



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA  
VA MAKTAB  
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston  
Milliy Pedagogika  
Universiteti



№4(5)  
2026

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

# M

# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 310 sahifa,  
27-aprel, 2026-yil.

## **BOSH MUHARRIR:**

Karimova E'zoza Gapijanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

## **BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:**

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

## **TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI**

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik  
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik  
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor  
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor  
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor  
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)  
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)  
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)  
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)  
Wookyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)  
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)  
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent  
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor  
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor  
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor  
Doniyorov S. M. – “Yangi O'zbekiston” va “Pravda Vostoka” gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (PhD)  
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Mirzayeva F. O. – pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent  
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti  
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor  
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)  
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent  
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent  
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori  
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari  
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

**Muassis:** “Tadbirkor va ishbilarmon” MChJ

**Hamkorlarimiz:** O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

**EDITOR-IN-CHIEF:**

Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:**

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

**EDITORIAL BOARD MEMBERS:**

*Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician*

*Shoumarov G. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician*

*Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor*

*Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Shermuhhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor*

*Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)*

*Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)*

*Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)*

*Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)*

*Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)*

*Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)*

*Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor*

*Abdullayeva N. Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor*

*Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor*

*Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)*

*Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor*

*Mirzayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor*

*Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor*

*Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor*

*Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service*

*Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor*

*Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)*

*Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor*

*Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor*

*Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor*

*Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics*

*Ashurov R. R. – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor*

*Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region*

*Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun*

*Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences*

*Vakhobov Anvar Abdusattor oglu – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

“Maktabgacha va maktab ta'limi” jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta'limi”  
jurnali

26.09.2023-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti  
Administratsiyasi huzuridagi Axborot  
va ommaviy kommunikatsiyalar  
agentligi tomonidan **№C-5669363**  
reyestr raqami tartibi bo'yicha  
ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

# MUNDARIJA

Формирование здоровьесберегающей образовательной среды в начальной школе в условиях инклюзии.....	10
<b>Тургунова Нилуфар Абдусаломовна</b>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida tez va aniq hisoblash ko'nikmalarini rivojlantirishning pedagogik-psixologik xususiyatlari .....	16
<b>Dehqonova Maxliyoxon Shuhratjon, Musinjonova Dildoraxon Mahmudjon</b>	
Научно-педагогический анализ методов математического моделирования: численные и аналитические подходы в обучении студентов .....	19
<b>Мусурмонова Маъмура Оман кизи, Жураева Феруза Бахтиёр кизи, Сарсенбаева Мархабо Шадибековна</b>	
Inklyuziv ta'lim sharoitida boshlang'ich sinf o'quvchilarining ijtimoiy moslashuvini rivojlantirish texnologiyasi.....	26
<b>Turdimurodova Muazzam Muzaffarbek qizi</b>	
M. Tvenning "Tom Soyerning boshidan kechirganlari" romanida bolalar obrazining tasviri masalasi .....	29
<b>Sattarov Farrux Nuridinovich</b>	
Pedagogik dasturiy vositalar yordamida dars sifatini oshirish .....	35
<b>D. K. Ibadullayev</b>	
Maktabgacha katta yoshdagi bolalarning kasbga qiziqishlarini rivojlantirishning ijtimoiy-pedagogik zaruriyati .....	41
<b>Isabekova Dilafruz Shermirzayevna</b>	
Молодёжь Узбекистана в системе политических процессов.....	46
<b>Юсупова Элеонора Фердинандовна</b>	
Математика o'qitishda zamonaviy yondashuvlar: vaziyatli tahlil va amaliy samaradorlik .....	51
<b>Matyaqubova Nazira Hikmat qizi</b>	
Bo'lajak o'qituvchilarning pedagogik mahoratini sun'iy intellekt texnologiyalari asosida rivojlantirishning metodik modeli.....	54
<b>Choriyev Olmosbek Baxriddin o'g'li</b>	
Fan va tilni integratsiyalashgan holda o'qitish (CLIL) .....	60
<b>M. D. Boynazarova</b>	
Оптимизация показателей сердечного цикла у спортсменов при хроническом физическом перенапряжении посредством фармакологической поддержки .....	63
<b>Нормуратов Абдулла Саппарович</b>	
Chidamlilikka yo'naltirilgan sport turlarida uglevod va energiya almashinuvini farmakologik korreksiyasi....	67
<b>Normuratov Abdulla Sapparovich</b>	
O'quvchilarga dutor ijrochiligini o'rgatishning pedagogik yondashuvlari .....	70
<b>Sa'dullayev Og'abek Abdurashid o'g'li, Nazirullayeva Nodira Akmal qizi</b>	
Bolalar musiqa va san'at maktablarida individual va jamoa mashg'ulotlarini tashkil etish mexanizmlari (cholg'u ijrochiligi misolida).....	74
<b>Omonova Charos Baxodir qizi</b>	
Bo'lajak maktabgacha ta'lim tarbiyachilarining o'quv-biluv faoliyatini motivatsiyalashda interfaol metodlardan foydalanish.....	79
<b>Saidova Zulfizar Norbobo qizi</b>	
O'qituvchining kognitiv egizagi (Digital Twin): sun'iy intellekt yordamida individual pedagogik uslubni modellashtirish.....	83
<b>Kuchkarova Feruza Qambaraliyevna</b>	
Abdusamad Boboxo'jayev rahbarligida tarix va arxeologiya institutining rivoji: 1964-yilgi arxiv hujjati misolida .....	91
<b>Abdullayev Botir Jabbor o'g'li</b>	
Maktab o'quvchilarining musiqiy idrokni shakllantirishning ijtimoiy va didaktik zarurati.....	93
<b>Abdumannan Maxammatov</b>	



