MAKTAB BOSHQARUVIDA MARKAZLASHUV VA DESENTRALIZATSIYA SHAROITIDA O‘QITUVCHILAR ISHTIROKI (TALIS 2024 NATIJALARI ASOSIDA)

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti rektori,
p.f.f.d. (PhD), dotsent
Odilova Madinabonu Orifjon qizi,
A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti,
Ta’limda menejment ixtisosligi doktoranti
+998905013963
odilova.2508.20@gmail.com

Annotatsiya: *Ushbu maqolada maktab boshqaruvida markazlashuv va desentralizatsiya sharoitida o‘qituvchilarning qaror qabul qilish jarayonidagi ishtiroki TALIS 2024 tadqiqoti natijalari deskriptiv va komparativ metodlar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotda o‘qituvchilarning o‘quv jarayoni, maktab siyosati, intizom, baholash hamda kadrlar va byudjet masalalaridagi ishtiroki darajasi o‘rganilgan. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, o‘qituvchilar asosan dars jarayoniga oid qarorlarda faol bo‘lib, strategik boshqaruvda ishtiroki cheklangan. Shuningdek, mamlakatlar o‘rtasida sezilarli farqlar mavjudligi aniqlangan. O‘zbekiston natijalari esa markazlashgan boshqaruv ustunligini ko‘rsatadi. Maqolada taqsimlangan yetakchilikni rivojlantirish va o‘qituvchilar vakolatlarini kengaytirish zarurligi asoslanadi. Bu esa ta’lim sifati va maktab samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *Maktab boshqaruvi, markazlashuv, desentralizatsiya, o‘qituvchilar ishtiroki, qaror qabul qilish, TALIS 2024, taqsimlangan yetakchilik, ta’lim sifati, maktab avtonomiyasi, pedagogik boshqaruv.*

Участие учителей в управлении школой в условиях централизации и децентрализации
(на основе результатов TALIS 2024)

Исмаилов Абдували Абдумаликович,
Ректор Национального института педагогического мастерства имени А.Авлони, д.ф.п.н. (PhD), доцент
Одилова Мадинабону Орифжон кизи,
Национальный институт педагогического мастерства имени А.Авлони Докторант по специальности “Менеджмент в образовании”

Аннотация: *В данной статье на основе дескриптивных и сравнительных методов анализируются результаты исследования TALIS 2024 по участию учителей в процессе принятия решений в условиях централизации и децентрализации школьного управления. Рассматривается степень вовлечённости учителей в процесс принятия решений, связанных с учебным процессом, оцениванием, дисциплиной, школьной политикой, а также бюджетом и кадровыми вопросами. Результаты показывают, что учителя в основном активно участвуют в решениях, связанных с учебным процессом, тогда как их участие в стратегическом управлении школой ограничено. Выявлены значительные различия между странами. Результаты по Узбекистану указывают на централизованную систему. Под-*

чёркивается важность расширения роли учителей для повышения качества образования.

Ключевые слова: *Управление школой, централизация, децентрализация, участие учителей, принятие решений, TALIS 2024, распределённое лидерство, качество образования, школьная автономия, педагогическое управление.*

Teacher partıcıpatıon ın school management under centralızed and decentralızed condıtıons
(based on TALIS 2024 results)

Ismailov Abduvali Abdumalikovich,
Rector of the National Institute of Pedagogical Skills named after A.Avloni
p.f.f.d. (PhD), Associate Professor
Odilova Madinabonu Orifjon qizi,
Doctoral student in the specialty of Management in Education National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni

Abstract: *This article analyzes the results of the TALIS 2024 study on teacher participation in decision-making processes under conditions of centralization and decentralization in school management using descriptive and comparative methods. The study explores the scope of teachers' involvement in vary aspects of the educational process, including teaching and learning, school policy, discipline, assessment, personnel matters and school budget issues. The findings show that teachers are mainly active in classroom-related decisions, but their involvement in strategic school management are limited. The study also defines that significant differences are observed across countries, reflecting varying management models. The results for Uzbekistan indicate predominance of centralized system of management. The article highlights the importance of enhancing collaborative leadership and proposes recommendations for expanding teachers' role in decision-making process. It serves to improve effectiveness of collaborative school leadership and the quality of education.*

Keywords. *School management, centralization, decentralization, teacher participation, decision-making, TALIS 2024, collaborative leadership, education quality, school autonomy, instructional management.*

Ta'lim tizimini boshqarishda markazlashuv (tsentralizatsiya) va desentralizatsiya (markazdan qochish) qarama-qarshi, ammo ko'pincha bir-birini to'ldiruvchi ikki xil yondashuv hisoblanadi. Ular qaror qabul qilish vakolatlari qayerda (yuqori tashkilotda yoki joylarda) jamlanganiga qarab farqlanadi. Ular qaror qabul qilish vakolatlari qayerda (yuqori tashkilotda yoki joylarda) jamlanganiga qarab farqlanadi. Markazlashuv – bu ta'lim tizimidagi asosiy qarorlar, siyosat, o'quv rejalari va moliyalashtirishning yagona markaz (masalan, Vazirlik) tomonidan boshqarilishi. Desentralizatsiya – bu qaror qabul qilish vakolatlarini markaziy boshqaruv organidan (vazirlikdan) mahalliy organlarga (viloyat, tuman, maktab boshqaruvi) o'tkazishdir. O'zbekistonda so'nggi yillarda ta'lim tizimida desentralizatsiya elementlari kuchaymoqda. Xususan, maktablarga moliyaviy mustaqillik berish, o'quv dasturlarini xalqaro standartlar asosida (ingliz tili, IT) mahalliy ehtiyojga moslashtirish, direktorlarni tanlov asosida tayinlash kabi ishlar amalga oshirilmoqda. Biroq, ta'lim standartlari va yakuniy baholash (imtihonlar) baribir markazlashgan holda qolmoqda.

