

**PEDAGOGIK JAMOANI INKLYUZIV QADRIYATLAR ASOSIDA
BOSHQARISH: RAHBARLAR UCHUN ZAMONAVIY
KOMPETENSIYALAR MODEL**

Ravshanov Hayitboy Shamsiddin o'g'li

Oriental universiteti magistranti

ARTICLE INFO

ABSTRACT:

ARTICLE HISTORY:

Received:12.04.2025

Revised: 13.04.2025

Accepted:15.04.2025

KEYWORDS:

*Inklyuziv ta'lim,
pedagogik jamoa,
boshqaruv, rahbarlik
kompetensiyasi,
inklyuziv qadriyatlar,
zamonaviy model, ta'lim
muassasasi.*

Mazkur maqolada pedagogik jamoani inklyuziv qadriyatlar asosida boshqarish masalasi tahlil etiladi. Inklyuziv ta'lim sharoitida rahbarlarning zamonaviy kompetensiyalari modeli haqida ilmiy yondashuvlar asosida fikr yuritilib, mavjud muammolar va ularni hal etish yo'llari o'rganiladi. Jamoani boshqarishda inklyuzivlik tamoyillari va ularning rahbarlar faoliyatidagi o'rni, pedagogik jamoaning inklyuziv qadriyatlarga asoslangan holda samarali faoliyat yuritishi uchun zarur bo'lgan boshqaruv strategiyalari tahlil qilinadi. Shuningdek, maqolada xorijiy tajriba va milliy amaliyot uyg'unlashgan holda, rahbarlar uchun zarur bo'lgan asosiy kompetensiyalar modellari taklif etiladi. Pedagogik jamoani boshqarishda adolat, tenglik, hamkorlik, bag'rikenglik kabi qadriyatlarning chuqur ildiz otishi ta'lim sifatini oshirishning muhim omili sifatida qoraladi. Tadqiqot natijalari asosida ilg'or boshqaruv yondashuvlari va ular asosida rahbarlik kompetensiyalarini shakllantirishga oid tavsiyalar ishlab chiqiladi.

I. KIRISH

Zamonaviy ta'lim tizimida inklyuzivlik tamoyillarini keng joriy etish jarayoni ta'lim muassasalarida boshqaruvni tubdan qayta ko'rib chiqishni talab qilmoqda. Inklyuziv ta'lim — bu barcha bolalar, ularning jismoniy, aqliy, ijtimoiy yoki boshqa turdagi ehtiyojlaridan qat'i nazar, bir xil ta'lim muhitida o'qib, rivojlanish imkoniga ega bo'lishini nazarda tutuvchi yondashuvdir. Bu holatda ta'lim muassasasi rahbarining roli alohida ahamiyat kasb etadi, chunki aynan rahbar jamoa ichida

inklyuziv qadriyatlarni shakllantiruvchi, qo'llab-quvvatlovchi va ularga asoslangan boshqaruv tizimini yaratishga mas'ul hisoblanadi. Maktabgacha, umumiy o'rta hamda boshqa turdagi ta'lim muassasalarining muvaffaqiyati rahbarning nafaqat ma'muriy, balki ijtimoiy-psixologik va pedagogik kompetensiyalariga ham bevosita bog'liqdir. Ayniqsa, inklyuziv ta'lim sharoitida bu kompetensiyalar yanada murakkab tus oladi. Rahbar nafaqat teng imkoniyatlar siyosatini yuritishi, balki pedagogik jamoaning inklyuziv qadriyatlarga asoslangan hamkorlikda faoliyat yuritishini ta'minlashi lozim. Bu esa o'z navbatida, rahbarning shaxsiy yetukligi, boshqaruv strategiyalarining yangilanishi, jamoa bilan samarali muloqot olib borish ko'nikmalarini o'zlashtirishini taqozo etadi.