“Bo'lajak boshlang'ich sinf o'qituvchilarida kalokagatiyani rivojlantirishning KAMOL modeli asosidagi pedagogik texnologiyasi” .....	97
<i>Abdurahmonova Dilorom Jovliyevna</i>	
Morphological Structure and Word Formation of Ecotourism Terminology: A Cross-Linguistic Analysis With Reference to the Uzbek Language.....	104
<i>Absamatova Charos</i>	
Fizika fanini o'tmda o'qitishda masalalar yechishning ilmiy-metodik ahamiyati .....	107
<i>Akmal Mustafoyev Isaqulovich, Munajat Mustafoyeva Oltibekovna</i>	
Kasbiy yo'naltirilgan ingliz tili darolarida metakognitiv strategiyalar asosida akademik nutqni rivojlantirish ..	111
<i>Allamuratov G'ofur Ashurovich</i>	
Maktabgacha ta'limda bolalarning mayda qo'l motorikasini rivojlantirish metodikasi .....	116
<i>Amanova Albina Dexqon qizi</i>	
Psychological Approaches in Teaching English in Preschool Education and their Effectiveness .....	120
<i>Berdiqulova Zamira Albertovna</i>	
The Role of Family, Education, and Community Systems in Shaping Individual Psychological Well-Being .	124
<i>Diibar Abdullayeva Ubaydullayevna, Iroda Panjiyeva Khayitovna</i>	
Nomoddiy madaniy merosning talaba-yoshlarni yuksak ma'naviyatli shaxs sifatida tarbiyalashdagi ahamiyati .....	127
<i>Erboyev Suxrob Abdusalomovich</i>	
Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimidan foydalanishning nazariy asoslari .....	131
<i>Gulmira Jumanova</i>	
Maktabgacha yoshdagi bolalar nutqini o'stirishda badiiy adabiyotning dolzarbligi .....	135
<i>Hasanova X. Z.</i>	
Gospital ta'lim sharoitida ona tili fanini o'qitishda raqamli texnologiyalardan foydalanish samaradorligi .....	139
<i>Hikmatov Bobobek Saydulloyevich</i>	
ASB bo'lgan bolalarda sensor buzilishlarning kognitiv va ijtimoiy rivojlanishga ta'siri .....	142
<i>Isaxanova Oybarchin Abduraxim qizi</i>	
Maktabgacha ta'limda kommunikativ faoliyat samaradorligining pedagogik mexanizmlari .....	146
<i>Maxmutazimova Yulduz Raxmatovna</i>	
David haykali ko'z bo'lagining qalamtasvirini bajarish usullari.....	149
<i>Mo'minov Baxtiyor Karamatovich</i>	
Ta'limda fanlararo integratsiyadan foydalanishning pedagogik va psixologik asoslari .....	154
<i>Oblakulova Nodira Abduvali qizi</i>	
Ellipslarni tasviriy san'at va muhandislik grafikasida yasash metodikasi.....	160
<i>Sheraliyev Sanjarbek Karimberdiyevich</i>	
Kommunikativ strategiyaning yuzaga kelish omillari .....	170
<i>Normaxmatova Feruza Ruziboyevna</i>	
Umumta'lim maktab musiqa madaniyati darolarida raqamli texnologiyalardan foydalanish muammo va yechimlari .....	174
<i>O'rishboyeva Xumora O'rol qizi</i>	
Maktabda jismoniy tarbiya darolarida futbol elementlaridan foydalanib 10-11 yoshli bolalarda tezkor-kuch qobiliyatlarini rivojlantirish uslubiyati .....	177
<i>Qurbonbayeva Maftuna G'ayrat qizi</i>	
Maktabda darsdan tashqari futbol to'garaklarida o'quvchilarning tezkor-kuch qobiliyatlarini takomillashtirish .....	182
<i>Ro'ziboyeva Fotima Quدرات qizi</i>	
Matn ustida ishlash samaradorligini baholash mezonlari .....	187
<i>Sadarova Nilufar</i>	
Neyroestetik stimurning yosh dinamikasidagi roli: kognitiv emotsional sferani qayta tashkil etish mexanizmlari.....	193
<i>Salaxidinova Xolida Xaliljonovna</i>	

MUNDARIJA СОДЕРЖАНИЕ CONTENTS	<p>Kasbiy ta'limda o'quvchilarning psixologik va axloqiy sifatlari ..... 198  <b>Salomov Abdurasul Axmadovich</b></p> <p>Funksiyaning hosilasi yordamida o'sish va kamayish oraliqlarini aniqlash metodikasi ..... 201  <b>Sherzad Eshjanovich Bekchanov, Shohida Sadullaeva Ziyadullaeva, Abdusalom A. Xudoyberdiev</b></p> <p>Bo'lajak tarbiyachilarning kommunikativ qobiliyatlarini rivojlantirishda psixologik treninglarning nazariy va amaliy asoslari..... 205  <b>Sojida Safarova Saxadin qizi</b></p> <p>Destruktiv xulq-atvor psixologik va pedagogik qarovsizlik oqibati sifatida..... 207  <b>Umirzoqova Shodiya Lutfullo qizi</b></p> <p>Maktabgacha ta'limda bolalar bilan innovatsion texnologiyalar yordamida ekologik omillarni singdirish ..... 210  <b>Xoldorova Mashxura G'ulomovna</b></p> <p>Роль антиоксидантной системы в повышении работоспособности спортсменов ..... 214  <b>Нурбаев Бахтиёр Шириневич</b></p> <p>Shaxs irodaviy sohasini rivojlantirishning psixologik determinantlari..... 217  <b>To'ychiyeva Shoyista Jumabayevna</b></p> <p>Ta'lim jarayonida va talabalarning mantiqiy tafakkurini rivojlantirishda zamonaviy pedagogik texnologiyalarning ahamiyati ..... 223  <b>X. Xalilova, N. Niyazova</b></p> <p>Optimization of Periodontal Disease Treatment Tactics in Patients With Chronic Hepatitis C After Achieving a Sustained Virological Response ..... 227  <b>Makhmudova Ujiloy Bakhtiyorovna</b></p> <p>Pathogenetic and Clinical Rationale for the Prevention and Management of Periodontal Diseases in Workers Within Dust-Hazardous Environments ..... 230  <b>Turumova Marjona Bakhodirovna</b></p> <p>Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining boshqaruv faoliyati va kasbiy madaniyati ..... 233  <b>Imamova Nilufar Zabiyyulla qizi, Soloyeva Rayhonoy Ravshanbek qizi</b></p> <p>Pedagogika oliy ta'lim muassasalarida integratsiyalashgan ijodiy muhitni tashkil etishning ilmiy-metodologik asoslari ..... 236  <b>Sultanov Xaytboy Eraliyevich</b></p> <p>Ma'naviy-ma'rifiy faoliyat orqali o'smirlarda huquqbuzarlik profilaktikasining pedagogik asoslari ..... 241  <b>Umarov Qobiljon</b></p> <p>Maktab o'quvchilari orasida kiberbulling profilaktikasi yo'llari ..... 245  <b>Jannazarova Juldizxan Aliiyar qizi</b></p> <p>Kimyo ta'limi jarayonida kreativ yondashuv asosida kompetensiyaviy yondashuvni rivojlantirish metodikasini takomillashtirish ..... 250  <b>Allaberdiyeva Zebinisobegim Ismoiljon qizi</b></p> <p>Universality in Phraseological Units in English, Dutch and Uzbek ..... 253  <b>Khaydarova Guzalkhon</b></p> <p>Texnologik ta'limda axborot texnologiyalaridan foydalanishning o'quv samaradorligiga ta'siri: universitet darajasida istiqbollor ..... 256  <b>Musurmonova Ma'mura Oman qizi, Berdiyeva Gulnoza Rizoqulovna</b></p> <p>Chet el va mahalliy tajribalarda muhandislik musobaqalari samaradorligi ..... 261  <b>N. Nomozova, A. Muxamadiyev</b></p> <p>Autizm spektri buzilishlarining klinik-pedagogik xususiyatlari va ularni korreksiyalashning ilmiy asoslari..... 267  <b>Polatova P. M., Polvonova Kishchan Ravshanovna</b></p> <p>Tenglamalar ildizlarini aniqlashda vatarlar usuli va python dasturiy modeli ..... 272  <b>Rizayeva Bahoroy Jahongir qizi</b></p> <p>Algebra fanini o'rganishda talabaning xatolarini tahlil qilish va ularni bartaraf etish usullari ..... 277  <b>Zaxiriddinova Shahlo Zahiriddin qizi, Norboyeva E'zoza O'tabek qizi, Oqbutayeva Sumbula Normuhammad qizi</b></p> <p>Интегрированный подход как основа развития русской связной речи иноязычных студентов неязыковых специальностей ..... 280  <b>Бозорова Хулкар Одинакуловна</b></p>
-------------------------------------	---



