UDK 37.018.46:005.32

MAKTAB DIREKTORLARINING O‘ZINI-O‘ZI ANGLASHI VA KASBIY DIAGNOSTIKASI: O‘ZINI-O‘ZI RIVOJLANTIRISHNING BOSHLANG‘ICH MEXANIZMI

Daminova Shoxista Kabulovna,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Rahbar kadrlarning malakasini oshirish kurslarini metodik ta’minlash bo‘limi bosh mutaxassisi

Zamonaviy ta’lim tizimida maktab direktorining kasbiy faoliyati faqat ma’muriy boshqaruv bilan cheklanmaydi. Direktor ta’lim sifatini ta’minlash, pedagoglar jamoasini rivojlantirish, o‘quvchilar xavfsizligini ta’minlash, resurslardan samarali foydalanish, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlik qilish, raqamli texnologiyalardan foydalanish hamda strategik qarorlar qabul qilish kabi ko‘plab vazifalarni bajaradi. Bunday sharoitda rahbarning mavjud bilim va tajribasini muntazam yangilab borishi, o‘z faoliyatini tahlil qilishi va kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlashi muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zini-o‘zi rivojlantirish shaxsning o‘z faoliyatini ongli ravishda tashkil etishi, mavjud imkoniyatlarini tahlil qilishi, rivojlanish ehtiyojlarini aniqlashi va belgilangan maqsad sari izchil harakat qilishini anglatadi. Maktab direktori uchun bu jarayon faqat yangi ma’lumotlarni o‘zlashtirishdan iborat emas. U o‘z faoliyatini kuzatish, qarorlar natijasini tahlil qilish, xatolar sabablarini aniqlash, boshqalarning fikr-mulohazalarini qabul qilish va zarur hollarda boshqaruv uslubini takomillashtirishni ham qamrab oladi.

O‘zbekistonda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimida xodimlarning mustaqil ravishda o‘zini-o‘zi rivojlantirishiga asoslangan shakllarni tashkil etishga ham e’tibor qaratilgan. Jumladan, 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarorda malaka oshirish kurslari oralig‘ida o‘zini o‘zi mustaqil rivojlantirishga asoslangan uzluksiz kasbiy rivojlantirish shakllarini tashkil etish hamda mustaqil rivojlanish shakllarini keng joriy etish nazarda tutilgan.

Shu nuqtai nazardan, mustaqil ta’limni samarali tashkil etishdan oldin “Nimani o‘rganishim kerak?” degan savoldan ko‘ra “Menda aynan qanday kasbiy ehtiyoj mavjud?” degan savolga javob topish muhimdir. Mazkur ehtiyojni aniqlash esa, avvalo, o‘zini-o‘zi anglash va kasbiy diagnostika jarayonlari bilan bog‘liq.

Direktorning o‘zini-o‘zi anglashi uning kasbiy imkoniyatlari, kuchli jihatlari, rivojlantirilishi zarur bo‘lgan tomonlari, qiziqishlari, qadriyatlari va ehtiyojlarini xolis baholay olishida namoyon bo‘ladi.

Bunda quyidagi savollar amaliy diagnostika vositasi bo‘lib xizmat qilishi mumkin:

- Men nimani yaxshi bilaman?

- Qaysi vazifalarni samarali bajaryapman?
- Qaysi vazifalarni bajarishda qiyinchilikka duch kelyapman?
- Menga ayni paytda qanday bilim yoki ko‘nikma yetishmayapti?
- Faoliyatimning qaysi natijasini yaxshilashim kerak?
- Buning uchun qanday bilim, ko‘nikma yoki kompetensiyani rivojlantirishim zarur?

O‘zini-o‘zi rivojlantirishning muhim shartlaridan biri ichki motivatsiyaning shakllanishidir. Bunda qiziqish muhim omil bo‘lib, qiziqish ko‘pincha o‘rganilayotgan bilim yoki ko‘nikmaning shaxsiy va kasbiy foydasi anglanganda kuchayadi.