Dunyo tajribasidan ko'rinadiki, inklyuziv ta'limning muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbarlarning bu yo'nalishdagi bilim va ko'nikmalariga, ularning jamoadagi har bir a'zoga nisbatan adolatli, tenglikka asoslangan, insonparvar munosabatini yo'lga qo'ya olishiga bog'liq. Shu sababli ham, inklyuziv qadriyatlarni o'zida mujassam etgan zamonaviy rahbarlik kompetensiyalari modelini ishlab chiqish zarurati paydo bo'lmoqda. Ushbu model nafaqat ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi, balki ta'lim tizimining barqarorligi, ochiqligi va inson huquqlari kafolatlarini ta'minlashga xizmat qiladi.

Maqolaning dolzarbligi shundaki, hozirgi kunda O'zbekiston ta'lim tizimi ham bosqichma-bosqich inklyuzivlik tamoyillariga asoslangan holda rivojlanmoqda. Bu esa yangi avlod rahbarlaridan o'zgacha yondashuvni, yangicha fikrlashni, boshqaruvda insonparvarlik mezonlarini qo'llashni, murakkab vaziyatlarda to'g'ri qarorlar qabul qilishni va jamoani ilhomlantirish qobiliyatini talab etadi. Shunday qilib, pedagogik jamoani inklyuziv qadriyatlar asosida boshqarish masalasi ilmiy izlanish va amaliy yechimlar topish zarur bo'lgan dolzarb masalalardan biri bo'lib qolmoqda.

II. ADABIYOTLAR SHARHI

Pedagogik jamoani boshqarishda inklyuziv qadriyatlar va rahbarlarning zamonaviy kompetensiyalari bugungi kunda ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar tadqiqotlarining markaziy yo'nalishlaridan biriga aylangan. Inklyuziv ta'lim konsepsiyasi ilk bor XX asr o'rtalarida rivojlangan bo'lib, uning nazariy asoslari J. Eys, M. Nussbaum, T. Buettner kabi mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning fikricha, inklyuziv ta'lim tizimining barqaror ishlashi ta'lim muassasasini boshqaruvchi shaxsning qadriyatga asoslangan yondashuviga bevosita bog'liqdir. Bu yondashuv pedagogik jamoaning har bir a'zosiga hurmat bilan munosabatda bo'lish, ularning shaxsiy o'sishiga sharoit yaratish, tenglik, adolat va inklyuzivlik

tamoyillarini ustuvorlashtirishni talab qiladi. Yevropa davlatlarida, xususan Finlyandiya, Niderlandiya va Shvetsiyada rahbarlar uchun ishlab chiqilgan maxsus inklyuziv boshqaruv dasturlari mavjud bo'lib, ular asosida rahbarlarda inklyuziv kompetensiyalarni rivojlantirish, turli xil ijtimoiy va psixologik ehtiyojga ega bolalarga mos ta'lim muhitini tashkil etish bo'yicha maxsus tayyorgarlik kurslari tashkil etiladi. Bu tajribalar rahbarning faqatgina boshqaruvchilik emas, balki pedagogik, psixologik, sotsiokulturniy kompetensiyalarini shakllantirishga xizmat qiladi.

