipotezalari xaritasini ishlab chiqish vazifasi beriladi. Ushbu misol empirik natija emas, rubrikadan qaror chiqarish mantiqini ko‘rsatadigan metodik namuna hisoblanadi.

Rubrika menejerlik kursining kirish diagnostikasi, amaliy topshiriqlari va yakuniy qayta baholashini bir xil konstrukt bilan bog‘laydi. Individual profilga ko‘ra tanlangan modul direktorning eng past ballini shunchaki ko‘tarishga emas, boshqaruv siklini uzayotgan funksional bo‘g‘inni tiklashga qaratiladi. Axborot-tahliliy ehtiyoj uchun konstrukt va xulosa chegarasi bo‘yicha keys, tashkiliy-kommunikativ ehtiyoj uchun ma‘lumotlar jamoasi majlisini loyihalash, monitoring-refleksiv ehtiyoj uchun jarayon va natija indikatorlari xaritasini yaratish belgilanadi. Monitoringga asoslangan malaka oshirish diagnostika, maqsadli ta’sir va qayta aloqani birlashtirganda amaliy qiymat kasb etadi [11; 22].

4. Muhokama

Taklif etilgan protokolning ilmiy farqi 24 indikatorni oddiy chek-list yoki reyting vositasi sifatida emas, “dalil - kod - profil - ustuvorlik - rivojlanish vazifasi” zanjiri sifatida tashkil etishidir. Har bir ballning dalil manbasi va deskriptor bilan izohlanishi baholovchi hukmini tekshirish imkonini beradi. Yetishmaydigan dalilni nol balldan ajratish esa kuzatilmagan faoliyatni past kompetensiya deb noto‘g‘ri talqin qilishni cheklaydi. Shu jihatdan rubrika nazorat vositasidan professional o‘rganish mexanizmiga o‘tadi.

Olti mezonli profil xalqaro liderlik yondashuvlaridagi o‘qitish va o‘rganishga yo‘naltirilgan rahbarlikni saqlaydi, biroq uni xalqaro baholash ma‘lumotining metodologik chegaralari bilan boyitadi. UNESCO ta’kidlaydigan kontekst, hamkorlik va o‘rganishga

15-Aprel, 2026-yil

rahbarlik omillari yakuniy ballni direktorning shaxsiy yorlig‘iga aylantirmaslikni talab qiladi [7]. Profil kuchli va zaif funksiyalarni birgalikda ko‘rsatadi; umumiy indeks esa davrlar o‘rtasidagi umumiy siljishni kuzatish uchun qulay, lekin profilning o‘rnini bosa olmaydi.

Analitik rubrikaning foydasi uning batafsilligiga emas, mezon, deskriptor va dalilning uyg‘unligiga bog‘liq. Ortiqcha maydalanish baholovchini hujjat to‘plashga, juda umumiy deskriptor esa taassurotga tayanishga majbur qiladi. Shu sababli olti mezon va har birida to‘rtta indikator mazmuniy qamrov bilan qo‘llash mumkinligi o‘rtasidagi dastlabki muvozanat sifatida qaraldi. Rubrikalarning ishonchliligi aniq mezon, tayanch namunalar va baholovchilarni tayyorlash bilan kuchayishi haqidagi metodologik xulosa ushbu qarorni qo‘llab-quvvatlaydi.

Milliy tadqiqotlarda xalqaro baholash talablarini mahalliy monitoring va ta’lim sifatini baholashga moslashtirish zarurligi ko‘rsatilgan [19; 20]. Taklif etilgan rubrika ushbu moslashtirishni direktor faoliyati darajasiga olib chiqadi: xalqaro dastur natijasi direktorning bali bo‘lmaydi, balki uning tahliliy va boshqaruv harakatini namoyon qiladigan vaziyatli dalilga aylanadi. M.U. Axmedovning ta’lim sifatini boshqarish mexanizmlariga oid yondashuvi bilan uyg‘un ravishda diagnostika natijasi muammo, chora, mas’ul, monitoring va qayta aloqa o‘rtasidagi bog‘lanishni kuchaytirishga xizmat qiladi [23].

