MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARIDA INSON RESURSLARINI STRATEGIK BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI

Yuldashova Gavharxon Abdumuxtorovna

35-MDTT direktori

E-mail: yoldashevagavharoy72@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida (MTT) inson resurslarini strategik boshqarishning zamonaviy mexanizmlari Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari va amaldagi me'yoriy-huquqiy hujjatlar asosida tahlil qilinadi. 2026-yil 1-yanvar holatida faoliyat yuritayotgan 39 283 ta MTTning 74,3 foizini oilaviy nodavlat tashkilotlar tashkil etishi, hududlararo farqlar va kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi o'rganildi. Natijada strategik rejalashtirish, kompetensiyaviy yondashuv, attestatsiya, KPI asosida rag'batlantirish va raqamli HR-platformani birlashtirgan besh bosqichli model taklif etildi.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, inson resurslari, maktabgacha ta'lim tashkiloti, malaka oshirish, attestatsiya, KPI, raqamli HR.

Abstract. The article analyzes modern mechanisms of strategic human resource management in preschool education organizations (PEOs) of Uzbekistan using data of the National Statistics Committee and current legal acts. As of 1 January 2026, 39,283 PEOs operated in the country, 74.3% of which were family-run private organizations. The study examines regional disparities and the system of continuous professional development, and proposes a five-stage model: strategic planning, recruitment, development, appraisal and motivation.

Keywords: strategic management, human resources, preschool education organization, professional development, attestation, KPI, digital HRM.

Аннотация. В статье на основе данных Национального комитета по статистике и действующих нормативно-правовых актов проанализированы

современные механизмы стратегического управления человеческими ресурсами в дошкольных образовательных организациях (ДОО) Узбекистана. На 1 января 2026 года в стране действовали 39 283 ДОО, из них 74,3% составляли семейные негосударственные организации. Рассмотрены региональные различия и система непрерывного профессионального развития, предложена пятиэтапная модель: стратегическое планирование, привлечение, развитие, оценка и мотивация.

Ключевые слова: стратегическое управление, человеческие ресурсы, дошкольная образовательная организация, повышение квалификации, аттестация, KPI, цифровой HR.

KIRISH

Maktabgacha ta'lim uzluksiz ta'lim tizimining dastlabki bo'g'ini bo'lib, bola shaxsini shakllantirish va maktabga tayyorlashda hal qiluvchi o'rin tutadi. Ta'lim sifati esa, avvalo, pedagog va rahbar kadrlarning malakasi, motivatsiyasi hamda ularni boshqarish tizimiga bog'liq. Shu sababli inson resurslarini boshqarish MTT uchun yordamchi funksiya emas, balki tashkilot strategiyasining ajralmas qismi hisoblanadi.

So'nggi yillarda tarmoq sezilarli kengaydi. Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2026-yil 1-yanvar holatida respublikada 39 283 ta MTT faoliyat yuritgan bo'lib, bu 2024-yil yakuniga nisbatan 1 225 taga (3,2 foizga) ko'pdir; ularda 2 533,3 ming nafar bola tarbiyalanmoqda. Tarmoq kengayishi bilan birga kadrlar ehtiyoji, malaka talablari va boshqaruv murakkabligi ham ortmoqda.

Tadqiqot muammosi: MTT sonining o'sishi kadrlarni boshqarishning izchil strategik mexanizmlari bilan qanchalik ta'minlangan? Tadqiqot maqsadi — MTTlarda inson resurslarini strategik boshqarishning zamonaviy mexanizmlarini aniqlash va ularni takomillashtirish bo'yicha amaliy model ishlab chiqish. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

MTT tarmog'ining statistik holatini hududiy va mulkchilik shakli bo'yicha tahlil qilish;

kadrlarni boshqarish va kasbiy rivojlantirishning huquqiy asoslarini o'rganish;

strategik HR-boshqaruv modelini taklif etish.

Ilmiy yangilik: maqolada so'nggi statistik ma'lumotlar (2026-yil 1-yanvar) va 2022–2024-yillarda qabul qilingan me'yoriy hujjatlar yagona tahliliy yondashuvda ko'rib chiqilib, MTT sharoitiga moslashtirilgan besh bosqichli strategik HR-boshqaruv modeli taklif etildi. Amaliy ahamiyati: model MTT rahbarlari, hududiy ta'lim boshqarmalari va malaka oshirish muassasalari tomonidan kadrlar siyosatini rejalashtirishda foydalanilishi mumkin.

