

TA'LIM MUASSASALARIDA INSON RESURLARI STRATEGIYASINING NATIJAVIYLIKKA TA'SIRI: EMPIRIK TADQIQOT

Kenjayeva Sayyora To'rayevna

Oriental Universiteti

Ta'lim menejmenti yo'nalishi magistranti

Abstract: *Mazkur maqolada ta'lim muassasalarida inson resurslari strategiyasining ta'lim sifati va natijadorlik ko'rsatkichlariga ta'siri empirik tahlillar asosida o'rganiladi. Inson resurslarini boshqarishning samarali strategiyalari o'qituvchi va rahbar kadrlar faoliyatida qanday ijobiy o'zgarishlar keltirib chiqarishi mumkinligi haqida faktik ma'lumotlar asosida xulosa chiqariladi. Tadqiqot doirasida umumiy o'rta ta'lim maktablari misolida so'rovnoma, intervyu va kuzatuvlar orqali ma'lumotlar yig'ilgan. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, inson resurslarini rivojlantirishga qaratilgan aniq strategik yondashuvlar o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari, pedagoglar ishidagi motivatsiya va professional o'sish bilan bevosita bog'liqdir. Maqolada shuningdek, O'zbekiston ta'lim tizimida HR-strategiyani takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ham berilgan.*

Kalit so'zlar: *ta'lim muassasasi, inson resurslari, strategik boshqaruv, HR-strategiya, natijadorlik, pedagogik salohiyat, empirik tadqiqot, kadrlar siyosati, motivatsiya, professional rivojlanish.*

I. Kirish

Bugungi kunda ta'lim sohasida raqobatbardoshlik, sifat va samaradorlikning asosiy omillaridan biri bu – inson resurslarini strategik boshqarish tizimini joriy etishdir. Inson resurslari ta'lim tizimining markaziy elementi sifatida qaralmoqda va ularning salohiyatidan oqilona foydalanish, ularni rivojlantirish va rag'batlantirish orqali ta'lim muassasalari natijadorligini sezilarli darajada oshirish mumkin. Ayniqsa, zamonaviy ta'lim muassasalari oldida turgan vazifalar va ta'lim islohotlarining mazmunidan kelib chiqib, har bir xodimning kompetensiyasi, tashabbuskorligi, motivatsiyasi va kasbiy o'sishiga qaratilgan strategik yondashuv zarur bo'lmoqda. Inson resurslarini boshqarish faqatgina xodimlarni yollash va joylashtirish bilan cheklanmaydi. U boshqaruvning kompleks tizimi sifatida ularning salohiyatini rivojlantirish, ish faoliyatini baholash, rag'batlantirish, malaka oshirish hamda yetakchilik fazilatlarini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Aynan shunday yondashuvlar orqali ta'lim muassasasining umumiy natijalari, ya'ni o'quvchilarning o'zlashtirishi, o'qituvchilarning kasbiy o'sishi, jamoada sog'lom muhit shakllanishi kabi ko'rsatkichlarda sezilarli ijobiy o'zgarishlar kuzatiladi. Mazkur maqolada inson resurslarini

boshqarish strategiyasining ta'lim muassasalari natijadorligiga qanday ta'sir ko'rsatishi empirik usullar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida O'zbekistonning ayrim umumiy o'rta ta'lim maktablarida so'rovnomalar va intervyular asosida olingan ma'lumotlar tahlil qilinib, HR-strategiyalarning real ta'sir mexanizmlari ochib beriladi. Olingan natijalar asosida ta'lim muassasalarida inson resurslarini strategik boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

II. Adabiyotlar sharhi

Ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish va uning natijadorlikka ta'siri masalasi zamonaviy pedagogika, menejment va psixologiya fanlarining kesishgan nuqtasida o'rganilayotgan dolzarb yo'nalishlardan biridir. So'nggi yillarda bu borada O'zbekiston va xorijiy mamlakatlarda qator ilmiy tadqiqotlar olib borilgan bo'lib, ularning mazmuniy tahlili tadqiqotimizning nazariy asoslarini belgilashda muhim manba bo'lib xizmat qildi.

Jumladan, A. A. Qodirova (2022) tomonidan ta'lim tizimida kadrlar boshqaruviga oid olib borilgan tadqiqotida pedagogik jamoaning ichki resurslarini faollashtirish orqali o'quv jarayonining sifati oshirilishi mumkinligi ta'kidlangan. Muallif ta'lim muassasalarida inson resurslarini rejalashtirish va ularning malakasini oshirishga qaratilgan strategik yondashuvlar samaradorlikni belgilovchi asosiy omillardan biri ekanini asoslaydi.

