TA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV TIZIMI VA XODIMLARNI BOSHQARISH MEXANIZMLARINING SAMARADORLIGI: NAZARIY TAHLIL VA EMPIRIK TADQIQOT NATIJALARI

Qambarov Xalimjon Qodirovich
Qo'qon universiteti 2- kurs Magistri
halimjonqambarov58@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.21949576
+998 97 595 81 08

Annotatsiya: Ushbu maqolada ta'lim muassasalarida boshqaruv tizimlarining tipologiyasi va xodimlarni boshqarish mexanizmlarining samaradorligi nazariy va empirik jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotning maqsadi - xalqaro tajriba va milliy amaliyot asosida O'zbekiston ta'lim tizimi uchun optimal boshqaruv modelini asoslashdan iborat. Tadqiqot metodologiyasi qiyosiy-institutsional tahlil va empirik so'rov (n=129, 2024-2025 o'quv yili) usullarining uyg'unligiga asoslangan. Natijalar shuni ko'rsatdiki, O'zbekistonda xodimlarni boshqarish mexanizmlarining bir qator ko'rsatkichlari (raqamli boshqaruv, baholash tizimlari, natijaga bog'liq rag'batlantirish) Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) o'rtacha ko'rsatkichlaridan sezilarli darajada past. Tadqiqot natijasida O'zbekiston uchun "ikki darajali (dual-track)" gibrid boshqaruv modeli taklif etilgan bo'lib, unga ko'ra markaziy darajada sifat standartlari saqlanadi, muassasa darajasida esa kadrlar va moddiy rag'batlantirish bo'yicha kengroq mustaqillik beriladi. Xulosalar ta'lim boshqaruvi siyosatini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.
Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti; boshqaruv tizimlari; gibrid model; xodimlarni boshqarish mexanizmlari; kasbiy rivojlanish; rag'batlantirish tizimi; institutsional islohot; O'zbekiston.

EFFECTIVENESS OF GOVERNANCE SYSTEMS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISMS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: THEORETICAL ANALYSIS AND EMPIRICAL FINDINGS

Abstract: This article examines the typology of governance systems and the effectiveness of human resource management mechanisms in educational institutions from both theoretical and empirical perspectives. The study aims to substantiate an optimal governance model for Uzbekistan's education system based on international experience and national practice. The methodology combines comparative institutional analysis with an empirical survey (n=129, 2024–2025 academic year). Findings indicate that several human resource management indicators in Uzbekistan - digital management tools, evaluation systems, and performance-based incentives - lag significantly behind OECD averages. The study proposes a "dual-track" hybrid governance model for Uzbekistan, in which quality standards remain centralized while institutions gain expanded autonomy over staffing and material incentives. The conclusions provide a basis for practical recommendations to improve education governance policy.
Keywords: educational management; governance systems; hybrid model; human resource management mechanisms; professional development; incentive systems; institutional reform; Uzbekistan.

KIRISH

Zamonaviy jamiyatda ta'lim tizimi ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotning asosiy dvigatelidir. Barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash, insoniy kapital sifatini yuksaltirish va milliy raqobatbardoshlikni oshirishda ta'lim tizimining salmog'i beqiyosdir. Biroq ta'lim tizimining o'zini boshqarish masalasi - ta'lim muassasalari qanday tashkil etilishi, kim tomonidan va qanday qarorlar qabul qilinishi - ko'pincha yetarlicha chuqur ilmiy-nazariy asoslarda ko'rib chiqilmaydi. Bu esa amaliyotda boshqaruv qarorlarining intuitiv yoki tarqoq tajribaga asoslanib qabul qilinishiga olib keladi.

Muammoning dolzarbligi shundan iboratki, O'zbekiston ta'lim tizimi institutsional islohotlarning faol bosqichida turibdi: ta'lim muassasalari rahbarlarining vakolatlari kengaytirilmoqda, natijaga

yo‘naltirilgan boshqaruv mexanizmlari joriy etilmoqda, biroq bu jarayonlar ko‘pincha yagona nazariy-metodologik asos bilan bog‘lanmagan holda amalga oshirilmoqda. Xalqaro tajriba (Finlyandiya, Germaniya, Janubiy Koreya) shuni ko‘rsatadiki, boshqaruv tizimini isloh qilishning muvaffaqiyati aynan tanlangan modelning milliy institutsional kontekstga muvofiqligiga bog‘liq.

