

UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABI DIREKTORLARINING BOSHQARUV FAOLIYATIDA MEHNAT KODEKSI NORMALARINI QO'LLASHNING EMPIRIK TADQIQOT NATIJALARI

*Rejapova Dilafruz Akramovna,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahurat
milliy instituti
"Ta'lim menejmenti" kafedrası dotsent v.b.*

Annotatsiya: Ushbu maqolada O'zbekiston Respublikasining barcha viloyatlari va Qoraqalpog'iston Respublikasidan **678 nafar umumiy o'rta ta'lim maktabi direktori** ishtirokida o'tkazilgan empirik so'rovnoma natijalari tahlil qilinadi. Tadqiqot maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida Mehnat kodeksi normalarini qo'llash mexanizmlari holatini, mavjud to'siqlarni va takomillashtirish yo'llarini aniqlashga qaratilgan. Miqdoriy tahlil metodologiyasiga asoslangan tadqiqotda respondentlarning qonunchilikni tushunish darajasi, qo'llash mexanizmlari, qiyinchiliklar, kutilayotgan natijalar va bilim olish manbalari o'rganilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, direktorlarning 42,5 foizi qonunchilik normalarini qo'llashni asosan hujjat rasmiylashtirishdan iborat deb tushunadi (protsedural paradigma ustunligi), 83,5 foizi mehnat shartnomasi tuzishni bosh mexanizm sifatida belgilaydi, 66,7 foizi huquqiy bilim yetishmasligi (35,7%) va yangi texnologiyalarga moslashuv (31,0%) muammolarini asosiy to'siq sifatida ko'rsatadi. Maqolada olingan empirik natijalar asosida tizimli huquqiy ta'lim modeli, standartlashtirilgan hujjat bazasi va shaffoflik mexanizmi joriy etishga doir amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: Mehnat kodeksi, maktab direktori, boshqaruv faoliyati, qonunchilik normalari, huquqiy savodxonlik, mehnat shartnomasi, empirik tadqiqot, ta'lim boshqaruvi.

ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ НОРМ ТРУДОВОГО КОДЕКСА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

*Rejapova Dilafruz Akramovna,
и.о.доцент кафедры "Управление
образованием" Национального
института педагогических навыков
имени. А. Авлони.*

Аннотация: В данной статье анализируются результаты эмпирического опроса, проведённого с участием **678 директоров общеобразовательных школ** из всех областей Республики Узбекистан и Республики Каракалпакстан. Исследование направлено на выявление состояния механизмов применения норм Трудового кодекса в управленческой деятельности директоров школ, существующих препятствий и путей их совершенствования. В рамках исследования, основанного на методологии количественного анализа, изучены уровень понимания респондентами законодательства, механизмы его применения, трудности, ожидаемые результаты и источники получения знаний. Результаты показывают, что 42,5% директоров понимают применение законодательных норм преимущественно как оформление документов (доминирование процедурной парадигмы), 83,5% определяют заключение трудового договора в качестве основного механизма, 66,7% указывают на недостаток правовых знаний (35,7%) и адаптацию к новым технологиям (31,0%) как главные препятствия. В статье на основе полученных эмпирических данных разработаны практические рекомендации по внедрению системной модели правового образования, стандартизированной базы документации и механизма обеспечения прозрачности.

Ключевые слова: Трудовой кодекс, директор школы, управленческая деятельность, нормы законодательства, правовая грамотность, трудовой договор, эмпирическое исследование, управление образованием.

EMPIRICAL RESULTS OF A STUDY ON THE APPLICATION OF LABOR CODE NORMS IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF GENERAL SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS.

*Rejapova Dilafruz Akramovna,
Acting Associate Professor, Department
of Education Management, Avloni
National Institute of Pedagogical Skills*

Abstract: This article analyzes the results of an empirical survey conducted with the participation of 678 general secondary school principals from all regions of the Republic of Uzbekistan and the Republic of Karakalpakstan. The study aims to identify the state of mechanisms for applying the norms of the Labor Code in the administrative activities of school principals, existing obstacles, and ways to improve them. Based on a quantitative analysis methodology, the study examines

respondents' level of understanding of legislation, application mechanisms, difficulties, expected outcomes, and sources of knowledge acquisition. The results indicate that 42.5% of principals understand the application of legislative norms primarily as document processing (dominance of the procedural paradigm), 83.5% identify the conclusion of an employment contract as the primary mechanism, and 66.7% cite a lack of legal knowledge (35.7%) and adaptation to new technologies (31.0%) as the main obstacles. Based on the empirical findings, the article develops practical recommendations for introducing a systemic legal education model, a standardized documentation base, and a transparency mechanism.

Keywords: Labor code, school principal, management activities, legislative norms, legal literacy, employment contract, empirical research, education management.

1. KIRISH

Zamonaviy ta'lim tizimini boshqarish nafaqat pedagogik, balki yuridik kompetentlikni ham talab etadi. O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan ta'lim islohotlari - xususan, 2017-2022-yillardagi "Harakatlar strategiyasi" va "Yangi O'zbekiston" tamoyillari doirasidagi tizimli transformatsiyalar - maktab direktorlarining huquqiy savodxonligi va qonunchilik normalarini amaliyotga tatbiq etish qobiliyatiga bo'lgan talabni keskin oshirdi. Shu bilan birga, qonunchilik normalarining boshqaruv faoliyatiga qo'llanilishi ko'pincha shakl jihatdan – ya'ni hujjatlashtirish darajasida namoyon bo'lmoqda, uning mazmuni ya'ni xodimlar huquqlarini ta'minlash va muassasa samaradorligini oshirish jihatlariga yetarlicha e'tibor qaratilmayapti.

Zamonaviy ta'lim boshqaruvi nafaqat pedagogik, balki huquqiy kompetentlikni ham talab etadi. O'zbekiston Respublikasida 2022-yil 28-oktabrda qabul qilingan yangi Mehnat kodeksi (O'RQ-798) ta'lim muassasalari direktorlari oldiga qonunchilik normalarini amaliyotga yangicha yondashuv bilan tatbiq etish vazifasini qo'ydi.

Maktab direktori, o'z lavozimi bo'yicha, bir vaqtning o'zida pedagogik jamoani boshqaruvchi rahbar, mehnat munosabatlarida ish beruvchi va davlat ta'lim siyosatini amalga oshiruvchi mansabdor shaxs sifatida namoyon bo'ladi.

Mazkur uch tomonlama rol mehnat huquqi normalarini boshqaruv amaliyotida to'g'ri va samarali qo'llash masalasining ilmiy-nazariy hamda amaliy ahamiyatini yanada oshiradi.

Maktab direktorining Mehnat kodeksi, Ta'lim to'g'risidagi qonun va boshqa qonunchilik normalarini to'g'ri qo'llashi nafaqat muassasa ichidagi mehnat munosabatlarini tartibga soladi, balki pedagogik jamoaning samarali faoliyatini ta'minlashning zaruriy shartidir.

Biroq mavjud ilmiy adabiyotlarda maktab direktorlarining qonunchilik normalarini qo'llash mexanizmlari empirik jihatdan yetarlicha o'rganilmagan. Ko'pchilik tadqiqotlar yo nazariy-huquqiy tahlil (normativ aktlarni sharhlash) yoki qiyosiy tahlil (xorijiy amaliyot) doirasida amalga oshirilgan bo'lib, O'zbekiston sharoitidagi amaldagi holat haqida keng qamrovli empirik ma'lumotlar mavjud emas. Shu jihatdan ushbu tadqiqot muhim ilmiy bo'shliqni to'ldiradi.