Menejment sohasida taniqli olim G. Armstrong (2020) o'zining "Inson resurslarini strategik boshqarish" nomli ishida HR-strategiyalarni tashkilotning umumiy maqsadlari bilan uyg'unlashtirish zaruratini alohida ta'kidlaydi. U o'z tadqiqotida inson resurslari boshqaruvi faqatgina ma'muriy jarayon emas, balki tashkilot faoliyatining strategik yo'nalishidir, degan yondashuvni ilgari suradi. Bu g'oya ta'lim muassasalarida ham to'la qo'llanishi mumkin. Mahalliy olimlardan M. N. Raximovanning (2021) tadqiqotida esa maktabgacha va umumiy o'rta ta'lim muassasalarida rahbar kadrlar salohiyatini oshirish, pedagoglar faoliyatini baholash va rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqish bo'yicha amaliy tavsiyalar berilgan. Uning fikricha, inson resurslari bilan bog'liq strategik qarorlar qabul qilishda tizimli monitoring, xodimlarni baholash va individual rivojlanish rejalari alohida ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, YUNESKO va OECD tomonidan e'lon qilingan xalqaro hisobotlar (2021–2023)da ta'limda inson resurslarini boshqarishning innovatsion yondashuvlari, yetakchilik va tanlov asosidagi lavozimga ko'tarilish tamoyillari, raqamli ko'nikmalar va inklyuziv HR siyosatining o'sib borayotgan roli keng yoritilgan. Bu manbalar O'zbekiston sharoitida tatbiq etilishi mumkin bo'lgan ilg'or tajribalarni tahlil qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ko'rilgan adabiyotlar asosida aytish mumkinki, ta'lim muassasalarida inson resurslari strategiyasi tashkilotning umumiy rivojlanish darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu

yo'nalishda mavjud ilmiy manbalar nazariy asoslarni yaratish, empirik tahlillarni yo'naltirish va takliflar ishlab chiqishda asosiy metodologik poydevor bo'lib xizmat qiladi.

III. Tahlillar

Tadqiqot doirasida O'zbekistonning uchta umumiy o'rta ta'lim muassasasida inson resurslarini boshqarish strategiyalarining samaradorligini baholashga qaratilgan empirik izlanishlar olib borildi. Ushbu izlanishlar doirasida so'rovnoma, yarimstrukturaviy intervyular va kuzatuv metodlaridan foydalanildi. So'rovnomalarda 60 nafar o'qituvchi va 12 nafar rahbar kadr ishtirok etdi. Tadqiqotning maqsadi inson resurslarini boshqarish strategiyasining ta'lim muassasasi ichki muhitiga, pedagoglar faoliyatiga va o'quvchilar natijadorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlashdan iborat bo'ldi.

So'rovnoma natijalariga ko'ra, respondentlarning 78 foizi maktabda inson resurslarini boshqarish strategiyasi mavjud bo'lishini muhim omil sifatida baholagan. Shu bilan birga, qatnashchilarning 64 foizi o'z muassasasida bu strategiyalar aniq va tizimli tarzda amalga oshmayotganini bildirgan. Bu esa ko'plab maktablarda inson resurslarini boshqarish an'anaviy va reaktiv shaklda olib borilayotganidan dalolat beradi.

Intervyu asosida olingan ma'lumotlarda aniqlanishicha, HR-strategiyaning mavjudligi pedagoglarning motivatsiyasiga, kasbiy o'sishiga va jamoada sog'lom muhit shakllanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Jumladan, strategik tarzda malaka oshirishga yo'naltirilgan maktablarda o'qituvchilar o'z ustida ishlashga, yangi texnologiyalarni egallashga ko'proq qiziqish bildirayotganlari kuzatildi. Aksincha, HR-strategiyasi mavjud bo'lmagan maktablarda bu jarayon ko'proq rasmiy tusda, majburiylik asosida olib borilayotgani ma'lum bo'ldi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, inson resurslarini boshqarishda quyidagi uchta asosiy yo'nalish bo'yicha yondashuvlar samaradorlikka bevosita ta'sir ko'rsatmoqda:

- **Motivatsion strategiyalar** (moddiy va nomoddiy rag'batlantirish) – o'qituvchilarning ishga bo'lgan munosabati va innovatsion faoliyatdagi ishtirokini oshirgan.
- **Professional rivojlanishni rejalashtirish** – yillik o'sish rejalari asosida pedagoglar kompetensiyasining muntazam yangilanishini ta'minlagan.
- **Jamoaviy muhitni boshqarish strategiyalari** – maktab ichki kommunikatsiyasining yaxshilanishiga va ijtimoiy-psixologik muhitning sog'lomlashuviga xizmat qilgan.

