https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

A.N. Qolqanatov
O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti Toshkent, O‘zbekiston

MADANIYAT MARKAZLARI BOSHQARUVI UCHUN KADRLAR TAYYORLASH JARAYONI DEGRADATSIYA BOSQICHIDAMI?

Annotatsiya

MAQSAD: Maqolada madaniyat markazlari uchun rahbar kadrlar tayyorlash jarayonining tarixi qisman o‘rganilgan holda, joriy muammoli holati tahlil qilinadi. Kadrlar tayyorlash jarayoni degradatsiya bosqichida ekanligi ilmiy jihatdan asoslanib, istiqboli bo‘yicha yosh tadqiqotchi o‘z fikr-mulohazalarini soha olimlari e’tibori uchun ilgari suradi.

MATERIALLAR VA METODLAR: tadqiqot materiali sifatida O‘zbekistondagi madaniyat markazlari uchun rahbar kadrlar tayyorlovchi oliy ta’lim muassasalaridagi yo‘nalishlar faoliyati tahlil qilindi. Metodologik asos sifatida komparativ tahlil, san’atshunoslik tahlili, statistik ma’lumotlar va narrativ tahlil usullari qo‘llanildi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR: tahlil shuni ko‘rsatdiki, madaniyat markazlari boshqaruvi uchun kadrlar tayyorlash jarayoni avval ham degradatsiya bosqichida bo‘lgan. Hozirgi kunda ham bu jarayon yangi integratsiya jarayonidadir va bu soha taraqqiyotini biroz murakkablashtirmoqda. Tadqiqot natijalari madaniyat markazlari boshqaruvi uchun kadrlar tayyorlash jarayonini yanada chuqur o‘rganish va jarayonni optimizatsiya qilib, uni yangilangan model asosida rivojlantirish zarurligini ko‘rsatadi.

XULOSA: Madaniyat markazlari O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi tizimida o‘z o‘rniga ega. Shunday ekan, soha taraqqiyoti va aholiga madaniy xizmat ko‘rsatishda madaniyat markazlari faoliyatini qo‘llab-quvvatlanishi lozim. Bunda esa, rahbar kadrlar tayyorlash jarayonini degradatsiya bosqichidan olib chiqib, xalqaro madaniy faoliyatga yo‘naltirib, yangi model asosida rivojlantirish muhim vazifa hisoblanadi.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

Kalit so‘zlar: kadrlar tayyorlash, madaniyat markazlari, madaniyat va san’at sohasi menejmenti, degradatsiya bosqichi.

НАХОДИТСЯ ЛИ ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМИ ЦЕНТРАМИ НА СТАДИИ ДЕГРАДАЦИИ?

Аннотация

ЦЕЛЬ: В статье частично исследуется история подготовки руководящих кадров для культурных центров и анализируется текущее проблемное состояние данного процесса. Научно обосновывается, что процесс подготовки кадров находится на стадии деградации, а также молодым исследователем представлены собственные взгляды и предложения по перспективам, предназначенные для внимания специалистов в данной области.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ: Материалом исследования послужил анализ деятельности высших учебных заведений, готовящих управленческие кадры для учреждений культуры Узбекистана. Методологической основой исследования стали методы сравнительного анализа, искусствоведения, статистических данных и нарративного анализа.

ОБСУЖДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ: Анализ показал, что процесс подготовки кадров для управления учреждениями культуры ранее находился в стадии деградации. В настоящее время этот процесс также находится в стадии новой интеграции, что несколько затрудняет развитие сектора. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости более глубокого изучения процесса подготовки кадров для управления учреждениями культуры, его оптимизации и развития на основе обновленной модели.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: Культурные учреждения занимают свое место в системе Министерства культуры Республики Узбекистан. Поэтому деятельность учреждений культуры должна поддерживаться в развитии отрасли и предоставлении населению культурных услуг. В этой связи важной задачей является вывод процесса подготовки управленческих кадров из стадии деградации, переориентация его на международную культурную деятельность и развитие на основе новой модели.

Ключевые слова: подготовка кадров, культурные центры, менеджмент в сфере культуры и искусства, стадия деградации.

IS THE PROCESS OF TRAINING PERSONNEL FOR THE MANAGEMENT OF CULTURAL CENTERS IN A STAGE OF DEGRADATION?

Abstract

AIM. The article partially examines the history of training managerial personnel for cultural centers and analyzes the current problematic state of this process. It is scientifically substantiated that the personnel training process is at a stage of degradation, and a young researcher presents their reflections and perspectives on future development for the consideration of scholars in the field.

MATERIALS AND METHODS: The research material was the analysis of the activities of higher educational institutions that train management personnel for cultural centers in Uzbekistan. Comparative analysis, art history analysis, statistical data and narrative analysis methods were used as a methodological basis.

DISCUSSION AND RESULTS: The analysis showed that the process of training personnel for the management of cultural centers was previously in a stage of degradation. Currently, this process is also in the process of new integration, which somewhat complicates the development of the sector. The results of the

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

study indicate the need for a more in-depth study of the process of training personnel for the management of cultural centers, optimizing the process and developing it on the basis of an updated model.