Mazkur tadqiqotning ilmiy muammosi quyidagicha shakllantiriladi: Umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida Mehnat kodeksi normalarini qo'llash darajasi va sifati qanday, ularning huquqiy tafakkuri protsedural yoki substantiv xarakter kasb etadimi hamda qanday omillar bu mexanizmlarning samarali ishlashiga to'siq bo'lmoqda?

Tadqiqotning maqsadi: maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida qonunchilik normalarini - xususan, Mehnat kodeksi talablarini qo'llash mexanizmlarining amaldagi holatini empirik ma'lumotlar asosida aniqlash va mexanizmni takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi: Birinchi marta O'zbekiston bo'yicha barcha viloyatlarni qamrab olgan keng ko'lamli (678 respondent) empirik so'rovnoma asosida umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining yangi tahrirdagi Mehnat kodeksi normalarini boshqaruv faoliyatida qo'llash masalasida hududiy tafovutlarni aniqlaydi.

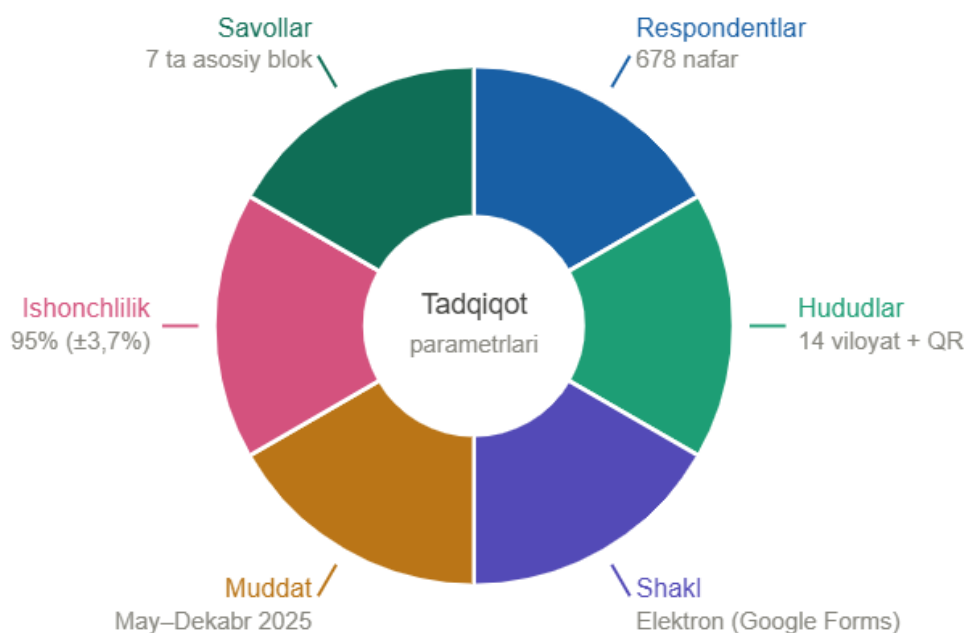
Protsedural va substantiv huquqiy tafakkur o'rtasidagi farqlanish ta'lim boshqaruvi kontekstida ilk bor ilmiy jihatdan tavsiflangan.

2. TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot 2025-yilda O'zbekiston Respublikasining barcha hududlarini qamrab olgan holda o'tkazildi. Tanlanma tavsifi: jami 678 nafar umumiy o'rta ta'lim maktabi direktori ishtirok etdi.

Tanlanma hajmi va vakillik.

Jami 678 nafar umumiy o'rta ta'lim maktabi direktori so'rovnomada to'liq ishtirok etdi. Tanlanma O'zbekiston Respublikasining barcha 12 ta viloyati, Toshkent shahri va Qoraqalpog'iston Respublikasini qamrab olishi tadqiqotga yuqori darajada geografik reprezentativlik beradi.



1-diagramma. *Tadqiqot tanlanmasining asosiy parametrlari.*

Ma'lumot to'plash usuli.

Mazkur tadqiqotda Google Forms platformasida yaratilgan tuzilgan so'rovnoma qo'llanildi. So'rovnoma to'liq o'zbek tilida, 2025-yil may-iyun, sentabr-dekabr oylarida o'tkazildi.

So'rovnoma 7 ta asosiy savol blokini o'z ichiga oladi: 1-qonunchilik normalarini tushunish darajasi; 2- Mehnat kodeksi mexanizmlari (ko'p variantli); 3-takomillashtirish zarurati; 4-duch kelingan amaliy qiyinchiliklar; 5- kutilayotgan ijobiy o'zgarishlar; 6-takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar; 7-bilim olish manbalari. Savollar yarim yopiq formatda - oldindan belgilangan variantlar bilan tuzildi. Demografik o'zgaruvchilar sifatida yosh guruhi, hudud va direktor lavozimidagi ish muddati qo'llanildi.

Tahlil usullari.

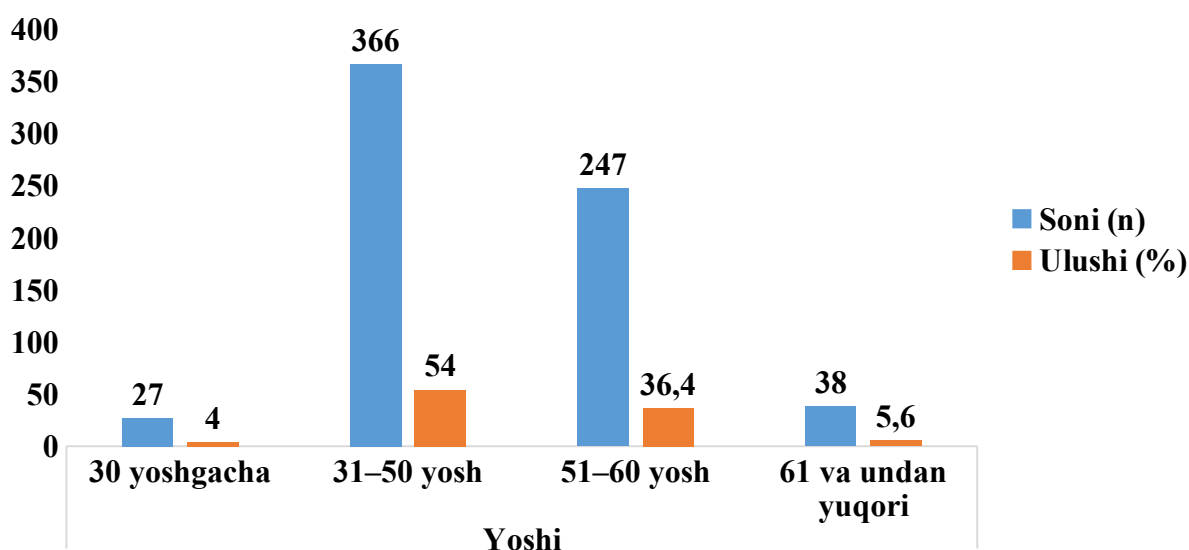
Ma'lumotlar tahlilida miqdoriy taqsimot tahlili (frequency analysis) va foiz taqsimoti asosiy usul sifatida qo'llanildi. Ko'p variantli savollar uchun har bir variant alohida hisoblandi va umumiy respondentlar soniga nisbatan foiz ko'rsatkichi aniqlandi. Hududiy taqsimot tahlilida har bir viloyat bo'yicha alohida chastota ko'rsatkichlari hisoblandi.

