

INSON RESURLARINI BOSHQARISH VA SAMARALI JAMOA SHAKLLANTIRISH MEKANIZMLARI

Zamonaviy ta'lim tashkilotining muvaffaqiyati, avvalo, unda faoliyat yuritayotgan inson resurslari salohiyatiga bog'liq. Moddiy-texnik baza, o'quv dasturlari va infratuzilma muhim bo'lsa-da, ta'lim sifati bevosita pedagoglar va boshqaruv xodimlarining kasbiy mahorati, qadriyatlari, motivatsiyasi hamda jamoaviy ishlash qobiliyati bilan belgilanadi. Shu sababli maktab rahbari uchun inson resurslarini boshqarish (Human Resource Management — HRM) “kadrlar bo'limi ishi” emas, balki maktabni strategik rivojlantirishning markaziy yo'nalishi hisoblanadi. HRM — xodimlarni rejalashtirish, tanlash, moslashtirish (adaptatsiya), rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish va ushlab qolishga qaratilgan uzluksiz boshqaruv tizimidir.

HRMning birinchi poydevori — kadrlar rejalashtirish (workforce planning). Bu jarayon maktabning bugungi ehtiyoji bilan cheklanmay, 3–5 yillik rivojlanish maqsadlariga bog'lanishi lozim. Masalan, maktab raqamli transformatsiya yo'nalishini tanlagan bo'lsa, kelgusi yillarda AKT kompetensiyasi kuchli pedagoglar ulushini oshirish, fanlar kesimida metodik liderlarni shakllantirish va ma'lumotlarga asoslangan monitoringni yo'lga qo'yish uchun mutaxassislar taqsimoti oldindan rejalashtiriladi. Rejalashtirishda dars yuklamasi, sinflar soni, fanlar bo'yicha risklar (kadr ketishi, yoshlar ulushi, malaka darajasi), o'qituvchilar zaxirasi kabi ko'rsatkichlar tahlil qilinadi. Bu yondashuv kadrlar yetishmovchiligi yoki ortiqcha shtat muammolarining oldini oladi.

Kadrlarni tanlash va joylashtirish (recruitment & selection) — inson resurslari boshqaruvida eng mas'uliyatli bosqichlardan biri. Maktab rahbari nomzodning diplomi va staji bilan birga, “kompetensiya profili”ni ham baholashi muhim: sinf boshqaruvi, muloqot, jamoa bilan ishlash, o'qitish metodikasi, raqamli savodxonlik, o'z ustida ishlashga tayyorlik. Real misol: tajribasi kam,



ammo o'rganishga ochiq va refleksiya qiladigan yosh pedagogni maktab kuchli mentorlik tizimi orqali 6–9 oyda barqaror natijaga olib chiqishi mumkin; aksincha, tajribali, lekin jamoaviy madaniyatga moslashmaydigan xodim muhitni izdan chiqarishi ehtimoli bor. Shu bois tanlovda strukturali suhbat (structured interview), sinov darsi, tavsiyanoma va kuzatuv kabi vositalar uyg'un qo'llansa, xatoliklar kamayadi.

Xodimni ishga qabul qilgandan keyingi eng kritik bosqich — moslashtirish va kasbiy adaptatsiya (onboarding). Ko'p maktablarda aynan shu bosqich sust bo'lgani uchun yangi o'qituvchi “yolg'iz qoladi”, stress va ishonchsizlik kuchayadi, natijada kadrlar almashuvi tezlashadi. Samarali rahbar adaptatsiyani tizimlashtiradi: yangi xodimga ustoz-mentor biriktiriladi, 30–60–90 kunlik maqsadlar belgilanadi, dars kuzatuv va fikr-mulohaza jadvali tuziladi, maktabning ichki tartibi, hujjat aylanishi va kommunikatsiya kanallari aniq ko'rsatiladi. Masalan, “1-oy: sinf boshqaruvi va dars strukturasini barqarorlashtirish; 2-oy: baholash mezonlarini to'g'ri qo'llash; 3-oy: metodik birlashmada mini-taqdimot” kabi bosqichma-bosqich reja xodimni tezroq jamoaga kiritadi.

