



UDK: 37.005.4

Gulnoza OMANOVA,

Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti mustaqil tadqiqotchisi, PhD
E-mail: info@bimm.uz

O'zMU professori H.Xudaykulov taqrizi asosida

EFFECTIVE MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE EDUCATION AND REHABILITATION ORGANIZATION

Annotation

This article analyzes the theoretical and methodological foundations of effective management in inclusive education and rehabilitation institutions, as well as its impact on sustainable development.

Keywords: inclusive education, effective management, sustainable development, multidisciplinary management, interdisciplinary collaboration, individualized education program, strategic planning.

SAMARALI MENEJMENT INKLYUZIV TA'LIM VA REABILITATSIYA MUASSASASINING BARQAROR RIVOJLANISH OMILI SIFATIDA

Annotatsiya

Ushbu maqolada inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida samarali menejmentning nazariy-metodologik asoslari hamda uning barqaror rivojlanishga ta'siri tahlil qilinadi.

Kalit so'zlar: inklyuziv ta'lim, samarali menejment, barqaror rivojlanish, ko'p tarmoqli boshqaruv, multidisiplinar hamkorlik, individual ta'lim dasturi, strategik rejalashtirish.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-РЕАБИЛИТАЦИОННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация

В статье анализируются теоретико-методологические основы эффективного менеджмента в инклюзивных образовательных и реабилитационных учреждениях, а также его влияние на устойчивое развитие.

Ключевые слова: инклюзивное образование, эффективный менеджмент, устойчивое развитие, междисциплинарное управление, междисциплинарное сотрудничество, индивидуальная образовательная программа, стратегическое планирование.

Kirish. Bugungi kunda inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalari faoliyatini boshqarish masalalari pedagogika, psixologiya, ijtimoiy fanlar va menejment nazariyalarini o'zida birlashtirgan ilmiy jihatdan murakkab, fanlararo bog'liqlikka ega soha hisoblanadi. Bunda boshqaruv jarayonlarining samaradorligi nafaqat muassasaning ichki tizimiga, balki bolalarning individual rivojlanish va ijtimoiy moslashuviga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, integrativ inklyuziv muhitda menejmentning nazariy va amaliy asoslarini tadqiq etish, samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish dolzarb ilmiy vazifa hisoblanadi.

Integrativ inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muhitida samarali menejment pedagogik, psixologik, ijtimoiy va tashkiliy jarayonlarni uyg'unlashtiruvchi, bolalarning individual ehtiyojlari va ularning rivojlanish salohiyatini namoyon bo'lishini ta'minlovchi shart-sharoitlarni qamrab oladi. Inklyuziv yondashuv, pedagogik jihatdan, barcha bolalarning ta'limga teng kirish imkoniyatini ta'minlashni, rehabilitatsiya esa bolalarning rivojlanish darajalarini tiklash va mustaqil faoliyatga qodir bo'lishini kafolatlaydi. Shu sababdan inklyuziya va rehabilitatsiya bir-birini to'ldiruvchi va integrativ tizim sifatida qaraladi. Barqaror rivojlanish sharoitida muassasa nafaqat mavjud resurslarni saqlab qolishi, balki ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlari sifatini doimiy ravishda oshirib borishi, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashishi hamda innovatsion yondashuvlarni joriy etishi lozim. Shu nuqtai nazardan, samarali menejment inklyuziv ta'lim va

rehabilitatsiya muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omil sifatida namoyon bo'ladi.