3. RESPONDENTLARNING DEMOGRAFIK VA KASBIY TAVSIFI

3.1.Respondentlarning yosh tarkibi boshqaruv faoliyatiga munosib yosh strukturasi ko'rsatadi: **31-50 yosh - 54,0%, 51-60 yosh - 36,4%**, ya'ni jami **90,4** foizi hayotiy va kasbiy tajribalilik davrida faoliyat yuritmoqda. 30 yoshgacha

bo'lgan yosh direktorlar atigi **4,0** foizni tashkil etadi, bu ta'lim boshqaruvida yoshlarning yetarlicha vakillanmaganligini ko'rsatadi.

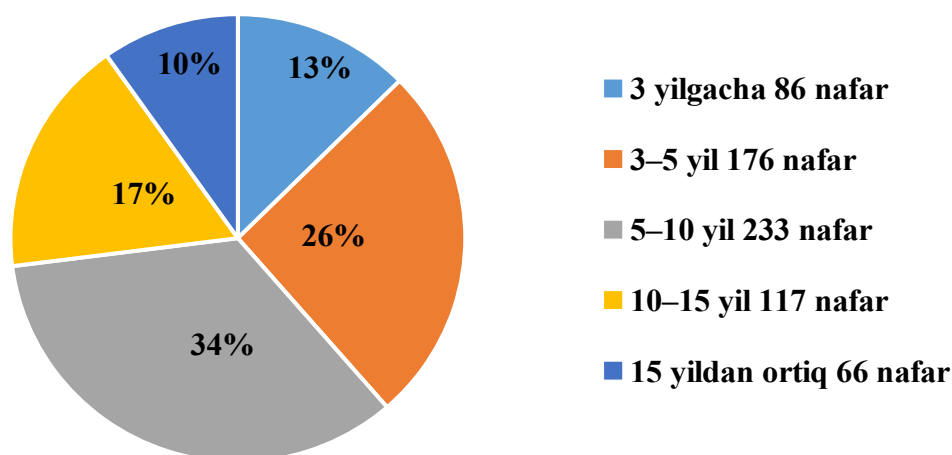
Yosh tarkibi



2-diagramma. Respondentlarning demografik tavsifi yosh bo'yicha ($n=678$).
Manba: muallif tomonidan tuzilgan, $n=678$.

3.2.Direktorlik tajribasi bo'yicha: 5-10 yillik tajribaga ega direktorlar ko'pchilikni (**34,4%**) tashkil etadi, 3-5 yillik tajriba **26,0** foizda, 10-15 yillik **tajriba 17,2 foizda** qayd etildi. Respondentlarning **87,4 foizi 3 yil va undan ortiq** tajribaga ega ekanligi ularning javoblarini ilmiy jihatdan ishonchli manba sifatida baholash imkonini beradi.

Direktorlik tajribasi

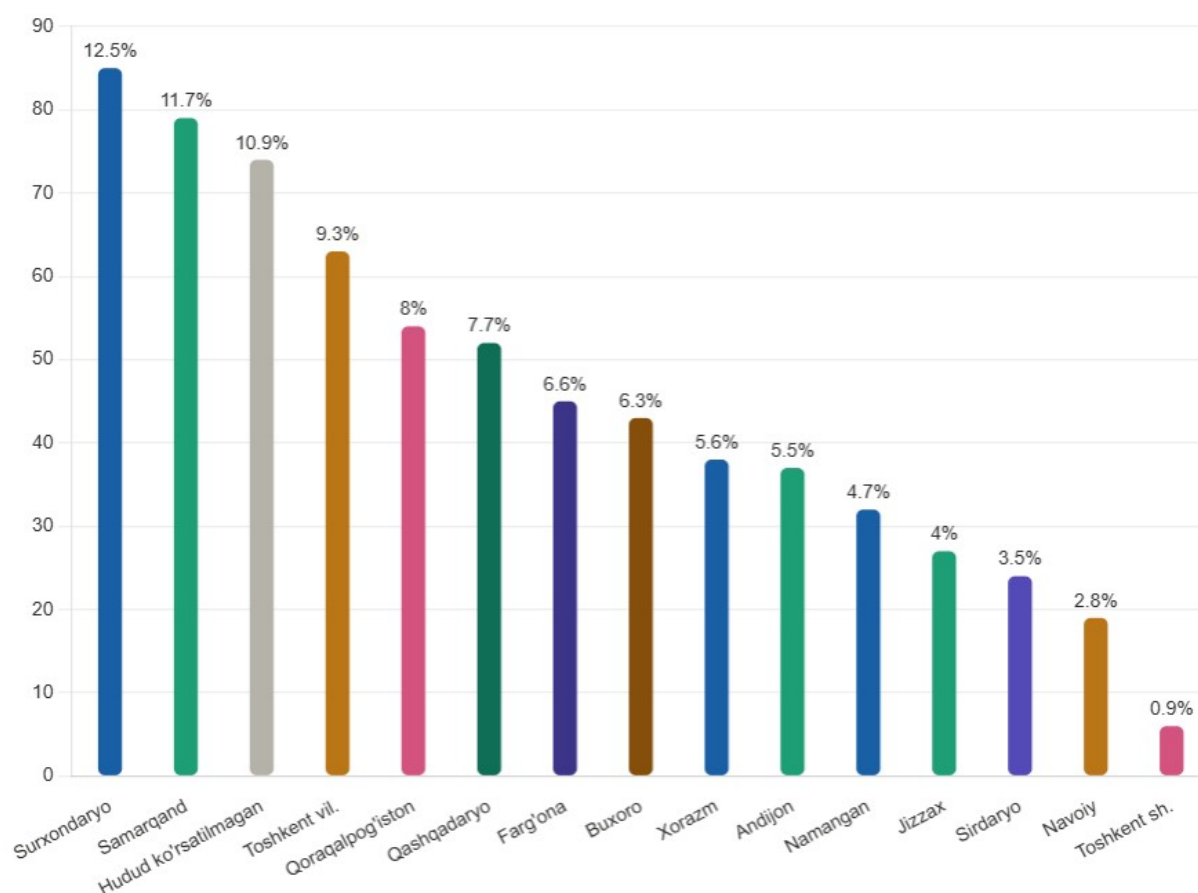


3-diagramma. Respondentlarning demografik tavsifi tajriba bo'yicha ($n=678$). Manba: muallif tomonidan tuzilgan, $n=678$.

So‘rovnoma natijalarini ilmiy talqin qiladigan bo‘lsak, 30 yoshgacha bo‘lgan direktorlarning ulushi atigi **4,0 foiz** ekanligi ta‘lim tizimida maktab direktorlarini yoshartirish muammosi mavjudligini, direktor lavozimiga yosh kadrlar yo‘nalishidagi kadrlar siyosatining yetarli emasligi to‘g‘risida muhim signaldir. Xorijiy tajribada (xususan, Finlandiya, Singapur) maktab rahbarligiga nisbatan yoshroq mutaxassislarni jalb qilish islohotlarning muvaffaqiyat omillaridan biri sifatida ko‘rsatilgan (Hargreaves & Fullan, 2012)¹.

3.3. Hududiy taqsimot

So‘rovnoma O‘zbekiston Respublikasining barcha 12 ta viloyati, Toshkent shahri va Qoraqalpog‘iston Respublikasini qamrab oldi. Respondentlar soni bo‘yicha eng yirik ulush **Surxondaryo viloyatiga (85 nafar, 12,5%)** to‘g‘ri kelishi mazkur viloyatdagi maktablar sonining nisbatan ko‘pligi bilan izohlanadi. **Samarqand viloyati (79 nafar, 11,7%)** va **Toshkent viloyati (63 nafar, 9,3%)** viloyatlari keyingi o‘rinlarni egallaydi.



4-diagramma. Respondentlarning hududiy taqsimoti. Manba: muallif tomonidan tuzilgan, n=678.

