



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi  
Davlat Xizmatlari  
Agentligi



# ТАҲЛИЛИЙ ҲИСОБОТ

## МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ СОҲАСИДА РАҲБАРЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖИНИ БАҲОЛАШ ВА УСЛУБИЙ ТАЪМИНОТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ



ТОШКЕНТ | 2020

**Лойиҳа раҳбари:**

Аброр Ходжаев

**Тадқиқот координатори:**

Орзимурод Файбуллаев

**Эксперт:**

Ашурали Худайназаров

**Тақризчилар:**

**Дилфуза Раҳимова**, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси кафедра мудири, и.ф.д., проф.

**Жўрабек Нематов**, Тошкент давлат юридик университети доценти, ю.ф.д.

**Мурожаат учун:****БМТТДнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси**

100029, Тошкент,  
Т. Шевченко кўчаси 4-уй  
policybrief@undp.org  
www.uz.undp.org

Тел.: (998 71) 120 34 50

(998 71) 120 61 67

Факс: (998 71) 120 34 85

Ушбу таҳлилий ҳисобот Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг "Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш" қўшма лойиҳаси доирасида тайёрланган.

БМТТДнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси ушбу ҳисоботни тайёрлаш жараёнида сўровнома ва интервьюлар ўтказишда кўрсатган ёрдамлари учун Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлигига, Сурхондарё, Қашқадарё, Сирдарё, Жиззах, Тошкент вилоятлари ва Тошкент шаҳри ҳокимликларига ҳамда ушбу ҳудудлардаги Давлат хизматлари агентлиги бошқармалари ва марказларига миннатдорлик билдиради.

Ушбу ҳисоботда келтирилган фикр ва хулосалар фақат муаллифларнинг фикрларини акс эттиради ҳамда Ўзбекистон Республикаси ҳукумати, Европа Иттифоқи Делегацияси ва БМТТДнинг расмий нуқтаи назари ҳисобланмайди.

# МУНДАРИЖА

Кириш .....	5
<b>1-БОБ. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ СОҲАСИДА УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР ВА ҚЎЛЛАНМАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ЖИҲАТЛАРИ ВА ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ.</b> ....	7
1.1. Маҳаллий бошқарув тизимида менежмент фани: назарий-концептуал жиҳатлар .....	7
1.2. Маҳаллий бошқарув соҳасида услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқиш: хорижий тажриба шарҳи .....	11
<b>2-БОБ. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ ОШИРИШГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖИНИ БАҲОЛАШ</b> .....	14
2.1. Тадқиқот методологияси шарҳи: танланма, сўровнома, маълумотларни киритиш ва қайта ишлаш тафсилоти. ....	14
2.2. Маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг билим ва кўникмаларини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш натижалари .....	15
<b>3-БОБ. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ ЗАМОНАВИЙ МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ БЎЙИЧА БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎҚУВ РЕЖАСИ ВА ЎҚУВ-УСЛУБИЙ ТАЪМИНОТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ</b> .....	24
3.1. Маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг замонавий маҳаллий бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантиришнинг қисқа муддатли ўқув режасини такомиллаштириш .....	24
3.2. Маҳаллий бошқарув органлари билим ва кўникмаларини оширишга қаратилган ўқув-услубий материалларни тайёрлаш бўйича кўрсатмалар .....	26
<b>ХУЛОСА</b> .....	30
<b>ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ</b> .....	32
1-илова. Сўровнома .....	34
2-илова. Намунавий танланма ҳажми (вилоят ва туман кесимида) .....	38
3-илова. Маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг бошқарув соҳасида малакаси оширилганлиги тўғрисидаги маълумот .....	39
4-илова. Ўқув фанларига бўлган эҳтиёж даражаларининг жуфтли корреляциялари. ....	40
5-илова. "Замонавий маҳаллий бошқарув" мутахассислиги бўйича қисқа муддатли тренинг тингловчиларининг намунавий контингенти (тавсия сифатида) .....	41
6-илова. Замонавий менежмент бўйича услубий кўрсатмалар ва амалий қўлланмалар ишлаб чиқиш бўйича чора-тадбирлар режаси .....	42
7-илова. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси кафедра мудири, и.ф.д., проф. Дилфуза Раҳимова тақризи .....	44
8-илова. Тошкент давлат юридик университети доценти, юридик фанлари доктори Жўрабек Нематов тақризи .....	45

# АББРЕВИАТУРАЛАР РЎЙХАТИ

<b>BAKÖV</b>	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
<b>ENA</b>	Ecole Nationale d'Administration
<b>HBÖV</b>	Die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development
<b>АКТ</b>	Ахборот-коммуникация технологиялари
<b>АҚШ</b>	Америка Қўшма Штатлари
<b>БМТ</b>	Бирлашган Миллатлар Ташкилоти
<b>БМТТД</b>	Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Тараққиёт Дастури
<b>ДБА</b>	Давлат бошқаруви академияси
<b>ЕИ</b>	Европа Иттифоқи
<b>ЖТВБ</b>	Жамоат ташкилотининг вилоят бўлинмаси
<b>ЖТТШБ</b>	Жамоат ташкилотининг туман ёки шаҳар бўлинмаси
<b>ИҲРТ</b>	Иқтисодий Ҳамкорлик ва Ривожланиш Ташкилоти
<b>МБП</b>	Маъмурий-бошқарув персонали
<b>МДҲ</b>	Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги
<b>МФЙ</b>	Маҳалла фуқаролар йиғини
<b>ННТ</b>	Нодавлат нотижорат ташкилот
<b>ОАВ</b>	Оммавий ахборот воситаси
<b>ОТМ</b>	Олий таълим муассасаси
<b>РАНХиГС</b>	Российская Академия народного хозяйства государственной службы при Президенте Российской Федерации
<b>ХДК</b>	Халқ депутатлари кенгаши

# КИРИШ

**Муаммонинг долзарблиги.** 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг мақсадларига эришиш давлат бошқарувининг мутлақо янги, самарали ва сифатли фаолият юритувчи тизимини яратишни, давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органларининг уйғун фаолиятини ташкил этишни талаб қилади. Шу муносабат билан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сонли Фармони билан Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепцияси ва уни амалга оширишнинг “Йўл харитаси” тасдиқланди. Ушбу концепциянинг мақсади инновацион ривожланишнинг глобал тенденцияларига жавоб берадиган, режалаштирилган ислохотларни тўлиқ амалга оширишга ва ижтимоий-сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий ривожланиш муаммоларини ўз вақтида аниқлаш ва самарали ҳал қилишга қодир давлат бошқаруви тизимини яратишдир.

Ушбу йўналишда бир қатор вазирликлар ва идоралар қайта ташкил этилди, аҳолига давлат хизматларини кўрсатишда маъмурий тартибларни ахборотлаштириш ва соддалаштириш чоралари кўрилди. Шу билан бирга, вазирликлар, идоралар, маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ва бошқа давлат ташкилотларида ишлашнинг эскирган бюрократик усуллари сақланиб қолмоқда.

Сўнги пайтларда, турли оммавий ахборот воситаларида ва Интернетда айрим маҳаллий ҳокимлик раҳбарлари (ҳокимлар ва уларнинг ўринбосарлари) ўзларига бўйсунувчи давлат хизматчиларининг ишларини ташкил қилишда самарасиз қарорлар қабул қилишлари тўғрисида хабарлар ёритилиб келинмоқда. Маҳаллий маъмурчиликдаги бу каби салбий ҳолатлар ўз ўрнида жойларда давлат хизматларини кўрсатишда маъмурий процедуралар сифатига, инфратузилмани ривожлантириш ва муҳим ижтимоий лойиҳаларни муваффақиятли амалга оширишга салбий таъсир қилиши муқаррар. Маҳаллий бошқарув жараёнига ишларни режалаштириш ва ташкил этишнинг замонавий менежмент услубларини, илғор ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш даражаси пастлиги, кўплаб раҳбарларда лозим даражада замонавий менежмент билим ва кўникмалари мавжуд эмаслиги, қабул қилинаётган қарорларнинг самарали амалга оширилишини таъминлаш имконини бермайди. Бу эса давлат бошқарувида ортиқча бюрократлаштириш ва юқори бюджет харажатларига сабаб бўлмоқда.

**Тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари.** Ушбу таҳлилий ҳисоботнинг мақсади **маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг замонавий маҳаллий бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантиришга бўлган эҳтиёжини баҳолаш ва шундан келиб чиққан ҳолда замонавий маҳаллий бошқарув бўйича қисқа муддатли тренинг ўқув режаси ва ўқув-услугий таъминотини такомиллаштириш бўйича амалий тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.**

**Ушбу мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифаларни амалга ошириш кўзда тутилган:**

- маҳаллий бошқарув соҳасида услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқишда концептуал ёндашувларни ва хорижий тажрибани ўрганиш (ЕИ ва МДХ айрим мамлакатлари тажрибаси мисолида);
- танланмали тадқиқот сўровини ўтказиш (танланма объекти, бирликлари, таркиби ва ҳажмини аниқлаш, анкета/сўровномани ишлаб чиқиш, маълумотларни йиғиш ва маълумот базасига киритиш);
- маҳаллий бошқарув соҳасида раҳбарларнинг билим ва кўникмаларини оширишга бўлган эҳтиёжини баҳолаш;
- маҳаллий бошқарув соҳасида менежмент самарадорлигини малака ошириш ва қайта ўқитиш орқали ошириш бўйича тегишли амалий тавсияларни ишлаб чиқиш (хусусан, услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ҳамда раҳбарлар билим ва кўникмаларини оширишга йўналтирилган чора-тадбирлар режаси, ўқув режалар ва ўқув-услубий қўлланмаларни ишлаб чиқиш бўйича тавсияларни бериш).

**Тадқиқот усуллари.** Ушбу тадқиқотда қиёсий таҳлил, танланма статистик кузатув, дескриптив ва корреляцион-регрессион статистик таҳлил каби усуллардан фойдаланилди.

**Кутилаётган натижалар.** Мазкур таҳлилий ҳисоботда келтирилган амалий тавсиялардан маҳаллий бошқарув тизимидаги раҳбарларнинг фаолияти самарадорлигини ошириш мақсадида ишлаб чиқиладиган режаларда, ўқув қўлланмаларда ва турли йўл хариталарида фойдаланилиши мумкин.

Ушбу тадқиқот иши Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси 4-йўналиши доирасида амалга оширилмоқда.

Мазкур тадқиқот иши тавсиялари асосида кейинги босқичда маҳаллий бошқарув органлари учун зарур ўқув-услубий қўлланмалар яратилиши ва лойиҳанинг ҳамкор туманлари – Сурхондарё вилоятининг Сариосиё, Қашқадарё вилоятининг Деҳқонобод, Сирдарё вилоятининг Ховос ва Жиззах вилоятининг Бахмал туманларида ҳамда Тошкент вилоятининг Нурафшон шаҳри ҳокимликларида синовдан ўтказилиши назарда тутилмоқда.

# 1-БОБ.

## МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ СОҲАСИДА УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР ВА ҚЎЛЛАНМАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ЖИҲАТЛАРИ ВА ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ

### 1.1. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА МЕНЕЖМЕНТ ФАНИ: НАЗАРИЙ-КОНЦЕПТУАЛ ЖИҲАТЛАР

**Замонавий давлат маъмурчилиги соҳасидаги илмий тадқиқотларни умумлаштирадиган бўлсак, уларни икки гуруҳга ажратсак бўлади:**

1) **“New Public Management (Янги давлат менежменти/бошқаруви)”** таълимоти доирасидаги тадқиқотлар;

2) **“Good Governance (Сифатли бошқарув/маъмурчилик)”** таълимоти доирасидаги тадқиқотлар.

Ҳозирги пайтда, кўплаб ривожланган мамлакатларда бир пайтда “Good Governance” ва “New Public Management” тамойиллари синтези асосида давлат бошқаруви амалга оширилмоқда<sup>1</sup>.

**“Янги давлат менежменти (New Public Management)” таълимоти: қисқача шарҳ.** 1992 йилда Дэвид Осборн ва Тед Геблер<sup>2</sup> томонидан яратилган ва “Бошқарувни қайта ташкил этиш: тадбиркорлик руҳи давлат секторини қандай қилиб ўзгартиради?” деб номланган янги асар илм аҳлига намоён этилди. Бу китобда замонавий давлат бошқарувини ташкил этиш бўйича илмий-асосланган назарий ёндашувлар, илғор хорижий тажрибани ўрганиш асосида олинган хулоса ҳамда таклифлар келтирилган. Кейинчалик, Иқтисодий Ҳамкорлик ва Ривожланиш Ташкилоти (ИХРТ) турли мамлакатларда амалга оширилган давлат бошқаруви соҳасидаги ислохотларни таҳлил қилиб, “янги давлат бошқаруви” услубларини ўзига хос ҳолда умумлаштирди<sup>3</sup>. Бундан

<sup>1</sup> Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, 88(4), 1099-1115.

<sup>2</sup> Osborne, D. E., Gaebler, T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. MA: Addison-Wesley, 1992.

<sup>3</sup> OECD. *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*. Paris: OECD, 1995.

сўнг, олимлар “янги давлат бошқаруви” назариясини янада ривожлантириш ишларини бошлаб юборишди<sup>4</sup>.

*“New Public Management (Янги давлат менежменти)” таълимотининг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:*

- *давлат бошқаруви органи фаолиятининг иқтисодий самарадорлигини таъминлаш;*
- *давлат хизматларини кўрсатишда давлат ташкилотлари ва хусусий корхоналар орасидаги рақобатни таъминлаш;*
- *самарасиз ишлаётган давлат корхоналарини хусусийлаштириш ҳамда иқтисодиётда давлат иштирокини камайтириш;*
- *марказий давлат бошқарувини субсидиарлик тамойили асосида вертикал ва горизонтал йўналишларда номарказлаштириш (децентрализация);*
- *ижтимоий аҳамиятга эга бўлган лойиҳаларни давлат ва хусусий сектор шерикчилиги асосида амалга ошириш;*
- *давлат сиёсати ва давлат маъмурчилигини фарқлаш;*
- *давлат маъмурчилигида замонавий персонал бошқаруви, молия бошқаруви, ҳудудий маркетинг, режалаштириш ва прогнозлаштириш, лойиҳалар менежменти ҳамда оптимал қарор қабул қилиш усулларини қўллаш;*
- *давлат хизматларини кўрсатишда “аутсорсинг” ва “контрактинг аут” усулларидан фойдаланиш;*
- *давлат органлари ҳамда давлат ва хусусий сектор орасидаги ахборот алмашинувини таъминлаш мақсадида давлат бошқарувини ахборотлаштириш;*
- *бюджет дефицитини йўқотиш/камайтириш ва бошқалар.*

Ҳозирги кунда, “Янги давлат бошқаруви” тамойиллари АҚШ, Англия ва Австралияда кенг қўлланилади. Натижада, айнан шу мамлакатларда давлат сектори ниҳоятда тижоратлаштирилиб, бозор иқтисодиёти янада ривожлантирилди ҳамда давлатнинг ундаги иштироки кескин камайтирилди.

Маълумки, ҳар қандай назария ўз камчиликларига эга ва „New Public Management“ таълимоти ҳам бундан холи эмас. П. Данлеви ва К. Худ “New Public Management” таълимоти камчиликларини умумлаштиришди<sup>5</sup>. Танқидчиларни шартли равишда иккита қисмга - “кучли давлат” ва “кучли жамият” тарафдорларига ажратиш мумкин.