Masalan, maktab direktori pedagoglar jamoasidagi motivatsiya bilan bog‘liq muammoni aniqlab, jamoani rag‘batlantirish va motivatsiya usullarini mustaqil o‘rganishi hamda ularni boshqaruv amaliyotida qo‘llashi mumkin. Agar qo‘llangan usullar natijasida ijobiy o‘zgarish kuzatilsa, direktorning keyingi rivojlanishiga ichki ehtiyoj va qiziqish kuchayadi.

Shu asosda direktorning o‘zini-o‘zi rivojlantirish mexanizmini quyidagi ketma-ketlikda ifodalash mumkin:

foydani anglash → qiziqish → istak → mustaqil harakat → amaliy natija → refleksiya → yangi ehtiyoj.

Mazkur ketma-ketlikda rahbar tashqi majburiyat asosida emas, balki o‘z faoliyatida anglangan muammo va ehtiyojdan kelib chiqib o‘rganishga kirishadi.

Kasbiy diagnostika: direktor o‘zini qanday baholaydi?

Kasbiy diagnostikaning asosiy maqsadi direktorning faoliyatini “yaxshi” yoki “yomon” deb baholash emas, balki keyingi rivojlanish nuqtasini aniqlashdan iborat. Shu sababli diagnostika imkon qadar aniq dalil va faoliyat natijalariga tayanishi lozim.

Masalan, “kommunikativ kompetensiyamni rivojlantirishim kerak” degan umumiy xulosa o‘rniga “pedagoglar bilan muammoli suhbatlarda faol tinglash va ochiq savollardan foydalanish ko‘nikmamni rivojlantirishim kerak” kabi aniq kasbiy ehtiyoj shakllantiriladi.

O‘z-o‘zini baholash

Direktor strategik rejalashtirish, qaror qabul qilish, jamoani motivatsiyalash, kommunikatsiya, konfliktlarni boshqarish, pedagoglarni rivojlantirish, raqamli boshqaruv va ma’lumotlardan foydalanish kabi kompetensiyalarini ma’lum shkala asosida baholashi mumkin.

Bunda har bir bahoga tegishli faoliyat namunasi yoki dalilning keltirilishi subyektivlikni kamaytirishga yordam beradi.

Refleksiv tahlil

Refleksiya uchun uchta savol samarali vosita bo‘lishi mumkin:

1. Nimani yaxshi bajardim?
2. Nimada qiynaldim?
3. Keyingi safar nimani boshqacha qilaman?

Mazkur savollarga muntazam javob berish rahbarda o‘z faoliyatiga tashqi kuzatuvchi nuqtayi nazaridan qarash va o‘z faoliyatini tahlil qilish ko‘nikmasini shakllantiradi.

SWOT-tahlil

SWOT-tahlil orqali direktor o‘zining kuchli jihatlari, rivojlantirilishi zarur bo‘lgan tomonlari, mavjud imkoniyatlari va ehtimoliy xavflarini aniqlashi mumkin.

Masalan, jamoa bilan ishlash tajribasi kuchli jihat, delegatsiya qilishdagi qiyinchilik esa rivojlanish nuqtasi sifatida aniqlanishi mumkin. Natijada mustaqil ta’lim uchun aniq mavzu tanlanadi.

360° fikr-mulohaza

Direktorning kasbiy faoliyatini faqat o‘z-o‘zini baholash asosida o‘rganish bilan cheklanib qolmaslik muhim. O‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosari, pedagoglar, psixolog, metodik birlashma rahbarlari va boshqa tegishli hamkasblarning fikr-mulohazalarini olish rahbarning o‘z faoliyatiga xolisroq nazar tashlashiga yordam beradi.

O‘z-o‘zini baholash natijalari bilan boshqalarning fikrlari o‘rtasidagi farq direktorning o‘zini-o‘zi anglash darajasi va rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash uchun muhim diagnostik ma’lumot bo‘lishi mumkin.

