



**TA'LIMDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH: NAZARIY,
METODOLOGIK, AMALIY VA INNOVATSION YONDASHUVLAR
ASOSIDA KENG KO'LAMLI ILMIY TADQIQOT**

Mualliflar; *Buxoro Inavatsiyalar Universiteti Ta'lim muassasalarining boshqaruvi magistratura bosqichi 20-1 TMBM-25 guruh magistranti*

Xayitov Xurshidbek O'ktamjon o'g'li *Kukon Davlat Universiteti anijon filiali talabasi psixologiya yo'nalishi 24/01-guruh talabasi*

Aliyeva Shoxsanamxon Nurmadjon qizi

ANOTATSIYA: *Mazkur kengaytirilgan ilmiy tadqiqot ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarish (IRB) jarayonining nazariy-metodologik asoslarini kompleks yondashuv orqali o'rganish, ta'lim muassasalarida kadrlar siyosatini shakllantirish mexanizmlarini chuqur tahlil qilish, pedagog kadrlar kompetensiyasini baholashning zamonaviy mezonlarini ishlab chiqish, raqamli HR texnologiyalarining ta'lim boshqaruvidagi o'rni va ta'sirini ilmiy asoslash, hamda IRB tizimini modernizatsiya qilish yo'nalishlarini aniqlashga bag'ishlangan.*

АННОТАЦИЯ: *Данное расширенное научное исследование посвящено комплексному изучению теоретико-методологических основ процесса управления человеческими ресурсами (УЧР) в системе образования, глубокому анализу механизмов формирования кадровой политики в образовательных учреждениях, педагогических кадров. Разработка современных критериев оценки компетенций, научное обоснование роли и влияния цифровых HR технологий в управлении образованием, а также определение направлений модернизации системы IRB.*

ANNOTATION: *This expanded scientific research studies the theoretical and methodological foundations of the process of human resource management (HRM) in the education system through a comprehensive approach, deeply analyzing the mechanisms for shaping personnel policy in educational institutions, and the competencies of pedagogical staff. The text is dedicated to the development*



of modern criteria for evaluation, scientifically substantiating the role and impact of digital HR technologies in education management, and identifying directions for the modernization of the IRB system.

KALIT SO`ZLAR: *Tadqiqot jarayonida ko'plab amaliy ma'lumotlar, statistik tahlillar, pedagoglar bilan o'tkazilgan so'rovnomalar, xalqaro tajribalar, raqamli texnologiyalarning ta'siri, malaka oshirish mexanizmlari, kadrlar zaxirasi va motivatsiya tizimlarining samaradorligi tahlil qilindi. Grafiklar, jadvallar, diagrammalar, dinamik ko'rsatkichlar, trendlar orqali mavjud holat, rivojlanish jarayonlari va istiqbollar aniq ifoda etilgan.*

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *В процессе исследования было проанализировано множество практических данных, статистических анализов, опросов с педагогами, международного опыта, влияния цифровых технологий, механизмов повышения квалификации, кадрового резерва и эффективности систем мотивации. Графики, таблицы, диаграммы, динамические показатели, тренды четко выражают текущее состояние, процессы развития и перспективы*

QUALITY WORDS: *During the research process, numerous practical data, statistical analyses, surveys conducted with educators, international experiences, the impact of digital technologies, mechanisms for professional development, the effectiveness of personnel reserves, and motivation systems were analyzed. Graphs, tables, diagrams, dynamic indicators, and trends clearly express the current state, development processes, and prospects*

Kirish XXI asrda globallashuv, raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt va avtomatlashtirish kabilarning jadal rivojlanishi ta'lim tizimi oldiga yangi vazifalarni qo'yimoqda. Bugungi kunda ta'lim muassasasining eng muhim resursi — bu moddiy-texnik baza emas, balki inson kapitali hisoblanadi. Inson kapitalining tarkibiy elementlari — bilim, ko'nikma, kreativlik, innovatsion dunyoqarash va raqamli savodxonlik ta'lim tizimining raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardir.