“Кучли давлат” тарафдорлари „New Public Management“ таълимотининг қуйидаги камчиликларини келтиришади: „New Public Management“ таълимотидан келиб чиқадиган ва давлат хизматларини кўрсатиш самарадорлигини оширишга қаратилган тавсиялар бозор муносабатлари юқори даражада шаклланганлигини назарда тутаяди, яъни ушбу таълимотда бозор муносабатлари паст даражада ривожланган ҳолатлар таҳлил қилинмайди; бозор муносабатларига таяниш баъзи соҳаларда, масалан, мудофаа соҳасида, бошқарув самарадорлигини пасайтириб юбориши мумкин, чунки

<sup>4</sup>Dunsire, A. (1995). Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. Public Administration, 73, 17–40.

<sup>5</sup>Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. Public Money & Management, 14(3), 9-16.



олимларнинг тадқиқотларига кўра ҳарбий соҳада айнан бошқарувнинг бюрократик модели самаралироқ деб топилган.

“Кучли жамият” тарафдорлари „New Public Management“ таълимотини қуйидагича танқид остига олишади: уларнинг фикрича „New Public Management“ таълимотида коррупцияни олдини олишга етарли эътибор берилмаган, яъни кучли жамоатчилик (ёки фуқаролик) назоратини жорий этиш механизмларига оид масалалар чуқур ўрганилмаган; „New Public Management“ тамойилларининг жорий этилиши давлат секторининг тижоратлашиб кетишига олиб келади ва бунинг натижасида, ҳаттоки, нодавлат нотижорат ташкилотлари ҳам рентабелликка эришишни биринчи ўринга қўйиб, ижтимоий тадбиркорлик билан шуғулланишга мажбур бўлишади, чунки уларни давлат томондан қўллаб-қувватлаш механизми заифлашади<sup>6</sup>.

### **Давлат маъмурчилигининг “Good Governance” назарияси: қисқача шарҳ.**

Жаҳон Банки 1996 йилдан бошлаб, дунё бўйлаб қарийб 200 мамлакат бўйича давлат бошқаруви сифатини мониторинг қила бошлади. Унинг услубиятига кўра, давлат бошқаруви сифатининг глобал кўрсаткичлари (Worldwide Governance Indicators) ичига қуйидагилар киради: давлат бошқаруви жараёнида муҳим қарорларни қабул қилишда фуқароларнинг иштироки (яъни фуқароларнинг овоз бериш имкониятлари) ва давлат бошқаруви органларининг ҳисобдорлиги, сиёсий барқарорлик, давлат бошқаруви самарадорлиги, давлат сиёсати сифати, қонун устуворлиги, коррупцияга қарши курашиш<sup>7</sup>.

1997 йилда БМТ томонидан ишлаб чиқилган Тараққиёт дастурлари ҳужжатларида илк бор “Good Governance” концепцияси яхлит концепция сифатида ўз аксини топди<sup>8</sup>. “Good Governance” таълимоти Жаҳон Банки<sup>9</sup>, Халқаро Валюта Фонди<sup>10</sup>, Европа Иттифоқи<sup>11</sup> томонидан янада ривожлантирилди.

*“Good Governance” концепциясига кўра, давлат бошқарувининг энг олий мақсади давлат ва жамият орасида юқори даражадаги ишончга эришишдир. Лекин бунга эришиш учун давлат органлари алоҳида эмас, балки фуқаролар, ННТлар ва бизнес субъектлари билан шерикчиликда давлат хизматларини кўрсатиши лозим, яъни давлат бошқарувини давлат ва жамият вакиллари биргаликда амалга оширишлари лозим. Бу қайсидир маънода корпоратив давлат бошқаруви демакдир.*

“Good governance” концепциясига кўра, корпоратив давлат бошқарувини жорий этиш мақсадида қуйидаги шартлар бажарилиши лозим: муаммоларни ечишда стейкхолдерларнинг (яъни манфаатдор томонларнинг) шерикчилиги; давлат бошқарувида фуқароларнинг иштироки; дискриминацияга ва адолатсизликка йўл қўймаслик; давлат бошқарувида қонун ва этиканинг устуворлиги; давлат бошқаруви органларининг стейкхолдерлар олдида ҳисобдорлиги; барқарор ривожланиш.

<sup>6</sup> Eikenberry, A. M., Drapal Kluver, J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? Public Administration Review, 64(2), 132-140.

<sup>7</sup> <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.

<sup>8</sup> Governance for Sustainable Human Development. New York : UNDP, 1997.

<sup>9</sup> Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart and Mastruzzi, Massimo, The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues (September 2010). World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.

<sup>10</sup> The IMF’s Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption – A Guide. International Monetary Fund. 2005.

<sup>11</sup> European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities, 2001.

“Good Governance” илмий мактаби ўзининг қуйидаги мулоҳазалари билан машҳурдир: иқтисодий ўсишни эмас, балки барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш лозим; нафақат турмуш даражасини, турмуш сифатини ҳам ошириш керак.

### **Қуйида “Good Governance” моделининг асосий хусусиятларини келтирамиз.**

**1. Давлат маъмурчилиги тамойиллари:** қарорлар қабул қилишда очиқлик ва шаффофлик; марказий ва маҳаллий ҳукуматнинг фуқаролар олдида ҳисобдорлиги; самарадорлик; қонун устуворлиги; ижтимоий неъматларни яратишда давлат, бизнес субъектлари, ННТлар ва фуқароларнинг шерикчилиги.

**2. Давлат ва жамият маъмурчилигини ташкил этиш шакли.** Умумий ва турдош мақсадларга эга бўлган давлат органлари, фуқаролар, бизнес-тузилмалар, ННТлар ижтимоий неъматларни ишлаб чиқариш мақсадида тегишли тармоқларни тузишади ва уларнинг менежментини корпоратив бошқарув усуллари ёрдамида ташкиллаштиришади<sup>12</sup>. Бу борада, “электрон ҳукумат” механизми давлат бошқарувининг шаффофлиги, очиқлиги ва жамиятнинг давлат бошқарувидаги иштирокини таъминлайди. “Good Governance” моделида фуқаролар, бизнес-тузилмалар, ННТлар ва давлат органлари шерикчилик асосида давлат бошқарувини амалга оширишади. Керак бўлса, шерикчилик давлат иштирокисиз амалга оширилади<sup>13</sup>.

**Инсон ресурсларини бошқаришнинг қулай усули.** “Good Governance” тамойиллари асосидаги бошқарув тармоқли ташкилий тузилмалар, хусусан, “умумий манфаатларни ҳимоя қилиш бўйича коалицион тузилмалар (advocacy coalition framework)”<sup>14</sup> шаклида намоён бўлади ва жамоатчилик асосида амалга оширилади. Бошқача айтганда, давлат хизматчилари, фуқаро ва нодавлат ташкилотлар тармоққа оид умумий қадриятларга таянган ҳолда иш олиб боришади. Бундай ёндашув асосидаги бошқарув адабиётларда “Public Value Management”<sup>15</sup> деган номни олган.

Давлат бошқарувининг “Good Governance” моделида давлат сиёсати мазмуни, йўналишлари, мақсадлари ва вазифаларини бевосита фуқаролик жамияти белгилайди ва бу борадаги давлатнинг роли давлат сиёсатининг халқ ичидаги муҳокамасини ташкиллаштириб беришдан иборат. Демак, бундай моделда давлат бошқаруви сифати, биринчи навбатда, фуқаролик жамияти вакиллари ва фуқароларнинг тафаккури ҳамда сиёсий фаоллиги даражасидан боғлиқ<sup>16</sup>.

Р. ва Дж. Денхардлар “New Public Service (Янги давлат хизмати)” илмий йўналишига асос солишган<sup>17</sup>. Ушбу илмий йўналиш “Good Governance” таълимотини янада тўлдиради ва уни мукаммалаштиради. “New Public Service (Янги давлат хизмати)” тамойиллари қуйидагича:

<sup>12</sup>Borzel, T. (1998). Organizing Babylon - On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76(2), 253-273; O’Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, (1), 45.

<sup>13</sup>Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. *Public Administration*, 76(2), 313-333.

<sup>14</sup> Sabatier P.A. (1998): The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe, *Journal of European Public Policy*, 5:1, 98-130

<sup>15</sup>Stoker, G. (2006). Public value management - A new narrative for networked governance?. *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.

<sup>16</sup> Худайназаров, А. (2017). Замонавий давлат бошқаруви: назария ва амалиёт шарҳи // Жамият ва бошқарув, №2, 58-65 б. - Тошкент: Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан.

<sup>17</sup>Denhardt, R.B., Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, (6), 549.

1. Идорани бошқариш эмас, балки жамиятга хизмат қилиш;
2. Халқ манфаатлари учун хизмат қилишни давлат хизмати мақсади сифатида кўриш;
3. Стратегик услубда фикрлаш, демократик услубда бошқариш (фуқаролик жамияти иштирокини таъминлаган ҳолда дастурларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш);
4. Аҳолига (кабинетда ўтириб) хизмат кўрсатиш эмас, балки фуқаролар билан мулоқот орқали аҳолига хизмат қилиш;
5. Очиқ ва шаффофлик билан жамиятга хизмат қилиш;
6. Унумдорликни эмас, балки инсонни биринчи ўринга қўйиш;
7. Жамият манфаатларини давлат органлари манфаатларидан устун қўйиш (яъни давлат органи фаолияти самарадорлигини таъминлаш жамият манфаатларига путур этиш ҳисобига амалга оширилмаслиги лозим).

## 1.2. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ СОҲАСИДА УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР ВА ҚўЛЛАНМАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ: ХОРИЖИЙ ТАЖРИБА ШАРҲИ

Давлат хизматчиларини тайёрлашда ҳозирги кунда турли моделлар мавжудлиги ҳақида алоҳида гапириб ўтиш лозим. Буларга “юридик таълимотга асосланган модел”, “иқтисодий самарадорлик ва бизнес-менежментга асосланган модел” ва бошқа моделларни мисол келтириш мумкин.

**“Юридик таълимотга асосланган модел”** Вебернинг бюрократик бошқарув таълимотига таянган бўлиб, асосан, XX асрнинг биринчи ярмида Германияда кўпроқ қўлланилиб келган. Бундай модел доирасида давлат бошқаруви тизимидаги менежмент кўпроқ қонун ва қоидаларга мутлақ риоя қилиш, ваколатлар доирасидан чиқмай қарорларни қабул қилишга асосланган бўлади. Кўп ҳолатларда, бундай моделга асосланиб, маъмурчиликни амалга оширишда бюрократия биринчи ўринга чиқади, инновацион ёндашувлардан эса кам фойдаланиш ҳолларини келтириб чиқаради. Кейинроқ бу модел ўз ичига АКТ дан кенг фойдаланиш, ташаббусни ва жамоатчилик фикрини инобатга олиш каби элементларни қамраб олди, аммо, барибир, унинг асосий тамойили – қоидаларга риоя қилиш бўлиб қолаверди.

**“Иқтисодий самарадорлик ва бизнес-менежментга асосланган модел”** кўпроқ англо-саксон мамлакатларда қўлланилади, масалан, АҚШ ва Буюк Британияда. Давлат маъмури, керак бўлса, ўз амалиётида хусусий секторда қўлланиладиган замонавий бизнес усуллари ҳам фойдаланиши мумкин ва қонунчиликда бунга асос ҳам бор: масалан, аутсорсинг, краудсорсинг, давлат-хусусий шерикчилик каби шаклларга асосланган усуллар ва натижага қаратилган менежмент усуллари. Ўзбекистонда илк бор бундай усулларни давлат бошқаруви тизимидаги менежментга жорий этиш масалалари 2016 йилдан бошлаб муҳокама қилина бошланди<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Худайназаров, А. (2016). Давлат бошқарувининг замонавий назарияси ва амалиёти шарҳи. 7-12 б. // «Давлат бошқаруви тизимида замонавий менежмент услубларини жорий этиш масалалари» мавзудаги илмий-амалий конференция материаллари. – Т.: Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси. – 260 б.

Агар услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқиш “юридик таълимотга асосланган модел”га асосланса, у ҳолда давлат бошқаруви ёки маъмурчилиги соҳасида кадрларни тайёрлаш ўқув режалари, дастурлари ва қўлланмалари кўпроқ давлат бошқаруви ва маъмурчилигининг юридик асосларига таянади. Германияда айнан шундай ёндашув қўлланилади: давлат маъмурчилиги соҳасидаги олий таълим юртлари бу борада етакчи роль ўйнайди ва ўқув-услубий таъминотни амалга оширади. Германия ва Францияда давлат бошқаруви соҳасидаги кадрлар марказлашган ҳолда тайёрланади. Францияда – Маъмурчиликнинг миллий мактаби (École nationale d'Administration, ENA)<sup>19</sup> томонидан, Германияда эса – Давлат бошқарувининг федерал олий мактаби (Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, HBÖV)<sup>20</sup> ҳамда Давлат бошқаруви федерал академияси (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKÖV)<sup>21</sup> ва уларнинг ҳудудлардаги филиаллари томонидан тайёрланади. Абитуриент давлат хизматчиси бўлиши шарт ва фақатгина шу олийгоҳларни битирсагина давлат бошқаруви органларида карьера қилиши мумкин. Табиийки, ушбу олийгоҳларнинг профессорлари томонидан муниципал бошқарув бўйича услубий кўрсатмалар ва қўлланмалар ишлаб чиқилади ва мазкур ўқув-услубий материаллар жойларга етказилиб берилади.

Ўзбекистонда ҳам мустақиллик қўлга киритилгандан сўнг, давлат бошқаруви соҳаси учун кадрларни тайёрлаш 2016 йилгача айнан “юридик таълимотга асосланган модел” асосида амалга оширилди. Эътибор берадиган бўлсак, “Давлат бошқаруви” ва “Маҳаллий бошқарув” дарсликлари 2016 йилгача кўпроқ юридик фанларга асосланган ҳолда тайёрланган ва ушбу дарсликларнинг муаллифлари аксарият ҳолларда айнан юристлар эди. Ҳаттоки, кадрлар тайёрлашнинг йўналишлар классификаторида «Давлат бошқаруви» фани доимо юридик фанлар қаторидан расман жой олиб келганлигини алоҳида таъкидлаб ўтишимиз жоиз. Худди шундай ҳолат илмий йўналишлар классификаторида ҳам мавжуд.

Аксинча, агар услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқиш “Иқтисодий самарадорлик ва бизнес-менежментга асосланган модел” га асосланса, у ҳолда давлат бошқаруви ёки маъмурчилиги соҳасида кадрларни тайёрлаш ўқув режалари, дастурлари ва қўлланмалари кўпроқ иқтисодий назария ва бизнес-менежмент асосларига таянади. Агар эътибор берадиган бўлсак, АҚШ ва Буюк Британияда давлат бошқаруви кадрлари номарказлашган ҳолда тайёрланади – масалан, Гарвард университетининг Гарвард Кеннеди бошқарув мактабида (Harvard Kennedy School)<sup>22</sup> давлат бошқаруви (маъмурчилиги) соҳаси учун магистрлар номарказлашган ҳолда тайёрланади. Ушбу мактаб профессорлари томонидан ишлаб чиқилган ўқув материаллар ўзида кўпроқ иқтисодий самарадорликни таъминлайдиган бошқарув қарорларини қабул қилиш усулларини қамраб олади. Табиийки, ушбу олийгоҳларнинг профессорлари томонидан муниципал бошқарув бўйича ишлаб чиқилган услубий кўрсатмалар ва қўлланмалар давлат бошқаруви соҳаси учун кадрларни тайёрлашда кенг қўлланилади ва муниципалитетлар томонидан амалиётда фойдаланиш учун харид қилинади.

