



LEGAL REGULATION OF EMPLOYMENT CONTRACTS OF ACADEMIC STAFF IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Sadiya Umarxonovna Saidova
Independent Researcher
Tashkent State University of Law
s17141010@gmail.com
Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: higher education, academic labor, labor law, legal regulation, contract system, KPI, academic activity, incentive mechanism, normative-legal framework, performance-based management.

Received: 13.05.26

Accepted: 14.05.26

Published: 15.05.26

Abstract: This article provides a comprehensive analysis of the legal regulation of labor relations of academic staff in higher education institutions. The aim of the study is to identify the normative-legal framework governing pedagogical labor relations, to reveal existing shortcomings within the current system, and to develop scientifically grounded recommendations for their elimination. The study employs legal, comparative, and systematic analysis methods; the empirical basis includes Uzbekistan's labor legislation, regulatory documents governing higher education, and contract systems of several foreign countries. As a result, practical recommendations were developed concerning the standardization of labor relations, the introduction of a KPI-based evaluation system, the advancement of differential incentive mechanisms, and the strengthening of the legal protection of academic staff.

OLIV TA'LIM TASHKILOTLARIDA PEDAGOGLARNING MEHNAT SHARTNOMALARINI HUQUQIY TARTIBGA SOLISH

Sa'diya Umarxonovna Saidova
Toshkent davlat yuridik universiteti mustaqil tadqiqotchisi
s17141010@gmail.com
Toshkent, O'zbekiston

MAQOLA HAQIDA

Kalit soʻzlar: oliy ta'lim, pedagogik mehnat, mehnat huquqi, huquqiy tartibga solish, kontrakt tizimi, KPI, akademik faoliyat, rag'batlantirish mexanizmi, normativ-huquqiy baza, natijaviy boshqaruv.

Annotatsiya: Ushbu maqolada oliy ta'lim tashkilotlarida pedagoglarning mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish masalalari kompleks tahlil qilinadi. Tadqiqot maqsadi - amaldagi normativ-huquqiy asoslarni aniqlash, tizimning mavjud kamchiliklarini ochib berish va ularni bartaraf etishga qaratilgan ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda huquqiy, qiyosiy va tizimli tahlil metodlaridan foydalanildi; empirik asos sifatida O'zbekiston mehnat qonunchiligi, oliy ta'limni tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar va bir qator xorijiy davlatlarning kontrakt tizimlari o'rganildi. Natijada mehnat munosabatlarini standartlashtirish, KPI asosidagi baholash tizimini joriy etish, differensial rag'batlantirish mexanizmlarini rivojlantirish hamda pedagoglarning huquqiy himoyasini mustahkamlashga doir amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ДОГОВОРОВ ПЕДАГОГОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Са'дия Умархоновна Саидова

Независимый исследователь

Ташкентский государственный юридический университет

s17141010@gmail.com

Ташкент, Узбекистан

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: высшее образование, педагогический труд, трудовое право, правовое регулирование, контрактная система, КPI, академическая деятельность, механизм стимулирования, нормативно-правовая база, результативное управление.

Аннотация: В данной статье комплексно анализируются вопросы правового регулирования трудовых отношений педагогов в организациях высшего образования. Цель исследования заключается в выявлении действующих нормативно-правовых основ, раскрытии существующих недостатков системы и разработке научных рекомендаций, направленных на их устранение. В исследовании использованы правовой, сравнительный и системный методы анализа; в качестве эмпирической базы изучены трудовое законодательство Узбекистана, нормативные документы, регулирующие сферу высшего

образования, а также контрактные системы ряда зарубежных государств. В результате разработаны практические рекомендации по стандартизации трудовых отношений, внедрению системы оценки на основе КРІ, развитию механизмов дифференцированного стимулирования, а также укреплению правовой защиты педагогов.

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimida pedagoglarning kasbiy faoliyati ta'lim sifatini belgilovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Bu holat inson kapitali nazariyasida ham o'z aksini topgan bo'lib, Schultz ta'kidlaganidek, ta'lim tizimiga yo'naltirilgan investitsiyalar pedagoglarning malakali mehnati orqali jamiyatga iqtisodiy va ijtimoiy foyda keltiradi. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim tashkilotlarida pedagogning mehnat munosabatlarini huquqiy jihatdan puxta va tizimli tartibga solish strategik ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida bugungi kunda 200 dan ortiq oliy ta'lim muassasasi faoliyat yuritib, ularda 30 000 dan ziyod professor-o'qituvchi mehnat qilmoqda (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2023). Shu bilan birga, so'nggi besh yil davomida pedagoglar mehnat nizolarining 40 foizidan ko'prog'i mehnat shartnomasining noaniq shartlari bilan bog'liq ekanligi ma'muriy statistikada qayd etilgan. Yusupov ta'kidlaganidek, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida mehnat shartnomasining huquqiy mazmuni hamon nostandart va ko'p hollarda pedagogning huquqiy himoyasini to'liq ta'minlamaydi.

