

MAKTAB RAHBAR KADRLARINING KASBIY RIVOJLANISHINI DIFFERENSIAL BOSHQARISH MODEL: DIAGNOSTIKADAN INDIVIDUAL RIVOJLANISH TRAYEKTORIYASIGA

Pardayeva Mehriniso Doniyarovna,
*O'zbekiston Respublikasi Ta'limni rivojlantirish
ilmiy-metodik markazi boshqarma boshlig'i,
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent*

Annotatsiya: Maqolada maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini diagnostika natijalari va individual ehtiyojlar asosida differensial tashkil etish masalasi yoritilgan. Tadqiqotning empirik tayanchini 205 nafar amaldagi maktab direktori va direktorlik lavozimiga nomzod ishtirok etgan intensiv rivojlanish kursi hamda 125 nafar rahbar ishtirokidagi o'quv-metodik resurslar aprotatsiyasi tashkil etdi. Olingan natijalar asosida diagnostika, kasbiy profil, individual rivojlanish trayektoriyasi, maqsadli metodik qo'llab-quvvatlash, amaliy faoliyat, monitoring va qayta diagnostikani o'zaro bog'lovchi differensial boshqaruv modeli taklif etilgan.

Kalit so'zlar: maktab rahbar kadrlari, kasbiy rivojlanish, diagnostika, differensial yondashuv, kasbiy profil, individual rivojlanish trayektoriyasi, psixologik barqarorlik, o'quv-metodik ta'minot.

Модель дифференцированного управления профессиональным развитием руководящих кадров школы: от диагностики к индивидуальной траектории развития

Пардаева Мехринисо Дониоровна,
*доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент, начальник управления
Научно-методического центра развития
образования Республики Узбекистан*

Аннотация: В статье рассматривается профессиональное развитие руководящих кадров школы на основе результатов диагностики и индивидуальных потребностей. Эмпирическую основу составили данные интенсивного курса с участием 205 действующих директоров школ и кандидатов на должность директора, а также апробации учебно-методических ресурсов с участием 125 руководителей. На основе полученных результатов предложена модель дифференцированного управления, объединяющая диагностику, профессиональный профиль, индивидуальную траекторию развития, целевое методическое сопровождение, практическую деятельность, мониторинг и повторную диагностику.

Ключевые слова: руководящие кадры школы, профессиональное развитие, диагностика, дифференцированный подход, профессиональный профиль, индивидуальная траектория развития, психологическая устойчивость, учебно-методическое обеспечение.

A differentiated management model for the professional development of school leaders: from diagnostics to an individual development trajectory

Pardayeva Mehriniso Doniyarovna,
*Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical
 Sciences, Associate Professor,
 Head of Department, Scientific and
 Methodological Center for Education
 Development, Republic of Uzbekistan*

Abstract: *The article examines the professional development of school leaders based on diagnostic results and individual development needs. The empirical basis includes data from an intensive development course involving 205 acting school*

principals and candidates for principal positions, as well as the piloting of methodological resources with 125 school leaders. Based on the findings, a differentiated management model is proposed that integrates diagnostics, professional profiling, individual development trajectories, targeted methodological support, workplace application, monitoring and reassessment.

Keywords: *school leaders, professional development, diagnostics, differentiated approach, professional profile, individual development trajectory, psychological resilience, methodological support.*

Zamonaviy maktab rahbarining faoliyati ta'lim jarayonini ma'muriy tashkil etish bilan cheklanmaydi. Undan maktabning rivojlanish yo'nalishini belgilash, ta'lim sifati bo'yicha ma'lumotlarni tahlil qilish, pedagogik jamoani rivojlantirish, mavjud resurslardan samarali foydalanish, o'zgarishlarni boshqarish, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish hamda raqamli texnologiyalardan boshqaruv vositasi sifatida foydalanish talab etiladi.

