

## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH TUSHUNCHASINING ILMIIY NAZARIY TAHLILI

**Maraimova Muxtabar Pulatovna,**

*Maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish institutining mustaqil tadqiqotchisi*

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish tushunchasining ilmiy-nazariy asoslari tahlil qilinadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi maktabgacha ta'lim tizimidagi inson resurslarini boshqarishning mohiyati, tarkibiy elementlari va o'ziga xos xususiyatlarini aniqlashdan iborat. Maqolada mavzuga oid mahalliy va xorijiy adabiyotlar tizimli ravishda o'rganilib, inson resurslarini boshqarishning turli yondashuvlari qiyosiy tahlil qilingan. Shuningdek, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida kadrlarni tanlash, moslashtirish, rag'batlantirish va kasbiy rivojlantirish jarayonlarining o'ziga xos jihatlari ochib berilgan. Tadqiqot natijasida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqarishning modeli taklif etilgan bo'lib, unda boshqaruvning pedagogik, psixologik va tashkiliy-metodik jihatlari uyg'unlashtirilgan. Maqola materiallaridan maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlari, pedagog kadrlar va ushbu sohadagi mutaxassislar amaliy faoliyatlarida foydalanishlari mumkin.

**Kalit so'zlar:** inson resurslarini boshqarish, maktabgacha ta'lim, kadrlar boshqaruvi, pedagogik xodimlar, kasbiy rivojlanish, motivatsiya.

**Аннотация.** В данной статье анализируются научно-теоретические основы управления человеческими ресурсами в дошкольных образовательных организациях. Основная цель исследования — определить сущность, структурные элементы и особенности управления человеческими ресурсами в системе дошкольного образования. В статье систематически изучена отечественная и зарубежная литература по теме, проведен сравнительный анализ различных подходов к управлению человеческими ресурсами. Также раскрыты особенности процессов подбора, адаптации, стимулирования и профессионального развития кадров в дошкольных образовательных учреждениях. По результатам исследования предложена концептуальная модель управления человеческими ресурсами в дошкольных образовательных организациях, объединяющая педагогические, психологические и организационно-методические аспекты управления. Материалы статьи могут быть использованы руководителями дошкольных образовательных организаций, педагогическими кадрами и специалистами данной сферы в практической деятельности.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, дошкольное образование, управление персоналом, педагогические кадры, профессиональное развитие, мотивация.

**Abstract.** This article analyzes the scientific and theoretical foundations of human resource management in preschool educational organizations. The main purpose of the study is to determine the essence, structural elements, and specific features of human resource management in the preschool education system. The article systematically reviews local and foreign literature on the topic and provides a comparative analysis of various approaches to human resource management. It also highlights the specific aspects of recruitment, adaptation, motivation, and professional development processes in preschool educational institutions. As a result of the research, a conceptual model of human resource management in preschool educational organizations is proposed, which integrates pedagogical, psychological, and organizational-methodological aspects of management. The materials of the article can be used by heads of preschool educational organizations, teaching staff, and specialists in this field in their practical activities.

**Keywords:** human resource management, preschool education, personnel management, teaching staff, professional development, motivation.

**Kirish.** Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida direktorlarning inson resurslarini boshqarish masalasi strategik ahamiyatga ega bo'lib, pedagog xodimlarning kasbiy va shaxsiy salohiyatini aniqlash, rivojlantirish, rag'batlantirish va samarali ishlatish jarayonini o'z ichiga oladi. Nazariy nuqtayi nazardan, u strategik boshqaruv, inson resurslarini boshqarish va pedagogik tizim nazariyalari bilan bog'liq bo'lib, direktorning operativ va strategik faoliyati orqali amalga oshiriladi.