Mavzuga doir tadqiqotlar tahlili. Tadqiqotlarimiz davomida Inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida boshqaruvni takomillashtirish boyicha amalga oshirilgan ilmiy izlanishlar tahlil qilindi. Jumladan, T.Vakalyuk, I.Novitskaya va boshqalarning tadqiqotlarida ta'lim muassasalarini boshqarishni tashkil etishning nazariy-metodologik asoslari, xususan, innovatsion texnologiyalar asosida inklyuziv ta'limni amalga oshiruvchi ta'lim muassasalarini boshqarish masalalari tahlil qilinadi [1]. Ular ilmiy izlanishlari natijalarida ta'lim muassasalarini boshqarishda konseptual hamda operatsion-amaliy jihatlarining yetishmasligi innovatsiyalarni boshqarish mexanizmlarining tarqoqligi namoyon bo'lishiga, shuningdek, bunday o'zgarishlarning maqsadli va qadriyatli jihatlari aniq belgilanmaganligiga olib kelishini ta'kidlashadi. Mazkur holat inklyuziv ta'lim sohasidagi yangi tendensiyalarni hisobga oladigan, innovatsiyalar uchun qulay shart-sharoitlar yaratadigan hamda innovatsion ta'lim makonini rivojlantirishda gumanistik qadriyatlarni ustuvor yo'nalish sifatida qaror toptiradigan ta'lim muassasalarini boshqarishning yangi modelini ishlab chiqishni taqozo etadi.

Ularning tadqiqotlarida innovatsion texnologiyalar asosida inklyuziv ta'limni amalga oshiruvchi ta'lim muassasalarini boshqarish modeli taqdim etilgan va ilmiy jihatdan asoslab berilgan, shuningdek, ta'lim jarayonini tashkil etishning boshqaruv yo'nalishlarini belgilovchi asosiy komponentlari yoritilgan. Boshqaruvning innovatsion texnologiyalarini joriy etish algoritmi taklif etilgan hamda

inklyuziv ta'limga ega ta'lim muassasalarida innovatsion boshqaruv modelini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsion texnologiyalar tizimlashtirilib tahlil qilingan.

Tajriba natijalarini tahlil qilish asosida innovatsion texnologiyalar innovatsiyalarni samarali boshqarishning zaruriy sharti ekanligi ta'kidlangan. Ta'lim sohasida innovatsion boshqaruvni joriy etish innovatsiyalarni tatbiq etishning barcha bosqichlarini - tayyorgarlik jarayonidan to bevosita amalga oshirishgacha - tahlil qilishni, shuningdek, pedagogik jarayonlarning yo'nalganligini, ularning rivojlanish tendensiyalarini, belgilangan maqsadlarga muvofiqligini hamda tizimning potensial imkoniyatlarini aniqlashni talab etishi keltirilgan.

Inklyuziv ta'lim maktabgacha yoshdagi bolalar uchun ta'lim olish imkoniyatlarini teng ta'minlash nuqtai nazaridan muhim ahamiyatga ega. Ta'lim muassasalaridagi raxbar xodimlar inklyuziv amaliyotlarni joriy etishda asosiy rol o'ynaydi. Maktabgacha ta'lim tashkilotlari raxbarlarining inklyuziv ta'limga bo'lgan munosabati tahlillari ularning inklyuziv ta'limdagi o'z rolini turlicha qabul qilishini ko'rsatadi: ba'zilar ta'lim jarayoni rahbari sifatida, boshqalari esa qulay muhit yaratishga yordam beruvchi sifatida. Shu sababdan kelajakdagi tadqiqotlar turli madaniy va ta'lim muhitlarida raxbar kadrlarning rollarni o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishi lozim.

E. Kovyazina va L. Volosnikovaning ilmiy izlanishlarida hozirgi vaqtda inklyuziv ta'lim sifatini boshqarish holati tahlil qilingan va asosiy muammolari sohalari aniqlab olingan. Mualliflar "sifatni boshqarish" va "universal ta'lim dizayni" tushunchalarini inklyuziv ta'lim kontekstida aniqlashtiradilar, shuningdek, universal ta'lim dizayni konsepsiyasi asosida inklyuziv ta'lim sifatini boshqarish darajasini baholash uchun diagnostik vositalarni ishlab chiqadilar. Ularning tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, mualliflar "inklyuziv ta'lim" tushunchasini tahlil qilib, inklyuziv ta'lim sifatini boshqarishdagi dolzarb muammolarni maxsus ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun universal ta'lim dizayni tamoyillari orqali samarali hal etish mumkin degan xulosaga keladilar [2].