Оптимизация трудовых отношений в системе общего среднего образования на основе HR-менеджмента: эмпирический анализ.....	284
<b>Турикова Лазокат Машрабовна</b>	
Pedagoglarning huquqiy maqomi hamda global kompetensiyalar bilan bog'liq muammo va yechimlar.....	296
<b>Javohir Baxtiyorovich Shukurov</b>	
Boshlang'ich sinf o'quvchilarida og'zaki nutqni rivojlantirishning kommunikativ yondashuv asoslari.....	305
<b>Holikulova Feruza Xasanovna</b>	



## ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УДК: 373.07:005.95/96:331.1

Турикова Лазокат Машрабовна

Доцент, кандидат экономических наук,  
Университет "Ориентал", Ташкент, Узбекистан

ORCID: 0009-0007-2786-5548

**Аннотация:** В данной статье анализируется современное состояние трудовых отношений в системе общего среднего образования на основе подходов управления человеческими ресурсами (HRM), а также предлагается модель их оптимизации, основанная на эмпирических данных. В условиях реформирования системы образования эффективное управление человеческим капиталом становится ключевым фактором повышения качества и устойчивости образовательных учреждений.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе социологического опроса, в котором приняли участие 1 423 респондента, включая руководителей школ и педагогических работников из различных регионов. Результаты исследования показали, что при общем положительном уровне оценки правового обеспечения, внутренней коммуникации и организационной культуры сохраняются существенные проблемы. К ним относятся недостаточная прозрачность процессов подбора кадров, субъективность распределения стимулирующих выплат, ограниченные возможности профессионального роста, а также недостаточная развитость систем психологической поддержки.

Кроме того, выявлен относительно низкий уровень экономической лояльности работников, что повышает риск текучести кадров. На основе полученных данных предложена комплексная модель HR-менеджмента, направленная на оптимизацию трудовых отношений. Модель включает внедрение цифровых HR-технологий, KPI-систем оценки эффективности, прозрачных механизмов рекрутинга и инструментов развития корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** HR-менеджмент, трудовые отношения, управление человеческими ресурсами, эмпирический анализ.

**Аннотация:** Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim tizimida mehnat munosabatlarining zamonaviy holati inson resurslarini boshqarish (HRM) yondashuvlari asosida tahlil qilinadi hamda empirik ma'lumotlarga tayangan holda ularni optimallashtirish modeli taklif etiladi. Ta'lim tizimi isloh qilinayotgan sharoitda inson kapitalini samarali boshqarish ta'lim muassalarining sifati va barqarorligini oshirishning muhim omiliga aylanmoqda.

Tadqiqotning empirik bazasi 1 423 nafar respondent ishtirok etgan sotsiologik so'rov natijalariga asoslangan bo'lib, unda turli hududlardan maktab rahbarlari va pedagog xodimlar qatnashgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, huquqiy ta'minot, ichki kommunikatsiya va tashkiliy madaniyat ijobiy baholangan bo'lsa-da, qator muammolar saqlanib qolmoqda. Jumladan, kadrlarni tanlash jarayonlarining yetarli darajada shaffof emasligi, rag'batlantiruvchi to'lovlar taqsimotidagi subyektivlik, kasbiy rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi hamda psixologik qo'llab-quvvatlash tizimlarining yetarli rivojlanmaganligi aniqlangan.

Bundan tashqari, xodimlarning iqtisodiy sadoqat darajasi nisbatan past ekani aniqlanib, bu kadrlar oqimi xavfini oshiradi. Olingan natijalar asosida mehnat munosabatlarini optimallashtirishga qaratilgan kompleks HR-menejment modeli taklif etilgan. Ushbu model raqamli HR texnologiyalarini joriy etish, samaradorlikni baholashning KPI tizimlari, shaffof rekruting mexanizmlari va korporativ madaniyatni rivojlantirish vositalarini o'z ichiga oladi.

**Калит so'zlar:** HR-menejment, mehnat munosabatlari, inson resurslarini boshqarish, empirik tahlil.



**Abstract:** This article examines the current state of labor relations in the general secondary education system based on human resource management (HRM) approaches and proposes a model for their optimization grounded in empirical data. In the context of ongoing educational reforms, effective human capital management becomes a key factor in improving the quality and sustainability of educational institutions.

The empirical basis of the study is formed through a sociological survey involving 1,423 respondents, including school administrators and teaching staff from various regions. The findings indicate that despite an overall positive assessment of legal support, internal communication, and organizational culture, several significant challenges persist. These include insufficient transparency in recruitment processes, subjectivity in the distribution of incentive payments, limited opportunities for professional development, and the underdevelopment of psychological support systems.

In addition, a relatively low level of economic loyalty among employees has been identified, increasing the risk of staff turnover. Based on the findings, a comprehensive HR management model aimed at optimizing labor relations is proposed. The model includes the implementation of digital HR technologies, KPI-based performance evaluation systems, transparent recruitment mechanisms, and tools for developing corporate culture.

**Key words:** HR management, labor relations, human resource management, empirical analysis.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность современных реформ в системе народного образования напрямую зависит от кадрового потенциала и внедрения инновационных механизмов управления человеческими ресурсами. На современном этапе критически важным становится переход от традиционного “администрирования кадров” к полноценному HR-менеджменту, который рассматривает учителя как ключевой стратегический актив.

Стратегия развития Нового Узбекистана определила в качестве приоритетной задачи развитие человеческого капитала и кардинальное повышение качества образования <sup>[1]</sup>.

Создание эффективной системы управления в современных общеобразовательных средних учебных заведениях непосредственно связано с внедрением инновационных моделей управления человеческими ресурсами. В настоящее время необходимо вывести трудовые отношения между учителем и работодателем на уровень стратегического сотрудничества, постепенно отходя от исключительно административных методов управления <sup>[2]</sup>.

Правовой и методологической основой представленной модели выступают Закон Республики Узбекистан “Об образовании” и Трудовой кодекс в новой редакции <sup>[3], [4]</sup>.

Данные документы формируют фундамент для защиты профессиональных прав педагогов, создания справедливой системы оплаты труда и внедрения механизмов устойчивой мотивации работников.

Внедрение модели управления человеческими ресурсами в систему образования охватывает следующие стратегические направления:

- 1. Цифровая трансформация** – использование инструментов “электронного правительства” и цифровых HR-технологий в управлении трудовыми отношениями <sup>[5]</sup>.
- 2. Профессиональные стандарты** – сертификация профессионального уровня педагогов и создание системы оценки на основе KPI (ключевых показателей эффективности).
- 3. Социальная защита** – укрепление принципов трёхстороннего взаимодействия (государство, работник, профсоюз) в сфере трудовых отношений.