METODLAR

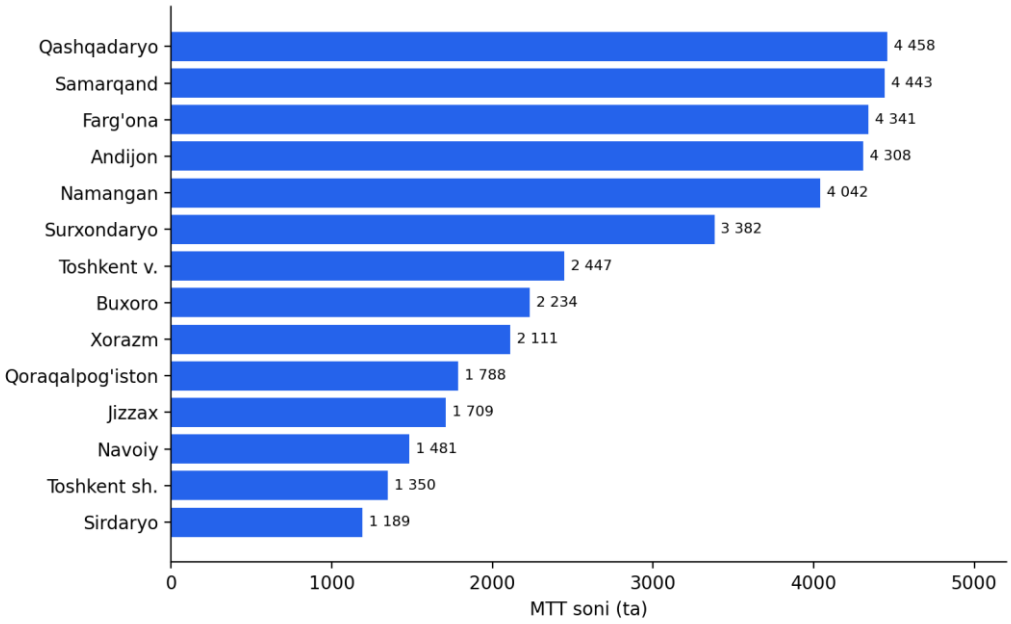
Tadqiqotda quyidagi usullar qo'llanildi: statistik tahlil (Milliy statistika qo'mitasi — stat.uz ma'lumotlari); me'yoriy-huquqiy tahlil (lex.uz Milliy qonunchilik bazasidagi hujjatlar); qiyosiy va tizimli tahlil; grafik modellashtirish; shuningdek, mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy ishlarini nazariy o'rganish. Statistik ko'rsatkichlar bo'yicha hududlar kesimidagi ulush va o'rtacha qiymatlar muallif tomonidan hisoblandi (masalan, bitta MTTga to'g'ri keladigan bolalar soni = 2 533,3 ming / 39 283).

Nazariy asos sifatida strategik HR-boshqaruv (M. Armstrong), HR-funksiyalarning strategik hamkorlik roli (D. Ulrich) va HR-amaliyotlarning tashkilot natijalariga ta'siri (B. Becker, M. Huselid) konsepsiyalaridan foydalanildi.

NATIJALAR

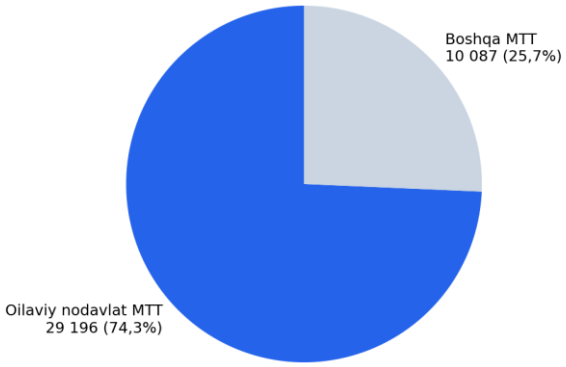
MTT tarmog'ining statistik tahlili

1-diagrammada hududlar kesimida MTTlar soni keltirilgan. Eng ko'p MTT Qashqadaryo (4 458), Samarqand (4 443) va Farg'ona (4 341) viloyatlarida, eng kami Sirdaryo viloyatida (1 189) qayd etilgan. Bitta MTT hisobiga o'rtacha taxminan 64 nafar bola to'g'ri keladi.