So'nggi yillarda ta'lim tizimining modernizatsiyasi va raqamli texnologiyalarning jadal joriy etilishi pedagoglarning kasbiy faoliyatiga qo'yiladigan talablarni tobora murakkablashtirmoqda. Yusupovning ta'kidlashicha, O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi transformatsiya jarayonida pedagog faoliyatining huquqiy maqomini qayta belgilash tizim islohotining asosiy shartiga aylanib bormoqda. Xoliqov ham ushbu masalani o'rganib, raqamlashuv va globallashtirish sharoitida pedagogning o'quv, ilmiy va innovatsion faoliyatini bir vaqtda amalga oshirishi uchun mehnat shartnomasida tegishli huquqiy kafolatlar mustahkamlanmog'i zarurligini ko'rsatgan. Bu holat mehnat shartnomasida faqat o'quv yuklamasini emas, balki ilmiy, metodik va innovatsion faoliyat ko'rsatkichlarini ham aniq belgilash zaruriyatini yuzaga keltiradi.

Nazarovning tadqiqotiga ko'ra, ta'lim tizimini boshqarishda pedagog mehnatini natijaviy va hisobdor tizim asosida tartibga solish bevosita ta'lim sifatiga ta'sir etadi. Rahimov ham natijaviy boshqaruv tamoyillarining oliy ta'lim muassasalari unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini mahalliy empirik tadqiqotlar asosida asoslab bergan.

Adabiyotlar tahlili va tadqiqot bo'shlig'i

Mavjud ilmiy adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, pedagoglarning mehnat munosabatlarini tartibga solishda yagona universal model mavjud emas. Altbach oliy ta'lim muassasalarida akademik xodimlarning mehnat sharoitlari va huquqiy maqomiga noaniqlik ilmiy unumdorlikka bevosita salbiy ta'sir ko'rsatishini ta'kidlagan. Rahimov ham shu masalada mahalliy oliy ta'lim muassasalari misolida tadqiqot o'tkazib, akademik mehnatni tartibga solishda shaffof va natijaviylikka yo'naltirilgan mexanizmlar zarurligini qayd etgan.

Rivojlangan mamlakatlarda pedagoglar bilan tuziladigan mehnat shartnomalari natijaviylikka yo'naltiruvchi kompleks indikatorlarni o'z ichiga oladi. Altbach zamonaviy universitetlarda keng qo'llanilayotgan "performance-based contract" modelini tavsiflab, bu tizim pedagoglarning individual natijadorligi va institutsional samaradorligini ta'minlashga xizmat qilishini ko'rsatadi. OECD hisobotlarida ham mehnat shartnomasini KPI asosida shakllantirish muhim mexanizm sifatida e'tirof etilgan.

Mahalliy adabiyotda esa ushbu masalalar asosan nazariy jihatdan yoritilgan, amaliy tatbiq etilgan tadqiqotlar yetarlicha rivojlanmagan. Xoliqov ta'kidlaganidek, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida pedagog mehnatini tartibga soluvchi normativ hujjatlar tizimi hali ham sovet davridan qolgan qolip asosida shakllantirilgan bo'lib, zamonaviy ta'lim boshqaruvi talablariga to'liq javob bermaydi. Nazarov ham mahalliy oliy ta'lim tizimida mehnat shartnomasining mazmuni va uni baholash mezonlari o'rtasidagi uzilish muammosini alohida tadqiqot predmeti sifatida ko'targan. Pedagoglarning faoliyatini baholash mezonlari ko'pincha umumiy tavsifga ega bo'lib, aniq indikatorlar tizimi bilan mustahkamlanmagan. Rahimov esa oliy ta'lim muassasalarida rag'batlantirish tizimining stajga bog'liqligi pedagoglarning kasbiy o'sishiga salbiy ta'sir ko'rsatishini empirik ma'lumotlar asosida isbotlashga harakat qilgan. Aynan mana shu bo'shliq - O'zbekiston oliy ta'lim tizimida pedagoglarning mehnat shartnomasini KPI asosida qayta shakllantirish mexanizmlarining yetarli o'rganilmaganligi - mazkur tadqiqotning ilmiy asosini tashkil qiladi.

Tadqiqot maqsadi va vazifalari

Tadqiqotning asosiy maqsadi - oliy ta'lim muassasalarida pedagogik mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solishning nazariy va amaliy asoslarini o'rganish, mavjud tizimni tahlil qilish hamda takomillashtirishga yo'naltirilgan ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot quyidagi savollarga javob beradi:

1. O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida pedagogik mehnat munosabatlari huquqiy jihatdan qanchalik to'liq va aniq tartibga solingan?

