

## ТАЪЛИМ ТИЗИМИ БОШҚАРУВИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШДА ХОРИЖИЙ ДАВЛАТЛАР ТАЖРИБАСИДАН ФОЙДАЛАНИШ

**Қаҳҳоров Отабек Сиддиқович,**

**Бухоро давлат университети катта илмий ходим-изланувчиси**

*E-mail:* [otabek\\_kakhkhorov@mail.ru](mailto:otabek_kakhkhorov@mail.ru)

**Аннотация:** Мақолада ривожланган давлатлар таълим тизимида кадрлар бошқарувининг назарий-ҳуқуқий жиҳатлари ёритилган. Шунингдек маъмурий ва академик кадрлар таркибини шакллантириши ва бошқаришининг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилинган. Хорижий давлатлар тажрибасидан мамлакатимиз таълим тизими кадрлар бошқарувида фойдаланиш бўйича таклифлар келтирилган.

**Аннотация:** Статья освещает теоретические и правовые аспекты управления персоналом в системе образования развитых стран. Проанализированы особенности формирования академического и административного кадрового состава и управления ею. Приведены предложения по использованию опыта зарубежных стран в управлении кадрами системы образования нашей страны.

**Abstract:** The article deals with the theoretical and legal aspects of human resource management in the education system of developed countries. Considered the features of the formation of the academic and administrative staff and management. Offers on the use of experience of foreign countries in the management of human resources education system of our country.

**Калим сўзлар:** хорижий мамлакатлар таълим тизими, таълимни мувофиқлаштириши тузилмалари, таълим муассасалари бошқарув тузилмаси, академик ва маъмурий ходимлар, кадрларни танлаш, хулқ-атвор қоидалари, номзодларни танлаш, танлов, персонални ёллаш.

### **Кириш**

Ўзбекистон давлат мустақиллигига эришганидан сўнг таълим соҳасини ривожлантиришга давлат сиёсати даражасида эътибор қаратилди. “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” ишлаб чиқилди ва узлуксиз таълим тизими яратилди. Таълимнинг барча турларини ривожлантириш бўйича салмоқли натижаларга эришилиб, тубдан янгиланган олий таълим тизими ташкил этилди. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев таъкидлаганидек: “Бу соҳада олиб бораётган кенг миқёсли ишларимизни, хусусан, таълим-тарбия бўйича қабул қилинган умуммиллий дастурларимизни мантиқий якунига етказишимиз зарур” [1]. Иқтисодиётни инновацион талаблар бўйича тараққий эттиришда аҳолининг билимлилик даражасини ошириш, ҳар томонлама етук рақобатбардош кадрлар тайёрлаш, ишлаб чиқаришнинг интеллектуал салоҳиятини ошириш бугунги куннинг долзарб масалаларидандир. Шу нуқтаи назардан ривожланган мамлакатларнинг бу борадаги амалиёти ва илғор тажрибасини ўрганиш, жаҳонда юз бераётган ривожланиш тенденцияларини

таҳлил қилиш ва мамлакатимиз амалиётига жорий этиш масалаларини ўрганишга бағишланган тадқиқотларни амалга ошириш муҳим аҳамиятга эга.

### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили**

Европа олий таълим тизимида сўнгги ўн йилликларда мамлакат ва жаҳон миқёсида рўй бераётган воқеалар таълимида сезиларли ўзгаришлар бўлди. Бунга ўқувчилар сонининг тезлик билан ортиб бориши, тегишли давлат молиялаштирилишининг камайиши, жаҳонда ва иқтисодийётда рўй бераётган билимга асосланган инновацион ва илмий тадқиқотлар муҳимлигининг ўсиши, шунингдек, олий таълим муассасалари ўртасидаги кенг рақобат таъсир кўрсатмоқда. Таълим тизимида кадрлар тайёрлаш, таълим тизимини такомиллаштириш масалаларига бағишланган бир қатор илмий ишлар мавжуд бўлиб, улар қаторида мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатлари олимларидан Глухов В.В. [2], Дятлов С.А. [3], Литвинова Н., Шереметова В. [4], Марцинкевич В., Соболева И. [5], Шамов Т., Третьяков П.И. [6] кабиларнинг тадқиқотларини кўрсатиш мумкин. Улар ўз тадқиқотларида ушбу муаммонинг ташкилий-иқтисодий асослари, таълим соҳасига инвестицияларни мақсадга мувофиқ киритиш, бозор шароитида таълим муассасалари фаолиятининг турли йўналишларини такомиллаштириш каби масалаларини тадқиқ этганлар. Ўзбекистон олимларидан Абдурахмонов Қ.Х. [7], Абулқосимов Ҳ.П. [8], Вахобов А.В. [9], Саидов М.Х. [10], Ходиев Б.Ю., Гулямов С.С. [11] кабилар ўз тадқиқотларида таълим хизматлари бозорини ривожлантиришнинг ташкилий-иқтисодий, ижтимоий масалаларини ўрганганлар.

### **Тадқиқот методологияси**

Тадқиқот жараёнида кузатиш, суҳбат, моделлаштириш, таҳлил, синтез, эксперт баҳолаш усулларидан фойдаланилди. Таълим тизимини бошқаришнинг ҳуқуқий асослари, таълим тизимини бошқаришда хорижий тажрибадан фойдаланиш, таълим муассасалари бошқарув жараёнлари самарадорлигини баҳолашдаги ёндашувлар асосида берилган илмий тавсиялар ва амалий таклифлар, таълим сифатини бошқарув механизмининг такомиллаштириш имкониятларини кенгайтиради.

### **Таҳлил ва натижалар**

Олий таълим тизими ривожланган мамлакатлардан бири Япония ҳисобланади. Япония Конституцияси ҳар бир фуқарога таълим олишда тенг ҳуқуқ беради. Таълим тўғрисидаги қонунда Олий таълим муассасаларининг таълим ва тадқиқотларининг мустақиллиги, кадр-қиммати ҳурмат қилиниши лозимлиги кўрсатиб ўтилган. Ушбу принцип Япония Олий суди қарори билан қафолатланган. Олий таълим Таълим, маданият, спорт, фан ва технология вазирлиги томонидан бошқарилади.

Олий таълим муассасалари бошқарув структураси қуйидагича тузилишга эга:

1. Ижробя бошқарув органи – Президент(ректор), ректорат, Таълим ва тадқиқот Кенгаши, Бошқарув Кенгаши (васийлар), назоратчи.
2. Таркибий тузилмалар – базавий таълим факультетлари (бакалавр даражасини беради), магистратура (магистр, доктор ва мутахассис

даражаларини беради), филиаллашган илмий-тадқиқот институтлари (айрим университетларда жорий этилган), секретариат[2].

Олий таълим муассасаси раҳбари миллий университетлар, хусусий университетлар ва давлат университетларида ҳам президент деб номланади. Президент, унинг ўринбосарлари, Таълим ва тадқиқот Кенгаши, Бошқарув Кенгаши (васийлар), назоратчилар юқори бўғин раҳбарлари ҳисобланади.

Факультет раҳбарлари деканлар, мактаб директорлари, кафедра мудирлари, илмий тадқиқот институти филиалларининг раҳбарлари, департаментлар бошлиқлари ўрта бўғин раҳбарларини ташкил этади. Японияда давлатга тегишли олий таълим муассасалари профессор-ўқитувчилари давлат хизматчиси ҳисобланади. Уларнинг лавозимларини оширилиши конкурс асосидаги имтиҳондан ўтиш орқали бажарилади[3]. Улар лавозимига тайинланишидан олдин кучли талаблар асосидаги имтиҳонлар, синовлардан ўтадилар[4]. Бундай шартлар Япония давлат хизмати ҳақидаги қоидаларда ҳам, университетларнинг ички қонун-қоидаларида ҳам акс этган.