1-diagramma. Hududlar kesimida MTTlar soni, 2026-yil 1-yanvar holatiga (manba: Milliy statistika qo'mitasi)

Mulkchilik shakli bo'yicha oilaviy nodavlat MTTlar soni 29 196 tani, ya'ni umumiy sonning 74,3 foizini tashkil etadi (2-diagramma). Ular soni 2024-yilga nisbatan 467 taga (1,6 foizga) o'sgan, umumiy o'sish esa 3,2 foizni tashkil etgan. Demak, tarmoqning asosiy qismi kichik, mustaqil boshqariladigan tashkilotlardan iborat bo'lib, ularda alohida HR-xizmati, odatda, mavjud emas va kadrlarni boshqarish bevosita rahbar zimmasiga tushadi.



2-diagramma. MTTlarning mulkchilik bo'yicha tarkibi, 2026-yil 1-yanvar

1-jadval. Asosiy statistik ko'rsatkichlar (2026-yil 1-yanvar)

Ko'rsatkich	Qiymat	Izoh
MTTlar soni	39 283	2024-yilga nisbatan +1 225 (+3,2%)
Oilaviy nodavlat MTT	29 196	+467 (+1,6%), ulushi 74,3%
Tarbiyalanuvchilar soni	2 533,3 ming	—
Bitta MTTga o'rtacha bola	≈ 64	muallif hisobi
Eng ko'p MTT (hudud)	4 458	Qashqadaryo viloyati
Eng kam MTT (hudud)	1 189	Sirdaryo viloyati

Kadrlarni boshqarishning huquqiy asoslari

lex.uz bazasidagi hujjatlar tahlili kadrlar siyosatining quyidagi yo'nalishlarini aniqlashga imkon berdi:

«Ta'lim to'g'risida», «Maktabgacha ta'lim va tarbiya to'g'risida» hamda «Pedagog maqomi to'g'risida»gi qonunlar pedagoglarning huquqiy va ijtimoiy kafolatlarini belgilaydi;

Vazirlar Mahkamasining attestatsiya tartibini takomillashtirishga oid qarori (lex.uz, -5641270) maktabgacha ta'lim pedagog kadrlarini 2022-yil 1-yanvardan yangilangan tartibda attestatsiyadan o'tkazishni nazarda tutadi;

Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 19-dekabrdagi 714-son qarori maktabgacha ta'lim sohasi pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimining moddiy-texnik bazasini mustahkamlashga qaratilgan;

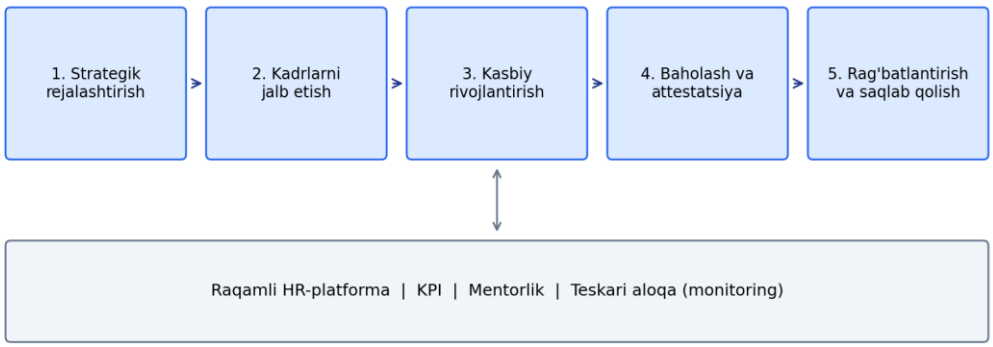
Prezidentning 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori rahbar, pedagog va

mutaxassis kadrlarning uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtiradi: malaka oshirish kasbiy ehtiyojlarga qarab, majburiy (invariant) va tanlov (variativ) modullardan iborat tarzda tashkil etiladi, rahbarlar uchun esa menejerlik kurslari joriy qilinadi.

Shunday qilib, me'yoriy baza kadrlarni tayyorlash, attestatsiya va malaka oshirishni qamrab oladi, biroq tashkilot darajasida strategik HR-rejalashtirish, KPI va karyera boshqaruvi hujjatlarda yetarlicha batafsil yoritilmagan.

Zamonaviy mexanizmlar va taklif etilayotgan model

Tahlil asosida MTTlarda inson resurslarini strategik boshqarishning besh bosqichli modeli ishlab chiqildi (3-diagramma). Model tashkilot missiyasidan kelib chiqib, kadrlarni rejalashtirishdan to ularni saqlab qolishgacha bo'lgan yaxlit siklni qamrab oladi.



