

MAKTAB BOSHQARUVIDA MANFAATDOR TOMONLARNING PARTISIPATIV QARORLAR QABUL QILISHDAGI ISHTIROKI VA ROLLARI

Jabborova Yulduzxon Hasan qizi,

A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti

Rahbar kadrlarni malakasini oshirish kurslarini

metodik ta'minlash bo'limi bosh mutaxassisi

yulduzjabborova19@gmail.com

+998 90 646 97 94

Annotatsiya: Maqolada umumiy o'rta ta'lim muassasasini boshqarishda manfaatdor tomonlarning (o'qituvchilar, o'quvchilar, ota-onalar, kuzatuv kengashi hamda mahalla va jamoatchilik) partisipativ qarorlar qabul qilish jarayonidagi roli, ular ishtirok etadigan boshqaruv bosqichlari va jarayonlari tahlil qilinadi. Shuningdek, ishtirokning ijobiy hamda salbiy tomonlari yoritilib, har bir manfaatdor tomonning aniq boshqaruv sohasi bo'yicha maqbul ishtirok darajasini, har bir manfaatdor tomonning partisipativ qaror qabul qilishdagi roli; ular ishtirok etadigan boshqaruv jarayonlari; manfaatdor tomonlar ishtirokining tizimlashtirilgan modeli; mualliflik yondashuvi sifatida har bir manfaatdor tomonning maqbul ishtirok darajalari ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: partisipativ boshqaruv, manfaatdor tomonlar, qaror qabul qilish, taqsimlangan bilim, kasbiy kapital, kuzatuv kengashi, o'zini-o'zi boshqarish, ishtirok darajasi, davlat-jamoat boshqaruvi, ta'lim sifati.

**Участие и роль заинтересованных сторон
в процессе совместного принятия решений
в сфере школьного управления**

Джаббарова Юлдузхан Хасан кызы,
Национальный институт педагогического
мастерства им. А. Авлони, главный специалист

*отдела методического обеспечения курсов
повышения квалификации руководящих кадров*

Аннотация: В статье рассматривается роль заинтересованных сторон (учителей, учеников, родителей, наблюдательного совета, а также местного сообщества и населения) в процессе принятия решений на основе широкого участия, анализируются этапы и процессы управления, в которых они участвуют, а также их конкретные сферы ответственности. Кроме того, освещаются положительные и отрицательные аспекты участия, а также определяется оптимальный уровень вовлеченности каждой заинтересованной стороны в конкретной сфере управления, их роль в процессе принятия решений на основе широкого участия и управленческие процессы, в которых они принимают участие. систематическая модель участия заинтересованных сторон; научно обоснованные оптимальные уровни участия для каждой заинтересованной стороны в качестве авторского подхода.

Ключевые слова: управление с участием заинтересованных сторон, заинтересованные стороны, принятие решений, распределенные знания, профессиональный капитал, наблюдательный совет, самоуправление, уровень участия, государственно-частное управление, качество образования.

The participation and roles of stakeholders in participatory decision-making in school management

Jabbarova Yulduzkhan Khasan kizi,
*A.Avloni national institute of pedagogical skills
chief specialist of the department of
methodological provision for In-Service
training courses of managerial personnel*

Abstract: *The article examines the role of stakeholders (teachers, pupils, parents, the supervisory board, and the neighbourhood and community) in the participatory decision-making process, the management stages and processes in which they*

participate, and their specific areas of responsibility are analysed. Furthermore, the positive and negative aspects of participation are highlighted, along with the appropriate level of involvement for each stakeholder in their specific area of management, their role in participatory decision-making, and the management processes in which they participate. a systematic model of stakeholder participation; the scientifically substantiated optimal levels of participation for each stakeholder as an authorial approach.

Keywords: *participatory governance, stakeholders, decision-making, distributed knowledge, professional capital, supervisory board, self-governance,*

Zamonaviy ta'lim menejmenti rivojining bosh yo'nalishi boshqaruvni ma'muriy-buyruqbozlik andozasidan partipativ, ya'ni manfaatdor tomonlarning keng ishtirokiga asoslangan andozaga o'tkazishdan iborat. O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ta'lim islohotlari ham aynan shu yo'nalishni maktabni yagona rahbar irodasi bilan emas, balki barcha manfaatdor tomonlarning birgalikdagi mas'uliyati asosida boshqarishni nazarda tutadi. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun va tegishli normativ hujjatlar maktab boshqaruvida jamoatchilik ishtirokini huquqiy jihatdan mustahkamlab, davlat-jamoat boshqaruvi tamoyilini birinchi o'ringa qo'yadi [1].

