O‘QQUV ISHLARI BO‘YICHA DIREKTOR O‘RINBOSARLARI KASBIY MAS’ULIYATINI RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARI

Xurramov Anvar Vafokulovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
mustaqil izlanuvchi
anvarxurramov1984@gmail.com
(+99897) 286-14-20
https://doi.org/10.5281/zenodo.19388668

Annotatsiya: *Maktabda o‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari kasbiy mas’uliyatini rivojlantirish ta’lim boshqaruv tizimining muhim yo‘nalishidir. Ular o‘z faoliyatida mas’uliyatli, yetakchi, innovatsion fikrlovchi shaxslar sifatida shakllanganda, maktabda boshqaruv madaniyati, ta’lim sifati va jamoaviy muhit sezilarli darajada yaxshilanadi.*

Kalit so‘zlar: *mas’uliyat, boshqaruv, pedagogik shart-sharoit, axloqiy mas’uliyat, tashkiliy mas’uliyat, pedagogik mas’uliyat, ijtimoiy mas’uliyat.*

Важные условия для развития профессиональной ответственности заместителей директоров по академическим вопросам

Хуррамов Анвар Вафокулович,
самостоятельный соискатель Национального института педагогического мастерства имени А. Авлони

Аннотация: *Развитие профессиональной ответственности заместителей директоров по учебной работе в школе является важным направлением системы управления образованием. Формирование в них ответственных, инициативных, новаторски мыслящих личностей в своей деятельности позволит значительно повысить культуру управления, качество образования и улучшить атмосферу в коллективе школы.*

Ключевые слова: *ответственность, управление, педагогические условия, моральная ответственность, организационная ответственность, педагогическая ответственность, социальная ответственность.*

Mechanizms for developing the professional responsibility of deputy directors for academic affairs

Xurramov Anvar Vafokulovich,
Independent Researcher National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloniy

Abstract: *Developing the professional responsibility of deputy directors for academic affairs at school is an important direction of the educational management system. The management culture, quality of education, and team atmosphere at the school significantly improves when they are formed as responsible leader and innovative thinkers.*

Keywords: *responsibility, management, pedagogical conditions, behavioural responsibility, organizational responsibility, pedagogical responsibility, social responsibility.*

Hozirgi vaqtda globallashuv sharoitida ta'lim tizimida boshqaruv jarayonining samaradorligi, asosan, rahbar kadrlarning kasbiy mas'uliyatiga bog'liq. Maktabda direktor o'rinbosarlari, ayniqsa, o'quv ishlarini tashkil etishga mas'ul bolgan xodimlar ta'lim jarayonining bevosita tashkilotchilari va muvofiqlashtiruvchilari sifatida pedagogik jamoa, o'quvchilar, ota-onalar hamda mahalliy ijtimoiy institutlar o'rtasidagi hamkorlikni yo'lga qo'yishda muhim o'rin tutadi. Shu sababli, ularning kasbiy mas'uliyatini rivojlantirish uchun qulay pedagogik muhit yaratish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Kasbiy mas'uliyatning shakllanishi nafaqat rahbarning shaxsiy xususiyatlariga, balki ta'lim muassasasidagi ijtimoiy-psixologik, tashkiliy va ma'naviy muhitga ham bog'liq jarayondir.

Ushbu mavzuning dolzarbligi maktabda o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosarlari kasbiy mas'uliyatini rivojlantirish uchun zarur bo'lgan pedagogik shart-sharoitlarni o'rganish, tahlil qilish va ularni amaliyotda qo'llash yo'llarini asoslab berishdan iborat.

