



Demografik yuklama sharoitida pedagog kadrlar boshqaruvi: kadr yetishmovchiligi emas, dars soati taqsimoti muammosi

Axmadqulova Ozodaxon Xamidullo qizi –

A. Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institute doktoranti

E-mail: Ozodaxon1991@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim muassasalarida demografik yuklama va urbanizatsiya sharoitida pedagog kadrlar boshqaruvining dolzarb muammolari tahlil qilinadi. Respublika bo'yicha o'tkazilgan keng ko'lamli empirik so'rov ($N = 955$: 150 nafar maktab direktori va 805 nafar fan o'qituvchisi) natijalari tizimdagi o'ziga xos "kadrlar paradoksi"ni ochib berdi. Tahlillar maktablarda asosiy muammo o'qituvchilarning mutlaq tanqisligida emas, balki kadrlar taklifi ortgan sharoitda dars soatlarining yetishmasligi va pedagogik yuklamaning hududiy demografik xususiyatlarga ko'ra nomutanosib taqsimlanganida ekanligini ko'rsatdi. Maqolada maktabning sig'im yuklamasi koeffitsiyenti (K) hamda o'qituvchilarning kasbiy toliqish (burnout) va sohadan ketish niyatlari o'rtasidagi korrelyatsiya tahlil qilinib, hududlar kesimida differensial boshqaruv modellari va amaliy HR-strategiyalari taklif etilgan.

Kalit so'zlar: ta'lim menejmenti, pedagog kadrlar boshqaruvi, demografik yuklama, dars soatlari taqsimoti, kadrlar profitsiti, kasbiy toliqish (burnout), differensial boshqaruv.

Управление педагогическими кадрами в условиях демографической нагрузки: проблема не в нехватке кадров, а в распределении учебных часов

Аннотация. В данной статье анализируются актуальные проблемы управления педагогическими кадрами в общеобразовательных школах Узбекистана в условиях демографической нагрузки и урбанизации. Результаты масштабного эмпирического опроса ($N = 955$: 150 директоров школ и 805 учителей-предметников) выявили специфический «кадровый парадокс». Анализ показал, что ключевая проблема заключается не в абсолютном дефиците учителей, а в нехватке учебных часов в условиях избытка кадров и асимметричном распределении педагогической нагрузки в зависимости от демографического профиля региона. На основе сопоставления коэффициента вместимости школ (K), профессионального выгорания и намерений педагогов покинуть профессию предложены дифференцированные модели управления и практические HR-стратегии.

Ключевые слова: образовательный менеджмент, управление педагогическими кадрами, демографическая нагрузка, распределение учебных часов, профицит

Teacher workforce management under demographic pressure: problem is not teacher shortages, but the allocation of teaching hours

Annotation. *This paper analyzes the current challenges of teaching staff management in general secondary schools of Uzbekistan under demographic pressure and urbanization. The results of a large-scale empirical survey ($N = 955$: 150 school principals and 805 subject teachers) revealed a distinct "staffing paradox". The findings demonstrate that the primary issue is not an absolute shortage of educators, but rather a deficit of teaching hours amidst staff surplus and an asymmetric distribution of teaching loads across regional demographic contexts. By evaluating the school capacity ratio (K), occupational burnout, and turnover intentions, the study proposes differentiated governance models and evidence-based HR strategies tailored to regional typologies.*

Keywords: *educational management, teacher workforce management, demographic pressure, workload allocation, staff surplus, occupational burnout, differentiated management.*

KIRISH

Bugungi ta'lim menejmentida pedagog kadrlar masalasi mutaxassislar sonining mutlaq tanqisligi bilan emas, balki kadrlar taklifi ortgan sharoitda dars soatlarini adolatli taqsimlash hamda pedagogik yuklama nomutanosibligi bilan xarakterlanmoqda [1]. Global tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'qituvchilarning kasbiy qoniqarsizligi yoki sohadan ketishi faqat tabiiy demografik omillar (nafaqaga chiqish) bilan emas, ko'p jihatdan ta'lim muassasasidagi tashkiliy muhit va boshqaruv sharoitlari bilan belgilanadi [2]. Kasbdan ketish va sohada qolish (retensiya) omillari qator meta-tahlillarda atroflicha umumlashtirilgan bo'lib [3], mehnat talablari hamda tashkiliy resurslar mutanosibligi kasbiy toliqish (burnout) nazariyasining (JD-R modeli) konseptual asosini tashkil etadi [4, 5].

