

## INKLYUZIV TA'LIM TIZIMIDA ZAMONAVIY RAHBARLIK MODELII: TA'LIM MUASSASASI DIREKTORI FAOLIYATI

**Mo'minov Sulton Akbar o'g'li,**  
*O'zbekiston Respublikasi Ta'limni rivojlantirish  
respublika ilmiy-metodik markazi bosh mutaxassisi*

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada inklyuziv ta'lim tizimida zamonaviy rahbarlik modelining nazariy-metodologik asoslari hamda amaliy mexanizmlari tahlil qilinadi. Inklyuziv ta'lim sharoitida ta'lim muassasasi direktori nafaqat boshqaruvchi, balki pedagogik yetakchi, strategik rejalashtiruvchi va ijtimoiy hamkorlikni muvofiqlashtiruvchi subyekt sifatida namoyon bo'lishi zarurligi asoslanadi. Maqolada direktor faoliyatining asosiy yo'nalishlari – inklyuziv qadriyatlarni joriy etish, jamoada hamkorlik muhitini shakllantirish, alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalar uchun moslashtirilgan ta'lim sharoitini yaratish, resurslarni samarali boshqarish, innovatsion yondashuvlarni qo'llash masalalari yoritilgan. Tadqiqot natijalari inklyuziv ta'lim samaradorligini oshirish va ta'lim muassasalarida barqaror rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi.

**Kalit so'zlari:** inklyuziv ta'lim, zamonaviy rahbarlik modeli, ta'lim muassasasi direktori, pedagogik yetakchilik, strategik boshqaruv, inklyuziv qadriyatlar, kasbiy kompetensiya, ta'lim sifati, innovatsion boshqaruv, ijtimoiy hamkorlik.

**Аннотация.** В данной статье анализируются теоретико-методологические основы и практические механизмы современной модели лидерства в системе инклюзивного образования. Обосновывается необходимость того, чтобы директор образовательного учреждения в условиях инклюзивного образования выступал не только как управленец, но и как педагогический лидер, стратегический планировщик и координатор социального партнёрства. В статье освещаются основные направления деятельности директора: внедрение инклюзивных ценностей, формирование атмосферы сотрудничества в коллективе, создание адаптированных образовательных условий для детей с особыми образовательными потребностями, эффективное управление ресурсами и применение инновационных подходов. Результаты исследования направлены на повышение эффективности инклюзивного образования и обеспечение устойчивого развития образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** инклюзивное образование, современная модель лидерства, директор образовательного учреждения, педагогическое лидерство, стратегическое управление, инклюзивные ценности, профессиональная компетентность, качество образования, инновационное управление, социальное партнёрство.

**Abstract.** This article analyzes the theoretical and methodological foundations as well as the practical mechanisms of a modern leadership model within the system of inclusive education. It substantiates the necessity for a school principal, in the context of inclusive education, to act not only as an administrator but also as a pedagogical leader, strategic planner, and coordinator of social partnership. The article highlights the main areas of the principal's activity, including the implementation of inclusive values, the development of a collaborative school culture, the creation of adapted educational conditions for children with special educational needs, effective resource management, and the application of innovative approaches. The research findings contribute to enhancing the effectiveness of inclusive education and ensuring sustainable development in educational institutions.

**Keywords:** inclusive education, modern leadership model, school principal, pedagogical leadership, strategic management, inclusive values, professional competence, quality of education, innovative management, social partnership.

**Kirish.** XXI asr ta'lim tizimi inson kapitalini har tomonlama rivojlantirish, ijtimoiy tenglikni ta'minlash hamda har bir shaxsning individual imkoniyatlarini ro'yobga

chiqarishga yo'naltirilgan integrativ va inklyuziv yondashuvlar bilan tavsiflanadi. Inklyuziv ta'lim konsepsiyasi barcha bolalar, jumladan alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalar uchun sifatli va teng imkoniyatli ta'lim muhitini yaratishni nazarda tutadi. Mazkur yondashuv nafaqat pedagogik jarayonni, balki ta'lim muassasasini boshqarish tizimini ham tubdan yangilashni talab etadi.