Xalqaro yondashuvlarda ham maktab rahbarining professional roli o'zaro bog'liq kompetensiyalar majmui sifatida qaraladi. Angliyada amalda bo'lgan *Headteachers Standards* maktab madaniyati, xodimlarning kasbiy rivojlanishi, tashkiliy boshqaruv, maktabni takomillashtirish, hamkorlik va hisobdorlikni rahbarlik faoliyatining uzviy yo'nalishlari sifatida belgilaydi [1]. Maktab liderligini rivojlantirish bo'yicha tadqiqotlarda esa samarali kasbiy rivojlanish kontekstga mos, davomiy va real boshqaruv amaliyoti bilan bog'langan bo'lishi zarurligi qayd etiladi [2]. So'nggi 116 ta empirik tadqiqotni umumlashtirgan tizimli tahlil ham direktorlarning kasbiy rivojlanishi natijalariga dastur mazmunidan tashqari individual tayyorgarlik, tashkiliy muhit, hamkorlik va pro-

fessional qo'llab-quvvatlash ta'sir ko'rsatishini ta'kidlangan [3].

Shu nuqtayi nazardan barcha rahbarlarga bir xil mazmun va bir xil sur'atdagi kasbiy rivojlanish dasturini taklif etish masalasi qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Bir xil lavozimdagi rahbarlarning boshqaruv tajribasi, strategik fikrlashi, kommunikativ imkoniyatlari, raqamli tayyorgarligi, jamoani rivojlantirish qobiliyati va shaxsiy resurslari bir xil emas. Amaldagi direktor bilan direktorlik lavozimiga tayyorlanayotgan nomzodning rivojlanish ehtiyojlari ham tabiiy ravishda farqlanadi.

Rahbar faoliyatining yana bir muhim, biroq ko'pincha boshqaruv bilimlaridan alohida qaraladigan jihati uning psixologik barqarorligidir. Zamonaviy tadqiqotlarda direktor barqarorligi emotsional, psixologik, kognitiv, ijtimoiy va jismoniy resurslarni birlashtiruvchi ko'p o'lchovli tuzilma sifatida izohlanadi [4; 5]. Bu esa murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish, jamoaga ta'sir ko'rsatish va o'zgarishlarni boshqarishni rahbarning shaxsiy barqarorligidan ajratib bo'lmasligini ko'rsatadi.

Bizningcha, mazkur muammoning yechimi kasbiy rivojlanishni "navbatdagi kurs" mantiqidan **diagnostika asosida boshqariladigan uzluksiz rivojlanish jarayoniga** o'tkazishdan iborat. Diagnostika bunda faqat rahbar nimani

bilmasligini aniqlash vositasi emas, balki uning mavjud salohiyati, kuchli jihatlari va ustuvor rivojlanish nuqtalarini ko'rsatuvchi boshlang'ich mexanizm bo'lishi kerak.

Tadqiqotning maqsadi – maktab rahbar kadrlarining kasbiy tayyorgarligi va rivojlanish ehtiyojlarini diagnostika qilish asosida ularning kasbiy rivojlanishini differensial boshqarish modelini ishlab chiqish hamda individual rivojlanish trayektoriyasini shakllantirish mexanizmlarini asoslash.

Tadqiqotning asosiy empirik bazasini 2026-yil 11–15-avgust kunlari 205 nafar amaldagi maktab direktori va direktorlik lavozimiga nomzod ishtirokida tashkil etilgan 40 soatlik **“Progressiv direktor: liderlik-boshqaruv-transformatsiya”** intensiv rivojlanish kursi doirasida to'plangan ma'lumotlar tashkil etdi. Tanlanma tasodifiy shakllantirilmagan: intensiv kurs ishtirokchilari avvalgi boshqaruv tayyorgarligi natijalari asosida saralangan. Shu sababli maqolada olingan natijalar barcha maktab rahbarlariga umumlashtirilmaydi.

Kurs mazmuni 10 ta o'zaro bog'liq modul asosida shakllantirilib, strategik liderlik va shaxsiy samaradorlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish, resurslarni boshqarish, o'zgarishlarni boshqarish, raqamli transformatsiya va sun'iy intellekt, strategik kommunikatsiya hamda loyihaviy faoliyatni qamrab oldi. Psixologik barqarorlik, emotsional o'zini boshqarish va psixologik xavfsizlik masalalari ushbu kompetensiyalardan ajratilmagan holda ko'rib chiqildi.