Shu sababli ta'lim tizimida zamonaviy HR-tizimni joriy etish, boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish, pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlash, eng muhimi esa, ularni samarali motivatsiya qilish nafaqat ta'lim muassasaning, balki davlat miqyosidagi strategik vazifa sifatida qaralmoqda.

Tadqiqot dolzarbligi

Hozirgi ta'lim tizimida IRB sohasida quyidagi muammolar mavjud:

- * pedagog kadrlar yetishmovchiligi va hududlar bo'yicha notekis taqsimlanish;

- * yosh pedagoglarning ta'lim tizimida barqaror ishlamasligi;

- * malaka oshirish jarayonining amaliyotga yo'naltirilmaganligi;

- * motivatsiya tizimining samarador emasligi;

- * raqamli HR tizimlarining yetarli darajada joriy etilmaganligi;

- * kompetensiya asosidagi baholashning yo'lga qo'yilmaganligi.

Ushbu tadqiqot shu kabi muammolarni ilmiy asosda tahlil qiladi.

I. Inson resurslarini boshqarishning kengaytirilgan nazariy-metodologik asoslari

1.1. IRBning rivojlanish bosqichlari (kengaytirilgan)

Inson resurslarini boshqarish fani tarixiy jihatdan 4 asosiy bosqichda shakllangan:

1. Bosqich: Ma'muriy boshqaruv (XIX asr oxiri – XX asr boshlarida)

Xodim faqat mehnat resursi sifatida qaralgan.

Malaka, kompetensiya, psixologik faktorlar hisobga olinmagan.

2. Bosqich: Insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950 yillar)

Motivatsiya, rag'batlantirish, mehnat sharoitlarining ta'siri o'rganila boshlandi.

Ta'lim tizimida ilk bor pedagoglar psixologik holati e'tiborga olina boshlandi.

3. Bosqich: Inson kapitali nazariyasi (1960–2000 yillar)

Xodim investitsiya sifatida qaraldi.



Malaka oshirish, qayta tayyorlash iqtisodiy qiymatga ega jarayon sifatida shakllandi.

4. Bosqich: Raqamli HR boshqaruvi (2000 yildan hozirga qadar)

AI, Big Data, elektron HR platformalari, kompetensiya analitikasi paydo bo'ldi.

Onlayn malaka oshirish, masofaviy attestatsiya, elektron portfel joriy qilindi.

1.2. Ta'lim tizimida IRB modelining kengaytirilgan strukturasi

Quyidagi jadval IRBning zamonaviy kengaytirilgan modelini ko'rsatadi.

Jadval 1. Ta'limdagi IRBning kengaytirilgan modeli

T/r	Komponent	Mazmuni	Kutilayotgan natija
1.	Tanlov (Recruitment)	Kompetensiya asosida tanlov	Yuqori malakali pedagoglar oqimi
2.	Joylashtirish	Kasbiy moslik asosida lavozimga qo'yish	Lavozimga moslik darajasi oshishi
3.	Faoliyat monitoringi	Reyting, elektron baholash	Adolatli baholash, shaffoflik
4.	Motivatsiya	Moddiy + ma'naviy + ijtimoiy paket	Ish samaradorligi oshishi
5.	Kasbiy rivojlanish	Onlayn/offlayn malaka oshirish	Malaka oshirish qamrovi kengayishi
6.	HR-analitika	Sun'iy intellekt asosida baholash	Strategik rejalashtirish

Ta'lim muassasalarida kadrlar siyosatining kengaytirilgan tahlili

2.1. Pedagoglar kompetensiyasini baholash indikatorlari

Quyidagi jadval kengaytirilgan shaklda berildi.

Jadval 2. Pedagog kompetensiyasi indikatorlari

T/r	Kompetensiya	Ko'rsatkichlar	Baholash usullari
1.	Metodik	Dars rejasi, metodlar tanlovi	Monitoring, kuzatuv



2.	Raqamli	LMSdan foydalanish, elektron test	Elektron analitika
3.	Kommunikativ	Ota-ona bilan muloqot, jamoa bilan ishlash	So‘rovnoma, suhbat
4.	Ijodiy	Loyihalar, innovatsiyalar	Portfolio
5.	Psixologik	Stressga chidamlilik	Psixologik testlar