¹ M.Fullan The Principal: Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York, NY: Teachers College Press. Open Journal of Leadership, Vol.10 No.1, January 29, 2021

4. TADQIQOT NATIJALARI VA MUHOKAMA

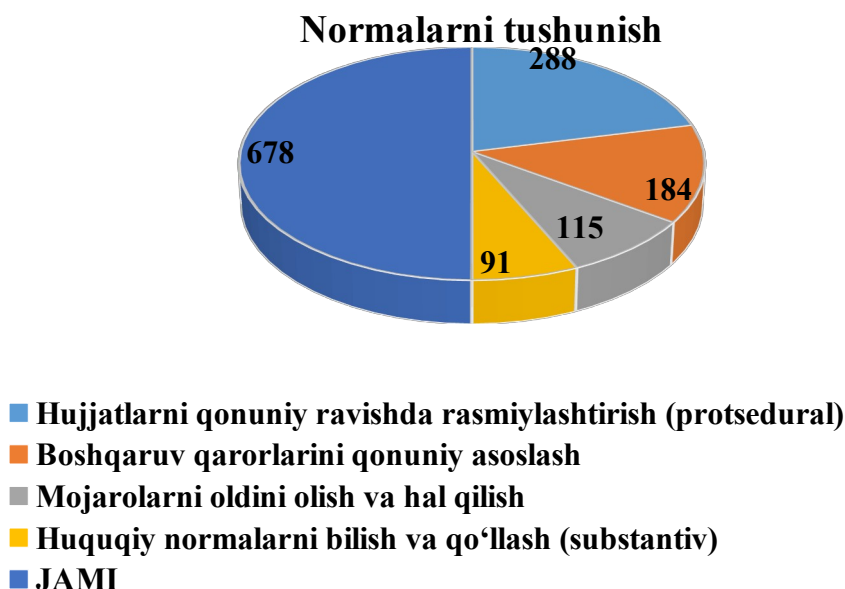
4.1. Qonunchilik normalarin tushunish darajasi: protsedural va substantiv tafakkur

“Qonunchilik normalarin boshqaruv faoliyatiga qo‘llash deganda nimani tushunasiz?” degan birinchi savolga berilgan javoblar maktab direktorlari o‘rtasida huquqiy ong shakllanishidagi tizimli eng muhim ilmiy maummani ochib berdi.

Respondentlarning eng ko‘p tanlangan javobi “*Hujjatlarni qonuniy ravishda rasmiylashtirishdan iborat*” 288 nafari (42,5 %) ekanligi muhim ilmiy muammoni anglatadi. “*Boshqaruv qarorlarini qonuniy asoslash*” 184 nafar (27,1 %) Bu protsedural – ya’ni qonunni faqat rasmiy tartib-qoida sifatida qabul qiluvchi - yondashuvning ustunligini ko‘rsatadi.

Substantiv yondashuv - qonunni xodimlar huquqlarini himoya qilish vositasi sifatida anglash - atigi 91 nafar (13,4 %) qayd etildi va *mojarolarni oldini olish* 115 nafar (17,0 %) deb javob bergani inobatga olinganda, jami 69,6 % respondent qonunchilik normalarin asosan hujjat-tartib jihati bilan bog‘lashini ko‘ramiz. Bu S.S.Alekseyevning “Teoriya prava” da ta’riflagan “formal-protsedural paradigma”ning ustunligini empirik isbotlaydi².

Bunday tushunish tarzining xavfi shundaki, maktab direktori Mehnat kodeksining mohiyatini - xodimlar huquqlarini ta’minlash, mehnat muhiti sifatini yaxshilash, moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish mexanizmlarini to‘g‘ri qo‘llashni ikkinchi darajali masala sifatida qabul qiladi. Huquqiy normani faqat tartiblash, emas, balki himoya qilish funksiyasi zaiflanib boradi.



5-diagramma. *Qonunchilik normalarin tushunish darajasi bo‘yicha taqsimot. Manba: muallif tomonidan tuzilgan, n=678.*

² С.Алексеев “Теория права”. Издание 2-е, переработанное и дополненное Издательство БЕК, Москва 1995.

Ilmiy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, respondentlarning **69,6 %** qonunchilik normalarini birinchi navbatda hujjatlashtirish va ish yuritish bilan bog'lashi "protsedural paradigma dominantligi" fenomenini ko'rsatadi. Mexanizmni takomillashtirish uchun nafaqat protseduralar, balki substantsial (mazmuniy) huquqiy tafakkurni shakllantirish zarur. Bu dissertatsiya uchun muhim ilmiy tezis sifatida belgilanishi lozim.

4.2. Qonunchilik normalarini qo'llash (Mehnat kodeksi) mexanizmlari: amaliyotdagi ustuvorlik

Ko'p variantli ikkinchi savol "Boshqaruv faoliyatida qaysi mexanizmlar muhim" Mehnat kodeksi normalarining amaliy qo'llanilishidagi ustuvor yo'nalishlarni aniqladi (*1-jadval*). Bu savol respondentlarga bir nechta variant tanlash imkonini berdi, shuning uchun foizlar 100 dan ortishi mumkin.

Ko'p variantli savol natijalari direktorlarning amaliyotida Mehnat kodeksining qaysi mexanizmlariga ko'proq murojaat etilishini ko'rsatdi. Mehnat shartnomalarini qonuniy ravishda tuzish **566 nafar (83,5 %)** respondent tomonidan ko'rsatildi - bu eng asosiy mexanizm. **Jamoa shartnomasi 465 nafar (68,6 %)**, mehnat nizolarini hal qilish **345 nafar (50,9 %)** respondent tomonidan qayd etildi.

Mexanizm	Respondentlar soni	Ulushi (%)
Mehnat shartnomalarini qonuniy ravishda tuzish	566	83,5%
Jamoa shartnomalarini qonuniy tuzish	465	68,6%
Jamoadagi nizolarni bartaraf etish	345	50,9%
Mehnat haqlarini o'z vaqtida adolatli to'lash	305	45,0%
Mehnat shartnomalarini bekor qilish	257	37,9%
Fuqarolik-huquqiy shartnomalarga o'tish	68	10,0%

1-jadval. *Qonunchilik normalarini qo'llash mexanizmlarini qo'llanish darajasi. Manba: muallif tomonidan tuzilgan, n=678.*

Mehnat shartnomasini tuzish (83,5%) g'oyat yuqori ko'rsatkich bilan birinchi o'rinda turishi ta'lim boshqaruvida mehnat shartnomasini tuzish eng muhim

mexanizm sifatida mustahkam o‘rin egallaganligini isbotlaydi. Bu natija Qodirov va Xoliqov (2020) tadqiqotining xulosalarini tasdiqlaydi va kengaytiradi³.

