

**ХУДУДИЙ ХАЛҚ ТАЪЛИМИ БОШҚАРМАЛАРИДА САМАРАЛИ БОШҚАРУВНИ  
ЖОРИЙ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ**

Дўстмухаммад Хусан Усмон ўғли  
Тошкент Давлат иқтисодиёт университети “Молия” кафедраси доценти  
E-mail: dostmuhammad.xusan@bk.ru

**Аннотация:** Мақолада Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги тизимидаги вилоят халқ таълими бошқармаларидаги бошқарув механизми таҳлил қилинган. Ундаги камчилик ва муаммолар ўрганилган ҳамда муаллиф томонидан бу борадаги илғор хорижий тажрибаларни инобатга олган ҳолда, бошқармада самарали бошқарув механизмини жорий этиш таклифи илгари сурилган.

**Аннотация:** В статье изложены результаты анализа механизмов управления областных управлений народного образования системы Министерства народного образования Республики Узбекистан. Определены недостатки в этой сфере, а также изучено передовой зарубежный опыт. Автором предложены обоснованные рекомендации по внедрению эффективных механизмов в областных управлениях.

**Annotation:** The article analyses the current management mechanisms in the regional boards of education of the system of the Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan. The shortcomings of this sphere have been identified and the pertinent foreign experiences this regard have been researched. The author makes substantial recommendations to introduce effective management mechanism at these boards.

**Калит сўзлар:** Таълим тизими бошқаруви, стратегик менежмент, аналитик таҳлил, самарали бошқарув механизмлари, прогнозлаштириш, ҳудудий таълим бошқаруви органлари.

**Кириш**

Жаҳонда таълим энг ноёб капитал сифатида қадрланаётган бугунги шароитда «таълимнинг ҳамма босқичларида, таълим натижаларини баҳолаш самарадорлигини ошириш ва усулларини такомиллаштириш механизмларини жорий этиш орқали барча инсонлар учун уларнинг ҳаёти давомида сифатли таълим олиш имкониятини яратишни долзарб вазифа қилиб қўймоқда»[1].

Бугунги кунда барча мамлакатлар, ҳаттоки, энг тараққий этган давлатлар ҳам таълим тизимини ривожлатиришда алоҳида эътибор қаратиб, мазкур йўналиш кун тартибидаги энг долзарб вазифага айланиб қолмоқда.

Бизнинг малакатимизда ҳам таълим тизимини ривожлантириш стратегик мақсадларни бири сифатида қаратилади.

Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегиясининг ижтимоий соҳани ривожлантиришнинг устувор йўналишларининг 4.4.-банди Таълим ва фан соҳасини ривожлантиришга бағишланган бўлиб, унда мактабгача таълимдан бошлаб олий таълим ва ундан кейинги таълимни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтариш вазифаси белгиланган[2].

Унда халқ таълими тизимидаги мактабгача таълим муассасаларидан тортиб умумий ўрта таълим муассасалари, мусиқа ва санъат таълим муассасалари ҳамда болалар спорти объектларини моддий-техник базасини мустаҳкамлаш юзасидан мақсадли чора-тадбирларни кўриш, мактабгача таълим ва умумий ўрта таълим сифатини тубдан ошириш, ёшларимизни ҳар томонлама интеллектуал, эстетик ва жисмоний ривожланиши учун шарт-

шароитларни тубдан яхшилаш каби долзарб вазифаларни амалга ошириш назарда тутилган.

### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили**

Таниқли олимлар В.С.Лазарев, М.М.Поташник, В.П.Симонов, П.И.Третьяков, Т.И.Шамоваларнинг изланишларида таълим бошқарувининг илмий аппарати фан сифатида қаралган.

Уларнинг фикрича, таълим бошқаруви фанининг назарий-методологик асосини тизимли, функционал, синергетик, фаолиятли, вазиятли, рефлексив, миллий-ҳудудий ва натижага асосланган ёндашувлар ташкил этади.