Ta'lim tizimida eng muhim siyosiy qarorlardan biri – o'qituvchilarga qancha darajada qaror qabul qilish [5] vakolati berilishini belgilashdir. Bir tomondan, ta'lim tizimi barcha hududlarda yuqori sifatli ta'limni barqaror va yagona standart asosida ta'minlashga intiladi. Ikkinchi tomondan esa, o'qituvchilar o'z o'quvchilarining individual xususiyatlari, ehtiyojlari va qobiliyatlarini chuqur bilgan holda, ta'lim jarayonini moslashtirish uchun eng qulay subyekt hisoblanadi. Shu sababli ular o'qitish maqsadlarini belgilash, pedagogik usullarni tanlash va ta'lim jarayonini mavjud talablar asosida tashkil etishda muhim rol o'ynaydi. O'qituv-

chilarga qaror qabul qilish vakolatining oqilona taqsimlanishi maktab muhitini yaxshilash va o‘quvchilarning o‘zlashtirish darajasini oshirishda samarali omil bo‘lib xizmat qiladi.

Ta’lim tizimida qaror qabul qilish jarayoni odatda vakolatlarni bosqichma-bosqich taqsimlash [5] orqali amalga oshiriladi, ya’ni markaziy boshqaruv organlaridan maktablarga, maktab ichida esa o‘qituvchilarga ma’lum darajada erkinlik beriladi [3]. So‘nggi yillarda ta’lim boshqaruvida nafaqat maktab darajasidagi, balki o‘qituvchi darajasidagi mustaqillikning ham ahamiyati ortib borayotgani e’tirof etilmoqda. Ayniqsa, dars jarayoni bilan bog‘liq qarorlar – o‘quv materiallarini tanlash, o‘quv maqsadlarini belgilash, baholash strategiyalarini aniqlash va pedagogik yondashuvlarni moslashtirish – o‘qituvchilarning kundalik faoliyatida muhim o‘rin tutadi. Biroq bu imkoniyatlar barcha ta’lim tizimlarida bir xil taqsimlanmagan bo‘lib, ayrim hollarda tajribali o‘qituvchilarga kengroq vakolat berilsa, yangi ish boshlagan o‘qituvchilar ko‘proq cheklovlar doirasida faoliyat yuritadi.

Zamonaviy ta’lim tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, o‘qituvchilarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki ularning kasbiy o‘zini anglashiga, ishga bo‘lgan munosabatiga va umumiy samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Biroq, mavjud tadqiqotlarda o‘qituvchilarning strategik boshqaruvdagi ishtiroki darajasi va uning markazlashuv bilan bog‘liqligi yetarli darajada o‘rganilmagan. Xususan, TALIS 2024 tadqiqoti natijalari o‘qituvchilarning maktab boshqaruvida ishtirok etish imkoniyatlari, yetakchilik faoliyatiga qo‘shilish darajasi hamda sinfdagi mustaqillik ko‘lami turli omillarga bog‘liqligini ko‘rsatadi [8]. Jumladan, o‘qituvchining yoshi, jinsi va pedagogik tajribasi, shuningdek maktabning joylashuvi, o‘quvchilar tarkibi va ijtimoiy sharoiti kabi omillar ushbu jarayonga ta’sir etadi. Shu bilan birga, o‘qituvchilarga berilgan mustaqillik darajasi ularning kasbiy farovonligi, ishidan qoniqishi va dars maqsadlariga erishish ko‘rsatkichlari bilan ham uzviy bog‘liqdir. Ta’lim tizimida qaror qabul qilish vakolatining markazlashuvi va desentralizatsiyasi o‘rtasidagi muvozanatni to‘g‘ri belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Haddan tashqari markazlashuv o‘qituvchilarning tashabbuskorligini cheklashi mumkin bo‘lsa, ortiqcha erkinlik esa ta’lim sifatida nomutanosiblikka olib kelishi ehtimoli mavjud. Shu bois, samarali ta’lim boshqaruvi o‘qituvchilarning professional salohiyatini inobatga olgan holda, ularga yetarli darajada ishonch va vakolat berishga asoslanishi lozim.