CONCLUSION: Cultural centers have their place in the system of the Ministry of Culture of the Republic of Uzbekistan. Therefore, the activities of cultural centers should be supported in the development of the sector and the provision of cultural services to the population. In this regard, an important task is to bring the process of training management personnel out of the stage of degradation, redirect it to international cultural activities and develop it on the basis of a new model.

Keywords: personnel training, cultural centers, management in the field of culture and arts, stage of degradation.

Jamiyatimizdagi barcha sohalar vaqt o‘tishi bilan jamiyat talabiga qarab yomonlashgan, o‘zgargan yoki yo‘qolib ketgan. Har bir hodisaning taraqqiyoti bo‘lgani kabi inqirozu-tanazzuli mavjud. Tahminimcha, madaniyat markazlari uchun xodimlar va boshqaruvchi kadrlar tayyorlash jarayoni ham degradatsiya bosqichida ekanligi aniq. Lekin, ibtido intihodir, ayni vaqtda intiho balki sohaning yangilanish ibtidosi bo‘lishi mumkin. Shu o‘rinda qadimgi yunon faylasufi Mark Avreliy Antoninning bir afrorizmini alohida keltirib o‘tmoqchiman: “Hozir ro‘y berayotgan narsalar avval ham bo‘lib o‘tganini doimo yodingda tut.

Xuddi shu narsalar kelajakda ham qaytarilishi esingdan chiqmasin. Ular mangu qaytarilaveradi, faqat ijrochilar – odamlar o‘zgaradi, xolos. Hamma narsaning o‘tkinchiligini va butun moddiyat mangu harkatlanuvchi oqim ekanligini, shuningdek, yuz bergan va kelgusida ro‘y berajak barcha narsalar – minginchi almashinuv, mangu o‘zgarishlar zanjiri ekanligini unutmang!”[1].

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

Madaniyat markazlari tarixiga razm solsak, madaniyat markazi atamasining qayta-qayta o‘zgarganligi va davr islohotlariga moslashtirilganligiga guvoh bo‘lamiz. Bu orada ham yuqoridagi faylasuf fikri kabi faqat ijrochilar o‘zgargan, xolos. Markazlarga boshqaruvchi kadrlar tayyorlash va ishlayotgan rahbarlarning malakasini oshirish kun tartibidagi eng dolzarb masalalardan biri bo‘lib kelgan. Menimcha, madaniyat va san’at sohasi boshqaruvida aynan malakali kadrlar yetishmasligi sababli yaqin yillar ichida madaniyat siyosatida, madaniy faoliyat taraqqiyotida biz kutgan natijani bermasligi mumkin. Shu bilan birga, soha rivojining sekinlashuviga olib kelish ehtimoli g‘oyatda yuqori. Mamlakatimizda madaniyat sohasida rahbar kadrlar yetishmasligi dolzarb masalalardan biri bo‘lib kelgan. Sababi, hozirgi kunda boshqaruvchi mutaxasisslar tayyorlash degradatsiya bosqichida, afsuski.

Yaqin o‘n yilgacha shunday bo‘lib qoladi, ammo keyin “yangi avlod” ya’ni sun’iy intelekt avlodi, ma’lum muddat bu masalaga barham beradi. Bugungi kunda qabul qilinayotgan qaror va farmonlarning maqsadi ham sohadagi dolzarb muammolarni yumshatishdir. Biz Yangi O‘zbekistonning poydevorini quriyapmiz. Har bir quruv faqat ijtimoiy-iqtisodiy, ta’lim, sog‘liqni saqlash sohalari qatorida madaniy-ma’rifiy sohani ham qayta qurishni taqoza etadi. Bu faqat bizning yurtimizda emas, barcha rivojlangan davlatlar olida turgan muammo sanaladi.

Haqiqiy quvurlarni qurishda bo‘lgani kabi, madaniy faoliyat sohasidagi qayta qurish uchun ham tasodifiy odamlar emas, balki malakali, tayyorlangan mutaxassislar kerak. Bugun ular yetarlimi? Agar yo‘q bo‘lsa, ularni qayerdan topish mumkin? Hozir madaniyat sohasidagi kadrlar yetishmasligi keng miqyosli muammo sifatida sezilmayapti.

Davlat boshqaruvi akademiyasi yoki Moskva davlat universiteti iqtisod fakulteti bitiruvchisi, – deydi, Lixachev nomidagi Rossiya madaniy va madaniy meros ilmiy-tadqiqot instituti olimi D.S. Yermakeva, – davlat xizmatining kadrlar zaxirasiga kiritilib, madaniyat muassasasining rahbari lavozimiga ajoyib nomzod sifatida ko‘rilardi. Va bu har qanday muassasa bo‘lishi mumkin edi. 1990-yillarda

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

shu tariqa vazifaga tayinlash qaror tusiga aylandi. Rahbar iqtisod qonunlarini bilsa bo‘ldi, har qanday muzey yoki teatr daromad topishi kerak. Demak, boshqaradigan ijodiy muassasaning farqi yo‘q. Ammo vaqtlar o‘zgardi.

Endi aniq bo‘ldiki, madaniyat muassasasi rahbari lavozimida mashhur “samarali menejerlar” emas, balki o‘z sohasida mutaxassis bo‘lgan shaxs turishi kerak. Ideal holatda u rahbarlik qiladigan joyda o‘sgan kadr bo‘lishi lozim[2].

