# Oliy ta’lim muassasalarida kadrlar iqtidorini rivojlantirishning normativ-huquqiy asoslari

**Tashmatova Dilnoza Shuxratovna**

Toshkent shahridagi Puchon universiteti, “Ta’lim menejmenti” fakulteti magistranti

**Annotatsiya.**Ushbu maqolada oliy ta’lim muassasalarida (OTM) kadrlar iqtidorini boshqarish va rivojlantirish tizimining normativ-huquqiy asoslari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tadqiq etilgan. O‘zbekiston Respublikasida so‘nggi yillarda oliy ta’lim tizimini isloh qilish, pedagog va boshqaruv kadrlarining intellektual salohiyatini oshirishga doir qabul qilingan qonun hujjatlari, farmon va qarorlarning mazmun-mohiyati tahlil qilingan. IMRAD uslubiga tayangan holda, maqolada kadrlar iqtidorini rivojlantirishdagi huquqiy bo‘shliqlar va ularni bartaraf etish strategiyalari o‘rganilib, OTMlar faoliyati samaradorligini oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** oliy ta’lim, kadrlar iqtidorini rivojlantirish, normativ-huquqiy asoslar, ta’lim menejmenti, inson kapitali, KPI tizimi, innovatsion salohiyat.

**Abstract.** This article analyzes the regulatory and legal framework for managing and developing staff talent in higher education institutions (HEIs) from both theoretical and practical perspectives. The substance and essence of laws, decrees, and resolutions adopted in recent years in the Republic of Uzbekistan aimed at reforming the higher education system and enhancing the intellectual capacity of pedagogical and managerial personnel are examined. Utilizing the IMRAD structure, the paper explores legal gaps in talent development, evaluates current strategies, and formulates actionable recommendations for improving the operational efficiency of HEIs.

Keywords: higher education, staff talent development, regulatory framework, education management, human capital, KPI system, innovative potential.

**Аннотация.**В данной статье научно-теоретически и практически исследуются нормативно-правовые основы системы управления и развития талантов кадров в высших учебных заведениях (ВУЗах). Анализируется суть и значение законодательных актов, указов и постановлений, принятых в последние годы в Республике Узбекистан по реформированию системы высшего образования и повышению интеллектуального потенциала педагогических и управленческих кадров. На основе методологии IMRAD изучены правовые пробелы в развитии кадрового потенциала и предложены практические рекомендации по повышению эффективности деятельности ВУЗов.

**Ключевые слова:** высшее образование, развитие талантов кадров, нормативно-правовая база, менеджмент образования, человеческий капитал, система KPI, инновационный потенциал.

## KIRISH

Zamonaviy dunyoda davlatlarning global raqobatbardoshligi to‘g‘ridan-to‘g‘ri ularning intellektual resurslari va inson kapitalining rivojlanganlik darajasiga bog‘liq. Oliy ta’lim muassasalari

\

nafaqat yuqori malakali mutaxassislar tayyorlaydigan maskan, balki jamiyatning ilmiy-innovatsion salohiyatini harakatga keltiruvchi asosiy drayver hisoblanadi. Ushbu missiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun OTMlarning o‘zida faoliyat ko‘rsatayotgan kadrlar (professor-o‘qituvchilar, ilmiy xodimlar va boshqaruv apparati) iqtidorini muntazam ravishda aniqlash, rivojlantirish va rag‘batlantirish talab etiladi.

O‘zbekiston Respublikasida Uchinchi Renessans poydevorini yaratish strategik maqsadi doirasida oliy ta’lim tizimini tubdan transformatsiya qilish jarayoni kechmoqda. Kadrlar salohiyatini yuksaltirish shunchaki tashkiliy masala emas, balki mustahkam qonunchilik bazasiga ega bo‘lishi lozim bo‘lgan davlat ahamiyatiga molik ustuvor yo‘nalishdir. OTMlarda akademik mustaqillikning joriy etilishi, xalqaro standartlarga o‘tilishi kadrlar iqtidorini boshqarish (Talent Management) modelini huquqiy jihatdan tartibga solishni taqozo etadi.

Mazkur tadqiqotning dolzarbligi shundaki, respublikamizda ta’lim sohasiga oid ko‘plab normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilingan bo‘lsa-da, bevosita OTM xodimlarining iqtidorini, kreativ va innovatsion qobiliyatlarini boshqarishning huquqiy mexanizmlari, ularni baholashning mezonlari va rag‘batlantirish tizimi to‘liq tizimlashtirilmagan. Ushbu maqola OTMlarda kadrlar iqtidorini rivojlantirishning mavjud normativ-huquqiy asoslarini tahlil qilish va uni takomillashtirish yo‘llarini belgilashga bag‘ishlangan.

