



UDK: 37.01:316.346.2

Xolidaxon YUNUSOVA,
Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat instituti tayanch doktoranti
E-mail: xolidaxonyunusova124@gmail.com

F.f.n., dotsent M.Xalikova tarqizi asosida

TA'LIM MENEJMENTIDA GENDER YONDASHUVGA OID MUAMMOLAR TAHLILI VA YECHIMLARI

Аннотация

Mazkur maqolada O'zbekiston ta'lim tizimi kontekstida maktab boshqaruvida ayol rahbarlar duch kelayotgan to'siqlar va mavjud imkoniyatlar tahlil qilinadi. Tadqiqotda gender tengligi, rahbarlikka erishish yo'llari, institutsional va madaniy to'siqlar, shuningdek, mavjud qo'llab-quvvatlash mexanizmlari kabi masalalar yoritilgan. Statistik ma'lumotlar va xalqaro tajribalar asosida ayollarning rahbarlik lavozimlariga intilish jarayonida duch keladigan ijtimoiy, oilaviy va tizimli bosimlar, shuningdek, ular uchun mavjud bo'lgan imkoniyatlar – xususan, ta'lim dasturlari va mentoring tashabbuslari tahlil qilingan.

Kalit so'zlar: maktab boshqaruvi, mentoring va kouching dasturlari, gender yondashuv, shisha shift, shisha jarlik, gender stereotiplari.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ГЕНДЕРНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация

В данной статье анализируются барьеры и возможности, с которыми сталкиваются женщины-руководители в управлении школами в контексте системы образования Узбекистана. В исследовании рассматриваются такие вопросы, как гендерное равенство, пути достижения руководящих позиций, институциональные и культурные препятствия, а также существующие механизмы поддержки. На основе статистических данных и международного опыта анализируются социальные, семейные и системные давления, с которыми сталкиваются женщины при стремлении занять руководящие должности, а также доступные для них возможности, включая образовательные программы и инициативы менторинга.

Ключевые слова: школьное управление, программы менторинга и коучинга, гендерный подход, стеклянный потолок, стеклянный обрыв, гендерные стереотипы.

ANALYSIS OF CHALLENGES IN IMPLEMENTING THE GENDER APPROACH IN EDUCATIONAL MANAGEMENT AND WAYS TO ADDRESS THEM

Annotation

This article analyzes the barriers and opportunities encountered by female leaders in school management within the context of Uzbekistan's education system. The study explores issues such as gender equality, pathways to leadership, institutional and cultural obstacles, as well as existing support mechanisms. Drawing on statistical data and international experiences, it examines the social, familial, and systemic pressures women face when aspiring to leadership roles, along with the opportunities available to them, such as educational programs and mentoring initiatives.

Keywords: school management, mentoring and coaching programs, gender approach, glass ceiling, glass cliff, gender stereotypes.

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimi nafaqat bilim berish, balki jamiyatda tenglik, adolat va inklyuzivlik tamoyillarini qaror toptirishning muhim instituti sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, ta'lim menejmentida gender yondashuvni joriy etish dolzarb ilmiy-amaliy muammolardan biri hisoblanadi. Gender tengligi masalasi bugungi kunda global darajada ustuvor yo'nalishlardan biri bo'lib, u BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG 5) doirasida ham alohida e'tirof etilgan.

Ta'lim menejmentida maktab rahbarligi lavozimlarida ayollarning yetarli darajada namoyon bo'lmasligi global miqyosda saqlanib qolayotgan tizimli nomutanosiblik bo'lib, u ilmiy tadqiqotlarning markaziy yo'nalishlaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. UNESCOning 2024-2025-yillardagi Global ta'lim monitoringi (GEM) hisobotiga ko'ra, ta'lim tizimida o'qituvchilar tarkibida ayollar son jihatdan ustun bo'lishiga qaramay, ular maktab boshqaruvi yoki ta'lim vazirliklari darajasidagi rahbarlik lavozimlariga ko'tarilish jarayonida jiddiy to'siqlarga duch kelmoqda. Bu holat ko'plab mamlakatlarda ta'lim boshqaruvi tizimida mavjud bo'lgan institutsional va madaniy to'siqlar bilan izohlanadi. Marianne