Rossiyalik olimlarning tadqiqot natijasidan ma’lumki, sohani ko‘r-ko‘rona boshqarish ma’lum muddat o‘tgandan keyin o‘z xulosasini amaliyotda yuzaga chiqaradi. Hozirgi kunda ham Rossiyada madaniyat va san’at muassasalari uchun rahbar kadrlar tayinlash muammo sifatida qaraladi. Bizda ham vaziyat xuddi shunday. Madaniyat markazi boshqaruviga mutaxassis emas, iqtisodiy bilimlarning o‘zi yetarli degan qarashlar kundan-kunga ahamiyatliroq bo‘lib qolmaqda. Bu yetmaganday, madaniyat markazlariga rahbar tayinlash jarayoni ham tizimli emas. Ko‘pchilik shahar va tumanlarimizda madaniyat markazi rahbari hududning kadrlar salohiyatidan kelib chiqqan holda amalga oshirilgan. Ayrim tumanlarimizda umuman boshqa sohaning odami madaniyat markaziga rahbarlik qiladi.

Go‘yoki madaniyat markaziga rahbar qilib qo‘yishga boshqa hech kim topilmagan. Savol tug‘iladi shuncha bitiruvchilar qayerga ketti yoki haqiqatan ham munosib kadrlar yo‘qmi? Bu kabi tushunmovchilik uyg‘otayotgan holatlar ko‘pincha juda oddiy tushuntiriladi. “Oylik oz bo‘lganiga yoshlar ishlamaydi”. Yokida badiiy rahbarlar masalasiga to‘xtalsak, ayrim viloyatlarda o‘ylamasdan shtatlar qisqartirilishi amalga oshirilgan. Natijada ishda qolgan xodimlar haddan tashqari ishlarni o‘z zimmasiga olishga majbur bo‘lgan. Albatta, buniyam vaqticha nuqtaiy nazardir deb qabul qilib turishdan boshqa ilojimiz yo‘q. Endi, sohaga professional xodimlarni tayyorlash ta’lim tizimi tarixiga qisqacha to‘xtalib o‘tamiz. SSSRda 1910-yillarda kutubxonachilar va ekskursovodlar kabi kadrlarni kurs asosida tayyorlashning birinchi tashkiliy ishlari amalga oshirilgan. Bu kadrlar tayyorlash tizimining rivojlanishidagi eng faol davr hisoblanadi. 1930-yillarda

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

madaniy-ma’rifiy ta’lim mustaqil soha sifatida shakllana boshlaydi. Birinchi to‘liq kutubxona yo‘nalishiga ega oliy ta’lim muassasalari ochiladi.

1960-yillarning o‘rtalari va 1970-yillarning boshlarida madaniy-ma’rifiy maktablar madaniy-ma’rifiy bilim yurtlariga aylantiriladi. 1964-yilda faoliyat ko‘rsatayotgan to‘rt kutubxona instituti madaniyat institutlariga aylantirilgan. Yangi madaniyat institutlari soni keskin oshib, to‘rt yil ichida (1967–1971-yillar) 7 ta madaniyat instituti qayta tashkil etilgan[3].

O‘zbekiston Respublikasida madaniyat markazlari uchun boshqaruvchi kadrlar tayyorlashda Toshkent davlat madaniyat instituti yetakchi davlat oliy ta’lim muassasasi bo‘lgan. Mazkur OTM davlat akkreditatsiyasidan o‘tgan va bitiruvchilarga ikki bosqichli oliy ma’lumot (bakalavriat va magistratura) bo‘yicha davlat diplomi berish huquqiga ega bo‘lgan. Institut 1974-yilda O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1973-yil 4-oktabrdagi qaroriga muvofiq tashkil etilgan. ToshDMIda madaniyat markazlari boshqaruviga oid va yaqin quyidagi yo‘nalishlar mavjud bo‘lgan. 5760100 – “Ijtimoiy ish (turli faoliyat sohalarida)”, 5810400 – “Kasbiy ta’lim”, 5810400 – “Ijtimoiy-madaniy faoliyat”, 5810500 – Xalq ijodiyoti yo‘nalishlari: “Xalq qo‘shiqlari va raqs ansambli tashkilotchisi”, “Vokal jamoasi tashkilotchisi”, “Ommaviy bayramlar rejissyori”, “Folklor-etnografiya jamoasi tashkilotchisi”, “Cholg‘u jamoalari tashkilotchisi” kabi vakalavr ta’lim yo‘nalishi shular jumlasidandir. Magistrlik mutaxassisliklaridan: 5A810503 – “Folklor-etnografiya jamoasi tashkilotchisi”, 5A810504 – “Xalq qo‘shiqlari, raqs va cholg‘u jamoalari rahbari”, 5A760101 – “Ijtimoiy ish”, 5A810502 – “Xalq teatri rahbariyati”, 5A810401 – “Madaniyatshunoslik”, 5A810404 – “Madaniyat sotsiologiyasi”, 5A810405 – “Ijtimoiy-madaniy faoliyat reklama”, 5A810407 – “Madaniy (ijtimoiy) antropologiya”[4] bo‘yicha magistrlar o‘qitilgan. Hoziri kunda bu yo‘nalish va ixtisosliklarni ko‘pchiligi yopilib ketgan. O‘zDSMIda bakalavr ta’lim yo‘nalishidan: 60212000 – “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish” (hozirda yopilgan), 60411200 – “Menejment (madaniyat va

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

san’at sohasi menejmenti)”, 60411200 – “Menejment: Ommaviy tadbirlar menejmenti” mavjud bo‘lsa, magistratura ixtisosligidan 70212001 – “Madaniyat va san’at sohasi menejmenti”, 70212002 – “Madaniyatshunoslik” ixtisosligi faoliyat olib bormoqda. Boshqa qisman yaqin yo‘nalish va ixtisosliklar ham bor. Ammo, asosiysi yuqorida qayd qilinganlar hisoblanadi.