Kasbiy portfolio

Kasbiy portfolio maktab rivojlanish rejalari, amalga oshirilgan loyihalar, monitoring natijalari, pedagoglar bilan ishlash natijalari, malaka oshirish hujjatlari, sertifikatlar, ilmiy-uslubiy ishlar va refleksiv yozuvlarni jamlash imkonini beradi.

Portfolio faqat erishilgan yutuqlar to‘plami emas, balki direktorning kasbiy rivojlanish dinamikasini ko‘rsatuvchi vosita sifatida qaralishi lozim. Bunda “Men qayerdan boshladim va qayerga erishdim?” degan savolga javob beruvchi dalillar jamlanadi.

Faoliyat natijalarini tahlil qilish

Direktor o‘zini subyektiv baholash bilan cheklanmasdan, maktab faoliyatining aniq natijalarini ham tahlil qilishi kerak. Jumladan, pedagoglarning faolligi, o‘quvchilar natijalari, davomat, ichki nazorat, ijro intizomi, jamoaning psixologik muhiti, ota-onalar bilan hamkorlik va boshqa ko‘rsatkichlar tahlil qilinishi mumkin.

Takroran kuzatiladigan muammolar rahbarning kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash uchun muhim manba bo‘lib xizmat qiladi.

Diagnostika natijasini rivojlanish maqsadiga aylantirish

Kasbiy diagnostikaning amaliy qiymati aniqlangan ehtiyojni aniq rivojlanish maqsadiga aylantirish bilan belgilanadi.

Masalan, “vaqtni boshqarish ko‘nikmamni yaxshilayman” degan umumiy maqsad o‘rniga “Vazifalarni delegatsiya qilish usullarini o‘rganaman va bir oy davomida ularni boshqaruv amaliyotida qo‘llayman” kabi aniq maqsad qo‘yilishi mumkin.

Shundan so‘ng direktor individual rivojlanish rejasini ishlab chiqadi. Unda rivojlanish sohasi, mavjud muammo yoki ehtiyoj, aniq maqsad, mustaqil o‘rganiladigan

mavzu, foydalaniladigan resurslar, muddat, amaliyotda qo‘llash usuli, kutilayotgan natija va refleksiya mezonlari belgilanadi.

Mustaqil ta’limning muhim xususiyati shundaki, direktor o‘zining o‘quv mazmunini real ehtiyojidan kelib chiqib tanlaydi. U o‘ziga qulay vaqt, o‘rganish sur’ati va ta’lim resurslarini belgilashi mumkin. Kitob, ilmiy maqola, vebinar, onlayn kurs, videodars, professional hamkorlik yoki mentorlik kabi vositalardan tegishlisini tanlash imkoniyati mavjud.

O‘zini-o‘zi rivojlantirishning amaliy sikli

Maktab direktori uchun o‘zini-o‘zi rivojlantirishning amaliy siklini quyidagicha ifodalash mumkin:

O‘zini-o‘zi anglash → kasbiy diagnostika → kasbiy ehtiyoj → shaxsiy maqsad → mustaqil ta’lim → amaliyotda sinash → natijani baholash → refleksiya → yangi ehtiyoj.

Mazkur siklning har bir bosqichi keyingi bosqich uchun asos bo‘ladi.

Masalan, direktor pedagoglar bilan muloqotda muammolar mavjudligini aniqladi. Diagnostika natijasida faol tinglash va konfliktlarni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish zarurligi belgilandi. Direktor mazkur mavzu bo‘yicha ilmiy-uslubiy materiallarni mustaqil o‘rgandi, bir nechta muloqot texnikasini amaliyotda sinab ko‘rdi, pedagoglardan fikr-mulohaza oldi va natijalarni tahlil qildi.

Agar natija kutilgan darajada bo‘lmasa, yangi ehtiyoj aniqlanadi va rivojlanish sikli qayta boshlanadi.