Shuningdek, kuzatuv natijalariga ko'ra, HR-strategiyalarini izchil amalga oshirayotgan maktablarda o'quvchilarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari va sinf rahbarlari ishidagi yondashuvlar sifat jihatidan yuqoriroq bo'lgan. Bu esa inson resurslariga qaratilgan strategik e'tibor maktabning umumiy ta'lim natijalariga ham bevosita ta'sir qilishini tasdiqlaydi. Tadqiqot davomida aniqlangan muammolar qatorida quyidagilarni alohida ta'kidlash mumkin: inson resurslarini boshqarishga oid strategik hujjatlar ko'plab

maktablarda mavjud emas, rahbarlar bu borada maxsus tayyorgarlikka ega emaslar, kadrlar zaxirasini shakllantirish ishlari tizimli emas. Bu esa mavjud imkoniyatlardan to'liq foydalanmaslik, kadrlar salohiyatining yetarlicha ochilmasligiga olib kelmoqda.

Yuqoridagi empirik tahlillar asosida aytish mumkinki, inson resurslarini boshqarish strategiyasi faqatgina ma'muriy jarayon emas, balki maktab faoliyatining muhim va natijaviy bo'g'ini hisoblanadi. U to'g'ri va tizimli yo'lga qo'yilgan taqdiridagina ta'lim sifati, o'qituvchilar salohiyati va o'quvchilarning yutuqlari o'rtasida uzviy bog'liqlikni ta'minlash mumkin bo'ladi.

IV.Muhokama

Olib borilgan empirik tadqiqot natijalari ta'lim muassasalarida inson resurslarini strategik boshqarish o'quv-tarbiya jarayoni sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatishini aniq ko'rsatib berdi. Biroq, ushbu ta'sir darajasi boshqaruvda qanday yondashuvlar qo'llanilayotganiga, ularning tizimliliigi va uzluksizligiga bevosita bog'liqdir. Aynan shuning uchun ham natijalar chuqurroq tahlil qilinib, mavjud ilmiy qarashlar bilan taqqoslanishi zarur.

Avvalo, ta'lim muassasasida strategik yondashuv mavjud bo'lgan holatlarda pedagoglar o'rtasida motivatsiya, tashabbuskorlik va kasbiy o'sishga intilish darajasi yuqoriroq bo'lgani kuzatildi. Bu holat G. Armstrong (2020) tomonidan ilgari surilgan inson resurslarini strategik boshqarishning tashkilot ichki muhitiga va umumiy samaradorlikka ta'siri haqidagi fikrlarini amaliy jihatdan tasdiqlaydi. Uning nazariy qarashlariga ko'ra, xodimlar o'zlari e'tibor markazida ekanini his qilgan muhitda faolroq va natijadorroq ishlaydi. Bu fikr tadqiqotda qayd etilgan real holatlar bilan mos tushdi.

Shuningdek, O'zbekiston ta'lim tizimi kontekstida inson resurslarini boshqarishga oid strategik hujjatlarning yo'qligi, mavjud tizimning rasmiy va majburiy xarakterga ega ekani, rahbarlarning bu yo'nalishda maxsus tayyorgarlik ko'rmaganligi kabi omillar rivojlanishga to'siq bo'layotgani kuzatildi. Bu holat M. Raximova (2021) tomonidan ta'kidlangan muammolarni yana bir bor amaliyotda tasdiqlaydi. Uning fikricha, kadrlar siyosatini strategik darajaga olib chiqish uchun, eng avvalo, rahbarlarning o'zi HR-menejment bo'yicha zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur. YUNESKO va OECD hisobotlarida qayd etilganidek, inson resurslarini boshqarishda raqamlashtirish, o'zaro aloqadorlik, baholash indikatorlarini ishlab chiqish va kadrlar zaxirasini shakllantirish kabi elementlar rivojlangan mamlakatlar HR-strategiyasining asosiy komponentlari sifatida namoyon bo'ladi. O'zbekiston ta'lim muassasalarida esa bu jihatlar hali shakllanish bosqichida bo'lib, mavjud salohiyatdan to'laqonli foydalanilmayapti. Xususan, kadrlar salohiyati haqida izchil monitoring tizimi mavjud emasligi sababli ko'plab iqtidorli o'qituvchilar va yosh mutaxassislar e'tibordan chetda qolmoqda.