Tez o‘zgarayotgan dunyo va mamlakatlarda ro‘y berayotgan islohotlar inson faoliyatining turli sohalarida o‘zgarishlarga, yangi kasblarning paydo bo‘lishiga va eskilarining yo‘qolib borishiga olib keldi. Shu munosabat bilan malakali mutaxassisni shakllantirish masalasini qayta ko‘rib chiqish zarurati tug‘ildi[5]. Madaniyat markazlari boshqaruvidagi ayrim yo‘nalishlar ham islohotlar natijasida yo‘qotishlarga uchragan va uchramoqda. Degradatsiya bosqichi vaqticha faol desak mubolag‘a aytgan bo‘lmaymiz. Hozirda O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti madaniyat markazlari uchun rahbar kadrlar tayyorlashda yetakchi oliy ta’lim muassasasidir. O‘zDSMI tarixida ham yo‘nalish va mutaxassislik tizimining rivojlanishi: yopilish, nomining o‘zgarttirilishi yoki ma’lum muddatdan keyin qayta ochilishi bo‘lgan. Masalan, yuqorida qayd etganimiz kabi “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish” yo‘nalishiga hozirda talabalar qabuli uch yildirki to‘xtatilgan. O‘rniga “Madaniyat va san’at” menejmenti yo‘nalishi faoliyat olib bormoqda. Ammo, mazkur yo‘nalishda ijodiy sohaga oid fanlarning o‘tilmasligi, odamni o‘ylantiradi. Ular kelajakda madaniyat va san’at muassasasiga borib kimnidir boshqara oladimi? Mayliku-ya, ularga ijod ahli boshqa soha odami bo‘lsa ham bo‘ysinar, ammo xalqqa madaniy-ma’rifiy sohani yaxshi tushimaydigan mutaxassis nega kerak? Hozirda iqtisodiy yo‘nalishlarda talabalar tahsil olmoqda. Ammo, iqtisodchi tayyorlaydigan davlat OTM kammi yoki xususiy OTM sonini aytmasak ham bo‘ladi. To‘g‘ri, sohaning iqtisodiy tomoni yaxshi rivojlanmasa, madaniyat va san’at sohasi hozirgi bozor talab va ehtiyojlariga moslashuvi qiyin bo‘ladi. Chunonchi, sohaning iqtisodiy fanlarga tobe bo‘lib borayotganini kabi zaif tomonlarini o‘rganish alohida tadqiqot mavzusi hisoblanadi. Demak biz madaniyat

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

va san’at sohasida tashkilotchi va rahbarlar tayyorlash ta’lim tizimi yaxshi samara bermagani uchun to‘xtatildi, deya olishimiz mumkin. Aks holda mazkur yo‘nalish yopilmagan bo‘lar edi.

2022-2023 o‘quv yili uchun tasdiqlangan o‘qishga qabul qilish parametrlari bilan “Menejment (madaniyat va san’at sohasi menejmenti)” va “Ommaviy tadbirlar menejmenti” ta’lim yo‘nalishlariga qabul mavjudligini inobatga olib “Madaniyat va san’at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish” kafedrasi “Madaniyat va san’at menejmenti” kafedrasi deb qayta[6] nomlana boshlagan.

Bu yaxshi islohot bo‘lishiga ishonamiz. Endi, madaniyat menejerlarini tayyorlashning tarixiy taraqqiyot jarayoni haqida ham qisqacha to‘xtalib o‘tish kerak. Bu mutaxassislik bo‘yicha kadrlar tayyorlashning ilk jarayon va muammolari ancha vaqtlardan beri mavjud bo‘lgan.

Nizomiy nomidagi Toshkent Davlat pedagogika institutida, teatr-rassomchilik instituti va konservatoriyada madaniy-ma’rifiy ishlar mutaxassislarini tayyorlab beradigan darajasida faoliyat boshlagan kichik jamoa, 1973-yil 22-avgustda sobiq SSSR Ministrlar Sovetining 591-raqamli qaroriga asosan Toshkent davlat madaniyat instituti tarkib topgan edi. Madaniyat institutida madaniy-ma’rifiy ishlar kulliyoti alohida o‘rin tutadi. U asosan havaskorlik xalq cholg‘u asboblari, puflama cholg‘u asboblari orkestri rahbarlari, havaskorlik xor, xalq musiqasi ansambili rahbari, havaskorlik teatri, raqs jamoasi rahbari, klub ishlari uslubiyotchi-tashkilotchi, madaniyat sotsiologi, ommaviy bayramlar rejissyor-tashkilotchisi, dam olish tashkilotchisi, madaniyat menejeri ixtisosliklari bo‘yicha kadrlar tayyorlardi. Shu ma’noda kulliyotimiz qoshida 1992-93-o‘quv yilida Markaziy Osiyo mamlakatlari ichida birinchi bo‘lib, “Madaniyat sohasi menejeri va biznes” ixtisosligi yuzasida kadrlar tayyorlashga kirshildi. Menejer bo‘limida o‘quv jarayoni ikki bosqichda olib borilib, bosqichlar yakuniga asosan bakalavr va magistr darajalari beriladi[7].