Demografik yuklama va urbanizatsiya tebranishlari kuchaygan sharoitda mazkur nomutanosiblik maktab boshqaruvida o'ziga xos ziddiyatli shakl oladi. O'zbekistonda demografik bosim sharoitida kadrlar siyosatini optimallashtirish masalalari tomonimizdan olib borilgan dastlabki tadqiqotlarda ko'rib chiqilgan bo'lib, unda pedagogik ehtiyojni 3–5 yillik gorizontalda prognozlash, nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlari hamda ustoz-shogird tizimi orqali yuklamani yengillatishni taklif etgan edik [6]. Mazkur yondashuvlar E.M.Alkarov tomonidan maktab direktori kasbiy kompetentligini strategik fikrlash, resurslarni oqilona taqsimlash va o'zgarishlarni boshqarishni qamrab oluvchi yaxlit tizim sifatida talqin qilinishi bilan bevosita mushtarakdir [7].

Tadqiqotimizning maqsadi – keng qamrovli empirik so'rov ma'lumotlari tahlili orqali demografik omillarning pedagogik kadrlar ta'minoti va o'quv yuklamasiga ta'sirini aniqlash hamda taklif etilayotgan boshqaruv yechimlarimiz har bir hudud uchun qanchalik dolzarb ekanini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Tadqiqotimiz 2026-o'quv yilida respublikaning 14 ta hududidagi 150 nafar maktab direktori hamda 805 nafar fan o'qituvchisi (jami $N = 955$) o'rtasida o'tkazilgan sotsiologik so'rov hamda direktorlar bilan olib borilgan chuqurlashtirilgan intervyular ma'lumotlariga tayanadi. Tanlanma stratifikatsiyalangan (maqsadli) xarakterga ega bo'lib, tomonimizdan

demografik va ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlari tubdan farq qiluvchi uchta asosiy klaster ajratib olindi:

Toshkent shahri – yuqori urbanizatsiya va aholi zichligi ustuvor bo‘lgan megapolis;

Farg‘ona viloyati – an‘anaviy yuqori tug‘ilish sur‘atiga ega va pedagog kadrlar taklifi ko‘p bo‘lgan hudud;

Navoiy viloyati – ichki demografik polyarizatsiyaga ega hudud: sanoat markazlarida maktab yuklamasi loyihaviy quvvatdan yuqori bo‘lgani holda, chekka qishloq va cho‘l tumanlarida aholi ko‘chishi hisobiga o‘quvchilar kontingenti tabiiy qisqarmoqda. Qolgan hududlar umumiy qiyosiy taqqoslash guruhi sifatida jalb etildi.

Pedagog kadrlar boshqaruvini 6 ta tayanch ko‘rsatkich orqali baholadik: direktorlar so‘rovida – o‘qituvchilar yetishmovchiligi darajasi (1-5 ballik Likert shkalasi) va kadrlar tarkibi; o‘qituvchilar so‘rovida – dars soatlari yetarliligi, kasbdan ketish niyati hamda ma‘muriyat yaratgan sharoitlarga berilgan baho. Maktab sig‘imi yuklamasi koeffitsiyenti ($K = \text{o‘quvchilar soni/loyiha quvvati}$) ma‘lum bo‘lgan 79 ta maktab kesimida yuklama darajasi bilan kadrlar holati o‘rtasidagi korrelyatsiya tekshirildi ($K = 1$ -loyihaviy quvvatga to‘liq moslik).