Maktab rahbarlarida kasbiy mas'uliyatni rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish muammolari mamlakatimizda N.Muslimov, G.Boymurodova, R.Djurayev, A.Ibragimov, X.Ibragimov, A.Radjiyev, N.Shodiyev, M.Yuldashev, B.Xodjayev va boshqalarning izlanishlarida tadqiq qilingan. Rahbar kadrlarning mas'uliyatini rivojlantirish va bunda tashkiliy boshqaruv mexanizmlarni takomillashtirish, uzluksizlik, kognitiv ta'lim texnologiyalari, kognitiv kompetentlik, subyektivlikka doir tadqiqotlar Musataqil davlatlar hamdo'stligi tarkibidagi davlatlardan F.M.Gonobolin, I.A.Zyazyun, M.S. Burgin, N.V.Kuzmina, V.A. Slastenin, Ye.Bershadskaya, M.Bershadskiy, S.Fomenko kabi olimlar tomonidan amalga oshirilgan [3]. Xorijiy mamlakatlar olimlaridan D.Ausyubel (David Ausubel), Y.Barrouz (Howard S.Barrows), J.Bruner (Jerome S.Bruner), N.Jekson (Norman Jackson), F.Kumbs (Philip H.Coombs), L.Baterf (Le Baterf G), P.Lengrad (Paul Lengrand), D.MakKelland (David C.McClelland), J.Miller (George Armitage Miller), R.Uayt (Robert W.White), E.Faur (Edgar Faure) va boshqalarning ishlarida ta'lim oluvchilarning bilish jarayonlarni faollashtirish va masuliyatini rivojlantirish, pedagoglarning shaxsiy-kasbiy pozitsiyalarini shakllantirish, ta'limda inson resurslarini boshqarish yo'nalishlari o'z aksini topgan [3].

Kasbiy mas'uliyat rahbarning o'z vazifasiga nisbatan intellektual, vijdonli, mas'uliyatli munosabati bo'lib, ta'lim sifatiga ta'sir etuvchi asosiy omil sifatida qaraladi. Maktabda o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosarlarining kasbiy mas'uliyatini quyidagi jihatlar tashkil etadi:

- tashkiliy mas'uliyat – o'quv-tarbiyaviy jarayonni rejalashtirish, nazorat qilish va tahlil etish;
- pedagogik mas'uliyat – ta'lim mazmuni, metodlari va shakllarini samarali tanlash;
- axloqiy mas'uliyat – jamoa oldida o'z burchini halol va adolatli bajarish;
- innovatsion mas'uliyat – yangicha yondashuvlarni joriy etish, ta'lim jarayonini modernizatsiya qilish;
- ijtimoiy mas'uliyat – o'quvchilarning shaxsiy rivojlanishiga va jamiyat oldidagi burchini anglashiga ta'sir ko'rsatish.

Shunday qilib, kasbiy mas'uliyat direktor o'rinbosarining shaxsiy fazilatlari, kasbiy malakasi va boshqaruv madaniyatining uyg'un ifodasidir.

Kasbiy mas'uliyatni rivojlantirish muhitining pedagogik ahamiyati shundan iboratki, uni rivojlantirish uchun yaratilgan muhit – bu o'zaro jamoaviy hamkorlik, munosabatlarda ochiqlik, rag'bat va o'zini o'zi rivojlantirishga yo'naltirilgan tizimdir [4]. Bunday muhitda bir qator omillar muhim rol o'ynaydi. Jumladan, psixologik qulay muhitni yaratish, ya'ni jamoa-

da ishonch, hamkorlik va o‘zaro hurmat tamoyillari ustuvor bo‘lishi lozim.

Motivatsion tizimda pedagoglarning mehnatini rag‘batlantirish, ularning kasbiy va shaxsiy yutuqlarini alohida e’tirof etish mexanizmini shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Kasbiy rivojlanish imkoniyatlari orqali o‘qituvchilar bilan birgalikda malaka oshirish, seminar-treninglarda qatnashish, ilg‘or tajriba bilan almashish imkoniyatlari yaratiladi. Shu bilan birgalikda innovatsion muhitda zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy etish, raqamli ta’lim platformalaridan foydalanish ham o‘rinlidir. Pedagogik muhitning bunday xususiyatlari maktabda o‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlarida tashabbuskorlik, mas’uliyat, mustaqillik va ijodkorlikni rivojlantiradi.

Kasbiy mas’uliyatni shakllantirishga shaxsiy, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy, axloqiy-ruhiy omillar ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Mas’uliyat muammosiga fanda azaldan erkinlik va zarurat kategoriyalarining o‘zaro nisbati, shaxs xulq-atvori va faoliyatining ma’navi-y-axloqiy jihati nuqtai-nazaridan yondashib kelinadi. Shu ma’noda mas’uliyat tushunchasi falsafiy, axloqiy, psixologik, yuridik, ijtimoiy-iqtisodiy sohalarga xos ko‘plab masalalarning murakkab majmuini qamrab oladi. Bu hol inson va ijtimoiy borliq mohiyatining murakkabligi va rang-barangligi bilan belgilanadi. Har qanday odam o‘zi uchun muhim biron bir maqsadga erishish yo‘lida harakat qilish usulini tanlashda o‘z tabiatiga ko‘ra erkin ekaniga qaramay, uning shaxsiy hayoti butun jamiyat hayoti, boshqalar oldidagi mas’uliyati bilan uzviy bog‘liqdir.