Inson resurslarini boshqarish maktabgacha ta'lim tashkilotida pedagogik va ma'muriy kadrlarning professional salohiyatini strategik maqsadlar yo'nalishida izchil ravishda rivojlantirish, rag'batlantirish va samarali yo'naltirishga qaratilgan integratsiyalangan tizimli jarayon sifatida talqin etiladi. Bu tushunchaning o'ziga xos jihati shundaki, u an'anaviy boshqaruvdan farqli ravishda tashkilotning uzoq muddatli pedagogik va tashkiliy rivojlanishiga xizmat qiladi, bolalarning sifatli ta'lim va tarbiya olishi va har tomonlama rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan.

**Muammoning dolzarbligi.** Xozirgi kunda maktabgacha ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, xususan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024 - yil 30 - sentyabr PF - 152-sonli "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmon, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoridan tahliliy yondashuv asosida samarali boshqaruvni talab qilmoqda. Bundan maqsadi "maktabgacha ta'lim va umumiy o'rta ta'limning uzluksizligi va uzviyligini ta'minlash, maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish, sohada faoliyat yuritayotgan xususiy sektor vakillarini rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash, ta'lim jarayoniga innovatsiyalarni, ilg'or pedagogik va raqamli texnologiyalarni keng joriy etish".

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 18-dekabr 848-son "Maktabgacha ta'lim tizimini raqamlashtirish va maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori orqali joriy etilayotgan "Bolalar bog'chasi" axborot tizimi direktorga xodimlar faoliyatini baholash, KPI asosida samaradorlikni o'lchash, moliyaviy va pedagogik jarayonlarni monitoring qilish imkoniyatini beradi. Bu esa inson resurslarini boshqarish jarayonining texnologik yondashuv bilan mustahkamlanishini ta'minlaydi.

Bundan tashqari, pedagoglar uchun tashkil etilgan malaka oshirish kurslari (kamida 100 soat) va rahbarlar uchun menejerlik kurslari (kamida 144 soat) xodimlarning professional kompetensiyalarini oshirish, ularni innovatsion pedagogik va raqamli texnologiyalar bilan ishlashga tayyorlashga xizmat qiladi. Bu yondashuv inson resurslarini boshqarish jarayonini natijaviy va barqaror professional o'sish mexanizmiga aylantiradi.

Bizningcha, zamonaviy maktabgacha ta'lim tashkilotida direktorning boshqaruv kompetensiyalari inson resurslarini boshqarish jarayonini tizimli va maqsadli boshqarish, xodimlarning malakasini muntazam oshirish va samaradorlikni nazorat qilish, shuningdek,

raqamli platformalar orqali boshqaruv qarorlarini optimallashtirish bilan bevosita bogʻliqdir. Bunday yondashuv pedagogik jamoaning barqaror hamkorlik muhitini shakllantiradi, innovatsion pedagogik amaliyotni jalb etadi va maktabgacha taʼlim sifatini xalqaro standartlarga yaqinlashtiradi.

Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 13-mayda 391-son “Maktabgacha taʼlim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari toʻgʻrisida”gi qarorida qayd etilishicha, “maktabgacha taʼlim tizimini yanada takomillashtirish, sogʻlom, faol, toʻlaqonli, jamiyatga moslashgan bola shaxsini shakllantirish, oʻsishida turli nuqsonlari boʻlgan bolalarni, shuningdek reabilitatsiya qilish va sogʻlomlashtirishga muhtoj bolalarni oʻqitish, tarbiyalash va integratsiya qilish uchun qulay muhit yaratish maqsad qilingan”.

Oʻzbekiston sharoitida Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 27-avgustdagi 531-sonli qarori asosida direktor lavozimiga nomzodlar menejerlik kurslarida tayyorlanadi va sertifikat olishadi, bu esa lavozimga tayinlash jarayonini shaffof, professional kompetensiyaga asoslangan tizimga aylantiradi. Mazkur yondashuv pedagogik rahbarlarni nafaqat boshqaruv, balki inson resurslarini boshqarish kompetensiyalarini tizimli shakllantirishga ham yoʻnaltiradi. Meʼyoriy huquqiy hujjatlari insonresurslarini boshqarishda shaffof boshqarish, innovatsion pedagogik texnologiyalarni joriy etish va raqamlashtirish orqali mustahkamlashni maqsad qilgan boʻlib, bu jarayonni nafaqat amaliy, balki nazariy asos bilan ham qoʻllab-quvvatlaydi. Demak, inson resurslarini boshqarish jarayoni maktabgacha taʼlim sifatini oshirish, bolalarning kompleks rivojlanishini qoʻllab-quvvatlash va Oʻzbekiston Respublikasi davlat siyosatidagi ustuvor yoʻnalishlarni amalga oshirishda strategik ahamiyatga ega.

Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-maydagi PQ-4312-son “Oʻzbekiston Respublikasi maktabgacha taʼlim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash toʻgʻrisida”gi qarorida xalqaro talablarga javob beradigan yagona koʻp darajali uzluksiz taʼlim tizimini yaratishda kadrlarni shaffof tanlov asosida tanlashning yangi mexanizmlarini joriy etish, oʻzlariga yuklatilgan xizmat vazifalarini eng yuqori professional darajada bajara oladigan, yuqori intellektual qobiliyat va axloqiy xislatlarga, chuqur kasbiy bilimlarga ega eng malakali xodimlarni saralab olishda raqobat muhitini taʼminlaydigan mutlaqo yangi yondashuvlarni joriy etish dolzarb vazifa sifatida belgilab qoʻyilgan.

Mazkur huquqiy normalar va texnologik yechimlar inson resurslarini boshqarish jarayonining nazariy tamoyillarini amaliy jihatdan qoʻllab-quvvatlaydi. Masalan, “Bolalar bogʻchasi” axborot tizimi nafaqat xodimlar faoliyatini monitoring qilish imkoniyatini beradi, balki strategik boshqaruvning nazariy tamoyili boʻlgan maʼlumotga asoslangan qaror qabul qilishni amalga oshiradi. Shunga oʻxshash tarzda, malaka oshirish kurslari

faqatgina pedagogik ko'nikmalarni oshirish bilan cheklanmay, balki kadrlarning strategik qobiliyatlarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotida inson resurslarini boshqarish – bu nafaqat kadrlar soni va ularning mehnat shartlarini boshqarishni, balki tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun pedagogik xodimlarning salohiyatini to'liq va samarali namoyon qilishga yo'naltirilgan kompleks tizimdir.

**Mavzu bo'yicha adabiyotlar tahlili.** Ushbu tadqiqotda inson resurslarini boshqarish tushunchasini o'rganishning metodologik asoslari sifatida tizimli, tahliliy va qiyosiy yondashuvlar qo'llanildi. Tizimli yondashuv inson resurslarini butun boshqaruv tizimining integratsiyalangan qismi sifatida ko'rib chiqishga, tahliliy yondashuv uning turli komponentlari o'rtasidagi bog'liqliklarni aniqlashga, qiyosiy yondashuv esa xalqaro va mahalliy tajribalarni o'rganishga imkon berdi.

Shu bilan birga, H.Umarovanning tadqiqotlarida inson resurslarini boshqarish bilan bevosita bog'liq holda, quyidagi yo'nalishlar orqali bu sohaga o'zaro ta'sir etuvchi muhim jihatlar ajratilgan: kadrlarni uzluksiz malakasini oshirish tizimining zarurligi, KPI asosida natijaviy baholash va rag'batlantirish mexanizmlarining ahamiyati, strategik sheriklik va adaptiv boshqaruvda xodimlarning faol ishtirokini ta'minlash hamda raqamli platformalar orqali boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish va tahlil qilish.

N.Sh.Abdullayeva ta'kidlaganidek, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish tizimi zamonaviy usullarni tatbiq etish orqali kadrlarga bilim va ko'nikmalarni yetkazish, ularning kasbiy kompetensiyalarini oshirish hamda yosh avlodni ijtimoiy va iqtisodiy talablar nuqtayi nazaridan tayyorlashni ta'minlaydi”.

“Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida klaster tizimini joriy etish natijasida malakaviy xodimlarga, axborotlarga va muassasalariga to'g'ridan-to'g'ri bog'lanishlari sababli maktabgacha ta'lim samaradorligini oshirishga imkoniyatlar yaratiladi”. Shuningdek, muallifning fikricha, inson resurslarini samarali boshqarish orqali maktabgacha ta'lim tashkiloti nafaqat o'z faoliyatini optimallashtiradi, balki jamiyatning ijtimoiy va iqtisodiy ehtiyojlarini qondirishga ham hissa qo'shadi. Bu esa pedagog-psixologik jihatdan uyg'un muhit yaratish, tarbiyachilarni rag'batlantirish va ularning kasbiy o'sishini ta'minlashga yordam beradi.

Inson resurslarini boshqarish tushunchasi maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatida alohida ahamiyat kasb etadi, sababi maktabgacha ta'lim tashkilotlarda ta'lim sifati bevosita pedagog va xodimlarning kasbiy salohiyati, motivatsiyasi hamda boshqaruv tizimi samaradorligiga bog'liq.

A. Norboyevning fikricha, “inson resurslarini boshqarish tashkilotda faoliyat yuritayotgan xodimlarni yollash, boshqarish va rivojlantirishga qaratilgan kompleks tizim bo'lib, inson faoliyatiga ta'sir etuvchi barcha jarayonlar va dasturlar mazkur tizim doirasida amalga oshiriladi”. Muallif xodimlarni tashkilotning asosiy aktivlari sifatida

baholab, ularni “inson kapitali” deb e’tirof etadi hamda inson kapitalining rivojlanishi tashkilot samaradorligiga bevosita ta’sir ko’rsatishini ta’kidlaydi”.

Sh.N.Qosimova maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktorlarining mehnat salohiyatini psixofiziologik va professional-malaka komponentlari orqali tahlil qiladi. Tadqiqot muallifi ta’kidlaganidek, psixofiziologik komponent, ya’ni shaxsiy xususiyatlar, ijodkorlik, tashabbuskorlik va faoliyatga qiziqish rahbarning zamonaviy davr sharoitida moslashuvchanligi va innovatsion yondashuvini belgilaydi. Shu bilan birga, professional-malaka komponenti doimiy o’rganish va malaka oshirishni talab qiladi, bu esa rahbarlarning xalqaro “Horizon europe” va “Erasmus+” kabi dasturlar talablariga moslashuvini ta’minlaydi. Muallif shuningdek, “direktorlarning ta’lim darajasi, ish tajribasi va professional mobiliteti ularning mehnat salohiyatining muhim qismi ekanligini ta’kidlaydi, bu esa inson resurslarini boshqarish tizimida strategik qarorlar qabul qilish va xodimlarning professional rivojlanishini samarali yo’l oltirish imkonini beradi”.

A. Usmonova, “Inson resurslarini boshqarish — tashkilotda xodimlaridan foydalanishni ta’minlash, ya’ni ish beruvchining o’z mahoratlaridan maksimal daromad olishlari va xodimlar o’z ishlaridan maksimal darajada moddiy hamda psixologik qoniqish olishlarini ta’minlashdan iborat. Bu inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifalaridan biridir va u tashkilot samaradorligi uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

**Tadqiqot usullari.** Bizning nuqtai nazarimizda, maktabgacha ta’limda inson resurslarini boshqarish tizimi faqat ma’muriy boshqaruv vositasi sifatida emas, balki pedagogik jarayonlarning sifatini oshirish va har bir xodimning professional o’sishini ta’minlovchi strategik platforma sifatida qaralishi lozim. Bu yondashuv nafaqat xodimlarning malaka darajasini oshiradi, balki bolalarning rivojlanishida ijobiy ta’sir ko’rsatadi, natijada tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi.