*Демак, юқорида келтирганимиздек, хорижий мамлакатларда маҳаллий бошқарув соҳаси учун кадрларни тайёрлайдиган ОТМлар профессорлари томонидан кўп ҳолларда “Муниципал бошқарув” деб ном олган дарслик ва ўқув қўлланмалар ишлаб чиқилади ва бу ўқув материаллар нафақат олийгоҳларда, балки муниципалитетларда ҳам раҳбарлар томонидан фойдаланилади.*

<sup>19</sup> <https://www.ena.fr/>

<sup>20</sup> [https://www.hsbund.de/DE/00\\_Home/home-node.html](https://www.hsbund.de/DE/00_Home/home-node.html)

<sup>21</sup> [https://www.bakoev.bund.de/DE/00\\_Home/home\\_node.html](https://www.bakoev.bund.de/DE/00_Home/home_node.html)

<sup>22</sup> <https://www.hks.harvard.edu/>

Россия Федерацияси тажрибасига келадиган бўлсак, ҳозирги вақтда ушбу мамлакатда давлат ва муниципал хизмати учун профессионал кадрлар тайёрлашнинг яхлит тизими мавжуд. Бундай мутахассисларни тайёрлашни таъминлайдиган энг муҳим ўқув муассасаси Россия Федерацияси Президенти ҳузуридаги Россия халқ хўжалиги академияси (Российская Академия народного хозяйства государственной службы при Президенте Российской Федерации - РАНХиГС)<sup>23</sup> бўлиб, унинг кўплаб филиаллари Россия Федерациясининг деярли барча ҳудудларида жойлашган ва ушбу филиалларда академия томонидан ишлаб чиқилган тегишли дарслик ва ўқув-услубий материаллар ҳам етарлича мавжуд. Президент академиясида назарий базадан ташқари, жуда катта амалий тажриба ҳам мавжуд. Академиянинг кўплаб ўқитувчилари давлат лавозимларида хизмат қилишган, нафақат жамият муаммоларини назарий жиҳатдан ҳал этиш, балки жойларда амалга ошириш бўйича амалий тажрибага эга.

---

<sup>23</sup> <https://www.ranepa.ru/>

## 2-БОБ. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ ОШИРИШГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖИНИ БАҲОЛАШ

### 2.1. ТАДҚИҚОТ МЕТОДОЛОГИЯСИ ШАРҲИ: ТАНЛАНМА, СЎРОВНОМА, МАЪЛУМОТЛАРНИ КИРИТИШ ВА ҚАЙТА ИШЛАШ ТАФСИЛОТИ

Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси доирасида жорий йилнинг март ойида (02.03.2020 дан 30.03.2020 гача) Сурхондарё, Қашқадарё, Сирдарё, Жиззах, Тошкент вилояти ва Тошкент шаҳрида маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналнинг танланма сўрови ўтказилди.

Танланма сўровнинг мақсадлари: маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали фаолиятини баҳолашда **KPI** тизимини жорий этиш; маҳаллий бошқарув органлари персонали малакасини оширишга бўлган эҳтиёжни аниқлаш; маҳаллий бошқарув органлари фаолиятида жамоатчилик иштирокига эҳтиёжни

#### 2.1.1-ЖАДВАЛ. Респондентларнинг ёши (жинси ва ташкилот тури бўйича тақсимот)

Ташкилот тури	Ёши		Жами	Жинси		Жами
	эркак	аёл		эркак	аёл	
Вилоят ҳокимлиги	35,0	44,0	35,3	62	2	64
Туман/шаҳар ҳокимлиги	36,2	42,8	36,8	37	4	41
Вазирлик/идора вилоят бўлинмаси	34,2	35,8	34,5	95	20	115
Вазирлик/идора туман/шаҳар бўлинмаси	31,1	28,5	30,3	30	12	42
Вилоят ХДК	55,9	54,8	55,5	11	6	17
Туман/шаҳар ХДК	45,7	43,0	45,5	11	1	12
МФЙ	43,0	48,0	44,4	15	6	21
ЖТВБ	45,8		45,8	4	0	4
ЖТТШБ	35,0	29,5	32,8	3	2	5
Тадбиркорлик субъекти	39,2	37,3	38,9	18	4	22
ННТ	37,0	19,0	33,4	4	1	5
ОАВ ва блогерлар	42,7	32,0	41,1	6	1	7
Бошқа ташкилотлар ва экспертлар	37,9	38,7	38,1	72	24	96
<b>Жами</b>	<b>36,9</b>	<b>38,1</b>	<b>37,1</b>	<b>368</b>	<b>83</b>	<b>451</b>

баҳолаш; ва умуман, замонавий менежмент услубларини жорий этишга эҳтиёжни баҳолаш. Ушбу мақсадларни инобатга олган ҳолда лойиҳа жамоаси томонидан тегишли сўровнома ишлаб чиқилди **(1- илова)**.

Ҳар бир ҳудуд учун режалаштирилган танланма ҳажми 130, олтита ҳудуд учун эса жами 780 кишига тенг эди **(2-илова)**, лекин турли сабабларга кўра, амалда шакллантирилган танланма ҳажми 451 кишини ташкил этди. Бундан ташқари, сифатсиз тўлдирилган ва жавобларида мантиқий кетма-кетлик бузилган анкеталар маълумот базасига киритилмади.

Амалда жами 451 нафар респондент сўровда иштирок этди. Уларнинг ўртача ёши – 37,1 ни, улар орасида эркаклар сони – 368, аёллар сони – 83 кишини ташкил этди **(2.1.1-жадвал)**.

Сўровда маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали вакиллари, ННТ раҳбарлари, депутатлар, тадбиркорлар, журналист ва блогерлар ҳамда мустақил экспертлар қатнашдилар.

Биз ушбу тадқиқот ишида олдимизга қўйган мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб, асосан, маҳаллий бошқарув органлари персонали малакасини оширишга бўлган эҳтиёжни аниқлашга оид маълумотлардан фойдаландик.

Олинган маълумотлар Excel дастурида тузилган маълумотлар базасига киритилди ва сўнг IBM SPSS Statistics 23.0 дастури маълумотлар базасига ўтказилди.

## 2.2. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ ОШИРИШГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖНИ БАҲОЛАШ НАТИЖАЛАРИ

**Танланманинг тафсилоти.** Маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг билим ва кўникмаларини оширишга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш учун биз айнан маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали вакиллари танланмасини ажратиб олдик, чунки маҳаллий бошқарув органларида ишламаётган респондентлар ушбу ташкилотлардаги фаолиятнинг тартиб-таомилларини яхши билишмайди деб фараз қилдик. Ҳақиқатдан ҳам, масалан, тадбиркор ёки блогер туман ҳокимлиги раҳбарларида айнан қайси билим ва кўникмаларни ривожлантириш мумкинлигини қаердан билсин. Ҳокимлик фаолиятида раҳбарлар реал муаммоларга дуч келишади ва уларни ечишда маълум бир билим салоҳияти керак бўлади. Демак, айнан ҳокимлар ва ҳокимият ходимлари ўзларида қайси турдаги билим ва кўникмаларни орттириш кераклигини ҳаммадан кўра яхшироқ билишлари табиий.

*Жами олтита ҳудуд учун бизнинг танланма ҳажми 451 кишини ташкил этган бўлса, шундан маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали вакиллари сони жами 262 кишини, шу жумладан 224 эркак ва 38 аёлни ташкил қилди<sup>24</sup>.*

Фараз қилайлик, биз фақатгина ҳокимликларни объект сифатида қамраб олдик. У ҳолда бизга керак бўлган танланма бир неча баробарга камайиб кетади. Шунинг учун, биз ҳокимликлар ва вазирлик ҳамда идоралар маҳаллий бўлинмаларини айнан маъмурий-бошқарув персонал малакасини ошириш масаласи нуқтаи назаридан бир хил объект деб фараз қилдик (бунинг учун, вазирлик ҳамда идоралар маҳаллий

<sup>24</sup> Бу эса қайсидир маънода маҳаллий бошқарув органларида банд бўлган хизматчилар орасида гендер тенгсизлигидан далолатдир.

бўлинмалари ходимлари ва ҳокимлик ходимлари маҳаллий бошқарув мутахассислиги бўйича бир хил ўқув дастури асосида малака ошириш эҳтиёжига эга деб фараз қилиш кифоя). Яъни, биз 451 кишилик танланмадан айнан 262 кишилик танланмани ажратиб олдик, бунда, юқорида таъкидлаганимиздек, маҳаллий бошқарув органларида фаолият юритмаётган респондентлар ушбу органлардаги фаолият тартиб-таомилларини яхши билмаслиги фараз қилинди.

Сурхондарё, Қашқадарё, Сирдарё, Тошкент шаҳрида турли сабабларга кўра вазирлик ёки идораларнинг туман (шаҳар) бўлинмаларидан респондентлар иштирок этишмади. Сирдарё вилояти ва Тошкент шаҳрида эса туман (шаҳар) ҳокимлиги вакиллари сўровда қатнашмади. Қашқадарё вилояти ва Тошкент шаҳрида амалда фақатгина 21 ва 22 нафар респондент маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали танланмасидан жой олди, бу эса, албатта, шу ҳудудлар учун репрезентатив хулосалар чиқаришга етарли эмас (**2.2.1-жадвал**).

Бундан ташқари, таҳлилда вилоят (Тошкент шаҳар) ва туман (шаҳар) поғонасидаги маҳаллий бошқарув органи бир-биридан ажратилмади, яъни биз уларни бирдай маҳаллий бошқарув органи сифатида кўрдик, чунки айнан шундай қилсак, танланма ҳажмини оширишимиз ва репрезентативликка эришишимиз мумкин эди. Бундан ташқари олинган маълумотларни тасодифий деб фараз қилдик.

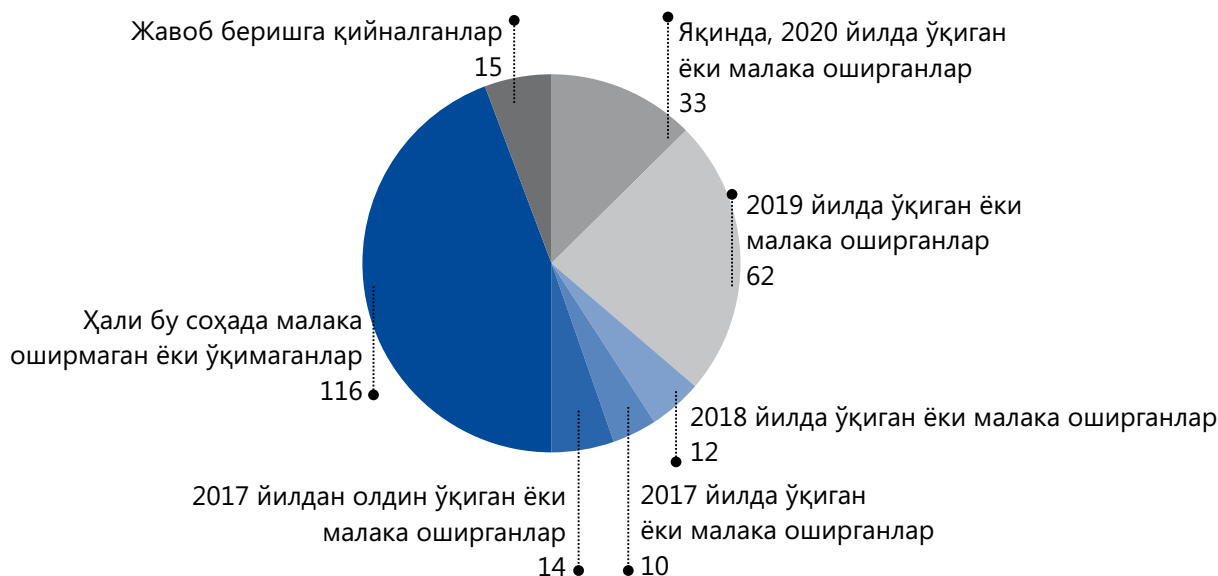
**Респондентларнинг маҳаллий бошқарув мутахассислиги бўйича малакаси.** Айтиш жоизки, маҳаллий бошқарув органлари респондентлари орасида давлат ёки маҳаллий бошқаруви курсларида малака оширган ёки Давлат бошқаруви академиясида ёки унинг филиалида ўқиганлар сони камлиги аниқланди – 262 кишидан фақатгина 131 нафари, яъни ярми. Шу билан бирга, 116 киши ҳали бу соҳада умуман малака оширмаган ёки ўқимаганлигини маълум бўлди (**3-илова**). Бу натижа, маҳаллий бошқарув органларида давлат / маҳаллий / жамоат бошқаруви фанлари бўйича малака оширишга эҳтиёж ниҳоятда юқориликдан далолат беради.

**2.2.1-ЖАДВАЛ.** Маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали танланмаси (респондентлар жинси, ҳудудлар ва ташкилот турлари кесимида), киши

Ҳудуд	Жинси	Вилоят ҳокимлиги	Туман/ шаҳар ҳокимлиги	Вазирлик/ идора вилоят бошқармаси	Вазирлик/ идора туман/ шаҳар бўлими	Жами
Сурхондарё вилояти	Эркак	21	6	22	0	49
	Аёл	0	2	4	0	6
Қашқадарё вилояти	Эркак	3	16	0	0	19
	Аёл	0	1	1	0	2
Сирдарё вилояти	Эркак	14	0	21	0	35
	Аёл	2	0	3	0	5
Жиззах вилояти	Эркак	18	9	16	7	50
	Аёл	0	1	3	0	4
Тошкент вилояти	Эркак	5	6	16	23	50
	Аёл	0	0	8	12	20
Тошкент шаҳри	Эркак	1	0	20	0	21
	Аёл	0	0	1	0	1
Жами	Эркак	62	37	95	30	224
	Аёл	2	4	20	12	38
<b>Жами</b>		<b>64</b>	<b>41</b>	<b>115</b>	<b>42</b>	<b>262</b>



### 2.2.1-расм Маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг бошқарув соҳасида малакаси оширилганлиги (жами ўрганилган ҳудудларда), жами 262 киши орасида



Таъкидлаш жоизки, ҳудудларда йилдан йилга давлат ёки маҳаллий бошқарув қисқа муддатли курсларида касбга ўқитиш ва малака ошириш кўлами ошиб бормоқда. Масалан, 2017 йилда фақатгина 10 киши курсларда қатнашган бўлса, 2019 йилга келиб бу сон 62 тага етди. 2020 йилнинг бир чорагида эса 33 киши курсларда қатнашди ва бу йилнинг охиригача бу сон 4 баробарга ошиши мумкин (**2.2.1-расм**). Бунга сабаб Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 6 августдаги ПҚ-3901-сон қарорига мувофиқ 2018 йилда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиаллари ташкил этилиши бўлди.

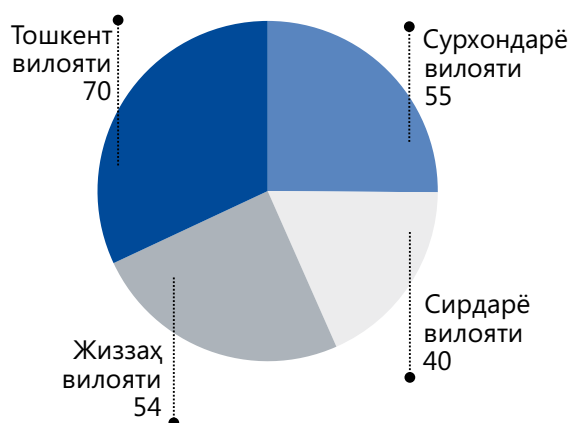
Рақамларга эътибор берадиган бўлсак, қисқа муддатли курсларда асосан вазирлик ёки идораларнинг вилоят (Тошкент шаҳар) бошқармалари қатнашганлиги маълум бўлади: 262 кишидан 115 киши (**3-илова**).