Inson resurslarini rivojlantirish (staff development) samarali jamoa shakllantirishning markaziy elementi hisoblanadi. Rivojlanish faqat tashqi malaka oshirish kurslari emas; ichki treninglar, “lesson study”, ochiq darslar, peer-observation, metodik laboratoriya, professional refleksiya va o'qituvchilar hamjamiyati orqali shakllanadi. Real misol: har oy fan birlashmalarida 1 ta muammo tanlanadi (masalan, matn bilan ishlash, tanqidiy fikrlash, differensial yondashuv), so'ng ikki o'qituvchi birgalikda dars rejasini tuzadi, dars kuzatiladi, dalillar yig'iladi va tahlil qilinadi. Shu tarzda “o'qituvchilarni o'qitish” maktab ichida uzluksiz tizimga aylanadi. Rahbarning vazifasi — vaqt, resurs va tashkiliy sharoit yaratish.

Faoliyatni baholash (performance appraisal) HRMning eng nozik, ammo zarur mexanizmi. Baholashning maqsadi jazolash emas, balki rivojlanish nuqtalarini aniqlash va qo'llab-quvvatlash choralarini belgilash bo'lishi kerak.



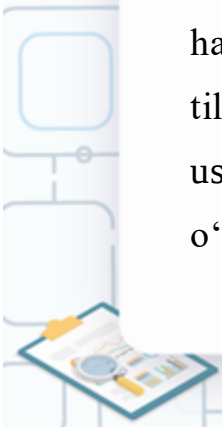


Zamonaviy yondashuv “rivojlantiruvchi baholash” tamoyiliga tayangan holda ochiq mezonlar, indikatorlar va muntazam feedbackga asoslanadi. Masalan, dars kuzatuvlarida “maqsadning aniqligi, faol metodlar, o‘quvchi ishtiroki, baholash mezonlari, refleksiya” kabi ko‘rsatkichlar bo‘yicha qisqa protokol tuziladi va u yakka suhbatda konstruktiv tarzda muhokama qilinadi. Shunday muhitda baholash qo‘rquv emas, professional o‘shining “navigatsiya xaritasi”ga aylanadi.

Samarali jamoa shakllantirishda rollar va funksiyalarni boshqarish (role clarity) muhim. Jamoada har kimning vazifasi, javobgarligi, vakolati va o‘zaro hamkorlik chegaralari aniq bo‘lmasa, “mas’uliyat tarqalishi” va ichki ziddiyatlar kuchayadi. Rahbar pedagoglarning kuchli tomonlarini hisobga olgan holda rollarni oqilona taqsimlaydi: metodik lider, loyiha koordinatori, tarbiya yo‘nalishi mas’uli, raqamli resurslar bo‘yicha trener, ota-onalar bilan ishlash koordinatori kabi. Real misol: kommunikatsiyasi kuchli va tashabbuskor pedagogga “ota-onalar klubi” faoliyatini yuritish vazifasi berilsa, rahbarning o‘zi ortiqcha yukdan xalos bo‘ladi, jamoada esa ishonch va mas’uliyat oshadi.

Hamkorlik madaniyati (collaboration culture) samarali jamoaning asosiy belgisi hisoblanadi. Hamkorlik madaniyati shunchaki “yig‘ilish ko‘paytirish” emas; u ishonch, o‘zaro hurmat, ochiq muloqot va umumiy maqsadga sodiqlik orqali shakllanadi. Maktab rahbari muhokama va birgalikda qaror qabul qilishni tizimlashtirishi zarur: pedagogik kengashni “hisobot sessiyasi” emas, “yechim laboratoriyasi”ga aylantirish, kichik guruhlar bilan muammolarni tahlil qilish, amaliy natijani (rejani) aniq belgilash muhim. Masalan, “o‘quvchilar intizomi pasaydi” muammosi bo‘yicha 20 daqiqa ma’ruza o‘rniga 3 guruhda sabablar xaritasi, keyin 30 kunlik chora-tadbir rejasini ishlab chiqish amaliy samara beradi.

