

MAKTAB DIREKTORLARINING PEDAGOG XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISHDAGI ROLI

Yaratov Jamil Vasilovich

O‘zbekiston ta’lim va fan xodimlari kasaba uyushmasi

Respublika kengashi raisining yoshlar masalalari bo‘yicha maslahatchisi.

Email: yaratovjamil@gmail.com

***Annotatsiya:** Ushbu maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktablari pedagoglarini maqsadli rag‘batlantirish orqali ta’lim sifatini oshirish masalalari ko‘rib chiqilgan. Shuningdek, pedagoglarning rag‘batlantirish usullari, maktab direktori tomonidan pedagoglarning o‘z motivlaridan kelib chiqadigan motivatsion harakatlarni ishlab chiqish va samarali amalda qo‘llash orqali sifatli ta’limga erishish ifodalangan.*

***Kalit so‘zlar:** ta’lim sifati, ta’lim standartlari, maqsadga erishilganlik, maktab direktori, pedagoglar, rag‘batlantirish, motivatsiya, ehtiyojlar.*

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются вопросы повышения качества образования путем целенаправленного поощрения педагогов школ общего среднего образования. Также было высказано мнение, что педагоги добиваются качественного образования с помощью методов стимулирования, разработки и эффективного осуществления директором школы мотивационных действий, основанных на собственных мотивах педагогов.*

***Ключевые слова:** качество образования, образовательные стандарты, достижение цели, директор школы, педагоги, мотивация, побуждение к действию, потребности.*

***Abstract:** This article covers issues of improving the quality of education by purposefully encouraging educators of general secondary education schools. It has also been expressed that educators achieve quality education through incentive methods, the development and effective implementation by the school director of motivational actions derived from educators ‘ own motives.*

***Keywords:** quality of education, educational standards, goal achievement, school director, educators, motivation, motivation, needs.*

Kirish. Turli mamlakatlarda ta'lim tizimining modellari xilma-xil bo'lib, bu farqlar tarixiy va madaniy tabiatning o'ziga xos xususiyatlari, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish turi, ma'lum bir davlat fuqarolarining mentaliteti va an'analari bilan bog'liq. Bundan kelib chiqqan holda, mehnatga motivatsiya shartlari va omillari ham turli davlatlarda ma'lum farqlarga ega.

Turli mamlakatlarda pedagogik faoliyatning maqsad va vazifalari o'xshashligiga qaramasdan, ta'lim standartlariga zamonaviy yondashuv turli mamlakatlarda farq qiladi. Bundan tashqari, ma'lum bir mamlakatning xususiyatlariga qarab, ta'lim jarayonining rivojlanish tarixi, pedagogik faoliyatni qurish tizimi va motivatsiya tizimi o'zgaradi.

O'qituvchi motivatsiyasini o'rganish zarurati, bu o'qituvchining shaxsiyatini boshqarish, uning ehtiyojlari va o'zini rivojlantirish istaklariga ta'sir qilish usullaridan biri ekanligi bilan ham belgilanadi. So'nggi paytlarda ta'lim sohasida ijobiy o'zgarishlar ro'y bermoqda, bu o'qituvchilarga o'z ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish, o'zlarini innovatsion faoliyatning faol ishtirokchisi sifatida namoyon etish imkonini beradi. Shu bilan birga, maktab direktorining asosiy vazifasi o'qituvchilarni pedagogik faoliyat bilan shug'ullanish va shaxsiy maqsadlarga ham, ta'lim muassasasining maqsadlariga ham erishish uchun motivlash va rag'batlantirish tizimidan foydalanishdir.