В данном контексте рассматриваемая модель направлена на обеспечение устойчивости системы посредством повышения роли человеческих ресурсов до уровня стратегического актива в управлении школой, а также формирования HR-бренда образовательных учреждений <sup>[6]</sup>.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Зарубежные исследователи Майкл Армстронг и Стивен Тейлор подчёркивают, что управление человеческими ресурсами является важным фактором достижения стратегических целей организации и эффективного использования потенциала сотрудников <sup>[7]</sup>.

По мнению К. В. Порецкого и Б. Сайфидинова, современная система управления человеческими ресурсами способствует повышению эффективности организации за счёт цифровых технологий, инновационных подходов и компетентностно-ориентированных моделей <sup>[8]</sup>.

Согласно отчёту SHRM (2025), современные HR-системы формируются на основе цифровых технологий и стратегического планирования, что оказывает прямое влияние на результаты деятельности организации <sup>[9]</sup>.

Цифровой HR представляет собой повышение эффективности управления человеческими ресурсами посредством использования искусственного интеллекта, облачных технологий и анализа данных. В Узбекистане система управления персоналом охватывает правовые, организационные и цифровые процессы работы с кадрами и служит эффективному регулированию трудовых отношений <sup>[10]</sup>.

К нормативной базе относятся Конституция Республики Узбекистан, а также законы Республики Узбекистан “О социальном партнёрстве”, “Об общественных объединениях в Республике Узбекистан”, “О негосударственных некоммерческих организациях”, “О государственных фондах”, “О спонсорстве” и “О гарантиях деятельности негосударственных некоммерческих организаций”. На этой основе можно отметить, что сегодня не только государственные органы, но и руководители образовательных учреждений, включая общеобразовательные средние школы, должны в пределах своих полномочий развивать отношения социального партнёрства с негосударственными некоммерческими организациями <sup>[11]</sup>, <sup>[12]</sup>.

Эффективность реформ в системе общеобразовательных средних школ напрямую зависит от потенциала педагогических кадров и современных механизмов управления ими. В связи с этим важным направлением исследования является изучение степени внедрения принципов и подходов управления человеческими ресурсами в образовательную систему, а также оценка современного состояния трудовых отношений.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования основывается на проведении комплексного социологического анализа, в ходе которого были изучены кадровый состав и система управления в учреждениях общего среднего образования. Основным эмпирическим методом послужило анкетирование 1 423 респондентов, включая педагогических работников и административный персонал из различных регионов республики, что обеспечило высокую репрезентативность полученных данных.

Сбор первичной информации осуществлялся с использованием структурированного опросника, разработанного на основе шкалы Лайкерта, что позволило оценить состояние трудовых отношений через призму организационно-правовых аспектов, уровня мотивации и качества внутренней коммуникации.

В процессе обработки результатов применялись методы математической статистики и сравнительного анализа, на основании которых были выявлены системные особенности управления человеческими ресурсами, а также сформировано научное обоснование для внедрения предлагаемой инновационной HR-модели.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках исследования был проведён социологический опрос с целью выявления актуальных особенностей управления персоналом и трудовых отношений в образовательных учреждениях в современных условиях. Результаты опроса позволили сопоставить объективные и субъективные факторы в системе, определить уровень удовлетворённости педагогов условиями труда и выявить направления дальнейшего совершенствования управления <sup>[13]</sup>.

В качестве респондентов были привлечены директора школ, заместители директоров и педагогический состав из различных регионов республики. Опрос охватывал такие важные направления, как подбор персонала, система вознаграждения, мотивация сотрудников и корпоративная культура <sup>[14]</sup>.

В проведённом социологическом исследовании приняли участие 1 423 респондента. Анализ демографического состава показал, что 73,4 % (1 044 человека) составили женщины, а доля мужчин среди участников исследования – 26,6 % (379 человек) (см. Таблицу 1).

**Таблица 1: Распределение респондентов по полу (в абсолютных значениях и процентах)**

Пол	Количество респондентов (чел.)	Доля (%)
Женщины	1 044	73,4
Мужчины	379	26,6
<b>Всего</b>	<b>1 423</b>	<b>100,0</b>

Источник: составлено автором.



Указанные показатели свидетельствуют о необходимости учёта следующих факторов при формировании системы управления персоналом и регулировании трудовых отношений:

- 1. Гендерные особенности.** При оптимизации трудовых отношений в школах стратегически важно уделять повышенное внимание социально-бытовым потребностям и условиям труда женщин-педагогов, включая применение гибких форм занятости и рационального графика работы.
- 2. Кадровый баланс.** Относительно меньшая доля мужчин-педагогов в системе указывает на необходимость разработки дополнительных механизмов мотивации и привлечения специалистов-мужчин в сферу образования, а также создания условий для их долгосрочного профессионального закрепления.

Анализ возрастной структуры респондентов показывает, что в учреждениях общего среднего образования преобладает персонал среднего возраста, обладающий значительным профессиональным опытом.

Согласно полученным данным, наибольшая доля приходится на возрастную группу от 36 до 50 лет, которая составляет 46,2 % от общего числа респондентов. Это свидетельствует о высокой представленности наиболее профессионально активной категории работников, обладающей значительным опытом и устойчивыми трудовыми компетенциями (см. Таблицу 2).

**Таблица 2: Распределение респондентов по возрастным группам (в процентах)**

Возрастная категория	Доля (%)	Количество участников (приблизительно)
До 25 лет	11,2	159
26–35 лет	24,9	354
36–50 лет	46,2	657
Старше 50 лет	17,6	253
<b>Всего</b>	<b>100,0</b>	<b>1 423</b>

Источник: составлено автором.

#### При этом следует отметить следующие аспекты:

Текущее состояние кадров и молодые специалисты. Выявлено, что доля молодых специалистов в возрасте до 25 лет является наименьшей и составляет 11,2 %. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования механизмов привлечения выпускников высших учебных заведений в сферу образования, а также создания условий для их закрепления в школах в рамках современной системы управления персоналом.

Доля персонала среднего и старшего возраста. Сотрудники старше 36 лет составляют 63,8 % от общего числа респондентов. Данная ситуация обеспечивает кадровую устойчивость системы, однако одновременно требует включения непрерывного повышения квалификации в стратегию управления персоналом, особенно в условиях внедрения цифровых технологий и современных педагогических методик.

Распределение респондентов по общему педагогическому стажу позволяет оценить уровень профессиональной зрелости кадрового состава системы образования и потенциал межпоколенческого обмена опытом.

По результатам опроса, наибольшая доля приходится на педагогов со стажем работы более 20 лет, которые составляют 31,8 % от общего числа респондентов. Это подтверждает, что значительная часть трудовых ресурсов школ представлена опытными педагогами с высоким уровнем профессиональной компетентности (см. Таблицу 3).