Олимлар томонидан таълим тизимини бошқариш моделларини ишлаб чиқишда қайсидир ёндашувлар алоҳида қўлланилмасдан, уларнинг турли комбинациялари ишлатилади, чунки мазкур ёндашувларнинг ҳар бири таълим тизимидаги жараёнлар моҳиятини тушуниб етишда алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, уларнинг муайян жиҳатини ёритишга ёрдам беради.

П.И.Третьяков раҳбарлигидаги олимлар жамоаси таълим тизимларини бошқаришга яна бир ёндашув – натижага кўра бошқаришни таклиф қилган. Мазкур ёндашишнинг асосий ғояси – ташкилот маълум натижаларга эришиш мақсадида бирлашган шахслардан иборат тартибланган тузилма. “Натижага кўра бошқариш” деб ташкилотнинг барча аъзолари томонидан белгиланган ва келишилган натижаларга эришишни таъминловчи бошқаришга айтилади. Бунда ташкилот раҳбари ва бўйсунувчи шахс муайян натижани белгилайди, бажарувчи эса мустақил равишда мазкур натижага эришиш учун зарур бўлган ресурсларни танлайди[3].

1992 йилда Дэвид Осборн ва Тед Геблер янги илмий асар яратишди: “Бошқарувни қайта ташкил этиш: тадбиркорлик руҳи давлат секторини қандай қилиб ўзгартиради?”

Ушбу асар асосида давлат бошқаруви тизимида менежментнинг янги илмий мактаби шаклланди - «Янги давлат маъмурчилиги» мактаби. Унда “Янги давлат маъмурчилиги” нинг 10 та тамойили ишлаб чиқилди. Мазкур 10 та тамойилдан бири қуйидагича:

Давлат бошқаруви органлари фаолиятида стратегик режалаштириш ва прогнозлаштириш усулларида фойдаланишни жорий этиш[4].

Тадқиқотда таълим тизимини бошқаришда айнан ушбу тамойилдан қай даражада мақсадли фойдаланиш мумкин деган саволга асосли жавоб топишга ҳаракат қилинган.

### **Тадқиқот методологияси**

Тадқиқотни амалга оширишда эмперик усулдан фойдаланилган бўлиб, унда тизимли ёндашув, статистик кузатиш, таққослаш, эксперт интервью, қиёсий таҳлил каби методлар ишлатилган. Ҳудудий Халқ таълими бошқармаларида статистик ва қиёсий таҳлил қилиш натижасида берилган илмий тавсиялар ва амалий таклифлар таълим тизимини ривожлантиришни янада такомиллаштириш, айниқса таълимни стратегик ривожлантириш, таълим сифатини ошириш ва уни назорат қилиш, бюджет мабалағларини иқтисод қилишга эришиш каби имкониятларни яратади.