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Olib borilgan empirik tahlillarimiz maktablardagi kadrlar holati bo‘yicha kutilmagan qonuniyatni ochib berdi: maktab direktorlari uchun o‘qituvchi yetishmovchiligi o‘rganilgan muammolar orasida eng past ko‘rsatkichni qayd etdi (5 ballik shkalada o‘rtacha 1,5 ball) hamda bu ko‘rsatkich maktabning sig‘im yuklamasi (K) bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq emasligi aniqlandi. Respondent direktorlarning 36 foizi kadrlar son jihatdan yetarli ekanligini, biroq ularning kasbiy malakasi talabga to‘liq javob bermasligini bildirdi (bu ko‘rsatkich barcha hududlarda deyarli bir xil taqsimlangan).

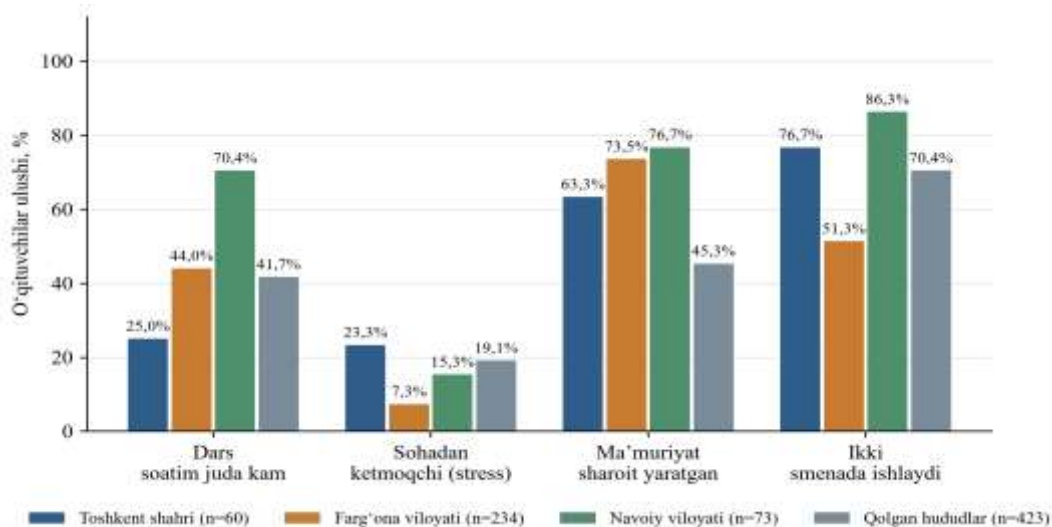
Direktorlar bilan o‘tkazilgan sifatli (kvalitativ) intervyular mazkur malaka muammosining o‘ziga xos sababini ko‘rsatdi: rahbarlarning qayd etishicha, so‘nggi yillarda milliy va xalqaro sertifikat olgan ayrim o‘qituvchilar uchun ushbu hujjat ko‘p jihatdan ta‘lim sifatini oshirishga emas, balki faqat moddiy ehtiyojni qondirish (oylik ustama olish) vositasiga aylanib qolmoqda. Ya‘ni, rasmiy sertifikat mavjudligi o‘quvchilarning real bilim o‘shida va dars samaradorligida har doim ham o‘z aksini topmayapti. Shu bilan birga, “kadrlar ortiqcha, ammo ularni yetarli dars soati bilan ta‘minlash muammoli” degan pozitsiya hududlar bo‘yicha keskin tabaqalanishni ko‘rsatdi: bu ko‘rsatkich Farg‘onada 33% va Navoiyda 30% ni tashkil etgan bir paytda, Toshkent shahrida atigi 8% ga teng bo‘ldi (1-jadval). Pedagoglar o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovimiz ham ushbu nomutanosiblikni tasdiqladi: Navoiy viloyatida o‘qituvchilarning 70 foizi “dars soatim juda kam” deb javob bergan bo‘lsa, Toshkent shahrida bu ulush 25 foizni tashkil etdi.