Hozirda O‘zDSMIda ham madaniyat va san’at sohasi menejmenti fani talabalarga mutaxassislik fan sifatida o‘qitilmoqda. Magistratura mutaxassisligi

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

ham xuddi shu nom bilan nomlanadi. Mazkur atamadagi fanni ham dars sifatida qo‘shish kerak. Chunki, bu atamadagi fanning yo‘qligi mutaxassilikning biroz nomutonasibligiday tuyiladi. Masalan, men o‘qigan paytimda ya’ni birinchi kursimizda mutaxassislik fanlardan Kreativ iqtisod (dotsent t.f.n. Fayziyev T), Boshqaruvning etnomadaniy asoslari (dotsentlar Muxammadiyev D., Yusupaliyeva D, Fayziyev T), Boshqaruv sotsiologiyasi (professor, s.f.d. Umarov A), *Madaniyat va san’at sohasida innovatsion menejment* (dotsent, i.f.n. Nurullayev A), Intelektual mulkni tijoratlashtirish asoslari (dotsent, p.f.n. Tursunov F), Ijodiy muassasalar faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish, Madaniyat siyosati (professor, f.f.d. To‘ychiyeva S), Maxsus fanlarni o‘qitish metodikasi, Ilmiy tadqiqot metodologiyasi (professor, f.f.d. Alimasov V), Madaniyat va san’at sohasida innovatsion g‘oyalar va ularning tatbiqi (dotsent, t.f.n. Yusupaliyeva D)lar.

Endi ikkinchi kursda o‘qitilgan fanlar: Madaniy dam olishni tashkil etishning ilmiy asoslari (s.f.d. Umarov A), *Ta’lim menejmenti* va Madaniyat va san’at sohasida innovatsion g‘oyalar va ularning tadbiqi (t.f.n. Yusupaliyeva D), Intelektual mulkni tijoratlashtirish asoslari (O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat vaziri Nazarbekov O). Ko‘rinib turibdiki madaniyat va san’at sohasi menejmenti fani yo‘q. Shu kabi bizning mutaxassisligimiz madaniyat va san’at sohasi menejmenti, shuning uchun magistraturaning birinchi va ikkinchi kursida mazkur fanni magistrlar o‘tishi zarur. Mutaxassislikka to‘g‘ri tashkil qilinmagan dars sohaga nisbatan past nonotonlik hissini ug‘otishi mumkin[8].

Biz dunyoviy davlat qurayotganimizni unutolmaymiz, irratsionalizm emas, ratsionalizm, g‘ayrihayotiylik emas, hayotiylik, uydirma, hayolot emas, aqliyat, ilmiyat asosiy qurolimiz bo‘lishi darkor[9]. Shu nuqtai nazardan talabalar O‘zbekiston san’at bozorida talab qilinadigan darslarni o‘tishi joiz. Shundagina madaniyat markazlari boshqaruvi uchun kadrlar tayyorlash jarayoni degradatsiya bosqichidan biroz bo‘lsa ham holi bo‘lgan bo‘lar edi. Mutaxassislik fanlarni tushunmagan magistr shunchaki o‘qib ketgan nomutaxassisdan farqi bo‘lmaydi.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

Shunday ekan biz endi madaniyat markazlariga haqiqiy soha xodimi – madaniyat menejerlarni tayyorlab bersak qanday yaxshi?! Zamon talabi ham shu ku! Jamiyat, ijtimoiy taraqqiyot talabiga muvofiq kadrlar tayyorlash (ta'lim klasterlari) innovatsion rivojlanishga yetaklaydi.

Mutaxassislarning fikricha, shunday integratsiya orqali: birinchidan, kadrlarni talab qiladigan mutaxassisliklar bo'yicha aniqlash va o'qitish; ikkinchidan, o'quv uslubiy majmua tarkibini tuzish va o'z vaqtida yangilash, moddiy texnika bazasini yaratish; uchunchidan, ilmiy tadqiqot hamda ishlanmalarni maqsadli moliyalashtirish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish; to'rtinchidan, mehnat bozorida kadrlar raqobatbardoshligi ta'minlanadi[10].

Kadrlar masalasiga kelganda, birinchidan, professor-o'qituvchilar tarkibi, ikkinchidan esa talabalar kontingenti va unga bog'liq barcha masalalarni alohida ko'rib chiqish lozim. Bunga turli tayyorlov bosqichlari davomiyligi, kasbga yo'naltirish ishlari, talabalar kontingentining ijtimoiy va boshqa ko'rsatkichlari, kadrlar tayyorlash sifati, tayyorlagan kadrlarning ishga joylashuvi kiradi. Hozirda respublikamizda madaniyat markazlari yomon ishlayapti deya olmaymiz. Ularga yaxshi mutaxassis boshqaruvchi kadrlar lozim.