*Агар фақатгина маҳаллий ҳокимликларни кўрадиган бўлсак, вазият деярли бир хиллиги маълум бўлади: 105 нафар респондентдан деярли ярми, яъни 52 нафари давлат ёки маҳаллий бошқарув мутахассислиги бўйича малака оширмаган; 39 киши айнан 2017 йилда ва ундан сўнг малака оширишганлигини тасдиқлашди (**2.2.2-расм**).*

### 2.2.2-расм Маҳаллий ҳокимликлар маъмурий-бошқарув персоналининг бошқарув соҳасида малакаси оширилганлиги (ташкилот тури кесимида), жами 105 киши орасида



**2.2.3.-расм** Маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг ўқиганлиги ёки малакаси оширилганлигини таҳлил қилиш учун шакллантирилган танланма (ҳудудлар кесимида), жами: 219 киши

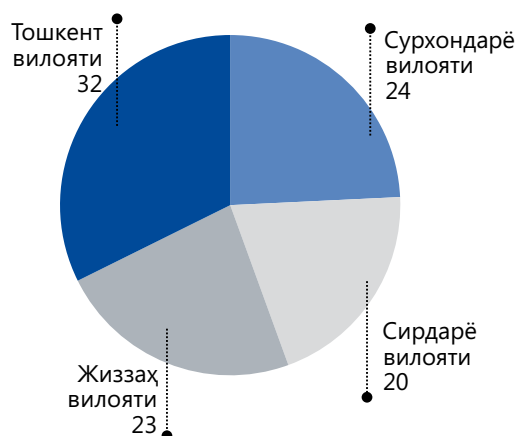


Худудлар кесимидаги таҳлил деярли ўхшаш ҳолатни кўрсатди. Тошкент шаҳри ва Қашқадарё вилояти учун таҳлил амалга оширилмади, чунки ушбу ҳудудлар бўйича амалда фақатгина 21 ва 22 нафар респондент маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персонали танланмасига кирди. Бундай ҳолатда ушбу икки ҳудуд учун чиқарилган хулосалар репрезентатив бўлмайди. Тошкент шаҳри ва Қашқадарё вилоятини инобатга олмаганда, маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг бошқарув соҳасида ўқиганлиги ёки малакаси оширилганлигини таҳлил қилиш учун шакллантирилган танланма (ҳудудлар кесимида) 219 кишини ташкил қилди (**2.2.3-расм**).

Тошкент шаҳри ва Қашқадарё вилоятини инобатга олмаганда, 2017 йилдан кейин маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг 219 нафар кишидан иборат жамоасидан 99 киши бошқарув соҳасида ўқиди ёки малакасини оширди. Шундан энг катта қисми Тошкент вилоятига (32 киши) тўғри келди (**2.2.4-расм**).

**Касбга ўқиш ва малака оширишнинг лавозим ўсишига таъсири.** Таҳлил давомида жуда қизиқарли боғлиқлик аниқланди: касбга ўқиш ва малака ошириш лавозим ўсишига таъсир этар экан. Масалан, *2018 йилдан кейин давлат ва маҳаллий бошқарув мутахассислиги бўйича ўқиган ва малака оширган жами 107 нафар кишидан 61 нафарининг лавозими сўнги йил ичида кўтарилганлиги аниқланди.* Бу боғлиқлик 2019 йилдан бошлаб янада кучайган: 95 нафар кишидан 57 нафарининг лавозими ошган. Яқинда, 2020 йилда ўқиган ва малака оширган 33 кишидан 24 нафарининг лавозими ошган (**2.2.2-жадвал**). Бу ҳолат – давлат ва маҳаллий бошқарув тизимидаги инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги ижобий тенденциялардан далолат беради.

**2.2.4.-расм** 2017 йилдан кейин маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг ўқиган ёки малакаси оширилганлиги (ҳудудлар кесимида), жами: 99 киши



**2.2.2-жадвал.** Касбга ўқиш ва малака оширишнинг лавозим ўсишига таъсири

			Савол: Лавозимингиз сўнги 2 йил ичида ўсдими?			Жами
			Ҳа	Йўқ	Жавоб беришга қийналаман	
Савол: Қачон малака оширишнинг ўзини Давлат бошқаруви академияси ёки унинг филиалида ўқидингиз?	Яқинда, 2020 йилда	киши	24	7	2	33
		%	72,7	21,2	6,1	100
	2019 йилда	киши	33	24	5	62
		%	53,2	38,7	8,1	100
	2018 йилда	киши	4	6	2	12
		%	33,3	50,0	16,7	100
	2017 йилда	киши	3	6	1	10
		%	30,0	60,0	10,0	100
	2017 йилдан олдин	киши	9	5	0	14
		%	64,3	35,7	0,0	100
	Ҳали бу соҳада малака оширмадим ёки ўқимадим	киши	57	47	12	116
		%	49,1	40,5	10,3	100
	Жавоб беришга қийналаман	киши	6	4	5	15
		%	40,0	26,7	33,3	100
	<b>Жами</b>	<b>киши</b>	<b>136</b>	<b>99</b>	<b>27</b>	<b>262</b>
		<b>%</b>	<b>51,9</b>	<b>37,8</b>	<b>10,3</b>	<b>100</b>

Изоҳ: Пирсон хи-квадрат тестига кўра, хи-квадрат статистикаси 20,9 га ва p-қиймати 0,5 га тенг, яъни олинган натижалар 95% ишончлилик билан бош тўплам учун аҳамиятли.

**Маҳаллий бошқарув органларида билим ва кўникмаларни оширишга эҳтиёж.**

Кейинги босқичда ҳозирда маҳаллий бошқарув органларида қайси соҳада малака оширишга эҳтиёж мавжудлиги ва бу эҳтиёж қай даражада эканлиги ўрганилди. Ўқув фанларининг рўйхати шакллантирилганда иложи борича бир-бирини мазмунан такрорламайдиган ва бир-бирини тўлдирадиган фанлар танлаб олинди. Буни ўқув фанлари эҳтиёжлари кўрсаткичлари орасидаги жуфтли чизиқли корреляциялар тасдиқлайди (**4-илова**). Барча олинган корреляция коэффициентлари бош тўплам учун 99% ишончлилик билан аҳамиятли эканлиги аниқланди. Демак, ўқув фанлари эҳтиёжлари кўрсаткичлари орасида мультиколлинеарлик мавжуд эмас, яъни ҳар бир ўқув фани ўзига хос ўқув мақсадлари ва ўқув мазмунига эга эканлиги намоён бўлди. Бу эса жуда муҳим натижа, чунки ўқув фанларига бўлган эҳтиёж кўрсаткичлари бир-бирини ўрнини босиши мақсадга мувофиқ эмас. Аксинча, улар бир-бирини тўлдириши кўзда тутилади.

Маҳаллий бошқарув органларида билим ва кўникмаларни оширишга эҳтиёжни ўрганиш мақсадида респондентларга қуйидаги савол берилди: **“Вилоят ва туман (шаҳар) ҳокимликлари фаолияти самарадорлигини янада ошириш учун, Сизнинг фикрингизча қайси соҳа/фан бўйича малака оширишга эҳтиёж бор?** (ҳар бир соҳа /фанни янада чуқур ўрганиш жиҳатдан эҳтиёж даражасига кўра 0 дан 10 баллгача баҳоланг; агар жавоб беришга қийналсангиз, катакни бўш қолдириш)”.

Таҳлил натижалари шуни кўрсатдики, экспериментал ҳудудларнинг маҳаллий бошқарув органларида билим ва кўникмаларни оширишга **энг юқори эҳтиёж қуйидаги бешта фанлар кесимида тақсимланди (2.2.5-расм):**

“Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)” – 7,5 балл.

“Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (иқтисодиёт ривожланиши, шу жумладан, шаҳарсозлик, бозор ва ижтимоий инфратузилма объектлари қурилишини режалаштириш) ва уларда аҳоли иштирокини таъминлаш” – 7,5 балл.

“Ижтимоий соҳа (меҳнат, таълим, соғлиқни сақлаш, маданият, спорт, санъат, ижтимоий инфратузилма) иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат (камбағалликни камайтириш, ёшлар ва аёлларни иш билан таъминлаш ва бошқалар)” – 7,5 балл.

“Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати” – 7,3 балл.

“Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш” – 7,2 балл.

**Маҳаллий ҳокимлик вакиллари эса қуйидаги фанларни ўрганишни устувор деб билишди (2.2.5-расм):**

“Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)” – 7,7 балл.

**2.2.5.-расм** 2017 йилдан кейин маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг ўқиган ёки малакаси оширилганлиги (ҳудудлар кесимида), жами: 99 киши



*“Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати” – 7,7 балл.*

*“Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (иқтисодиёт ривожланиши, шу жумладан, шаҳарсозлик, бозор ва ижтимоий инфратузилма объектлари қурилишини режалаштириш) ва уларда аҳоли иштирокини таъминлаш” – 7,6 балл.*

*“Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш” – 7,5 балл.*

Юқорида келтирилган фанлар бўйича малакани ошириш бўйича зарурат ҳозирги кундаги ҳокимликлар фаолиятидаги мақсад ва муаммоларидан келиб чиқмоқда. Масалан, ҳукумат томонидан қўйилаётган камбағалликни камайтириш, ёшлар ва аёлларни иш билан таъминлаш вазифаси бу жавобларда ўз аксини топди – айниқса, маҳаллий ҳокимликларга тегишли респондентлар “Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат” ўқув фанини энг юқори (8 балл) устуворлик билан ўрганишни ҳоҳлаётганлиги маълум бўлди.

Буни яна бир олинган натижа яққол тасдиқлайди: респондентларга “Нима деб ўйлайсиз, туман/шаҳар ҳокимлигининг фаолияти натижадорлигини баҳолашда қуйидаги қайси мақсадларни қамраб олиш керак? (ҳар бир соҳа аҳамиятлиги даражасига кўра 0 баллдан дан 10 баллгача баҳоланг)” саволи берилганда, улар “Ижтимоий соҳани ривожлантириш, камбағаллик ва ишсизликни камайтириш” мақсадни энг устувор деб билишди (8 балл), айниқса, вилоят (Тошкент шаҳар) ҳокимлиги вакиллари бу мақсадни энг устувор сифатида белгилашди (8,4 балл).

**Маҳаллий бошқарув органларида билим ва кўникмаларни оширишга мўлжалланган ўқув фанлари гуруҳларини шакллантириш: бош компонентлар таҳлили натижалари.** Бош компонентлар таҳлилининг амалга ошириш учун, авваламбор,

**2.2.3-жадвал.** Маҳаллий ҳокимлик фаолияти натижадорлигини баҳолашда респондентлар томонидан баҳоланган мақсадларнинг устуворлиги даражаси, ўрта баҳо (0 дан 10 баллгача)

Ташкилот тури	Бозор инфратузилмасини ривожлантириш, ишлаб чиқариш қувватларини ошириш	Ижтимоий соҳани ривожлантириш, камбағаллик ва ишсизликни камайтириш	Инновациялар ва инсон капиталини ривожлантириш орқали унумдорликни ошириш	Тадбиркорлик, инвестиция муҳитини яхшилаш/хусусий мулк дахлсизлигини таъминлаш	Экологик муҳитни яхшилаш
Вилоят (Тошкент шаҳар) ҳокимлиги	7,9	8,4	7,6	8,4	6,9
Туман (шаҳар) ҳокимлиги	7,9	8,1	7,8	7,3	6,6
Вазирлик ёки идора вилоят бўлинмаси	7,8	8,1	7,4	8,0	7,0
Вазирлик ёки идора туман (шаҳар) бўлинмаси	6,5	6,8	5,7	6,8	5,9
<b>Жами</b>	<b>7,4</b>	<b>8,0</b>	<b>7,1</b>	<b>7,6</b>	<b>6,8</b>

танланмининг бош тўпلامга мослиги ва ўлчамлар кесимида нормал тақсимланганлигини текшириб олиш керак. Кайзер-Майер-Олкин тести натижасида Кайзер-Майер-Олкин статистикаси 0,934 тенглиги, яъни критик қийматдан (0,5) дан юқорилиги аниқланди. Демак, танланма таҳлил талабларига жавоб беради. Барлетт тести натижасига кўра эса р-қиймати 0 га тенг, яъни 0,05 дан паст, яъни танланма кўп ўлчамли нормал тақсимога мос келади. Хулоса, мазкур танланмада бош компонентлар таҳлилини амалга ошириш мумкин ва бундай таҳлил амалга оширилди, яъни ўқув фанларига эҳтиёж устуворликлари ва бош компонентлар орасидаги корреляция даражалари аниқланди ва шунга қараб бош компонентларнинг мазмун-моҳияти таҳлил қилинди (**2.2.4-жадвал**).

Бош компонентлар таҳлили натижасида маҳаллий бошқарув органларида раҳбарий билим ва кўникмаларни оширишга мўлжалланган қуйидаги ўқув фанлари гуруҳлари шакллантирилди:

**Маҳаллий давлат бошқаруви органи тизимидаги жараёнларни бошқаришга оид ўқув фанлари:**

- Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (биринчи компонент билан корреляция даражаси 0,674 га тенг);
- Маҳаллий давлат ташкилотларида молияни бошқариш (0,816);
- Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш (0,733);
- Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (ҳудудий стратегик менежмент жиҳатлари) (0,713);

**2.2.4-жадвал.** Бош компонентларнинг ўқув фанларига эҳтиёж билан корреляцияси

Ўқув фани	Бош компонент		
	1	2	3
Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)	0,674	0,317	0,334
Маҳаллий давлат ташкилотларида молияни бошқариш (жамоатчилик иштироки асосида)	0,816	0,188	0,325
Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш	0,733	0,414	0,116
Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш	0,713	0,428	0,175
Лойиҳаларни бошқариш	0,522	0,599	0,210
Давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш	0,358	0,769	0,029
Вақт ва амалларни бошқариш	0,211	0,706	0,248
Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат	0,369	0,580	0,316
Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати	0,201	0,695	0,395
Ташкилот ва бошқарув психологияси ҳамда лидерлик	0,175	0,393	0,793
Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик иштироки ва назорати	0,519	0,110	0,707

Изоҳ: Компонентлар Кайзер нормализацияси орқали Варимакс усули ёрдамида ажратилди.

**Маҳаллий давлат бошқаруви органи тизимидан ташқари жараёнларни бошқаришга оид ўқув фанлари:**

- Давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш (иккинчи компонент билан корреляция даражаси 0,769 га тенг);
- Вақт ва амалларни бошқариш (йўл хариталарини ишлаб чиқиш, тармоқли график тузиш ва ҳақозо.) (0,706);
- Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат (0,580);
- Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати (0,695);
- Лойиҳаларни бошқариш (0,599);

**Маҳаллий давлат бошқаруви органи томонидан жамоа ва жамоатчилик билан ишлаш жараёнларини бошқаришга оид ўқув фанлари:**

- Ташкилот ва бошқарув психологияси ҳамда лидерлик (иккинчи компонент билан корреляция даражаси 0,793 га тенг);
- Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик иштироки ва назорати (0,707).

Ажратиб олинган компонентлар касбга ўқитиш ва малакани оширишга умумий эҳтиёж вариациясининг 70,6%ини тушунтириб беради.

## 3-БОБ.

# МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ ЗАМОНАВИЙ МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ БЎЙИЧА БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎҚУВ РЕЖАСИ ВА ЎҚУВ- УСЛУБИЙ ТАЪМИНОТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

### 3.1. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ ЗАМОНАВИЙ МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ БЎЙИЧА БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ҚИСҚА МУДДАТЛИ ЎҚУВ РЕЖАСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Мазкур таҳлилий ҳисоботнинг иккинчи қисмида амалга оширилган таҳлил шуни кўрсатдики, экспериментал ҳудудлардаги маҳаллий бошқарув органларида маъмурий-бошқарув персонали билим ва кўникмаларини оширишга энг юқори эҳтиёж қўйидаги бешта фанлар бўйича тақсимланди: “Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)” – 7,5 балл, “Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (иқтисодиёт ривожланиши, шу жумладан, шаҳарсозлик, бозор ва ижтимоий инфратузилма объектлари қурилишини режалаштириш) ва уларда аҳоли иштирокини таъминлаш” – 7,5 балл, “Ижтимоий соҳа (меҳнат, таълим, соғлиқни сақлаш, маданият, спорт, санъат, ижтимоий инфратузилма) иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат (камбағалликни камайтириш, ёшлар ва аёлларни иш билан таъминлаш ва бошқалар)” – 7,5 балл, “Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати” – 7,3 балл, “Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш” – 7,2 балл.

