



INSON RESURSLARINI BOSHQARISH VA SAMARALI JAMOA SHAKLLANTIRISH MEXANIZMLARI

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 uygʻun qoʻllansa, xatoliklar kamayadi.

Xodimni ishga qabul qilgandan keyingi eng kritik bosqich — moslashtirish va kasbiy adaptatsiya (onboarding). Koʻp maktablarda aynan shu bosqich sust boʻlgani uchun yangi oʻqituvchi “yolgʻiz 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 kuzatuvi va fikr-mulohaza jadvali tuziladi, maktabning ichki tartibi, hujjat aylanishi va kommunikatsiya kanallari aniq koʻrsatiladi. Masalan, “1-oy: sinf boshqaruvi va dars strukturasini barqarorlashtirish; 2-oy: baholash mezonlarini toʻgʻri qoʻllash; 3-oy: metodik birlashmada mini-taqdimot” kabi bosqichma-bosqich reja xodimni tezroq jamoaga kiritadi.

Samarali jamoani shakllantirishda xodimlarning kasbiy rivojlanishi markaziy oʻrin tutadi. Bunga faqatgina tashqi malaka oshirish kurslari orqali emas, balki turli vositalar, jumladan, ichki treninglar, “darslar tahlili” (lesson study), ochiq darslar, hamkasblar kuzatuvi, metodik laboratoriya, kasbiy mulohaza (refleksiya) va oʻqituvchilar hamjamiyati yordamida ham erishish mumkin. Real misol: har oy fan birlashmalarida 1 ta muammo tanlanadi (masalan, matn bilan ishlash, tanqidiy fikrlash, differensial yondashuv), soʻng ikki oʻqituvchi birgalikda dars rejasini tuzadi, dars kuzatiladi, dalillar yigʻiladi va tahlil qilinadi. Shu tarzda “oʻqituvchilarni oʻqitish” 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 qoʻllab-quvvatlash choralarini belgilash boʻlishi 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‘shning “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. Rahbarlar "muloqot standartlari"ni joriy etishi mumkin. Masalan, ehtiromli so‘zlardan foydalanish, munozaralarni faktlarga asoslash, shaxsga emas balki muammoga e’tibor qaratish, “xabar” (I-message) usulidan foydalanish va “kuchli tomon — taklif — kelishuv” formatidan foydalangan holda fikr-mulohaza bildirish. Masalan, ikki o‘qituvchi kelisha olmasa, rahbar









darhol ulardan birining yonini olmaydi. Buning o‘rniga, u har ikki tomon o‘z dalillarini keltiradigan, his-tuyg‘ular e‘tirof etiladigan, umumiy maqsad belgilanadigan va kelishuv bayonnomasi tuziladigan boshqariluvchi suhbat o‘tkazadi. Bunday yondashuv ziddiyatni “adovat”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‘shish, 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'sini 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?
- 
- 