Kommunikativ va ijtimoiy ko‘nikmalar (soft skills) HRMning ajralmas bo‘lagi. Ta’lim muassasasida samarali muloqot bo‘lmasa, eng yaxshi strategiya ham ishlamaydi. Rahbar “muloqot standartlari”ni joriy etishi mumkin: hurmatli til, faktga tayanish, shaxsga emas, muammoga e’tibor, “men-xabar” (I-message) usuli, feedbackning “kuchli tomon — taklif — kelishuv” formati. Real misol: ikki o‘qituvchi o‘rtasida kelishmovchilik chiqqanda, rahbar darhol tarafkashlik





qilmasdan, moderatsiya qilingan suhbat o‘tkazadi: har ikki tomon faktlarni aytadi, hissiyotlar tan olinadi, umumiy maqsad belgilanadi va kelishuv protokoli tuziladi. Bunday yondashuv konfliktni “dushmanlik”dan “tashkiliy masala”ga aylantiradi.

Nizolarni boshqarish (conflict management) — har qanday jamoada muqarrar bo‘lgan jarayon. Muhim jihat — nizoni yo‘q qilish emas, uni konstruktiv boshqarish. Rahbar nizoni kechiktirmasligi, “g‘iybat kanallari”ni kuchaytirmasligi, shaxsiylashuvga yo‘l qo‘ymasligi kerak. Real misol: baholash mezonlari bo‘yicha pedagoglar orasida nizo chiqsa, rahbar umumiy mezonlar bo‘yicha qisqa seminar o‘tkazadi, keyin 2–3 ta real ishni birgalikda mezon asosida baholash mashqini qiladi, so‘ng bir xil standart kelishuvi qabul qilinadi. Bu jamoani bo‘linishdan saqlaydi va adolat hissini mustahkamlaydi.

Motivatsiya va ushlab qolish (retention) HRMning yakuniy natijasidir. Motivatsiyalangan jamoa resurs cheklangan sharoitda ham yuqori natijaga erishadi. Rahbar ichki va tashqi motivatorlarni muvozanatlaydi: e‘tirof (recognition), kasbiy o‘sish, adolatli yuklama, imkoniyatlar, ishonch, autonomiya va qo‘llab-quvvatlash. Real misol: “eng yaxshi dars ishlanma”ni e‘tirof etish bilan birga, o‘sha pedagogga metodik seminar o‘tkazish vakolatini berish (status + ta’sir) uning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi. Shuningdek, “karyera yo‘li” (career pathway) elementlari: mentor, metodik lider, loyiha rahbari kabi bosqichlar mavjud bo‘lsa, pedagog o‘z kelajagini maktab bilan bog‘laydi.

Xulosa qilib aytganda, inson resurslarini boshqarish va samarali jamoa shakllantirish — maktab rahbarining strategik vazifasidir. Kadrlarni rejalashtirish, tanlash, moslashtirish, rivojlantirish va baholash, rollarni to‘g‘ri taqsimlash, hamkorlik madaniyatini shakllantirish, kommunikatsiya va nizolarni konstruktiv boshqarish kabi HR mexanizmlar maktabni barqaror rivojlanish yo‘liga olib chiqadi. Ushbu yondashuvlar tizimli ishlaganda, rahbar kuchli, motivatsiyalangan va natijaga yo‘naltirilgan pedagogik jamoani shakllantiradi; bu esa ta’lim sifati, o‘quvchi natijalari va muassasaning ijtimoiy obro‘cini oshirishga xizmat qiladi.





Nazorat savollari

1. HRM (inson resurslarini boshqarish) ta'lim muassasasida nega strategik ahamiyatga ega va u qaysi jarayonlarni qamrab oladi?
 2. Kadrlar rejalashtirishni 3–5 yillik strategik maqsadlar bilan bog'lashning amaliy foydasini misol bilan tushuntiring.
 3. Yangi xodimni moslashtirish (onboarding) tizimi qanday elementlardan iborat bo'lishi kerak va u kadrlar barqarorligiga qanday ta'sir qiladi?
 4. Rivojlantiruvchi baholash (developmental appraisal) yondashuvi an'anaviy baholashdan nimasi bilan farq qiladi?
 5. Hamkorlik madaniyati va konfliktlarni konstruktiv boshqarish jamoa samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
- 
- 