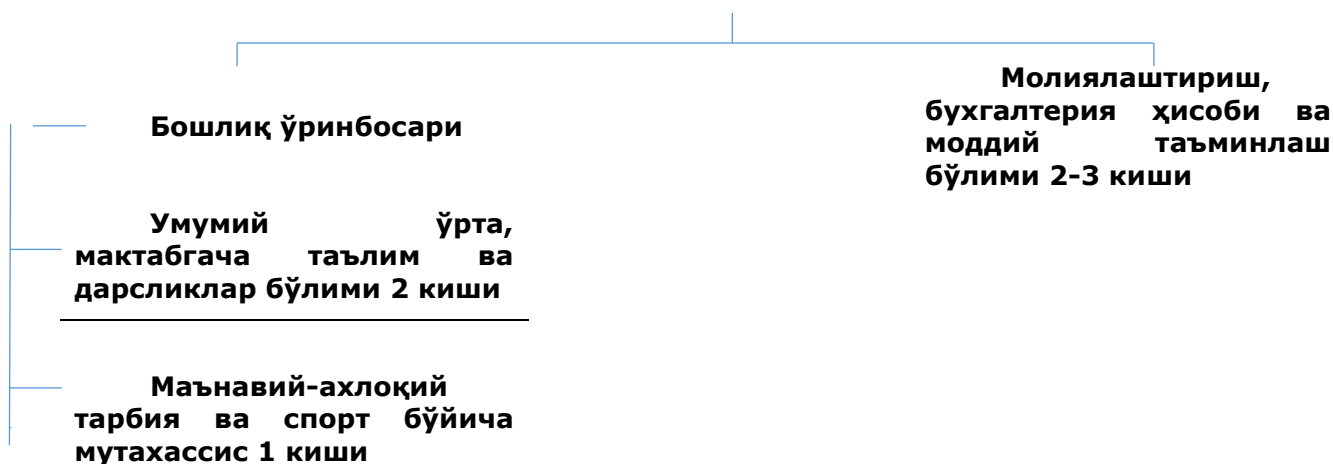
### **Таҳлил ва натижалар**

Бугунги кунда ҳудудий халқ таълими бошқармаларида ҳам стратегик менежментдан фойдаланиш имкониятини ўрганиш муҳим ҳисобланади.

Ҳудудий халқ таълими бошқармаларидаги бошқарув фаолиятини таҳлил қиладиган бўлсак, унда қуйидаги камчиликларни кўришимиз мумкин:

1. Штат бирлигининг камлиги (иш ҳажмининг кўплиги ва аниқ тақсимотнинг йўқлиги);
2. Таълим сифатини ошириш уни назорат қилиб бориш билан шуғулланувчи бўлимнинг ёки штат бирлигининг йўқлиги;
3. Туман ва шаҳарларда таълим сифати ва мазмундорлигини ошириш бўйича стратегияни ишлаб чиқиш ва уни жорий этиш билан шуғулланувчи бўлимнинг йўқлиги;
4. Мактабдан ташқари таълим, ижтимоий ҳимоя, ўқувчиларни касбга йўналтириш, кадрлар масаласи билан шуғулланувчи бўлимлар ҳамда юрист штатининг йўқлиги.