Diagnostik va yakuniy ma'lumotlarni tahlil qilishda tavsifiy-statistik hamda qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. Rahbarlarning kasbiy salohiyatini yagona ko'rsatkich bilan cheklab baholamaslik maqsadida ochiq taqdimot, videotaqdimot, test hamda boshqa baholash komponentlari natijalari alohida tahlil qilindi.

Modelning o'quv-metodik ta'minot komponentini baholash uchun “Direktorning ish

kitoblari” va reflektiv ish daftari bo'yicha 125 nafar rahbar kadr ishtirokidagi aprobatsiya so'rovi natijalaridan ham foydalanildi. Ushbu natijalar metodik resurslarning **qabul qilinishi va foydalanish qulayligini** ifodalaydi, ular kurs yoki resurslarning samaradorligi sifatida talqin qilinmaydi. 125 nafar ishtirokchining javoblari aprobatsiyaning aynan shu metodologik chegarasi ishchi tahlilda ham belgilab qo'yilgan.

Dastlabki diagnostikada 201 nafar ishtirokchining ochiq videotaqdimoti tizimli va strategik fikrlash, muammoni aniqlash va dalillarga asoslangan yechim taklif etish, jamoaviy yondashuv, kommunikatsiya va professional ishonch mezonlari asosida baholandi. Ularning 71 nafari – **35,3 foizi** yuqori, 99 nafari – **49,3 foizi** o'rta, 31 nafari – **15,4 foizi** rivojlantirish talab etiladigan darajada qayd etildi.

Mazkur taqsimot bir xil saralash mezonlari asosida tanlangan rahbar kadrlar orasida ham kasbiy tayyorgarlik darajasi bir xil emasligini, ya'ni ishtirokchilar tarkibida sezilarli differensiallik mavjudligini ko'rsatadi. Demak, kasbiy rivojlanishning boshlang'ich nuqtasi “qaysi kursni o'qitish kerak?” degan savol emas, **“ushbu rahbarning aynan qaysi kasbiy resursini kuchaytirish kerak?”** degan savol bo'lishi lozim.

Yakuniy baholash rahbar kadrlarning kasbiy tayyorgarligining turli jihatlari qamrab oluvchi bir nechta komponent asosida amalga oshirildi. Biroq komponentlar bo'yicha mavjud ma'lumotlar hajmi turlicha bo'lib, ochiq taqdimot natijalari 201 nafar, videotaqdimot natijalari 145 nafar, intensiv kurs testi natijalari 185 nafar hamda chet tili bo'yicha natijalar 158 nafar ishtirokchi uchun mavjud edi. Barcha baholash komponentlari bo'yicha to'liq ma'lumot mavjud bo'lgan 119 nafar ishtirokchining komponentlar ulushi hisobga olingan **integrallashgan yakuniy bali o'rtacha 68,82 ballni, medianasi esa 69,92 ballni** tashkil etdi.

Ushbu holat rahbarning kasbiy salohiyatini yagona integral ko'rsatkich bilan cheklab baholash uning kasbiy profilini to'liq aks ettirmasligini ko'rsatadi. Baholash komponentlari kasbiy tayyorgarlikning turli jihatlarini yoritadi: test boshqaruv mazmunini o'zlashtirish darajasini, taqdimot esa fikrni asoslash, tizimli ifodalash va auditoriya bilan ishlash kompetensiyalarini namoyon etadi. Demak, yakuniy reyting bilan bir qatorda komponentlar kesimidagi natijalarni ham tahlil qilish rahbarning individual kasbiy profilini aniqroq shakllantirish imkonini beradi.

Shuning uchun individual rivojlanish qarori umumiy balldan ko'ra **ko'p komponentli kasbiy profilga** tayanishi maqsadga muvofiq.