С точки зрения управления персоналом полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

- 1. Профессиональная компетентность.** Респонденты со стажем работы более 10 лет составляют 57,4 % от общего числа участников исследования. Для данной категории работников целесообразно дальнейшее развитие системы наставничества “учитель – молодой специалист”, а также укрепление механизмов передачи накопленного профессионального опыта молодым кадрам (Таблица 3).

**Таблица 3: Распределение респондентов по общему педагогическому стажу**

Стаж работы	Доля (%)	Количество участников (приблизительно)
До 3 лет	15,2	216
От 3 до 10 лет	20,2	287
От 10 до 20 лет	25,6	364
Более 20 лет	31,8	453
Другие показатели (индивидуальные ответы от 1 до 32 лет)	7,2	103
<b>Всего</b>	<b>100,0</b>	<b>1 423</b>

Источник: составлено автором.

- Адаптация молодых кадров.** Доля специалистов со стажем работы до 3 лет составила 15,2 %, что свидетельствует о необходимости разработки научно обоснованных механизмов их адаптации к школьной среде, профессионального сопровождения и закрепления в системе образования.
- Баланс опыта и инноваций.** Значительное количество сотрудников с продолжительным стажем обеспечивает устойчивость системы. Вместе с тем постоянное обновление цифровых компетенций данной категории педагогов должно стать одним из приоритетных направлений кадровой стратегии.

В рамках исследования распределение респондентов по уровню образования и занимаемым должностям позволило проанализировать интеллектуальный потенциал и управленческую структуру системы.

Абсолютное большинство респондентов – 84,6 % – составляют специалисты с высшим образованием (бакалавриат). Относительно невысокая доля лиц с магистерской степенью и сотрудников, имеющих учёные степени, указывает на необходимость усиления кадровой политики, направленной на повышение научно-педагогического потенциала системы.

**Высшее образование (бакалавриат).** Данную категорию составляют 84,6 % респондентов (1 204 человека). Это подтверждает, что основной кадровый потенциал школ представлен специалистами с высшим образованием.

**Специалисты с магистерской степенью.** Их доля составляет приблизительно 9–10 %.

Научно-квалифицированные сотрудники (кандидаты наук, доктора наук) составляют незначительную часть участников исследования – около 1–1,5 %.

Другие категории (среднее специальное образование, неполное высшее образование) охватывают около 4–5 % респондентов.

На следующем этапе исследования были проанализированы оценки респондентами организационно-правовой ситуации в сфере управления персоналом и трудовых отношений в школах. Полученные результаты показывают, что наряду с положительными тенденциями в соблюдении правовых норм и качестве управления в системе сохраняются направления для дальнейшего совершенствования.

Данный блок вопросов использовался для оценки правовой основы трудовых отношений в школе.

#### Анализ вопроса 1

“Система ознакомления с трудовым договором и внутренним трудовым распорядком в школе является прозрачной и понятной”.

Статистические показатели:

- Положительная оценка (“Согласен” + “Полностью согласен”)** – около 74,5 % респондентов (примерно 1 060 человек) считают систему прозрачной и понятной.
- Отрицательная оценка** – 15,6 % респондентов (222 человека) выразили неудовлетворённость процессом ознакомления с юридическими документами.
- Нейтральная позиция** – 9,9 % респондентов (около 141 человека) не имеют определённого мнения по данному вопросу.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что процесс документального оформления трудовых отношений в большинстве школ организован на удовлетворительном уровне. Вместе с тем показатель неудовлетворённости в размере 15,6 % является значимым индикатором необходимости совершенствования действующих процедур. Это может быть связано с тем, что трудовые договоры и внутренние регламенты предоставляются работнику для подписания без достаточного разъяснения их положений (режим рабочего времени, время отдыха, дополнительные обязанности и иные условия труда).



С точки зрения управления персоналом недостаточная осведомлённость сотрудников о своих правах и обязанностях может приводить к возникновению трудовых споров и снижению общей эффективности деятельности. Для совершенствования данной практики целесообразно внедрение системы правовой адаптации при приёме на работу в школах, а также перевод локальных нормативных документов в цифровой формат с возможностью постоянного доступа сотрудников.

### Анализ вопроса 2

“Администрация школы в полной мере обеспечивает трудовые права и социальные гарантии сотрудников (отпуска, рабочее время) в рамках законодательства”.

Статистические показатели:

- 1. Положительная оценка** – 75,1 % респондентов (1 068 человек) подтвердили, что социальные гарантии и трудовые права обеспечиваются в полном объёме. При этом доля ответов “Полностью согласен” является заметно высокой (451 человек).
- 2. Отрицательная оценка** – 15,2 % респондентов (216 человек) указали на отдельные недостатки в обеспечении трудовых прав.
- 3. Нейтральная позиция** – 9,7 % респондентов (139 человек) выбрали нейтральный вариант ответа.

Высокая доля положительных оценок (75,1 %) свидетельствует о последовательном внедрении норм нового Трудового кодекса в образовательную систему. В частности, значительное количество ответов “Полностью согласен” указывает на наличие в школах правовых процедур, регулирующих рабочее время, отпускные периоды и иные социальные гарантии работников.

Вместе с тем показатель в 15,2 % указывает на наличие отдельных направлений для совершенствования системы управления персоналом. Это может быть связано с привлечением педагогов к дополнительной деятельности вне основного рабочего времени либо с отдельными организационными вопросами в период каникул.

С позиции HR-менеджмента неполное обеспечение социальных гарантий способно повышать уровень профессионального напряжения сотрудников и снижать мотивацию труда. В этой связи целесообразно внедрение цифровой системы мониторинга рабочего времени, а также внутреннего механизма анонимной обратной связи по вопросам соблюдения трудовых прав работников.

### Анализ вопроса 3

“Процесс заполнения вакансий и отбора персонала в школе осуществляется на основе справедливых (меритократических) принципов”.

Статистические показатели:

- 1. Положительная оценка** – 70,1 % респондентов (997 человек) оценили процесс подбора персонала как справедливый. При этом количество ответов “Согласен” составило 612 человек, а “Полностью согласен” – 385 человек.
- 2. Отрицательная оценка** – 19,8 % респондентов (282 человека) выразили неудовлетворённость действующим порядком отбора персонала.
- 3. Нейтральная позиция** – 10,1 % респондентов (144 человека) заняли нейтральную позицию.

Полученные результаты показывают, что большинство участников исследования положительно оценивают существующую систему подбора кадров. Однако относительно высокая доля критических оценок (19,8 %) свидетельствует о наличии факторов, требующих дополнительного внимания, таких как недостаточная прозрачность отдельных процедур, субъективность решений или ограниченность конкурсных механизмов.

То обстоятельство, что около 70 % респондентов считают процесс справедливым, указывает на наличие сформированной основы меритократического подхода, которая нуждается в дальнейшем институциональном укреплении.