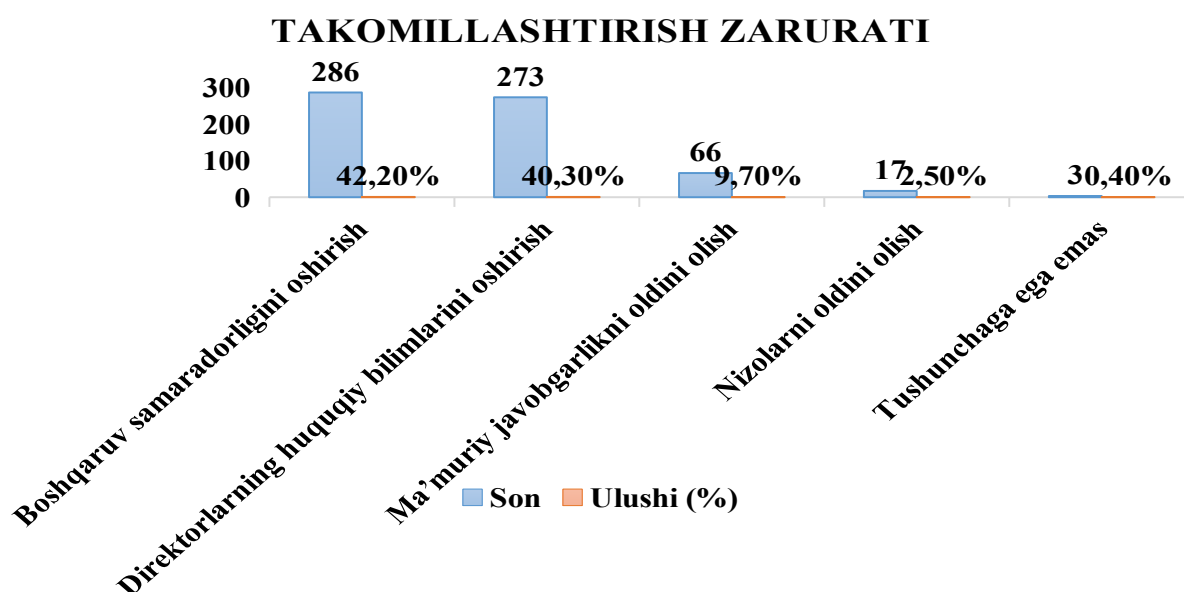
Mazkur natija mehnat shartnomasi maktab boshqaruvidagi markaziy ahamiyatini empirik jihatdan isbotlaydi. Jamoa shartnomasi mexanizmining yetarlicha qo‘llanilmasligi (68,6%) respondent esa jamoaviy munosabatlar madaniyatining rivojlanishi zarurligini ko‘rsatadi.

E‘tiborli jihati shundaki, fuqarolik-huquqiy shartnomalarga o‘tish (10,0%) aksariyat hollarda qonunchilikka zid bo‘lgan amaliyotni aks ettiradi - doimiy kadrlar o‘rniga vaqtinchalik pudrat shartnomalari qo‘llanilishi mehnat kafolatlari tizimini zaiflashtiradi. Bu holatning 10% respondentda uchrashi tizimli nazorat zarurligini ko‘rsatadi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, uch asosiy mexanizm - mehnat shartnomasini tuzish (83,5%), jamoa shartnomasini (68,6%) va nizolarni hal qilish (50,9%) - birgalikda ta‘lim muassasasidagi mehnat munosabatlarining asosiy huquqiy tuzilmasini tashkil etadi. Dissertatsiyada ushbu uch mexanizmni takomillashtirish metodologik doiraning markazi bo‘lishi zarur.

4.3. Takomillashtirish zarurati

“Qonunchilik normalarini qo‘llash mexanizmni takomillashtirishning zarurati nimalardan iborat?” degan savolga berilgan javoblar ikki asosiy yo‘nalishni yaqqol ko‘rsatdi: boshqaruv samaradorligi (42,2%) va huquqiy bilim oshirish (40,3%) jami 82,5 foizni tashkil etib, kuchli konsensus mavjudligini anglatadi.



6-diagramma. *Qonunchilik normalarini qo‘llashni takomillashtirish zarurati sabablari. Manba: muallif tomonidan tuzilgan (n=645).*

³ B.Qodirov & A.Xoliqov Maktab direktorlarining mehnat qonunchiligini bilish darajasi: O‘zbekiston tajribasi. Ta‘lim va tarbiya, 3-son, 2020.

Mazkur natijalar, ayniqsa, “Ma’muriy javobgarlikni oldini olish” **66 nafar (9,7%)** ning nisbatan past ko‘rsatkichi qiziqish uyg‘otadi: bu direktorlarning aksariyati qonunchilik normalarini asosan ma’muriy javobgarlikdan qochish vositasi emas, balki samaradorlik va bilim resursi sifatida ko‘rishini anglatadi - bu sog‘lom huquqiy mentalitetning belgisidir.

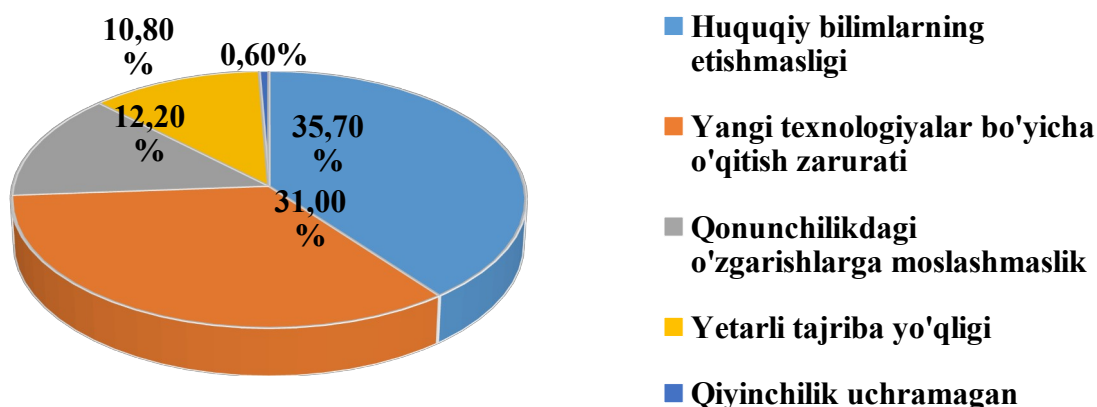
4.4. Qiyinchiliklar va to‘siqlar

Tadqiqotning eng muhim natijalaridan biri amaliy qiyinchiliklar tahlilida namoyon bo‘ldi. Ikki asosiy to‘siq respondentlarning **66,7 %** ni qamrab oladi, bu juda yuqori konsentratsiyani anglatadi.

“Qonunchilik normalarini boshqaruv faoliyatiga qo‘llashda qanday qiyinchiliklarga uchradingiz?” degan savolga respondentlarning **242 nafar (35,7%) huquqiy bilimlar yetishmasligini** asosiy to‘siq sifatida ko‘rsatdi. Yangi texnologiyalarga moslashuv qiyinligi **210 nafar (31,0 %)** tomonidan qayd etildi. Bu ikki omil birgalikda respondentlarning **66,7 % ni** qamrab oladi.

Normativ hujjatlarning tez-tez o‘zgarib turishiga moslashmaslik **83 nafar (12,2%)** ham muhim to‘siqlar sifatida belgilandi. Bundan tashqari **yetarli tajriba yo‘qligi 73 nafar (10,8 %)** hamda **qiyinchilikga uchramadim 4 nafar (0,6 %)** deb belgilagan. Ushbu natijalar direktorlarning nafaqat qonunni bilish, balki uni doimiy yangilanib boradigan sharoitda kuzatib borish imkoniyati ham cheklov ekanligini ko‘rsatadi.

QIYINCHILIK TURI



7-diagramma. Qonunchilik normalarini qo‘llashdagi qiyinchiliklar (n=612).
Manba: muallif tomonidan tuzilgan (n=612).