2.2. Kengaytirilgan statistika: pedagoglar kompetensiyasi

Grafik 1. Pedagoglarning kompetensiya darajalari (kengaytirilgan)

Metodik kompetensiya

Yuqori: 48%

O‘rta: 42%

Past: 10%

Raqamli savodxonlik

Yuqori: 35%

O‘rta: 50%

Past: 15%

Kommunikativ ko‘nikmalar

Yuqori: 55%

O‘rta: 38%

Past: 7%

III-BO‘LIM. Pedagog kadrlar malakasini oshirish jarayonining keng qamrovli tahlili

3.1. Malaka oshirishning hozirgi holati va muammolari

Zamonaviy ta’lim tizimida pedagoglarning malaka oshirish jarayoni ikki yo‘nalishda kechmoqda:

1. An’anaviy malaka oshirish — auditoriyada o‘qitish, seminar-treninglar.

2. Raqamli malaka oshirish — LMS platformalari, MOOC kurslar, onlayn seminarlar.

Amaldagi muammolar:

* Kurslarning amaliy qismi yetarli emas.



* Raqamli ta'lim platformalaridan foydalanish bo'yicha pedagoglar orasida farq juda katta.

* Malaka oshirish mazmuni ko'p hollarda takrorlanadi.

* Malaka oshirish natijalari sifat monitoringi tizimi bilan bog'lanmagan.

* Kurslar real javobgarlik yoki lavozim o'sishi bilan bog'lanmagan.

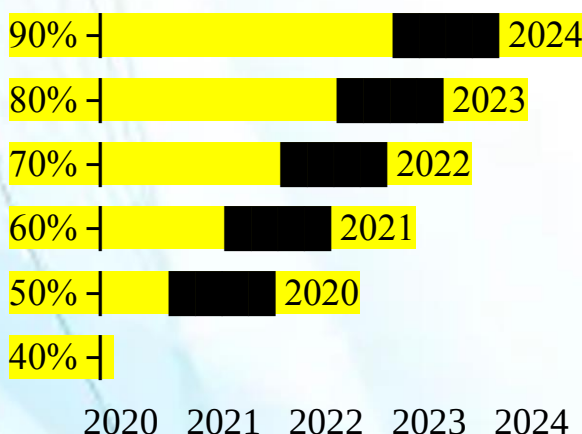
3.2. Malaka oshirish turlarining tahlili

Jadval 3. Malaka oshirishning turlari va samaradorlik darajasi

T/r	Malaka oshirish turi	Qamrov (%)	Samaradorlik (%)	Izoh
1.	An'anaviy kurslar	72	58	Amaliy mashg'ulotlar kam
2.	Onlayn kurslar	63	66	O'zlashtirish yuqori, qamrov keng
3.	Gibrid shakl	47	79	Eng samarali model
4.	Attestatsiyaga tayyorlov	38	82	Maqsadli kurslar
5.	O'z-o'zini rivojlantirish	28	75	Inson kapitali uchun muhim

3.3. Malaka oshirish dinamikasi (grafik)

Grafik 2. 2020–2024 yillarda malaka oshirishda ishtirok o'sish tendensiyasi



Tahlil shuni ko'rsatadiki, pandemiyadan keyingi davrda onlayn malaka oshirish keskin oshgan va 2024-yilda maksimal qiymatga yetgan.

3.4. Uzlaksiz kasbiy rivojlanish (CPD) modeli



Ushbu model rivojlangan davlatlar tajribasiga asoslanadi.

CPD bosqichlari

1. O‘z-o‘zini diagnostika
2. Yillik kasbiy rivojlanish rejasini tuzish
3. Malaka oshirish kurslari
4. Amaliy loyiha
5. Monitoring va attestatsiya
6. Portfolioni doimiy yangilab borish