O‘qituvchilarning qaror qabul qilish jarayonidagi muhim jihatlardan biri – ularning maktab faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadigan qarorlarda qay darajada ishtirok etishidir. Zamonaviy ta’lim tadqiqotlarida bu jarayon “taqsimlangan yetakchilik” modeli orqali izohlanadi [8]. Mazkur modelga ko‘ra, maktabdagi yetakchilik faqat direktor yoki rahbariyat bilan cheklanib qolmay, balki o‘qituvchilarni ham o‘z ichiga olgan holda bir nechta subyektlar o‘rtasida taqsimlanadi. Bu yondashuv o‘qituvchilarning professional bilim va tajribasini tan oladi hamda ularni nafaqat dars jarayonini tashkil etishda, balki maktab muhitini shakllantirishda ham faol ishtirok etishga undaydi. Shu jihatdan, bu holat o‘qituvchining “yetakchiligi”, ya’ni ongli ravishda harakat qilish va ta’sir ko‘rsatish qobiliyatining namoyon bo‘lishi sifatida qaraladi.

Maktabda qaror qabul qilishning qanday tashkil etilgani va bu jarayonni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar o‘qituvchilarning yetakchilik rolini belgilashda muhim ahamiyat kasb etadi. TALIS tadqiqoti shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab ta’lim tizimlarida maktab rahbarlari muhim yo‘nalishlarda, ayniqsa o‘quv dasturi va o‘qitish jarayoniga oid masalalarda o‘qituvchilar bilan hamkorlikda qaror qabul qiladi. Bunday yondashuv “birgalikda qaror qabul qilish” deb atalib, unda rahbariyatdan o‘qituvchilarga mas’uliyat ma’lum darajada gorizontal tarzda

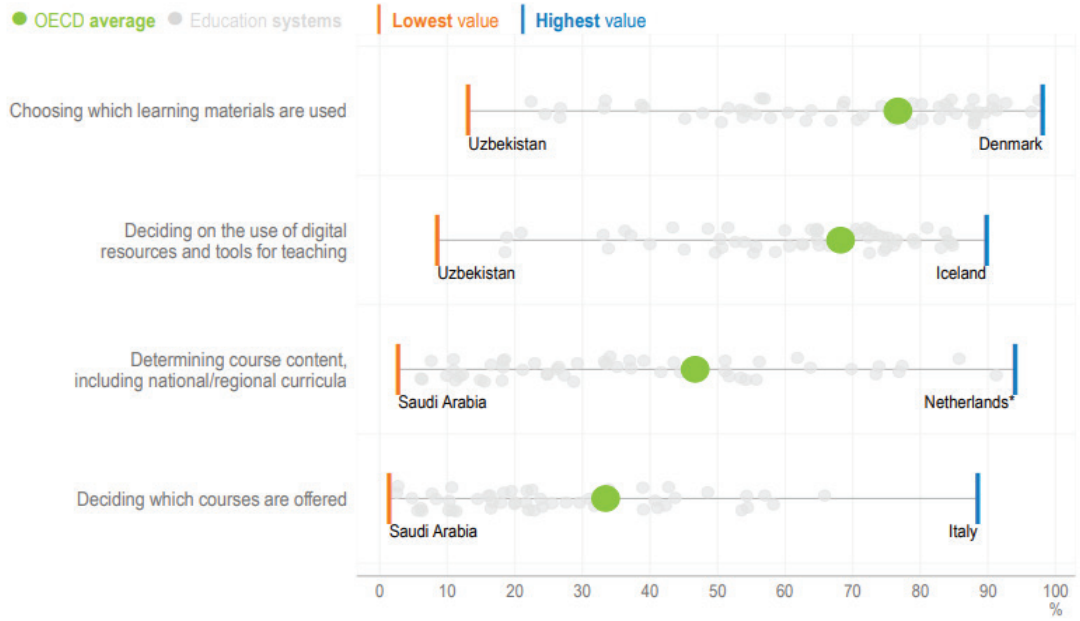
o'tkaziladi [8]. Bu esa maktab ichida hamkorlik muhitini kuchaytiradi va boshqaruv jarayonini yanada demokratlashtiradi. Eng muhimi, o'qituvchilarning bunday yetakchilik faoliyatida faol ishtirok etishi ularning kasbiy holatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ya'ni, qaror qabul qilish jarayonida qatnashadigan o'qituvchilar odatda o'z ishidan ko'proq qoniqish hosil qiladi, kasbiy farovonligi yuqori bo'ladi va o'zini maktab jamoasining muhim a'zosi sifatida his qiladi. Demak, ta'lim tizimida taqsimlangan yetakchilikni rivojlantirish va o'qituvchilar ishtirokini kengaytirish nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki ta'lim sifatini yaxshilashga ham xizmat qiladi.

Maktab boshqaruvida ishtirok masalasi o'qituvchilarning ta'lim jarayonidagi rolini baholashda muhim ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. TALIS 2024 tadqiqotida maktab direktorlaridan o'qituvchilar maktab darajasida qanchalik darajada muhim mas'uliyatga ega ekanligi haqida ma'lumot olingan. Xususan, bu mas'uliyat o'quv dasturi va o'qitish jarayoni, maktab siyosatini belgilash, shuningdek budjet va kadrlar bilan bog'liq qarorlarni o'z ichiga oladi. O'qituvchilarning ushbu sohalardagi faol ishtiroki nafaqat rahbariyat tomonidan ularga rasmiy vakolatlar berilganini anglatadi, balki maktabda kengroq ma'noda professional ishonch muhitining shakllanganini ham ko'rsatadi. Bunday yondashuv hamkorlikka asoslangan boshqaruvni rivojlantirib, o'qituvchilarni muhim qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb etadi. Natijada, maktab boshqaruvi yanada ochiq, demokratik va samarali tus oladi hamda o'qituvchilarning kasbiy faolligi va mas'uliyati oshadi.