Demak, mustaqil ta’lim orqali direktor nafaqat yangi bilim oladi, balki o‘zining kasbiy xulq-atvorini ham takomillashtiradi. Bunda ish rejimi, vaqtdan foydalanish, vazifalarni taqsimlash, muloqot uslubi, qaror qabul qilish va refleksiya qilish amaliyoti qayta ko‘rib chiqilishi mumkin.

Shuning uchun o‘zini-o‘zi rivojlantirish natijasini faqat o‘zlashtirilgan bilim miqdori bilan emas, balki boshqaruv faoliyatidagi amaliy o‘zgarishlar orqali ham baholash lozim.

Direktorning kasbiy diagnostikasi bir nechta asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha tashkil etilishi mumkin.

Strategik boshqaruv. “Maktab maqsadlarini aniq va o‘lchanadigan shaklda belgilayapmanmi?” degan savol orqali direktor strategik rejalashtirishdagi o‘z kompetensiyasini tahlil qiladi. Bunda maktabning rivojlanish rejasi va amaldagi natijalar asosiy dalil sifatida olinadi.

Jamoani boshqarish. “Xodimlarning fikrini yetarlicha eshitamanmi?” savoli orqali rahbarning kommunikativ kompetensiyasi tahlil qilinadi. Bunda 360° fikr-mulohaza, xodimlar bilan suhbatlar va jamoaviy faoliyat natijalaridan foydalanish mumkin.

Qaror qabul qilish. “Qarorlarim ma’lumot va dalillarga asoslanganmi?” savoli rahbarning ma’lumotlar bilan ishlash va tahliliy qaror qabul qilish ko‘nikmalarini aniqlashga xizmat qiladi.

Raqamli kompetentlik. “Raqamli vositalardan boshqaruvda samarali foydalanyapmanmi?” savoli orqali direktorning raqamli texnologiyalar, axborot tizimlari va sun’iy intellekt vositalaridan foydalanish darajasi aniqlanishi mumkin.

Pedagogik liderlik. “Pedagoglarning kasbiy rivojlanishiga qanday ta’sir ko‘rsatyapman?” savoli orqali direktorning pedagogik jamoani rivojlantirishdagi roli tahlil qilinadi. Bunda pedagoglar fikri va kasbiy rivojlanish natijalari muhim dalil bo‘lib xizmat qiladi.

O‘zini boshqarish. “Vaqtim va energiyamni qanday taqsimlayapman?” savoli orqali rahbarning vaqt menejmenti, ustuvorliklarni belgilash va ish rejimini tashkil etish ko‘nikmalari tahlil qilinadi.

Mustaqil ta’limning imkoniyatlari va shartlari

O‘zini-o‘zi rivojlantirish va mustaqil ta’limning muhim afzalligi rahbarning o‘z vaqti, maqsadi va ta’lim mazmunini kasbiy ehtiyojidan kelib chiqib belgilash imkoniyatidir. An’anaviy ta’limda ishtirokchilar ko‘pincha umumiy mazmun va vaqt doirasida o‘qitiladi. Mustaqil ta’limda esa direktor o‘zining real muammosiga mos resurs va o‘rganish strategiyasini tanlashi mumkin.

Biroq mustaqil ta’lim avtomatik ravishda yuqori samaradorlikni ta’minlamaydi. U ichki motivatsiya, o‘zini boshqarish, maqsad qo‘yish, vaqtni rejalashtirish, axborotni tanqidiy saralash va o‘z natijasini baholash ko‘nikmalarini talab qiladi.

Shu sababli maktab direktorlarini kasbiy rivojlantirish tizimida diagnostik vositalar, sifatli ta’lim resurslari banki, mentorlik va professional hamkorlik imkoniyatlarini yaratish muhim.