Jamoani rag'batlantirish usullarini tanlash ta'lim muassasasining har bir rahbari uchun dolzarbdir. Zamonaviy maktab direktorining vazifasi moslashuvchan kadrlar siyosatini ishlab chiqish va o'qituvchilarni rag'batlantirish uchun etarli miqdordagi mavjud variantlarni tuzishdir. Menejer, shuningdek, turli xil rag'batlantiruvchi omillar odamlarga ta'sir qilishini hisobga olishi kerak. Muvaffaqiyat kaliti o'qituvchilarga haqiqatan ham xohlagan va intilayotgan narsalarini berishdir. Ushbu jihatlarning barchasini tahlil qilish va tegishli motivatsiya tizimini ishlab chiqish uchun menejerga odamlarning ijtimoiy-psixologik turlarini bilish yordam beradi, masalan, ijodkorlar, an'analarni saqlovchilar, yosh mutaxassislar. Ushbu tipologiyani hisobga olgan holda,

rahbar o'z amaliyotida ma'lum bir o'qituvchini rag'batlantirishning muayyan usullaridan foydalanishi mumkin.

Maktab o'qituvchisi hozirda yuqori maoshli va obro'li kasblarga tegishli emas, lekin u hali ham o'qituvchidan hissiy sadoqat va doimiy o'zini o'zi rivojlantirishni talab qiladigan ijodiy ish bo'lib qolmoqda. Shu munosabat bilan zamonaviy maktab o'qituvchilarini rag'batlantirishning asosiy turlariga quyidagilar kiradi:

mehnat uchun moddiy kompensatsiya: ish haqi, kompensatsiya va rag'batlantirish to'lovlari;

pul mukofoti, kasbiy mahorat tanlovlarida g'olib bo'lish uchun grantlar, uslubiy materiallar va mualliflik dasturlarini ishlab chiqish uchun bir martalik to'lovlar va mukofotlar va hokazo.;

muayyan o'qituvchining jamoatchilik tomonidan tan olinishi, ommaviy axborot vositalaridagi nashrlar, diplomlar, faxriy nishonlar, ta'tilga sayohatlar, minnatdorchilik xatlari, qimmatbaho sovg'alar;

o'qituvchilarning ijodiy faoliyatini jamoatchilik tomonidan tan olish, rahbariyatning shaxsiy tan olinishi: tug'ilgan kun tabriklari, og'zaki minnatdorchilik ifodasi.

Ta'lim tashkilotidagi ish haqi tizimi pedagogik ish sifatini hisobga olishning asosiy vositasi bo'lib, u o'qituvchining ish haqi miqdorida aks etadi. Bu turli xil o'qituvchilar guruhlarining ish haqini tartibga solish va tabaqalashtirish, ish sharoitlariga, murakkabligiga qarab va pedagogik ish va uni to'lashning yagona o'lchovini belgilash zarurligini ta'minlash uchun amalga oshiriladigan standartlar to'plamidir.

O'qituvchi daromadi ikki qismdan, o'zgaruvchan va doimiy strukturaga ega. Ba'zan bu qismlarga kuchli rag'batlantiruvchi maqomi beriladi. Biroq, ish haqini oshirishning ijobiy ta'siri uzoq muddatli bo'lmaydi va motivatsiya zaiflasha boradi hamda o'qituvchi o'ziga tanish bo'lgan bir xil bo'shashgan rejimda ishlay boshlaydi.

Shunga qaramay, xodimning rasmiy maoshi haqiqatan ham xodimning malakasini aks ettirishi kerak, bu esa o'z navbatida kasbiy o'sishga yordam beradi. Ish

haqining asosiy qismini motivatsiya usuliga aylantirish nafaqat potensialga, balki haqiqiy ish natijalariga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Umuman olganda, shuni ta'kidlash kerakki, asosiy ish haqiga qo'shimchalar tizimi kasbiy faoliyat tizimi bilan qamrab olinmagan ishlarning bir qator sifat xususiyatlarini hisobga olish va rag'batlantirish imkonini beradi. Zamonaviy sharoitda maktab direktorlari moddiy va nomoddiy rag'batlantirishni optimal tarzda birlashtirishni o'rganishlari kerak, bu ularning maqsadlariga tez va maqbul erishishga olib kelishi mumkin.