Eng muhim jihat shundaki, o'qituvchilar asosan o'quv jarayoniga bevosita bog'liq bo'lgan sohalarda ko'proq vakolatga ega. Masalan, OECD o'rtacha ko'rsatkichiga ko'ra, o'qituvchilarning 77 foizi darsda foydalaniladigan o'quv materiallarini tanlashda sezilarli darajada mustaqillikka ega. Ko'plab ta'lim tizimlarida (54 tadan 41 tasida) kamida yarmi o'qituvchilar ushbu jarayonda ishtirok etadi. Ayrim davlatlarda, jumladan, Avstriya, Daniya, Estoniya, Islandiya, Italiya, Niderlandiya, Polsha va Sloveniya kabi mamlakatlarda bu ko'rsatkich juda yuqori – 90 foizdan oshadi. Aksincha, O'zbekistonda bu ko'rsatkich juda past, ya'ni 20 foizdan ham kam [8].

Raqamli resurslardan foydalanish bo'yicha qaror qabul qilishda ham o'qituvchilarning roli muhim: 54 ta davlatning 40 tasida o'qituvchilarning kamida yarmi bu jarayonda ishtirok etadi. Biroq, o'quv kurslari mazmunini (course content) belgilashda ularning ishtiroki ancha past bo'lib, o'rtacha 47 foizni tashkil etadi. Eng kam ishtirok etiladigan soha – qaysi kurslar o'qitilishini belgilashdir. O'rtacha faqat 33 foiz o'qituvchilar bu qarorlarda ishtirok etadi. Ko'p mamlakatlarda bu vazifa asosan maktab rahbariyatiga tegishli. Faqat ba'zi davlatlarda (masalan, Chexiya, Estoniya, Finlyandiya, Islandiya, Italiya, Niderlandiya va Serbiya) o'qituvchilarning yarmidan ko'pi bu jarayonga jalb etilgan. Saudiya Arabistonida esa bu daraja deyarli mavjud emas [8].

Shuningdek, maktab turi ham ta'sir qiladi: ayrim mamlakatlarda xususiy maktablarda o'qituvchilar kurs mazmuni va kurslarni belgilashda ko'proq ishtirok etadi. Davlat maktablari bilan farq odatda kichik o'rtacha 5-11 foiz atrofida, lekin ayrim tizimlarda sezilarli farqlar kuzatiladi [8]. TALIS natijalari shuni ko'rsatadiki, o'qituvchilar eng ko'p o'quv materiallarini tanlash va raqamli resurslardan foydalanish kabi bevosita dars jarayoniga oid qarorlarda ishtirok etadi, biroq maktab siyosati va kurslarni belgilash kabi strategik qarorlarda ularning roli ancha cheklangan. Quyi o'rta ta'lim o'qituvchilarining ishlayotgan maktablarida quyidagi sohalarda sezilarli mas'uliyatga ega:



1-rasm. O‘qituvchilarning maktabdagi qaror qabul qilish jarayonida ishtiroki: o‘quv dasturi va o‘qitish bo‘yicha [8].

Ushbu rasmda TALIS (OECD) tadqiqoti asosida o‘qituvchilarning maktab qarorlarida ishtirokini 4 ta yo‘nalishda taqqoslab ko‘rsatadi. Grafikda OECD o‘rtacha ko‘rsatkichi, turli ta’lim tizimlari, eng past va eng yuqori qiymatlar hamda ayrim davlatlar. Masalan, O‘zbekiston, Daniya, Islandiya, Niderlandiya, Italiya, Saudiya Arabistoning natijalari berilgan. Grafik shuni ko‘rsatadiki, o‘qituvchilar maktabdagi eng ko‘p ishtirokni bevosita dars jarayoni bilan bog‘liq qarorlarda amalga oshiradi, strategik boshqaruv qarorlarida esa ularning roli ancha past.

O‘quv materiallarini tanlash – bu yo‘nalishda o‘qituvchilarning ishtiroki eng yuqori. OECD o‘rtacha darajasi yuqori taxminan 70-80% atrofidadir [8]. Daniya eng yuqori ko‘rsatkichga ega. O‘zbekiston esa eng past guruhda, ya’ni juda kam o‘qituvchi bu jarayonda mustaqil qaror qabul qiladi [8].