3-diagramma. MTTda inson resurslarini strategik boshqarish modeli (muallif taklifi)

2-jadval. Strategik HR-boshqaruv mexanizmlari

Bosqich	Asosiy mexanizm	Kutilayotgan natija
Strategik rejalashtirish	3–5 yillik HR-strategiya, kadr ehtiyojini prognozlash	Kadr tanqisligi va ortiqchaligining oldi olinadi

Bosqich	Asosiy mexanizm	Kutilayotgan natija
Jalb etish	Kompetensiyaviy profil, tanlov va sinov muddati	Mos nomzodlar tanlanadi
Rivojlantirish	Individual rivojlanish rejasi, mentorlik, PQ-231 bo'yicha modulli malaka oshirish	Pedagog kompetensiyasi oshadi
Baholash	Attestatsiya, KPI, ota-onalar fikri (so'rovnoma)	Obyektiv baholash
Rag'batlantirish	Moddiy va nomoddiy motivatsiya, karyera yo'li	Kadrlar barqarorligi ortadi

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, MTT tarmog'ining asosiy qismi oilaviy nodavlat tashkilotlardan iborat bo'lganligi sababli, kadrlarni boshqarish ko'pincha norasmiy va rahbarning shaxsiy tajribasiga tayanadi. Bu holat strategik yondashuvni, ya'ni uzoq muddatli rejalashtirish va tizimli baholashni cheklaydi. Ayni paytda, qonunchilikdagi so'nggi o'zgarishlar (modulli malaka oshirish, attestatsiya, rahbarlar uchun menejerlik kurslari) kadrlar sifatini oshirish uchun huquqiy zamin yaratmoqda.

Hududiy tafovut ham e'tiborga loyiq: Qashqadaryo va Sirdaryo o'rtasida MTT soni deyarli 3,7 baravar farq qiladi, bu esa metodik va kadr ta'minotiga bo'lgan talabning hududlarda turlicha ekanini bildiradi. Mahalliy olimlarning ishlarida ham maktabgacha ta'lim sifatini oshirishda pedagog kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish mexanizmini takomillashtirish asosiy omillardan biri sifatida ko'rsatiladi; bizning natijalarimiz bu xulosani strategik boshqaruv nuqtayi nazaridan to'ldiradi. Shuni ta'kidlash joizki, HR-amaliyotlarning tashkilot natijalariga ta'siri bo'yicha xorijiy tadqiqotlar (Becker va Huselid) alohida amaliyotlarni emas, ularning o'zaro uyg'un tizimini samarali deb hisoblaydi; taklif etilgan model aynan shu sababli bosqichlarni

yagona sikl sifatida tuzilgan.

Amaliy takliflar:

har bir MTT (yoki bir hududdagi MTTlar klasteri) uchun 3–5 yillik HR-strategiya va kompetensiya modelini ishlab chiqish;

nodavlat MTTlar uchun umumiy HR-xizmat (klaster yoki hududiy markaz) tashkil etish;

pedagoglar faoliyatini baholashda KPI va ota-onalar fikrini hisobga oladigan tizimni joriy etish;

kadrlar hisobi, malaka oshirish va attestatsiya jarayonlarini yagona raqamli platformaga o'tkazish;

tajribali pedagoglar ishtirokida mentorlik dasturini yo'lga qo'yish.

Tadqiqotning cheklovi: kadrlar soni, yosh va ma'lumot darajasi bo'yicha statistik ma'lumotlar alohida to'ldirilishi lozim; keyingi tadqiqotlarda MTT rahbarlari va pedagoglari o'rtasida so'rovnoma o'tkazish maqsadga muvofiq.

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot natijalari maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini strategik boshqarish masalasi tarmoq rivojining hozirgi bosqichida alohida ahamiyat kasb etishini ko'rsatdi. Quyidagi asosiy xulosalar shakllantirildi:

Kattalik va tarkib. 2026-yil 1-yanvar holatida MTTlar soni 39 283 taga yetdi (2024-yilga nisbatan +3,2 %), ularda 2 533,3 ming bola tarbiyalanmoqda. Tarmoqning 74,3 foizini oilaviy nodavlat tashkilotlar tashkil etadi. Bu kadrlarni boshqarish vazifasi asosan kichik, mustaqil tashkilotlar rahbarlari zimmasida ekanini bildiradi.