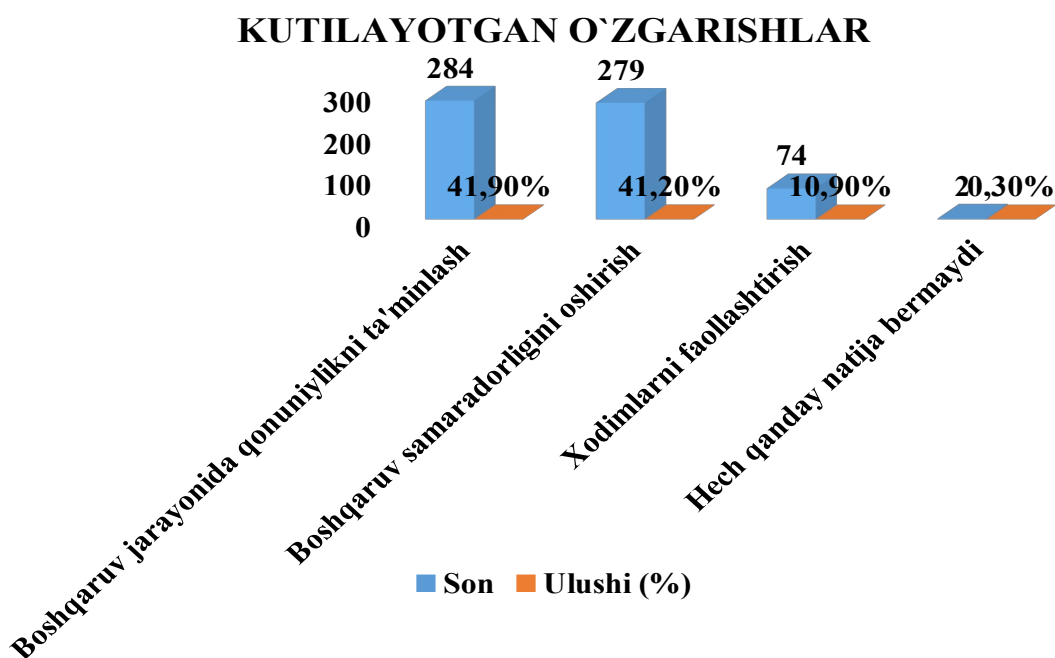
Birinchi to‘siq - huquqiy bilim yetishmasligi (35,7%) - asosan bilim ta’minoti tizimidagi muammoni, ya’ni maktab direktorlariga yo‘naltirilgan tizimli huquqiy ta’lim va kasbiy rivojlanish kanallarining yetarli emasligi muammosini ko‘rsatadi.

Ikkinchi to'siq - yangi texnologiyalarga moslashuv (31,0%) - zamonaviy raqamli muhitda qonunchilikni qo'llash uchun zarur bo'lgan texnologik kompetentlik muammosini anglatadi. Bu ikki to'siqning birga mavjudligi ta'lim boshqaruvida "ikki tizimli zaiflik" (dual systemic weakness) sifatida tavsiflanishi mumkin.

Ilmiy tahlil natijalariga ko'ra, huquqiy bilim yetishmasligi (35,7%) va texnologik moslashuv muammosi (31,0%) birgalikda respondentlarning 66,7 foizini qamrab oladi. Bu ko'rsatkich Mehnat kodeksi normalarini qo'llashning tizimli muammosi borligini isbotlaydi: yechim ham huquqiy, ham texnologik tayyorgarlikni bir vaqtda hal etishni talab qiladi.

4.5. Ijobiy o'zgarishlar prognozi: mexanizmi takomillashtirishdan kutilayotgan natijalar

Qonunchilikni qo'llash mexanizmini takomillashtirishdan kutilayotgan natijalar bo'yicha respondentlarning pozitsiyasi ikki yo'nalishda ikkiyoqlama konsensusni ko'rsatdi: **boshqaruvda qonuniylikni ta'minlash 284 nafar (41,9%)** va **samaradorlikni oshirish 279 nafar (41,2%)** deyarli teng ko'rsatkichlarga ega.

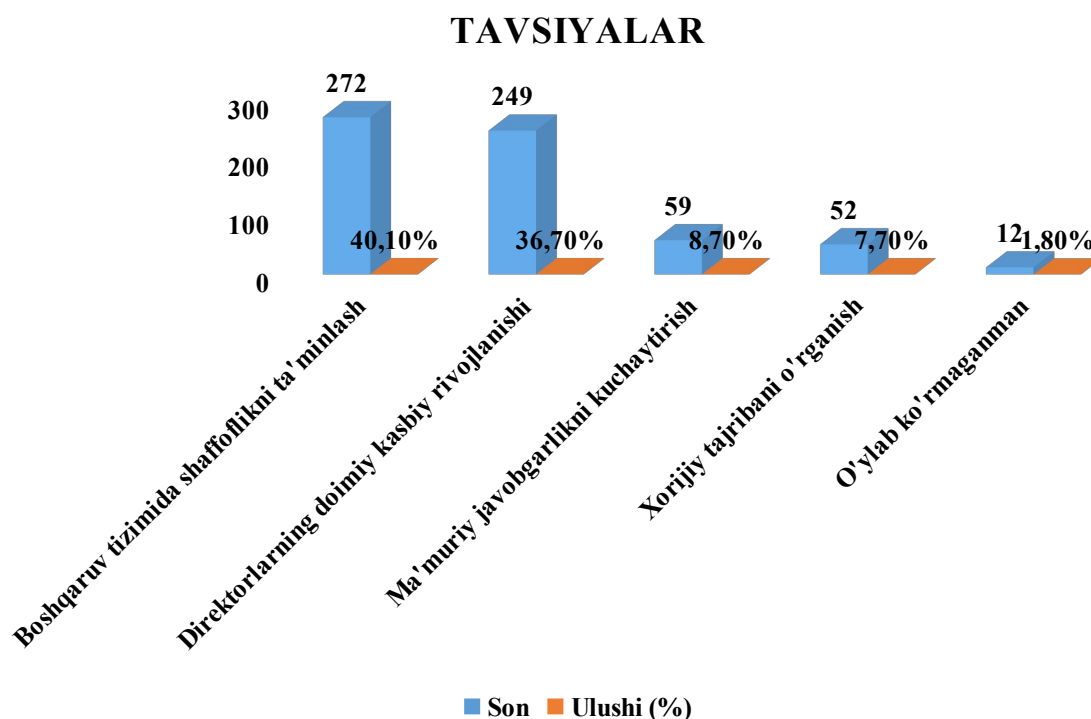


8-diagramma. *Qonunchilikni qo'llash mexanizmi takomillashtirishdan kutilayotgan ijobiy o'zgarishlar. Manba: muallif tomonidan tuzilgan (n=639).*

Bu natijaning muhimligi shundaki, **respondentlarning 563 nafar (83,1 %)** takomillashtirishdan aniq ijobiy samara kutayotgani tadqiqot mavzusining amaliy dolzarbligini tasdiqlaydi. Pessimistik yondashuv (0,3%) deyarli yo'qligi islohotga jamoa tayyor ekanligini ko'rsatadi.

4.6. Tavsiyalar: direktorlarning institusional talabnomalari

“Qonunchilikni qo‘llash mexanizmini takomillashtirish uchun nima qilish kerak?” degan savolga berilgan javoblar respondentlarning tizimli o‘zgarishlarga bo‘lgan aniq talabnomasini ifodalaydi.