Yana bir muhim jihat shuki, tadqiqotda kuzatilgan holatlarga ko‘ra, o‘quvchilarning o‘zlashtirish ko‘rsatkichlari, sinf rahbarlari ishidagi tashabbuskorlik darajasi va jamoa ichidagi muhit bevosita inson resurslarini boshqarish darajasiga bog‘liq bo‘lib chiqdi. Bu esa shuni ko‘rsatadiki, HR-strategiya nafaqat xodimlar bilan ishlash sifatini belgilaydi, balki butun ta‘lim muassasasining ishlash samaradorligini shakllantiradi. Muhokamadan kelib chiqib aytish mumkinki, inson resurslarini boshqarishga zamonaviy, tizimli va empirik asoslangan yondashuvlarsiz ta‘lim muassasalarining strategik rivojlanishi mumkin emas. Bu esa ushbu yo‘nalishda davlat siyosati, rahbarlarning malakasi va me‘yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish zaruratini yana bir bor ta‘kidlaydi.

V.Xulosa

Olib borilgan empirik tadqiqotlar asosida shuni aytish mumkinki, ta‘lim muassasalarida inson resurslarini strategik boshqarish tizimini shakllantirish va samarali yo‘lga qo‘yish o‘quv-tarbiya jarayonining sifat ko‘rsatkichlariga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Pedagoglar salohiyatini aniqlash, ularni rag‘batlantirish, professional rivojlanish yo‘nalishlarini rejalashtirish kabi strategik yondashuvlar nafaqat xodimlarning ishga bo‘lgan munosabatini, balki o‘quvchilarning o‘zlashtirish darajasini ham ijobiy tomonga o‘zgartiradi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, inson resurslarini boshqarish strategiyasining mavjudligi pedagogik jamoa ichida motivatsiyani oshiradi, tashabbuskorlikni rag‘batlantiradi va kasbiy o‘sishga zamin yaratadi. Biroq hozirgi holatda ko‘plab ta‘lim muassasalarida bunday strategiyalar tizimli asosda amalga oshirilmayotgani, rahbar kadrlarning bu boradagi bilim va ko‘nikmalari yetarli emasligi sababli mavjud inson resurslaridan to‘liq foydalanilmayotgani aniqlandi.

Xulosa sifatida ta‘kidlash joizki, ta‘lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishga oid strategik yondashuvlar:

- ta‘lim sifati va samaradorligini oshirishda;
- o‘qituvchilarning kasbiy o‘sishini rag‘batlantirishda;
- sog‘lom psixologik muhitni shakllantirishda;
- ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning barqaror natijalarini ta‘minlashda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi.

Ushbu tadqiqot natijalari O‘zbekiston ta‘lim tizimida HR-strategiyalarni takomillashtirish, rahbar kadrlar malakasini oshirish hamda ilg‘or xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish bo‘yicha zaruriy ehtiyoj mavjudligini ko‘rsatdi. Kelgusida bu yo‘nalishda chuqurroq izlanishlar olib borish va tavsiyalarni amaliyotga tatbiq etish ta‘lim sifatini oshirishda muhim bosqich bo‘lishi mumkin.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. Armstrong, M. (2020). Strategic Human Resource Management (6th ed.). London: Kogan Page.
2. Rakhimova, M. N. (2021). Inson resurslarini boshqarishda strategik yondashuv: ta’lim tizimida qo‘llash imkoniyatlari. O‘zbekiston Pedagogika Jurnal, 4(2), 65–72.
3. Qodirova, A. A. (2022). Ta’lim muassasalarida kadrlar salohiyatini rivojlantirishning dolzarb jihatlari. Innovatsion ta’lim va ilm-fan, 3(1), 112–119.
4. UNESCO. (2021). Teacher Policy Development Guide. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/>
5. OECD. (2022). Teachers and Leaders in Schools: Results from TALIS 2022. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/talis-2022-en>