Jamiyat esa o‘z-o‘zini asrash va rivojlanish uchun muayyan ichki tartibni shakllantirib, o‘z a’zolarining nomaqbul qilmishlarini amalda cheklashga majbur. Shunday qilib, odamlarning xulq-atvor me’yorlari bilan mas’uliyati uzviy aloqadadir. Bu holat jamiyatning barcha a’zolari bir-biri va jamiyat oldida ma’lum majburiyatlarni ongli yoki ongsiz ravishda qabul qilishi, shuningdek, zarur hollarda ularni ro‘yobga chiqarishga tayyorligida namoyon bo‘ladi. Tarixdan ma’lumki, hokimiyatning barcha bo‘g‘inlari barqaror va mas’uliyatli bo‘lmasa, jamiyat izchil rivojlanishi va taraqqiy etishi mumkin emas. Bu masala hozirgi dunyoda yanada muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Ta’lim muassasalarida faoliyat ko‘rsatayotgan xodimlarning, o‘qituvchi va pedagoglarning o‘z xizmat vazifalariga nisbatan mas’uliyat bilan yondashishda rahbarning samarali boshqaruv usulidan foydalanishi mihim sanaladi. Qachonki muassasa rahbarining o‘zi belgilangan va umume’tirof etilgan qoidalarga rioya qilgan taqdirdagina boshqaruvidagi xodimlaridan ham shuni kutsa bo‘ladi. Bu jarayonda xodimlarga o‘z kasbiga nisbatan qiziqish va qonuniy manfaatdorlik, o‘z ishidan qoniqish hissini kuchaytirish lozim bo‘ladi.

Ta’lim muassasasining maqsadiga erishishi – ta’lim jarayonida yuqori samaradorlikni ta’minlash xodim o‘z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq. Buning uchun xodimlar o‘z xizmat vazifalariga haqiqatan qiziqishlari lozim bo‘ladi [6].

Hozirgi vaqtda personalga ma’muriyat tomonidan qo‘shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

– xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

– xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko‘rsatuvchi;

– bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma’muriyat vakolati hisoblanadi. Moddiy rag‘batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta’sirchan vositasi bo‘lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko‘tarilgan sari birgina uning o‘zi yetarli bo‘lmaydi. Yana shuni ham

hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag‘batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o‘zlariga adolatli munosabatlarda bo‘lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo‘lganidek munosabatda bo‘linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o‘ziga adolatli munosabatda bo‘layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi [7].

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo‘lsa ham o‘zlarini mukofotga da’vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Ish boshqaruvchilar muntazam ravishda ularga bo‘ysunuvchilar o‘zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo‘linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o‘lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma’lum bo‘lishi kerak. Bu ma’lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko‘proq manfaatdor bo‘ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma’naviy rag‘batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas’uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e’tirof etish qo‘shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e’tibor va e’tirofdan charchamaydilar.

Ma’naviy rag‘batlantirishda xodim xizmatlari e’tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

– sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e’tirof etish;

– mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxona jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

– e’tirofga sazovor bo‘lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma’naviy rag‘batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o‘zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag‘batlantiradi.

Tahlil va natijalar. Shaxsiy omillar rahbarning kasbiy kompetensiyasi, kommunikativ ko‘nikmalari, irodaviy fazilatlari, ma’naviy qadriyatlari hisoblanadi. Ijtimoiy-psixologik omillar jamoaning birligi, o‘zaro ishonch, muloqot madaniyatidir. Tashkiliy omillar boshqaruvning aniq tuzilmasi, vazifalarning to‘g‘ri taqsimlanishi, nazorat mexanizmlari ekanligi qayd etiladi. Axloqiy-ruhiy omillar esa ta’lim jamoasida sog‘lom ma’naviy muhit, o‘zaro hurmat va e’tirof tizimi yaratilishi bilan bog‘liq. Bu omillar uyg‘un holda faoliyat yuritgan taqdirda, direktor o‘rinbosarlari o‘z ishini yanada mas’uliyat bilan bajaradi, bu esa butun ta’lim jarayonining sifatiga ijobiy ta’sir qiladi.