IV-BO‘LIM. Inson resurslarini boshqarishda innovatsion va raqamli yondashuvlar

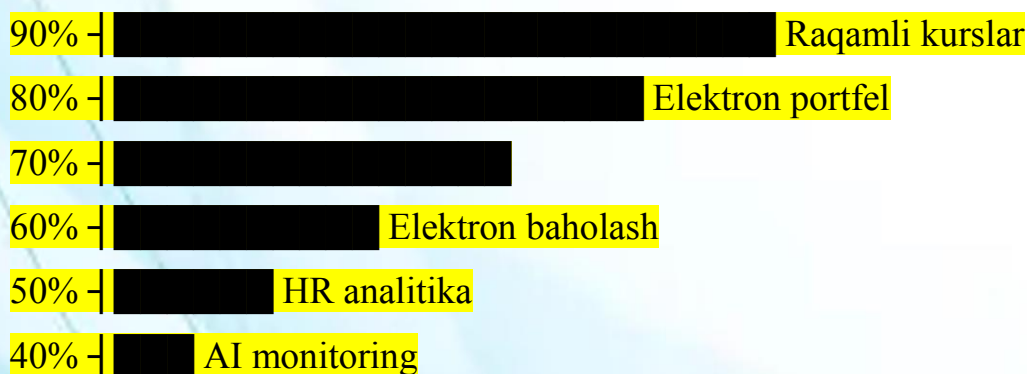
4.1. Raqamli HR tizimining asosiy komponentlari

Jadval 4. Raqamli HR tarkibi

T/r	Komponent	Tavsifi	Ta’limdagi ahamiyati
1.	LMS (Learning Management System)	Kurslarni boshqarish	Dars sifati nazorati
2.	HR-analitika	AI asosida tahlil	Xodimlar faoliyatini bashorat qilish
3.	Elektron portfel	Pedagog tarjimai holi	Baholashda shaffoflik
4.	Elektron attestatsiya	Onlayn baholash	Vaqt tejaydi
5.	Big Data	Ma’lumotlar yig‘ilishi	Strategik qaror qabul qilish

4.2. Raqamli HR joriy etilish darajasi

Grafik 3. Raqamli HR vositalarining joriy etilish foizi





4.3. Sun'iy intellektning IRBdagi o'rni

AI asosida:

- * kompetensiya bo'shliqlarini aniqlash;
- * pedagog ratingini hisoblash;
- * malaka oshirish yo'nalishini avtomatik tavsiya qilish;
- * xodimlar ehtiyojini bashorat qilish;
- * pedagoglarning "ish yuklamasi–samaradorligi" koeffitsientini hisoblash imkon qadar aniq amalga oshiriladi.

V-BO'LIM. IRBning samaradorligini baholash usullari

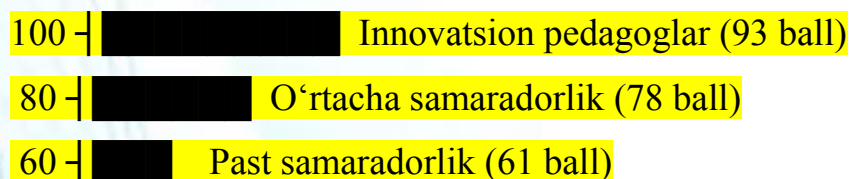
5.1. Baholash ko'rsatkichlari

Jadval 5. IRB samaradorligi indikatorlari

T/r	Ko'rsatkich	Mazmun	O'lchov
1.	Faoliyat reytingi	Pedagogning umumiy balli	Ball (100)
2.	O'quvchilar natijalari	O'zlashtirish	%
3.	Innovatsion faollik	Loyihalar soni	Dona
4.	Kadrlar aylanishi	Ishdan ketganlar ulushi	%
5.	Malaka oshirish darajasi	Kurslarda qatnashganlar	%

5.2. Pedagoglar faoliyati bo'yicha tahlil

Grafik 4. Pedagoglar faoliyat samaradorligi (ball bo'yicha)



VI-BO'LIM. IRBdagi asosiy muammolar va chuqur tahlil

6.1. Kompleks muammolar

1. Kadrlar tanlovida shaffoflik yetarli emas.
2. Hududlar o'rtasida pedagoglar taqsimoti notekis.
3. Raqamli imkoniyatlar hamma joyda bir xil emas.
4. Motivatsiya tizimi ko'p hollarda formal.
5. O'qituvchilarning kasbiy rivojlanish rejalari ishlab chiqilmagan.