Токио университетиде “Академик ва маъмурий ходимларни ишга олиш шароитлари бўйича Токио университети қоидаси” бор бўлиб, унинг мақсади академик ва маъмурий ходимлар ишлари билан боғлиқ масалаларни Меҳнат Низоми актига мос бўлишини таъминлашдан иборат[5]. Ушбу қоидалар тўлиқ ставкадаги академик ва раҳбар ходимлар учун амал қилиши таъкидланган. Ходимларни ишга олинганда улар қуйидаги ҳужжатларни топшириши талаб этилади:

1. Университетнинг махсус формасидаги таржимаи ҳол (расм билан).
2. Рўйхатга олинган яшаш жойи сертификати.
3. Университет томонидан керак деб топилган ҳужжатлар.

Агарда топширилган ҳужжатларда бирор-бир ўзгаришлар рўй берса, бу ҳақда университетни керакли формалар билан огоҳлантиришлари керак.

“Академик ва маъмурий ходимларни ишга олиш шароитлари бўйича Токио университети қоидаси”да ишга олинган ходимларнинг иш жойларини қабул қилишлари муддати алоҳида кўрсатилган бўлиб, унга кўра ходим расмий ишга олингандан кейин бир ҳафта ичида иш жойини қабул қилиши керак. Академик ва раҳбар ходимларни университетнинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб ва шахсий қобилиятига қараб вазифаларга тайинландилар.

Ишга олишда университет қоидага кўра қуйидаги масалалар бўйича ёзма ҳужжатни ишга олинган ходимга тақдим этиши керак:

1. Компенсация;
2. Ходимнинг жойлашуви ва юкланган иш ҳажми;
3. Меҳнат шартномаси муддати;
4. Ишни бошлаш ва тугатиш вақти ёки юкланган иш вақтидан ўтмаслиги, дам олиш вақтлари, таътил ва бошқалар;
5. Пенсияга чиқиш ва ишдан бўшаш.

Япония тажрибасида давлат хизматчиларининг имтиҳонлардан муваффақиятли ўтиш лавозимни эгаллаганликни аниқлашмайди, ярим йиллик синов муддатидаги ижобий натижалардан сўнг зарур лавозимга расмий тайинланади[6]. Токио университетиде ҳам академик ва раҳбар ходимларга

ишга олингандан кейинги олти ой синов муддати ҳисобланади. Улар синов муддатида яхши ишлай олмаса жисмоний ва ақлий касалликлардан азоб чексалар, ёки университетдаги ишлари номақбул деб топилса ишдан бўшатилишлари мумкин. Шунингдек ходимлар ҳам синов муддатида ёки муддат тугаганда ишдан воз кечишлари мумкин, лекин бу 14 кундан ортиқ ишлаганларга тааллуқли.

Университет томонидан ходимлар фаолиятини ва ишларни бажариш қобилиятини баҳолаш амалга оширилади. Баҳолаш натижаларига кўра академик ва раҳбар ходимларнинг ойлик маошлари шкаласи ҳамда лавозимлари кўтарилади. Университет академик ходимларининг фаолиятлари натижасини баҳолаш президент томонидан тасдиқланган, Таълим ва тадқиқот Кенгаши муҳокама қилган стандартлар асосида амалга оширилади[7]. Шунингдек, баҳолаш стандарти бўйича ходимнинг фаолияти етарли даражада бўлмаса, уларнинг ойлик маоши ҳамда лавозими бўйича ҳам туширилади[8].