2. Mahalliy normativ-huquqiy baza zamonaviy ta'lim tizimi talablari va xalqaro standartlarga qay darajada mos keladi?

3. Pedagoglarning mehnat samaradorligini ta'minlash uchun qanday huquqiy mexanizmlar joriy etilishi zarur?

Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: pedagogik mehnat shartnomasining huquqiy mazmunini aniqlash; oliy ta'lim tizimida amal qilayotgan normativ-huquqiy bazani tahlil qilish va uning samaradorligini baholash; mavjud muammolarni aniqlash; qiyosiy tahlil orqali samarali xalqaro mexanizmlarni aniqlash; amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Metodologiya. Ushbu tadqiqotda oliy ta'lim muassasalarida pedagogik mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish masalalarini kompleks o'rganish uchun bir-birini to'ldiruvchi ilmiy metodlar majmuasidan foydalanildi. Tadqiqot metodologiyasi tizimli, qiyosiy va analitik yondashuvlar integratsiyasiga asoslanadi. Tadqiqot sifat yo'nalishida (qualitative research) olib borilgan bo'lib, uning empirik asosini normativ-huquqiy hujjatlar tahlili va xalqaro qiyosiy tadqiqot tashkil etadi.

Ma'lumot manbalari

Tadqiqotning birlamchi manbalari sifatida quyidagi hujjatlar o'rganildi: O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi (2023-yil tahriri), Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2022-yildagi Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasi, bir qator universitetlarning ichki tartib-qoidalar va namunaviy mehnat shartnoma shakllari. Ikkilamchi manbalar sifatida OECD (2019, 2021), UNESCO (2021) va Jahon banki (2020) hisobotlari hamda Altbach, Marginson, Boyer kabi olimlarning monografiyalari shuningdek, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2022-2023-yillardagi tahliliy hisobotlari, Xoliqov, Nazarov, Rahimov va Yusupovning ilmiy monografiyalari va maqolalari tahlil qilindi.

Tadqiqot metodlari. Huquqiy tahlil metodi orqali amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar - mehnat qonunchiligi, oliy ta'limni tartibga soluvchi me'yoriy aktlar hamda universitetlarning ichki hujjatlari o'rganildi. Nazarovning huquqiy normalarni tizimli tahlil qilish metodologiyasi ushbu tadqiqotda huquqiy tahlil metodining asosiy nazariy tayanchi sifatida qo'llanildi.

Qiyosiy tahlil metodi yordamida O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi mehnat shartnomalari AQSh, Germaniya, Janubiy Koreya va Finlyandiya universiteti kontrakt tizimlari bilan solishtirildi.

Tizimli tahlil asosida pedagoglarning mehnat munosabatlari ta'lim tizimining keng kontekstida ko'rib chiqildi. Bertalanffyning umumiy tizimlar nazariyasiga tayanib, mehnat shartnomasining ta'lim sifati va akademik madaniyat bilan o'zaro bog'liqligi tahlil qilindi.

Nazariy asos

Tadqiqotning nazariy asosini uchta konsepsiya tashkil etadi: Yusupovning pedagogik mehnat kapitaliga oid nazariy yondashuvi, natijaviy boshqaruv konsepsiyasi hamda Nazarovning akademik faoliyatni huquqiy tartibga solishning to'rt yo'nalishli modeli. Bu nazariy tayanch pedagoglarning mehnat shartnomasini faqat huquqiy hujjat sifatida emas, balki ta'lim sifatini boshqarishning strategik vositasi sifatida talqin qilishga imkon beradi.

Tadqiqotning cheklovlari

Tadqiqotda bir qator cheklovlar mavjud bo'lib, ularni e'tirof etish zarur. Birinchidan, ma'lumotlar hujjatlar tahlili asosida to'plangan bo'lib, pedagoglarning o'zlari bilan so'rovnoma yoki intervyu o'tkazilmagan. Ikkinchidan, qiyosiy tahlilda universitetlarga oid ma'lumotlar asosan ochiq manbalardagi hisobotlardan olingan bo'lib, bu ba'zi universitetlarning ichki amaliyotini to'liq aks ettirmasligi mumkin. Uchinchidan, tadqiqot O'zbekiston kontekstida olib borilganligi sababli, natijalarni boshqa Markaziy Osiyo mamlakatlari kontekstiga ko'chirish muayyan ehtiyotkorlikni talab qiladi.

Natijalar. Tadqiqot davomida oliy ta'lim muassasalarida pedagoglarning mehnat shartnomasini huquqiy tartibga solish jarayonida bir qator muhim tizimiy muammolar aniqlandi. Normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro qiyosiy tahlil asosida mehnat shartnomasi pedagogik mehnatni tartibga soluvchi asosiy huquqiy instrument sifatida ko'p funksiyali xarakterga ega ekanligi tasdiqlandi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida professor-o'qituvchilarning o'rtacha mehnat shartnomasi muddati 1,4 yilni tashkil qiladi (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2023). Bundan tashqari, so'rovnoma natijalari shuni ko'rsatdiki, pedagoglarning atigi 18 foizi o'z mehnat shartnomasidagi baholash mezonlarini aniq va adolatli deb hisoblaydi (Yusupov, 2022). Ushbu raqamlar mavjud tizimning isloh qilishga muhtojligini raqamli jihatdan isbotlaydi.

1. Mehnat shartnomasining normativ tahlili

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi va oliy ta'lim muassasalarining ichki hujjatlari asosida pedagoglar bilan tuziladigan mehnat shartnomalari odatda besh asosiy komponentni o'z ichiga olishi aniqlandi.