Manfaatdor tomonlarni qaror jarayoniga jalb qilishning nazariy zaminini taqsimlangan bilim g'oyasi tashkil etadi: maktab hayotining muayyan jihatini eng aniq biladigan toifa uni bevosita boshdan kechirayotgan toifadir. R. Frimanning manfaatdor tomonlar nazariyasiga ko'ra, tashkilot samaradorligi uning faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi va undan manfaatdor barcha guruhlar bilan o'zaro munosabatlar sifatiga bevosita bog'liqdir [2]. Shu bois maktab

direktorining muhim vazifasi ushbu taqsimlangan bilimni qaror jarayoniga tizimli kiritish mexanizmlarini yaratishdan iborat bo'ladi.

Maktab direktorining funksional vazifalari aynan manfaatdor tomonlar ishtiroki orqali amalga oshadi. Shu sababli boshqaruvda har bir manfaatdor tomon qaysi bilim turi bilan, qaysi qaror bosqichlarida va qanday vakolat asosida ishtirok etishini aniqlash zarur. Kanadalik tadqiqotchilar E. Hargrivz va M. Fullan "kasbiy kapital" modelida uch turdagi kapitalni ajratadi: insoniy kapital (individual kompetensiya), ijtimoiy kapital (hamkorlik sifati) va qaror kapitali (kasbiy mulohaza yuritish qobiliyati) [3]. Manfaatdor tomonlarni partisipativ jarayonga jalb qilish aynan shu uch kapitalni bir vaqtda faollashtiruvchi yagona tashkiliy mexanizmdir.

Boshqaruv nazariyasida qaror qabul qilishga jamoaning jalb etilishi qaror sifati va uning ijro etilish ehtimolini bir vaqtda oshiruvchi omil sifatida e'tirof etiladi [4]. Quyida har bir asosiy manfaatdor toifaning roli ketma-ket ko'rib chiqiladi.

O'qituvchilar maktab boshqaruvida partisipativ qarorlarning markaziy manfaatdor

toifasini tashkil etadi. Ular o'quv jarayonini bevosita amalga oshiruvchi shaxslar sifatida qaror uchun zarur eng qimmatli bilimga sinf xonasidagi real vaziyat, o'quvchining individual xususiyatlari va metodikaning amaliy samaradorligi haqidagi bilimga ega. Biroq amaliyotda maktab boshqaruvida o'qituvchilarning pedagogik bilimi tizimli ravishda yetarlicha e'tiborga olinmaydi [5]. Natijada sinf xonasida har kuni yuzaga keladigan muammolar boshqaruv qarorlariga yetib bormaydi va qarorlar ko'pincha amalda qo'llab bo'lmaydigan yoki nomuvofiq bo'lib chiqadi.

O'qituvchilarning roli bir necha yo'nalishda namoyon bo'ladi. Kasbiy ekspert sifatida ular muammoni aniqlash, ma'lumot to'plash va muqobil yechimlarni ishlab chiqish bosqichlarida asosiy bilim manbai bo'ladi. Ijrochi sifatida qarorlarni sinf xonasida bevosita amalga oshiradi shu sababli ular ishtirokida qabul qilingan qaror eng yaxshi bajariladi. Refleksiya manbai sifatida esa qaror amalga oshgandan keyin uning real ta'siri haqida ishonchli ma'lumot beradi. Demak, o'qituvchini qaror jarayoniga jalb qilish nafaqat qaror sifatini oshiradi, balki o'qituvchining kasbiy rivojlanishiga ham hissa qo'shadi ya'ni bu jarayon ikki tomonlama foyda keltiradi.

Bu o'rinda muhim xavfga to'xtalish lozim. Agar o'qituvchi muhokamada rasmiy ishtirok etsayu, biroq uning fikri qarorga real ta'sir ko'rsatmasa, u keyingi muhokamalardan tobora uzoqlashadi. Bu partisipativ boshqaruvning eng xavfli holati: ishtirok haqiqiy ta'sir ko'rsatmaganda, uni tashkil etishning o'zi yetarli emas, aksincha, u o'qituvchilarda ishonchsizlikni chuqurlashtirib, ishtirokchilikni quruq shaklga (imitatsiyaga) aylantiradi. Shu bois o'qituvchi ishtiroki har doim real natijaga ulanishi shart.

O'quvchilar maktabdagi qarorlarning bevosita ta'sir doirasidagi asosiy toifadir. Ular ta'lim

jarayonining bosh ishtirokchisi sifatida o'z ta'lim sifatiga oid eng aniq va bevosita kuzatuvlarga ega: dars qanchalik qiziqarli, tushuntirish qanchalik tushunarli, maktab muhiti qanchalik xavfsiz. Zamonaviy ta'lim falsafasiga ko'ra, o'quvchi nafaqat ta'lim jarayonining obyekti, balki o'z ta'limini shakllantirishda ishtirok etuvchi to'la subyektdir.