O'quv-metodik resurslar aprobatatsiyasi ham model uchun muhim amaliy signal berdi. 125 nafar rahbar ishtirokidagi so'rovning 12 indikatori bo'yicha umumiy o'rtacha baho **4,667/5**, 4–5 ballik baholar ulushi **95,27 foiz**ni tashkil etdi. "Direktorning ish kitoblari"

99,2 foiz, reflektiv ish daftari esa 97,6 foiz holatda 4–5 ball bilan baholandi, respondentlarning 98,4 foizi mazkur resurslarni boshqa rahbarlarga tavsiya etishga tayyorligini bildirdi.

Mazkur natijalar kurs samaradorligini bevosita tasdiqlovchi dalil sifatida talqin qilinmaydi. Ularning ilmiy ahamiyati rahbarlarning kasbiy profillari turlicha ekanini, yagona integral ko'rsatkich individual rivojlanish ehtiyojlari to'liq aks ettirmasligini hamda differensial rivojlanishni qo'llab-quvvatlash uchun maqsadli o'quv-metodik resurslardan foydalanish imkoniyati mavjudligini ko'rsatishidir.

Tadqiqot natijalari maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini bir martalik o'quv tadbiri sifatida emas, balki diagnostika natijalari asosida boshqariladigan uzluksiz jarayon sifatida tashkil etish zarurligini ko'rsatdi. Shu asosda diagnostika, individual kasbiy profil, ustuvor rivojlanish ehtiyojlari, individual trayektoriya, maqsadli o'quv-metodik qo'llab-quvvatlash, kasbiy faoliyatga transfer

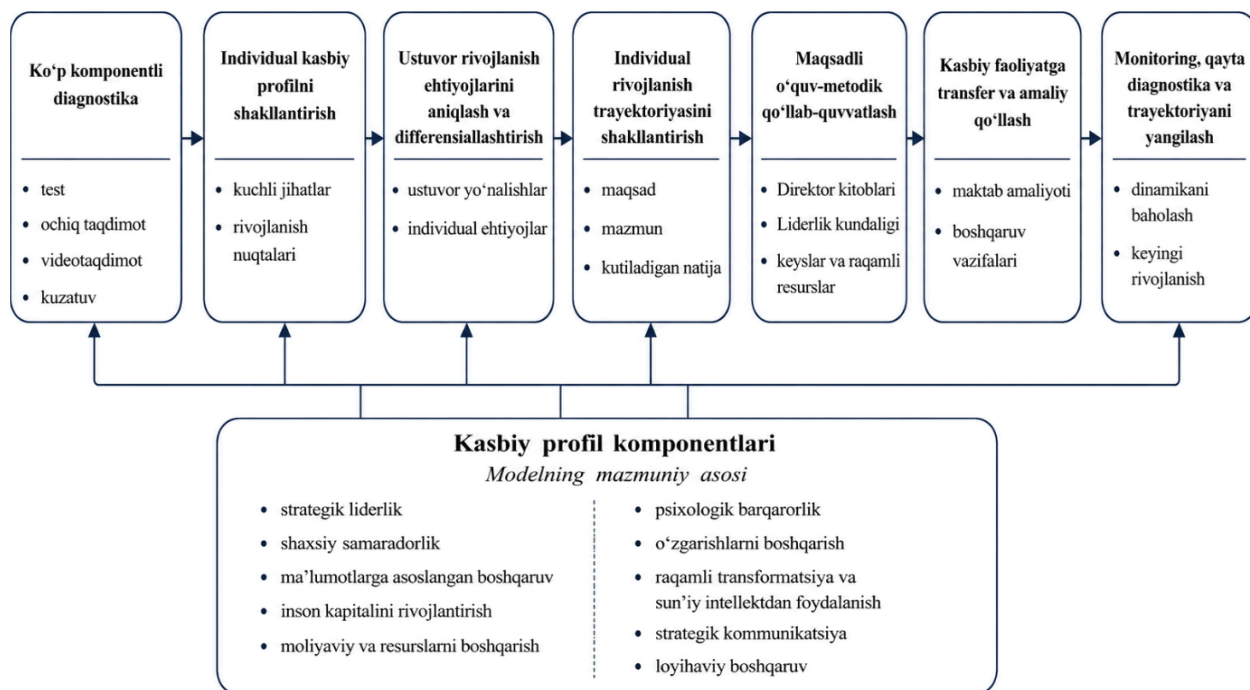
1-jadval.