Lavozim vazifalari. Ko'plab shartnomalarda lavozim vazifalari umumiy ko'rinishda - o'quv, ilmiy va tashkiliy faoliyat doiralari ko'rsatilgan holda - ifodalangan. Bu esa pedagogik faoliyatning aniq huquqiy chegaralarini belgilashni qiyinlashtiradi.

O'quv yuklamasi. Hujjatlar tahlili auditoriya mashg'ulotlari hajmi, mustaqil ta'limni tashkil etish va maslahat soatlari ko'pincha yagona me'yor asosida belgilanmasligini ko'rsatdi. Natijada

bir xil lavozimda ishlayotgan pedagoglar o'rtasida o'quv yuklamasi hajmida sezilarli nomutanosiblik kuzatildi.

Ilmiy va metodik faoliyat talablari. Boyer ta'kidlaganidek, akademik faoliyat faqat o'qitish bilan cheklanmay, tadqiqot va bilimlarni tarqatish jarayonlarini ham o'z ichiga olishi zarur. Biroq tahlil qilingan shartnomalarda ilmiy maqolalar chop etish, grantlarda ishtirok etish kabi talablar ko'pincha umuman ko'rsatilmagan yoki juda umumiy tarzda ifodalangan.

Ish haqi va rag'batlantirish mexanizmlari. Rag'batlantirish mezonlari ko'pincha xizmat staji va lavozimga bog'liq bo'lib, haqiqiy ilmiy-pedagogik samaradorlikka asoslanmaganligi aniqlandi.

Javobgarlik va nazorat mexanizmlari. Pedagog faoliyatini monitoring qilish tizimlari ko'pincha yillik hisobot bilan cheklanib, ko'rsatkichlarni qayta ko'rib chiqish va tuzatish mexanizmi nazarda tutilmagan.

Altbach fikricha, zamonaviy oliy ta'lim tizimida pedagoglar bilan tuziladigan shartnomalar ko'p komponentli va natijaviylikka yo'naltirilgan bo'lishi zarur - tahlil shuni ko'rsatadiki, amaliyot bu talabdan hali ancha uzoqda.

2. Aniqlangan tizimiy muammolar

Normativ hujjatlar va qiyosiy tahlil asosida to'rtta tizimiy muammo aniqlanib, 1-jadvalda umumlashtirildi. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2022-2023-yillardagi ma'muriy statistikasiga ko'ra, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida mehnat nizolarining 43 foizi mehnat shartnomasining noaniq shartlari va baholash mezonlarining sub'ektivligi bilan bog'liq. Xoliqovning 2021-yilgi tadqiqoti esa 15 ta oliy ta'lim muassasasidagi 320 nafar pedagog so'rovnomasi asosida respondentlarning 67 foizi o'zlarining mehnat shartnomasida baholash mezonlarini tushunmagan yoki umuman ko'rmagan emas ekanligini aniqlagan. Bu raqam baholash shaffofligining qanchalik past ekanligini yaqqol ko'rsatadi.

1-jadval. Pedagoglarning mehnat shartnomasini huquqiy tartibga solishdagi tizimiy muammolar

Muammo	Amaldagi holat	Oqibat	Xorijiy amaliyot
Yuklama me'yor	Aniq belgilanmagan	Nomutanosiblik	Standartlashtirilgan (soat/semestr)
Baholash tizimi	Sub'ektiv, umumiy	Shaffoflik yo'qligi	KPI asosida, o'lchanadigan
Rag'batlantirish	Stajga bog'liq	Motivatsiya pasayishi	Natijaga yo'naltirilgan
Shartnoma muddati	Asosan 1-2 yil	Kasbiy beqarorlik	3-5 yillik shartnoma

Birinchi muammo: mehnat yuklamasining me'yoriy asossizligi. Ko'plab shartnomalarda o'quv yuklamasi, ilmiy tadqiqot va metodik ishlar o'rtasidagi nisbat aniq reglamentlashtirilmagan. Nazarovning mahalliy tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarining 78 foizida o'quv yuklamasi mehnat shartnomasida soatlik me'yor asosida emas, balki umumiy ifodalarda belgilanadi, bu esa amalda katta farqlanishlarga olib keladi. Xoliqov ham shu muammoni alohida ta'kidlab, ilmiy-metodik faoliyat uchun vaqt ajratilishi mehnat shartnomasida majburiy komponent sifatida mustahkamlanishi zarurligini asoslab bergan. Xoliqov ham shu xulosani empirik jihatdan qo'llab-quvvatlab, akademik faoliyatning o'qitish, tadqiqot va metodik komponentlarini muvozanatli tarzda ta'minlash samarali ta'limning muhim sharti ekanligini O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari misolida ko'rsatgan.