Colemanning quyidagi fikri ushbu holatni yanada mustahkamlaydi: "Garchi ta'lim sohasi global miqyosda son jihatdan ayollar ustunligi bilan tavsiflansa-da, aksariyat mamlakatlarda ayollar yuqori darajadagi rahbarlik va boshqaruv lavozimlarida yetarli darajada namoyon bo'lmaydi"[1]. Ushbu global tendensiya ta'limda gender tengligi masalalariga bag'ishlangan ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. V.Msilaning Janubiy Afrika maktablari misolida olib borgan tadqiqotlari ayollarning rahbarlik salohiyatini cheklovchi omillar sifatida gender stereotiplari va "shisha shift" kabi ko'rinmas to'siqlarning muhim rol o'ynashini ko'rsatadi. U rahbarlik fazilatlarini erkaklik bilan bog'lovchi ijtimoiy stereotiplarni asosiy to'siqlardan biri sifatida baholab, jamiyat ko'pincha samarali rahbarni erkak sifatida tasavvur qilishini, shuningdek, ayrim ayollar ham o'zlarini rahbarlikka yetarli darajada tayyor emas deb hisoblashlarini ta'kidlaydi. Msilaning yaqinda o'tkazgan tadqiqotida 70 nafar erkak va 70 nafar ayol o'qituvchiga maktab direktori lavozimi taklif etilib, ularning ushbu lavozimni qabul qilishga tayyorligi o'rganilgan.

Natijalar shuni ko'rsatdiki, 53 nafar erkak ushbu lavozimni qabul qilishga rozi bo'lgan bo'lsa, ayollar orasida bu ko'rsatkich atigi 29 nafarni tashkil etgan[2].

Bundan tashqari, tadqiqotlarda ayollar ko'pincha "transformatsion liderlik" uslubiga moyilligi qayd etiladi. Xalqaro ilmiy natijalar "gender diskriminatsiyasi" tushunchasi bilan hamohang bo'lib, bunda tashqi tomondan genderni nisbatan neytral ko'ringan institutsional jarayonlar amalda erkaklarga xos deb qaraladigan rahbarlik xususiyatlarini ustun qo'yadi hamda ayollarga xos bo'lgan hamkorlik va jamoaviy boshqaruv yondashuvlarini yetarli darajada inobatga olmaydi.

Gender stereotiplarga asoslangan ushbu psixologik va ijtimoiy-madaniy to'siqlar "shisha jarlik" fenomeni orqali yanada kuchayadi. Bunday holatlarda ayollar ko'pincha tashkilot inqirozga uchragan yoki rivojlanishdan ortda qolgan davrda rahbarlik lavozimlariga tayinlanadi, biroq ularga zarur qo'llab-quvvatlash mexanizmlari yetarli darajada ta'minlanmaydi. Natijada ular muvaffaqiyatsizlik xavfi yuqori bo'lgan sharoitda faoliyat yuritishga majbur bo'ladi. Bunday beqaror tayinlovlar kelajakdagi ayol rahbarlarning motivatsiyasini pasaytirishi hamda rahbarlikni erkaklarga xos deb qarovchi stereotiplarning mustahkamlanishiga olib keladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Gender masalalari uzoq yillardan buyon xalqaro miqyosdagi ilmiy va ijtimoiy muhokamalarning markazida bo'lib kelmoqda hamda global fuqarolik jamiyati va institutsional subyektlar e'tiborini o'ziga jalb etmoqda. Xususan, Birlashgan Millatlar Tashkilotining 17 ta Barqaror rivojlanish maqsadlaridan (BRM) beshinchisi bevosita gender tengligini ta'minlashga bag'ishlangan.