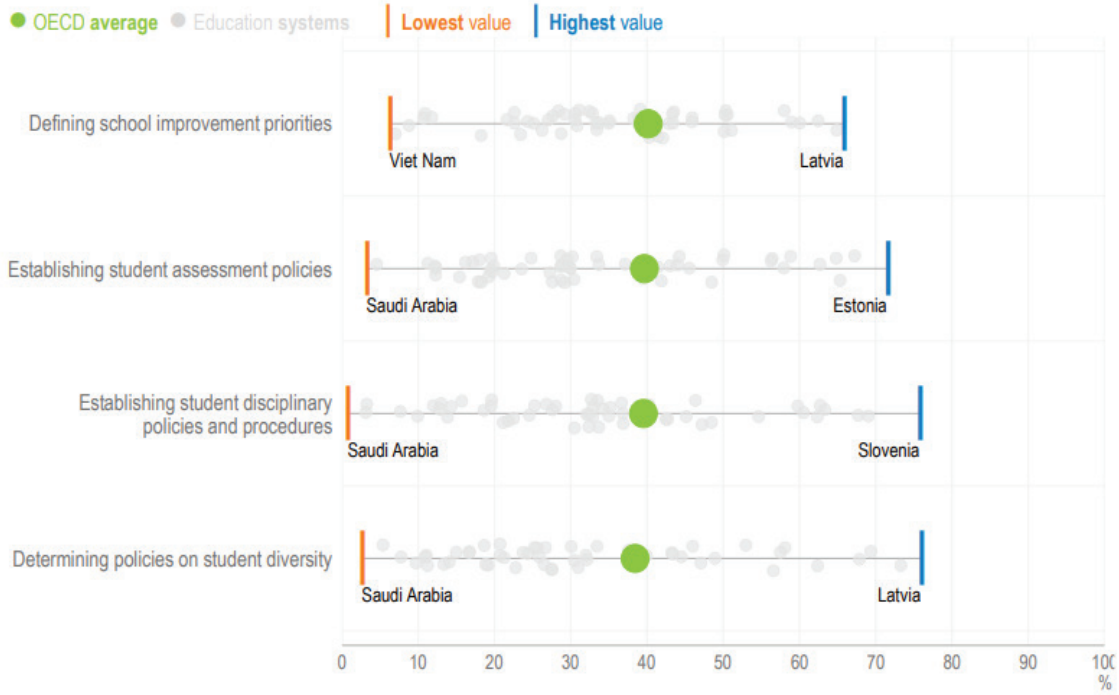
Raqamli resurslardan foydalanish – ishtirok darajasi o‘rtacha va biroz pastroq. Islandiya eng yuqori ko‘rsatkichga ega. O‘zbekiston yana past darajada. Raqamli texnologiyalar bo‘yicha mustaqillik bor, lekin hamma tizimlarda bir xil emas.

O‘quv dasturi mazmunini belgilash – bu yo‘nalishda ishtirok ancha kamaygan ya’ni taxminan 40–50% [8]. Eng yuqori ko‘rsatkich Niderlandiyada, Saudiya Arabistoni eng past. O‘qituvchilar o‘quv dasturini belgilashda cheklangan rolga ega.

Qaysi kurslar o‘qitilishini aniqlash – eng past ishtirok shu sohada (taxminan 30-40%) [8]. Italiya eng yuqori, Saudiya Arabistoni eng past. Strategik qarorlar asosan maktab rahbariyati qo‘lida. Grafikdan ko‘rinadiki, o‘qituvchilar eng ko‘p ishtirok etadigan soha bu o‘quv materiallarini tanlash, o‘rtacha ishtirok – raqamli resurslar va kurs mazmuni, eng kam ishtirok – qaysi kurslar o‘tilishini belgilash. Shuningdek, mamlakatlar o‘rtasida katta farq bor: Skandinaviya va Yevropa davlatlarida o‘qituvchilar erkinligi yuqori, ayrim mamlakatlarda, masalan, O‘zbekiston va Saudiya Arabistonda esa juda past.

O‘qituvchilarning maktab siyosatiga ta’siri cheklangan hisoblanadi: o‘rtacha har ikki o‘qituvchidan biri ham maktabda muhim qarorlar, jumladan maktabni rivojlantirish, o‘quvchilarni baholash, intizom va xilma-xillik bilan bog‘liq

siyosatlarda sezilarli darajada ishtirok etmaydi. Shu bilan birga, turli ta'lim tizimlari o'rtasida bu borada katta farqlar mavjud. O'rtacha hisobda har o'n o'qituvchidan to'rt nafari maktabni rivojlantirish ustuvor yo'nalishlarini belgilash jarayonida qatnashadi. Ayrim mamlakatlarda bu ko'rsatkich ancha yuqori: Estoniya, Italiya, Latviya va Niderlandiyada o'qituvchilarning



2-rasm. Maktab siyosatlari bo'yicha qaror qabul qilishda o'qituvchilarning ishtiroki [8].

kamida 60 foizi maktab rivojlanish maqsadlarini aniqlashda ishtirok etadi. Aksincha, Ozarbayjon, Saudiya Arabistoni va Vetnamda esa bu jarayonda qatnashuvchi o'qituvchilar 10 foizdan ham kam [8].