O'quvchilarning roli quyidagicha namoyon bo'ladi. Ta'lim sifatini bevosita baholovchi sifatida ular darsning samaradorligini va o'qituvchi yondashuvining muvofiqligini aniqroq his qiladi. O'zini-o'zi boshqarish organi vakili sifatida madaniy-sport tadbirlari, tartib-qoidalar va o'quv muhitiga doir qarorlarda ishtirok etadi. Tengdoshlar ovozi sifatida esa boshqa o'quvchilarning muammolarini sinf ichidagi munosabatlar, motivatsiya holati kabi kattalar sezmaydigan jihatlarni biladi. Qaror qabul qilishga jalb qilingan o'quvchilarda maktab qoidalariga hurmat va maktabga "egallik" hissi sezilarli kuchayadi; bu esa "maktab fuqarosi" ongini shakllantirishning eng amaliy yo'lidir.

Ota-onalar maktab boshqaruvida ikki tomonlama bilim maqomiga ega: bir tomondan, maktab faoliyatini tashqaridan mustaqil baholay oladi; ikkinchi tomondan, farzandining oiladagi holati, rivojlanishi va ehtiyojlari haqida maktab xodimlaridan to'liqroq ma'lumotga ega. Ota-onalar ishtiroki uch darajaga bo'lindi: ma'lumot olish, maslahat berish va qaror qabul qilishda ishtirok etish [6]. Amaliyotda ko'plab maktablarda ota-onalar birinchi darajadan yuqoriga ko'tarila olmaydi bu partisipativlikning institutsional jihatdan cheklanganligini ko'rsatadi.

Ota-onaning roli, ayniqsa, muammoni aniqlash va natijalarni baholash bosqichlarida muhim: u farzandining individual xususiyatlari va motivatsiyasi haqida noyob bilim beradi. Shuningdek, ota-onalar mahalla va jamiyatning

ta'limga bo'lgan kutishlarini boshqaruvga yetkazadi hamda maktabga moliyaviy va ijtimoiy resurs jalb qilishi mumkin. O'zbekistonda mahalla an'anasi asosida ota-onalar ishtiroki uchun kuchli madaniy zamin mavjud, biroq uni rasmiy mexanizmga aylantirish hali to'liq amalga oshirilmagan.

Kuzatuv kengashi maktab boshqaruvida partisipativlikning eng muhim rasmiy-huquqiy mexanizmidir. Namunaviy nizomga muvofiq, ushbu organ maktab moliyasi va faoliyatini monitoring qilish, ta'lim sifatini baholash, rivojlanish strategiyasiga oid tavsiyalar berish va jamoatchilik nazoratini amalga oshirish vakolatlariga ega [7]. Bu vakolatlar Kuzatuv kengashini partisipativ boshqaruvning institutsional asosiga aylantiradi.

Kuzatuv kengashining roli bir necha yo'nalishda namoyon bo'ladi. Mustaqil baholovchi sifatida u maktab faoliyatini tashqaridan kuzatib, direksiya o'zi ko'ra olmaydigan tizimli xatolarni aniqlaydi. Strategik maslahatchi sifatida a'zolar (ota-onalar, nafaqadagi pedagoglar, bitiruvchilar, homiylar) o'z tajribasidan kelib chiqib maktab rivojlanishiga maslahat beradi. Legitimlovchi organ sifatida esa kengash ma'qullagan qaror jamoatchilik oldida qonuniy tus oladi. Muallif fikricha, amaliyotda Kuzatuv kengashining strategik maslahatchi roli hali to'liq rivojlanmagan u ko'pincha faqat moliyaviy masalalar bilan cheklanmoqda, bu esa kengashning salohiyatini cheklaydi [8].