Inklyuziv ta'limning rivojlanishida ushbu jarayon sifatini boshqarishga muhim o'rin ajratilishi shubhasizdir. Nazariya va amaliyot nuqtai nazaridan inklyuziv ta'lim sifatini boshqarish bilan bog'liq masalalar hali ham ilmiy jihatdan ishlab chiqilishga muhtoj.

O'ziga xosligi tufayli inklyuziv ta'lim sifatini boshqarishning alohida xususiyatlari mavjud. Ushbu xususiyatlarga ta'lim jarayonidagi barcha subyektlarning boshqaruvdan hamkorlikka o'tishi kiradi, ya'ni ma'muriyat, pedagoglar, ota-onalar va ta'lim oluvchilar, jumladan maxsus ta'lim ehtiyojlariga ega bo'lgan bolalar [3]. Bunday boshqaruv yondashuvi T. Shamova, P. Tret'yakov va boshqalar ishlarda aks etgan [4]. Mualliflar "boshqaruv" tushunchasini barcha subyektlarning umumiy maqsadlarga erishish uchun hamkorlik va o'zaro ta'sir sifatida talqin qiladilar.

Inklyuziv ta'lim sifatini boshqarishning asosiy ma'nosi — alohida ta'lim ehtiyojlari mavjud, cheklangan sog'liq imkoniyatlariga ega bolalar bilan samarali o'zaro hamkorlikni ta'minlash, bolalarning o'zini namoyon etishi, har tomonlama rivojlanishi, ijtimoiy moslashuvi va kasbiy yo'nalishini shakllantirishdir [5]. Hozirgi sharoitda pedagoglar inklyuziv sinfdagi barcha bolalarning ehtiyojlari va talablariga moslashishni, o'quv dasturini yanada moslashuvchan shaklda tuzishni bilishi muhimdir. Shu bois pedagoglar va mutaxassislarining universalashtirishga tayyorligi va yangi bilimlarni egallash qobiliyati alohida dolzarblik kasb etadi.

D. Makgi-Richmond va E. Sangning fikricha, ushbu muammoni hal qilishda Universal Design for Learning (UDL) — O'qitishda universal dizayn qo'llaniladi, bu esa inklyuziv

sinflardagi turli o'quvchi guruhlar uchun qulay dars rejalarini ishlab chiqishga yordam beradi [6].

D. Teoharis va D. Kauston-Teoharisning fikricha, universal dizaynning afzalligi shundaki, u "turli qobiliyatga ega o'quvchilar uchun alternativ variantlar taqdim etuvchi moslashuvchan o'quv materiallari va topshiriqlardan foydalanishni" nazarda tutadi [7].

O'qitishda universal dizayn barcha o'quvchilar qabul qila oladigan ma'lumotlarni taqdim etishni nazarda tutadi, ya'ni alohida o'quvchilar bir xil topshiriqlarni turli darajalarda bajarish imkoniga ega bo'ladigan o'quv materiallari to'plami differensialashtirilgan va adaptiv pedagogik resurslar majmuasini ifodalaydi [8, 9].

Universal dizayn kontsepsiyasini tahlil qilganda, maxsus ta'lim ehtiyojiga ega o'quvchilar uchun moslashtirilgan o'quv dasturi universal dizaynga kirmasligini tushunish muhimdir. Ushbu kontsepsiyaning amaliy misollari quyidagilardir: o'quv jarayonida variativlik va moslashuvchanlik, materialni taqdim etishning turli vositalari, materialni yetkazishning turli usullari, inklyuziya va motivatsiya vositalarining xilma-xilligi, ish tezligi farqlari, har bir o'quvchi uchun individual o'quv traektoriyasi [10].