“Академик ва маъмурий ходимларни ишга олиш шароитлари бўйича Токио университети қондаси”нинг 4-бўлимига кўра университет эҳтиёждан келиб чиққан ҳолда ходимларни бошқа лавозимларга ёки кўшимча ва ташқи (мамлакатдан ташқаридаги) лавозимларга тайинлаш ҳақида буйруқ бериши мумкин. Бунда ходимлар асоссиз сабаблар билан буйруқни рад этишлари мумкин эмас. Вақтинчалик мамлакатдан ташқарига жўнатилган академик ва раҳбар ходимлар буйруқ чиқиши билан вазифани қабул қилишлари лозим. Бироқ фавқулодда вазиятларда янги вазифани қабул қилиб олиш бир ҳафта ичида амалга оширилади. Уларнинг фаолияти Токио университетининг академик ва раҳбар ходимларни ташқи вазифаларга тайинланиши ҳақидаги қондалар асосида бошқарилади.

“Академик ва маъмурий ходимларни ишга олиш шароитлари бўйича Токио университети қондаси”да юқоридагилардан ташқари ходимларни ўриндошлик асосида ишлатиш, ишдан бўшатиш, қайта тиклаш, ходимларнинг хулқ-атвори, этикаси, тартиб интизом чоралари, мукофотлаш, хизмат сафарлари масалари ҳам ўрин олган.

“Академик ходимларни ишга олиш шартлари бўйича Токио университети қондаси” бўйича Факультет Кенгаши университетга профессор-ўқитувчиларни ишга олишни танлов асосида ташкил этиши кўрсатиб ўтилган. Ушбу қондалар қуйидаги академик штатларга тааллуқли: Профессорлар, доцентлар (адъюнкт-профессор/доцент), маърузачи/ ассистент профессорлар, тадқиқотчи ассистент, доцент, профессорлар, илмий тадқиқотчилар.

Факультет Кенгаши танловга алоқадор жараёнларни кўриб чиқилишида Факультет Кенгашига боғланган ташкилот раҳбари ходимларни танлаш сиёсатига алоқадор факультет кенгаши йиғилишида ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга.

Танлов асосида ишга олинган академик ходимларнинг ишлаш даври қондага мувофиқ қатъий беш йил қилиб белгиланган. Беш йиллик давр тугагач ушбу ходим янгидан танлов асосида ишга олиниши керак. Бу ўз навбатида ходимни узлуксиз равишда ўз устида изланишлар олиб боришига ижобий

таъсир кўрсатади. Ўзбекистон Республикасида ҳам шундай тажриба амал қилади.

Олий таълим муассасаси кадрларининг фаолиятини бошқаришда меҳнат интизомига риоя қилинишини таъминлаш механизми турли мамлакатларда турлича йўлга қўйилган. Токио университетиде тўлиқ ставкадаги академик ва раҳбар ходимларнинг меҳнат интизомига риоя этишларини таъминлаш ва уни тартибга солиш мақсадида алоҳида қоида ишлаб чиқилган. Ушбу қоида (низом) “Токио университетининг академик ходимлари интизомий фаолият жараёнлари низоми” деб номланган. Раҳбар ходимлар ва факультет деканлари, мактаб директорлари барча профессор-ўқитувчилар фаолияти юзасидан меҳнат интизомига зид ҳаракатлар аниқланса қоидага мувофиқ интизомий чоралар кўрилади.

Низомга мувофиқ университет Таълим ва тадқиқотлар Кенгаши ҳузурида “Академик штатдагилар интизомий Кўмитаси” ташкил этилган. Кўмита аъзолари бир нафар Президент ўринбосари, бир неча Кенгаш аъзолари (улар номзодини Президент тавсия этади ва Кенгаш томонидан тасдиқланади), бир неча эксперт аъзолари (улар номзодини президент тавсия этади ва Кенгаш томонидан тасдиқланади)дан иборат. Интизомий Кўмита эксперт аъзолари Токио университетининг профессор, доцентлари орасидан ҳамда улардан ташқари ҳуқуқшунослар орасидан ҳам тайинланиши мумкин. Интизомий кўмитанинг аъзолари Президент томонидан тавсия этилади, Кенгаш томонидан тасдиқланади.