Tadqiqotning maqsadi - ta’lim muassasalarida qo‘llaniladigan boshqaruv tizimlari tipologiyasini va xodimlarni boshqarish mexanizmlarining samaradorligini nazariy hamda empirik jihatdan tahlil qilish, ular asosida O‘zbekiston sharoitiga mos konseptual boshqaruv modelini asoslashdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

– boshqaruv tizimlarining ilmiy tasnifini umumlashtirish va ularning afzallik/kamchiliklarini aniqlash;

– xodimlarni boshqarish mexanizmlari (tanlash, rivojlantirish, baholash, rag‘batlantirish) samaradorligini xalqaro ko‘rsatkichlar bilan qiyoslash;

– O‘zbekiston ta’lim muassasalarida amaldagi holatni empirik so‘rov asosida baholash;

– olingan natijalar asosida milliy kontekstga mos konseptual boshqaruv modelini ishlab chiqish.

Tadqiqot predmeti - ta’lim muassasalarini boshqarish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar, tadqiqot ob'yekti esa O‘zbekiston Respublikasi umumiy o‘rta ta’lim muassasalarining boshqaruv va kadrlar siyosati amaliyoti hisoblanadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot ikki bosqichli, aralash (mixed-method) metodologiyaga asoslangan holda olib borildi.

1. Qiyosiy-institutsional tahlil

Birinchi bosqichda xalqaro ilmiy adabiyot (T. Bush, M. Fullan, P. Sahlberg, H. Mintzberg, B. Pont va boshqalar), O‘zbekiston Respublikasining me'yoriy-huquqiy hujjatlari (jumladan, Prezidentning 2023-yil 26-maydagi PF-79-son Farmoni, Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori) hamda OECD, Finlyandiya, Germaniya va Janubiy Koreya bo‘yicha statistik ma’lumotlar tizimli tahlil qilindi. Tahlilning metodologik asosi sifatida strukturaviy-funksional tasnif va L. von Bertalanffyning umumiy tizimlar nazariyasidan foydalanildi - bu ta’lim muassasasini kirish-jarayon-chiqish (input-process-output) tizimidagi ochiq tizim sifatida ko‘rib chiqish imkonini berdi.

2. Empirik so‘rov

Ikkinchi bosqichda 2024-2025 o‘quv yilida muallif tomonidan empirik so‘rov o‘tkazildi (n=129). Respondentlar tarkibi: 91,5% ayollar, 8,5% erkaklar; staj bo‘yicha - 38,8% 20 yildan ortiq, 22,5% 10–20 yil, 18,6% 3–10 yil, 20,2% 3 yilgacha; muassasa turi bo‘yicha - 55,0% qishloq maktablari, 14,0% kollej/litsey, 14,0% texnikum va boshqa muassasalar, 8,5% shahar maktablari, 8,5% OTM. Tanlama proporsional bo‘lmagan, qulaylik (convenience) tanlamasi asosida shakllantirilgan, bu tadqiqotning cheklovlaridan biri hisoblanadi (Muhokama bo‘limida batafsil ko‘rib chiqiladi).

So‘rov instrumenti quyidagi yo‘nalishlarni qamrab oldi: rahbarlik va boshqaruv muhiti (liderlik uslubi, ishonch darajasi, erkin fikr bildirish, konfliktlarni hal qilish), malaka oshirish va kasbiy rivojlanish, ish haqi va rag‘batlantirish tizimining adolatliligi, hamda umumiy kasbiy qoniqish darajasi. Ma’lumotlar tavsifiy statistika (chastota, foiz ko‘rsatkichlari, o‘rtacha ball) usullari yordamida qayta ishlandi.