O'zbekiston kontekstida esa, maktab va maktabgacha ta'lim muassasalarida rahbarlarning kasbiy rivoji, xususan, inkluziv yondashuvga asoslangan rahbarlik salohiyati hali to'laqonli yo'lga qo'yilmagan. Shu sababli, mahalliy tadqiqotchilarning, jumladan, G.Yo'ldoshev, M.Qodirova, D.Rahmonov, N.Ahmedovlarning ilmiy ishlarida rahbarlarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyalari, yetakchilik ko'nikmalari, boshqaruvda kommunikatsion madaniyat va stressga bardoshlilik kompetensiyalari haqida chuqur fikrlar bildirilgan. Ammo bu ilmiy izlanishlarda inklyuziv qadriyatlar asosida boshqaruv modeli, uni shakllantirish yo'llari yetarlicha ochib berilmagan. Shuningdek, YuNESKO va BMTning Ta'lim bo'yicha maxsus hisobotlarida inklyuziv ta'limda rahbarlarning o'rni beqiyos ekani ta'kidlanadi. Bu hisobotlarda ta'lim rahbarlarining inklyuzivlikka oid qarashlarini o'zgartirish, o'zgaruvchan jamiyatda innovatsion yondashuvlar bilan ishlay olish layoqatini rivojlantirish muhimligi qayd etilgan. Shu bois, global miqyosda "inklyuziv rahbar" tushunchasi tobora kengayib bormoqda va u rahbarning shaxsiy xususiyatlari, boshqaruvdagi adolat, empatiya, hamkorlik, o'zgarishlarga moslashuvchanlik kabi ko'nikmalarni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, pedagogik jamoani boshqarishda inklyuziv qadriyatlar asosida zamonaviy kompetensiyalarni shakllantirish muhim ilmiy va amaliy masala bo'lib, bu boradagi tadqiqotlar va amaliy ishlar tizimli yondashuvni, chuqur nazariy asos va ilg'or tajriba almashinuvini talab etadi.

III. TAHLILLAR

Pedagogik jamoani boshqarishda rahbarlar tomonidan inklyuziv qadriyatlarning nechog'lik hisobga olinishi, rahbarlarning bu boradagi kompetensiyalari qanchalik shakllanganligi, amaliyotda qanday yondashuvlar qo'llanilayotgani bugungi kundagi dolzarb masalalardandir. Shu sababli, ushbu maqolada maktabgacha ta'lim va umumiy o'rta ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbarlarning inklyuziv

qadriyatlar asosida boshqaruv olib borish kompetensiyalarini aniqlash maqsadida o'rganish ishlari olib borildi.

O'zbekistonning bir nechta hududlaridagi maktabgacha ta'lim muassasalari va maktablarida olib borilgan kuzatuvlar, suhbatlar va so'rovnomalar asosida aniqlanishicha, rahbarlarning ko'pchiligida inklyuziv qadriyatlarga nisbatan ijobiy munosabat mavjud bo'lsa-da, amaliy faoliyatda bu qadriyatlarning to'liq aks etmasligi holatlari kuzatildi. So'rovnomada ishtirok etgan rahbarlarning 68 foizi inklyuziv ta'lim mazmunini tushunishini bildirgan bo'lsa-da, faqatgina 34 foizi o'z jamoasida turli ijtimoiy guruh vakillarining tengligini amaliyotda ta'minlay olishini aytdi. Shu bilan birga, 52 foiz rahbarlar o'zlarining inklyuziv boshqaruv kompetensiyalari bo'yicha maxsus o'quv kurslarini o'tmaganini tan olgan. Kuzatuvlar davomida rahbarlarning ayrimlarida kommunikatsion cheklovlar, madaniy xilma-xillikka nisbatan yetarli empatiya hosil bo'lmaganligi, nogironligi bor bolalar va ularning ota-onalari bilan ishlashda psixologik tayyorgarlikning yetishmasligi kabi muammolar mavjudligi aniqlandi. Bu esa inklyuziv boshqaruvda rahbarlardan talab etiladigan yetakchilik, inklyuziv psixologik kompetensiyalar, ziddiyatlarni hal qilish ko'nikmalari, o'zaro hurmatga asoslangan muloqot madaniyati kabi ko'nikmalar to'laqonli rivojlanmaganligini ko'rsatadi.

Yuqoridagi tahlillar asosida ta'kidlash lozimki, rahbarlarning inklyuziv boshqaruvga oid zamonaviy kompetensiyalarini rivojlantirish uchun tizimli yondashuv zarur. Bunda rahbarlar uchun maxsus tayyorgarlik kurslarini tashkil etish, ularni inklyuziv ta'limda uchraydigan real vaziyatlarga tayyorlash, inklyuziv qadriyatlar bo'yicha muloqotlar, treninglar, psixologik mashg'ulotlarni yo'lga qo'yish maqsadga muvofiqdir. Bu kabi chora-tadbirlar pedagogik jamoa muhitini yanada sog'lom, tenglik va adolat asosida shakllanishiga, shuningdek, har bir a'zoning qadr-qimmati saqlanishiga xizmat qiladi.