O'qituvchilar tarkibining motivatsiyasini oshirish ta'lim muassasasini boshqarishning eng dolzarb vazifalaridan biridir. Shu munosabat bilan o'qituvchilar uchun motivatsiya tizimini joriy etish katta moliyaviy va vaqt xarajatlarini talab qiladigan uzoq va murakkab loyihadir. Ta'lim tashkilotining maqsadlariga erishishni qo'llab-quvvatlovchi motivatsiya tizimining integratsiyasi natijasi sifat ko'rsatkichlarining sezilarli darajada oshishi, o'qitishning yangi darajasiga ko'tarilishi, shuningdek o'qituvchilarning o'z pedagogik faoliyatiga bo'lgan munosabatining sifat jihatidan o'zgarishi hisoblanadi.

Jamoani yaratishda ta'lim tashkilotlari rahbarlari muhim rol o'ynaydi, ular jamoani boshqarishning yangi qoidalarini yaratadilar. Salohiyatli pedagoglar jamoasi yig'ilib, ishlash uchun barcha sharoitlar yaratilgan bo'lsa ham, ertami-kechmi o'qituvchilar o'z vazifalariga qiziqishni yo'qotib, mehnat sifatini tushirib yuborish yoki ishdan bo'shaydigan vaqt keladi. Buning sabablari turlicha bo'lishi mumkin. Masalan, ular kasbiy charchashgan bo'lishadi, yuqori maoshli boshqa ish topadilar, tanlagan kasbidan hafsalasi pir bo'ladi va hokazo. Ustuvor maqsad ta'lim tashkilotida ko'rsatilayotgan ta'lim xizmatlari sifatini oshirishga qaratilgan shart-sharoitlar va o'qituvchilarni rag'batlantirish tizimini yaratish bilan belgilanadi.

Direktorning vazifasi o'z jamoasini diqqat bilan kuzatish va rag'batlantirish, u yoki bu o'qituvchini qanday ehtiyojlar boshqarayotganini aniq bilishdir. Jamoani boshqarish va mehnatni rag'batlantirish tizimini birlashtirish nuqtai nazaridan o'qituvchi o'zini namoyon qilish zarurligiga ega bo'lishi uchun fiziologik, ijtimoiy va xavfsizlik ehtiyojlarini qondirishning zarur darajasiga erishish muhimdir. Jamoadagi

munosabatlarning izchilligi vazifalaridan biri o'qituvchining motivatsiyasi hisoblanadi. Motivatsiya - bu har bir jamoa a'zosining hatti-harakatlarini faollashtiradigan, qo'llab-quvvatlaydigan va boshqaradigan narsa.

O'qituvchilarning motivatsiyasi tashkilotdagi muvaffaqiyatli faoliyatning eng muhim elementidir. Menejer o'z jamoasi uchun samaraliroq motivatsiya tizimini tanlaydi va shu bilan uning samaradorligini oshiradi, ya'ni bu mehnat natijalariga ta'sir qiladi, tashkilot imidjini mustahkamlaydi. Ko'pgina hollarda menejerlar o'qituvchini pul bilan rag'batlantirish kifoya qiladi va u to'liq fidoyilik bilan ishlaydi, deb hisoblashadi. Menejer shuni tushunishi kerakki, yaxshi ish "ular ko'p pul to'laydigan joyda" emas, balki zavq keltiradigan ishdir. Nomoddiy motivatsiya - martaba o'sishi, kasbiy maqomni tan olish, jamoadagi raqobat, jamoa va rahbariyat tomonidan ma'qullash kabi tarkibiy qismlardan tashkil topgan murakkab mexanizm.

O'qituvchilarning samarali mehnat motivatsiyasini shakllantirish uchun ishning ma'nosi nafaqat o'qituvchining shaxsiy moddiy ehtiyojlarini qondirish, balki ushbu ehtiyojlardan tashqariga chiqishdir. Ta'lim muassasasi rahbari o'qituvchilarning pedagogik faoliyat mazmuniga, o'z-o'zini rivojlantirishga va muammolarni hal qilishda ishtirok etishga bo'lgan qiziqishini saqlab turishi kerak. Bu, ayniqsa, yosh o'qituvchilarga nisbatan to'g'ri keladi, ular katta yoshli hamkasblaridan bir necha baravar tezroq, agar ular ehtiyojlar to'g'ri qondirilmayapti deb hisoblasalar, ta'lim tashkiloti va mutaxassisligini o'zgartirishga tayyor. Yuqori motivatsiyali xodimlar ko'proq ishlaydi va qoida tariqasida yuqori natijalarga erishadi.