Asosiy empirik natijalar va ularning model uchun ahamiyati

Empirik manba	Asosiy natija	Model uchun xulosa
Dastlabki diagnostika, n=201	35,3% – yuqori; 49,3% – o'rta; 15,4% – rivojlantirish talab etiladigan daraja	Rahbarlarning boshlang'ich kasbiy profillari o'zaro farqlanadi
Yakuniy ko'p komponentli baholash	Barcha komponentlar bo'yicha to'liq ma'lumot mavjud guruh: n=119 , M=68,82	Yagona umumiy balldan ko'ra komponentlar kesimidagi kasbiy profilni tahlil qilish muhim
O'quv-metodik resurslar aprobatatsiyasi, n=125	12 indikator bo'yicha o'rtacha baho M=4,667/5 ; baholarning 95,27% i – 4–5 ball	Differensial rivojlanishni maqsadli o'quv-metodik resurslar bilan qo'llab-quvvatlash imkoniyati mavjud
"Direktorning ish kitoblari"	Respondentlarning 99,2% i 4–5 ball bilan baholagan	Kasbiy rivojlanishning mazmuniy-metodik ta'minotini kuchaytiruvchi resurs
Reflektiv ish daftari	Respondentlarning 97,6% i 4–5 ball bilan baholagan	Refleksiya, maqsad belgilash va individual rivojlanishni rejalashtirishni qo'llab-quvvatlovchi vosita

hamda qayta diagnostikani yagona siklga bir-lashtiruvchi differensial boshqaruv modeli ishlab chiqildi. (1-rasmga qarang).

ustuvor rivojlanish ehtiyojlari aniqlanadi va kasbiy rivojlanish mazmuni differensiallash-tiriladi.



1-rasm. Maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini differensial boshqarish modeli

Modelda kasbiy profil komponentlari uning mazmuniy asosini, yetti bosqich esa ushbu mazmunni boshqarish mexanizmini tashkil etadi. Strategik liderlik, shaxsiy samaradorlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish, moliyaviy va boshqa resurslarni boshqarish, psixologik barqarorlik, o'zgarishlarni boshqarish, raqamli transformatsiya va sun'iy intellektdan foydalanish, strategik kommunikatsiya hamda loyihaviy boshqaruv rahbar kasbiy profilining asosiy komponentlari sifatida qaraladi.

Birinchi bosqichda rahbarning mavjud kasbiy tayyorgarligi belgilangan kompetensiya komponentlari doirasida ko'p komponentli diagnostika asosida baholanadi.

Ikkinchi bosqichda diagnostika natijalari rahbarning kuchli jihatlarini hamda rivojlantirishi zarur bo'lgan yo'nalishlarni aks ettiruvchi individual kasbiy profilga aylantiriladi.

Uchinchi bosqichda ushbu profil asosida

To'rtinchi bosqichda rivojlanish maqsadlari, mazmuni va kutiladigan natijalarni qamrab oluvchi individual rivojlanish trayektoriyasi shakllantiriladi.

Beshinchi bosqichda mazkur trayektoriyaga muvofiq o'quv-metodik resurslar, keyslar, raqamli vositalar, mentorlik hamda boshqa maqsadli qo'llab-quvvatlash shakllari tanlanadi.

Oltinchi bosqichda egallangan bilim, ko'nikma va yondashuvlarni rahbarning real boshqaruv faoliyatiga tatbiq etish nazarda tutiladi.