Zamonaviy inklyuziv ta'lim muassasasida direktor faoliyati an'anaviy ma'muriy-boshqaruv doirasidan chiqib, strategik, pedagogik va ijtimoiy yetakchilik darajasiga ko'tarilishi zarur. inklyuziv ta'lim sinflari tashkil etilgan umumiy o'rta ta'lim maktablarini, inklyuziv guruhlar tashkil etilgan inklyuziv guruhlarni shakllantirish jarayonini tizimli rejalashtirish, jamoaviy hamkorlik aloqalarini yo'lga qo'yish, pedagoglarning kasbiy salohiyatini rivojlantirish hamda resurslardan oqilona foydalanishni taqozo etadi.

Shu jihatdan, direktor inklyuziv qadriyatlar tashuvchisi, o'zgarishlar tashabbuskori va muvofiqlashtiruvchi subyekt sifatida namoyon bo'ladi.

Bugungi kunda inklyuziv ta'limni samarali joriy etishda rahbarning shaxsiy pozitsiyasi, boshqaruv uslubi va kasbiy kompetensiyalari hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda.

Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, inklyuziv muhit muvaffaqiyati ko'p jihatdan ta'lim muassasasi rahbarining transformatsion yetakchilik modeli asosida faoliyat yuritishi bilan bog'liq.

Bunda rahbar faqat nazorat qiluvchi emas, balki pedagogik jarayonning faol ishtirokchisi, jamoa uchun motivator va ijtimoiy hamkorlikni rivojlantiruvchi shaxs sifatida faoliyat olib boradi.

O'zbekiston ta'lim tizimida ham inklyuziv ta'limni keng joriy etish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilanmoqda. Shu sababli ta'lim muassasalarida zamonaviy rahbarlik modelini shakllantirish, direktorlarning inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish dolzarb ilmiy-amaliy vazifaga aylanmoqda.

**Adabiyotlar tahlili.** O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 50-moddasida ta'lim tashkilotlarida alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bo'lgan bolalar uchun inklyuziv ta'lim va tarbiya ta'minlanishi belgilangan. Ushbu konstitutsiyaviy norma har bir bolaning jismoniy, aqliy, sensor (sezgi) yoki ruhiy xususiyatlaridan qat'i nazar, teng imkoniyatlar asosida sifatli ta'lim olish huquqini kafolatlaydi.

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunining 9-moddasida jismoniy, aqliy, sensor (sezgi) yoki ruhiy nuqsonlari bo'lgan bolalar, shuningdek uzoq muddat davolanishga muhtoj bolalar davlat ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida, umumiy o'rta va o'rta maxsus ta'lim tashkilotlarida inklyuziv shaklda yoki uy sharoitida yakka tartibda ta'lim olishi belgilangan.

Mazkur Qonunning 15-moddasida inklyuziv ta'lim "Ta'lim olish shakllaridan biri sifatida" e'tirof etilgan. 20-moddada esa inklyuziv ta'limning mohiyati alohida ta'lim

ehtiyojlari va individual imkoniyatlar xilma-xilligini hisobga olgan holda barcha ta'lim oluvchilar uchun teng ta'lim imkoniyatlarini yaratishdan iborat ekani aniq ifodalangan. Qonunning 55-moddasida jismoniy, aqliy, sensor yoki ruhiy nuqsonlari bo'lgan bolalarni (shaxslarni) o'qitish va tarbiyalash bo'yicha davlat majburiyatlari belgilab berilib, ularga umumiy o'rta, o'rta maxsus, professional hamda qo'shimcha ta'limni inklyuziv shaklda bepul olish kafolatlangan.

Inklyuziv ta'limni rivojlantirish yuzasidan qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar ushbu yo'nalishning amaliy mexanizmlarini ham belgilab berdi.

Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga ta'lim-tarbiya berish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2020-yil 13-oktabrdagi PQ-4860-sonli qarori hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga ta'lim berishga oid normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida" 2021-yil 12-oktabrdagi 638-sonli qarori bilan alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga umumiy o'rta ta'lim berish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari belgilandi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 30-sentabrdagi PF 152-sonli farmoni hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2019-yil 13-maydagi VM 391-sonli qarorlariga asosan maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inklyuziv guruhlar tashkil qilinmoqda.