Шу билан бирга таъкидлаш жоизки, юқоридаги барча ўқув фанлари кўпроқ иқтисодий ва менежмент фанларидир. Давлат ва маҳаллий бошқарув тизими учун кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлашнинг ўқув режаси иқтисодий ҳамда менежмент фанларига ёки юридик фанларга ёки иккаласининг синтезига асосланган бўлиши мумкин. Ўзбекистон шароити учун юридик фанлардан тўлиқ воз кечиш нотўғри бўлар эди. Шунинг учун, “Жойларда маъмурий процедуралар (тартиб-таомиллар) ва давлат хизматлари” фанини ҳам ўқув режага киритиш тавсия этилади<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Чунки ҳокимликлар ўз фаолиятида бевосита маъмурий тартиб-таомилларга амал қилишлари талаб қилинади. Келажакдаги тадқиқотларимизда ушбу фанларга бўлган эҳтиёжларни ҳам чуқурроқ ўрганиш тавсия этилади.



Бундан ташқари, юқорида келтирилган ўқув фанлари номларини қисқароқ ва маҳаллий бошқарувга мослатиш масаласини ҳам ҳал этиш тавсия этилади. Масалан, “Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат” ўқув фани номини “Маҳаллий ижтимоий сиёсат” га ўзгартириш мақсадга мувофиқ бўлар эди.

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда маҳаллий бошқарув тизимида ишлаётган раҳбарларнинг билим ва кўникмаларини ривожлантириш учун 72 соатлик қисқа муддатли (икки ҳафталик) тренинг ўтказиш тавсия этилади ва унинг ўқув режаси қуйидаги жадвалда кўрсатилган. Мазкур ўқув режа маҳаллий ҳокимликларнинг ҳозирги кундаги фаолиятидаги муҳим мақсад, вазифалари ва муаммоларидан келиб чиққан ҳолда тузилди. Эътибор берадиган бўлсак, ўқув режада асосий урғу иқтисодий фанлар ва замонавий менежментга берилган ва юридик фанлардан фақатгина “Жойларда маъмурий процедуралар ва давлат хизматлари” учрайди. Бу ўқув режа давлат хизмати учун раҳбар кадрларни тайёрлашнинг кўпроқ “Иқтисодий самарадорлик ва бизнес-менежментга асосланган модели” га асосланган бўлиб, раҳбарлик қилаётган амалдорларни ўз амалиётига бизнес-менежментнинг замонавий усулларини жорий этишга йўналтиради.

“Замонавий маҳаллий бошқарув” мутахассислиги бўйича қисқа муддатли тренинг тингловчиларининг намунавий контингенти мазкур ҳисоботга илова қилинган **(5-илова)**.

**3.1.1-жадвал.** “Замонавий маҳаллий бошқарув” мутахассислиги бўйича қисқа муддатли тренинг (тавсиявий) ўқув режаси

	Ўқув фаннинг номи	Жами, академик соатлар	Маъруза	Амалий машғулот	Ҳафталар кесимида соатлар тақсимооти	
					1-ҳафта	2-ҳафта
1	Маҳаллий ижтимоий сиёсат	8	4	4	4	4
2	Маҳаллий бошқарув органларида натижага қаратилган менежмент	8	4	4	4	4
3	Маҳаллий ривожланишни стратегик режалаштириш	8	4	4	4	4
4	Маҳаллий бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш	8	4	4	4	4
5	Ҳудудларда давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш	4	2	2	4	-
6	Маҳаллий бошқарув тизимида ташкилий хулқ ва маданият	4	2	2	-	4
7	Маҳаллий иқтисодий сиёсат	8	4	4	4	4
8	Маҳаллий молияни жамоатчилик иштироки асосида бошқариш	8	4	4	4	4
9	Маҳаллий лойиҳаларни бошқариш	8	4	4	4	4
10	Жойларда маъмурий процедуралар ва давлат хизматлари	8	4	4	4	4
	<b>Жами</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

### 3.2. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ БИЛИМ ВА КЎНИКМАЛАРИНИ ОШИРИШГА ҚАРАТИЛГАН ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАТЕРИАЛЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ БЎЙИЧА КЎРСАТМАЛАР

Маҳаллий бошқарув органларида маъмурий-бошқарув персонали билим ва кўникмаларини ошириш бўйича тренинглари ўқув-услубий базасини шакллантириш мақсадида қуйидаги 10 та ўқув фани бўйича ўқув услубий қўлланмаларни тайёрлашни тавсия этамиз:

- “Маҳаллий бошқарув органларида натижага қаратилган менежмент”;
- “Маҳаллий ривожланишни стратегик режалаштириш”;
- “Маҳаллий ижтимоий сиёсат”;
- “Маҳаллий иқтисодий сиёсат”;
- “Маҳаллий бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш”;
- “Маҳаллий бошқарув тизимида ташкилий хулқ ва маданият”;
- “Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик назорати”;
- “Маҳаллий молияни бошқариш (жамоатчилик иштирокида)”;
- “Маҳаллий лойиҳаларни бошқариш”;
- “Жойларда маъмурий процедуралар ва давлат хизматлари”.

Ўқув-услубий қўлланмаларни тайёрлашда илғор хорижий мамлакатларда муниципал бошқарувнинг турли жабҳаларига (маҳаллий бошқарув соҳасида молия, кадрлар, лойиҳалар, уй-коммунал хўжалиги менежменти, стратегик режалаштириш ва ҳақозо) оид дарслик ва ўқув қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади.

#### **1. Маҳаллий бошқарув тизимида менежмент бўйича ўқув-услубий материалларни тайёрлашда қуйидаги дарслик ва қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади:**

1. Newell, C. (Ed.). (2004). *The effective local government manager (3rd ed.)*. Washington, D.C.: ICMA Press. ISBN: 0873261437;
2. Stenberg, C. & Austin, S. (Eds.). (2007). *Managing local government services: A practical guide*. Washington, D.C.: ICMA Press. ISBN: 0873267095;
3. Powell, O. (2002). *City management: Keys to success*. Bloomington, IN: Authorhouse;
4. Peters, B. Guy. *Advanced Introduction to Public Policy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2015;
5. Spicer, Zachary, Joseph Lyons, and Kate Graham. 2019. *Local Government in Practice: Cases in Governance, Planning and Policy, PA 9901 Custom Edition*. Toronto: Emond.

#### **2. Маҳаллий бошқарув тизимида молия менежменти бўйича ўқув-услубий материалларни тайёрлашда қуйидаги дарслик ва қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади:**

1. Graham, Andrew. *Canadian Public Sector Financial Management, 2nd Edition*. (Kingston, Canada, Queen’s University, School of Policy Studies, 2014);

2. Robert L. Bland, *A Budgeting Guide for Local Government*. 3rd edition Washington, D.C.: International City/County Management Association, 2013;

3. Yescombe, E.R. 2014. *Principles of Project Finance*. 2nd ed. MA: Elsevier.

4. Ronald C. Fisher. *State and Local Public Finance*, fourth edition, Oxford: Routledge, 2016;

5. Ronald C. Fisher. *Instructor's Manual to accompany State and Local Public Finance*, Chicago: Irwin, Inc., 1996.

**3. Маҳаллий бошқарув тизимида давлат-хусусий шерикчилиги асосида лойиҳаларни бошқариш бўйича ўқув-услубий материалларни тайёрлашда қўйидаги дарслик ва қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади:**

1. Grimsey, Darrin and Mervin K. Lewis. 2007. *Public-Private Partnership: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Financer*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited;

2. Chan, Albert P. C. and Esther Cheung. 2013. *Public Private Partnerships in International Construction: Learning from Case Studies*. New York: Routledge;

3. Delmon, Jeffrey. 2011. *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers*. New York: Cambridge University Press;

4. Schwartz, Gerd, Ana Corbacho, and Katja Funke, eds. 2008. *Public Investment and Public Private Partnerships: Addressing Infrastructure Challenges and Managing Fiscal Risks*. New York: Palgrave Macmillan;

5. Yescombe, E.R. 2007. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Burlington and Oxford: Butterworth-Heinemann;

6. United States Department of Transportation, Federal Highway Administration. *User guidebook on implementing public-private partnerships for transportation infrastructure projects in the United States*. 2007. Report, Washington, D.C.: Office of Policy and Governmental Affairs ([http://www.fhwa.dot.gov/ipd/pdfs/ppp\\_user\\_guidebook\\_final\\_7-7-07.pdf](http://www.fhwa.dot.gov/ipd/pdfs/ppp_user_guidebook_final_7-7-07.pdf)).

**4. Маҳаллий бошқарув тизимида ташкилий хулқни бошқариш ва лидерлик бўйича ўқув-услубий материалларни тайёрлашда қўйидаги дарслик ва қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади:**

1. Albert J. Mills et al., *Organizational Behaviour in a Global Context*, Peterborough, Ontario: Broadview Press, 2007;

2. Siegel, David. 2015. *Leaders in the Shadows: The Leadership Qualities of Municipal Chief Administrative Officers*. Toronto: UTP.

**5. Маҳаллий бошқарув тизимида стратегик режалаштириш ва ҳудудни иқтисодий ривожлантириш бўйича ўқув-услубий материалларни тайёрлашда қўйидаги дарслик ва қўлланмалардан фойдаланиш тавсия этилади:**

1. Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass;

2. *Stimson, Stough and Roberts, Regional Economic Development: Analysis and Planning. Springer, 2006.*

**6. Давлат маъмурчилиги назарияларининг танқидий шарҳлари, ҳудудий иқтисодий назария ва маҳаллий бошқарув натижадорлигининг замонавий ёндашувлари ҳақидаги маълумотларни қуйидаги мақолалардан олса бўлади:**

1. *Dahl, Robert. 1947. "The Science of Public Administration: Three Problems." Public Administration Review 7 (1): 1-11;*

2. *Kaufman, Herbert. 1956. "Emerging Conflicts in the Doctrines of Public Administration." American Political Science Review 50 (4): 1057-1073;*

3. *Ostrom, Vincent. 1971. "Public Choice: A Different Approach to the Study of Public Administration." Public Administration Review 31 (2): 203-216;*

4. *Nishizawa, Toshiro. 2011. «Changes in Development Finance in Asia: Trends, Challenges, and Policy Implications.» Asian Economic Policy Review. Volume 6, Issue 2 (December);*

5. *Michael Porter, "Location, competition, and economic development: Local clusters in the global economy," Economic Development Quarterly, Vol. 14, No. 1 (February 2000): 15-34. See the articles in this issue for more on clusters;*

6. *Edward W. Hill and John F. Brennan, "A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage," Economic Development Quarterly, 14(1), pp. 65-96;*

7. *Batelle and Mass Insight, Choosing to Lead: The Race for National R&D Leadership and New Economy Jobs, pp. 30-41;*

8. *Stephen M. Wheeler, "The New Regionalism: Key Characteristics of an Emerging Movement," Journal of the American Planning Association 68, no. 3 (Summer 2002): 267-278;*

9. *Robert A. Beauregard, "The Employment Fulcrum: Evaluation Local Economic Performance," EDQ 13, no. 1 (February 1999): 8-14;*

10. *Terry F. Buss and Laura C. Yancer, "Cost-Benefit Analysis: A Normative Perspective," EDQ 13, no. 1 (February 1999): 29-37.*

Таъкидлаш жоизки, ўқув-услубий қўлланма дарслик эмас ва дарслиқдан анчагина фарқланади. Дарслик универсал характерга эга бўлади, ундаги ўқув материал кўпроқ назарий-методологик характерга эга. Бутун жаҳонда саноқли оммабоп ва танилган дарсликлар бор. Лекин ўқув-услубий қўлланма ўзининг амалиётга қаратилганлиги, ихчамлиги билан ажралиб туради.

**3.2.1-МАЪЛУМОТНОМА (ҚЎЛЛАНМА УЧУН ШАБЛОН/ТАВСИЯ).** Ҳар бир маъруза матнининг асосий қисми (бундан маърузага илова қилинадиган саволлар, тест ва кейслар истисно) Times New Roman, 13-шриффт, 1 интервал, юқори, паст ва ўнгдан 1,5 ва чапдан 2 га тенг узоқликда бўлиши ва 5-6 бетдан ошмаслиги лозим. Маъруза бошида маъруза режаси ва таянч сўзлар келтирилиши керак. Маъруза сўнгида камида 5 та савол (алоҳида жавоблари билан), 5 та тест (алоҳида ечимлари билан) ва 1 та кейс (реал ҳаётдан олинган муаммоли вазият, 2 та саволи ва жавоблари билан) келтирилиши лозим.

Ҳар бир маъруза презентацияси 10-12 та слайддан ошмаслиги лозим. Презентация бошида маъруза режаси келтирилиши керак. Презентация слайдларида майда шрифтда зич жойлашган матн қисмлари бўлмаслиги лозим.

Ҳар бир амалий машғулот тегишли презентацияси слайдлари ёки бошқа турдаги тарқатма материаллар билан ўтказилиши лозим. Амалий машғулот кейс муҳокамаси, ўйин шаклида ёки давра суҳбати кўринишида ўтиши мумкин.

Ўқув-услубий қўлланма тайёрланганда саволлар жавоблари, тест ва кейслар ечимлари қўлланманинг сўнггида илова кўринишида берилиши лозим. Ўқув-услубий қўлланма матни 100 бетдан ошмаслиги тавсия этилади.

Ўқув фани бўйича ўқув-услубий қўлланмани ихчам, тушунарли, иллюстрация ва амалий вазият таҳлилларига бой қилиб тайёрлаш тавсия этилади. Ўқув материаллар (ўқув модул папкаси) ўз ичига дарслик (илғор чет эл мамлакатларида универсал дарслик сифатида қўлланиладиган дарслик назарда тутилган), ўқув-услубий қўлланмани, маърузалар матнлари ва презентациялари, амалий машғулотлар презентациялари, намунавий саволлар, кейслар ва тестларни (ечим ва жавоблари билан) қамраб олиши лозим **(3.2.1-маълумотнома)**.

Ушбу тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, яратилиши кўзда тутилаётган қўлланмаларда кейслар ва амалий мисолларни Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳасининг ҳамкор ҳудудлари Сурхондарё, Қашқадарё, Сирдарё, Жиззах, Тошкент вилояти ҳокимликлари фаолиятдан олиниши тавсия этилади.

## ХУЛОСА

Ушбу таҳлилий ҳисоботда биз маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг замонавий маҳаллий бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантиришга бўлган эҳтиёжини баҳолаш ва шундан келиб чиққан ҳолда замонавий маҳаллий бошқарув бўйича қисқа муддатли тренинг ўқув режаси ва ўқув-услубий таъминотини такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар (хусусан, ўқув режалар ва ўқув-услубий қўлланмаларни ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар) ишлаб чиқишни мақсад қилиб олгандик.