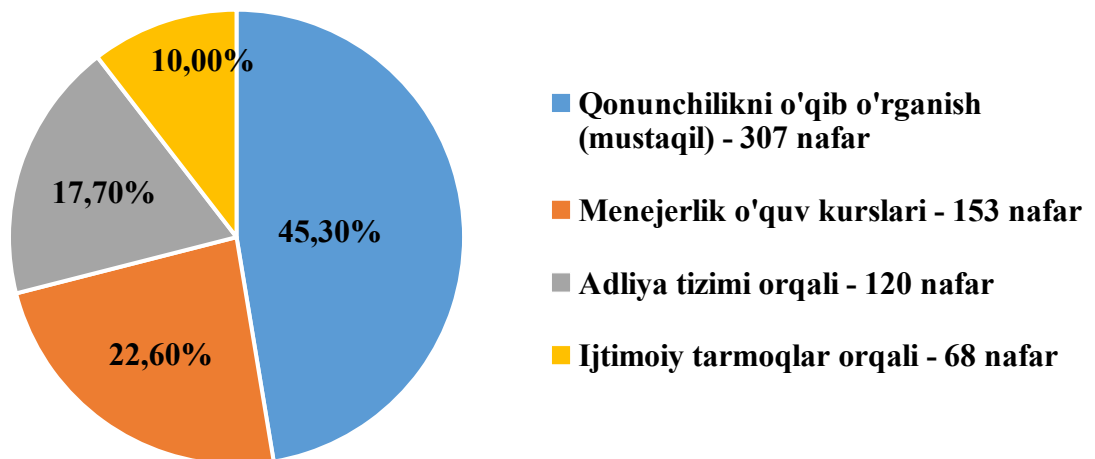
9-diagramma. *Qonunchilikni qo‘llash mexanizmini takomillashtirish bo‘yicha direktorlarning tavsiyalari.* Manba: muallif tomonidan tuzilgan (n=644).

Shaffoflik **272 nafar (40,1 %)** va kasbiy rivojlanish **249 nafar (36,7 %)** birgalikda **76,8 foizni** tashkil etadi. Bu ikki tavsiyaning bir-birini to‘ldiruvchi tabiati bor: shaffoflik tizimi (ochiq hisobotlar, kuzatuv mexanizmlari) qonunchilik normalarining ijrosini ta'minlasa, doimiy kasbiy rivojlanish uning sifatini kafolatlaydi. Xorijiy tajribani o‘rganish tavsiyasi **52 nafar (7,7 %)** tadqiqotga komparativistik o‘lcham qo‘shish zarurligini ko‘rsatadi.

4.7. Bilim olish manbalari

Oxirgi savol – “Qonunchilik normalarini qo‘llash uchun qanday manbalardan foydalanasiz?” - mavjud ta‘minot tizimining asosiy zaifligini fosh etdi.

Qonunchilik normalarini o`rganish



10-diagramma. *Qonunchilik normalarini o`rganish manbalari.* (n=644).

Direktorlarning **307 nafar (45,3 %)** qonunchilikni mustaqil o`qib o`rganish yo`lini tanlashi - bu katta raqam - institutsional ta`lim tizimining yetarlicha rivojlanmaganligini ko`rsatadi. Muqobil sifatida, menejerlik o`quv kurslari **153 nafar (22,6 %)** va adliya tizimi orqali **120 nafar (17,7 %)** muhim, ammo hali yetarli darajada foydalanilmagan kanallar sifatida namoyon bo`lmoqda.

Eng xavotirli ko`rsatkich - ijtimoiy tarmoqlar orqali bilim olish **68 nafar (10,0 %)**. Bu kanal orqali tarqaladigan huquqiy ma`lumotlar ko`pincha tekshirilmagan, kontekstsiz va yangilanmagan bo`ladi. Bu amaliyot huquqiy xatolar xavfini sezilarli oshiradi. Bush (2011) ta`kidlaganidek, rasmiy bo`lmagan kanallar orqali huquqiy bilim olish rahbar xatolarining eng tez-tez uchraydigan manbalaridan biridir⁴.

Tahlil natijalari shuni ko`rsatadiki, bilim olishdagi individual (mustaqil o`rganish, **307 nafar (45,3 %)**) va **norasmiy (ijtimoiy tarmoqlar, 10,0 %)** usullarning ustunligi tizimli, institutsional ta`lim kanalining yetarlicha rivojlanmaganligini ko`rsatadi. Bu holat huquqiy bilimlar sifatiga sezilarli xavf tug`diradi va dissertatsiyaning asosiy muammosini emperik jihatdan asoslaydi.

5. MUHOKAMA: TADQIQOT NATIJALARINING NAZARIY VA AMALIY AHAMIYATI

5.1. Protsedural paradigmadan substantsial paradigmaga o`tish zaruriyati

Tadqiqot natijalarining nazariy jihatdan eng muhim xulosasi – O`zbekiston ta`lim boshqaruvida “protsedural paradigma dominantligi” fenomenining empirik isbotlanishidir. Respondentlarning **69,6 foizi** qonunchilik normalarini birinchi navbatda hujjat-tartib masalasi sifatida tushunishi - bu faqat individual bilim

⁴ T.Bush Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). SAGE Publications. London 2011.

saviyasi muammosi emas, balki tizimli hodisa. Tizimli xarakter uning barcha 12 ta viloyati, Toshkent shahri va Qoraqalpog‘istonda deyarli bir xil namoyon bo‘lishida (hududiy farqlar 5-8 foiz doirasida) ko‘rinadi.

Nazariy jihatdan bu “huquqiy formalizm” bilan “huquqiy instrumentalizm” o‘rtasidagi muammo sifatida tavsiflanishi mumkin. Huquqiy formalizm qonunni faqat bajarish kerak bo‘lgan tartib sifatida ko‘rsa, huquqiy instrumentalizm uni maqsadga erishish vositasi sifatida qabul qiladi⁵.

5.2. Ikki tizimli zaiflik modeli

Tadqiqot O‘zbekiston ta’lim boshqaruvida “ikki tizimli zaiflik” (dual systemic weakness) modelini yaratishga imkon beradi: bir tomondan, huquqiy bilim yetishmasligi (kognitiv zaiflik), ikkinchi tomondan, texnologik moslashuv muammosi (amaliy zaiflik). Bu ikki zaiflik bir-birini kuchaytiradi.

Xorijiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, maktab rahbarlarining raqamli va huquqiy kompetentligini bir vaqtda oshirish – “integratsiyalashgan malaka oshirish” deb ataluvchi yondashuv bu ikkala muammoni birgalikda hal qilishning eng samarali usuli hisoblanadi⁶.

5.3. Adabiyotlar bilan qiyosiy muhokama

Tadqiqot natijalarini mavjud adabiyotlar bilan solishtirish quyidagi muhim korrelyatsiyalarni ko‘rsatadi:

A.V.Lisovskiy aniqlagan protsedural paradigma ustunligi bizning **69,6 foizlik** ko‘rsatkichimiz bilan tasdiqlanadi⁷.

T.Bush ta’kidlagan norasmiy bilim kanallarining xavfi bizning **10,0 foizlik** ijtimoiy tarmoqlar ko‘rsatkichida yaqqol namoyon bo‘ladi⁸.

5.4. Tadqiqot natijalari muhokamasi

Tadqiqot natijalari qator muhim xulosalarga olib keladi.

*Birinchi*dan, *protsedural* va *substantiv* huquqiy tafakkur o‘rtasidagi farqlanish (**42,5% va 13,4%**) ta’lim boshqaruvida huquqiy madaniyat shakllanishining hali boshlang‘ich bosqichda ekanligini ko‘rsatadi.

*Ikkinchi*dan, mehnat shartnomasini tuzishning o‘rni (**83,5%**) ta’lim muassasasida huquqiy mexanizmlar ierarxiyasini ko‘rsatadi. Bu natija mehnat huquqining boshqa sohalarida (masalan, mehnat munosabatlari, xavfsizlik, ijtimoiy

⁵ R.Dworkin Law's Empire. Harvard University Press. Cambridge 1986.

⁶ OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing. Paris 2019.

⁷ A.V.Lisovskiy. Pravovaya kultura rukovoditelya obrazovatelnoy organizatsii v postsovetском prostranstve. Pedagogika, 2019.