Yuqoridagi tahlillardan ko'rinib turibdiki, madaniyat markazlarinining ish samaradorligini oshirishda, bu ko'rsatkichlarning yanada yuroqori su'ratlarda o'sishida madaniyat menejerlari kerak. Lekin, talabalar soni ko'p bo'lishi bu yaxshi mutaxassislar ko'p deganini anglatmaydi. Aynan, bugungi kunda ta'lim tizimiga texnokartik yondoshuvlar avj olayotgan bir paytda, ya'ni talaba-yoshlar kompyuter mavjud xonadan chiqmagan holda madaniyat, san'atning xohlagan turi bilan tanishib, zamonaviy axborot texnologiyalarini ilohiylashtirish yuzaga kelayotgan bir paytda ularda muloqat va baqs madaniyatining yetishmasligi, bilm va saviyasi past ekanligi sezilib qolmoqda[11].

Yoshlarning ma'naviy, intellektual, jismoniy va ahloqiy jihatdan kamol topishiga ko'maklashish, yoshlar uchun ochiq va sifatli ta'limni ta'minlash,

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

yoshlarni ishga joylashtirish va ularning bandligi uchun shart-sharoitlar yaratish[12] davlat siyosatining asosiy yo‘nalishlaridandur.

Bunda OTM talabaga aniq bir kasb o‘rgatishi zarur. Har bir shaxsning kasbiy malakaga tayyorgarligi natijasida tegishli shaklda tasdiqlovchi hujjatlar yoki maxsus tayyorgarlik natijasida muayan bilm va amaliy mahorat ko‘nikmalarini ijro eta oluvchi mehnat faoliyati turi kasb deyiladi[13]. Madaniyat menejerligi kasbi yuqorida keltirib o‘tganimizdek O‘zbekistonda 1992-93-yillarda mavjud bo‘lgan. Xorij ilmiy materiallarini (Ispaniya, Portugaliya, Rossiya)o‘rganganimda esa, ularda 2000-yillardan keyin, ko‘proq ispan manbalarida *(cultural manager (Spanish: gestor cultural)* – madaniyat menejeri kasbiga dush keldim. Demak bizda madaniyat sohasida menejerlar tayyorlash ya’ni boshqaruvchi mutaxassislar tayyorlash ancha avval boshlangan. Ammo, kadrlar tayyorlash jarayoni degradatsiya bosqichini avval ham boshidan o‘tkazgan, degan xulosaga kelishimiz mumkin. Hozir ham kadrlar tayyorlash jarayonini degradatsiya bosqichida ekan, uning keyingi taraqqiyotida yanada kuchli blmog‘i lozim.

Bo‘lg‘usi mutaxassislarimizni tayyor sxemalarini va ta’riflarini yodlashga emas, balki global o‘zgarishlarga yuz tutgan dunyo, innovatsiyaga qurilayotgan taraqqiyot, harakatchan aholining madaniy xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirishga qodir, madaniyat va san’at menejmenti, marketingi asoslarini egallagan mobil kadrlar etib tayyorlash lozim. Mutaxassislarga menejer lavozimini berish orqali sohadagi xodimlarning vafodorligini oshirish, mas’uliyatni kuchaytirish, ishdan ketib qolishini kamaytirish va zamonaviy nom berish usullarini ishlab chiqish mumkin. Madaniyat markazlari boshqaruvi uchun kadrlar tayyorlash jarayoni degradatsiyaga uchramasdi qachonki, OTM va madaniyat muassasalari o‘rtasida zarur mutaxassislarni ishga joylashtirish masalalarida samarali darajada hamkorlik tizimi yo‘lga qo‘yilganida. Ta’lim muassasalari madaniyat muassasalari bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘lanmagan, o‘quvchilarni tayyorlash va ishga joylashtirish masalalarida aniq hamkorlik tizimi yo‘lga qo‘yilmagan. Ta’lim bozori va mehnat bozori o‘rtasidagi samarali darajadagi

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

hamkorlik tizimi tashkil etilmaganligi qo‘shimcha cheklovlarni keltirib chiqaradi. Jumladan,

madaniyat va san’at muassasalari mutaxassislarning qayta tayyorlanishi va malakasini oshirish bo‘yicha mobillik tizimi yo‘qligi, shuningdek, ular uchun amaliy soha talablariga javob beradigan yangi kasbiy kompetentsiyalarni egallash imkoniyatining mavjud emasligi.

hududiy madaniyat va san’at muassasalarining kadr zaxirasini to‘ldirishga hissa qo‘shishi mumkin bo‘lgan yo‘nalishlar va mutaxassisliklar bo‘yicha talaba kontingentining sezilarli darajada kamayishi[14].

Madaniyat markazlarining kadrlar tayyorlash jarayonini yozish davomida sohaga oid aniq manbalarni topish va umumlashtirish biroz qiyin keshdi. Mazkur jarayonda sohamizga oid ilmiy jurnallarni tahlil qilishimiz zarurligini angladik.