Albatta, har bir umumta'lim maktabi pedagogu ushbu kontsepsiyani inklyuziv sinfdan qo'llay olmaydi. Zamonaviy sharoitda pedagog maxsus ta'lim tashkilotlari mutaxassislari va pedagoglaridan yordam olishi mumkin. Umumta'lim va korreksion maktab pedagoglari hamkorligi o'qitishda universal dizayn kontsepsiyasini amalga oshirishning eng samarali usuli hisoblanadi.

2000 yilda UNICEF "Ta'lim sifatini aniqlash" nomli hujjatda ta'lim sifatining besh asosiy jihatini ajratib ko'rsatgan: o'quvchilar; muhit; mazmun; jarayonlar; natijalar [11]. O'qitishda universal dizayn bu besh o'lhovga ta'sir ko'rsatish imkoniga ega. Universal dizayn kontsepsiyasi maxsus ehtiyojga ega bolalarni segregatsiyadan himoya qilishga yordam beradi, chunki sinfdan qo'llaniladigan yondashuvlar keng doiradagi o'quvchilarning o'quv ehtiyojlarini qamrab oladi.

Xitoylik olimlar Y. Feng, D. Zhou va Y. Wei tadqiqotlarida "talablar-resurslar" modeli nazariyasiga asoslanib, unda ta'lim muassasasi rahbariyatining odatiy sinflardagi o'qituvchilarning inklyuziv ta'lim savodxonligiga qanday ta'sir qilishi ko'rib chiqilgan. Shu bilan birga, kasbiy stress va o'qituvchilarning mustaqilligi kabi vositachilik qiluvchi omillarga alohida e'tibor qaratilgan [12].

Xitoyning Sichuan provinsiyaqidagi 751 nafar inklyuziv ta'lim o'qituvchisi haqida maktab rahbariyati, kasbiy stress, o'qituvchilarning mustaqilligi va inklyuziv ta'lim savodxonligini baholash uchun tasdiqlangan shkalalardan foydalanib ma'lumotlar yig'ilgan. Ma'lumotlar strukturaviy modellash usuli yordamida tahlil qilingan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, maktab rahbariyati to'g'ridan-to'g'ri inklyuziv ta'lim savodxonligini oshirishga hissa qo'shadi, shuningdek, bu jarayonga kasbiy stress va o'qituvchilarning mustaqilligi orqali vositachilik qiluvchi tarzda ta'sir qiladi. Muhim vositachilik zanjiri keyinchalik stressni kamaytirish va huquq va imkoniyatlarni kengaytirish bo'yicha ketma-ket jarayonni aniqlaydi.

Ular maktab direktorlariga ikkinchi strategik liderlik yondashuvini qo'llashni tavsiya qilishadi: yukni kamaytirish bilan birga huquq va imkoniyatlarni kengaytirish. Buning uchun ish jarayonlarini optimallashtirishda tarqatilgan liderlik va hamkorlikni rivojlantirish va o'qituvchilarning mustaqilligini faollashtirishda transformatsion liderlikni birlashtirish kerak, natijada inklyuziv ta'lim sifatini tizimli ravishda oshirish mumkin bo'ladi.

E. A. Mitrofanova va boshqalarning tadqiqotlarida inklyuziv oliy ta'lim sohasida boshqaruvga tizimli yondashuv ko'rib chiqilgan va inklyuziv oliy ta'lim sohasidagi boshqaruv

tizimining kontseptual sxemasi taqdim etilgan [13]. Mazkur tizimning maqsadi — maxsus ehtiyojlarga ega talabalarga ularning ta'lim ehtiyojlari va mehnatga joylashish imkoniyatlariga muvofiq qulay va sifatli oliy ta'limni ta'minlashdir.