NATIJALAR

1. Boshqaruv tizimlari tipologiyasi

O‘tkazilgan qiyosiy tahlil natijasida ta’lim muassasalarida qo‘llaniladigan besh asosiy boshqaruv tizimi aniqlandi: markazlashtirilgan, demarkazlashtirilgan, gibrid (aralash), demokratik va loyiha asosidagi. Har birining o‘ziga xos afzallik va kamchiliklari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval

Ta’lim muassasalarida boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlili

Boshqaruv tizimi	Asosiy afzalligi	Asosiy kamchiligi	Qo‘llanilish konteksti

Boshqaruv tizimi	Asosiy afzalligi	Asosiy kamchiligi	Qo‘llanilish konteksti
Markazlashtirilgan	Yagona standartlarni ta’minlash	Moslashuvchanlikning pastligi	Markazlashuv ustuvor yo‘nalishlarda
Demarkazlashtirilgan	Mahalliy ehtiyojlarga tez moslashish	Muassasalar o‘rtasidagi tafovutlar	Finlyandiya, Niderlandiya
Gibrid (aralash)	**Markaziy nazorat va moslashuvchanlik muvozanati**	Koordinatsiyaning murakkablashishi	Germaniya, Janubiy Koreya
Demokratik	Shaffoflik, qarorlar legitimligi	Kelishuv jarayonining sekinligi	Skandinaviya mamlakatlari
Loyiha asosidagi	Resurslardan maqsadli foydalanish	Vakolatlar kesishishi	Universitetlar

Tahlil shuni ko‘rsatdiki, biron bir tizimning mutlaq ustunligi mavjud emas - xalqaro tajribada muvaffaqiyatli natijalarga erishgan mamlakatlar (Germaniya, Janubiy Koreya) aynan gibrid, ya’ni markaziy standart va institutsional mustaqillikni uyg‘unlashtiruvchi modelni qo‘llaydi.

2. Xodimlarni boshqarish mexanizmlari: O‘zbekiston va OECD taqqoslamasi

Kadrlarni tanlash, rivojlantirish, baholash va rag‘batlantirish mexanizmlarining amaldagi holatini xalqaro ko‘rsatkichlar bilan solishtirish 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval

Xodimlarni boshqarish mexanizmlarining samaradorlik ko‘rsatkichlari: O‘zbekiston va OECD taqqoslamasi

Ko‘rsatkich	O‘zbekiston	OECD o‘rtachasi	Farq	Birlik
Strukturali suhbat qo‘llanilishi	28%	71%	−43 p.p.	%
Malaka oshirish (yiliga)	72 soat	110 soat	−38 soat	soat
360° baholash metodi	7%	44%	−37 p.p.	%
Natijaga bog‘liq moddiy rag‘bat	5%	22%	−17 p.p.	%
Kadrlar saqlanishi (5+ yil)	61%	78%	−17 p.p.	%
Raqamli boshqaruv vositalari	34%	82%	−48 p.p.	%

2-jadval ma’lumotlari shuni ko‘rsatadiki, eng katta farq raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish (−48 foiz punkt) va baholash mexanizmlarida (−37 foiz punkt) kuzatiladi. Bundan tashqari, natijaga

bog‘liq moddiy rag‘batlantirish ulushi O‘zbekistonda OECD o‘rtachasidan qariyb 4,4 barobar past (5% ga nisbatan 22%).

3. Empirik so‘rov natijalari

So‘rov natijalariga ko‘ra, respondentlarning 74,4 foizi so‘nggi ikki yil ichida kamida bir marta malaka oshirish kursida qatnashgan. Mavjud kurslarning kasbiy ehtiyojlarga mosligi bo‘yicha natijalar 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

Malaka oshirish kurslarining kasbiy ehtiyojlarga mosligi (n=129)

Baho darajasi	Respondentlar soni	Ulush (%)
To‘liq mos	71	55,0
Qisman mos	39	30,2
Ko‘proq rasmiy tusda	16	12,4
Umuman mos emas	3	2,3
Jami	**129**	**100,0**

Shunday qilib, respondentlarning 85,2 foizi mavjud kurslarni to‘liq yoki qisman mos deb baholagan bo‘lsa-da, 14,7 foizi ularni rasmiyatchilik yoki mos kelmaslik bilan bog‘lagan. Rag‘batlantirish tizimiga oid savollarda respondentlarning 81,4 foizi tizimni to‘liq yoki asosan adolatli deb baholagan, biroq ish haqining yetarliligi bo‘yicha faqat 31,8 foizi to‘liq qoniqish bildirgan. Kasbiy qoniqish darajasi 10 balli shkalada o‘rtacha 7,33 ballni tashkil etdi, biroq individual natijalarda katta tarqoqlik (1–10 ball) kuzatildi - bu boshqaruv muhitining muassasalar kesimida notekis ekanligidan dalolat beradi.