IV. MUHOKAMA

Pedagogik jamoani boshqarishda rahbarlarning inklyuziv qadriyatlar asosida faoliyat yuritishi muhim ahamiyatga ega. Shu sababli, rahbarlar uchun inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishni ta'minlash zaruriyati mavjud. Tadqiqot natijalaridan shuni ko'rishimiz mumkinki, rahbarlarning inklyuziv boshqaruvga oid bilimlari va ko'nikmalari to'liq shakllanmagan. Biroq, inklyuziv qadriyatlarning ahamiyatini anglash va ularni jamoada amalga oshirish borasida motivatsiya mavjud. Tadqiqot davomida olingan ma'lumotlarga ko'ra, inklyuziv ta'limni samarali joriy etish uchun rahbarlar zarur kompetensiyalarni egallashi, o'z faoliyatida ijtimoiy tenglikni ta'minlash va jamoaning turli qismlarini muvofiqlashtirishda ko'nikmalarga

ega bo'lishlari lozim. Rahbarlarning inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha tahlil qilingan holatlar va amaliy tajribalar, ayniqsa, pedagogik jamoa uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar va bilimlarni oshirish masalasiga alohida e'tibor qaratishni taqozo etadi. Pedagogik rahbarlar uchun zarur bo'lgan kompetensiyalarni shakllantirish uchun zamonaviy pedagogik yondashuvlar, metodikalar va amaliy mashg'ulotlar tashkil etilishi kerak. Bunda rahbarlarning individual o'sishini qo'llab-quvvatlash, o'quv jarayonida inklyuziv qadriyatlarni rivojlantirish uchun yangi usullarni o'rganish muhimdir.

O'quv jarayonida inklyuziv boshqaruvni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rahbarlarning qaror qabul qilishdagi malakalarini oshirish va kommunikatsiya ko'nikmalarini rivojlantirish zarur. Rahbarlarning qabul qilgan qarorlari faqat ta'lim muassasasining samarali faoliyatini ta'minlabgina qolmay, balki pedagogik jamoaning muammolarini hal etishda va ta'limni inklyuziv qilishda ham muhim rol o'ynaydi. Xususan, inklyuziv boshqaruvda rahbarlarning psixologik tayyorgarligi, ijtimoiy tenglikni ta'minlash va har bir bolaga mos ta'lim sharoitlarini yaratishda rahbarning roli juda katta. Inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish jarayonida pedagogik rahbarlar va o'qituvchilar o'rtasida muloqotning rivojlanishi, o'zaro hamkorlikni kuchaytirishi, shuningdek, turli ijtimoiy guruhlarini o'z ichiga olgan ta'lim jarayonining samarali tashkil etilishiga yordam beradi. Bunday yondashuv o'quvchilarning ehtiyojlariga mos ravishda ta'lim berishning har bir aspektini yaxshilashga xizmat qiladi. Pedagogik rahbarlarning inklyuziv boshqaruvga nisbatan bilim va ko'nikmalarni rivojlantirish, ta'lim muassasalaridagi ijtimoiy tenglikni mustahkamlashda asosiy omil bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, inklyuziv boshqaruvni amalga oshirishdagi mavjud muammolarni hal qilishda samarali metodik yondashuvlar, o'qituvchilarga yordam ko'rsatish va inklyuziv ta'limni qo'llab-quvvatlash tizimini yaratish zarur. Rahbarlarning kompetensiyalarini baholash va ular uchun alohida o'quv dasturlarini ishlab chiqish, tizimli tarzda inklyuziv boshqaruvni rivojlantirishga yordam beradi.