Chunki, har bir ishni ilmiy-tadqiqot ishlari bilan, chuqur o‘rganish orqali talabalarga foydasi tegadigan ajib bir manba yozishni maqsad qildik. Tushungan va o‘qib-o‘rgangan narsasini yaxshi idrok etish katta tajriba bo‘lishi shubhasiz. Mutafakkir Navoiy ta’biri bilan aytganda “har ishniki qilmish odamzod, tafakkur birla bilmish odamzod”. Institutning “O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti xabarlari” deb nomlangan ilmiy jurnali respublikamizda o‘z o‘rniga ega bo‘lib bormoqda. “Culture and arts of Central Asia” nomli ilmiy-innovatsion jurnali https://uzjournals.edu.uz/cacenas flatformasiga 50 ta maqola joylashtirilgani va qisqa muddatda iqtiboslik darajasi 970 taga oshgani xorijiy hamkasblarimizning ham mamlakatimiz madaniy hayotiga bo‘layotgan islohotlarga befarq emasligidan dalolat beradi[15].

Madaniyat markazlarining kadrlar faoliyatini yoritishda mazkur jurnaldan foydalanishni o‘z vazifam deb jurnalning joriy va arxiv sonlarini ham qo‘ldan kelguncha mutolaa qilib chiqdim. Sabab, hozirda sohamizning shoh jurnallairdan biri ekanligini ziyolilar alohida e’tirof etganlar. Madaniyat va san’at sohasi menejmenti bo‘yicha bir-ikkita maqola bor, ammo unda ko‘proq iqtisodiy menejmentga urg‘u berilgan ekan. Hozirda O‘zDSMI Xabarlari jurnalining qabul

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

doirasi zamon talabiga javob bera olayapti. Oxirgi sonlari sifat jihatdan yangicha dizayn va savjiyali varog‘ bilan nashr qilingan. Tahririyat son emas, sifat jihatdan o‘z rutbaniga ega maqolalar qabul qilmoqda. To‘g‘ri, maqolalar soni cheklangan ammo bu masala ham vaqti bilan o‘z yechimini topadi. Institutning *“Culture and arts of Central Asia”* ilmiy elektron jurnali faoliyatini to‘xtatgan.

Sohaga oid maqolalar juda ko‘p emas. Konferensiya to‘plamlariga murojaat qilishga to‘g‘ri keladi. O‘zDSMI Xabarlari jurnalining ruknlar (bo‘lim) qatoridan madaniyat va san’at menejmenti kafedrasining mutaxassisliklariga mos keladigan rukn ajiratish orqali sohaning fundamental va nazariy-amaliy tadqiqotlarini shakllantirib borish zarurati mavjud. Madaniyat markazlari uchun rahbar kadrlar tayyorlash jarayonida har bir davrda bir qator tizimli va metodologik kamchiliklar: amaliyotga yo‘naltirilgan o‘qitish tizimi yetarli darajada amaliyot bilan integratsiyalashmagan, sohaning iqtisodiy tomoniga vazirlik tomonidan yetarlicha e’tibor qaratilmagan, xodimlar faoliyati ilmiy jihatdan chuqur o‘rganilmagan. Rahbar kadrlash tayyorlashda nazariya va amaliyot o‘rtasida uzilishlar bo‘lgan. Shu kabi kamchiliklar sohani degradatsiya bosqichiga yaqinlashtirgan. Natijada madaniyat markazlari boshqaruvida islohotlar sustlashishiga olib kelgan. Bu holat, o‘z navbatida, madaniyat markazlarining missiyasini amalga oshirishga sezilarli darajada salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Hozirgi vaqtda madaniyat muassasalari uchun xodimlarning ijodiy salohiyati tashkilotning raqobat ustunligini ta’minlay oladigan omil sifatida namoyon bo‘layotgan bir paytda, kadrlar salohiyatini boshqarish tizimini shakllantirish masalasi dolzarb muammoga aylanmoqda. Xodimning mehnat salohiyatini doimiy o‘zgarmas qiymat deb bo‘lmaydi. U mehnat faoliyati davomida ortishi yoki kamayishi mumkin. Xodim yangi bilim va ko‘nikmalarni egallab borishi, tajriba to‘plashi, mehnat sharoitlari o‘zgarishi natijasida mehnat salohiyati ham o‘zgaradi[16]. Kadrlar tayyorlash jarayonidagi degradatsiya tendensiyasini to‘xtatish, madaniyat markazlari boshqaruvida samarali tizimni shakllantirish maqsadida quyidagi tavsiyalarni ilgari surishim mumkin.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

Madaniyat markazlarining nomini endilikda o‘zgartmaslik (nechi marta o‘zgartirilgan bo‘lsa ham ijtimoiy hayotdagi mavqeyi deyarli o‘sha-o‘sha);

“O‘zbekiston Respublikasi Madaniyat markazlari” nomli qo‘llanma yaratish va unda respublikadagi barcha markazlar faoliyatini keng yoritish;

O‘zDSMIda madaniyat markazlari boshqaruvi uchun kadrlar tayyorlashda mavjud yo‘nalishlarga fan va ishchi dasturlarni tayyorlashda Nukus filialidagi kafedralarning professor-o‘qituvchilari bilan taqdimot o‘tkazish va muhokamaga qo‘yish (boshqa OTMning ishchi va fan dasturlarini ko‘shirib, talabalar ongini chalg‘itmaslik kerak), va soddalashtirilgan fan va ishchi dasturlarini ishlab chiqish, amaliyotga tadbiq etish;

Madaniyat markazlarining faoliyati va kadrlarning samaradorligini muntazam o‘rganish, shu asosda ta’lim dasturlarini modernizatsiya qilish;