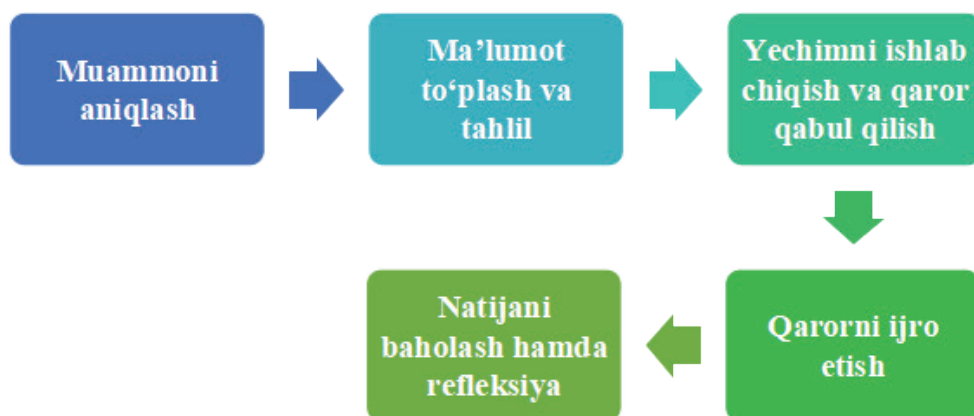
O'zbekiston ta'lim tizimi uchun o'ziga xos bo'lgan manfaatdor toifa mahalla va keng jamoatchilikdir. Amaldagi normativ hujjatlarga ko'ra, maktab jamoasi o'z vazifasini ota-onalar, mahalla qo'mitalari va keng jamoatchilik bilan mustahkam hamkorlikda olib boradi, maktabni boshqarish esa jamoaning o'zini-o'zi boshqarishi va yakkaboshchilik uyg'unligi asosida amalga oshiriladi. Mahalla maktab uchun

ijtimoiy kapital, ma'naviy muhit va qo'shimcha resurs manbai vazifasini bajaradi.

Mahalla va jamoatchilikning roli, avvalo, ijtimoiy himoyaga muhtoj o'quvchilarni qo'llab-quvvatlash, oilaviy nizolarni bartaraf etish, ma'naviy-axloqiy muhitni shakllantirish va maktabga moddiy ko'mak ko'rsatishda namoyon bo'ladi. Shu ma'noda maktab, oila va jamoatchilik hamkorligi yaxlit tarbiyaviy makonni vujudga keltiradi [9]. Mahallaning kuchli an'anaviy salohiyatini zamonaviy partisipativ boshqaruvning rasmiy elementiga aylantirish O'zbekiston ta'lim menejmentining istiqbolli yo'nalishlaridan biridir.

Yuqorida sanab o'tilgan manfaatdor tomonlardan farqli o'laroq, maktab direktori va ma'muriyat qaror jarayoniga noyob "soha bilimi" bilan emas, balki muvofiqlashtiruvchi va integratsiyalovchi funksiya bilan hissa qo'shadi. Direktorning vazifasi har bir tomonning bilimini to'g'ri bosqichda jalb etish, ularning fikrlarini yagona qaror tizimiga birlashtirish va qaror ijrosini ta'minlashdan iborat. Boshqaruv nazariyasida bu rol "taqsimlangan yetakchilik" tushunchasi orqali ifodalanadi. Demak, partisipativ modelda direktor obro'sini yo'qotmaydi, aksincha, jarayonni mohirona boshqaruvchi me'mor maqomiga ko'tariladi.

Manfaatdor tomonlar ishtirokini to'g'ri tashkil etish uchun ular qaror qabul qilishning qaysi bosqichlarida va qaysi boshqaruv sohalarida ishtirok etishini aniqlash lozim. Boshqaruv jarayoni o'zining tabiatiga ko'ra siklik bo'lib, asosiy boshqaruv faoliyatining yopiq ketma-ketligidan iborat: tahlil qilish, qaror qabul qilish, maqsad belgilash, rejalashtirish, ijro etish, nazorat va natijalarni baholash. Manfaatdor tomonlar shu siklning turli bosqichlarida turlicha faollik bilan qatnashadi. Qaror qabul qilish siklini soddalashtirilgan ko'rinishda besh asosiy bosqichga ajratish mumkin:



Har bir bosqichda eng qimmatli bilimga ega tomonning ishtiroki nisbatan ustun bo'ladi: tashxis va baholash bosqichlarida bevosita tajriba egalari (o'qituvchi, o'quvchi, ota-ona), yechim va qaror bosqichlarida kasbiy ekspertlar va rasmiy organ (pedagogik kengash, kuzatuv kengashi), ijro bosqichida esa qarorni amalda bajaruvchi o'qituvchilar va o'quvchilar.

Bosqichlardan tashqari, manfaatdor tomonlar ishtiroki bir qancha boshqaruv sohalarida namoyon bo'ladi. Bularning asosiylari quyidagilardir: birinchidan, maktabning strategik

rivojlanishi va missiyasini belgilash; ikkinchidan, o'quv-tarbiya jarayoni sifatini baholash va takomillashtirish; uchinchidan, moliya-xo'jalik faoliyati va resurslar taqsimoti; to'rtinchidan, kadrlar siyosati va pedagoglarni rag'batlantirish; beshinchidan, ichki tartib-intizom va o'quvchilar xavfsizligi; oltinchidan, ma'naviy-ma'rifiy va madaniy-sport tadbirlari; yettinchidan, ijtimoiy himoya va jamiyat bilan hamkorlik. Quyidagi jadval har bir manfaatdor tomonning qaror siklining qaysi bosqichida va qanday rolda ishtirok etishini tizimli ko'rsatadi.