Yettinchi bosqichda kasbiy rivojlanish dinamikasi monitoring qilinadi, qayta diagnostika o'tkaziladi hamda olingan natijalar asosida individual rivojlanish trayektoriyasi yangilanadi. Shu tariqa, taklif etilayotgan model bir martalik **“diagnostika – o'qitish – yakun”** yondashuvidan farqli ravishda, diagnostika natijalari va kasbiy rivojlanish dinamikasiga tayangan holda muntazam yangilanib boruvchi uzluksiz rivojlanish siklini shakllantiradi.

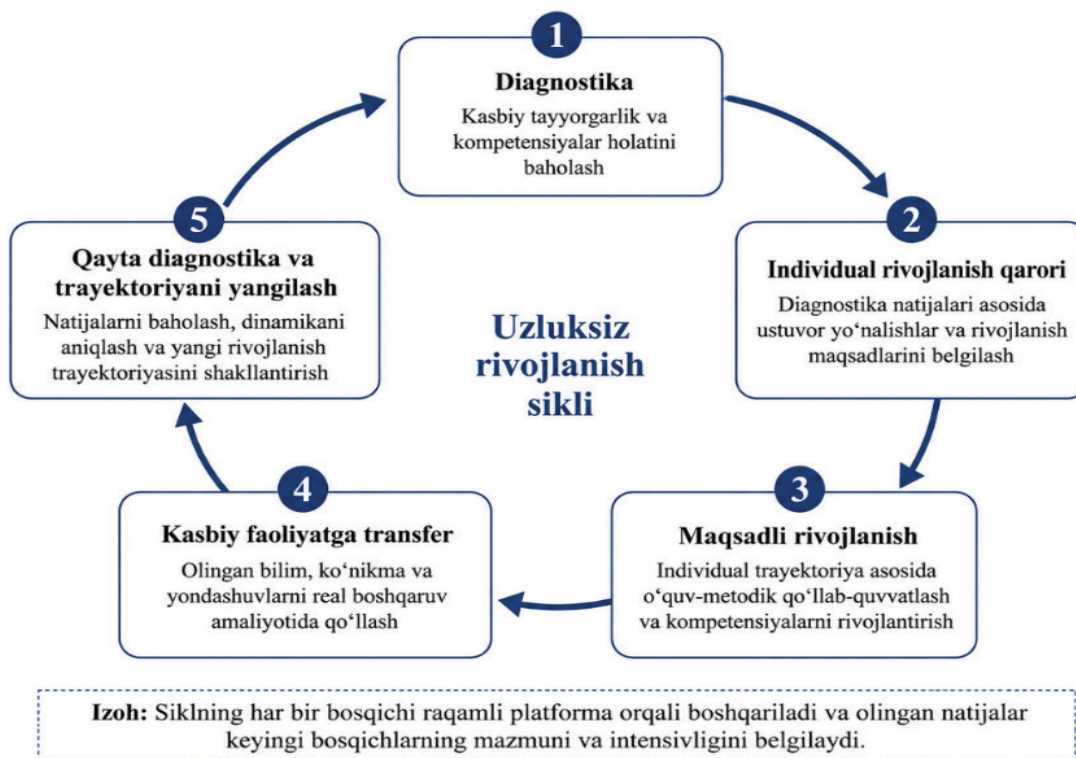
Bu yondashuvning funksional afzalligi shundaki, individual rivojlanish “har bir rahbar uchun alohida kurs yaratish”ni talab qilmaydi. Bir xil kasbiy yadro saqlanadi, biroq uning **chuqurligi, ketma-ketligi, amaliy topshirig‘i va metodik qo‘llab-quvvatlashi** rahbarning profiliga qarab farqlanadi. Shu tariqa differensiallashuv tizimni murakkablashtiruvchi emas, aksincha mavjud resurslarni aniq ehtiyojga yo‘naltiruvchi boshqaruv vositasiga aylanadi.