## Бошқарма бошлиғи

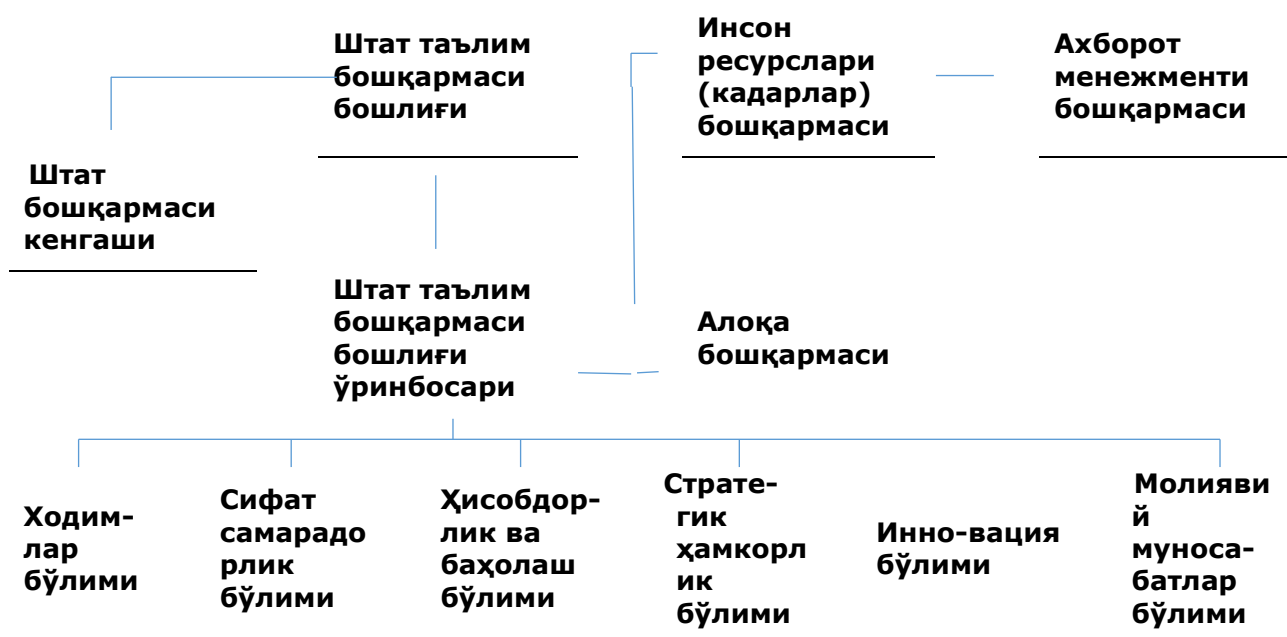


1-расм. Вилоят халқ таълими бошқармасининг намунавий тузилмаси [5]

Бундан ташқари, Вилоят таълим бошқармалари ҳузурида вилоят методика марказлари ҳам фаолият юритади. Бошқарма айнан ушбу марказдаги ходимларни ҳам таълим бошқарувига жалб этиб туради. Марказда республика бўйича жами 196 та штат бирлиги мавжуд бўлиб, уларнинг сони ҳар бир вилоят бўйича фарқ қилади ва бу фарқ ҳеч қандай мезонга тўғри келмайди. Яъни штат бирликларини ташкил этишда ўша ҳудуддаги таълим муассасалари сонидан келиб чиқиб ёндошилмаган ёки бошқа бир мезонлар инobatга олинмаган. Тадқиқот жараёнида ушбу ҳудудлардаги таълим марказларини ташкил этиш бўйича Ҳукумат қарори, Халқ таълими вазирлиги буйруғи каби бирор-бир меъёрий аниқланмади. Эксперт интервью натижаларига кўра, ушбу марказларнинг ташкил этилиши вилоят ҳокимлари қарори билан тасдиқланган.

Сўровлар натижасида ушбу марказларни Ўзбекистон ССР Министрлар Советининг 1988 йил 30 августдаги 310-сонли қарори асосида Тошкент шаҳрида ташкил этилган Республика таълим маркази мувофиқлаштириб боради. Мазкур марказ шунингдек, мамлакат бўйлаб умумтаълим мактабларида методик хизмат кўрсатиш жараёнини ташкил этади. Демак, Республика Таълим марказининг ҳам институционал ва ташкилий жиҳатларини такомиллаштириш зарур.

Тадқиқот доирасида айрим тараққий этган давлатлардан айнан таълим тизими ривожланган Америка Қўшма Штатлари ва Жанубий Кореянинг ҳудудий таълим бошқарув органларида самарали бошқарувнинг қай даражада йўлга қўйилганлиги атрофлича ўрганилди.



Стратегия ва истиқбол шўъбаси	Таълим тарбия ва лицензиялаш шўъбаси	Ҳисобот ва мониторинг шўъбаси	Мактабни қўллаб қувватлаш шўъбаси	Инновация ишларини танлаш шўъбаси	Мактаб молияси шўъбаси
Қонунчилик алоқалари ва сиёсат шўъбаси	Федерал дастурлар шўъбаси	Баҳлаш шўъбаси	Давлат кутубхонаси	Олий таълим ва меҳнатга тайёрлаш шўъбаси	Бюджет, ҳисобкитоб ва харид шўъбаси
Хўжалик ва техник ишлар шўъбаси	Иқтидорли талабалар билан ишлаш шўъбаси	Таълим сифатини яхшилаш ва режалаштириш шўъбаси		Сихат-саломатлик ва соғломлаштириш шўъбаси	Капитал таъмирлаш шўъбаси
	Ўқув методика шўъбаси			Ўқишни ташлаб кетишни олдини олиш ва ташлаб кетганларни ўқишга қайтариш шўъбаси	Фискал грантлар шўъбаси
					Мактабларда овқатланиш шўъбаси