Замонавий маҳаллий бошқарув соҳаси учун бошқарув кадрларини таёрлашда илғор хорижий мамлакатлар, асосан, иккита моделга таянади - "юридик таълимотга асосланган модел" ва "иқтисодий самарадорлик ва бизнес-менежментга асосланган модел". Биринчи модел доирасида давлат бошқаруви тизимидаги менежмент кўпроқ қонун ва қоидаларга мутлақ риоя қилиш, ваколатлар доирасидан чиқмай қарорларни қабул қилишга асосланади. Бундай модел асосида, масалан, Германия ва Францияда марказлашган ҳолда махсус олий ўқув юрти ва унинг филиалларида ягона ўқув режалари ва дастурлари асосида бошқарув кадрлари тайёрланади. Иккинчи моделга кўра, давлат маъмури, керак бўлса, ўз амалиётида хусусий секторда қўлланиладиган замонавий бизнес усуллари (масалан, аутсорсинг, краудсорсинг, давлат-хусусий шерикчилик каби шаклларга асосланган усуллар, натижага қаратилган менежмент усуллари) фойдаланади ва қонунчилик бунга рухсат беради.

Ўзбекистон мустақил бўлганидан сўнг давлат бошқаруви учун кадрларни тайёрлашда биринчи модел 2016 йилгача қўлланилиб келди. Иккинчи модел элементлари эса 2016 йилдан бошлаб илмий ҳамжамият ва кенг омма ичида муҳокама қилина бошланди ва 2017 йилдан бошлаб унинг айрим элементлари (давлат бошқаруви тизимида менежмент, давлат-хусусий шерикчилиги ва ҳақозо) ДБА ўқув режасига жорий этилди.

Ҳозирги кунда маҳаллий ҳокимликлардан ташаббускорлик, натижавийлик, халқ ва жамоатчилик манфаатларини эътиборга олиш ва креатив ечимлар талаб қилинмоқда. Бу эса ўз навбатида маҳаллий бошқарув тизимида ишлаётган раҳбарларнинг менежмент соҳасидаги малакасини тубдан ошириш, керак бўлса, амалиётда улар томонидан бизнес-менежмент усулларида фойдаланишни тақозо қилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг "Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш" қўшма лойиҳаси доирасида жорий йилнинг март ойида (02.03.2020 дан 30.03.2020 гача) Сурхондарё, Қашқадарё, Сирдарё, Жиззах, Тошкент вилояти ва Тошкент шаҳрида маҳаллий бошқарув органлари маъмурий-бошқарув персоналининг танланма сўрови ўтказилди.

451 кишилик танланмадан айнан 262 кишилик танланма (маҳаллий бошқарув тизимида ишлаётган маъмурий-бошқарув персонали) ажратиб олинди. Агар танланма-

га эътибор берадиган бўлсак, маҳаллий бошқарув органларида фаолият юритаётган маъмурий-бошқарув персоналида гендер тенгсизлиги яққол кўзга ташланади: 262 респондент орасида аёллар сони фақатгина 38 нафарни ташкил қилди.

Таҳлиллар шуни кўрсатдики, маҳаллий бошқарув органлари респондентлари орасида давлат/маҳаллий/жамоат бошқаруви курсларида малака оширган ёки Давлат бошқаруви академиясида ёки унинг филиалида ўқиганлар сони 262 кишидан 131 нафарни, яъни ярмини ташкил этиши аниқланди. 116 киши ҳали бу соҳада малака оширмаган ёки ўқимаганлигини маълум қилди. Бу натижа маҳаллий бошқарув органларида давлат ва маҳаллий бошқаруви фанлари бўйича малака оширишга эҳтиёж ниҳоятда юқориликдан далолат беради.

Бундан ташқари, экспериментал ҳудудларнинг маҳаллий бошқарув органларида билим ва кўникмаларини оширишга энг юқори эҳтиёж қуйидаги бешта фанлар кесимида тақсимланди:

“Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)” – 7,5 балл.

“Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (иқтисодиёт ривожланиши, шу жумладан, шаҳарсозлик, бозор ва ижтимоий инфратузилма объектлари қурилишини режалаштириш) ва уларда аҳоли иштирокини таъминлаш” – 7,5 балл.

“Ижтимоий соҳа (меҳнат, таълим, соғлиқни сақлаш, маданият, спорт, санъат, ижтимоий инфратузилма) иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат (камбағалликни камайтириш, ёшлар ва аёлларни иш билан таъминлаш ва бошқалар)” – 7,5 балл.

“Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати” – 7,3 балл.

“Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш” – 7,2 балл.

Юқоридаги натижалардан келиб чиқиб:

- маҳаллий бошқарув тизимида ишлаётган раҳбарларнинг билим ва кўникмаларини ривожлантириш учун 72-соатлик қисқа муддатли (икки ҳафталик) тренинг ўқув режаси ишлаб чиқилди.
- маҳаллий бошқарув соҳасида малака ошириш ва қайта тайёрлаш тренинги тингловчилар контингенти (вилоят кесимида) ҳамда
- маҳаллий бошқарув соҳасида малака ошириш ва қайта тайёрлаш тренингида фойдаланиладиган ўқув-услубий материалларни тайёрлаш бўйича кўрсатмалар ишлаб чиқилди (мазкур ҳисоботнинг 3-қисмида келтирилган).

# ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги Фармони.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон “Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги Фармони.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 6 августдаги ПҚ-3901-сонли “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида”ги қарори.
4. Borzel, T. (1998). Organizing Babylon - On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76(2), 253-273; O’Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, (1), 45.
5. Dunsire, A. (1995). Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. *Public Administration*, 73, 17–40.
6. Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
7. Denhardt, R.B., Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, (6), 549.
8. Eikenberry, A. M., Drapal Kluver, J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
9. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities, 2001.
10. Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, 88(4), 1099-1115.
11. IMF. The IMF’s Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption – A Guide, 2005.
12. Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart and Mastruzzi, Massimo, The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues (September 2010). World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
13. Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. *Public Administration*, 76(2), 313-333.



14. Osborne, D. E., Gaebler, T. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. MA: Addison-Wesley, 1992.
15. OECD. Governance in transition: public management reforms in OECD countries. Paris: OECD, 1995.
16. Sabatier P.A. (1998): The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe, *Journal of European Public Policy*, 5:1, 98-130
17. Stoker, G. (2006). Public value management - A new narrative for networked governance?. *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
18. UNDP, Governance for Sustainable Human Development. New York : UNDP, 1997.
19. Худайназаров, А. (2016). Давлат бошқарувининг замонавий назарияси ва амалиёти шарҳи. 7-12 б. // «Давлат бошқаруви тизимида замонавий менежмент услубларини жорий этиш масалалари» мавзудидаги илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси.
20. Худайназаров, А. (2017). Замонавий давлат бошқаруви: назария ва амалиёт шарҳи // *Жамият ва бошқарув*, №2, 58-65 б. - Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси.

# ИЛОВА

## 1-ИЛОВА. СЎРОВНОМА

### СЎРОВНОМА

**Ҳурматли респондент.** Ушбу анкета аноним равишда тўлдирилади. Сўровноманинг мақсади ҳамкор туман/шаҳар ҳокимликлари фаолиятининг самардорлиги мезонларини ишлаб чиқиш, уларда ишлаётган ходимларнинг малакасини қайси йўналишларда ошириш кераклиги ҳамда ҳокимият фаолиятида жамоатчилик иштирокини тўғри ташкил этиш бўйича мутахассислар фикрини ўрганиш ва тавсиялар ишлаб чиқишдир.

### Фикрингиз учун раҳмат.

А. РЕСПОНДЕНТ ТЎҒРИСИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР		Код
<b>A1</b>	Сиз неча ёшдасиз? _____	
<b>A2</b>	Сизнинг жинсингиз: <input type="checkbox"/> эркак <input type="checkbox"/> аёл	
<b>A3</b>	Ташкилот тури: Ҳокимлик: <input type="checkbox"/> вилоят ҳокимлиги <input type="checkbox"/> туман ҳокимлиги Вазирлик ва республика идорасининг: <input type="checkbox"/> вилоят бошқармаси <input type="checkbox"/> туман (шаҳар) бўлими Кенгашлар: <input type="checkbox"/> Вилоят халқ депутатлар кенгаши <input type="checkbox"/> туман (шаҳар) халқ депутатлар кенгаши <input type="checkbox"/> МФЙ Жамоат ташкилотининг: <input type="checkbox"/> вилоят бўлинмаси <input type="checkbox"/> туман (шаҳар) бўлинмаси <input type="checkbox"/> тадбиркорлик субъекти <input type="checkbox"/> ННТ <input type="checkbox"/> ОАВ ва блогерлар <input type="checkbox"/> бошқа тоифадаги ташкилотлар	
<b>A4</b>	Лавозимингиз (фақат битта жавобни белгилаш мумкин):	
	Мутахассис, етакчи / бош мутахассис (ёки шунга ўхшаш тоифадаги хизматчи)	1
	Котибият/бўлим/сектор/гуруҳ мудир (бошлиғи, ўринбосари)	2
	Раҳбар/раҳбар биринчи ўринбосари/ раҳбар ўринбосари / раис / раис ўринбосари	3
	Депутат	4
	Тадбиркор	5
	Журналист, блогер	6
	Бошқа (зарур ҳолда ёзинг):	7
<b>В. ҲОКИМЛИК ФАОЛИЯТИ НАТИЖАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ</b>		
<b>B1</b>	Сизнингча, вазирлик ва республика идораларнинг туман (шаҳар) бўлимлари ҳамда туман (шаҳар) ҳокимлик фаолияти аниқ мезонлар асосида баҳоланадими? <input type="checkbox"/> ҳа <input type="checkbox"/> йўқ <input type="checkbox"/> билмайман	
<b>B2</b>	Сизнинг фикрингизча, вазирлик ва республика идораларнинг туман (шаҳар) бўлимлари ҳамда туман (шаҳар) ҳокимлик фаолияти натижадорлигини баҳолашда қуйидаги қайси мезонлардан фойдаланиш лозим? (ҳар бир қуйидаги мезоннинг устуворлиги даражасига кўра 0 (энг паст) баллдан дан 10 (энг юқори) баллгача баҳоланг)	
	Расмий статистика кўрсаткичлари (масалан, жон бошига ялпи ҳудудий маҳсулот ва бошқалар)	
	Бирлашган Миллатлар Ташкилоти барқарор ривожланиш мақсадларига эришиш индикаторлари, чунки Ўзбекистон ушбу мақсадларни бажариш мажбуриятини олди	
	Аҳоли ва тадбиркорлар мурожаатлари ва уларнинг қондирилиши даражаси	
	Нодавлат ташкилот томонидан ўтказиладиган ижтимоий сўровномалар натижалари	
	ОАВ, интернет сайтларида (блогерлар томонидан) эълон қилинаётган баҳолар	
	Республика/вилоят раҳбарлари баҳолари	
	Ҳокимликлар/идоралар қошидаги жамоатчилик кенгашлари баҳолари	
	Маҳаллий халқ депутатлари кенгашлари баҳолари	
	Маҳаллий давлат бошқаруви органларининг рейтинглари	
	Жавоб беришга қийналаман	

	Агар бошқа мезон ҳақида фикрингиз бўлса ёзинг ва устуворлигини белгиланг:	
<b>В3</b>	<b>Нима деб ўйлайсиз, туман/шаҳар ҳокимлигининг фаолияти натижадорлигини баҳолашда қуйидаги қайси мезонларни қамраб олиш керак? (ҳар бир соҳа аҳамиятлилиги даражасига кўра 0 (энг паст) баллдан дан 10 (энг юқори) баллгача баҳоланг)</b>	
	Бозор инфратузилмасини ривожлантириш, ишлаб чиқариш қувватларини ошириш	
	Ижтимоий соҳани ривожлантириш, камбағаллик ва ишсизликни камайтириш	
	Инновациялар ва инсон капиталини ривожлантириш орқали унумдорликни ошириш	
	Тадбиркорлик, инвестиция муҳитини яхшилаш/хусусий мулк дахлсизлигини таъминлаш	
	Экологик муҳитни яхшилаш	
	Жавоб беришга қийналаман	
	Агар бошқа мезон ҳақида фикрингиз бўлса ёзинг ва аҳамиятлилигини белгиланг:	
<b>В4</b>	<b>Туман (шаҳар) ҳокимлик фаолияти самарадорлигини янада ошириш учун, Сизнинг фикрингизча қайси омилга кўпроқ эътибор бериш керак? (ҳар бир омилни аҳамиятлилиги даражасига кўра 0 (энг паст) баллдан дан 10 (энг юқори) баллгача баҳоланг. Агар муайян омил аҳамиятлилигини баҳолай олмасангиз, у ҳолда тегишли катакни бахосиз қолдириб кетинг)</b>	
	Ҳокимлик тасарруфидаги маҳаллий бюджет кенгайтирилиши (яъни айрим солиқ ва тушумларнинг республика бюджетига эмас, балки маҳаллий бюджетга йўналтирилиши ҳисобига)	
	Худудда давлат бошқаруви ва тегишли соҳалар бўйича юқори малакали кадрлар етишмаслиги масаласини ҳал этиш	
	Ҳокимликка штат жадвалини ва ходимлар штатлар сонини белгиланган вазифалардан ва имкониятлардан келиб чиққан ҳолда маълум даражада ўзгартириш ваколатини бериш – бу иш юкламасини оптималлаштириш ва ихтисослашувини чуқурлаштириш имконини беради	
	Ҳокимлик қошида илмий-таҳлилий (ақлий) марказ очиб, узоқ муддатли стратегик режалаштириш тизимини йўлга қўйиш	
	Ҳокимликка қўшимча ваколатлар берилиши (жумладан, юқори инстанция рухсатини кутиб ўтирмай маълум ижтимоий ва жисмоний инфраструктура объектларини мустақил барпо этиш)	
	Ҳокимликда халқаро алоқалар бўлинмаси очилиши ва унинг инвестор жалб қилишда ёки тажриба алмашишда тўғридан-тўғри халқаро алоқалар ўрнатиши	
	Маҳаллий бошқарув органларида ва вазирликлар ҳамда республика идораларининг туман бўлимларида коррупцияни йўқотиш	
	Маҳаллий депутатлар кенгаши раислигига туманда фаол бўлган фуқаролардан бири (ҳокимдан ташқари) сайланиши ва ҳокимнинг туман депутатлари кенгаши олдида ҳисобот бериши тизимини жорий этиш; аҳоли, маҳаллий кенгаш депутатлари, жамоат ташкилотлари, оммавий ахборот воситаларининг ҳокимликдаги муҳим қарорларининг қабул қилинишида ўз танқидий ёндашувлари билан иштирок этиши; туман/шаҳар ривожлантириш тегишли дастурлари ишлаб чиқиш ва ижро этишга кенг жамоатчиликни иштирокини таъминлаш	
	Ҳокимликда кадрлар бошқаруви (кадрлар заҳирасини тузиш, танлаш, баҳолаш, рағбатлантириш, малакасини ошириш, корпоратив ташкилий маданиятни - муҳитни яхшилаш, бир жамоа бўлиб ишлаш кайфиятини шакллантириш) билан шуғулланадиган алоҳида ихтисослашган бўлинма очиб	
	Ходимларнинг иш жойида моддий-техник таъминотни (АКТ, интернет алоқаси) яхшилаш	
	Ҳокимликнинг қуйи поғонада ишлаётган ходимларида ташаббускорликни ривожлантириш ва уларнинг ҳокимлик раҳбарлари қарорларида иштирокини кучайтириш	
	Ҳокимликнинг айрим функцияларини хусусий секторга бериш (масалан, ҳокимликда чиқиндиларни йиғиш, саралаш ва қайта ишлашни, стратегик режа тузишга консалтинг фирмасини жалб этиш ва ҳақозо.)	
	Республика вазирлик ва идораларини тўлиқ ҳокимликка бўйсундириш (бюджет ва ваколати билан бирга) ва ҳокимлик тўлиқ ҳудуд учун жавобгар бўлиши керак – тўлиқ децентрализация	
	Ҳокимликда функция жуда кўп, улар фақат айрим соҳалар учунгина жавобгар бўлишлари керак, барча асосий соҳалар ривожини учун тегишли вазирлик ва идоралар жавоб бериши лозим – функционал жавобгарлик	
	Бошқа (бошқа омил ҳақида фикрингиз бўлса ёзинг ва аҳамиятлилиги даражасини баҳоланг):	
	<b>С. КАДРЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ (ЎҚИТИШ)</b>	
<b>С1</b>	<b>Қачон давлат / маҳаллий / жамоат бошқаруви курсларида малака оширдингиз ёки Давлат бошқаруви академиясида ёки унинг филиалида ўқидингиз (битта жавобни танлайсиз)?</b>	
	Яқинда, 2020 йилда	1