4. Rahbar-xodim munosabatlari va psixologik muhit

LMX (Leader-Member Exchange), transformatsion liderlik va psixologik xavfsizlik nazariyalari asosida o‘tkazilgan tahlil shuni ko‘rsatdiki, rahbar-xodim munosabatlarining sifati ta’lim natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi: psixologik jihatdan xavfsiz muhitda ishlagan o‘qituvchilar 41% ko‘proq kasbiy o‘sishga intiladi, demokratik liderlik uslubi qo‘llaniladigan muassasalarda esa xodimlar qoniqishi 28,6% yuqori. So‘rov natijalari ham bu xulosani tasdiqlaydi: respondentlarning 68,2 foizi o‘z fikrini doimo yoki ko‘pincha erkin bildira olishini, 79,1 foizi esa muassasadagi konfliktlarning adolatli va tez hal etilishini qayd etdi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar bir qator muhim nazariy va amaliy xulosalarga asos beradi. Birinchidan, xalqaro tajriba (xususan, Pasi Sahlbergning Finlyandiya bo‘yicha tadqiqotlari va Germaniyaning federal tuzilmaga asoslangan tabiiy eksperimenti) hamda ushbu tadqiqot natijalari bir-birini to‘ldiradi: ikkala holatda ham eng barqaror natijalarga markaziy standartlarni saqlagan holda institutsional mustaqillikni kengaytirgan tizimlarda erishilgan. Bu OECD tadqiqotlarida qayd etilgan xulosani - demarkazlashtirilgan boshqaruv o‘quvchilar yutuqlari bilan faqat kuchli hisobdorlik mexanizmlari mavjud bo‘lganda ijobiy bog‘liq bo‘lishini - tasdiqlaydi.

Ikkinchidan, 2-jadvalda aniqlangan bo‘shliqlar (ayniqsa raqamli boshqaruv va baholash sohasida) tasodifiy emas, balki bir-biriga bog‘liq tizimli muammoning ko‘rinishlaridir: natijaga bog‘liq moddiy rag‘batlantirishning zaifligi (5%) xodimlarni obyektiv baholash tizimlarini joriy etishga bo‘lgan institutsional rag‘batni ham pasaytiradi, chunki baholash natijalari amaliy oqibatlarga (ish haqi, martaba) yetarlicha bog‘lanmagan. Shu sababli, ushbu tadqiqot bo‘shliqlarni bir vaqtning o‘zida emas, balki ustuvorlik tartibida - avval moddiy rag‘batlantirishni natijaga bog‘lash, so‘ngra baholash tizimini ob'ektivlashtirish va faqat shundan keyin raqamli vositalarni joriy etish - bosqichma-bosqich bartaraf etishni taklif qiladi.

Uchinchidan, tadqiqot natijalari O‘zbekistonda so‘nggi yillarda amalga oshirilayotgan real institutsional islohotlar (direktorlarni menejerlik sertifikatlash tizimi - PF-79-son Farmon va 681-son qaror; natijaga asoslangan KPI-ustama tizimi) bilan nazariy jihatdan uyg‘un keladi. Bu islohotlar amalda aynan gibrid boshqaruv modelining ifodasi bo‘lib, tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi: nazariya endi faqat kelajakka mo‘ljallangan tavsiya emas, balki davom etayotgan real siyosat jarayoni bilan hamohang.

Shu asosda tadqiqot O‘zbekiston uchun “ikki darajali (dual-track)” konseptual modelni taklif qiladi: markaziy darajada ta’lim sifati standartlari, o‘quv dasturlari va rahbar kadrlarga qo‘yiladigan malaka talablari markazlashtirilgan holda saqlanadi; muassasa darajasida esa kadrlarni tanlash, moddiy rag‘batlantirish taqsimoti va operativ byudjet qarorlari bo‘yicha kengroq mustaqillik beriladi. Ushbu model xalqaro adabiyotdagi “boshqariladigan mustaqillik” (managed autonomy) kontseptsiyasiga mos keladi, biroq uni O‘zbekiston institutsional kontekstiga moslashtirilgan ikki bosqichli tuzilma sifatida aniqlashtiradi.