O‘quv-metodik ta‘minot modelning amaliy ishlashini ta‘minlovchi muhim mexanizmlardan biri hisoblanadi. **“Direktor kitoblari”** diagnostika orqali aniqlangan ustuvor boshqaruv yo‘nalishlari bo‘yicha zarur mazmun, amaliy yondashuvlar va keyslarni taqdim etuvchi maqsadli metodik resurs sifatida xizmat qiladi. **“Liderlik kundaligi”** esa rahbarning individual rivojlanish jarayonini rejalashtirish va kuzatib borishga yo‘naltirilgan vosita bo‘lib, maqsadlarni belgilash, refleksiya yuritish, rivojlanish vazifalarini aniq amaliy harakatlarga aylantirish hamda o‘zgarish dinamikasini qayd

etish imkonini beradi. Kundalikdagi 5 kunlik o‘zgarish xaritasi va 30 kunlik harakat yo‘l xaritasi kabi elementlar kasbiy rivojlanish natijasini faqat yangi bilimlarni o‘zlashtirish bilan cheklamasdan, ularni real boshqaruv amaliyotidagi o‘zgarishlar bilan bog‘lashga xizmat qiladi.

Shu sababli taklif etilayotgan modelda kurs kasbiy rivojlanish jarayonining yakuniy nuqtasi sifatida emas, uning muhim bosqichlaridan biri sifatida qoraladi. Asosiy natija rahbar o‘zlashtirgan bilim, ko‘nikma va yondashuvlarning maktab boshqaruvi amaliyotida qay darajada namoyon bo‘lishi bilan belgilanadi. Belgilangan davrdan keyingi qayta diagnostika esa o‘tilgan mavzular hajmini emas, rahbarning individual kasbiy profilida qaysi yo‘nalishlar bo‘yicha ijobiy siljish yuz berganini va qaysi ehtiyojlar saqlanib qolganini aniqlashga xizmat qiladi.

Natijada kasbiy rivojlanish diagnostika, rivojlantirish, amaliy qo‘llash, monitoring va qayta diagnostikani o‘zaro bog‘lovchi uzluksiz siklga aylanadi (2-rasmga qarang).



2-rasm. Maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishini differensial boshqarishning uzluksiz sikli

Bizningcha, aynan mana shu sikl kasbiy rivojlanishni tadbirlar ketma-ketligidan **boshqariladigan kasbiy rivojlanish tizimiga** aylantiradi.

Taklif etilayotgan yondashuv xalqaro tadqiqotlarda qayd etilayotgan ikki muhim tendensiya bilan mos keladi. Birinchisi, maktab rahbarining professional faoliyati ko'p komponentli bo'lib, bitta kompetensiya yoki standart bilan chegaralanmaydi. Ikkinchisi, rahbarlarning professional rivojlanishi kontekst, mavjud tay-yorgarlik, tashkiliy qo'llab-quvvatlash va individual professional ehtiyojlarga bog'liq [1–3]. OECD TALIS 2024 ham o'qituvchilar va maktab rahbarlarining ish sharoiti va professional rivojlanishini tizimli ravishda o'rganadi, bu professional o'rganishni faoliyat kontekstidan ajratib bo'lmashligini ko'rsatadi [6].

Shu bilan birga, differensial yondashuvni “kuchli rahbarlar uchun bir dastur, zaiflar uchun boshqa dastur” shaklida soddalashtirish to'g'ri emas. Bitta rahbar strategik boshqaruvda yuqori, biroq kommunikatsiyada rivojlanish ehtiyojiga ega bo'lishi; boshqasida esa jamoa bilan ishlash kuchli, ma'lumotlardan foydalanish ko'nikmasi nisbatan rivojlanmagan bo'lishi mumkin. Demak, differensiallashuvning obyekti **rahbarning o'zi emas, uning rivojlanish ehtiyojlari konfiguratsiyasidir**.

Mazkur tadqiqotning cheklovlari ham mavjud. 205 nafar ishtirokchi oldindan saralangan guruh bo'lgani sababli natijalarni barcha maktab rahbarlariga umimlashtirish mumkin emas. Yakuniy baholash komponentlarida yo'qolgan ma'lumotlar mavjud bo'lganligi sababli umumiy reyting ehtiyotkor talqin qilindi. 125 nafar ishtirokchining metodik resurslar bo'yicha yuqori baholari esa ularning qabul qilinishi va foydalanish qulayligini ko'rsatadi, biroq uzoq muddatli kasbiy natija yoki maktab faoliyatidagi o'zgarishning sababiy isboti hisoblanmaydi.