1-jadval

Manfaatdor tomonlarning qaror qabul qilish bosqichidagi rollari

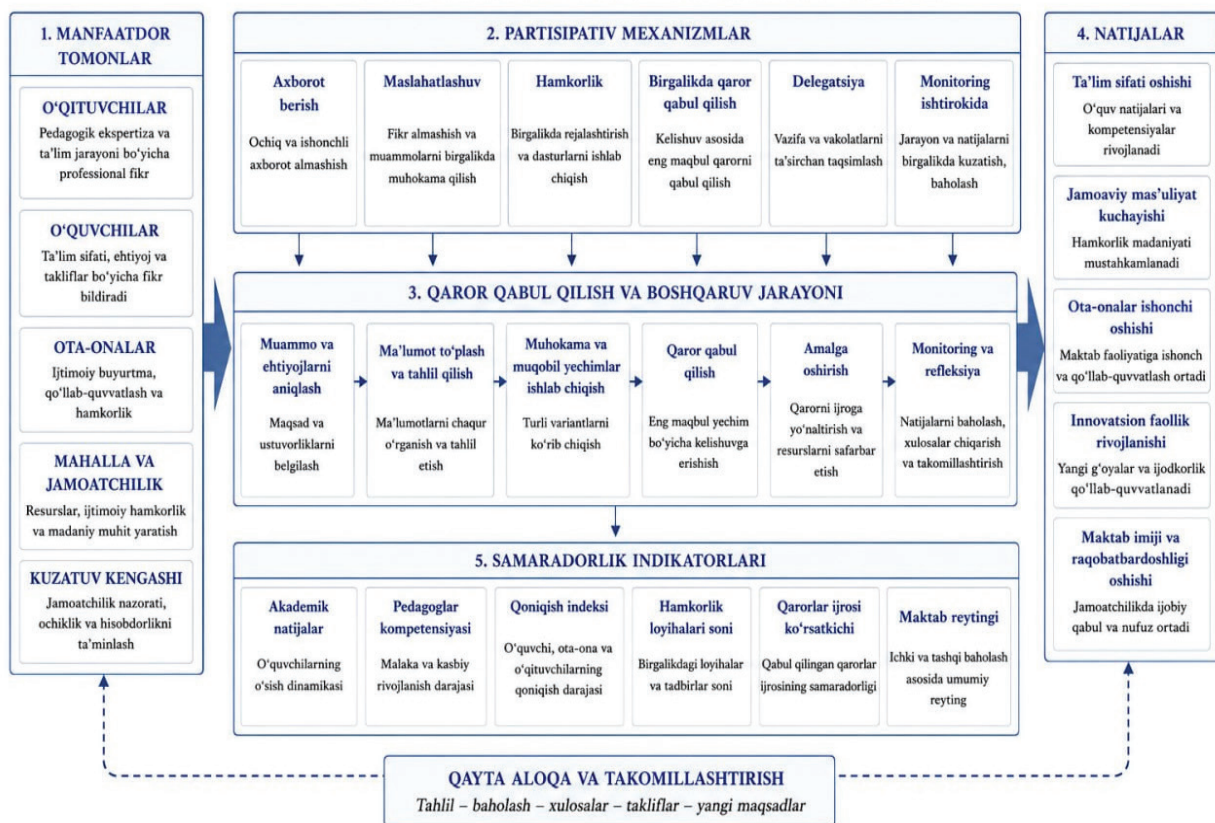
Manfaatdor tomon	Muammoni aniqlash	Yechim ishlab chiqish	Qaror qabul qilish	Ijro etish	Baholash va refleksiya
O'qituvchilar	Asosiy	Asosiy	Qisman	Asosiy	Asosiy
O'quvchilar	Asosiy	Maslahat	Maslahat	Qisman	Asosiy
Ota-onalar	Asosiy	Maslahat	Maslahat	Qisman	Asosiy
Kuzatuv kengashi	Qisman	Asosiy	Asosiy	Nazorat	Asosiy
Mahalla va jamoatchilik	Qisman	Maslahat	Maslahat	Qisman	Qisman

Jadvaldan ko'rinadiki, manfaatdor tomonlarning ishtiroki barcha bosqichlarda bir xil emas, balki har biri o'zi eng ko'p qiymat qo'sha oladigan bosqichda eng faol bo'ladi. Bu "hamma narsada hammani ishtirok ettirish" xatosining oldini oluvchi muhim metodologik tamoyildir.