Tadqiqotning bir qator cheklovlari mavjud. Birinchidan, so‘rov tanlamasi (n=129) qulaylik tanlamasi asosida shakllantirilgan bo‘lib, respublika miqyosida statistik vakillik darajasini ta’minlamaydi - natijalarni umumlashtirishda ehtiyotkorlik talab etiladi. Ikkinchidan, respondentlar tarkibida qishloq maktablari va ayollar ulushi yuqori bo‘lib (mos ravishda 55,0% va 91,5%), bu shahar muassasalari va erkak rahbarlarning nuqtayi nazarini kamroq aks ettirishi mumkin. Keyingi tadqiqotlarda kengroq va tabaqalashtirilgan (stratified) tanlama asosida tekshiruvni takrorlash tavsiya etiladi.

XULOSA

O‘tkazilgan tadqiqot natijasida quyidagi asosiy xulosalarga kelindi:

- Ta’lim muassasalarida boshqaruv tizimining beshta asosiy turi mavjud bo‘lib, ularning hech biri universal emas; muvaffaqiyatli xalqaro tajriba markaziy standart va institutsional mustaqillikni uyg‘unlashtiruvchi gibrid modelga asoslanadi.
- O‘zbekistonda xodimlarni boshqarish mexanizmlarining bir qator ko‘rsatkichlari (raqamli boshqaruv, baholash, natijaga bog‘liq rag‘batlantirish) OECD o‘rtacha ko‘rsatkichlaridan sezilarli darajada past, bu tizimli va bosqichma-bosqich isloh qilishni talab etadi.
- Empirik so‘rov (n=129) natijalari nazariy xulosalarni tasdiqlaydi: malaka oshirish tizimining qisman rasmiyatchiligi, rag‘batlantirish tizimidagi nomutanosiblik va rahbar-xodim munosabatlari sifatining ta’lim natijalariga bevosita ta’siri aniqlandi.
- O‘zbekiston uchun “ikki darajali (dual-track)” gibrid boshqaruv modeli - markazda standart, muassasada moslashuvchanlik - eng maqbul konseptual yechim sifatida asoslandi.
- Tadqiqot natijalari amaldagi institutsional islohotlar (menejerlik sertifikatlash, KPI-ustama tizimi) bilan nazariy jihatdan uyg‘unligini ko‘rsatdi, bu esa taklif etilayotgan modelning amaliy asoslanganligini tasdiqlaydi.

Amaliy nuqtayi nazardan, olingan xulosalar ta’lim muassasalari rahbarlarining moliyaviy vakolatlarini kengaytirish, natijaga yo‘naltirilgan rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish hamda kasbiy rivojlanish va baholash mexanizmlarini yaxlit tizimga birlashtirish bo‘yicha keyingi tadqiqotlar uchun metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). SAGE Publications. – P. 34–56.
2. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. – М.: Высшая школа, 2007. – С. 89–112.
3. Sahlberg, P. (2021). Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland. Teachers College Press. – P. 67–89.
4. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership, Vol. 1: Policy and Practice. OECD Publishing. – P. 45–67.
5. Fullan, M. (2021). The Right Drivers for Whole System Success. Center for Strategic Education. – P. 23–34.

6. Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers. – P. 145–167.
7. Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller. – P. 38–52.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi PF-79-son Farmoni; Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori - “Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risida”gi Nizom.
9. Armstrong, M. (2020). Armstrong‘s Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page. – P. 67–89.
10. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Psychological Bulletin, 124(2), 262–274.
11. Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2022). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute. – P. 12–34.
12. Muallif tomonidan 2024-2025 o‘quv yilida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari (n=129).
13. DuFour, R., & Marzano, R.J. (2021). Leaders of Learning. Solution Tree Press. – P. 145–167.
14. Van der Klink, M. et al. (2019). 360-Degree Feedback in Dutch Education. Journal of Educational Administration, 57(3), 312–328.
15. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
16. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
17. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
18. Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory. Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.
19. Burns, J.M. (1978). Leadership. Harper & Row. – P. 20–34.
20. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. – P. 44–67.
21. Edmondson, A.C. (2018). The Fearless Organization. Wiley. – P. 15–38.