Aynan shu cheklovlar keyingi tadqiqotlarning yo'nalishini ham belgilaydi. Kelgusida 205 nafar rahbarning ko'p komponentli kasbiy profilini chuqurroq tahlil qilish, amaldagi direktorlar va direktorlikka nomzodlarning rivojlanish ehtiyojlarini qiyoslash, metodik resurslar aprobatsiyasini alohida empirik tadqiqot sifatida yoritish hamda individual trayektoriyaning ish joyiga transferini qayta diagnostika orqali kuzatish zarur.

Shu jihatdan mazkur maqola yakuniy natijani emas, **keyingi empirik tadqiqotlarni yagona konseptual mantiqqa birlashtiruvchi modelni** taqdim etadi.

Maktab rahbar kadrlarining kasbiy rivojlanishi bir xil mazmundagi davriy o'quv kurslari bilan cheklanmasligi lozim. Tadqiqotda kuza-tilgan kasbiy profil farqlari diagnostikani baholashning yakuniy bosqichi emas, balki keyingi rivojlanish qarorining boshlang'ich nuqtasi sifatida ko'rish zarurligini ko'rsatadi.

Taklif etilgan differensial boshqaruv modelida umumiy rahbarlik kompetensiyalari yadrosi saqlanadi, biroq rivojlanish mazmuni, amaliy vazifa, metodik resurs va qo'llab-quvvatlash darajasi rahbarning individual kasbiy profiliga moslashtiriladi. “Direktor kitoblari” mazmuniy-metodik resurs, “Liderlik kundaligi” esa maqsad, refleksiya, amaliy harakat va rivojlanish dinamikasini bog'lovchi vosita sifatida ushbu mexanizmning funksional qismini tashkil etadi.

Shunday qilib, kasbiy rivojlanishni **“diagnostika-individual qaror-rivojlanish-amaliyot-qayta diagnostika”** sikli asosida tashkil etish rahbarni kursga moslashtirishdan voz kechib, kasbiy rivojlanish tizimini rahbarning real ehtiyojiga moslashtirish imkonini beradi. Mazkur yondashuvning asosiy qiymati ham shundaki, **barcha rahbarlarni bir xil rivojlantirish emas, har bir rahbarning keyingi rivojlanish nuqtasini aniq topish va unga yetib borish uchun zarur sharoitni yaratishdan iborat**.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Department for Education. Headteachers' Standards 2020. – London: UK Government, 2020.
2. Daniëls E., Hondeghem A., Dochy F. A review on leadership and leadership development in educational settings // *Educational Research Review*. – 2019. – Vol. 27. – P. 110–125. DOI: 10.1016/j.edurev.2019.02.003.
3. Hosseingholizadeh R., Tamadoni A., Bellibaş M.Ş. A systematic narrative review of principals' professional development: strategies, context, antecedents and outcomes // *International Journal of Educational Management*. – 2026. – Vol. 40, No. 4. – P. 653–674. DOI: 10.1108/IJEM-08-2025-0641.
4. Chen J. Conceptualising principal resilience: Development and validation of the Principal Resilience Inventory // *Educational Management Administration & Leadership*. – 2025. – Vol. 53, No. 3. – P. 561–581. DOI: 10.1177/17411432231186294.
5. Chen J. Principal resilience research from its birth in 2005 to 2024: A narrative review and a conceptual framework // *Educational Management Administration & Leadership*. – 2026. – Vol. 54, No. 3. – P. 722–745. DOI: 10.1177/17411432241294170.
6. OECD. Results from TALIS 2024: The State of Teaching. – Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/90df6235-en.
7. Pardayeva M.D. Samarali kasbiy rivojlanishning zamonaviy muammo va yechimlari: pedagogik funksionallik zarurati // “Mahoratli pedagog – malakali millat” xalqaro konferensiyasi materiallari. – Toshkent, 2024. – B. 7–13.