Yuqorida tahlil qilingan rollar va jarayonlar asosida manfaatdor tomonlar ishtirokining tizimlashtirilgan modeli ishlab chiqildi. Model maktab boshqaruvini yagona, o'zaro bog'langan tizim sifatida tasvirlaydi va uning markazida partisipativ boshqaruv qarori jarayoni turadi.

1. Qaror sifatining oshishi. Qaror qabul qilishga turli bilim sohiblarining jalb etilishi muammoni ko'p qirrali ko'rish imkonini beradi va direksiya yolg'iz ko'ra olmaydigan "ko'r nuqtalar"ni bartaraf etadi. Boshqaruv nazariyasida bu hodisa "kollektiv aql" effekti deb ataladi: ko'p manbadan kelgan axborot asosida qabul qilingan qaror tizimli xatolardan xoli bo'ladi [10].

2. Ijro samaradorligining ortishi. Psixologik jihatdan inson o'zi ishtirok etib qabul qilgan qarorni o'ziniki deb his qiladi va uni bajarishga ko'proq mas'uliyat bilan yondashadi. Natijada



1-rasm. Maktab boshqaruvida manfaatdor tomonlar ishtirokining tizimlashtirilgan modeli

Ishlab chiqilgan model o'zining ilmiy mohiyatiga ko'ra bir qancha nazariy asoslarga tayanadi va ularni yagona amaliy konstruksiyada birlashtiradi. Manfaatdor tomonlarning boshqaruv qarorlariga jalb etilishi ta'lim muassasasi faoliyatiga ko'p qirrali ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Quyida ushbu ijobiy tomonlar ilmiy asoslar bilan yoritiladi.

qarorga nisbatan qarshilik kamayadi, ijro tezlashadi. Aynan shu sababli o'qituvchi ishtirokida qabul qilingan o'quv-metodik qaror sinf xonasida eng yaxshi natija beradi.

3. Legitimlik va o'zaro ishonchning mustahkamlanishi. Manfaatdor tomonlar ishtiroki qarorga jamoatchilik oldida qonuniy maqom va ishonch baxsh etadi. Shaffof va ishtirokchilikka

asoslangan boshqaruv pedagoglarda jamoaviy mas'uliyat va korporativ sadoqatni shakllantiradi, demokratik va partisipativ boshqaruv esa ularni maktab hayotiga daxldor etadi [11].

4. Pedagoglarning kasbiy rivojlanishi. Qaror jarayonidagi muhokama, asoslash va mulo-haza o'qituvchining tahliliy va kasbiy fikrlash qobiliyatini o'stiradi. Shu ma'noda partisipativ boshqaruv bir vaqtning o'zida pedagogik jamoani rivojlantiruvchi kasbiy maktab vazifasini ham bajaradi.

5. O'quvchilarda fuqarolik ongining shakllanishi. O'quvchilarni maktab hayotiga oid qarorlarga jalb qilish ularda mas'uliyat, tashabbuskorlik va demokratik qadriyatlarni amaliy tarzda tarbiyalaydi. Maktab o'quvchi uchun fuqarolik tajribasini egallaydigan birinchi ijtimoiy maydonga aylanadi.

6. Ijtimoiy kapital va qo'shimcha resurslarning jalb etilishi. Ota-onalar, mahalla va jamoatchilikning ishtiroki maktabga moddiy, ma'naviy va ijtimoiy resurslar oqimini ta'minlaydi. Mustahkam ijtimoiy aloqalar maktab atrofida qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratadi va uning barqarorligini oshiradi.

7. Shaffoflik va korrupsiyaga qarshi muhitning kuchayishi. Kuzatuv kengashi va jamoatchilik nazorati maktab moliyaviy-xo'jalik faoliyatini ochiq holga keltiradi. Qaror qabul qilishdagi shaffoflik suiiste'mollik imkoniyatini cheklaydi va resurslardan samarali foydalanishni rag'batlantiradi.

8. Innovatsiya va moslashuvchanlikning oshishi. Turli tomonlardan keladigan g'oyalar oqimi maktabni yangi yondashuvlarga ochiq qiladi, o'zgaruvchan sharoitga tez moslashish qobiliyatini kuchaytiradi. Ishtirokchilik madaniyatiga ega maktab tashqi o'zgarishlarga nisbatan chaqqonroq harakat qiladi.

9. Maktab obro'si va imidjining mustahkamlanishi. Ota-onalar va jamoatchilik bilan ochiq muloqotga asoslangan boshqaruv maktabning ijobiy qiyofasini shakllantiradi. Man-

faatdor tomonlar maktabni "o'ziniki" deb hisoblaganda, ular uning eng ishonchli targ'ibotchilariga aylanadi. Bu omillar yig'indisi partisipativ boshqaruvni nafaqat demokratik, balki strategik jihatdan ham foydali yondashuvga aylantiradi.