Ikkinchi muammo: baholash mezonlarining sub'ektivligi. Pedagog faoliyatini baholashda aniq o'lchanadigan indikatorlar - nashrlar soni, iqtiboslik darajasi, grantlar hajmi - mehnat shartnomasida baholash elementi sifatida belgilanmagan. Rahimovning empirik tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, so'rovnomada qatnashgan pedagoglarning 72 foizi baholash jarayonini sub'ektiv va noshaffof deb baholagan. Yusupov ham bu muammoga e'tibor qaratib, baholash mezonlarining aniq belgilanmaganligi nafaqat adolatsizlikka, balki yuqori malakali kadrlarning tizimdan chiqib ketishiga ham olib kelishini aniqlagan. Yusupov ham bu xulosaga qo'shilgan holda, aniq baholash mezonlari yo'qligi pedagogik tizimdan intellektual kapital chiqib ketishiga olib kelishini mahalliy tadqiqot ma'lumotlari asosida isbotlagan.

Uchinchi muammo: qisqa muddatli shartnomalar ustunligi. Oliy ta'lim muassasalarida pedagoglar bilan asosan bir yillik yoki ikki yillik shartnomalar tuziladi. Xoliqovning tadqiqotiga ko'ra, bu holat o'rganilgan muassasalarda pedagoglarning ilmiy loyihalarga uzoq muddatli jalb

bo'lishini keskin qiyinlashtirgan - respondentlarning 64 foizi keyingi yil shartnomasi yangilanishi noaniqligini ilmiy ishga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omil sifatida ko'rsatgan. Yusupov ham qisqa muddatli shartnomalar tizimi pedagoglarda psixologik barqarorsizlikni keltirib chiqarishi va bu esa pirovardida pedagogik sifat ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir etishini asoslab bergan. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yilgi tahliliy ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda pedagoglar bilan 3-5 yillik yoki muddatsiz (tenure) shartnomalar tuziladi.

To'rtinchi muammo: huquqiy himoya mexanizmlarining yetarsiligi. Pedagoglarning huquqlari, ijtimoiy kafolatlari va mehnat nizolarini hal etish tartibi yetarli darajada aniq belgilanmagan. Akademik erkinlikni himoyalovchi qonuniy kafolatlar ham shartnomalarda mustahkamlanmagan.

3. Xalqaro tajriba: qiyosiy tahlil

AQSh universitetlarida "tenure track" tizimi keng qo'llaniladi. Bu tizimda pedagog 5-7 yillik sinov muddatiga qabul qilinib, aniq mezonlarga asosan baholanadi. Sinov muddatini muvaffaqiyatli o'tagan pedagog muddatsiz, kafolatlangan ish o'rniga ega bo'ladi. Bu tizim pedagogni qisqa muddatli ma'muriy qarorlardan himoya qiladi.

Germaniyada Federal va Land qonunchiligi asosida standartlashtirilgan shartnomalar tuziladi. Shartnomada o'quv yuklamasi aniq soatlarda belgilanadi (odatda semestrda 8-9 soat/hafta), ilmiy faoliyat uchun vaqt normasi ajratiladi va faoliyat har besh yilda tashqi ekspertlar tomonidan baholanadi.

Janubiy Koreyada pedagoglarning faoliyati har yili KPI ko'rsatkichlari asosida baholanadi: Scopus yoki Web of Science indeksidagi nashrlar soni, grant jalb etish hajmi, talabalarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari. Yuqori ko'rsatkichli pedagoglar qo'shimcha bonuslar va grantlarga ustuvor kirish huquqiga ega bo'ladi.

Finlyandiya pedagoglar bilan tuziladigan mehnat shartnomalari KPI ko'rsatkichlariga qattiq bog'lanmagan bo'lsa-da, faoliyatni rivojlantirish tizimi mavjud. Akademik erkinlik tizimida huquqiy jihatdan mustahkamlangan bo'lib, pedagogning o'quv dasturini boshqarishdagi mustaqilligi kafolatlangan.

2-jadval. Xalqaro tajriba va mahalliy tizimni qiyosiy baholash

Ko'rsatkich	AQSh	Germaniya	J. Koreya	Finlyandiya	O'zbekiston
Shartnoma muddati	Muddatsiz	5 yil	1-3 yil (KPI)	Muddatsiz	1-2 yil

Ko'rsatkich	AQSh	Germaniya	J. Koreya	Finlyandiya	O'zbekiston
Yuklama me'yori	Aniq	Aniq (soat/hafta)	Aniq	Aniq	Noaniq
Baholash tizimi	Ko'p mezonli	Tashqi ekspert	KPI asosida	Rivojlantirish	Umumiy
Rag'batlantirish	Natijaga bog'liq	Grantlar	Bonus tizimi	Hamkorlik	Stajga bog'liq
Akademik erkinlik	Kafolatlangan	Kafolatlangan	Qisman	To'liq	Ko'rsatilmagan

4. Strukturaviy tahlil

3-jadval. Pedagoglarning mehnat shartnomasini huquqiy tartibga solish: strukturaviy tahlil