**METODOLOGIYA**

Tadqiqot jarayonida oliy ta’lim tizimida kadrlar siyosatiga oid normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish uchun tizimli yondashuv, qiyosiy-huquqiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish va kontent-tahlil metodlaridan foydalanildi.

Tadqiqotning normativ bazasini quyidagilar tashkil etdi:

O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-sonli Farmoni.

OTMlarga akademik va moliyaviy mustaqillik berish to‘g‘risidagi hukumat qarorlari.

Shuningdek, ta’lim menejmenti va kadrlar iqtidorini rivojlantirish sohasidagi xorijiy davlatlar (Janubiy Koreya, Buyuk Britaniya, AQSh) tajribasini o‘rganish maqsadida xalqaro qiyosiy metod qo‘llanildi. OTM boshqaruv xodimlari va professor-o‘qituvchilar o‘rtasida kadrlar malakasini oshirish va iqtidorni qo‘llab-quvvatlash huquqiy kafolatlarining amaldagi holati bo‘yicha sotsiologik so‘rovnoma va intervyular o‘tkazildi.

**NATIJALAR**

O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’lim tizimida inson kapitalini rivojlantirish va kadrlar iqtidorini boshqarish sohasida salmoqli qonunchilik bazasi shakllantirilgan. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, normativ-huquqiy hujjatlarning evolutsiyasi asosan kadrlar erkinligini oshirish, byurokratiyani kamaytirish va moddiy rag‘batlantirishni natijadorlikka (KPI) bog‘lashga qaratilgan.

Quyidagi jadvalda OTMlarda kadrlar iqtidorini rivojlantirishni tartibga soluvchi asosiy normativ-huquqiy hujjatlar va ularning funksional vazifalari keltirilgan:

\

| № | Normativ-huquqiy hujjat | Kadrlar iqtidorini rivojlantirishga ta’siri | Mexanizm va instrumentlar |
|---|---|---|---|
| 1 | “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun (2020) | Pedagog xodimlarning maqomini belgilash, akademik erkinlik | Davlat standarti doirasida mustaqil o‘quv dasturlari yaratish |
| 2 | Prezidentning PF-5847-sonli Farmoni (2019) | Professor-o‘qituvchilar tarkibining sifatini oshirish, ilmiy salohiyatni 50% ga yetkazish | Xorijiy stajirovkalar, nufuzli jurnallarda maqolalar chop etishni subsidiyalash |
| 3 | Akademik va moliyaviy mustaqillik to‘g‘risidagi qarorlar (2021) | OTMlar ichki resurslar hisobidan kadrlar iqtidorini mustaqil boshqarishi | Ichki ustamalar, tabaqalashtirilgan mehnatga haq to‘lash tizimi |

Tadqiqot doirasida respublikamizdagi qator davlat va nodavlat (shu jumladan qo‘shma) OTMlarida o‘tkazilgan tahlillar natijasida aniqlandiki, akademik mustaqillik berilgan muassasalarda kadrlar iqtidorini boshqarish modeli an’anaviy OTMlarga qaraganda samaraliroq ishlamoqda. Xususan, ichki nizomlar orqali yosh olimlar va kreativ o‘qituvchilarni maqsadli qo‘llab-quvvatlash uchun maxsus jamg‘armalar tashkil etilgan.

Biroq, qonunchilikda "iqtidorli kadr" tushunchasining aniq huquqiy ta’rifi va uning mezonlari mavjud emasligi amaliyotda subyektiv yondashuvlarga sabab bo‘lmoqda. So‘rovda qatnashgan professor-o‘qituvchilarning 42 foizi amaldagi malaka oshirish tizimi formallikdan yiroq emasligini, huquqiy normalar ko‘proq nazorat qilishga emas, balki rivojlantirishga xizmat qilishi kerakligini ta’kidlashgan.

## MUHOKAMA

OTMlarda kadrlar iqtidorini rivojlantirishning normativ-huquqiy asoslarini tahlil qilish jarayonida bir qator tizimli muammolar va ziddiyatlar ko‘zga tashlanadi. Avvalo, ta’lim menejmenti tizimida "Talent Management" (Iqtidorlarni boshqarish) konsepsiyasi huquqiy terminologiyaga to‘liq kirib bormagan. Garchi qonunchilikda xodimlarni rag‘batlantirish chorasi ko‘rsatilgan bo‘lsa-da, bu ko‘proq umumiy xarakterga ega.