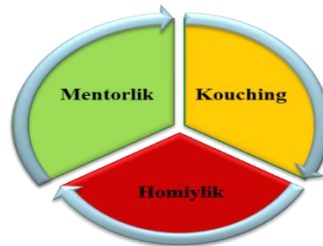
UN Women tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra, "ayollar va qizlarning ta'lim darajasini oshirish ularning iqtisodiy imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qiladi hamda inklyuziv

iqtisodiy o'sishni qo'llab-quvvatlaydi", shuningdek, "ayollarning iqtisodiyotdagi ishtirokini rag'batlantirish va mehnat bozorida gender tafovutlarini bartaraf etish 2030-yilga qadar Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishda muhim omil hisoblanadi"[3].

Jahon iqtisodiy forumi har yili turli sohalarda gender tafovutlariga oid global statistik ma'lumotlarni e'lon qilib boradi. Mazkur tashkilot tadqiqotlarida ayollarning rahbarlikdagi ishtiroki iqtisodiy o'sish bilan ijobiy bog'liqligi alohida ta'kidlanadi. 2024-yilgi Global Gender Gap hisobotiga ko'ra, gender tafovutini bartaraf etish ko'rsatkichi bo'yicha Islandiya 93,5% bilan birinchi o'rinni egallagan bo'lsa, Sudan 56,8% bilan eng past ko'rsatkichni qayd etgan. O'zbekiston esa 68,1% natija bilan 108-o'rinni egallagan[4].

Avstraliya Katolik Universiteti (ACU) professori Tereza Dikke rahbarligida o'tkazilgan tadqiqotda 55 ta xalqaro ilmiy maqola tahlili asosida Avstraliya va global miqyosda maktab rahbarligi lavozimlarida ayollarning yetarli darajada namoyon bo'lmashiga ta'sir etuvchi omillar o'rganilgan. ACU tomonidan har yili o'tkaziladigan "Maktab direktorlarining sog'ligi va farovonligi" so'rovi natijalariga ko'ra, ayol rahbarlar erkak rahbarlarga nisbatan ko'proq kasbiy charchoq (burnout) va psixologik stressga duch keladi. Ushbu holat ayollarning rahbarlik lavozimlariga intilishiga sezilarli darajada to'siqlik qiluvchi omil sifatida namoyon bo'lib, ta'lim boshqaruvida gender nomutanosiblikning yanada chuqurlashishiga olib keladi.

Professor Tereza Dikke maktab rahbarligi tizimida ayollarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash uchun muhim hisoblangan uchta asosiy strategiyani ajratib ko'rsatadi:



1-chizma. Ayollarning kasbiy rivojlanishi uchun strategiyalar.

Mentorlik (mentorship) – tajribali rahbarlar tomonidan ko'rsatiladigan yo'naltiruvchi yordam bo'lib, u ayollarda o'ziga ishonchni shakllantirish va murakkab vaziyatlarda asosli qarorlar qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Kouching (coaching) – individual rivojlanishni ta'minlovchi jarayon bo'lib, u ayollarga rahbarlik kompetensiyalarini mustahkamlash hamda psixologik barqarorlikni oshirish imkonini beradi.

Homiylik (sponsorship) esa ayollarning kasbiy rivojlanishida muhim omil hisoblanib, faol qo'llab-quvvatlash orqali yangi imkoniyatlar yaratish, professional tarmoqlarni kengaytirish va ularning ko'rinishchanligini oshirishga xizmat qiladi[5].

G.Mamadaminova va Joanna Madalinska-Michalakning "O'zbekistonda oliy ta'limda ayol liderligi: imkoniyatlar va muammolar" nomli maqolasida jamiyatdagi ijtimoiy kutilmalar ko'pincha ayollarning rahbarlik lavozimlariga intilishlarini cheklashi ta'kidlanadi. Mualliflar O'zbekistonda gender tengligini ta'minlash borasida muayyan yutuqlar mavjudligini e'tirof etgan holda, bir qator dolzarb muammolar saqlanib qolayotganini qayd etadilar. Ularning fikricha, ayol liderlarni shakllantirishga qaratilgan islohotlar avvalo oilaviy muhitdan boshlanishi lozim.