Факультет деканлари ва мактаб директорлари бирор-бир академик ходимни текшириш лозим деб топсалар, Президент рухсати билан текширишни ўтказишлари ва Президентга ҳисобот беришлари лозим. Агар Президент ушбу масалада чора кўрилиши лозим деган хулосага келса ёки масала аниқ кўриниб турган бўлса ишни кўриб чиқиш ва чора белгилаш учун интизомий кўмигага мурожаат этади.

Интизомий кўмита президент томонидан текшириш ўтказиш сўралганда принцип бўйича уч нафар аъзодан иборат Текширув Комиссиясини тузади. Комиссия таркибига Кенгаш томонидан тасдиқланган интизомий кўмита аъзоларидан биттаси кириши шарт. Текширув Комиссияси интизомий чора кўришга эҳтиёж бор ёки йўқлигини белгилаши, агар интизомий чорага эҳтиёж бор деб топилса, кўриладиган чоралар маълумоти ва режаларини Интизомий Кўмигага тақдим этиши керак. Интизомий Кўмигада кўриб чиқилгандан сўнг кўмита аъзоларининг учдан икки қисми маъқуллаган вариант Президентга юборилади ва шу асосда буйруқ расмийлаштирилади.

Меҳнат фаолияти интизоми стандартлари “Токио университетининг академик ва маъмурий ходимлари учун этика қоидалари”[9] да ҳам ўз аксини топган. Ушбу қоидалар университет академик ва маъмурий ходимларининг ўз вазифаларини бажараётганда, унга нисбатан ҳар қандай шубҳа ва ишончсизликка сабаб бўлувчи ҳолатларни олдини олиш ва шу йўл билан Токио университети фаолиятига бўлган жамоатчилик ишончини таъминловчи зарур одоб-ахлоқни сақлашга ҳисса қўшиш мақсадида жорий этилган. Ушбу қоидада академик ва раҳбар ходимларнинг амал қилиши лозим бўлган одоб-ахлоқ

нормалар, тақиқланган фаолиятлар, рухсат этилган фаолиятлар, ходимларнинг бошқа ходимлар фаолиятига муносабати, қоидада ишлатилган терминларнинг таърифлари, одоб-ахлоқ қоидаларига амал қилиниши устидан ўрнатилган назорат механизмлари ҳақида алоҳида моддалар мавжуд. Уларнинг кўпчилик қисми Ўзбекистон тажрибасида мавжуд бўлсада, айримларини кадрлар фаолиятини бошқаришни такомиллаштириш мақсадида шароитга мослаштирган ҳолда амалиётга татбиқ этиш мумкин.

### **Хулоса ва таклифлар**

Юқоридаги таҳлилларга асосланиб қуйидаги хулосаларни келтириш мумкин. Япония олий таълим муассасаларида кадрлар фаолиятини бошқаришнинг ҳуқуқий асослари жуда ҳам яхши ишлаб чиқилган. Уларни таҳлил қилиш орқали Ўзбекистон олий таълим тизимига татбиқ этиш мумкин. Жумладан, профессор-ўқитувчилар ва раҳбар ходимларни имтиҳон ва танлов асосида ишга олиш ҳамда президент томонидан тайинланган Этика назоратчиси лавозими, унинг хизмат вазифалари, академик ходимларнинг этика қоидаларидаги баъзи пунктлар бунга мисол бўла олади. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарори билан 2006 йил 10 февралда тасдиқланган “Олий таълим муассасаларига педагог ходимларни танлов асосида ишга қабул қилиш тартиби тўғрисида”ги низомнинг тегишли боблари ва пунктларига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш керак. Олий таълим муассаси ректори, проректор ва деканларини лавозимига тайинлаш бўйича махсус Низом тайёрлаш лозим, уни ишлаб чиқишда мазкур лавозимларга қўйиладиган малакавий талаблар, тайинлаш, лавозимдан озод қилиш, лавозимини ўзгартириш масалалари ва уларнинг механизмлари, амалга ошириш тартиби деталлаштирилган ҳолда аниқ кўрсатилиши зарур.