O'qituvchilar faoliyati to'g'ri baholanishi uchun ular o'zlarini jamoaning bir qismi, rahbarlar bilan teng deb hisoblashlari kerak. Rahbar tomonidan eng muhimi, har bir o'qituvchini tashkilot hayotiga faol jalb qilish, istisnosiz barchani maqtash, va rag'batlantirishdir. Shuning uchun u har bir o'qituvchisining motivlarini aniq tan olishi va har bir xodimning ehtiyojlarini iloji boricha qondirishga harakat qilishi kerak. Ammo o'qituvchilarning o'zi emas, balki jamoadagi munosabatlar boshqarilishi kerak.

O'qituvchilarni nomoddiy rag'batlantirishning asosiy omillariga quyidagilar kiradi:

uslubiy yordam ko'rsatish, agar boshqa o'qituvchi ochiq dars yoki olimpiada uchun materiallar bilan yordam bersa, hatto tajribali o'qituvchiga ham ishlash osonroq va qulayroq bo'ladi;

sertifikat olish, mualliflik dasturi yoki monografiyasini chop etishda yordam berish;

o'qituvchilarga ish jadvalini mustaqil ravishda belgilash, haftada ish kunlari sonini, uslubiy kunni, boshlanish vaqtini (birinchi yoki ikkinchi smena), kuniga ish yukining miqdorini, ish kunida bo'sh soatlarning yo'qligi yoki mavjudligini va boshqalarni aniqlashga imkon berish. Tajribali rahbar (rejalashtiruvchi) hech bo'lmaganda xodimlarning bu boradagi istaklarini qisman qondirishi mumkin;

ishdan bo'shatilgandan so'ng hamkorlik uchun minnatdorchilik bildirish, shuningdek, keyingi munosabatlarni saqlashga, bayramlarga taklif qilishga, pedagogik tajriba almashishga jalb qilish mumkin;

o'qituvchilarga yuqori sifatli bajarilgan ishlarning ma'naviy qoniqishi sezilarli darajada ta'sir qiladi, shuning uchun maktab direktori ularni qo'llab-quvvatlashi, o'qituvchilarga qaror qabul qilishda ishtirok etishlari uchun imkoniyat yaratishi kerak;

o'qituvchilarni nomoddiy rag'batlantirish va motivatsiya vositasi sifatida turli xil korporativ bayramlar tashkil qilishi mumkin, ularning asosiy maqsadi nafaqat o'yin-kulgi, balki ta'lim muassasasining ma'lum qadriyatlarini uzatish, ya'ni jamoani shakllantirish, ta'lim muassasasining imidjini yaratish, natijalarni sarhisob qilish, yosh o'qituvchilarning o'z ishiga moslashishiga yordam beradi.

Motivatsiyaning psixologik-pedagogik asoslari o'qituvchi shaxsining ongi motivatsion ehtiyojlarning tashqi va ichki rag'batlarga juda bog'liqligini ko'rsatadi. O'qituvchi ongining motivatsion komponentini maqsadli rag'batlantirish kasbiy faoliyat uchun motivatsiyani shakllantirishga yordam beradi. Yaxshi menejer nafaqat o'z tajribasi, sezgisidan foydalanishi, balki boshqa iste'dodli va tajribali insonlarning yutuqlarini ham hisobga olishi kerak. Xodimlarni rag'batlantirish tizimining amaliy qo'llanilishi nafaqat ta'lim muassasasi samaradorligini oshirishga, balki

o'qituvchilarning o'z mehnatidan qoniqish darajasini oshirishga, psixologik iqlimni, umumiy kayfiyatni yaxshilashga va ish sifatini yaxshilashga yordam beradi.