Asosiy muammolardan biri sifatida o'zbek oilalarida saqlanib qolayotgan chuqur ildiz otgan stereotiplar, jumladan,

"qizlar rahbarlikka mos emas" degan qarashlar alohida ko'rsatib o'tiladi.

Shuningdek, mualliflar gender tengligini ta'minlash va ayol rahbarlikni rivojlantirishga xizmat qiluvchi quyidagi tavsiyalarni ilgari suradilar:

ayollarning o'ziga ishonchini oshirishga qaratilgan motivatsion dasturlarni tashkil etish;

gender tengligiga oid davlat qarorlari va normativ hujjatlarning ijrosini ta'minlash;

kelajakdagi ayol rahbarlar uchun maxsus trening dasturlari va liderlik akademiyalarini tashkil etish;

erkaklar va ayollar uchun gender stereotiplariga qarshi treninglar o'tkazish;

tajribali va salohiyatli ayollarni oliy ta'lim muassasalarida rahbarlik lavozimlariga jalb etishni rag'batlantirish;

davlat va xususiy ta'lim muassasalarida ayollarning o'z salohiyatini to'liq namoyon etishiga imkon beruvchi muhitni shakllantirishni strategik vazifa sifatida belgilash[6].

Mahalliy kontekstga e'tibor qaratilgan holda, O'zbekiston siyosatchilari va olimlari inklyuziv rahbarlik yo'llarini rivojlantirish zarurligini ta'kidlamoqda. UNICEF hamda O'zbekiston Xalq ta'limi vazirligi tomonidan o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, gender sezgir trening dasturlari ayollarning maktab rahbari bo'lishga bo'lgan intilishlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi[7]. Shunga qaramay,

jamiyatda chuqur ildiz otgan stereotiplar hanzuz keng tarqalgan holda saqlanib qolmoqda.

Plan International va Geena Davis Institute tomonidan o'tkazilgan xalqaro "Taking the Lead" tadqiqoti natijalariga ko'ra, qizlarning 90 foizi ayol rahbarlik bilan bog'liq masalalarda kamsitishni his qilganini bildirgan, 94 foizi ayollarga nisbatan adolatsiz munosabat mavjud deb hisoblaydi, 93 foizi esa noxush jismoniy aloqaga duch kelganini qayd etgan [8]. Ushbu ko'rsatkichlar rahbarlikka intilish jarayoniga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi kuchli psixologik to'siqlar mavjudligini yaqqol namoyon etadi.

Tahlil va natijalar. Ayollar maktab rahbarligi tizimida ko'p qirrali to'siqlarga duch keladilar; ular tarkibiga tizimli (masalan, "shisha shift" va "shisha jarlik"), institutsional (masalan, ikkilamchi darajadagi gender diskriminatsiyasi) hamda madaniy (masalan, gender stereotiplari va ish bilan oilaviy hayotni muvozanatlashdagi qiyinchiliklar) omillar kiradi.

Sovet davri mafkuraviy cheklovlar bilan tavsiflansa-da, u ayollarni ijtimoiy hayotdan chetlashtirgan an'anaviy normalarning o'zgarishiga muhim turki bergan. Natijada ayollarning ta'lim va mehnat bozorida ishtiroki sezilarli darajada oshgan. Jumladan, 1950-yillarga kelib O'zbekistonda ayollar savodxonligi darajasi 70–75% ga yetgan va ayollar tarixan erkaklarga xos deb qaralgan kasblarga ham kirib bora boshlagan. Biroq Kuzhabekova, Emma Harden Wolfson va Durrani ta'kidlaganidek, ushbu o'zgarishlar ko'p jihatdan yuzaki xarakterga ega bo'lgan. Ya'ni, ta'lim va mehnat bozorida ishtirok oshgan bo'lsa-da, patriarxal qadriyatlar, ayniqsa, qaror qabul qilish va rahbarlik sohalarida yashirin shaklda saqlanib qolgan [9].

