

## PEDAGOG XODIMLAR MEHNATINI RAG‘BATLANTIRISHNING XORIJ TAJRIBASI

*Alimova Dildora Qayumdjanovna*  
*Oriental universiteti magistranti*

**Annotatsiya:** 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. Mamlakatimizda xorijiy tajribalarni o'rganish va uni mahalliy sharoitlarga moslashtirish pedagog xodimlarning motivatsiyasini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash va umumiy ta'lim jarayonini yanada samaraliroq tashkillashtirishga yordam beradi. O'zbekiston ta'lim tizimini va pedagog hodimlarning alohida ehtiyojlarini hisobga olib, yuqorida ko'rsatilgan yondoshuvlarni sinab ko'rish mumkin.

**Kalit so'zlar:** ta'lim, pedagogik faoliyat, motivatsiya, ta'lim menejmenti, rag'batlantirish.

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.

Zamonaviy rus o'qituvchisi Mark Potashnikning so'zlariga ko'ra, ta'lim sifati o'quv jarayonining barcha ishtirokchilarining umidlari qanchalik qondirilganligi va maqsadlar natijalarga qanchalik mos kelishi bilan belgilanadi. Boshqacha qilib aytganda, ta'lim sifatini maqsadga qanchalik erishilganligi bilan o'lchash mumkin.<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> <https://solncesvet.ru/blog/baza-znaniy/povyshenie-kachestva-obrazovaniya>

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. Moddiy va pullik rag'batlantirish deganda pedagogik faoliyat natijalariga qarab o'qituvchilarni pul to'lovlari bilan rag'batlantirish tushuniladi. Moddiy-pul rag'batlantirish foydalanish turli moliyaviy jazo va rag'batlantirish foydalanish asosida ta'lim xodimlari hatti-harakatini tartibga solish imkonini beradi.

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 yettirishi 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 yeng 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, yertami-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.

A. Maslou motivatsiyasi ehtiyojlarning ko'plab psixologik tadqiqotlari natijalariga asoslangan motivatsiyaning eng mashhur nazariyalaridan biridir. Ushbu nazariyada ehtiyojlar harakat qilish istagini keltirib chiqaradigan narsaning ongli ravishda yo'qligi deb hisoblanadi.

A. Maslouning ehtiyojlariga quyidagilar kiradi:

o'z-o'zini anglash ehtiyojining eng yuqori darajasi, ya'ni o'z qobiliyatlari va iste'dodlarini ro'yobga chiqarish;

insonning jamiyat tomonidan tan olinishi, ma'qullash ehtiyojlarini o'z ichiga olgan hurmat va o'zini hurmat qilish ehtiyojlari;

ijtimoiy ehtiyojlar - bu sevgi, do'stlik, ma'qullash, hurmat qilish, tan olish ehtiyojlarini qondirishda paydo bo'ladigan ehtiyojlar;

inqiroz, ijtimoiy va iqtisodiy noaniqlik davrida yeng dolzarb bo'lib qoladigan asosiy ehtiyojlarni o'z ichiga olgan xavfsizlik ehtiyojlari;

fiziologik ehtiyojlar, ularning qondirilishi insonning jismoniy mavjudligini ta'minlaydi.

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;

o'qituvchining yordami bilan yoki o'zi tomonidan ishlab chiqilgan materiallarda o'qituvchining ismini eslatib o'tish. Agar o'qituvchi dasturni ishlab chiqishda yoki jamoaviy loyihani tayyorlashda biron bir yordam ko'rsatgan bo'lsa, bu haqida gazeta

sahifalarida, hisobotlarda nashr etish va boshqa o'qituvchilar e'tiboriga yetkazish kerak;

minnatdorchilik bildirish, minnatdorchilik og'zaki va yozma ravishda ifodalanishi mumkin. Shuningdek, faxriy kengash tashkil etish va unda namunali o'qituvchilar va xodimlarning fotosuratlarini namoyish etish zarur. Muhtaram ustozlar haqida nafaqat o'qituvchilar, balki o'quvchilar, ularning ota-onalari va nazorat organlariga ham faxr bilan aytib berish.

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 yetishmasligi yoki motivatsion inqiroz uning sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

“Tashkilotdagi xodimlarning motivatsiyasi” deganda insonning ehtiyojlari bilan belgilanadigan, uni harakatga undaydigan ichki motivlar tushuniladi. “Rag'batlantirish” deganda ish beruvchining xodimga o'z vazifalarini bajarishga undash uchun ko'rsatadigan barcha tashqi ta'sirlari tushuniladi. Motivatsion nazariyalarni ko'rib chiqib, biz asosiy gipoteza doirasida ular shaxsiyatga katta ahamiyat berishadi degan xulosaga keldik:



tashkilot o'z maqsadlariga faqat shaxsning ehtiyojlari va umidlarini hisobga olgan holda, ularni qondirish va amalga oshirishni ta'minlash orqali erishishi mumkin.

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 saviyasi) o'qituvchilar biriktirilsa, uch yildan keyin ularning bilimi darajasi bir-biridan 50 foizdan ziyodroqqa farq qilarkan. Demak, yuqori malakali o'qituvchilar dars bergan sinflarda o'quvchilar uch barobar tezroq rivojlanar ekan<sup>2</sup>.

Pedagog xodimlar mehnatini rag'batlantirish bo'yicha turli mamlakatlarning tajribasi bir-biridan farq qilishi mumkin, chunki har bir mamlakatning milliy ta'lim tizimi, madaniyati va iqtisodiy sharoitlardagi farqlar mavjud.

Xorij tajribasiga asoslangan bu strategiyalar pedagoglarning samaradorligini oshirish va motivatsiyasini kuchaytirishga katta hissa qo'shadi. Har bir mamlakatning tajribasi, ularning ta'lim tizimi va madaniyati bilan uyg'un. Shu sababli, ta'lim tizimida o'z tajribamizga asoslanib, ushbu yondoshuvlarning eng samaralilarini qabul qilish va joriy etish maqsadga muvofiqdir.

## XULOSA

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

<sup>2</sup> "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.

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.

Bundan tashqari, xorijiy tajribalarni o'rganish va uni mahalliy sharoitlarga moslashtirish pedagog xodimlarning motivatsiyasini oshirish, ta'lim sifatini yaxshilash va umumiy ta'lim jarayonini yanada samaraliroq tashkillashtirishga yordam beradi. O'zbekiston ta'lim tizimini va pedagog hodimlarning alohida ehtiyojlarini hisobga olib, yuqorida ko'rsatilgan yondoshuvlarni sinab ko'rish mumkin.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

#### **1. II. Kitob va turkum nashrlari**

2. "Yangi O'zbekiston" gazetasi. 187 (709), 2022 yil 13 sentyabr.

#### **III. Internet saytlari**

3. <https://www.gazeta.uz/oz/2019/08/23/school/>
4. <https://www.kadry.uz>
5. <https://qomus.info/encyclopedia/cat-i/ish-haqi-uz/>
6. <https://solncesvet.ru/blog/baza-znanij/povyshenie-kachestva-obrazovaniya>