Taklif etilgan kontseptsiyada uning asosiy elementlari belgilangan:

maqsadlar va tamoyillar;

ob'ekt va subyektlar;

inklyuziv oliy ta'lim sohasida funksiyalar, boshqaruv usullari va texnologiyalari;

axborot texnologiyalari, moddiy-texnik, moliyaviy, psixologik-pedagogik ta'minot.

Ularning tadqiqotlarida inklyuziv oliy ta'limni boshqarishda ustuvor yo'nalishlar aniqlangan, jumladan:

barcha ta'lim tizimi ishtirokchilari tomonidan inklyuziya falsafasini qabul qilish;

maxsus ehtiyojga ega talabalar orasida nogironlikni oldini olish va sun'iy izolyatsiyani bartaraf etish;

ularga teng huquq va imkoniyatlar yaratish hamda oliy ta'lim olish imkonini ta'minlash.

Mazkur faoliyat maqsad va vazifalarni belgilash, strategik dasturlar, ularni amalga oshirish bo'yicha tezkor rejalarning ishlab chiqilishi, barcha turdagi resurslarni aniqlash va taqsimlash hamda rejalarning bevosita ijrochilarga yetkazilishini o'z ichiga oladi. Bunda oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv tizimida rejalashtirish quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

inklyuziv oliy ta'lim sohasida oliy ta'lim muassasasining faoliyatini rejalashtirish;

maxsus ehtiyojlarga ega talabalar va ularning o'quv ehtiyojlariga mos o'qitish talablarini rejalashtirish;

moslashtirilgan o'quv dasturini rejalashtirish;

ta'lim muhitining elementlarini rejalashtirish: o'quv jarayonlari, moddiy-texnik ta'minot, psixologik-pedagogik qo'llab-quvvatlash va boshqa jihatlar;

nogironlik va maxsus ta'lim ehtiyojlariga ega bitiruvchilarning mehnatga joylashishini rejalashtirish.

Tashkil etish boshqaruv funksiyasi sifatida maqsadlarga erishish yo'lida ijrochilar faoliyatini tartibga solish va ularni integratsiyalashni nazarda tutadi. Inklyuziv oliy ta'lim tizimida ushbu funksiyani amalga oshirishda asosiy e'tibor oliy ta'lim muassasasining barcha yo'nalishlar bo'yicha faoliyat rejalari bajarilishiga qaratilishi lozim.

Motivatsiya va rag'batlantirish boshqaruv funksiyasi sifatida inklyuziv oliy ta'limning barcha subyektlarini, avvalo maxsus ehtiyojlarga ega talabalar va o'qituvchilarni, inklyuziv ta'lim maqsadlariga erishish uchun samarali ishlashga undashga qaratilgan. Inklyuziv ta'lim ehtiyojlarini baholash va ularni qondirish uchun zarur rag'batlantirish vositalarini ishlab chiqish motivatsiyaning asosini tashkil etadi.

Tahlil va nazorat boshqaruv funksiyasining bir turi bo'lib, u ta'lim jarayonining natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash, tahlil qilish va hisobga olishga qaratilgan ma'muriy faoliyatdir. Nazorat inklyuziv oliy ta'lim sohasidagi qabul qilingan ma'muriy qarorlar samaradorligini baholash va tuzatish imkonini beruvchi feedback vazifasini bajaradi. MISVO (Maktab va Institutsional Sifatni Boshqarish tizimi)da nazorat samaradorligi, birinchi navbatda, inklyuziv ta'lim tizimi holatini baholash mezonlari va indikatorlarini to'g'ri tanlash hamda maktabdagi barcha ta'lim jarayoni ishtirokchilari nazorat jarayonida bevosita qatnashishi bilan belgilanadi.