Vazirlar Mahkamasining 638-sonli qaroriga muvofiq o'quvchilarni inklyuziv ta'lim sinflariga qabul qilish o'quv yili boshlanguncha hamda o'quv yili davomida amalga oshiriladi va maktab direktorining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi.

Inklyuziv ta'lim sinflariga yo'llangan har bir o'quvchiga ota-onalari yoki ularning o'rnini bosuvchi shaxslar tomonidan shaxsiy hujjatlar yig'majildi rasmiylashtiriladi va maktab rahbariyatiga taqdim etiladi.

#### **O'quvchining shaxsiy hujjatlar yig'majildida quyidagi hujjatlar bo'ladi:**

ota-onalari yoki ularning o'rnini bosuvchi shaxslarning arizasi;

psixologik-tibbiy-pedagogik komissiya xulosasi;

ta'lim olganligi to'g'risidagi hujjatlar (ta'lim muassasalarida o'qiyotgan bolalar uchun);

o'qish joyidan ta'limning muddati, o'quv fanlarini o'zlashtirishi va xulq-atvori, o'quvchiga yakka tartibda ko'mak berish borasida amalga oshirilgan chora-tadbirlarning batafsil tahlili aks ettirilgan ma'lumotnoma va tavsifnoma (ta'lim muassasalarida o'qiyotgan bolalar uchun);

o'quvchining yashash joyidagi shifoxona bosh vrachi tomonidan imzolangan, uning rivojlanishi tarixidan mufassal ko'chirma taqdim etiladi.

Maktab psixologik-tibbiy-pedagogik komissiya tomonidan inklyuziv ta'lim sinflarilarga yo'llangan bolalarni qabul qilishdan bosh tortishga haqli hisoblamaydi.

Sinflarda dars mashg'ulotlarining o'z vaqtida olib borilishi, o'quv dasturlarining bajarilishi yuzasidan nazoratni maktab direktori va uning o'quv-tarbiya ishlari bo'yicha o'rinbosari amalga oshiradi.

O'quvchilarning majmuaviy tekshirilishini, psixologik-tibbiy-pedagogik konsilium faoliyatini tashkil etish va o'tkazish uchun maktab direktori buyrug'i asosida quyidagi tarkibdan iborat bo'lgan Kengash tuziladi:

o'quv ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari (Kengash raisi);

ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha direktor o'rinbosari yoki maktab maslahatchisi (Kengash raisi o'rinbosari);

inklyuziv ta'lim sinfi o'qituvchilari;

psixolog;

maxsus pedagog;

yordamchi xodim (assistent-o'qituvchi)

vrach-pediatr, (psixonevrolog), tibbiyot hamshirasi.

Kengash yig'ilishlariga o'quvchilarning ota-onalari yoki ularning o'rni bosuvchi shaxslar jalb qilinishi mumkin.

Maktab direktori bolalar inklyuziv ta'lim sinflari va boshlang'ich tayanch korreksion sinflarga qabul qilinishi uchun belgilangan tartibda shaxsan javob beradi.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli, qiyosiy va tahliliy yondashuvlardan foydalanildi. Ilmiy manbalar, normativ-huquqiy hujjatlar hamda xalqaro tajribalar kontent-tahlil asosida o'rganilib, inklyuziv rahbarlik modelining nazariy va amaliy jihatlari umumlashtirildi. Shuningdek, inklyuziv ta'lim muassasalari faoliyatini kuzatish va amaliy tajribalarni tahlil qilish orqali taklif etilayotgan modelning samaradorligi asoslab berildi.

**Tahlillar va natijalar.** Inklyuziv ta'lim sharoitida ta'lim muassasasini boshqarish an'anaviy ma'muriy-nazorat modelidan tubdan farq qiladi. Agar boshqaruv modeli asosan tartib-intizomni saqlash, hujjat yuritish va tashkiliy nazoratga yo'naltirilgan bo'lsa, inklyuziv ta'lim sharoitida rahbarlik pedagogik jarayonning mazmuniga, ta'lim sifati va ijtimoiy adolat tamoyillariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan murakkab ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida namoyon bo'ladi.

Shu bois zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda rahbarlikning transformatsion, pedagogik (instructional) va taqsimlangan (distributed) modellari inklyuziv boshqaruv uchun samarali yondashuv sifatida e'tirof etilmoqda.