Shuningdek, o'rtacha hisobda o'qituvchilarning 40 foizi o'quvchilarni baholash siyosatini jumladan milliy va hududiy baholash tizimlarini belgilashda ishtirok etadi. Biroq so'nggi yillarda bu yo'nalishda o'qituvchilarning ishtiroki kamayib bormoqda: 2018–2024-yillar oralig'ida o'rtacha 3 foiz punktga pasayish kuzatilgan. Uzoq muddatli tendensiyalar ham turlicha bo'lib, 2013–2024-yillarda ayrim mamlakatlarda sezilarli kamayish qayd etilgan: masalan, Ispaniyada 8 foiz punktga, Serbiya va Singapurda esa 20 foizdan ortiq pasayish kuzatilgan. Faqat Shanxayda o'qituvchilarning maktab darajasidagi qarorlar, ayniqsa baholash siyosatidagi ishtiroki oshgan [8]. Quyi o'rta ta'lim bosqichida o'qituvchilarning quyidagi sohalar bo'yicha maktablarda muhim mas'uliyatga ega bo'lgan holda ishlaydigan o'qituvchilarning foizi berilgan:

Maktab turiga qarab farqlar odatiy hol bo'lmasa-da, bunday holatlar kuzatilganda, asosan, xususiy boshqaruvdagi maktablarda ishlaydigan o'qituvchilarning baholash siyosatini belgilashda ishtiroki ko'proq ekani qayd etiladi (9 ta ta'lim tizimida), o'rtacha farq 10 foiz punktni tashkil qiladi. Faqat Singapurda davlat boshqaruvidagi maktablarda ishlaydigan o'qituvchilar ushbu yo'nalishda ko'proq ishtirok etishi haqida maktab direktorlarining ma'lumotlariga ko'ra qayd etilgan.

O'qituvchilarning qariyb 40 foizi (o'rtacha 39%) o'quvchilarning intizom siyosati va tartib-taomillarini belgilashda ishtirok etadigan maktablarda ishlaydi. Bu ishtirok ayniqsa Chexiya, Islandiya va Sloveniya kabi davlat-

larda yuqori bo‘lib, bu yerda o‘qituvchilarning 67 foizdan ortig‘i ushbu jarayonda qatnashadi. Ammo Saudiya Arabistoni, Shvetsiya va O‘zbekistonda bu ko‘rsatkich 5 foizdan ham past. Shunga qaramay, tendensiyalar shuni ko‘rsatadiki, bu amaliyotda o‘qituvchilar ishtiroki kamayib bormoqda. OECD ta’lim tizimlari bo‘yicha 2018–2024-yillar oralig‘ida o‘rtacha 3 foizga pasayish kuzatilgan, 2013–2024-yillardagi uzoq muddatli tendensiyalar esa 13 ta ta’lim tizimida pasayishni ko‘rsatadi [6]. Faqat Yaponiya va Shanxayda 2018–2024-yillar oralig‘ida ijobiy o‘sish 11 foiz kuzatilgan, Koreyada esa uzoq muddatli davrda 18 foiz o‘sish qayd etilgan.

O‘nta ta’lim tizimida xususiy boshqaruvdagi maktablarda ishlaydigan o‘qituvchilar davlat boshqaruvidagi maktablarga nisbatan intizom siyosati va amaliyotlari bo‘yicha qaror qabul qilishda ko‘proq ishtirok etishi qayd etilgan bo‘lib, o‘rtacha farq 8 foizni tashkil etadi. Biroq Kosta-Rikada buning aksi kuzatiladi va u yerda farq 26 foizdan ham oshadi.

Matnda o‘qituvchilarning maktabdagi qaror qabul qilish jarayonlaridagi ishtiroki turli yo‘nalishlar bo‘yicha tahlil qilinadi. O‘quvchilarning xilma-xilligi bilan bog‘liq siyosatlarda o‘qituvchilarning o‘rtacha ishtiroki 38 foizni tashkil etadi. Ayrim mamlakatlarda, xususan, Estoniya, Finlyandiya, Latviya va Sloveniya kabi davlatlarda bu ko‘rsatkich 67 foizdan ham yuqori bo‘lsa, Marokash, Saudiya Arabistoni, Singapur va O‘zbekistonda 10 foizdan past darajada qolmoqda. Boshqa tomondan, o‘qituvchilar tarkibiga oid xilma-xillik siyosati esa ko‘pincha o‘qituvchilarning vakolat doirasidan tashqarida qoladi. Bu sohada o‘qituvchilarning o‘rtacha ishtiroki atigi 20 foizni tashkil etadi va aksariyat ta’lim tizimlarida bundan ham past. Faqat Estoniya va Finlyandiya bu borada istisno bo‘lib, ularda o‘qituvchilarning yarmidan ko‘prog‘i ushbu jarayonlarda ishtirok etadi.

Budjet va kadrlar masalalariga kelganda esa o‘qituvchilarning ishtiroki deyarli sezilmaydi. Ya’ni, o‘qituvchilarni ishga olish yoki ishdan bo‘shatish, boshlang‘ich maoshni belgilash va maoshni oshirish kabi qarorlarda ularning roli juda past. O‘rtacha hisobda atigi 6 foiz o‘qituvchi maktab byudjetini taqsimlashda muhim ishtirok etadi. Faqat Janubiy Koreya 25 foiz va Latviya 21 foiz kabi davlatlarda bu ko‘rsatkich nisbatan yuqoriroq bo‘lib, o‘qituvchilar maktab byudjeti va kadrlar bilan bog‘liq qarorlarda faolroq ishtirok etadi [8]. Umuman olganda, matn o‘qituvchilarning pedagogik masalalarda nisbatan faol bo‘lsa-da, maktab boshqaruvining moliyaviy va kadrlar bilan bog‘liq muhim yo‘nalishlarida ularning ishtiroki juda cheklanganligini ko‘rsatadi.