	2019 йилда	2
	2018 йилда	3
	2017 йилда	4
	2017 йилдан олдин (қайси йилдалигини ёзинг):	5
	Ҳали бу соҳада малака оширмадим ёки ўқимадим, лекин малака ошириш ёки ўқишни мақсад қилиб қўйдим	6
	жавоб беришга қийналаман	7
<b>C2</b>	<b>Вилоят ва туман (шаҳар) ҳокимликлари фаолияти самарадорлигини янада ошириш учун, Сизнинг фикрингизча қайси соҳа / фан бўйича малака оширишга эҳтиёж бор? (ҳар бир соҳа / фанни янада чуқур ўрганиш жиҳатдан эҳтиёж даражасига кўра 0 баллдан дан 10 баллгача баҳоланг; агар жавоб беришга қийналсангиз, катакни бўш қолдиринг)</b>	
	Маҳаллий давлат ташкилоти бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент (тамойиллар, усуллар ва моделлар)	
	Маҳаллий давлат ташкилотларида молияни бошқариш (жамоатчилик иштироки асосида)	
	Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини (кадрларни) бошқариш	
	Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш (иқтисодиёт ривожланиши, шу жумладан, шаҳарсозлик, бозор ва ижтимоий инфратузилма объектлари қурилишини режалаштириш) ва уларда аҳоли иштирокини таъминлаш	
	Лойиҳаларни бошқариш (инвестицион, инфратузилмавий, ижтимоий ва бошқалар)	
	Давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш	
	Вақт ва амалларни бошқариш (йўл харитасини тузиш, муддат ва масъулларни белгилаш, молиялаштириш манбаларини аниқлаш, ишни тақсимлаш ва бошқалар)	
	Ижтимоий соҳа (меҳнат, таълим, соғлиқни сақлаш, маданият, спорт, санъат, ижтимоий инфратузилма) иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат (камбағалликни камайтириш, ёшлар ва аёлларни иш билан таъминлаш ва бошқалар)	
	Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати (қишлоқ хўжалик иқтисодиёти ва давлат қишлоқ хўжалиги сиёсати, ёки саноат иқтисодиёти ва давлат саноат сиёсати)	
	Ташкилот ва бошқарув психологияси ҳамда лидерлик (етақчилик)	
	Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик иштироки ва назорати	
	Бошқа (бошқа соҳа/фан бўйича малака ошириш эҳтиёжи бўлса ёзинг):	
	<b>D. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ ОРГАНИ ФАОЛИЯТИДА ЖАМОАТЧИЛИК ИШТИРОКИ</b>	
<b>D1</b>	<b>Нима деб ўйлайсиз, маҳаллий ҳокимликларда қабул қилинаётган қарорлар етарли равишда жамоатчилик вакиллари билан муҳокама қилинаёпти деб ўйлайсизми?</b>	
	Ҳа	1
	Йўқ	2
	Билмайман	3
<b>D2</b>	<b>Маҳаллий ҳокимликларга жамоатчилик вакиллари жалб қилиш қандай фойда беради деб ўйлайсиз? (бир нечта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Бу - ташқаридан эксперт фикрларини йиғишга, аҳолига яқин бўлишга ва бундан ташқари турли хил коррупцион ва бошқа номақбул ҳолатларнинг олдини олишга хизмат қилади	1
	Фойдаси йўқ, қоғозбозлик ва мажлисбозлик ташкилот фаолиятини секинлаштиради	2
	Агар бошқа фикрингиз бўлса ёзинг:	3
<b>D3</b>	<b>Нима деб ўйлайсиз, маҳаллий ҳокимликда жамоатчилик билан алоқалар ва жамоатчилик назорати қандай шаклларда ташкил этилган? (бир нечта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Жамоатчиликнинг ташкилот мажлисларида иштирок этишини таъминлашга қаратилган махсус регламенти қабул қилинган ва жорий қилинган	1
	Муҳим масалалар юзасидан жамоатчилик ўртасида сўровлар ва бошқа жамоатчилик фикри ўрганишлари ўтказилади	2
	Муҳим масалалар юзасидан қарорлар жамоатчилик вакиллари бўлмиш Халқ депутатлари Кенгашларига тасдиғига киритилади	3
	Ҳокимият фаолияти тўғрисида маълумот ОАВ (ҳудуд газетаси, ТВ, радио, Интернет) орқали мунтазам эълон қилиб борилади	4
	Ташкилот раҳбар кадрларининг аҳоли билан мунтазам учрашувлари ва қабуллари мунтазам ташкил этиб борилади	5
	Муҳим қарорлар лойиҳалари қабул қилинишидан олдин жамоатчилик эътиборига ҳавола этилади ва лойиҳалар тушган таклифлар асосида қайта ишланади	6
	Жавоб беришга қийналаман	7

	Агар бошқа фикрингиз бўлса ёзинг:	8
<b>D4</b>	<b>Сиз ишлаётган ҳудудда ҳокимлик ҳузурида жамоатчилик кенгаши борми? (фақат битта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Йўқ, эшитмаганман	1
	Бор, аммо фаолияти билан таниш эмасман	2
	Бор, бир неча бор тadbирларида иштирок этганман	3
	Бор, яқиндан ҳамкорлик қилиб келаман	4
<b>D5</b>	<b>Сизнингча, туман ҳокимлиги ҳузурида жамоатчилик кенгаши тузиш қанчалик фойдали бўл(ар)ди? (фақат битта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Аслини олганда, Жамоатчилик кенгаши Халқ депутатлари туман Кенгаши билан деярли бир хил функцияни бажаради. Шунинг учун бунга ҳожат йўқ деб ҳисоблайман.	1
	Жамоатчилик кенгаши маслаҳат органи сифатида зарур. Халқ депутатлари туман кенгаши давлат ҳокимияти органи ва ўз ваколати доирасида қарорлар қабул қилади. Менимча, иккала ташкилот ҳам зарур.	2
	Жавоб беришга қийналаман	3
	<b>Е. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ ТИЗИМИДА МЕНЕЖМЕНТ ДИҚҚАТ: УШБУ ҚИСМДАГИ САВОЛЛАРГА ФАҚАТГИНА ВАЗИРЛИК ВА РЕСПУБЛИКА ИДОРАЛАРНИНГ ВИЛОЯТ БОШҚАРМАЛАРИ ВА ТУМАН (ШАҲАР) БЎЛИМЛАРИ ҲАМДА ВИЛОЯТ, ТУМАН (ШАҲАР) ҲОКИМЛИКЛАРИ РАҲБАР ВА ХОДИМЛАРИ ЖАВОБ БЕРИШАДИ (ҚОЛГАН ТАШКИЛОТЛАР ЖАВОБ БЕРИШЛАРИ ШАРТ ЭМАС)</b>	
<b>E.1</b>	<b>Ишга қабул қилинганингизда иш берувчингиз қуйидаги кадрни танлашнинг қайси усулларидан фойдаланди? (бир нечта жавобни белгилаш мумкин)</b>	
	Объективка, диплом ва ҳақозо ҳужжатлар ўрганилди	1
	Танлов комиссияси билан баёнлаштирилган суҳбат ўтказилди	2
	Раҳбар билан оғзаки суҳбат ўтказилди	3
	Иш жойида қисқа (ярим ёки бир соатли) синов ўтказилди: масалан, компьютер ёрдами билан топшириқни бажариш текширилди	4
	Касбий билимни текшириш бўйича тест ўтказилди	5
	Психологик ва ижтимоий кўникмаларни текшириш тести ўтказилди	6
	Мантиқий фикрлаш тести ўтказилди	7
	Тавсия билан ишга олиндим	8
	Билмайман/жавоб беришга қийналаман	9
<b>E2</b>	<b>Сизнинг иш юкламангиз қай даражада? (фақат битта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Жуда юқори, доимо дам олиш кунлари ва соат 18.00 дан кейин ҳам ишлайман	1
	Юқори, гоҳида дам олиш кунлари ва соат 18.00 дан кейин ҳам ишлайман	2
	Меъёрида, соат 18.00 гача ишларни битираман ва уйга қайтаман	3
	Билмайман/жавоб беришга қийналаман	4
<b>E3</b>	<b>Иш жойингизда расмий мажбуриятларингиздан ташқари ортиқча ишларни ҳам бажарасизми? (фақат битта жавобни белгилаш мумкин):</b>	
	Ҳа, ҳар доим	1
	Ҳа, кўп ҳолларда	2
	Ҳа, гоҳида	3
	Йўқ, бажармайман	4
	жавоб беришга қийналаман	5
<b>E4</b>	<b>Лавозимингиз сўнги 2 йил ичида ўсдими? (битта жавобни танлайсиз)</b>	
	Ҳа	1
	Йўқ	2
	жавоб беришга қийналаман	3
<b>E5</b>	<b>Инглиз тилини қай даражада биласиз? (битта жавобни танлайсиз)</b>	
	Яхши (бемалол хатосиз гаплаша, ўқий ва ёза оламан)	1
	Ўртача (хатолар билан гаплаша, ўқий ва ёза оламан)	2
	Паст даражада	3
	Билмайман, лекин ўрганишман / ёки ўрганмоқчиман	4

## 2-ИЛОВА. НАМУНАВИЙ ТАНЛАНМА ҲАЖМИ (ВИЛОЯТ ВА ТУМАН КЕСИМИДА)

	Ташкилот номи	Сўровнома ўтказиладиган мутахассис (респондент) лавозими	Жами респондентлар сони
1.	<b>Вилоят ҳокимлиги</b>	1 Ҳоким ва унинг ўринбосарлари	8
		2 Котибиятлар мудирлари	7
		3 Котибиятлар мутахассислари	8
		4 Гуруҳлар раҳбарлари ва мутахассислари	5
		5 Бошқалар	2
		<b>Жами</b>	<b>30</b>
2.	<b>Маҳаллий кенгашлар</b>	1 Вилоят маҳаллий кенгаш депутатлари	5
		2 Туман маҳаллий кенгаш депутатлари	5
		<b>Жами</b>	<b>10</b>
3.	<b>Вилоят ташкилотлари</b>	1 Иқтисодиёт ва саноат бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	5
		2 Инвестициялар ва ташқи савдо бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	5
		3 Бандлик ва меҳнат муносабатлари бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	5
		4 Молия бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	3
		5 Солиқ бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	3
		<b>Жами</b>	<b>21</b>
4.	<b>Туман ҳокимлиги</b>	1 Ҳоким ва унинг ўринбосарлари	6
		2 Бош мутахассислар	5
		3 Гуруҳлар раҳбарлари ва мутахассислари	2
		4 Бошқалар	4
		<b>Жами</b>	<b>17</b>
5.	<b>Туман ташкилотлари</b>	1 Иқтисодиёт ва саноат бўлими бошлиғи ва мутахассислари	2
		2 Инвестициялар ва ташқи савдо бўлими бошлиғи ва мутахассислари	2
		3 Бандликка қўмаклашиш маркази бошлиғи ва мутахассислари	2
		4 Молия бўлими бошлиғи ва мутахассислари	1
		5 Солиқ инспекцияси бошлиғи ва мутахассислари	1
		<b>Жами</b>	<b>8</b>
6.	<b>Бошқалар</b>	1 ОАВ ходимлари	5
		2 Блогерлар	5
		3 МФЙ раислари ва ходимлари	10
		4 Аҳоли/экспертлар	10
		5 Тадбиркорлар	10
		6 Жамоат ташкилоти раҳбари/мутахассиси	4
		<b>Жами</b>	<b>44</b>
<b>Жами</b>			<b>130<sup>1</sup></b>

<sup>1</sup> Олтига ҳудуд учун режалаштирилган танланма ҳажми 780 кишига тенг.

### 3-ИЛОВА. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ МАЪМУРИЙ-БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИНИНГ БОШҚАРУВ СОҲАСИДА МАЛАКАСИ ОШИРИЛГАНЛИГИ ТЎҒРИСИДАГИ МАЪЛУМОТ

Савол	Жавоб вариантлари	Ўлчов бирлиги	Ташкилот тури				Жами
			вилоят ҳокимлиги	туман/ шаҳар ҳокимлиги	вазирлик/ идора вилоят бошқармаси	вазирлик/ идора туман/шаҳар бўлими	
Қачон малака оширдингиз ёки Давлат бошқаруви академиясида/ филиалида ўқидингиз?	Яқинда, 2020 йилда	киши	9	2	21	1	33
		фоиз	3,4	0,8	8,0	0,4	12,6
	2019 йилда	киши	6	13	22	21	62
		фоиз	2,3	5,0	8,4	8,0	23,7
	2018 йилда	киши	2	2	6	2	12
		фоиз	0,8	0,8	2,3	0,8	4,6
	2017 йилда	киши	3	2	4	1	10
		фоиз	1,1	0,8	1,5	0,4	3,8
	2017 йилдан олдин	киши	5	0	8	1	14
		фоиз	1,9	0,0	3,1	0,4	5,3
	Ҳали бу соҳада малака оширмадим ёки ўқимадим	киши	35	17	50	14	116
		фоиз	13,4	6,5	19,1	5,3	44,3
	Жавоб беришга қийналаман	киши	4	5	4	2	15
		фоиз	1,5	1,9	1,5	0,8	5,7
<b>Жами</b>	<b>киши</b>	<b>64</b>	<b>41</b>	<b>115</b>	<b>42</b>	<b>262</b>	
	<b>фоиз</b>	<b>24,4</b>	<b>15,6</b>	<b>43,9</b>	<b>16,0</b>	<b>100,0</b>	

Изоҳ: Танланма ўрганиш натижасида шакллантирилган, 2020 йил 25 март ҳолатига.