Transformatsion yetakchilik nazariyasiga ko'ra, rahbar o'z jamoasini umumiy qadriyatlar, maqsadlar va istiqbolli rivojlanish g'oyalari atrofida birlashtiradi. Bunday rahbar faqat nazorat qiluvchi emas, balki o'zgarishlarni boshqaruvchi va innovatsiyalar

tashabbuskori hisoblanadi. Inklyuziv ta'lim kontekstida transformatsion rahbar tenglik, inklyuzivlik va insonparvarlik qadriyatlarini jamoa ongiga singdiradi.

Pedagoglarni yangi metodik yondashuvlarni qo'llashga ilhomlantiradi hamda maktab madaniyatini inkluziv muhitga mos ravishda shakllantiradi. Transformatsion yetakchilik, ayniqsa, stereotiplarni yengish, alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga nisbatan ijobiy munosabatni qaror toptirish va jamoada ijtimoiy birdamlikni mustahkamlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Pedagogik yetakchilik (instructional leadership) modeli esa rahbarning bevosita o'quv jarayoni va ta'lim sifatiga ta'sirini nazarda tutadi. Inklyuziv sharoitda direktor o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi, differensial ta'lim, individual yondashuv, moslashtirilgan o'quv dasturlarini joriy etishga metodik rahbarlik qiladi. Bunday modelda rahbar o'quv natijalari monitoringi, metodik xizmatlar faoliyati va o'qituvchilarning inklyuziv kompetensiyalarini oshirish jarayonida faol ishtirok etadi. Pedagogik yetakchilik inklyuziv ta'limning sifat ko'rsatkichlarini barqaror oshirishga xizmat qiladi.

Taqsimlangan yetakchilik (distributed leadership) konsepsiyasi esa boshqaruvni markazlashtirishdan voz kechib, mas'uliyat va vakolatlarni jamoa a'zolari o'rtasida oqilona taqsimlashni taqozo etadi. Inklyuziv ta'lim ko'p tarmoqli hamkorlikni talab qiladi: maxsus pedagoglar, psixologlar, assistent-o'qituvchilar, ota-onalar va tibbiy xodimlar o'zaro integratsiyalashgan holda faoliyat yuritadi.

Shu bois rahbar jamoaviy qaror qabul qilish mexanizmlarini yo'lga qo'yishi, konsilium va metodik kengashlar faoliyatini samarali tashkil etishi zarur. Taqsimlangan yetakchilik inklyuziv jarayonni barqaror, shaffof va hamkorlikka asoslangan boshqaruv tizimiga aylantiradi.

Shu tariqa, inklyuziv rahbarlik yuqoridagi modellarning integratsiyasi asosida shakllanadi. U tenglik, adolat, insonparvarlik va hamkorlik tamoyillariga tayangan holda ta'lim muassasasining strategik rivojlanishini ta'minlaydi.

Inklyuziv rahbar pedagogik jarayonning sifatini oshirish bilan bir qatorda, ijtimoiy integratsiyani kuchaytiradi, barcha o'quvchilar uchun qulay va qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratadi hamda ta'lim tashkilotini barqaror rivojlanish yo'lga olib chiqadi.

Inklyuziv ta'lim sharoitida zamonaviy rahbarlik nazariy jihatdan transformatsion, pedagogik va taqsimlangan yetakchilik modellari sintezi asosida shakllanib, ularning uyg'unligi inklyuziv boshqaruvning samaradorligini belgilovchi asosiy omil sifatida namoyon bo'ladi.

Nazariy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, inklyuziv ta'lim muassasada samarali boshqaruvni ta'minlash rahbarlik faoliyatining tizimli, ko'p bosqichli va o'zaro bog'liq komponentlar asosida tashkil etilishini talab etadi. Inklyuziv ta'lim sharoitida rahbarlik bir yo'nalishli ma'muriy boshqaruv emas, balki pedagogik, ijtimoiy va strategik jarayonlarning integratsiyasiga asoslangan murakkab tizim sifatida namoyon bo'ladi.