Tahlil va tavsiyalar. Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki, Inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida samarali menejmentning ahamiyati bugungi kunda ortib bormoqda. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muassasa boshqaruvi nafaqat tashkiliy jarayonlarni muvofiqlashtirish, balki ta'lim sifatini oshirish va ta'lim oluvchilarning

individual ehtiyojlarini hisobga olgan holda rehabilitatsiya natijalarini yaxshilash vositasi hisoblanadi.

Ta'lim muassasalaridagi rahbarlik strategiyalari va boshqaruvning samarali tizimi inklyuziv madaniyatni shakllantirishga xizmat qiladi, ta'lim jarayonini tizimli, barqaror qiladi. Bu ish boshqaruv sifatini oshirish va strategik rahbarlikni inklyuziv ta'lim muassasalarida samarali qo'llash uchun nazariy asos beradi.

Tadqiqotlarda inklyuziv ta'lim tizimida ta'lim, sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlar o'rtasidagi ko'p sektorli hamkorlik ham tahlil qilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, samarali boshqaruv resurslar integratsiyasi orqali amalga oshiriladi. Bu ish ko'p tarmoqli boshqaruv konsepsiyasini qo'llash va inklyuziv ta'lim muassasalarida resurslarni tizimli birlashtirish zaruratini ko'rsatadi.

Tarmoq aloqasi va pedagogik hamkorlik tizimi inklyuziv muhitda boshqaruv samaradorligi uchun muhim hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, tarmoqdagi metodik va kommunikativ aloqalar ta'lim sifatini oshiradi va ta'lim oluvchilarning individual ehtiyojlariga moslashuvni yaxshilaydi. Ushbu yondashuv boshqaruv tizimining interaktiv va kommunikativ komponentlarini muhimligini ochib beradi.

Inklyuziv boshqaruvning metodologik yondashuvlari boshqaruv tizimini tizimli, monitoring va nazorat mexanizmlari bilan to'ldirish, shuningdek o'qituvchilarning malakasini muntazam oshirishni tavsiya qiladi. Bu ish boshqaruvni nafaqat tartib va nazorat vositasi, balki sifat va inklyuziya natijalarini oshirish vositasi sifatida ko'rsatadi.

Ota-onalar, jamoat va ta'lim muassasalari o'rtasidagi ijtimoiy integratsiya orqali inklyuziv ta'lim sifatini oshirish imkoniyatiga ega. Boshqaruv tizimida ijtimoiy sheriklikning samaradorligi, inklyuziv boshqaruvning muvaffaqiyati ichki tuzilma, jamiyat bilan integratsiyaga ham bog'liq.

Xulosa qilib aytganda inklyuziv ta'lim muassasalarida samarali menejment quyidagi asosiy elementlarga tayanadi:

rahbarlik va strategik boshqaruv: boshqaruv tizimi o'qituvchilar va o'quvchilarning inklyuziv savodxonligini oshirishga qaratilgan bo'lishi kerak;

ko'p tarmoqli hamkorlik: ta'lim, sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlar integratsiyasi va resurslarni birlashtirish;

pedagogik va kommunikativ tarmoqlar: metodik hamkorlik va tarmoq aloqalari orqali ta'lim sifatini oshirish;

monitoring va metodologik ta'minot: boshqaruv tizimi tizimli va ilmiy asoslangan bo'lishi, pedagoglar malakasini doimiy oshirish zarurati;

ijtimoiy sheriklik: ota-ona va jamiyat resurslarini jalb qilish orqali inklyuziv ta'lim samaradorligini oshirish.

Shu tarzda, ilmiy manbalar boshqaruv tizimi faqat tashkiliy funktsiya emas, balki sifat va inklyuziya natijalarini oshiruvchi vosita ekanini ko'rsatadi. Bu konsepsiya inklyuziv ta'lim muassasalarini barqaror rivojlantirish va samarali rehabilitatsiya jarayonlarini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, samarali menejment — bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun kadrlar, moliyaviy va moddiy resurslardan oqilona va natijador foydalanishni ta'minlovchi boshqaruv jarayonidir. Inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida samarali menejment quyidagi asosiy tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

strategik va tezkor rejalashtirish;

tashkiliy tuzilmalarni muvofiqlashtirish;

kadrlar salohiyatini rivojlantirish;

monitoring va baholash tizimini joriy etish;

innovatsion va raqamli texnologiyalardan foydalanish.