С точки зрения HR-менеджмента соблюдение принципа меритократии способствует формированию здоровой конкуренции, удержанию квалифицированных специалистов и росту доверия внутри коллектива. В целях дальнейшего совершенствования кадровой политики целесообразно внедрение прозрачной модели найма, основанной на использовании цифровых платформ, автоматизированных инструментов оценки кандидатов и участия независимых конкурсных комиссий.

#### Анализ вопроса 4

“Внутренние локальные документы школы (приказы, положения) своевременно предоставляются сотрудникам и доводятся до них в понятной форме”.

Статистические показатели:

1. **Положительная оценка** – 74,9 % респондентов (1 066 человек) положительно оценили систему внутреннего информирования. При этом один из наиболее высоких показателей зафиксирован по варианту “Согласен” – 636 человек, а вариант “Полностью согласен” выбрали 430 человек.
2. **Отрицательная оценка** – 17,2 % респондентов (около 245 человек) выразили неудовлетворённость системой ознакомления с внутренними документами.
3. **Нейтральная позиция** – 7,9 % респондентов (около 112 человек) дали нейтральный ответ.

Высокая доля положительных оценок (около 75 %) свидетельствует о достаточно развитой системе административной коммуникации в школах. Вместе с тем отрицательный показатель в 17,2 % указывает на наличие резервов для совершенствования. Это может быть связано с задержками в доведении приказов и положений до сотрудников, использованием сложной юридической терминологии либо недостаточным разъяснением содержания документов.

С точки зрения HR-менеджмента несвоевременное или недостаточно понятное информирование может создавать информационные пробелы среди сотрудников и снижать эффективность организационного взаимодействия. В этой связи целесообразно расширение системы электронного документооборота в школах, а также внедрение практики кратких разъяснительных материалов, инфографики и информационных собраний по новым локальным документам.

#### Анализ вопроса 5

“Система контроля за трудовой дисциплиной применяется одинаково и справедливо ко всем сотрудникам (руководителям и учителям)”.

Статистические показатели:

1. **Положительная оценка (“Согласен” + “Полностью согласен”)** – 70,2 % респондентов (999 человек) считают систему контроля трудовой дисциплины справедливой. Из них около 610 человек выбрали вариант “Согласен”, а 389 человек – “Полностью согласен”.
2. **Отрицательная оценка** – 18,5 % респондентов (263 человека) отметили наличие элементов неравномерного подхода в системе контроля.
3. **Нейтральная позиция** – 11,3 % респондентов (161 человек) заняли нейтральную позицию.

Полученные данные показывают, что большинство участников исследования положительно оценивают действующую систему дисциплинарного контроля. Вместе с тем совокупная доля критических и нейтральных оценок свидетельствует о необходимости дальнейшего укрепления принципов единообразия и прозрачности в применении дисциплинарных процедур.

По мнению части респондентов, дисциплинарные правила могут применяться к различным категориям работников с неодинаковой интенсивностью.

С точки зрения HR-менеджмента восприятие несправедливости в дисциплинарном контроле способно вызывать психологическое напряжение в коллективе и снижать доверие к руководству. Для совершенствования данной системы целесообразно использование автоматизированных инструментов учёта трудовой дисциплины (например, биометрического контроля или цифровых графиков рабочего времени), а также внедрение прозрачного механизма рассмотрения дисциплинарных вопросов с участием коллегиальных органов – педагогического совета и профсоюзного комитета.

#### Анализ вопроса 6

“Система определения заработной платы и дополнительных премий в школе является прозрачной и основана на объективных критериях”.

Статистические показатели:

1. **Положительная оценка** – 68,2 % респондентов (970 человек) оценили систему начисления заработной платы и премий как прозрачную. При этом показатель по варианту ответа “Полностью согласен” составил 365 человек, что ниже ряда предыдущих блоков.



2. **Отрицательная оценка** – 20,4 % респондентов (290 человек) выразили неудовлетворённость процессом определения премиальных выплат. Это наиболее высокий показатель критических оценок в блоке “Организационно-правовая ситуация”.
3. **Нейтральная позиция** – 11,4 % респондентов (163 человека) заняли нейтральную позицию.

Доля неудовлетворённости на уровне 20,4 %, а также положительная оценка ниже 70 % свидетельствуют о наличии направлений, требующих совершенствования. По мнению части респондентов, критерии распределения стимулирующих выплат применяются недостаточно единообразно либо недостаточно открыто доводятся до сотрудников.

С точки зрения HR-менеджмента восприятие несправедливости в системе материального стимулирования является одним из наиболее значимых факторов снижения мотивации персонала. В целях совершенствования данной практики целесообразно внедрение автоматизированной KPI-системы оценки эффективности, при которой стимулирующие выплаты рассчитываются на основе прозрачных количественных показателей деятельности педагога (результаты обучающихся, участие в олимпиадах, публикационная активность, профессиональные достижения и др.) и доступны для ознакомления всем сотрудникам.

### Эмпирический анализ HR-бренда школы и лояльности сотрудников

Результаты опроса, проведённого для изучения HR-бренда школы и его влияния на лояльность педагогов, позволяют проанализировать взаимосвязь нематериальных и материальных факторов в данной сфере. Ответы респондентов, полученные по шкале Лайкерта, свидетельствуют о наличии устойчивой связи между имиджем образовательного учреждения, условиями труда и уровнем приверженности сотрудников организации.

#### Вопрос 1. Положительный имидж школы как фактор моральной мотивации

Анализ результатов показывает, что 76,1 % респондентов (1 083 человека) отметили, что положительная репутация школы оказывает на них мотивирующее влияние. Наиболее высокий показатель зафиксирован по варианту ответа “Согласен”.

Вместе с тем 10,5 % респондентов (150 человек) выбрали вариант “Категорически не согласен”, что может свидетельствовать о наличии в отдельных образовательных учреждениях расхождения между внешним имиджем организации и внутренним организационным климатом.

С позиции HR-менеджмента это указывает на необходимость гармонизации внешнего бренда школы с реальными условиями труда, уровнем поддержки сотрудников и корпоративной культурой.

Таблица 4: Эмпирическое исследование HR-бренда школы и его влияния на лояльность учителей

Показатели	Положительная оценка (%)	Отрицательная / нейтральная оценка (%)
Позитивный имидж	76,1	23,9
Рабочая среда	73,8	26,2
Профессиональный рост	72,6	27,4
Профессиональная гордость	78,2	21,8
Финансовая лояльность	64,8	35,2
Уверенность в будущем	71,4	28,6

Источник: составлено автором.

#### Вопрос 2. Привлекательность ценностей школы и рабочей среды

73,8 % респондентов (1 050 человек) считают рабочую среду своей школы более предпочтительной по сравнению с другими организациями. Данный показатель свидетельствует о достаточно устойчивой корпоративной культуре в образовательных учреждениях. Вместе с тем 11,2 % сотрудников, занявших нейтральную позицию, вероятно, не в полной мере воспринимают ценности организации либо сохраняют сдержанное отношение к ним.