Tadqiqot doirasida inklyuziv rahbarlik modelining quyidagi o‘zaro bog‘liq tarkibiy komponentlari ajratib ko‘rsatildi:

**Qadriyatli-kompetensiyaviy komponent.** Mazkur komponent inklyuziv rahbarlikning mafkuraviy va axloqiy asosini tashkil etadi. U rahbarning inklyuzivlik, teng imkoniyatlilik, ijtimoiy adolat, inson qadr-qimmatini hurmat qilish kabi fundamental tamoyillarga sodiqligini ifodalaydi. Inklyuziv ta‘lim sinfi tashkil etilgan maktab madaniyati, avvalo, rahbarning shaxsiy pozitsiyasi va boshqaruv falsafasidan boshlanadi.

Direktor jamoada diskriminatsiyaga qarshi muhitni shakllantirishi, barcha o‘quvchilar - jismoniy, aqliy yoki ijtimoiy xususiyatlaridan qat‘iy nazar - teng huquqli subyekt ekanligini ta‘minlashi zarur. Ushbu komponent rahbarning empatik muloqot ko‘nikmalari, konfliktlarni konstruktiv hal qilish qobiliyati va inklyuziv qadriyatlarni jamoaga singdirish kompetensiyasini o‘z ichiga oladi.

Qadriyatli-kompetensiyaviy asos mustahkam bo‘lmasa, inklyuziv boshqaruv mexanik shaklga aylanib qolishi mumkin. Shu bois ushbu komponent modelning poydevori sifatida qaraladi.

**Strategik-boshqaruv komponenti.** Strategik-boshqaruv komponenti inklyuziv ta‘limni rivojlantirishni uzoq muddatli rejalashtirish va tizimli boshqarish bilan bog‘liqdir. Rahbar ta‘lim muassasasining rivojlanish dasturiga inklyuziv yo‘nalishlarni integratsiya qilishi, maqsadli indikatorlar belgilashi va natijalarga asoslangan boshqaruvni yo‘lga qo‘yishi lozim.

**Mazkur komponent doirasida:**

- inklyuziv rivojlanish strategiyasi ishlab chiqiladi;
- ichki nazorat va monitoring mexanizmlari yaratiladi;
- xavflarni boshqarish va barqarorlikni ta‘minlash choralar ko‘riladi.

Strategik boshqaruv inklyuziv jarayonning uzluksizligini va tizimlilik darajasini ta‘minlaydi. U rahbarning analitik fikrlash, prognozlash va qaror qabul qilish kompetensiyalarini talab etadi.

**Pedagogik-metodik komponent.** Inklyuziv ta‘limning markazida o‘quv jarayoni turadi. Shu bois pedagogik-metodik komponent rahbarlik modelining eng muhim funksional yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Direktor differensial o‘qitish, individual ta‘lim yo‘nalishlari, moslashtirilgan o‘quv dasturlari va baholash tizimini joriy etishda metodik rahbarlik qiladi.

Rahbar:

- o‘qituvchilarning inklyuziv kompetensiyasini oshirishga sharoit yaratadi;
- malaka oshirish dasturlarini tashkil etadi;
- metodik birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiradi;
- psixologik-pedagogik konsilium ishini samarali tashkil etadi.

Pedagogik-metodik komponent inklyuziv ta‘lim sifatini bevosita belgilaydi va o‘quvchilarning rivojlanish dinamikasiga ta‘sir ko‘rsatadi.

**Resurslarni boshqarish komponenti.** Inklyuziv ta'lim samaradorligi moddiy-texnik, kadrlar va moliyaviy resurslarning oqilona boshqarilishiga bog'liq. Ushbu komponent rahbarning tashkiliy va iqtisodiy kompetensiyalarini namoyon etadi.

Direktor:

assistent-o'qituvchilar, maxsus pedagoglar va psixologlar faoliyatini muvofiqlashtiradi;

moslashtirilgan o'quv muhitini yaratish uchun zarur sharoitlarni ta'minlaydi;

davlat va nodavlat tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantiradi;

grant va qo'shimcha moliyaviy (homiylilik) manbalarni jalb etadi.

Resurslarni boshqarish komponenti inklyuziv ta'limning moddiy asosini mustahkamlaydi va barqarorligini ta'minlaydi.