Олий таълим муассасаларининг раҳбар ходимларига баҳо беришда юқори турувчи органлар билан биргаликда қуйи бўғинларнинг фикр мулоҳазаларини эътиборга олиш бўйича алоҳида меъёрий ҳуқуқий мезон ишлаб чиқиш мумкин. Раҳбар ва педагог ходимларнинг одоб-ахлоқ қоидалари ишлаб чиқилган, шунингдек муассасанинг ички тартиб қоидалари билан ҳам уларнинг фаолияти тартибга солинади. Япония тажрибасидан ўрганган ҳолда уларнинг хизмат этикалари бўйича алоҳида қоида лойиҳасини ишлаб чиқиш лозим. Бу албатта ўзининг самарасини беради. Олий таълим муассасаларининг раҳбар ходимларини маълум муддатда (ҳар беш йилда) аттестациядан ўтказиш тартибини жорий этилса, раҳбарларнинг ўз устида ишлаши таъминланади ва уларнинг бир жойда қотиб қолишининг олди олинади. Раҳбар ходимлар учун малака ошириш курсларини жорий этиш раҳбар ходимларнинг замонавий менежмент усуллари, янги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар билан танишиш имкониятларини беради.

Ривожланган хорижий мамлакатлар олий таълим тизими ва муассасалари кадрлар бошқарувида оид ҳуқуқий ҳужжатлари ва тажрибаларини ўрганиш мамлакатимиздаги ҳуқуқий ҳужжатлар билан тартибга солинмаган айрим муаммоларни ечимини топишга ёрдам беради. Ўзбекистон Республикасидаги олий таълим муассасалари давлат олий таълим муассасаларини ташкил этгани учун улардаги кадрларга давлат хизматчилари мақомини бериш, буни қонуний

йўл билан мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқдир. Олий таълим муассасаларида кадрлар фаолиятини бошқаришдаги Ўзбекистон Республикаси ва хорижий мамлакатлар тажрибасини ўрганиш ва қиёсий таҳлил қилиш натижасида юзага келган хулосаларга таяниб кадрлар бошқаруви масаласидаги муаммоларни ечимини топиш мақсадида қуйидаги таклифлар билдирилди:

- мамлакатимиз олий таълим тизими кадрларини бошқариш элементларидан бири бўлган ротацияни амалга оширишда ташкилот маъмуриятининг ваколатларини кенгайтириш билан бирга жавобгарлигини ҳам оширишни мақбуллигини кўриб чиқиш керак;

- профессор-ўқитувчиларни ишга олишда саралаш ва танлаш босқичи энг муҳим босқич ҳисобланади, шунинг учун бу босқичга алоҳида аҳамият бериш ва механизмини Европа мамлакатларида жорий этилган тартибда амалга ошириш мумкин.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олий жаноб халқимиз билан бирга қураимиз. Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. 14.12.2016 й. Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги сайти. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)

2. Higher Education in Japan. Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. 2011. P.-10.

3. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАУ, 2004. - С.32.

4. The University of Tokyo Rules on Conditions of Employment of Academic and Administrative Staff. Established: The University of Tokyo Rules No. 11; April 1, 2004. Revised: The University of Tokyo Rules No. 25; July 26, 2012. Article 4. <http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/organization/rules-and-regulations.html>

5. The University of Tokyo Rules on Conditions of Employment of Academic and Administrative Staff. Established: The University of Tokyo Rules No. 11; April 1, 2004. Revised: The University of Tokyo Rules No. 25; July 26, 2012. Article 1.

6. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАУ, 2004.— С.51.

7. The University of Tokyo Regulations on Conditions of Employment of Academic Staff. Established: The University of Tokyo Rules No. 16; April 1, 2004. Revised: The University of Tokyo Rules No. 83; March 26, 2009.

8. The University of Tokyo Rules on Conditions of Employment of Academic and Administrative Staff. Articles 11-12.

9. The University of Tokyo Regulations on Ethics for Academic and Administrative Staff. The University of Tokyo Rules No. 27; April 1, 2004.