Element	Amaldagi holat	Oqibat	Xalqaro standarti	Takomillashtirish
O'quv yuklamasi	Aniq me'yorsiz	Nomutanosiblik	Soat/hafta asosida	Standartlashtirish
Ilmiy faoliyat	Shartnomada yo'q	Rasmiy xarakter	Majburiy KPI	Shartnomaga kiritish
Baholash tizimi	Sub'ektiv, umumiy	Shaffoflik yo'qligi	KPI asosida	Indikatorlar tizimi
Rag'batlantirish	Stajga bog'liq	Motivatsiya pasayishi	Natijaga yo'naltirilgan	Differensial tizim
Shartnoma muddati	1–2 yil	Kasbiy beqarorlik	3-5 yil / muddatsiz	Uzoq muddatli
Akademik erkinlik	Ko'rsatilmagan	Himoyasizlik	Kafolatlangan	Huquqiy mustahkamlash
Nizo hal etish	Noaniq tartib	Huquqiy noaniqlik	Aniq protsedura	Mexanizm belgilash

Jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, aniqlangan muammolar bir-biri bilan bog'liq tizimiy zanjirni tashkil qiladi: yuklama me'yorsizligi → ilmiy faoliyat ixtiyoriy → baholash sub'ektiv → rag'bat natijasiz → kasbiy beqarorlik → ta'lim sifatining pasayishi. Boyer fikricha, pedagog o'zining ilmiy-pedagogik salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishi uchun barcha komponentlar uyg'un bo'lishi zarur.

Marginson fikricha, KPI asosidagi tizim nafaqat tashkilotning samaradorligini, balki pedagoglarning o'zini-o'zi boshqarish motivatsiyasini ham oshiradi. Yusupov ham shu xulosani quvvatlab, natijaviy boshqaruv tizimi pedagoglarning faoliyat sifatini ham, muassasa bilan bog'liqlik darajasini ham oshirishini mahalliy ma'lumotlar asosida tasdiqlagan.

Muhokama. Tadqiqotda aniqlangan birinchi muhim topilma - mehnat shartnomasi mazmunining deklarativ xarakteri - Xoliqov va Nazarovning xulosalarini to'liq tasdiqlaydi. Xoliqov oliy ta'lim muassasalarida akademik xodimlarning huquqiy maqomiga noaniqlik ilmiy unumdorlikka bevosita salbiy ta'sir ko'rsatishini empirik ma'lumotlar asosida isbotlagan bo'lsa, Nazarov mehnat shartnomasining deklarativ xarakteri pedagoglarning kasbiy huquqlarini himoyasiz qoldirishini huquqiy tahlil metodlari orqali ko'rsatgan. Mening shaxsiy fikrimcha, bu muammo nafaqat huquqiy texnika masalasi, balki muassasaviy madaniyat masalasidir: shartnomalar amalda ma'muriy buyruqlarning ustunligini qonuniylashtiruvchi vositaga aylanib qolgan.

Ikkinchi topilma - baholashning sub'ektivligi - Rahimov va Nazarovning KPI asosidagi boshqaruv tizimiga oid tavsiyalari bilan ziddir. Rahimov O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari misolida shaffof va hisobdor baholash tizimi pedagogik faoliyat sifatini oshirishning asosiy sharti ekanligini ko'rsatgan. Rahimovning O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida o'tkazilgan tadqiqoti ham pedagoglar o'z baholash jarayonini shaffof deb hisoblamasligini, bu esa kasbiy demotivatsiyaning asosiy omillaridan birini tashkil qilishini ko'rsatadi. Nazarov ham KPI tizimimiz mehnat shartnomasining baholash funksiyasi deyarli yo'qolishini, buning oqibatida rag'batlantirish adolatli taqsimlanmasligini ilmiy jihatdan asoslab bergan. Menimcha, baholash mezonlarining sub'ektivligi - bu faqat metodik muammo emas, balki akademik muassasalardagi hokimiyat munosabatlari tuzilmasining mahsuli. Shuning uchun KPI ni joriy etishning o'zi yetarli emas - qo'shimcha ravishda murojaatlar va shikoyatlar mexanizmi ham mehnat shartnomasida aniq tartib sifatida belgilanishi zarur.

Uchinchi topilma - qisqa muddatli shartnomalar ustunligi - Xoliqov va Yusupovning ilmiy izlanishlarning uzluksizligi haqidagi xulosalariga zid keladi. Xoliqovning tadqiqotiga ko'ra, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida pedagoglarning 60 foizidan ortiq qismi bir yoki ikki yillik

shartnomalar asosida mehnat qilmoqda. Bu holat, Yusupovning ta'kidlaganidek, pedagoglarda kasbiy beqarorlik hissini kuchaytiradi va ularning uzoq muddatli ilmiy loyihalarga jalb bo'lishiga to'sqinlik qiladi. Shaxsiy qarashimga ko'ra, qisqa muddatli shartnomalar tizimi faqat iqtisodiy sabab bilan emas, balki boshqaruv qulayligi bilan ham izohlanadi: ma'muriyat qisqa muddatli shartnomalar orqali pedagoglar ustidan ma'muriy nazoratni kuchaytiradi. Bu holat akademik erkinlikni amalda cheklashning yashirin mexanizmi sifatida ishlaydi va bunday tizimni tub isloh qilmasdan turib, mehnat shartnomasini takomillashtirish to'la samaraga erisha olmaydi. Xalqaro qiyosiy tahlil ko'rsatganidek, rivojlangan mamlakatlarda pedagoglar bilan 5 yillik yoki muddatsiz shartnomalar tuziladi.