Hududiy nomutanosiblik. Hududlar o'rtasida MTT soni deyarli 3,7 baravar farq qiladi (Qashqadaryo — 4 458, Sirdaryo — 1 189). Shu sababli kadrlar tayyorlash, malaka oshirish va metodik qo'llab-quvvatlash bir xil emas, hududiy xususiyatlarni hisobga olgan yondashuv talab etiladi.

Huquqiy asos. Attestatsiya tartibi, qayta tayyorlash tizimining moddiy-texnik bazasini mustahkamlash va PQ-231-son qarori bilan joriy etilgan modulli kasbiy rivojlanish tizimi kadrlar sifatini oshirish uchun mustahkam asos yaratadi. Biroq bu mexanizmlar tashkilot darajasidagi strategik HR-rejalashtirish, KPI va karyera boshqaruvi bilan yetarlicha bog'lanmagan.

Taklif etilgan model. Strategik rejalashtirish, jalb etish, rivojlantirish, baholash va rag'batlantirishdan iborat besh bosqichli sikl raqamli HR-platforma, KPI, mentorlik va monitoring orqali qo'llab-quvvatlanadi. U me'yoriy talablarni har bir MTTning kundalik boshqaruv amaliyotiga aylantirishga xizmat qiladi.

Amaliy tavsiyalar. Birinchidan, har bir MTT 3–5 yillik HR-strategiya va pedagoglar uchun kompetensiya modeliga ega bo'lishi lozim. Ikkinchidan, nodavlat MTTlar uchun hududiy yoki klaster asosidagi umumiy HR-xizmat (kadrlar hisobi, malaka oshirish rejasi, attestatsiyaga tayyorlov) tashkil etilishi samarali bo'ladi. Uchinchidan, pedagoglar faoliyatini baholashda KPI hamda ota-onalar fikri hisobga olinishi, malakali kadrlarni saqlab qolish uchun esa karyera yo'li va rag'batlantirish mexanizmlari aniq belgilanishi kerak. To'rtinchidan, kadrlar bo'yicha ma'lumotlarni yagona raqamli platformaga jamlash boshqaruv qarorlarini asoslash imkonini beradi.

Kutilayotgan samara. Modelni joriy etish pedagoglar barqarorligini oshirish, ularning kasbiy rivojlanishini rejalashtirilgan va nazorat qilinadigan jarayonga aylantirish hamda oxir-oqibat bolalarga ko'rsatiladigan ta'lim-tarbiya sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Keyingi tadqiqot yo'nalishlari. Kadrlarning yosh, ma'lumot va malaka toifasi bo'yicha statistik tahlilini chuqurlashtirish, MTT rahbarlari va pedagoglari o'rtasida so'rovnoma o'tkazish hamda taklif etilgan modelni tanlangan tashkilotlarda sinovdan o'tkazib, samaradorligini miqdoriy baholash maqsadga muvofiqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Milliy statistika qo'mitasi (stat.uz). Maktabgacha ta'lim tashkilotlari soni, 2026-yil 1-yanvar holati. (Ma'lumotlar talimxabarlari.uz/80755 va uza.uz materiallari orqali keltirilgan; stat.uz dagi asl sahifa bilan solishtiring.)
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining pedagog kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibini takomillashtirishga oid qarori. Lex.uz: https://lex.uz/en/acts/-5641270
3. Vazirlar Mahkamasining 714-son qarori, 19.12.2022. Maktabgacha ta'lim sohasi pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimining moddiy-texnik bazasini yanada mustahkamlash chora-tadbirlari to'g'risida. Lex.uz: https://lex.uz/uz/docs/-6321817
4. PQ-231-son, 21.06.2024. Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. Lex.uz: https://lex.uz/uz/docs/-6981085
5. «Ta'lim to'g'risida»gi, «Maktabgacha ta'lim va tarbiya to'g'risida»gi, «Pedagog maqomi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonunlari. Lex.uz.
6. Niyozova N. Ta'lim-tarbiya jarayonlarining qonuniy-huquqiy asoslari. oriens.uz, 311–315-b. [jurnal nomi, son va yilini kiriting]
7. [Muallif]. Maktabgacha ta'lim sifatini rivojlantirishga xizmat qiluvchi funksiya va ta'sir etuvchi omillar. O'zMU jurnali (journals.nuu.uz). [muallif va yilini kiriting]
8. [Muallif]. O'zbekiston Respublikasida ta'lim qonunchiligining hozirgi holati. inscience.uz. [muallif va yilini kiriting]
9. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
10. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
11. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 2006.