#### Вопрос 3. Возможности для профессионального роста и самосовершенствования

72,6 % респондентов (1 033 человека) положительно оценили возможности профессионального развития, предоставляемые работодателем. При этом доля ответов “Полностью согласен” по данному вопросу несколько ниже, чем по другим показателям. Это может свидетельствовать о необходимости дальнейшего расширения практико-ориентированных и инновационных программ повышения квалификации в системе управления персоналом.

**Вопрос 4. Репутация в обществе и профессиональная гордость**

Наиболее высокий положительный результат зафиксирован именно по данному показателю – 78,2 % (1 113 человек). Большинство респондентов отметили, что испытывают гордость за своё место работы. Полученный результат подтверждает, что HR-бренд образовательного учреждения во многом формируется на основе общественного статуса профессии и профессиональной идентичности сотрудников.

**Вопрос 5. Организационная лояльность к материальным предложениям**

Наиболее чувствительный показатель был выявлен по данному вопросу. Доля сотрудников, готовых сохранять лояльность образовательному учреждению даже при наличии предложений с более высокой заработной платой, составила 64,8 %, что ниже остальных показателей данного блока. Совокупная доля ответов “Категорически не согласен” и “Не согласен” превысила 18 %. Это означает, что значительная часть работников может рассматривать альтернативные предложения при наличии более привлекательных материальных условий.

**Вопрос 6. Уверенность в будущем развитии и долгосрочном сотрудничестве**

71,4 % респондентов выразили уверенность в перспективах развития школы и намерение продолжать работу в ней в долгосрочной перспективе. Вместе с тем 28,6 % участников исследования заняли нейтральную либо сдержанную позицию, что указывает на необходимость дальнейшего укрепления кадровой устойчивости системы.

**Общий анализ результатов**

Результаты опроса показали, что нематериальные основы HR-бренда школ – репутация, профессиональная гордость и доверие – находятся на достаточно высоком уровне. Вместе с тем экономические и функциональные аспекты, включая материальную лояльность и возможности карьерного роста, требуют дополнительного внимания.

Особого внимания заслуживает сравнительно более высокий удельный вес критических оценок (16,2 %) по отдельным показателям. Это может свидетельствовать о влиянии таких факторов, как профессиональное напряжение, эмоциональная усталость или высокая рабочая нагрузка, что снижает возможность полного вовлечения сотрудников в трудовую деятельность.

С точки зрения HR-менеджмента социально-психологическая среда выступает важным скрытым фактором производительности труда. Наличие части сотрудников, работающих в менее комфортной внутренней среде, может оказывать влияние на общее качество образовательного процесса. В этой связи целесообразно внедрение системы кадрового аудита, регулярного мониторинга психологического климата, а также программ психологической поддержки и профилактики эмоционального выгорания.

Анализ блока “Внутренняя коммуникация и психологическая среда” показал, что принципы прозрачности и справедливости управления в системе общего среднего образования сформированы на достаточно устойчивом уровне (в среднем 74–75 %). Вместе с тем наличие стабильной группы сотрудников, выражающих нейтральную либо критическую позицию (15–16 %), подтверждает актуальность дальнейшего совершенствования внутренних коммуникаций и управленческих практик.

В стратегии развития Узбекистана до 2030 года развитие человеческого капитала определено в качестве одного из приоритетных направлений <sup>[15]</sup>. В связи с этим результаты настоящего исследования подтверждают необходимость комплексного корпоративного подхода к развитию кадрового потенциала образовательных учреждений.

С позиции HR-менеджмента недостаточная поддержка сотрудника в сложных ситуациях может снижать его организационную лояльность. Поэтому целесообразно укреплять не только профессиональные, но и социально-нравственные механизмы поддержки работников, включая принципы корпоративной социальной ответственности, внутренние фонды взаимопомощи и дополнительные инструменты социальной защиты.

Проведённый анализ показал, что внутренняя среда школ находится на стадии сбалансированной стабильности. Вместе с тем тот факт, что в среднем 25–27 % сотрудников занимают нейтральную либо сдержанную позицию по ряду вопросов, эмпирически подтверждает необходимость дальнейшего совершенствования системы психологического управления и внутренних коммуникаций в рамках предлагаемой HR-модели (Таблица 5).



Таблица 5: Общая статистическая сводка по блоку “Внутренняя коммуникация и психологическая среда”

Показатели	Положительная оценка (%)	Отрицательная / нейтральная оценка (%)
Обмен информацией	74,2	25,8
Свобода выражения мнений	75,2	24,8
Взаимное доверие и уважение	74,6	25,4
Разрешение конфликтов	75,1	24,9
Социально-психологическая среда	74,0	26,0
Система поддержки	73,5	26,5

Источник: составлено автором.

### Выявленные системные проблемы и предлагаемые механизмы решения

По результатам социологического опроса и статистического анализа были выявлены ключевые системные вопросы в сфере управления персоналом и трудовых отношений в учреждениях общего среднего образования. В качестве практических решений предлагаются следующие механизмы модели.

#### 1. Субъективность при отборе персонала (проблема найма)

- *Проблема.* Около 20 % респондентов считают процесс найма недостаточно справедливым. Это может указывать на влияние субъективных факторов и недостаточный уровень прозрачности конкурсных процедур.
- *Предлагаемое решение.* Использование механизма “Современный найм и искусственный интеллект” в организационном блоке модели. Предусматривается внедрение цифровой системы предварительного отбора кандидатов, автоматизированного тестирования и психологического скрининга, что позволит минимизировать человеческий фактор и повысить объективность решений.

#### 2. Недостаточная прозрачность финансового стимулирования (проблема KPI)

- *Проблема.* Наибольший уровень критических оценок (20,4 %) был зафиксирован в отношении системы премирования. Недостаточная ясность критериев распределения стимулирующих выплат может снижать мотивацию сотрудников.
- *Предлагаемое решение.* Реализация механизма “Мотивация и KPI”. Предлагается устанавливать премиальные выплаты не на основе субъективного усмотрения, а на основе прозрачных цифровых показателей эффективности (KPI), автоматически рассчитываемых системой.

#### 3. Низкая материальная лояльность персонала

- *Проблема.* Около 35 % респондентов готовы рассматривать смену места работы при получении более выгодного финансового предложения. Это свидетельствует о необходимости усиления экономической привлекательности образовательных учреждений как работодателя.
- *Предлагаемое решение.* Использование инструментов HR-аналитики и формирование пакета лояльности. Предусматривается внедрение системы дополнительных льгот и социальных гарантий, объём которых зависит от стажа, результатов работы и уровня вовлечённости сотрудника.

#### 4. Ограниченность траектории карьерного роста

- *Проблема.* Около 28 % сотрудников считают, что возможности профессионального роста в школе недостаточны. Это может снижать мотивацию и долгосрочную вовлечённость работников.
- *Предлагаемое решение.* Формирование механизма “Индивидуальная траектория развития”. Предлагается проводить анализ сильных сторон каждого педагога, использовать цифровой мониторинг профессионального развития и выстраивать персонализированные планы карьерного и компетентностного роста.