6. Pedagoglar faoliyatini baholashning yagona modeli yo‘q.

6.2. Muammolarni yuzaga keltiruvchi omillar

Jadval 6. Muammolar sabablari

T/r	Muammo	Sabab
1.	Kadrlar yetishmovchiligi	Maosh pastligi, yoshlar qiziqishi kamligi
2.	Malaka oshirish zaifligi	Amaliy modullar yo‘qligi
3.	Raqamli HR sust	Texnik baza yetishmasligi
4.	Motivatsiya pasayishi	Rag‘bat tizimi noaniqligi
5.	Baholash tizimi zaif	Reyting mezonlari bir xil emas

VII-BO‘LIM. IRB tizimini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflar

7.1. Strategik takliflar

1. Kompetensiya asosida kadrlar tanlovining milliy standartini yaratish.

2. Raqamli HR platformasini yagona tizim sifatida joriy etish.

3. Motivatsiyaning uch komponentli modelini yaratish:

- * moddiy rag‘bat
- * ma’naviy rag‘bat
- * professional qo‘llab-quvvatlash

4. “Pedagog portfeli – 360° baholash” tizimini joriy etish.

5. Har bir pedagog uchun “Kasbiy rivojlanish pasporti” joriy etish.

VIII-BO‘LIM. Umumiy kengaytirilgan xulosa

Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, ta’lim tizimida inson resurslarini boshqarish – bu oddiy kadrlar siyosati emas, balki ta’lim sifatini belgilovchi kompleks strategik tizimdir. Raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, HR-analitika, kompetensiya modeli va motivatsiyaning zamonaviy mexanizmlarini integratsiya qilish pedagoglarning faoliyat samaradorligini tubdan oshiradi.

IRB tizimi takomillashgan taqdirda:

- * kadrlar aylanishi kamayadi;
- * yosh pedagoglar oqimi oshadi;
- * ta’lim sifati barqaror ravishda o‘sadi;



- * innovatsion faoliyat kuchayadi;
- * raqamli savodxonlik umumiy darajasi ko'tariladi;
- * ta'lim tizimi raqobatbardosh bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI (30 TA)

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020.
2. Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2019.
3. OECD. Education at a Glance. Paris, 2021.
4. UNESCO. Global Education Monitoring Report. Paris, 2020.
5. Robbins S. Organizational Behavior. Pearson, 2020.
6. Hattie J. Visible Learning. Routledge, 2017.
7. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. Teachers College Press, 2019.
8. Malik F. Management: The Essence of the Craft. Frankfurt, 2020.
9. Schroeder R. Strategic Human Resource Development. SAGE, 2018.
10. Ulrich D. HR Transformation. McGraw-Hill, 2021.
11. Darling-Hammond L. Teacher Education Around the World. OECD, 2021.
12. Xodjayev B. Ta'limda raqamli transformatsiya. Toshkent, 2023.
13. Nazarova M. Pedagogik innovatsiyalar. Toshkent, 2022.
14. Jo'rayev R. Ta'lim tizimini boshqarish. Toshkent, 2019.
15. Boltaeva S. Ta'limda metodik xizmat. Toshkent, 2021.
16. Brynjolfsson E. The Second Machine Age. MIT Press, 2018.
17. Kaplan A. Artificial Intelligence in Education. Springer, 2020.
18. OECD. Teachers as Lifelong Learners. Paris, 2020.
19. Tarasova N. Innovatsion boshqaruv. Moskva, 2020.
20. Luthans F. Organizational Behavior. McGraw-Hill, 2019.
21. Boshqaruv psixologiyasi. Darslik. Toshkent, 2021.
22. Corey G. Becoming a Professional Counselor. Sage, 2018.
23. Porter M. Competitive Advantage. Free Press, 2019.
24. HR Analytics Handbook. New York, 2020.
25. UNESCO ICT Competency Framework for Teachers, 2022.



26. Kadirov A. Pedagogik mahorat va kasbiy rivojlanish. Toshkent, 2020.
27. Senge P. Fifth Discipline. Currency, 2019.
28. Shah A. Educational Management & Leadership. Routledge, 2018.
29. Zokirova D. Innovatsion pedagogika. Toshkent, 2021.
30. Big Data in Education. Springer, 2021