**Monitoring va refleksiya komponenti.** Inklyuziv boshqaruv jarayoni doimiy tahlil va baholashni talab qiladi. Monitoring va refleksiya komponenti inklyuziv jarayon samaradorligini aniqlash, natijalarni baholash hamda takomillashtirish choralari ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Ushbu komponent doirasida:

- o'quv natijalari monitoring qilinadi;
- ijtimoiy-psixologik muhit tahlil qilinadi;
- ota-onalar va pedagoglar fikri o'rganiladi;
- aniqlangan muammolar asosida tuzatish choralari ko'riladi.

Refleksiya mexanizmi rahbarlik jarayonining o'zini takomillashtirishini ta'minlaydi va boshqaruvni dinamik tizimga aylantiradi.

Inklyuziv rahbarlik modeli samarali natija berishi uchun u nafaqat nazariy konsepsiya sifatida, balki amaliy boshqaruv mexanizmlari orqali ta'lim muassasasi faoliyatiga integratsiya qilinishi zarur.

Modelni joriy etish bosqichma-bosqich, tizimli va monitoringga asoslangan tarzda amalga oshiriladi.

**1. Diagnostik bosqich.** Mazkur bosqichda ta'lim muassasasining inklyuziv tayyorgarlik darajasi aniqlanadi.

Bunda:

- pedagoglarning inklyuziv kompetensiyalari baholanadi;
- moddiy-texnik baza holati o'rganiladi;
- o'quvchilarning ehtiyojlari tahlil qilinadi;
- maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhit monitoring qilinadi.

Diagnostik tahlil natijalari asosida rivojlanish yo'nalishlari belgilanadi.

**2. Strategik rejalashtirish bosqichi.** Tahlil natijalariga tayangan holda inklyuziv rivojlanish strategiyasi ishlab chiqiladi.

**Bu jarayonda:**

- aniq maqsad va ko‘rsatkichlar belgilanadi;
- amalga oshirish muddati aniqlanadi;
- mas’ul shaxslar biriktiriladi;
- ichki nazorat mexanizmi ishlab chiqiladi.

Strategik rejalashtirish modelining barqaror va izchil amalga oshirilishini ta’minlaydi.

**3. Kadrlar salohiyatini rivojlantirish bosqichi.** Inklyuziv boshqaruv muvaffaqiyati ko‘p jihatdan pedagoglarning kasbiy tayyorgarligiga bog‘liq.

Shu sababli:

- o‘qituvchilar uchun malaka oshirish kurslari tashkil etiladi;
- metodik seminar va treninglar o‘tkaziladi;
- psixologik-pedagogik konsilium faoliyati faollashtiriladi;
- tajriba almashish platformalari yaratiladi.

Bu bosqich pedagogik-metodik komponentni mustahkamlaydi.

**4. Resurslarni safarbar etish va hamkorlikni rivojlantirish bosqichi.** Direktor davlat va nodavlat tashkilotlar, ota-onalar hamda mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yadi. Qo‘shimcha moliyaviy manbalar jalb etiladi, maxsus jihozlar va moslashtirilgan o‘quv muhiti shakllantiriladi.

**5. Monitoring va reflektiv baholash bosqichi.** Model joriy etilgach, uning samaradorligi muntazam ravishda baholanadi.

Bunda:

- o‘quvchilarning rivojlanish dinamikasi tahlil qilinadi;
- pedagogik jarayon sifati monitoring qilinadi;
- ota-onalar va jamoa fikri o‘rganiladi.

Natijalar asosida boshqaruv qarorlari qayta ko‘rib chiqiladi va takomillashtirish choralari belgilanadi.

Mazkur tadqiqot quyidagi ilmiy yangiliklarni o‘z ichiga oladi:

– inklyuziv ta’lim sharoitida zamonaviy rahbarlikning integrativ nazariy modeli ishlab chiqildi, unda transformatsion, pedagogik va taqsimlangan yetakchilik yondashuvlari sintez qilindi;

– ta’lim muassasasi direktorining inklyuziv kompetensiyalari besh komponentli tizim asosida tasniflandi (qadriyatli, strategik, pedagogik, resurs va monitoring komponentlari);

– inklyuziv rahbarlik modelining amaliy joriy etish bosqichlari va boshqaruv algoritmi ilmiy asosda ishlab chiqildi;

– inklyuziv boshqaruv samaradorligini baholash uchun reflektiv monitoring mexanizmi taklif etildi.