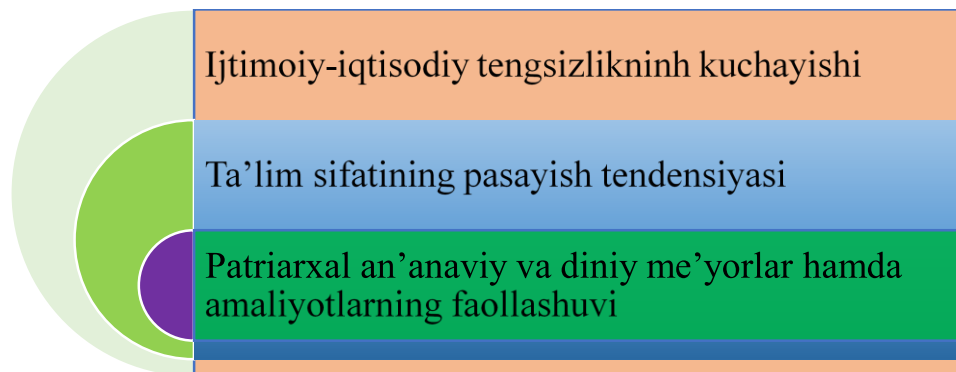
1991-yilda O'zbekiston mustaqillikka erishgach, an'anaviy qadriyatlarining tiklanishi ushbu jarayonni yanada

murakkablashtirdi. Aholining 49,7 foizini ayollar tashkil etishiga qaramay, ularning atigi 13,2 foizi oliy ma'lumotga ega, 52,8 foizi o'rta maxsus kasb-hunar ta'limiga ega, 34 foizi esa umumiy o'rta ta'limni tamomlagan. Davlat boshqaruvi tizimida ayollar ulushi atigi 33 foizni tashkil etadi. Ta'lim tizimida ayollar son jihatdan ustun bo'lsa-da, ularning asosiy qismi o'qituvchilik faoliyatida jamlangan bo'lib, rahbarlik lavozimlarida ularning ulushi cheklangan.

O'zbekistondagi umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining atigi 34 foizini ayollar tashkil etadi va ularning aksariyati shaharlarda faoliyat yuritadi. 2020-yil holatiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarida ayol professor-o'qituvchilar ulushi 44,1 foizga yetgan. Statistika ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, ayollar tabiiy fanlar, tibbiyot, ijtimoiy fanlar, gumanitar yo'nalishlar va filologiya sohalarida ilmiy faoliyat bilan faol shug'ullanmoqda. Erkak tadqiqotchilar esa asosan tabiiy fanlar, texnik yo'nalishlar, ijtimoiy fanlar va matematika sohalarida ustunlik qiladi.

Markaziy Osiyo mamlakatlari mustaqillikdan so'ng gender tengligini ilgari surgan sovet siyosatining ma'lum merosini qabul qilgan bo'lsa-da, so'nggi yillarda mintaqada ijtimoiy-iqtisodiy tafovutlarning kuchayishi, an'anaviy va diniy qadriyatlar qayta tiklanishi ayollar huquqlarining ayrim jihatlarda cheklanishiga olib kelmoqda. Bundan tashqari, 2023-yil ma'lumotlariga ko'ra, Markaziy Osiyoda ayollarning 18 foizi oilaviy zo'ravonlik qurboni bo'lganini bildirgan [10].

Aliya Kuzhabekova, Naureen Durrani va Zumrad Kataev hammuallifligidagi "Markaziy Osiyoda gender va ta'lim" nomli asar mintaqa davlatlarida gender va ta'lim o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tahlil qilishga bag'ishlangan. Mualliflar fikriga ko'ra, mintaqada gender tengligining zaiflashuvi bir qator omillar bilan izohlanadi [11].



2-chizma. Gender tengligiga to'sinlik qiluvchi omillar

UNICEF hisobotlariga ko'ra, gender sezgir yondashuv asosida tayyorlangan ayol direktorlar rahbarligidagi maktablarda o'qituvchilarni ishda ushlab qolish ko'rsatkichi 15% ga oshgan, o'quvchilar natijalari esa 10% ga yaxshilangan. Biroq ayrim xavf omillari ham saqlanib qolmoqda, chunki mintaqada ilg'or gender islohotlari ba'zan konservativ qarshiliklarga duch keladi. Bu qarshiliklar ommaviy axborot vositalaridagi diskurslar yoki siyosiy ortga qaytish holatlari orqali namoyon bo'lishi mumkin. Ushbu xavflarni kamaytirish uchun gender tengligini maktab tizimlari va ta'lim boshqaruvi tuzilmalarida institutsional darajada mustahkamlash zarur.