Ayni paytda partisipativ boshqaruvning ayrim cheklov va xavflarini ham qisqacha qayd etish lozim. Birinchidan, ko'p tomon ishtiroki qaror qabul qilishni sekinlashtirishi va qo'shimcha vaqt hamda tashkiliy resurs talab qilishi mumkin. Ikkinchidan, ayrim murakkab kasbiy-texnik masalalarda mutaxassis bo'lmagan tomonlarning ortiqcha aralashuvi qaror sifatini pasaytirishi ehtimoli bor. Uchinchidan, tomonlar manfaatlari to'qnashganda nizolar kelib chiqishi mumkin. To'rtinchidan va eng xavfli ishtirok rasmiy bo'lib, real ta'sir ko'rsatmasa, u soxta ishtirokka aylanadi va ishonchsizlikni kuchaytiradi. Shuni ta'kidlash kerakki, bu cheklovlarning barchasi to'g'ri tashkiliy mexanizmlar aniq reglament, ishtirok darajalarini belgilash va majburiy qaytma aloqa orqali bartaraf etilishi mumkin. Demak, ular partisipativlikdan voz kechish uchun emas, balki uni puxta loyihalash zarurati uchun asosdir.

Yuqoridagi tahlil shuni ko'rsatadiki, partisipativ boshqaruvning samaradorligi ishtirokning o'zigagina emas, balki uning to'g'ri darajada tashkil etilishiga bog'liq. Muallifning yondashuviga ko'ra, har bir manfaatdor tomon har bir boshqaruv sohasida bir xil emas, balki shu sohaga eng mos keladigan darajada ishtirok etishi lozim. Bu yondashuv ishtirokning subsidiarlik tamoyiliga asoslanadi: qaror unga oid eng aniq bilimga ega bo'lgan tomon darajada qabul qilinishi yoki shu tomon ishtirokida shakllantirilishi kerak.

Ishtirok darajalarini belgilashda S.Arns-taynning "ishtirok zinapoyasi" konsepsiyasi metodologik asos qilib olindi. Maktab sharoitiga moslashtirilgan holda to'rtta asosiy ishtirok darajasi ajratiladi: xabardor qilish tomon qaror

haqida o'z vaqtida xabardor qilinadi; maslahatlashish tomonning fikri so'raladi va hisobga olinadi; hamkorlikda qaror tomon qarorni birliglikda ishlab chiqishda teng ishtirok etadi; vakolat berish tomonga muayyan masala bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish huquqi beriladi. Quyidagi jadval har bir manfaatdor tomon uchun aniq boshqaruv sohasi, tavsiya etilgan ishtirok darajasi va shu ishtirok natijasida maktabning qaysi qismi rivojlanishini tizimli ko'rsatadi.

ishtirok etsa, maktabning tarbiyaviy muhiti va oila-maktab hamkorligi sezilarli mustahkamlanadi. Xuddi shunday, o'qituvchilarga o'quv-metodik masalalarda "vakolat berish" darajasidagi erkinlik berilsa, o'qitish sifati va metodik salohiyat yuksaladi; o'quvchilar maktab muhiti va tadbirlar bo'yicha qarorda ishtirok etsa, ularning tashabbuskorligi va fuqarolik ongi o'sadi; kuzatuv kengashi moliya va strategiya bo'yicha faol bo'lsa, mak-

Manfaatdor tomon	Boshqaruv sohasi	Tavsiya etilgan ishtirok darajasi	Kutilayotgan rivojlanish natijasi
O'qituvchilar	O'quv-metodik masalalar, dars metodikasi	Vakolat berish	O'qitish sifati va metodik salohiyat yuksaladi
	Kadrlar rivojlanishi, malaka oshirish	Hamkorlikda qaror	Pedagogik jamoaning kasbiy kapitali o'sadi
O'quvchilar	Madaniy-sport tadbirlari, maktab muhiti	Hamkorlikda qaror	O'quvchilar tashabbuskorligi va fuqarolik ongi rivojlanadi
	Ichki tartib-qoidalar	Maslahatlashish	Intizom va xavfsiz o'quv muhiti mustahkamlanadi
Ota-onalar	Tarbiyaviy ishlar, ma'naviy-axloqiy muhit	Hamkorlikda qaror	Maktabning tarbiyaviy muhiti barqarorlashadi
	O'quvchi ehtiyojlari, individual yondashuv	Maslahatlashish	O'quvchiga yo'naltirilgan ta'lim kuchayadi
Kuzatuv kengashi	Moliya-xo'jalik, byudjet nazorati	Hamkorlikda qaror nazorat	Moliyaviy shaffoflik va resurs samaradorligi oshadi
	Strategik rivojlanish va missiya	Hamkorlikda qaror	Maktab strategiyasi asosli va barqaror bo'ladi
Mahalla va jamoatchilik	Ijtimoiy himoya, og'ir vaziyatdagi oilalar	Hamkorlikda qaror	O'quvchilarning ijtimoiy himoyasi kuchayadi
	Moddiy resurs va ma'naviy muhit	Maslahat va hamkorlik	Maktab ijtimoiy kapitali va moddiy bazasi mustahkamlanadi