## 2-расм. АҚШнинг Колорадо Штати таълим бошқармасининг ташкилий тузилмаси

Манба: АҚШнинг Колорадо штати Таълим департаменти расмий сайти: [www.cde.state.co.us](http://www.cde.state.co.us)

АҚШ ҳудудий таълим бошқармасида стратегик менежментдан юқори даражада фойдаланилади. Шунингдек, Таълим сифатини ошириб бориш ва уни баҳолаш ҳамда мониторинг қилиб бориш ҳам яхши йўлга қўйилган. Айнан ушбу вазифалар билан Бошқармадаги Стратегия ишлаб чиқиш бўлими, Сифат ва самарадорлик бошқармаси, Сифатни яхшилаш ва режалаштириш каби бўлимлар шуғулланади.

Жанубий Кореяда таълим айниқса, мактаб таълими сифати юқори даражада ривожланганлигини дунёдаги кўплаб соҳа экспертлари таъкидлашмоқда. Буни PISA (Program for International Student Assessment - Ўқувчилар билимини баҳолаш халқаро дастури) натижалари ҳам исботлаб турибди. Бутун жаҳондаги 15 ёшли мактаб ўқувчиларининг математика, физика-химия ва ўқиш бўйича билим натижаларини ўрганадиган тадқиқот якунларида 70 га яқин мамлакатлар орасида Корея бир неча йиллардан буён нуфузли ўринларни эгаллаб келмоқда.

Жанубий Кореяда ҳам таълимни стратегик менежмент орқали самарали бошқариш яхши йўлга қўйилган. Ушбу мамлакатнинг таълим соҳаси бўйича давлат органи ҳисобланган Таълим вазирлигида ҳам миллий таълим стратегиясини ишлаб чиқиш ва прогнозлаштириш бўлимларини кўриш мумкин. Жанубий Корея пойтахти Сеул шаҳрида жойлашган Сеул

таълим бош бошқармасининг ташкилий тузилмасига эътибор қаратадиган бўлсак, унда алоҳида Таълим стратегияси бошқармаси мавжуд бўлиб, мазкур бошқарма ўз ичига 5 та бўлимни қамраб олади. Бошқарма асосан Сеулда таълим сифати ва мазмунини мунтазам ошириб бориш стратегияларини ишлаб чиқиш, таълим соҳасидаги кўрсаткичларни прогнозлаш ва таҳлил қилиб бориш ҳамда таълимни инновацион ривожланиб боришини таъминлаш билан шуғулланади.

	Бошқарма бошлиғи		Бошқарма бошлиғи вакили	
	Бошқарма ўринбосари	Бошқарма бошлиғи	Аудит бошқармаси	
	Режалаштириш ва мувофиқлаштириш бошқармаси	Таълим стратегияси бошқармаси	Узлуксиз таълим ва касб ҳунари таълими бошқармаси	Таълим маъмурияти бошқармаси
Умумий масалалар бўлими	Стратегия ва режалаштириш бўлими	Таълим инновацияси бўлими	Демократик бўлими	Таълим маъмурияти бўлими
	Бюджет бўлими	Мақтабгача таълим бўлими	Узлуксиз таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими
	Админстратив менежмент бўлими	Бошланғич таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Карьера ва касб-ҳунари таълими бўлими
	Админстратив менежмент бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Жисмония тарбия, соғломлаштириш ва ёшлар бўлими
	Админстратив менежмент бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Мақтабни қўллаб-қувватлаш бўлими
	Таълим инновацияси бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Таълим молияси бўлими
	Мақтабгача таълим бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Хавфсизлик бўлими
	Бошланғич таълим бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Ўрта таълим бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Демократик бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Узлуксиз таълим бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Карьера ва касб-ҳунари таълими бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Жисмония тарбия, соғломлаштириш ва ёшлар бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Мақтабни қўллаб-қувватлаш бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Таълим молияси бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	
	Хавфсизлик бўлими	Ўрта таълим бўлими	Мақтаб ҳаёти таълими бўлими	