To'rtinchi topilma - akademik faoliyat komponentlarining muvozanatsizligi - Nazarov va Xoliqovning akademik faoliyat tarkibiga oid xulosalari bilan ziddir. Xoliqov va Nazarov o'quv, ilmiy, metodik va innovatsion faoliyat komponentlari o'zaro muvozanatda bo'lgandagina pedagogik jarayon to'liq samaraga erishishini asoslab bergan. Nazarov O'zbekiston oliy ta'lim tizimida pedagoglarning mehnat yuklamasini o'rganib, o'quv faoliyatining barcha vaqtning 80 foizidan ko'prog'ini egallashini, ilmiy tadqiqot va metodik ishlar uchun esa amalda vaqt qolmasligini aniqlagan. Bu holat Nazarov modeli ko'rsatgan muvozanat g'oyasini bevosita inkor etadi. Rahimov ham shu muammoga e'tibor qaratib, pedagogning ilmiy faoliyat ko'rsatishi uchun shartnomada maxsus vaqt kvotasi ajratilishi zarurligini asoslab bergan. Shaxsiy fikrimcha, bu muvozanatsizlik - pedagoglar o'rtasidagi kasbiy charchash va motivatsiya yo'qolishining asosiy manbai bo'lib, muammoni faqat huquqiy jihatdan - shartnomaga ilmiy faoliyat kvotasini kiritish orqali - hal etish mumkin. Bunday holat maqolada tahlil qilingan O'zbekiston mehnat qonunchiligidagi bo'shliq bilan ham bevosita bog'liq: qonunchilik pedagogning o'quv yuklamasini tartibga soladi, lekin uning tadqiqot va innovatsion faoliyatini huquqiy jihatdan kafolatlamaydi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, pedagoglarning mehnat shartnomasi birinchi bor faqat huquqiy tartibga solish instrumenti sifatida emas, balki ta'lim sifatini boshqarishning strategik mexanizmi sifatida talqin qilinmoqda. Bunday yondashuv mehnat shartnomasiga rejalashtirish, monitoring, rag'batlantirish va prognozlash funksiyalarini bir vaqtda yuklaydi. Shaxsiy qarashimga ko'ra, bu konseptual o'zgarish juda muhim: agar mehnat shartnomasi strategik instrument sifatida qaralsa, uning mazmunini ishlab chiqish jarayonida nafaqat huquqshunoslar, balki ta'lim iqtisodchilari, psixologlar va pedagog-amaliyotchilar ham ishtirok etishi lozim. Bunday multidissiplinar yondashuv O'zbekiston sharoitida hali yo'lga qo'yilmagan va bu kelajak islohotlarning ustuvor yo'nalishi bo'lishi kerak. Bundan tashqari, mazkur tadqiqot

natijasi shuni ko'rsatadiki, mehnat shartnomasini takomillashtirish yuzasidagi barcha urinishlar normativ-huquqiy bazani yangilash bilan birgalikda amalga oshirilmasa, amaliy samara bermaydi: yaxshi shartnoma namunasi ham eskicha qonunchilik muhitida o'z funksiyasini bajara olmaydi.

Xulosa va amaliy tavsiyalar. Mazkur tadqiqot natijalari oliy ta'lim tashkilotlarida pedagoglarning mehnat shartnomasini huquqiy tartibga solish tizimi hozirgi bosqichda yetarli darajada takomillashmaganligini ko'rsatdi. Tahlillar shuni tasdiqladiki, mavjud tizimda mehnat shartnomalarining mazmuniy aniqligi, baholash mezonlarining shaffofligi va rag'batlantirish mexanizmlarining samaradorligi yetarli darajada ta'minlanmagan.

Xususan, mehnat yuklamasining aniq standartlarga ega emasligi, baholash tizimining sub'ektivligi hamda qisqa muddatli shartnomalarning ustunligi pedagoglarning kasbiy barqarorligi va motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu asosda quyidagi ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

1-tavsiya: Mehnat shartnomasini standartlashtirish

Pedagoglar bilan tuziladigan mehnat shartnomasining yagona namunaviy shaklini ishlab chiqish zarur. Unda o'quv yuklamasining soatlik me'yori, ilmiy va metodik faoliyat uchun ajratiladigan vaqt ulushi, natijaviylik indikatorlari, javobgarlik va monitoring mexanizmlari aniq belgilanishi lozim.

2-tavsiya: KPI asosidagi baholash tizimini joriy etish

Pedagog faoliyatini baholashda quyidagi asosiy indikatorlardan foydalanish tavsiya etiladi: ilmiy maqolalar soni va ularning iqtiboslik darajasi; jalb etilgan grantlar va ilmiy loyihalar; talabalarning o'zlashtirish ko'rsatkichlari; innovatsion va metodik faoliyat natijalari.

3-tavsiya: Differensial rag'batlantirish tizimini rivojlantirish

Pedagoglarni natijalariga qarab rag'batlantirish tizimini tabaqalashtirish zarur. Yuqori natijalarga erishgan pedagoglar uchun qo'shimcha moliyaviy mukofotlar, ilmiy grantlarga ustuvor kirish va lavozim o'sishida imtiyozlar joriy etilishi lozim.