Rubrikani sertifikatlash yoki malaka oshirishda qo‘llash uchun normativ maqsadlar aniq ajratilishi kerak. Kirish diagnostikasi rivojlanish ehtiyojini ko‘rsatadi; yakuniy baholash esa ayni konstrukt bo‘yicha yangi va qiyoslanadigan dalil talab qiladi. Menejerlik sertifikati va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi o‘rtasida umumiy indikator tili bo‘lishi mumkin, biroq rivojlanish maqsadida yig‘ilgan maxfiy ma’lumot jazolovchi qarorga avtomatik ko‘chirilmasligi zarur [1; 2]. Aks holda respondentlar ijtimoiy maqbul javob berishga yoki dalilni yashirishga moyil bo‘ladi va diagnostikaning rivojlantiruvchi qiymati pasayadi.

Tadqiqotning umumiy tajriba-sinov dizayni A. Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat instituti hamda Farg‘ona va Jizzax viloyatlaridagi maktabgacha va maktab ta’limi bo‘limlarini qamrab olgan. Unda 358 nafar maktab direktori ayni respondentlar sifatida uch o‘quv yili davomida 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 tashkil etilgan. Respondentlar soni bosqichlar bo‘yicha qo‘shib hisoblanmaydi. Mazkur maqolada ushbu tanlanmaning empirik natijalari emas, 24 indikatorli rubrikani qo‘llash va keyingi statistik validatsiyaga tayyorlash protokoli yoritildi.

Keyingi empirik tahlilda rubrikaning bir nechta xususiyati alohida tekshirilishi zarur: ekspertlar bo‘yicha mazmuniy moslik; indikatorlar tilining direktorlar tomonidan bir xil tushunilishi; baholovchilararo kelishuv; olti mezonli tuzilmaning empirik mosligi; vaqt bo‘yicha o‘zgarishga sezgirlik; tajriba va nazorat guruhlaridagi dinamikani farqlash. Bitta yuqori koeffitsient butun validlik argumentini almashtirmaydi. Ichki moslik indikatorlarning takroriyligini ham aks ettirishi, baholovchilar kelishuvi esa noto‘g‘ri deskriptorga bir xil amal qilingan holatda yuqori chiqishi mumkin. Shu bois miqdoriy natijalar mazmuniy va jarayon dalillari bilan birga talqin qilinishi lozim.

15-Aprel, 2026-yil

Amaliy joriy etishda resurs va etik xavflar ham mavjud. Besh turdagi dalilni yig‘ish vaqt talab qiladi; hujjatlar sonining ko‘payishi diagnostikani formal tekshiruvga aylantirishi mumkin. Kichik maktab yoki cheklangan raqamli infratuzilmaga ega hududda imkoniyat bir xil emas. Shuning uchun baho resurs miqdoriga emas, direktor mavjud sharoitni qanday tahlil qilgani va asoslangan javob yaratganiga beriladi. Dalil paketidan faqat qaror uchun zarur qismi olinadi, shaxsiy ma’lumot anonimlashtiriladi, baholovchi manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qiladi va natija direktor bilan muhokamasiz yakuniy hukmga aylantirilmaydi.

5. Xulosa va amaliy tavsiyalar

Tadqiqot natijasida maktab direktorlarining xalqaro baholash ma’lumotlari bilan ishlashga doir boshqaruv kompetensiyalarini baholash uchun 24 indikatorli diagnostik rubrikadan foydalanish protokoli ishlab chiqildi. Rubrika strategik-prognostik, pedagogik liderlik, axborot-tahliliy, tashkiliy-kommunikativ, innovatsion-raqamli va monitoring-refleksiv mezonlarni qamrab oladi. Har bir mezon to‘rtta kuzatiladigan indikator, kamida ikki mustaqil dalil turi va 0-3 ballik faoliyat deskriptori bilan bog‘landi.

Birinchi amaliy tavsiya - rubrikani qo‘llashdan oldin dalillar xaritasi va kodlash qo‘llanmasini tasdiqlashdir. Har bir indikator uchun kiritiladigan dalil, kiritilmaydigan dalil, to‘rt darajaga mos tayanch namuna va chegara holati yozilishi lozim. Baholovchilar namunaviy materialni mustaqil kodlab, kelishuv ko‘rsatkichi tekshirilmaguncha asosiy natijani baholashga o‘tmasligi kerak.