Mazkur jihatlar muassasaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini belgilash va amaliy faoliyatda uni izchil amalga oshirishga xizmat qiladi.

Xulosa. Inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida samarali menejment barqaror rivojlanishning hal

qiluvchi omilidir. Zamonaviy boshqaruv ma'muriyatchilikdan tashqari, pedagogik, ijtimoiy va reabilitatsiya jarayonlarini yagona tizimda integratsiyalashga yo'naltirilishi lozim. Bunda multidisiplinar jamoa faoliyati, inson resurslarini to'g'ri boshqarish va rahbarning liderlik kompetensiyalari muhim ahamiyat kasb etadi. Strategik rejalashtirish, monitoring va individual ehtiyojlarni hisobga olish orqali ta'lim sifatini

oshirish mumkin. Tizimli va insonparvar yondashuv bolalarning jamiyatga muvaffaqiyatli integratsiyalashuvini ta'minlaydi. Shu bois, menejrlarning kasbiy mahoratini doimiy rivojlantirish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni kuchaytirish sohadagi islohotlarning ustuvor sharti hisoblanadi.

ADABIYOTLAR

1. Tetiana Vakaliuk, Inesa Novitska, Igor Verbovsky, Tetiana Rozhnova and Valerii Kontsedailo (2021) Management of educational institutions with inclusive education based on innovative technologies // SHS Web of Conferences 104, 03008 (2021) <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110403008>
2. Е. С. Ковязина, Л. М. Волосникова (2020). Управление качеством инклюзивного образования на основе концепции универсального дизайна обучения // Педагогика. Вопросы теории и практики Том 5. Выпуск 4. С. 437-442. <https://doi.org/10.30853/ped200104>
3. Тамарская Н. В. Особенности управления инклюзивным образованием в образовательной организации // Научный альманах. 2015. № 7 (9). С. 487-490.
4. Шамова Т. И., Третьяков П. И. и др. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. пед. учебных заведений. М.: Академия, 2002. 384 с.
5. Управление качеством образования: практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2000. 448 с.
6. McGhie-Richmond D., Sung A. N. Applying Universal Design for Learning to Instructional Lesson Planning // International Journal of Whole Schooling. 2013. Vol. 9. № 1. P. 43-59.
7. Theoharis G., Causton-Theoharis J. Preparing pre-service teachers for inclusive classrooms: Revising lessonplanning expectations // International Journal of Inclusive Education. 2011. Vol. 15. № 7. P. 743-761.
8. Massouti A. Inclusion and Policy Enactment in Teacher Education: A Focus on Pre-service Teacher Preparation for the Inclusive Classroom: Monograph. University of Western Ontario, 2019. 188 p.
9. Universal Design for Learning (UDL) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.udlcenter.org/aboutudl/udlguidelines/downloads>.
10. Головинская Е. Ю. Универсальный дизайн в образовании // Синдром Дауна. XXI век. 2017. № 2. С. 46-50.
11. Defining Quality in Education [Электронный ресурс]: A paper presented by UNICEF at the meeting of The International Working Group on Education. URL: https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNICEF_Defining_Quality_Education_2000.
12. Feng, Y., Zhou, D., & Wei, Y. (2025). The Impact of School Leadership on Inclusive Education Literacy. Behavioral Sciences, 15(11), 1572.
13. Mitrofanova, E. A., Mitrofanova, A. E., Ashurbekov, R. A., & Chetverikova, O. N. (2019). Management In The Sphere Of Inclusive Higher Education: Methodological Approach. European Proceedings.