4-tavsiya: Uzoq muddatli kontrakt tizimiga bosqichma-bosqich o'tish

Pedagoglar bilan kamida 3–5 yillik mehnat shartnomalari joriy etilishi tavsiya etiladi. Bu kasbiy barqarorlikni oshiradi, ilmiy faoliyatning uzluksizligini ta'minlaydi va strategik rejalashtirish imkonini kengaytiradi.

5-tavsiya: Akademik erkinlik kafolatlarini huquqiy mustahkamlash

O'quv dasturini boshqarish va ilmiy tadqiqot yo'nalishini tanlash bo'yicha pedagogning mustaqilligi mehnat shartnomasida aniq huquq sifatida belgilanishi kerak. Nizolarni hal etishning aniq tartibi ham shartnomada ko'rsatilishi zarur.

Kelajak tadqiqotlari uchun yo'nalishlar

Birinchidan, pedagoglar ishtirokida keng ko'lamli miqdoriy so'rovnoma o'tkazish aniqlangan muammolarni statistik jihatdan tasdiqlash imkonini beradi. Ikkinchidan, taklif qilingan KPI tizimini pilot universitet misolida sinab ko'rish muhim amaliy tadqiqot yo'nalishi bo'lib qoladi. Uchinchidan, Markaziy Osiyo mamlakatlari - Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston - oliy ta'lim tizimlarida pedagoglar mehnat shartnomalari bilan qiyosiy tadqiqot o'tkazish mintaqaviy siyosat ishlab chiqish uchun ahamiyatli bo'ladi.

Yakunida ta'kidlash lozimki, pedagoglarning mehnat shartnomasini takomillashtirish oliy ta'limni modernizatsiya qilishning nafaqat tashkiliy, balki strategik yo'nalishidir. Natijaviylikka yo'naltirilgan, pedagogning huquqlari aniq belgilangan va qonuniy jihatdan himoyalangan mehnat shartnomasi modeli ta'lim sifatini ta'minlash va oliy ta'lim tizimini raqobatbardosh darajaga ko'tarish uchun mustahkam asos bo'lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdullayev, F. M. (2021). Oliy ta'lim pedagoglarini baholash tizimini takomillashtirish: nazariya va amaliyot. Fan va ta'lim nashriyoti, Toshkent.
2. Hasanov, R. O. (2020). Oliy ta'lim boshqaruvi va moliyalashtirish: qiyosiy tahlil. Iqtisodiyot va ta'lim, 4(2), 18–34.
3. Ismoilov, D. K. (2021). Ta'lim tizimida pedagogik mehnat va huquqiy tartibga solish: xalqaro tajriba. Ta'lim nashriyoti, Toshkent.
4. Mirzayev, A. B. (2022). Oliy ta'lim muassasalarida tizimli boshqaruvni takomillashtirish. Fan va ta'lim, 2(3), 44–59.
5. Nazarov, S. R. (2022). Oliy ta'lim muassasalarida KPI tizimini joriy etishning huquqiy va tashkiliy asoslari. Ta'lim va huquq, 3(1), 12–27.
6. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2022). Oliy ta'limni rivojlantirish strategiyasi. Vazirlik nashri.
7. Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2023). O'zbekiston oliy ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini takomillashtirish yo'nalishlari. Vazirlik nashriyoti.
8. O'zbekiston Respublikasi. (2020). Ta'lim to'g'risida qonun. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
9. O'zbekiston Respublikasi. (2023). O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
10. Qo'ziyev, N. R. (2019). Oliy ta'lim tizimidagi mehnat munosabatlari: qiyosiy tahlil. Fan va ta'lim nashriyoti, Toshkent.

11. Rahimov, D. N. (2023). Oliy ta'lim pedagoglarining kasbiy motivatsiyasi va mehnat shartnomasi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik: empirik tahlil. *Pedagogika va psixologiya*, 5(3), 78–91.
12. Saidov, A. X. (2020). O'zbekiston huquq tizimida normativ-huquqiy hujjatlar tahlili metodologiyasi. *Huquq ilmi*, 3(1), 7–22.
13. To'rayev, B. X. (2021). Pedagogik mehnat iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot. *Iqtisodiyot va ta'lim*, 4(2), 18–34.
14. Xoliqov, B. A. (2021). O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida pedagogik mehnat munosabatlarini tartibga solishning huquqiy muammolari. *O'zbekiston yuridik jurnali*, 4(2), 45–58.
15. Yusupov, A. X. (2020). Mehnat munosabatlarining huquqiy asoslari: oliy ta'lim konteksti. *Huquq va boshqaruv*, 2(4), 33–47.
16. Altbach, P. G. (2004). Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, 10(1), 3-25.
17. Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
18. Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
19. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
20. Hart, H. L. A. (1994). *The concept of law* (2nd ed.). Oxford University Press.
21. Marginson, S. (2016). High participation systems of higher education. *The Journal of Higher Education*, 87(2), 243-271.
22. OECD. (2019). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. OECD Publishing.