3-расм. Сеул Таълим бош бошқармасининг ташкилий тузилмаси. Манба: Жанубий Кореянинг Сеул Таълим департаментининг расмий сайти: [www.english.sen.go.kr](http://www.english.sen.go.kr)

Бундан ташқари, Сеул Таълим бошқармасига туман таълим бўлимлари, илмий парк, тадқиқот марказлари, тренинг институтлари ва махсус таълим марказлари киради.

### Хулоса ва таклифлар

Ҳудудий таълим бошқаруви органларидаги мавжуд ҳолатни таҳлил қилиш ва бу борадаги халқаро тажрибалар ва бошқарув механизмларини ўрганиш натижасида қуйидаги таклифни илгари суриш мумкин:

Ҳудудий халқ таълими бошқармаларида янада самарали бошқарувни ташкил этиш учун бошқармаларнинг аввало ташкилий тузилмасига ўрнатилган тартибда ўзгартириш киритиш ҳамда тузиладиган янги структурани таълим сифатини оширишга бевосита алоқадор бўлган бўлимлар билан тўлдириш мақсадга мувофиқ. Шунингдек, бошқарма бошлиғи учун “think-tank” (юксак салоҳиятли олимлар ва юқори малакали мутахассислар жамоасидан иборат юқори даражадаги маслаҳат органи) вазифасини бажарувчи асосий бўлимни шакллантириш орқали бошқарма фаолиятида стратегик режалаштириш ва прогнозлаштириш усулларида фойдаланишни жорий этиш зарур.

Бугунги кунда АҚШ ва Европа мамлакатларининг ҳаттоки олий ўқув юртларида ҳам бундай “think-tank” лар фаолияти ташкил этилган. Таклиф этилаётган мазкур асосий стратегик бўлим бошлиғи бевосита бошқарма бошлиғининг бош маслаҳатчиси сифатида вилоятнинг барча туманларида таълим сифатининг бир хилда ривожлантиришга масъул ҳисобланади.

**Стратегия ишлаб чиқиш ва аналитик таҳлил бўлими** ходимлари томонидан ҳудудда мавжуд барча туманлардаги таълим сифатига таъсир этаётган ва келажақда таъсир этиши мумкин бўлган омиллар аниқланади ҳамда ўрганилади. Уларни бартараф этиш бўйича турли тадқиқотлар олиб борилади ҳамда уларнинг ечими илмий асослангач, аниқ стратегик режалар ишлаб чиқилади.

Бошқармада ташкил этиладиган мазкур бўлим бошқа бўлимлардан фарқли равишда туман ва шаҳар ҳокимликлари, маҳаллалар ва бошқа жамоат ташкилотлари билан ҳамкорликда ишлаши билан ажаралиб туради.

Стратегия ишлаб чиқиш ва аналитик таҳлил бўлими ходимлари вилоятдаги мавжуд туманларда таълим соҳасининг турли йўналишдаги муаммоларини ўрганади, тадқиқот олиб боради ва масаланинг реал ечимини излаб топади. Масалан, таълим муассасаларидаги бошқарувдаги камчиликлар, кадрлар танқислиги, сифатли ва ахлоқли ҳамда фидойи кадрларга бўлган эҳтиёж, мактабгача таълим ва мактабдан ташқари таълим муассасаларининг қамровини жойларда ошириш, ёшларни спортга жалб этишдаги муаммолар, аёл мураббийлар ва қизларнинг спорт билан шуғулланишларининг статистикалари ҳамда нима сабабдан уларнинг спорт билан шуғулланишларининг камайиб боришининг асл сабаблари ва реал ва асосли ечимлари, таълим соҳасида оқсаётган туманларни сифатли педагог кадрлар билан таъминлаш ва ўқувчиларнинг ўқишга, спорт ва санаътга бўлган қизиқишларини ошириш, бу борада маҳалла ва ота-оналарнинг ролини ошириш, хуллас барча йўналишлар бўйича муаммоларни чуқур ўрганиб, илмий тадқиқотлар ҳамда хорижий тажрибалар асосида аниқ ечимларни таклиф этиш билан шуғулланади.