Xulosa va tavsiyalar. O'zbekistonda gender yondashuv asosida maktab rahbarligini rivojlantirish jarayoni murakkab va bahsli xarakterga ega bo'lishiga qaramay, tarixiy tajriba, normativ-huquqiy hujjatlar hamda xalqaro va mahalliy tadqiqotlar ushbu yo'nalishda sezilarli natijalarga erishish

mumkinligini ko'rsatmoqda. Buning uchun tizimli islohotlar, mentoring va kouching dasturlari, madaniy tashabbuslar hamda qo'llab-quvvatlash mexanizmlari o'zaro uyg'un holda faoliyat yuritishi lozim. Bu esa ta'lim tizimida ayollarni qo'llab-quvvatlash va gender adolatiga asoslangan liderlikni rivojlantirishga xizmat qiladi. O'zbekiston va umuman Markaziy Osiyo mintaqasi ramziy tenglikdan tizimli transformatsiya bosqichiga o'tish imkoniyatiga ega.

Zamonaviy tadqiqotlar ta'lim tizimida ayol rahbarlikni rivojlantirishga ta'sir etuvchi makro va mikro darajadagi omillar o'zaro uzviy bog'liqligini tobora ko'proq ta'kidlamogda. Ushbu muammolarni nazariy va siyosiy kontekstda tahlil qilish ularning qanchalik o'zaro chambarchas bog'langanligini ko'rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekistonda patriarxal, institutsional va ijtimoiy-madaniy me'yorlar hanzuz saqlanib qolayotgan bo'lsa-da, mavjud ishonchli statistik ma'lumotlar,

empirik dasturlar hamda feministik nazariyalar shuni ko'rsatadiki, kontekstga mos va proaktiv siyosiy choralar orqali ta'lim boshqaruvida ayollar uchun barqaror va samarali o'zgarishlarga erishish mumkin. Ushbu islohotlarni

hujjatlashtirish, tanqidiy tahlil qilish va bosqichma-bosqich kengaytirish orqali O'zbekiston nafaqat o'z ta'lim tizimida gender tengligini ta'minlashi, balki Markaziy Osiyo mintaqasi uchun namuna sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin.

ADABIYOTLAR

1. Coleman M. 2005. Gender and secondary school leadership. *International Studies in Educational Administration*, 33(2): 3-21.
2. Msila V. Obstacles and Opportunities in Women School Leadership: A Literature Study. *International Journal of Educational Sciences*. 2013. 5(4). 463-470.
3. <https://www.unwomen.org/en>
4. Global Gender Gap Report 2024.
5. Study reveals barriers to women seeking school leadership. <https://www.theeducatoronline.com/k12/news/study-reveals-barriers-to-women-seeking-school-leadership/286043>
6. G.Madaminova, J.Madalinska-Michalak. Female leadership in higher education in uzbekistan: opportunities and challenges. *Education in the foreign countries*. 2022. 378(575.1). 192-201. DOI: 10.46991/ai.2022.7.1.192
7. <https://www.unicef.org/uzbekistan/media/3316/file/National%20>
8. <https://time.com/5599754/women-leadership-discrimination-plan>
9. <https://emmahardenwolfson.com/2025/03/14/current-and-emerging>
10. C.Paramo, V.Vemuru, S.Zaman. Genderbased violence affects 20% of women in ECA, costing countries billions of dollars in lost potential human capital each year. *Eurasian Perspectives*. 2023.
11. Kuzhabekova A, Durrani N, Katayev Z. *Gender and Education in Central Asia*. Palgrave Studies in Gender and Education. 2025. ISBN 978-3-031-75301-5 (eBook). <https://doi.org/10.1007/978-3-031-75301-5>