Ikkinchi tavsiya - yetishmaydigan dalilni nol ball bilan almashtirmaslik va umumiy indeksni faqat barcha mezonlarda yetarli dalil mavjud bo‘lganda hisoblashdir. Diagnostik xulosada 0-72 umumiy ball bilan birga har bir mezonning o‘rtacha bali, dalil manbalari mosligi, kritik indikatorlar va o‘zini o‘zi baholash bilan tashqi dalil o‘rtasidagi tafovut ko‘rsatilishi zarur. Cheklangan kompensatsiya qoidasi bir kuchli komponent boshqa funksiyadagi uzilishni yashirishiga yo‘l qo‘ymaydi.

Uchinchi tavsiya - natijani bir vaqtning o‘zida faqat bitta yoki ikkita yuqori ta’sirli rivojlanish vazifasiga aylantirishdir. Vazifa past ballga emas, kamida ikki manbada tasdiqlangan, boshqaruv siklini to‘xtatayotgan va direktor vakolati doirasida o‘zgartiriladigan indikatorga tanlanadi. Har bir vazifa kutiladigan faoliyat mahsuloti, mentorlik yoki amaliy modul, bajarish muddati va yangi dalil bilan qayta baholash mezoniga ega bo‘lishi lozim.

To‘rtinchi tavsiya - rubrikaning nazariy chegaralarini ekspert va pilot natijalari asosida kalibrlashdir. Mazmuniy validlik, tartibli indikatorlarda baholovchilar kelishuvi, mezon va umumiy ballarning takrorlanuvchanligi, guruhlar bo‘yicha o‘lchov tengligi hamda rivojlantiruvchi ta’sirga sezgirlik alohida tekshirilishi kerak. Shu shartlar bajarilganda 24 indikatorli diagnostik rubrika direktorlarni reytinglash vositasi emas, boshqaruv kompetensiyasini dalil asosida rivojlantirish, individual kasbiy trayektoriyani loyihalash va qayta aloqani aniq faoliyat bilan bog‘lash mexanizmi sifatida xizmat qiladi.

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. American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. Standards for Educational and Psychological Testing. Washington, DC: AERA, 2014. 230 p.
5. Australian Institute for Teaching and School Leadership. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. Melbourne: AITSL, 2014.
6. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: NPBEA, 2015.
7. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education: Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024.
8. 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>.
9. 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>.
10. 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.
11. 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>.
12. Moskal B.M., Leydens J.A. Scoring Rubric Development: Validity and Reliability // Practical Assessment, Research and Evaluation. 2000. Vol. 7, Article 10. <https://doi.org/10.7275/q7rm-gg74>.
13. Jonsson A., Svingby G. The Use of Scoring Rubrics: Reliability, Validity and Educational Consequences // Educational Research Review. 2007. Vol. 2, No. 2. P. 130-144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.05.002>.
14. Lawshe C.H. A Quantitative Approach to Content Validity // Personnel Psychology. 1975. Vol. 28, No. 4. P. 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>.

15-Aprel, 2026-yil

15. Kane M.T. Validating the Interpretations and Uses of Test Scores // Journal of Educational Measurement. 2013. Vol. 50, No. 1. P. 1-73. <https://doi.org/10.1111/jedm.12000>.
16. DeVellis R.F., Thorpe C.T. Scale Development: Theory and Applications. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2021. 320 p.
17. Koo T.K., Li M.Y. A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research // Journal of Chiropractic Medicine. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2016.02.012>.
18. McHugh M.L. Interrater Reliability: The Kappa Statistic // Biochemia Medica. 2012. Vol. 22, No. 3. P. 276-282. <https://doi.org/10.11613/BM.2012.031>.
19. 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.
20. Ismailov A.A. Tayanch o‘rta ta’lim sifatini baholashni tashkil etish mexanizmini PISA xalqaro dasturi talablari asosida takomillashtirish: pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi. Toshkent, 2021. 140 b.
21. 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.
22. Axmedov M.U. Umumta’lim maktab direktorlarining malakasini oshirishda ta’lim sifati monitoringini takomillashtirish: monografiya. Toshkent: Olam Print, 2025.
23. Axmedov M.U. Umumiy o‘rta ta’lim sifatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari // Ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. Toshkent: Oriental University, 2023. B. 650-657.

Science
Publication