Motivatsiya muammosi bo'yicha ilmiy adabiyotlarni tahlil qilib, bugungi kunda o'qituvchilar tarkibini rag'batlantirishning ko'plab nazariyalari mavjudligini ta'kidlash mumkin. Shuni esda tutish kerakki, ta'lim muassasalari sharoitida o'quv jarayoni sub'ektlarining motivatsiyasi insonning individual pozitsiyasi bilan belgilanadi. Ta'lim jarayoni sub'ektlari o'rtasida motivatsiyaning etishmasligi yoki motivatsion inqiroz uning sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Odamlarni samarali ishlashga va ko'p mehnat qilishga majbur qiladigan haqiqiy sabablar murakkab va xilma-xildir. Mehnatni rag'batlantirish va motivatsiya tizimi milliy madaniyat, texnologiyalar, tashkilotning rivojlanish bosqichi va boshqa bir qator omillarga bog'liq. Shuning uchun biz mehnat faoliyatini rag'batlantirish va motivatsiyaning turli xil tushunchalari haqida gapirishimiz mumkin.

Motivatsiya tizimini shakllantirishda rag'batlantirishni quyidagicha hisoblash muhimdir:

tashkilot maqsadlari va uning strategiyasiga asoslangan bo'lishi;

xodimlardan kutilgan hatti-harakatlarni yaratishi;

tushunarli, ob'ektiv va shaffof bo'lishi;

erishish mumkin bo'lgan, lekin samarali mehnat evaziga erishiladigan bo'lishi.

Agar barcha mezonlar bir vaqtning o'zida bajarilsa, o'qituvchilarni pedagogik faoliyatga undash tizimi ishlaydi va kutilgan natijani beradi.

O'qituvchilarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirishning turli xil variantlari va usullarining maqbul kombinatsiyasi pedagogik faoliyat samaradorligini maksimal darajada oshirishga yordam beradi.

AQShning bir nechta shtati va shaharlarida, shuningdek, Singapur va Janubiy Koreyada olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, agar o'rtacha qobiliyatga ega yetti-sakkiz yoshli ikki o'quvchiga bir-biridan juda farq qiladigan (yuqori va past saviyali) o'qituvchilar biriktirilsa, uch yildan keyin ularning bilimi darajasi bir-

birinikidan 50 foizdan ziyodroqqa farq qilarkan. Demak, yuqori malakali o'qituvchilar dars bergan sinflarda o'quvchilar uch barobar tezroq rivojlanar ekan¹.

Bugungi kunda ta'lim muassasasi rahbari juda tez va noaniqlik sharoitida hal qilinishi kerak bo'lgan ko'plab muammolarga duch kelmoqda. Ular orasida ta'lim muassasasining strategik maqsadlariga erishish, iqtidorli o'qituvchilarni jalb qilish va butun jamoa faoliyatini va umuman pedagogik faoliyat samaradorligini oshirish kabi masalalar eng dolzarbdir. Ushbu muammolarni hal qilishning asosiy usullaridan biri samarali motivatsiya tizimini ishlab chiqishdir. O'qituvchini rag'batlantirish tizimi (boshqaruv nuqtai nazaridan) - o'qituvchining yo'naltirilgan harakatlariga motivatsiyasini shakllantirish usuli. O'qituvchilarni rag'batlantirish tizimi (shaxsiy ma'noda) - bu o'qituvchining faolligini keltirib chiqaradigan va uning yo'nalishini belgilaydigan motivlar to'plamidir.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси. Қ.Абдурахмонов, Н.Зокирова. Ўқув қўлланма. Тошкент. 2013 й.
2. Социально-трудовые отношения: международный и национальный аспекты. Н.К.Зокирова. Тошкент. 2008.
3. A Theory of Human Motivation. Maslow A.H. Psychological review. 1943.
4. "Янги Ўзбекистон" газетаси. 187 (709), 2022 йил 13 сентябрь.

¹ "Янги Ўзбекистон" газетаси. 187 (709), 2022 йил 13 сентябрь. Абдулла Авлоний номидаги миллий-тадқиқот институти ректори, педагогика фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD), доцент А. Раджиевнинг "Таълим сифатини ошириш стратегиясида кадрлар сиёсати" номли мақоласи. 5-бет.