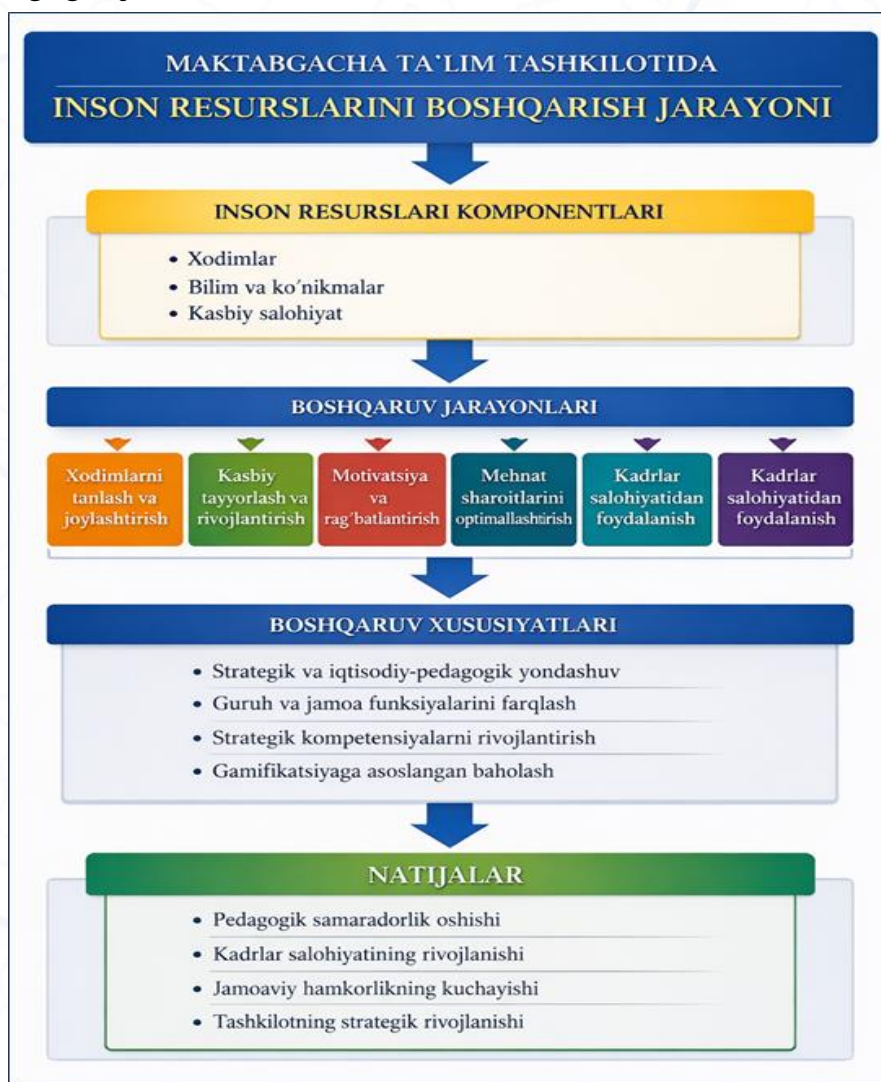
Ushbu yondashuv nazariy tahlillarga asoslanib, inson resurslarini boshqarishga oid mualliflik ta’rifini aniqlash uchun asos yaratadi.

**Mualliflik ta’rifi.** *Inson resurslarini boshqarish* - bu tashkilotda xodimlarning professional salohiyatini tizimli aniqlash, rivojlantirish, rag’batlantirish va samarali yo’l oltirish orqali tashkilotning strategik maqsadlariga erishishni ta’minlovchi integratsiyalangan boshqaruv jarayonidir. Ushbu ta’rifga ko’ra, inson resurslarini boshqarish nafaqat xodimlarni ma’muriy jihatdan boshqarish, balki ularning malaka va motivatsiyasini oshirish, jamoaviy samaradorlikni ta’minlash hamda pedagogik jarayon sifatini yuqori darajada saqlashga qaratilgan strategik mexanizm sifatida tushuniladi.