#### 5. Недостатки внутренней коммуникации и психологического климата

- *Проблема.* Около 16–17 % респондентов оценили социально-психологическую атмосферу как недостаточно благоприятную и выразили сомнения в наличии необходимой поддержки в сложных ситуациях.

- *Предлагаемое решение.* Использование механизма “Трёхстороннее взаимодействие и корпоративная культура”. Предусматривается создание устойчивой системы обратной связи, развитие программ психологической поддержки и укрепление доверительных отношений между руководством и сотрудниками.

## 6. Недостаточный научно-педагогический потенциал

- *Проблема.* Анализ показал, что доля сотрудников, имеющих магистерские и учёные степени, остаётся относительно невысокой (менее 10 %). Это указывает на необходимость дальнейшего развития научно-образовательного потенциала школ.
- *Предлагаемое решение.* Реализация критерия повышения качества образования в блоке “Результаты” модели. Предлагается создание дополнительных кадровых стимулов и профессиональных “лифтов” для сотрудников, активно занимающихся научно-исследовательской деятельностью, повышением квалификации и внедрением инновационных педагогических практик.

### Итоговые выводы

В заключение следует отметить, что каждый блок предлагаемой модели ориентирован на решение вопросов, выявленных в ходе анкетирования, и направлен на перевод системы из стадии преимущественно административного управления к модели стратегического управления человеческим капиталом.

Как показывают результаты исследования, каждая системная проблема, выявленная в процессе опроса, может быть решена посредством конкретных инструментов предлагаемой HR-модели. Это подтверждает её теоретическую обоснованность и практическую направленность на устранение существующих ограничений в управленческой практике.

Внедрение модели позволит трансформировать управление школой из административно-командного формата в современную систему стратегического управления человеческими ресурсами, основанную на прозрачности, мотивации, цифровизации и развитии кадрового потенциала.

Результаты эмпирического исследования подтверждают, что предложенная в диссертации “Модель оптимизации трудовых отношений на основе HR-менеджмента в системе общего среднего образования” является актуальным и высокоэффективным инструментом решения ключевых задач, включая повышение материальной лояльности сотрудников, улучшение психологического климата, развитие профессионального роста и укрепление кадровой устойчивости образовательных учреждений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе исследования системы управления человеческими ресурсами в общеобразовательных учреждениях выявлен комплекс взаимосвязанных тенденций, определяющих современное состояние HR-практик в данной сфере. Установлено преобладание женщин в кадровом составе, а также концентрация работников в возрастной группе 36–50 лет при недостаточном притоке молодых специалистов, что указывает на необходимость усиления механизмов кадрового обновления и закрепления выпускников педагогических вузов.

В организационно-правовом аспекте трудовых отношений выявлены отдельные направления для совершенствования, связанные с прозрачностью информирования о локальных нормативных актах, восприятием процедур отбора персонала и дальнейшим развитием справедливой системы стимулирующих выплат. Указанные факторы оказывают существенное влияние на уровень доверия, мотивации и профессиональной удовлетворённости сотрудников.

Одновременно отмечается высокий уровень нематериальной мотивации: большинство педагогов демонстрируют профессиональную вовлечённость, приверженность образовательной миссии и готовность к открытому взаимодействию с руководством. Вместе с тем наличие психологического напряжения и потребности в дополнительной поддержке в отдельных ситуациях указывает на целесообразность развития внутриорганизационных механизмов психологического сопровождения и профилактики эмоционального выгорания.

В целом исследование позволяет сделать вывод о том, что действующая система HR-менеджмента в школах обладает устойчивой нормативной основой и значительным потенциалом дальнейшего развития. Вместе с тем её эффективность может быть повышена за счёт совершенствования прозрачности кадровых процедур, укрепления принципов меритократии, усиления мотивационной политики и внедрения современных подходов стратегического управления человеческими ресурсами.

Автор выражает глубокую признательность руководству общеобразовательных учреждений и всем педагогическим работникам, принявшим участие в социологическом опросе, за содействие и ценный вклад в формирование эмпирической базы исследования.

**Список использованной литературы:**

1. Президент Узбекистан. Указ от 2022-01-28 № PF-60 “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы”. <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
2. Шавкат Мирзиёев. Стратегия Нового Узбекистана. – Ташкент: Издательство “O‘zbekiston”, 2021. – 464 с.
3. Узбекистан. Трудовой кодекс Республики Узбекистан (новая редакция). – Ташкент: Издательство “Adolat”, 2022.
4. Узбекистан. Закон Республики Узбекистан “Об образовании”, № O‘RQ-637 от 2020-09-23. <https://lex.uz/ru/docs/-5013007?ONDATE=24.09.2020%2000>
5. Президент Узбекистан. Указ от 2022-05-11 № PF-134 “Об утверждении Национальной программы развития народного образования на 2022–2026 годы”. <https://lex.uz/docs/6008663>
6. А. Вахабов и др. Управление человеческими ресурсами: учебник. – Ташкент: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 320 с.
7. Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 1040 с.
8. К. В. Порецкий, Б. Сайфидинов. Современные подходы к управлению персоналом // Российский государственный профессионально-педагогический университет, “Аллея Науки”. – 2022. – № 4(67).
9. SHRM. Global HR Trends 2025: Strategic Planning and Business Impact. – 2025.
10. Kadrovik.uz. HR-менеджмент в Узбекистане: функции и процессы. – Редакция 2025 года.
11. Қ. Ж. Мирзаев. Ижтимоий шериклик – фуқаролик жамиятининг муҳим институти сифатида // Юридик фанлар ахборотномаси. – 2024. – № 1. – С. 45–50.
12. Узбекистан. Закон Республики Узбекистан “Об общественном партнёрстве”, № ЎРҚ-376 от 2014-09-25. <https://lex.uz/docs/2468214>
13. Ж. Ёдгоров. Методология социальных исследований. – Ташкент: “Adolat”, 2020.
14. Google Forms. Электронная анкета социологического опроса.
15. Президент Узбекистан. Указ от 2023-09-11 № PF-158 “О стратегии “Узбекистан – 2030””. <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
  - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
  - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
  - 13.00.03 Maxsus pedagogika
  - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
  - 13.00.07 Ta'limda menejment
  - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
  - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
  - 07.00.00 Tarix fanlari
  - 19.00.00 Psixologiya fanlari
  - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
  - 02.00.00 Kimyo fanlari
  - 03.00.00 Biologiya fanlari
  - 09.00.00 Falsafa fanlari
  - 10.00.00 Filologiya fanlari
  - 11.00.00 Geografiya fanlari



# MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

**Mas'ul muharrir:** Ramzidin Ashurov

**Ingliz tili muharriri:** Murod Xoliyorov

**Musahhih:** Alibek Zokirov

**Sahifalovchi va dizayner:** Iskandar Islomov

---

**2026. №4(5)**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.  
**Litsenziya raqami: № 136361.**

**Manzirimiz:** Toshkent shahar, Yunusobod tumani  
19-mavze, 17-uy.