1-jadval.

Pedagog kadrlar boshqaruvi ko‘rsatkichlarining hududlar bo‘yicha qiyosiy taqsimoti (respondentlar ulushida, %).

Ko‘rsatkich	Toshkent shahar	Farg‘ona viloyati	Navoiy viloyati	Qolgan hududlar
Kadr ortiqcha, dars soati muammosi	8%	33%	30%	8%
“Dars soatim juda kam” (o‘qituvchilar)	25%	44%	70%	42%
Ta‘lim sohasidan ketmoqchi (o‘qituvchilar)	23%	7%	15%	19%
Ma‘muriyat yetarli sharoit yaratgan (o‘qituvchilar)	63%	74%	77%	45%

Izoh: Navoiy viloyatida so‘rovda ishtirok etgan direktorlar tanlanmasi cheklanganligi (N=10) sababli, mazkur ustundagi boshqaruv ko‘rsatkichlari dastlabki indikativ xarakterga ega.



Qo‘lga kiritilgan natijalarimiz ta‘lim tizimidagi o‘ziga xos “kadrlar paradoksi”ni tasdiqlaydi: muammo o‘qituvchilarning umumiy sonida emas, balki dars soatlari va pedagogik yuklamaning hududiy demografik xususiyatlarga qarab noto‘g‘ri taqsimlanganidadir:

Toshkent shahrida pedagoglar soat yetishmasligidan emas, balki, ehtimol, gavjum sinflar va ortiqcha vazifalar sababli kasbiy toliqish (burnout) holatiga ko‘proq duch kelmoqda: ta‘lim sohasidan ketish niyatidagi o‘qituvchilar poytaxtda eng yuqori ko‘rsatkichni – 23 foizni tashkil etdi;

Farg‘ona viloyatida kadrlar ortiqchaligi va dars soatlari uchun ichki raqobat kuchli bo‘lishiga qaramay, kasbni tark etish niyati minimal darajada (atigi 7%). Buni, farazan, pedagoglik kasbining yuqori ijtimoiy nufuzi va mehnat bozoridagi muqobil imkoniyatlarning cheklanganligi bilan izohlaymiz;

Navoiy viloyatida o‘qituvchilarning 70 foizi dars soati kamligidan norozi ekanligi viloyatning ichki nomutanosibligini aks ettiradi: sanoat markazlarida maktablar to‘lib toshgan bo‘lsa-da, chekka qishloq va cho‘l hududlarida o‘quvchilar sonining qisqarishi sinf komplektlarining kamayishiga va pedagoglar soatining keskin tushib ketishiga sabab bo‘lmoqda.

Tadqiqotimizda maktab rahbarligining roli ham yaqqol namoyon bo‘ldi: maqsadli hududlarda pedagoglarning 63-77 foizi ma‘muriyat yetarli sharoit yaratib berayotganini ta’kidlagan (taqqoslash guruhida bu ko‘rsatkich 45%), bu esa yetakchilikning o‘qituvchilar faoliyatiga bilvosita ijobiy ta’sirini tasdiqlaydi [8]. Shu bilan birga, so‘rovda qatnashgan o‘qituvchilarning 43 foizi rahbariyat birinchi navbatda ortiqcha qog‘ozbozlik va nomutaxassislik vazifalari yukini kamaytirishi zarurligini bildirdi.