Umumiy o‘rta ta’lim muassasalarining o‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlarining kasbiy mas’uliyatini rivojlantirish uchun quyidagi pedagogik shart-sharoitlar zarur:

Birinchidan, kasbiy o‘zini anglash va refleksiya tizimini shakllantirish, ya’ni, rahbar o‘z faoliyatini tahlil qila olish, xatolar ustida ishlay olish ko‘nikmasiga ega bo‘lishi kerak. **Ikkinchidan**, jamoaviy boshqaruv madaniyatini rivojlantirish orqali qarorlarni birgalikda muhokama qilish, fikr xilma-xilligini qo‘l-

lab-quvvatlash lozim. **Uchinchidan**, pedagogik yetakchilikni mustahkamlashda rahbar nafaqat buyruq beruvchi, balki jamoani ruhlantiruvchi yetakchi bo‘lishi nazarda tutiladi. **To‘rtinchidan**, kasbiy o‘sish uchun individual rejalashtirish tizimi bilan har bir direktor o‘rinbosarining shaxsiy rivojlanish yo‘nalishini belgilab olinadi. **Beshinchidan**, tarbiyaviy muhitni insonparvarlik ruhida shakllantirish, shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv asosida o‘qituvchi va rahbarlar o‘rtasida ijobiy munosabatni yo‘lga qo‘yish lozim [5].

Maktabda direktor o‘rinbosarlari kasbiy mas’uliyatini rivojlantirish muhitini yaratishda umumiy o‘rta ta’lim muassasalarining o‘quv ishlari bo‘icha direktor o‘rinbosarlari uchun bir qator amaliy tavsiyalar beriladi. Ya’ni, kasbiy mahorat maktablari tashkil etish, rahbar va pedagogik jamoa uchun psixologik treninglar o‘tkazish, masalan, stress boshqaruvi, jamoaviy muloqot, yetakchilik ko‘nikmalarini rivojlantirish tavsiya etiladi. Rahbar murabbiy sifatida pedagogik jamoada tajribali rahbarlarning yangi tayinlangan pedagoglarga va xodimlarga amaliy yordam ko‘rsatishi, axborot texnologiyalaridan foydalanishda elektron nazorat, onlayn rejalashtirish, masofaviy hisobot tizimlarini joriy etish, rag‘batlantirish mexanizmini takomillashtirish uchun faol pedagoglar va xodimlarni nufuzli mukofotlar bilan taqdirlash, ularning tajribasini ommalashtirish uchun tavsiya etish lozim.

Demak, maktabda o‘quv ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari kasbiy mas’uliyatini rivojlantirish ta’lim boshqaruv tizimining muhim yo‘nalishidir. Ular o‘z faoliyatida mas’uliyatli, yetakchi, innovatsion fikrlovchi shaxslar sifatida shakllanganda, maktabda boshqaruv madaniyati, ta’lim sifati va jamoaviy muhit sezilarli darajada yaxshilanadi.

Shunday qilib, maktabda kasbiy mas’uliyatni rivojlantirish uchun pedagogik shart-sharoitlarni yaratish nafaqat rahbarlar salohiyatini oshirish, balki butun ta’lim tizimining barqaror rivojlanishiga xizmat qiladigan muhim omildir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent, 2020.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 6-noyabr 2020-yildagi “Ta’lim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” PQ–4884-son qarori

3. J. Xodjayev, N. To‘xtasinova. Ta’lim muassasalarini boshqarish asoslari. – Toshkent: O‘zbekiston, 2022

4. A. G‘ulomov, M. Mamarasulov. Pedagogik boshqaruv va rahbarlik faoliyati. – Toshkent, 2021.

5. Sh. Sharipov. Ta’limda innovatsion boshqaruv. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2023.

6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальный технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.

7. Mamadiyorov N.Q. Kadrlar tayyorlash sifatini boshqarish modellari Iqtisodiyot va ta’lim. 2016. -№4. – 57. – 63 b.