Шунингдек, турли масалалар бўйича тақдим этилган таклифларни ўрнатилган тартибда тасдиқланишига масъул бўлади ҳамда унинг ижросини тўлиқ назорат қилади. Лозим бўлса, қўшимча тезкор чора-тадбирлар белгилайди.

Таълимнинг айрим йўналишлари ёки умуман таълим сифати бўйича оқсаётган туманларда муаммонинг асл сабабларини ўрганиш бўйича тадқиқот олиб боради ҳамда тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб туманнинг маълум муддатга мўлжалланган таълим стратегиясини ишлаб чиқади. Уни ўрнатилган тартибда тасдиқлашни ташкил этади.

Қабул қилинган стратегияни амалга оширишда бошқарманинг бошқа тааллуқли бўлимлари, вилоят ва туман ҳокимликлари, маҳалла фуқаролар йиғинлари ва бошқа мутасадди ташкилотлар билан ҳамкорлик қилади. Изланишлар якунида ушбу тавсияни бериш мумкин. Яъни Вилоят Халқ таълими бошқармаси ташкилий тузилмасини қуйидагича тузиш ҳамда уни тасдиқлаш мақсадга мувофиқ бўлиши мумкин:

## Бошқарма бошлиғи

Бошлиқ ўринбосари	Стратегия ишлаб чиқиш ва аналитик таҳлил бўлими
Мақтабгача ва умумий ўрта таълим ҳамда ўқувчиларни касбга йўналтириш бўлими	Таълим сифатини назорат қилиш бўлими
Маънавий-ахлоқий тарбия, ижтимоий ҳимоя ва мактабдан ташқари таълим бўлими	Молиялаштириш, бухгалтерия ҳисоби, қурилиш ва моддий таъминот бўлими
Методик хизмат бўлими	Кадрлар бўйича инспектор Юридик масалалар бўйича маслаҳатчи

4-расм. Вилоят Халқ таълими бошқармасининг ташкилий тузилмаси лойиҳаси

Манба: Муаллифнинг тадқиқотлар асосидаги ишланмаси.

Кўриниб турганидек, янги структурада янгича бўлимлар пайдо бўлган ва бу ўз-ўзидан янги қўшимча иш ўринларни ташкил этишни талаб қилади. Айнан ушбу масалани қуйидагича ечиш мумкин.

Бугунги кунда, вилоятлардаги методик марказлари штат бирлигини ҳудудлардаги таълим муассасалари сонидан келиб чиқиб ўзгартирадиган бўлсак 196 та штат бирлигини 125 тага қисқартириш имконияти яратилади.

Шунингдек, Вилоят Халқ таълими бошқармасининг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш имконини беради. Натижада 1 йилда тахминан 556 млн. сўм бюджет маблағлари иқтисод қилинган ҳолда, иқтисодий самарадорликка эришиш мумкин.

### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Incheon Declaration/ Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all (Word Education Forum, 19-22 may 2015, Incheon, Republic of Korea).

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги "Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида"ги ПФ-4947-сонли фармони.

3. Регион: Управление образованием, теория и практика / Под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.

4. Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 5 августдаги "Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида"ги 372-сонли қарорига 5-илова.

6. АҚШнинг Колорадо штати Таълим департаменти расмий сайти: [www.cde.state.co.us](http://www.cde.state.co.us)

7. Жанубий Кореянинг Сеул Таълим департаментининг расмий сайти: [www.english.sen.go.kr](http://www.english.sen.go.kr).