Tadqiqotimiz natijalaridan kelib chiqqan differensial boshqaruv tavsiyalari: kadrlar siyosatini maktabning bino yuklamasiga qarab emas, balki hududning demografik profiliga moslab yo‘naltirish maqsadga muvofiq:

1. *Navoiy viloyatida:* sanoat markazlarida yuklamani smenalashgan jadvallar bilan boshqarish, chekka tumanlarda esa dars soatlarini klaster asosida maktablararo qayta taqsimlash va shtatlarni o‘quvchilar soni dinamikasiga moslashtirish;

2. *Toshkent shahrida:* pedagoglarni tashkiliy-byurokratik yuklamalardan ozod etish orqali toliqishni kamaytirish hamda “assistent-o‘qituvchi” tizimini joriy etish;

3. *Farg‘ona viloyatida:* kadrlar profitsiti sharoitida dars soatlarini taqsimlashda subyektivlikka chek qo‘yib, ochiq va shaffof KPI reyting tizimini amaliyotga to‘liq tatbiq

etish; bunda moddiy rag'batlantirishni shunchaki qog'ozdagi sertifikatlar mavjudligiga qarab emas, balki o'qituvchi faoliyatining o'quvchilar bilimi va o'zlashtirish dinamikasiga ko'rsatayotgan real ta'siri bilan bog'lab baholash mexanizmini joriy qilish zarur.

XULOSA

Pedagog kadrlar masalasi mutaxassislar yetishmovchiligidan ko'ra, dars soatlari va o'quv yuklamasini taqsimlash mexanizmlariga bog'liq bo'lib, hududlarning demografik xususiyatiga ko'ra turlicha shakllanadi. Boshqaruv qarorlari va kadrlar siyosati barcha maktablar uchun yagona qolipda emas, balki hududiy kontekstga moslab differensial tartibda ishlab chiqilishi shart. Mazkur tahlillar respondentlarning subyektiv o'zini o'zi baholashiga tayangani sababli, aniqlangan qonuniyatlar bo'yicha mutlaq sabab-oqibat xulosalarini chiqarishda muayyan metodologik cheklovlar mavjud. Shuningdek, so'rovnomalarda konfidensiallikni ta'minlash talabidan kelib chiqib, aniq maktab identifikatorlari ko'rsatilmaganligi sababli pedagoglarning individual javoblarini maktab sig'im yuklamasi koeffitsiyenti (K) bilan bevosita korrelyatsiyada o'rganish imkoni cheklandi. Mazkur jihatlar ushbu yo'nalishdagi kelgusi chuqurlashtirilgan tadqiqotlarimiz vazifasi hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. UNESCO, International Task Force on Teachers for Education 2030. Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession. – Paris: UNESCO, 2024. – 218 p.
2. Ingersoll, R. M. Teacher turnover and teacher shortages: an organizational analysis // American Educational Research Journal. – 2001. – Vol. 38, No. 3. – P. 499–534. DOI: 10.3102/00028312038003499.
3. Borman, G. D., Dowling, N. M. Teacher attrition and retention: a meta-analytic and narrative review of the research // Review of Educational Research. – 2008. – Vol. 78, No. 3. – P. 367–409. DOI: 10.3102/0034654308321455.
4. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. Job burnout // Annual Review of Psychology. – 2001. – Vol. 52, No. 1. – P. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
5. Bakker, A. B., Demerouti, E. The Job Demands-Resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. – 2007. – Vol. 22, No. 3. – P. 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115.
6. Axmadqulova, O. X. Demografik yuklama sharoitida maktab pedagogik jamoasini samarali boshqarishning HR-strategiyalari // Maktabgacha va maktab ta'limi. – 2026. – № 4(4). – B. 233–235. ISSN 3060–4613.
7. Alkarov, E. M. Maktab direktori kasbiy kompetentligining mazmuni, tuzilmasi va komponentlari: integrativ yondashuv // Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. – 2026. – № 6(1). – B. 1–11. ISSN 3060–4788. DOI: 10.5281/zenodo.18372586.
8. Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. Seven strong claims about successful school leadership // School Leadership & Management. – 2008. – Vol. 28, No. 1. – P. 27–42. DOI: 10.1080/13632430701800060.