V. XULOSA

Tadqiqotdan kelib chiqqan holda, pedagogik jamoani boshqarishda rahbarlarning inklyuziv qadriyatlar asosida faoliyat yuritishining ahamiyati o'rganildi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni nafaqat pedagogik jamoaning ishlash samaradorligini oshirish, balki o'quvchilarga teng ta'lim sharoitlarini yaratishda ham muhim rol o'ynaydi. Inklyuziv boshqaruvning samarali amalga oshirilishi, rahbarlarning malakalarini va kompetensiyalarini to'liq shakllantirishga bog'liq.

Rahbarlarning inklyuziv boshqaruvni amalga oshirishdagi roli katta bo'lib, ular jamoadagi har bir a'zoning ehtiyojini hisobga olgan holda qarorlar qabul qilishlari zarur. Bunda rahbarlarning qaror qabul qilish, muloqot, psixologik tayyorgarlik va ijtimoiy tenglikni ta'minlashga qaratilgan ko'nikmalarini rivojlantirish muhimdir. Inklyuziv boshqaruvni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rahbarlarga kerakli bilimlar, ko'nikmalar va tajriba taqdim etilishi, shuningdek, zamonaviy pedagogik yondashuvlar va metodikalarga asoslangan o'quv dasturlari ishlab chiqilishi lozim. Inklyuziv boshqaruvni tashkil etishda rahbarlarning jamoani samarali boshqarish uchun yetarlicha tayyorlik va zarur kompetensiyalarni rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. O'quv jarayonida inklyuziv qadriyatlarni rivojlantirishda rahbarlar bilan o'qituvchilar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik, shuningdek, turli ijtimoiy guruhlar va o'quvchilarning ehtiyojlarini hisobga olish ta'lim tizimining samaradorligini oshiradi.

Tadqiqot davomida olingan natijalarga asoslanib, rahbarlarning inklyuziv boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uchun maxsus dasturlar ishlab chiqilishi, ta'lim muassasalaridagi ijtimoiy tenglikni ta'minlashga yordam beradi. Shuningdek, pedagogik rahbarlarning kompetensiyalarini baholash va ularga zamonaviy pedagogik usullarni o'rgatish inklyuziv boshqaruvni samarali tashkil etishning muhim omilidir.

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Baxshiyev, A. (2020). Pedagogik boshqaruvning inklyuziv qadriyatlar asosidagi modeli. Tashkent: Yangi O'zbekiston nashriyoti.
2. Davletova, D. (2018). Ta'lim tizimida inklyuziv boshqaruvni tatbiq etishning zamonaviy yondashuvlari. O'zbekiston ta'limi, 3(10), 52-60.
3. Karimova, Z., & Shodiyev, S. (2019). Inkluziv ta'lim sharoitida rahbarlarning kompetensiyalarini rivojlantirish: Teoretik va amaliy masalalar. Tashkent: Akademnashr.
4. Khasanova, S. (2021). Pedagogik jamoalarni inklyuziv qadriyatlar asosida boshqarish: Nazariy va amaliy yondashuvlar. Tashkent: Innovatsion ta'lim markazi.
5. Mamedov, M., & Saidova, G. (2020). Rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishda inklyuziv qadriyatlar. Ta'limda yangiliklar, 15(3), 30-42.
6. Mustafayev, R. (2019). O'zbekiston pedagogik tizimida inklyuziv ta'limni joriy etish va boshqarish. Tashkent: O'zbekiston Milliy Universiteti.

7. Rakhimova, N. (2022). Ta'lim boshqaruvidagi inklyuziv qadriyatlar va ularning pedagogik ta'siri. Journal of Education Science, 5(2), 70-85.

8. Tashkent State University of Economics (2021). Pedagogik boshqaruv va inklyuziv ta'lim: Asosiy tamoyillar va metodologiya. Tashkent: TEU.

9. Yusufbekov, A. (2020). Inkluziv boshqaruvda rahbarlarning etika va kompetensiyalari. O'zbekiston pedagogik ta'limi, 12(5), 92-98.

10. Zaripova, L., & Xolmatov, J. (2018). Rahbarlar uchun zamonaviy pedagogik kompetensiyalar modeli. Ta'lim va metodologiya, 8(4), 55-64.