**Natijalar.** Shuni alohida ta’kidlash lozimki, inson resurslari – bu tashkilotning inson kapitali bo’lib, u nafaqat ishchi kuchni, balki tashkilotning eng qimmat va strategik aktivini ifodalaydi. Zamonaviy iqtisodiyotda inson resurslari moliyaviy resurslar yoki moddiy aktivlardan ham muhimroq hisoblanadi, chunki ular tashkilotning raqobatbardoshligini va innovatsion qobiliyatini belgilaydi.

## Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslari boshqarish jarayoni.

Mualliflik nuqtai nazaridan aytish mumkinki, inson resurslarini boshqarish quyidagi xususiyatlarga ega: **Strategik va iqtisodiy-pedagogik asoslangan yondashuv** — kadrlar resurslari va ularning ta'lim sifatiga qo'shgan hissasi o'rganilib, boshqaruv qarorlari iqtisodiy va pedagogik jihatdan asoslanadi.



**Guruh va jamoa funksiyalarini farqlash** — guruh rasmiy lavozim va vazifa bo'yicha birlik bo'lsa, jamoa o'zaro hamkorlik va umumiy pedagogik maqsadga yo'naltirilgan barqaror tizimdir. **Strategik kompetensiyalarni rivojlantirish** — direktorning xodimlarni tanlash, joylashtirish va motivatsiya qilish ko'nikmalari tizimli ravishda shakllantiriladi. **Gamifikatsiyaga asoslangan baholash** — xodimlarning professional rivojlanishi va jamoaviy samaradorligi resurslardan oqilona foydalanish va rag'batlantirish orqali baholanadi.

Ushbu jarayonda maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inson resurslarini boshqaruvchi asosiy komponentlar – xodimlar, ularning bilim va ko'nikmalari hamda salohiyati – va ularni boshqarish jarayonlari o'rtasidagi bog'liqlikni ifodalaydi. Ushbu jarayon xodimlarni yollash, tayyorlash va motivatsiyalash, mehnat sharoitlarini optimallashtirish hamda

kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish orqali tashkilotning strategik maqsadlariga erishish mexanizmi ko'rsatilgan. Shu tarzda, inson resurslarini boshqarish pedagogik samaradorlikni oshirish va tashkilotning inson kapitalini rivojlantirishning asosiy vositasi sifatida namoyon bo'ladi.

Xulosa qilib aytganda, maktabgacha ta'lim tashkilotida inson resurslarini boshqarish tushunchasi pedagogik jarayonning sifatini ta'minlashga yo'naltirilgan strategik va tizimli boshqaruv faoliyati sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha kadrlarni tanlash, joylashtirish, rivojlantirish, baholash va rag'batlantirish jarayonlarini o'zaro uzviy bog'liq holda tashkil etishni, shuningdek, inson salohiyatini ta'lim sifati va tashkilot rivojlanishining asosiy omili sifatida e'tirof etishni nazarda tutadi. Inson resurslarini boshqarish maktabgacha ta'lim tashkilotida nafaqat ma'muriy vazifa, balki pedagogik samaradorlik, jamoaviy barqarorlik va strategik rivojlanishni ta'minlovchi muhim mexanizm sifatida qaraladi.

#### Foydalanilgan adaboyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 30-sentyabrdagi PF-152-sonli "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" Farmoni.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 18-dekabr 848-son "Maktabgacha ta'lim tizimini raqamlashtirish va maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 13-maydagi 391-son "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori
4. Abdullaeva, N. Sh. (2021). Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatiga klaster tizimini joriy etishning nazariy-metodologik asoslari. *Образование и инновационные исследования [Education and Innovative Research]*, 2021(№4). ISSN 2181-1717 (E). DOI:10.53885/edinres.2021.72.73.011.
5. Norboyev, A. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. Samarqand: Samarqand davlat universiteti nashriyoti.
6. Nuriddinova Q. S. Ta'lim tashkiloti rahbarlarining mehnat salohiyati komponentlari // *Central Asian Journal of Education and Innovation*. – 2024. – T. 3. – №. 9. – С. 66-68.
7. Usmonova, A. (2025). Inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlar va uni tatbiq etish usullari. *Modern Science and Research*, 4(6), 1034–1042.