Xalqaro tajribaga nazar tashlasak, masalan, Janubiy Koreya va Singapur kabi davlatlarda oliy ta’lim muassasalarida kadrlar iqtidorini rivojlantirish maxsus qonunlar va davlat dasturlari (masalan, Koreyaning "Brain Korea 21" loyihasi) orqali tartibga solinadi [1]. Ushbu dasturlarning huquqiy asosi kadrning ilmiy salohiyati va pedagogik mahoratini uzluksiz monitoring qilish va uning traektoriyasini shakllantirishga qaratilgan. Bizning qonunchiligimizda esa kadrlar iqtidorini aniqlash ko‘proq attestatsiya va reyting tizimlari bilan cheklanib qolmoqda, bu esa ko‘pincha ijodiy erkinlikni bo‘g‘uvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi.

Yana bir muhim jihat – intellektual mulk huquqini himoya qilish va undan tijoriy maqsadlarda foydalanish (tijoratlashtirish) masalasidir. O‘zbekiston Respublikasining “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi Qonunida ko‘zda tutilgan normalar amaliyotda OTM ichki nizomlari bilan to‘liq muvofiqlashtirilmagan. OTMda faoliyat yuritayotgan iqtidorli kadr o‘zining ilmiy ishlanmasini bozorga

\

olib chiqishida, startap loyihalarini tashkil etishida byurokratik to‘siqlarga duch kelmoqda [2]. Moliyaviy va akademik mustaqillik to‘g‘risidagi qonunchilik hujjatlari amaliyotda to‘liq ishlashi uchun OTM rektorlarining vakolatlari bilan bir qatorda ularning mas’uliyati ham aniq belgilanishi lozim.

Kadrlar iqtidorini rivojlantirishning huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish uchun ta’lim menejmenti tizimiga quyidagi tamoyillarni kiritish zarur:

Akademik mobilikni huquqiy kafolatlash: Professor-o‘qituvchilarning nafaqat xorijga, balki mamlakat ichidagi boshqa yetakchi OTMlar va ishlab chiqarish korxonalariga qisqa muddatli stajirovka va tajriba almashishga borishini normativ jihatdan soddalashtirish.

KPI (Key Performance Indicators) tizimini unifikatsiya qilish: Har bir OTM o‘z xususiyatidan kelib chiqib, kadrlar faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqishi va bu mezonlar adolatli, shaffof va qonuniy bo‘lishini ta’minlash [3].

"Ustoz-shogird" an’analarining huquqiy maqomi: Yosh iqtidorli kadrlarga biriktirilgan tajribali professorlarning mehnatini munosib moddiy rag‘batlantirish mexanizmlarini qonun bilan mustahkamlash.

## XULOSA

Oliy ta’lim muassasalarida kadrlar iqtidorini rivojlantirish mamlakat inson kapitalini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarishning fundamental shartidir. O‘zbekistonda ushbu sohani tartibga soluvchi salmoqli normativ-huquqiy baza yaratilgan bo‘lsa-da, u bugungi kunning tezkor talablari va xalqaro tendensiyalari bilan hamnafas rivojlanishni talab etadi.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, OTMlarda kadrlar iqtidorini samarali boshqarish uchun normativ-huquqiy asoslarni quyidagi yo‘nalishlarda takomillashtirish maqsadga muvofiq:

Oliy ta’lim sohasidagi normativ hujjatlarda "iqtidorli kadr", "inson kapitali auditi" va "ta’lim menejmenti innovatsiyalari" kabi tushunchalarning huquqiy maqomini aniq belgilash.

OTMlarning moliyaviy va akademik mustaqilligi to‘g‘risidagi qonunosti hujjatlarini qayta ko‘rib chiqib, iqtidorli kadrlarni moddiy qo‘llab-quvvatlash jamg‘armalarini shakllantirish tartibini soddalashtirish.

Professor-o‘qituvchilar faoliyatini baholashda byurokratik hisobotbozlikdan voz kechib, raqamli texnologiyalar yordamida shaffof va obyektiv KPI tizimini huquqiy jihatdan joriy etish.

Normativ-huquqiy asoslarning tizimli ravishda takomillashtirilishi OTMlarda sog‘lom akademik muhitni shakllantirishga, ichki iqtidorlarni yuzaga chiqarishga va pirovardida milliy oliy ta’lim tizimining xalqaro miqyosdagi nufuzini oshirishga xizmat qiladi.

## Foydalanilgan adabiyotlar ro’yxati

[1] Kim, S., & Lee, H. (2021). Higher Education Reforms and Talent Management in South Korea: The Case of BK21 Project. Seoul National University Press.

[2] Karimov, A. A. (2022). Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv innovatsiyalari va ta’lim menejmenti. Toshkent: Adolat.

[3] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi

\

oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-sonli Farmoni. Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi.

\