Sloveniya o‘zining gimnazija (umumiy yuqori o‘rta ta’lim) tizimini isloh qilish doirasida maktab rivojlantirish jamoalarini tashkil etdi [8]. Bu jarayonda taqsimlangan yetakchilik, o‘quv jamoalari va o‘qituvchilarning o‘zgarish agentlari sifatidagi roli kabi yondashuvlar asos qilib olindi. Maktab rahbarlari ko‘magida ushbu jamoalar ehtiyojlarni tahlil qilish va tizimli muloqot kabi faoliyatlar orqali maktablarda rivojlanish jarayonlarini boshqarish, yo‘naltirish va muvofiqlashtirish bilan shug‘ullandi. Maktab rivojlantirish jamoalari Milliy ta’lim instituti tomonidan ham qo‘llab-quvvatlandi.Islohotning maqsadi quyidagilar edi:

- o‘qituvchilar va fanlararo jamoalarni yuqori darajadagi fikrlash va asosiy kompetensiyalarni rivojlantiruvchi innovatsion o‘qitish amaliyotlarini joriy etishga rag‘batlantirish;

- bu o‘zgarishlarni strategik rejalashtirish, muvofiqlashtirish va butun maktab bo‘yicha amalga oshirish orqali barqarorlashtirish.

Dastlab asosiy e’tibor birinchi maqsadga qaratilgan bo‘lsa, keyinchalik ikkinchi maqsad ustuvor bo‘lib qoldi. Islohotning maqsadi maktab darajasida professional salohiyatni rivojlantirish orqali ta’limdagi innovatsiyani kuchaytirish edi. Shu maqsadda kasbiy rivojlanish

va tadqiqot tarmoqlari kengaytirildi, rahbarlik tizimi mustahkamlandi hamda o'qitish va o'quv infratuzilmasiga investitsiya kiritildi. Butun islohot taxminan o'n yil davom etdi. Dastlabki uch yillik pilot bosqichida o'nta maktab qatnashdi, keyinchalik esa islohot 70 dan ortiq gimnaziyalarga kengaytirildi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, o'zgarishlarning asosiy harakatlantiruvchi kuchi o'qituvchilar bo'lib, ular milliy darajada taqdim etilgan materiallar va qo'llab-quvvatlash asosida islohotlarni shakllantirishda yetakchi rol o'ynagan.

Kolumbiyada 1994-yilda qabul qilingan "Umumiy ta'lim to'g'risidagi qonun" maktab boshqaruvi uchun huquqiy asos yaratdi [8]. Unga ko'ra, Maktab boshqaruv kengashi (Consejo Directivo) va Akademik kengash (Consejo Académico)ning vazifalari belgilandi va o'qituvchilar hamda boshqa manfaatdor tomonlarning maktabning ma'muriy va akademik ishlarida ishtirok etishi ta'minlandi. Ushbu kengashlardagi ishtirok orqali o'qituvchilar maktabni tashkil etish, pedagogik yo'nalish, o'quv dasturini amalga oshirish va uni doimiy takomillashtirish bo'yicha o'z fikrini bildirish imkoniga ega bo'ladilar. Bundan tashqari, Kolumbiyada o'quv yili ichida maktablarning institutsional rivojlanishiga bag'ishlangan besh hafta mavjud bo'lib, bu davrda o'qituvchilar maktabning ta'lim loyihasi, o'quv rejasi, pedagogik rivojlanish, o'z-o'zini baholash hamda boshqa tashkilotlar bilan hamkorlik ustida ishlaydilar. Shuningdek, kolumbiyalik o'qituvchilar ta'lim siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ham kengroq ishtirok etadilar. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ko'plab davlatlarda o'qituvchilar maktab darajasidagi qaror qabul qilish jarayonlarida turli darajada ishtirok etadi. Ayniqsa, Sloveniya va Kolumbiya kabi mamlakatlarda o'qituvchilar maktabni rivojlantirish, o'quv dasturlarini takomillashtirish va ta'lim siyosatini shakllantirish jarayonlarida faol subyekt sifatida qatnashadi. Bu esa maktab boshqaruvida "taqsimlangan yetakchilik" tamoyilining samarali ishlayotganini ko'rsatadi.

O'zbekiston natijalariga kelganda, tadqiqotda o'qituvchilarning maktab siyosatlari, xususan, intizom, xilma-xillik, budjet va kadrlar masalalaridagi ishtiroki past ekanligi qayd etilgan. Ayniqsa, intizom siyosatida hamda o'quvchilar xilma-xilligi bo'yicha qaror qabul qilishda o'qituvchilar ishtiroki 10 foizdan ham past bo'lib, bu ko'rsatkich xalqaro o'rtacha darajadan ancha orqada ekanini ko'rsatadi. Byudjet va kadrlar siyosatida esa o'qituvchilarning ishtiroki deyarli sezilmaydi. Bu holat O'zbekistonda maktab boshqaruvi ko'proq markazlashgan tizimga asoslanganini va o'qituvchilarning qaror qabul qilishdagi vakolati cheklanganligini anglatadi. Natijada o'qituvchilar asosan o'quv jarayonini amalga oshiruvchi ijrochi sifatida qolib ketmoqda. O'zbekiston ta'lim tizimini yanada rivojlantirish uchun quyidagi yo'nalishlarda ish olib borish maqsadga muvofiq:

O'qituvchilarning qaror qabul qilishdagi ishtirokini kengaytirish – maktab darajasida pedagogik kengashlar va ishchi guruhlarning vakolatlarini kuchaytirish zarur.