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, har bir manfaatdor tomonni o'zi eng kuchli bilimga ega bo'lgan sohada yuqoriroq darajada ishtirok ettirish maktabning aynan shu yo'nalishdagi rivojlanishini ta'minlaydi. Masalan, ota-onalar tarbiyaviy ishlar va ma'naviy-axloqiy muhit masalalarida "hamkorlikda qaror" darajasida

tabning shaffofligi va strategik barqarorligi ta'minlanadi.

Ushbu yondashuvni amalga oshirish uchun bir qancha tashkiliy mexanizmlarni tavsiya etish mumkin. Birinchidan, har bir boshqaruv sohasi bo'yicha qaysi tomon qaysi darajada ishtirok etishini belgilovchi aniq reglament

(matritsa) ishlab chiqilishi lozim. Ikkinchidan, manfaatdor tomonlarning fikri qarorga qanday ta'sir ko'rsatgani ularga albatta qaytarib bildirilishi ya'ni majburiy qaytma aloqa joriy etilishi kerak. Uchinchidan, ishtirok uchun muntazam va tartiblangan maydonlar (pedagogik kengash, ota-onalar kengashi, o'quvchilar o'zini-o'zi boshqarish organi, kuzatuv kengashi majlislari) faollashtirilishi zarur. To'rtinchidan, manfaatdor tomonlarning ishtirok ko'nikmalarini oshirish bo'yicha o'quv-uslubiy ishlar tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Bu mexanizmlar O'zbekistondagi kuchli mahalla an'analari bilan uyg'unlashtirilganda, milliy sharoitga mos, samarali partisipativ boshqaruv tizimini shakllantirish imkonini beradi.

Har bir manfaatdor tomon qaror jarayoniga almashtirib bo'lmaydigan noyob bilim bilan

hissa qo'shadi: o'qituvchi pedagogik tajribani, o'quvchi bevosita o'quv tajribasini, ota-ona oiladagi bilimni, kuzatuv kengashi mustaqil tashqi nuqtai nazarni, mahalla ijtimoiy kutilma va resursni keltiradi. Maktab direktori esa bu bilimlarni birlashtiruvchi muvofiqlashtiruvchi subyektdir. Manfaatdor tomonlarning ishtiroki barcha jarayonlarda bir xil emas; har biri o'zi eng ko'p qiymat qo'sha oladigan bosqichda eng faol bo'lishi maqsadga muvofiq. Bu "hamma narsada hammani ishtirok ettirish" xatosining oldini oladi.

Manfaatdor tomonlar ishtiroki qaror sifati, ijro samaradorligi, legitimlik, kasbiy rivojlantirish, fuqarolik ongi, ijtimoiy kapital va shaffoflik kabi ko'plab ijobiy natijalarni beradi; uning cheklavlari esa to'g'ri tashkiliy mexanizmlar orqali bartaraf etilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni.
2. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2019-yilda ro'yxatga olingan MYu-3118-son "Umumiy o'rta ta'lim muassasasi kuzatuv kengashi to'g'risidagi nizom".
3. Arnstein S.R. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Institute of Planners. – 1969. – Vol. 35, № 4. – P. 216–224.
4. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
5. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. – New York: Teachers College Press, 2012. – 240 p.
6. Hoy W.K., Miskel C.G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. – 9th ed. – New York: McGraw-Hill, 2013. – 580 p.
7. Mavlonova R.A. Maktab menejmentining asoslari. – Toshkent: O'qituvchi, 2008. – 168 b.
8. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. Toshkent: O'zbekiston, 2017. – 488 b.
9. Po'latov Sh. Ta'limda menejment yoxud ta'lim muassasasini ilmiy-metodik boshqarish strategiyasi. – Toshkent: Yosh kuch, 2019. – 256 b.
10. Ortiqov N.O., Jo'rayev A.J. Maktab, oila va jamoatchilik hamkorligi kengashi. – Toshkent, 2024.
11. Yusupova G.N. Umumiy o'rta ta'lim boshqaruvini rivojlantirishda ayol direktorlar faoliyati va tajribasi: magistrlik dissertatsiyasi. – Termiz, 2024. – B. 50–52.