⁸ T.Bush Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). SAGE Publications. London 2011.

kafolatlar) bilimlarning past ekanligini egri yo‘l bilan ham tasdiqlamoqda, chunki faqat shartnoma tuzish yuqori foizga ega.

Uchinchidan, o‘z-o‘zini o‘qitish usulining ustunligi (**45,3%**) institutsional ta‘lim tizimining yetarlicha ishlamayotganligini ko‘rsatadi. Bunday sharoitda bilimlar noto‘g‘ri, eskirgan yoki to‘liq bo‘lmasligi xavfi yuqori. Bu muammo ayniqsa 2023-yildan kuchga kirgan yangi Mehnat kodeksini amalayotda qo‘llash sharoitida dolzarb hisoblanadi chunki direktorlarning katta qismi yangi kodeks bilan to‘liq tanish bo‘lmasligi mumkin.

To‘rtinchidan, ijobiy o‘zgarishlar prognozi (**83,1%**) direktorlarning yangi mexanizmlarga tayyor ekanligini ko‘rsatadi. Bu takomillashtirish uchun qulay muhit (readiness) mavjudligini bildiradi - asosiy vazifa ularni bilim va ko‘nikma bilan ta‘minlashdir.

6. XULOSALAR VA AMALIY TAVSIYALAR

6.1. Tadqiqot beshta muhim ilmiy xulosa bilan yakunlanadi:

1. Birinchi xulosa (Protsedural paradigma). Respondentlarning **69,6 foizi** qonunchilik normalarini qo‘llashni asosan hujjatlashtirish va ish yuritish bilan bog‘laydi. Bu O‘zbekiston maktab boshqaruvida “protsedural paradigma dominantligi” fenomenini empirik isbotlaydi va mexanizmni takomillashtirish uchun mazmuniy huquqiy tafakkurni shakllantirish zarurligini ko‘rsatadi.

Bu ta‘lim boshqaruvida substantiv huquqiy tafakkurni shakllantirish zarurligi haqida metodologik xulosa chiqarishga asos beradi.

2. Ikkinchi xulosa (mehnat shartnomasi tuzish markaziyli). Mehnat shartnomasi tuzish (**83,5%**) Mehnat kodeksini qo‘llashning hal qiluvchi mexanizmi sifatida tan olingan. Bu, mehnat shartnomasi tuzishga ilmiy ishlarda alohida e‘tibor qaratish zarurligi va maktablar uchun standart shartnoma namunalarini ishlab chiqish dolzarbligini tasdiqlaydi.

3. Uchinchi xulosa (Ikki tizimli zaiflik). Direktorlarning **66,7 foizi** ikkita tizimli to‘siqqa duch kelmoqda: huquqiy bilim yetishmasligi (**35,7%**) va yangi texnologiyalarga moslashuv qiyinligi (**31,0%**). Bu ta‘lim boshqaruvi tizimida kompleks - ham huquqiy, ham raqamli - salohiyatni oshirish zarurligini ko‘rsatadi. Yechim ikkala yo‘nalishni bir vaqtda qamrab olishi zarur.

4. To‘rtinchi xulosa (Bilim ta‘minot tizimi yetarli emas). Respondentlarning **45,3 foizi** mustaqil o‘rganishga tayanishi, **10,0 foizi** ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishi institutsional huquqiy ta‘lim tizimining yetarlicha rivojlanmaganligini ko‘rsatadi. Bundan tashqari, qishloq joylarida protsedural tafakkur ko‘rsatkichi shahar hududlariga nisbatan **8-9 foiz** yuqori. Bu hududiy farqlanishni bartaraf etish uchun maqsadli ta‘lim dasturlari ishlab chiqishni talab etadi.

5. Beshinchi xulosa. Direktorlarning **83,1 foizi** takomillashtirish mexanizmidan sezilarli ijobiy samara kutmoqda. Bu natija yangi o‘quv dasturlarini joriy etish uchun qulay motivatsion muhit mavjudligini tasdiqlaydi.

6.2. Amaliy tavsiyalar

1-tavsiya: Huquqiy ta’lim moduli joriy etish

Yangi Mehnat kodeksi (O‘RQ-798, 2022) asosida maktab direktorlari uchun maxsus huquqiy modul ishlab chiqish va “Menejerlik o‘quv kurslari” dasturlariga majburiy sifatida kiritish

Modul 10 soatlik intensiv kurs formatida bo‘lishi va amaliy case-study usulini qamrab olishi lozim. Asoslanish: respondentlarning **40,3 foizi** huquqiy bilimni oshirishni takomillashtirish zarurati sifatida ko‘rsatdi.

2-tavsiya: Standart hujjat bazasi yaratish

Maktablar uchun mehnat shartnomasi, jamoa shartnomasi va boshqa asosiy hujjatlarning standart namunalari ishlab chiqilishi va tarqatilishi lozim. Bu hujjatlar xodimlar huquqlarini to‘liq aks ettirishi kerak. Asoslanish: mehnat shartnomasi (**83,5%**) va jamoa shartnomasi (**68,6%**) eng ko‘p ishlatiladigan mexanizmlar sifatida aniqlandi.

3-tavsiya: Boshqaruv shaffoflik tizimini joriy etish

Ta’lim muassasalarida ochiq hisobot tizimi (nazorat kengashlari faoliyatini kuchaytirish, ota-onalar kengashi bilan hamkorlik) va raqamli monitoring platformasi yaratilishi kerak. Asoslanish: respondentlarning **40,1 foizi** shaffoflikni birinchi tavsiya sifatida ko‘rsatdi.

4-tavsiya: Adliya-ta’lim hamkorligini kuchaytirish

Adliya vazirligi va ta’lim tizimi o‘rtasida metodologik hamkorlikni institutsional darajada mustahkamlash zarur: viloyat adliya boshqarmalari tarkibida ta’lim sohasiga ixtisoslashgan maslahatchi lavozimi joriy etilishi, maktab direktorlari uchun bepul huquqiy maslahat platformasi tashkil etilishi tavsiya etiladi. Asoslanish: respondentlarning **17,7 foizi** adliya tizimi orqali bilim olishi bu kanalning ahamiyatini tasdiqlaydi.

5-tavsiya: Raqamli huquqiy platformalar yaratish

Rasmiy tasdiqlangan, doimiy yangilanadigan huquqiy ma’lumotlar bazasi (ta’lim direktori uchun mo‘ljallangan portal) va ijtimoiy tarmoqlardagi huquqiy malumotlar sifatini tekshiruvchi mexanizm joriy etilishi lozim. Asoslanish: **10,0 foiz** respondent ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishi tizimli xavf sifatida belgilandi.

Adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. Toshkent sh. 2022-yil 28-oktabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida” gi Qonuni. Toshkent sh. 2020-yil 23-sentabr. O‘RQ-637-son.

3. O‘zbekiston Respublikasi “Pedagogning maqomi to‘g‘risida”gi Qonun. Toshkent sh. 2024-yil 1-fevral. O‘RQ-901-son.
4. B.Qodirov & A.Xoliqov Maktab direktorlarining mehnat qonunchiligini bilish darajasi: O‘zbekiston tajribasi. Ta’lim va tarbiya, 3-son, 2020.
5. R.Dworkin Law's Empire. Harvard University Press. Cambridge 1986.
6. С.Алексеев. Теория права. Издание 2-е, переработанное и дополненное Издательство БЕК, Москва 1995.
7. T.Bush Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). SAGE Publications. London 2011.
8. M.Fullan The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. Jossey-Bass. San Francisco 2014.
9. OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing. Paris 2019.
10. A.V.Lisovskiy. Pravovaya kultura rukovoditelya obrazovatelnoy organizatsii v postsovetском prostranstve. Pedagogika, 2019.