## 4-ИЛОВА. ЎҚУВ ФАНЛАРИГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖ ДАРАЖАЛАРИНИНГ ЖУФТЛИ КОРРЕЛЯЦИЯЛАРИ

	Маҳаллий давлат бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент	Маҳаллий давлат ташкилотларида молияни бошқариш	Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини бошқариш	Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш	Лойиҳаларни бошқариш	Давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш	Вақт ва амалларни бошқариш	Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат	Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати	Ташкилот ва бошқарув психологияси ҳамда лидерлик	Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик иштироки ва назорати
Маҳаллий давлат бошқаруви тизимида натижага қаратилган замонавий менежмент	1,000	0,668	0,514	0,495	0,539	0,388	0,391	0,499	0,457	0,465	0,524
Маҳаллий давлат ташкилотларида молияни бошқариш	0,668	1,000	0,607	0,602	0,558	0,395	0,420	0,428	0,414	0,476	0,595
Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини бошқариш	0,514	0,607	1,000	0,571	0,514	0,501	0,412	0,455	0,416	0,456	0,424
Маҳаллий ҳудуд ривожланишини стратегик режалаштириш	0,495	0,602	0,571	1,000	0,651	0,477	0,418	0,489	0,483	0,467	0,484
Лойиҳаларни бошқариш	0,539	0,558	0,514	0,651	1,000	0,543	0,424	0,530	0,504	0,549	0,479
Давлат-хусусий шерикчилигини ривожлантириш	0,388	0,395	0,501	0,477	0,543	1,000	0,473	0,451	0,408	0,394	0,355
Вақт ва амалларни бошқариш	0,391	0,420	0,412	0,418	0,424	0,473	1,000	0,389	0,373	0,441	0,428
Ижтимоий соҳа иқтисодиёти ва ижтимоий сиёсат	0,499	0,428	0,455	0,489	0,530	0,451	0,389	1,000	0,545	0,499	0,441
Тармоқлар иқтисодиёти ва давлат тармоқ сиёсати	0,457	0,414	0,416	0,483	0,504	0,408	0,373	0,545	1,000	0,551	0,416



Ташкилот ва бошқарув психологияси ҳамда лидерлик	0,465	0,476	0,456	0,467	0,549	0,394	0,441	0,499	0,551	1,000	0,527
Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик иштироки ва назорати	0,524	0,595	0,424	0,484	0,479	0,355	0,428	0,441	0,416	0,527	1,000

## 5-ИЛОВА. “ЗАМОНАВИЙ МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ” МУТАХАССИСЛИГИ БЎЙИЧА ҚИСҚА МУДДАТЛИ ТРЕНИНГ ТИНГЛОВЧИЛАРИНИНГ НАМУНАВИЙ КОНТИНГЕНТИ (ТАВСИЯ СИФАТИДА)

Ташкилот номи	Тренингга таклиф қилинадиган мутахассислар	Жами тингловчилар сони
1. <b>Вилоят ҳокимлиги</b>	1 Ҳоким ва унинг ўринбосарлари	8
	2 Котибиятлар мудирлари	7
	3 Котибиятлар мутахассислари	8
	4 Гуруҳлар раҳбарлари ва мутахассислари	5
	5 Бошқалар	2
	<b>Жами</b>	<b>30</b>
2. <b>Маҳаллий кенгашлар</b>	1 Вилоят маҳаллий кенгаш депутатлари	5
	2 Туман маҳаллий кенгаш депутатлари	5
	<b>Жами</b>	<b>10</b>
3. <b>Вазирлик ва идораларнинг вилоят бўлинмалари</b>	1 Иқтисодиёт ва саноат бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	10
	2 Инвестициялар ва ташқи савдо бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	10
	3 Бандлик ва меҳнат муносабатлари бош бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	10
	4 Молия бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	6
	5 Солиқ бошқармаси бошлиғи, ўринбосарлари ва мутахассислари	6
	<b>Жами</b>	<b>42</b>
4. <b>Туман /шаҳар ҳокимликлари</b>	1 Ҳоким ва унинг ўринбосарлари	12
	2 Бош мутахассислар	10
	3 Гуруҳлар раҳбарлари ва мутахассислари	4
	4 Бошқалар	8
	<b>Жами</b>	<b>34</b>
5. <b>Вазирлик ва идораларнинг туман / шаҳар бўлинмалари</b>	1 Иқтисодиёт ва саноат бўлими бошлиғи ва мутахассислари	4
	2 Инвестициялар ва ташқи савдо бўлими бошлиғи ва мутахассислари	4
	3 Бандликка кўмаклашиш маркази бошлиғи ва мутахассислари	4
	4 Молия бўлими бошлиғи ва мутахассислари	2
	5 Солиқ инспекцияси бошлиғи мутахассислари	2
	<b>Жами</b>	<b>16</b>
<b>Жами</b>	<b>140</b>	

## 6-ИЛОВА. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ БЎЙИЧА УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР ВА АМАЛИЙ ҚЎЛЛАНМАЛАР ИШЛАБ ЧИҚИШ БЎЙИЧА ЧОРА-ТАДБИРЛАР РЕЖАСИ

Т/р	Чора-тадбирлар	Кутилаётган натижа	Масъуллар
<b>1. Замонавий маҳаллий бошқарув соҳасида раҳбарларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва тегишли ўқув-услубий таъминотни такомиллаштириш бўйича тавсияларни ишлаб чиқиш</b>			
1.1	<p>Маҳаллий бошқарув соҳасида услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ишлаб чиқишда концептуал ёндашувларни ва хорижий тажрибани ўрганиш (ЕИ ва МДХ айрим мамлакатлари тажрибаси мисолида).</p> <p>Танланма асосида сўров ўтказиш (танланма объекти, бирликлари, таркиби ва ҳажмини аниқлаш, анкета ишлаб чиқиш, маълумотларни йиғиш ва маълумот базасига киритиш).</p> <p>Маҳаллий бошқарув соҳасида раҳбарлар билим ва кўникмаларини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш.</p> <p>Маҳаллий бошқарув соҳасида менежмент самарадорлигини малака ошириш ва қайта ўқитиш орқали ошириш бўйича тегишли амалий тавсияларни ишлаб чиқиш (услубий кўрсатмалар ва қўлланмаларни ҳамда раҳбарлар билим ва кўникмаларини оширишга йўналтирилган чора-тадбирлар режаси, ўқув режалар ва ўқув-услубий қўлланмаларни ишлаб чиқиш бўйича кўрсатмалар)</p>	<p>«Замонавий маҳаллий бошқарув соҳасида раҳбарларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва тегишли ўқув-услубий таъминотни такомиллаштириш» мавзусида таҳлилий ҳисоботни тайёрлаш</p>	<p>Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси томонидан амалга оширилди.</p>
<b>2. Замонавий маҳаллий бошқарув органлари раҳбарлари билим ва кўникмаларини оширишга қаратилган ўқув-услубий материалларни ишлаб чиқиш</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Маҳаллий бошқарув органларида натижага қаратилган менежмент”;</li> <li>2. “Маҳаллий ривожланишни стратегик режалаштириш”;</li> <li>3. “Маҳаллий ижтимоий сиёсат”;</li> <li>4. “Маҳаллий иқтисодий сиёсат”;</li> <li>5. “Маҳаллий бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш”;</li> <li>6. “Маҳаллий бошқарув тизимида ташкилий хулқ ва маданият”;</li> <li>7. “Маҳаллий бошқарувда жамоатчилик назорати”;</li> </ol>	<p>Ҳар бир фан бўйича ўқув модул папкаси (синопсис, силлабус, ўқув қўлланмаси – у ўз ичида маърузалар матни, маъруза слайдлари, саволлар, тестлар, кейсларни қамраб олади) ишлаб чиқилади: жами 10 та.</p> <p>Ҳар бир ўқув қўлланма камида 250 нусхада нашр қилинади ҳамда ДБА ва унинг филиаллари кутубхоналарига, шунингдек маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларига етказилади.</p>	<p>Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси экспертлари.</p> <p>ДБА, вазирлик ва идоралар, маҳаллий бошқарув органлари, университетлар ва илмий марказлар.</p>

<p>8. Маҳаллий молияни бошқариш (жамоатчилик иштирокида);</p> <p>9. “Маҳаллий лойиҳаларни бошқариш”;</p> <p>10. “Жойларда маъмурий процедуралар ва давлат хизматлари”.</p>		
<p><b>3. Маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг замонавий маҳаллий бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш</b></p>		
<p>1. Икки ҳафталик «Замонавий маҳаллий бошқарув» тренинги ўқув режасини ишлаб чиқиш.</p> <p>2. “Замонавий маҳаллий бошқарув” тренинги тингловчилари контингентини шакллантириш (бешта вилоят кесимида).</p> <p>3. Ҳамкор/экспериментал ҳудудларда икки ҳафталик «Замонавий маҳаллий бошқарув» тренингини ташкил қилиш</p>	<p>Икки ҳафталик «Замонавий маҳаллий бошқарув» тренинги ўқув режаси ДБА ва унинг филиалларида жорий этилиши мумкин.</p> <p>Ҳар бир вилоят бўйича тахминан 140 киши икки ҳафталик «Замонавий маҳаллий бошқарув» тренингида қатнашади.</p>	<p>Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги, БМТ Тараққиёт Дастури ва Европа Иттифоқининг “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳаси экспертлари.</p> <p>ДБА, вазирлик ва идоралар, маҳаллий бошқарув органлари, университетлар ва илмий марказлар.</p>

## 7-ИЛОВА. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ КАФЕДРА МУДИРИ, И.Ф.Д., ПРОФ. ДИЛФУЗА РАҲИМОВА ТАҚРИЗИ

Ушбу таҳлилий ҳисобот уч бобдан иборат бўлиб, эксперт маҳаллий бошқарув соҳасида услубий кўрсатмалар, қўлланмаларни ишлаб чиқишнинг концептуал жиҳатлари ва хорижий тажрибаси, маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг билим, кўникмаларини оширишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг замонавий маҳаллий бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантиришнинг ўқув режаси ва ўқув-услубий таъминотини такомиллаштиришга эътиборини қаратган. Олиб борилган тадқиқотлар ва илмий асосланган фикрлар асосида бугунги маҳаллий бошқарув органлари раҳбарларининг малакасини оширишга эҳтиёж борлиги ва маълум фанлар бўйича алоҳида семинар-тренинглار ўтказилиши мақсадга мувофиқлиги тўғри асосланган. Буни биз Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида ўтказилган малака ошириш курсларини якуни бўйича исботини кўрганимизни маълум қиламиз. Жумладан, ДБАда қуйидаги йўналишларда семинар-тренинглар ташкил этилди:

- “Ҳудудларда бюджет харажатларининг самарали ижросини таъминлаш”;
- “Ҳудудларда тадбиркорликни ривожлантиришда тижорат банкларининг имтиёзли кредитлари ва халқаро молия-кредит институтларининг кредит линияларидан фойдаланиш”;
- “Ҳудудларда бўш турган бинолардан самарали фойдаланишни йўлга қўйиш”;
- “Ўзбекистон Республикасида меҳнат бозорини ва иш ўрнини легаллаштиришнинг хуфёна иқтисодиётга қарши курашишдаги аҳамияти”;
- “Тадбиркорлик субъектларини давлат рўйхатидан ўтказиш, фаолиятини тўхтатишда назорат органлари билан маълумотлар алмашилишини янги босқичга кўтариш”;
- “Давлат харидлари соҳасини давлат томонидан тартибга солиш”;
- “Хуфёна даромадларни легаллаштириш: тузилиш, босқичлари, назорат қилиш ва олдини олиш чоралари”.

Юқоридаги мавзуларни ҳисобга олган ҳолда ҳисоботда билдирилган фикрларни маъқуллаган ҳолда берилаётган мавзуларни таҳрирлаш ва ўзгаришларни киритиш лозим деб ҳисоблайман.

- “Маҳаллий бошқарув органларида натижага қаратилган менежмент” ўрнига “Маҳаллий салоҳиятни ривожлантиришда натижага йўналтирилган бошқарув” йўналиши;
- “Маҳаллий иқтисодий сиёсат” ўрнига “Маҳаллий бошқарувда иқтисодий сиёсатнинг асослари” йўналиши;
- “Маҳаллий бошқарув тизимида ташкилий хулқ ва маданият” ўрнига “Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ташкилий феъл-атвор ва маданият” йўналиши;
- “Жойларда маъмурий процедуралар ва давлат хизматлари” ўрнига “Маҳаллий бошқарув ва маъмурий процедуралар” йўналиши;

- “Маҳаллий бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш” ўрнига “Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқариш” йўналишига ўзгартириш тавсия этилади.

Шунингдек, маҳаллий ижтимоий сиёсат юритилмайди, хориж мамлакатларида бўлиши мумкин, аммо Ўзбекистонда давлатнинг ягона ижтимоий сиёсати юритилди. Худудларда бу сиёсат амалга оширилади.

## 8-ИЛОВА. ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ЮРИДИК УНИВЕРСИТЕТИ ДОЦЕНТИ, ЮРИДИК ФАНЛАРИ ДОКТОРИ ЖЎРАБЕК НЕМАТОВ ТАҚРИЗИ

Бизнинг таълим тизимимиздаги асосий муаммо бу амалиётдан узоқдалигимиз, кўпроқ назарий жиҳатдан ёндошувимиздир. Шу масала докладда ҳам яққол сезилиб турибди. Шунга нафақат сўровномалар, балки бошқарувдаги амалиёт тўғрисида 1-2 та параграф қўшиб таҳлил қилинганда эди, ишнинг таъсирчанлиги, таклиф ва хулосаларингиз ҳам кучаяр эди.

Сиз келтириб ўтган ўқув фанлари Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида тингловчиларга ўтиб келинмоқда, лекин олинган билимлар амалиётга татбиқ этишда сезилгани йўқ. Чунки тингловчилар ўқишни тугатгандан сўнг, амалиётга борганда эскириб қолган қолиплар, тўғри деб ҳисобланган шаклларни ўзгартира олмайдилар. Шунинг учун ўша амалиётларни таҳлил қилиб, шулар асосида дарслар ташкил қилинса, мақсадга мувофиқ бўларди.

Агар янги ишчи шаҳар ва туманларга ўз фиклари ва тажрибаларисиз ишга борса, у ердаги ходимлар янги ходимга ўз амалиётларини сингдира бошлашади. Агарда янги ходим замонавий амалиёт, илғор тажрибани ўрганиб, уларни қўллаш учун қонун ёки қоида борлигини бошқаларга уқтира олса, юқоридаги эскирган қолипларни ўзгартириш мумкин ва янги амалиётни татбиқ этиш осон бўлади.

Шунинг учун ишда амалиёт таҳлилидан келиб чиқиб, таклифлар бериш муҳим. Масалан, Жиззах, Сирдарё ёки Сурхондарё вилоятларининг чекка, камроқ ривожланган туманларининг бошқарув соҳасида, молия, инсон ресурслари соҳасидаги амалиётлари қандай шаклланганлиги, кадрларни ишга олиш тартиби ва бошқа соҳалар бўйича амалиёти киритилса, ўқитиш услубида ҳам янгича ёндошув бўлади. Одатда турли курсларда Европа стандартлари бўйича тажрибалар келтирилади ва битирувчи 2 ҳафталик курсларни битиргандан сўнг ўз амалиёт жойига қайтганда бошқа дунёга тушгандай ҳис этади. Шунинг учун ўртадаги бўшлиқни тўлдириш зарур. Ҳаддан ташқари идеал тизим ҳақидаги назарияни ҳам, амалиётни ҳам келтириш мақсадга мувофиқ бўлмайди. Амалиётга реал тажрибадан келиб чиқиб татбиқ этиладиган этиладиган аниқ таклиф керак. Бунинг учун амалиёт компонентларини кучайтириш, уларни интерактив ҳолда таҳлилини ўтказиш, мисоллар келтириш битирувчилар учун ҳам бевосита фойдали бўлади. Олган билимларини жойларда татбиқ этишга имконият яратилади ва ижобий натижа беради. Бу эса бошқарув соҳасини яхшилашга олиб келади. Менинг асосий таклифим ман шундан иборат. Фақатгина саволномалар билан реал ҳолатни кўрсатишнинг имкони йўқ.

Молия соҳаси ҳам ҳокимликлар учун жуда муҳим. Битта туманда молияни бошқариш мисолида нима ишлар қилинаётганлиги, бюджет қандай шакллантириляётганлиги, қандай сарф қилинаётганлиги, тендерлар қандай ташкил этиляётганлиги, ким ютганлиги, қай ҳолда баҳоланаётганлиги, қанақа методикалар қўлланиляётганлиги борасида реал амалиётни кўрсатиш орқали уларни таҳлил қилиш керак.

Инсон ресурсларини бошқариш борасида кадрлар масалалари бўйича, ишга олиш тартиби, ходимларни рағбатлантириш механизмлари, мавжуд ўзгаришлар, ҳокимлар ўзгарганда ходимларга бўлган муносабатлар ва бошқа масалалар бўйича ўқув курсларда амалиётлар билан кўрсатиш зарур. Шундагина ишни аҳамияти ва фойдаси кўринади.