– inklyuziv ta’limni boshqarishda direktorning roli ma’muriy subyekt sifatidan pedagogik-strategik yetakchi maqomiga ko‘tarilishi ilmiy asoslab berildi.

**Xulosa.** Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, inklyuziv ta'lim tizimining samaradorligi bevosita ta'lim muassasasi direktorining boshqaruv modeli va yetakchilik yondashuvi bilan chambarchas bog'liqdir. Normativ-huquqiy asoslar inklyuziv ta'limni joriy etish uchun zarur sharoitni yaratib bergan bo'lsada, uning amaliy samaradorligi rahbarning strategik fikrlashi, pedagogik yetakchiligi va inklyuziv qadriyatlarga sodiqligi bilan belgilanadi.

Inklyuziv ta'lim sharoitida an'anaviy ma'muriy boshqaruv modeli yetarli emasligi aniqlandi. Zamonaviy inklyuziv muassasa rahbari transformatsion, pedagogik va taqsimlangan yetakchilik tamoyillarini integratsiya qilgan holda faoliyat yuritishi zarur.

Bunday integrativ yondashuv rahbari faqat nazorat qiluvchi subyekt emas, balki o'zgarishlar tashabbuskori, pedagogik jarayon ishtirokchisi va ijtimoiy hamkorlikni muvofiqlashtiruvchi yetakchi sifatida namoyon etadi.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan inklyuziv rahbarlik modeli besh o'zaro bog'liq komponentdan – qadriyatli-kompetensiyaviy, strategik-boshqaruv, pedagogik-metodik, resurslarni boshqarish hamda monitoring va refleksiya komponentlaridan iborat tizimli tuzilma sifatida asoslab berildi. Mazkur komponentlarning uyg'unligi inklyuziv ta'lim muassasasida barqaror, adolatli va qo'llab-quvvatlovchi muhitni shakllantirish imkonini beradi.

Modelning amaliy joriy etish mexanizmlari bosqichma-bosqich algoritm asosida ishlab chiqildi: diagnostika, strategik rejalashtirish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish, resurslarni safarbar etish va monitoring-refleksiya bosqichlari inklyuziv boshqaruvning uzluksizligini ta'minlaydi.

Tadqiqot natijalari inklyuziv ta'limni rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish, direktorlarning kasbiy tayyorgarlik dasturlarini modernizatsiya qilish hamda inklyuziv boshqaruv standartlarini ishlab chiqishda metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Umuman olganda, inklyuziv ta'lim sharoitida zamonaviy rahbarlik modeli ta'lim muassasalarida barqaror rivojlanish, pedagogik innovatsiyalarni joriy etish va jamiyatda ijtimoiy integratsiyani mustahkamlashning muhim omili sifatida namoyon bo'ladi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi <https://lex.uz/docs/-6445145>.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-5013007>.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga ta'lim-tarbiya berish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2020-yil 13-oktabrdagi PQ-4860-sonli qarori <https://lex.uz/ru/docs/-5044711>.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarga ta'lim berishga oid normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida" 2021-yil 12-oktabrdagi 638-sonli qarori <https://lex.uz/ru/docs/-5679836>.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 2024-yil 30-sentabrdagi PF 152-sonli farmoni <https://lex.uz/docs/-7128182>.

6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2019-yil 13-maydagi VM 391-sonli qarori <https://lex.uz/docs/-4333062>.
7. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations.
8. Burns, J. (1978). Leadership.
9. Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change.
10. Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change.
11. Spillane, J. (2006). Distributed Leadership.
12. Ainscow, M. (2020). Promoting Inclusion;
13. UNESCO (2020). Global Education Monitoring Report.
14. Leithwood, K. (2004). Transformational Leadership.
15. Booth, T., Ainscow, M. (2011). Index for Inclusion.
16. Florian, L. (2014). Inclusive Pedagogy.
17. Dyson, A. (2010). Inclusion and Education.
18. Hargreaves, A. (2005). Sustainable Leadership.
19. Sergiovanni, T. (2001). Leadership;
20. OECD (2018). Education Policy Outlook. Paris: OECD Publishing;
21. European Agency for Special Needs and Inclusive Education (2019). Inclusive School Leadership.