Formal ta’lim va mustaqil ta’limni bir-biriga qarama-qarshi qo‘yish maqsadga muvofiq emas. Malaka oshirish kurslari yangi g‘oya va metodlarni taqdim etishi, mustaqil ta’lim esa ularni chuqurlashtirishi va rahbarning individual ehtiyojlariga moslashtirishi mumkin. Shu bois formal ta’lim, mustaqil ta’lim, mentorlik, professional hamkorlik va refleksiyani o‘zaro bog‘liq mexanizmlar sifatida tashkil etish maqsadga muvofiq.

Xulosa. Maktab direktorining o‘zini-o‘zi rivojlantirishi, avvalo, o‘zini-o‘zi anglashdan boshlanadi. Rahbar o‘zining kuchli va rivojlantirilishi zarur bo‘lgan jihatlarini xolis aniqlamas ekan, mustaqil ta’lim mazmunini ham aniq belgilashi qiyin.

Kasbiy diagnostika direktorning o‘zini-o‘zi rivojlantirish jarayonidagi bir martalik tadbir emas, balki muntazam amalga oshiriladigan jarayon bo‘lishi lozim. O‘z-o‘zini baholash, refleksiv savollar, SWOT-tahlil, 360° fikr-mulohaza, kasbiy portfolio va faoliyat natijalarini tahlil qilish usullarini uyg‘unlashtirish rahbarga o‘z kasbiy holatini kengroq baholash imkonini beradi.

Diagnostika natijasida aniqlangan ehtiyoj individual rivojlanish maqsadiga, undan keyin esa mustaqil ta’lim mazmuniga aylantiriladi. Bunda direktor o‘z kasbiy rivojlanishining passiv ishtirokchisi emas, balki uni rejalashtiruvchi, amalga oshiruvchi, baholovchi va qayta loyihalovchi faol subyektga aylanadi.

Shunday qilib, maktab direktorining o‘zini-o‘zi rivojlantirish mexanizmini:

“o‘zini-o‘zi anglash → diagnostika → ehtiyoj → maqsad → mustaqil ta’lim → amaliyot → natija → refleksiya → yangi ehtiyoj”

modeli asosida tashkil etish mumkin. Mazkur yondashuv direktorning individual kasbiy ehtiyojlarini aniqlash, mustaqil ta’limni maqsadli tashkil etish va o‘rganilgan bilimlarni real boshqaruv faoliyatiga tatbiq etish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori. “Maktabgacha va maktab ta’limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”.

2. 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.

3. Meyer A., Richter D. Longitudinal effects of a professional development program on principals’ leadership practices: results of a baseline latent change score model. *Professional Development in Education*. 2024.

4. Oberholzer L., Mestry R. Principals accelerate professional learning through mentoring to enable educators’ self-directed learning in diverse settings including rural public schools. *South African Journal of Education*. 2025. Vol. 45, Supplement 1.

5. Daminova Sh. K. “Menejerlik o‘quv kurslari” mazmunini takomillashtirish: tahlil va amaliy tavsiyalar. 1-qism. *Xalq ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar*. 2025.

6. Dhakal S., Lummis G. W., Jones A. Continuous professional development strategies of Nepali secondary principals: navigating challenges in changing times. *Journal of Educational Administration and History*. 2024. Vol. 56, No. 3. P. 335–353.

7. Mardonov Sh. Q. Pedagog kadrlarni ta’limiy qadriyatlar asosida tayyorlash va malakasini oshirishning pedagogik asoslari: pedagogika fanlari doktori ... diss. – Toshkent, 2006.

8. Radjabov S. B. Umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktorlarini tayyorlash, tanlash va tayinlash masalalari. *Xalq ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar*. 2025.

9. Collins C., Murphy R., Brown M. The power of coaching in the professional learning and development of school leaders: an ecological framework and critical insights from a systematic review. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10.

10. Xudoyberdiyev E. U. Umumta’lim muassasalarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish: pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) diss. – Toshkent, 2025. – 168 b.

11. Darling-Hammond L., Wechsler M. E., Levin S., Leung-Gagné M., Tozer S., Kee Campoli A. *Developing Expert Principals: Professional Learning that Matters*. Routledge, 2024.