Taqsimlangan yetakchilik modelini joriy etish – Sloveniya tajribasiga o'xshab, o'qituvchilarni maktab rivojlanish jarayonida faol "o'zgarish yetakchililigi" sifatida jalb qilish kerak.

Kadrlar va baholash siyosatida ishtirokni oshirish – o'qituvchilarga yangi pedagoglarni tanlash, baholash va rivojlantirish jarayonida fikr bildirish imkonini berish lozim.

Kasbiy rivojlanish tizimini kuchaytirish – o'qituvchilar uchun muntazam treninglar, tadqiqot loyihalari va hamkorlik tarmoqlarini kengaytirish kerak.

Maktab avtonomiyasini oshirish – maktablarning moliyaviy va tashkiliy mustaqilligini bosqichma-bosqich kengaytirish orqali o'qituvchilarning boshqaruvdagi roli kuchaytiriladi.

O'zbekiston ta'lim tizimida o'qituvchilar asosan o'quv jarayonini amalga oshiruvchi sub-

yekt sifatida qolmoqda. Xalqaro tajriba esa shuni ko‘rsatadiki, o‘qituvchilarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki oshirilsa, maktab samaradorligi va ta’lim sifati sezilarli darajada yaxshilanadi. Shu sababli, boshqaruvni bosqichma-bosqich demokratlashtirish va o‘qituvchilar rolini kuchaytirish muhim hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, ta’lim tizimida markazlashuv va desentralizatsiya o‘zaro qarama-qarshi emas, balki bir-birini to‘ldiruvchi boshqaruv yondashuvlaridir. Samarali tizim aynan shu ikki model o‘rtasidagi muvozanatga tayanadi. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, o‘qituvchilarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki, ayniqsa pedagogik jarayonlarga oid masalalarda, ta’lim sifati va maktab samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Biroq strategik, moliyaviy va kadrlar bilan bog‘liq qarorlarda ularning roli ko‘pincha cheklanganligicha qolmoqda.

Xalqaro tajriba (xususan, TALIS natijalari) o‘qituvchilarga kengroq vakolat berish, taqsimlangan yetakchilikni rivojlantirish va maktab darajasida mustaqillikni oshirish ijobiy natijalar berishini ko‘rsatadi. O‘zbekistonda esa bu yo‘nalishda ayrim ijobiy o‘zgarishlar kuzatilayotgan bo‘lsa-da, o‘qituvchilarning boshqaruvdagi ishtirokini yanada kengaytirish zarur. Shu bois, ta’lim tizimini rivojlantirish uchun boshqaruvni bosqichma-bosqich desentralizatsiya qilish, o‘qituvchilarga ishonch va vakolat berish hamda ularning kasbiy salohiyatidan to‘liq foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezedentining “O‘zbekiston Respublikasi xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2023-yil 26-maydagi PF-79 son Farmoni.

3. Jon Eynli, Ralf Karstens. O‘qitish va ta’lim olishni o‘rganish xalqaro tadqiqoti (TALIS), Konseptual qamrov doirasi, 2018.

4. Jo‘rayev.R.X, Turg‘unov.S.T. Ta’lim menejmenti.Qo‘llanma. – T:Voris-Nashriyot, 2006. B.225.

5. OECD (2015[3]), “Guiding the Policy and Content Focus of TALIS 2018”, № EDU/INES/TALIS(2015) 3 (ichki hujjat), Ta’lim va malakalar bo‘yicha direksiya, OECD, Parij.

6. OECD (2015 3) ma’lumotlariga asoslanib, “Guiding the Policy and Content Focus of TALIS 2018”, № EDU/INES/TALIS(2015)3 (ichki hujjat), Ta’lim va malakalar bo‘yicha Direksiya, OECD, Parij.

7. OECD (2025), TALIS 2024 natijalari: O‘qitish holati, TALIS, OECD nashriyoti, Parij, https://doi.org/10.1787/90df6235-en.

8. OECD. (2019). Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing, Paris.

9. OECD (2019), TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, TALIS, OECD Publishing, Paris.

10. Darling-Hammond, L. (2017). Dunyo bo‘ylab o‘qituvchilar ta’limi: xalqaro amaliyotdan nimani o‘rganishimiz mumkin? Yevropa o‘qituvchilar ta’limi jurnali. B.309.

11. BEYAZBAL, DS (2026). O‘qituvchining o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyati, hamkorlik, kasbiy rivojlanish va ishdan qoniqish o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish: TALIS 2024 tadqiqoti. KO‘P FANLI TA’LIMDA INNOVATSION TADQIQOTLARNING XALQARO JURNALI, 5(4), 326. https://doi.org/10.58806/ijirme.2026.v5i4n07