Joriy mehnat bozoriga suyangan holda madaniyat menejeri yoki san’at menejeri shtati bor muassasalarni va kadrlar buyurtmachisini topish, bor shtat bo‘yicha mutaxassislik tayyorlash, kelajakda bandligini ta’minlay olish;

Madaniyat markazlarini xalqaro madaniyat muassasalari bilan hamkorlik qilishiga imkoniyat yaratish orqali ilg‘or boshqaruv tajribalarini amaliyotga olib kirish. Shuni alohida ta’kidlash kerakki, Madaniyat vazirligining vazifasi ijodkorlarni izlab topish emas, ularga o‘z qobiliyatlarini namoyon etishi uchun optimal sharoit yaratish, ya’ni ijodxonalarning faol ishlashini ta’minlashdan iborat. Bunday ijodxonalar esa, madaniyat markazlarida mavjud bo‘lishi kerak. Shu bilan birga, madaniyat markazlari faoliyati samaradorligini oshirish maqsadida rahbar kadrlar tayyorlashning yangi konseptual modelini ishlab chiqish g‘oyatda zarur ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI | СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | REFERENCES

1. Jo‘rayeva S. Haqiqat manzaralari. 100 mumtoz faylasuf. – Toshkent.: Yoshlar matbuoti, 2023. 416 b.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

2. Ермакова М. Культурная отрасль: как утолить кадровый голод?// Материал опубликован в №2 газеты «Культура» (27.02.2020). Культурная отрасль: как утолить кадровый голод? - Мария ЕРМАКОВА

3. Гурин Н. А. Подготовка кадров в контексте истории социально-культурной деятельности. Теоретические аспекты / Н. А. Гурин. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2012. — № 8 (43). — С. 229-233. — URL: https://moluch.ru/archive/43/5268.

4. https://gigal.uz/article/5550/
5. Скороходова М.П. Механизм управления профессионализацией труда в сфере культуры. Проблемы кадрового обеспечения сферы культуры и искусства: профессиональные стандарты и трудоустройство молодого специалиста: материалы Всероссийской научно-практической конференции (26 апреля 2019 г., г. Хабаровск) / науч. ред. Е.В. Савелова, сост. Е.Н. Лунегова. — Хабаровск : ХГИК, 2019. — 339 с.
6. O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti Kengashining 1-sonli yig‘ilish bayonnomasi Ko‘chirmasi. – Toshkent: 2022. Kengach kotibi: F.G‘. Tursunov.
7. Ruzmetov A. Madaniy-ma’rifiy ishlar: tarix va istiqbol (55-63). Bosh red. Karimov U. Madaniyat va ma’naviyat muammolari nomli ilmiy – amaliy maqolalar majmuasidan. – Toshkent: A.Qodriy nomidagi TDMI, 1994. 216 b.
8. Qolqanatov A. N. Madaniyat va san’at menejmentini rivojlantirish va amaliyotga tadbiq etish. – Toshkent.: O‘zDSMI, 2023. 76 b.
9. Isomiddinov Z. Bilmaganlarimiz to‘g‘risida bilganlarimiz. – Toshkent: Alisher Navoiy nomidagi O‘zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti, 2021. 116 b.

https://wordlyknowledge.uz/index.php/gpble
Qabul qilingan sana: 07.12.2025
Nashr etilgan sana: 30.01.2026

10. Alimasov V. Innovatsiya va ta’lim falsafasi. . Madaniyat va san’at soxasida malakali kadrlar tayyorlash – bosh maqsadimiz – //konf. Yangilanayotgan O‘zbekiston taraqqiyotida madaniyat va san’atning o‘rni. – Toshkent: Oltin meros press. (73-79). 2020. 488 b.
11. Umarxodjayev B. Yangilanayotgan O‘zbekistonda yoshlar tarbiya madaniyatini shakllantirishda innovatsion yondoshuv. – //konf. Folklor, til va madaniyat masalalarini ilmiy o‘rganishda fan va innovatsiyalar uyg‘unligi. – Toshkent: Fan ziyosi, 2021. (379-382). 501 b.
12. “Yoshlarga oid davlat siyosati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. – Toshkent: O‘zR Qonun hujjatlari to‘plami. 18 b.
13. Qarang: https://mehnat.uz/uz/pages/azbuka-trudovyh-otnosheniy
14. Бетехтин А. В. Кадровый резерв в сфере культуры: ориентиры и стратегии региональной культурной политики // Вестник ЧГАКИ. 2020. №4 (64). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-v-sfere-kultury-orientiry-i-strategii-regionalnoy-kulturnoy-politiki (дата обращения: 23.11.2025).
15. Yo‘ldoshev I. Madaniyat va san’at sohasida malakali kadrlar tayyorlash – bosh maqsadimiz//konf. Yangilanayotgan O‘zbekiston taraqqiyotida madaniyat va san’atning o‘rni. – Toshkent: Oltin meros press. 2020. (34-45). 488 b.
16. Лаптев Р., Вицелярова К. Проблемы формирования и развития кадрового потенциала в организациях социально-культурной сферы // Вестник науки и творчества. 2024. №4 (95). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-i-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-v-organizatsiyah-sotsialno-kulturnoy-sfery (дата обращения: 23.11.2025).