

**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR
BERISH BO'YICHA PhD.03/2025.27.12.PED.33.01 RAQAMLI ILMIY
KENGASH ASOSIDA TASHKIL ETILGAN
BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI HUZURIDAGI OLIY TA'LIM TIZIMI
KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH
INSTITUTI**

OMANOVA GULNOZA ABDUNAZAROVNA

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOLALAR KO'P TARMOQLI
TA'LIM VA REABILITATSIYA MUASSASASINI BOSHQARISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

13.00.07 – Ta'limda menejment

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

**Pedagogika fanlari doktori (DSc)
dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Содержание автореферата докторской диссертации (DSc)
по педагогическим наукам**

**Contents of the abstract of the doctoral dissertation (DSc)
in pedagogical sciences**

Omanova Gulnoza Abdunazarovna

O‘zbekiston Respublikasida bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish tizimini takomillashtirish 3

Оманова Гулноза Абдуназаровна

Совершенствование системы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей в Республике Узбекистан..... 31

Omanova Gulnoza Abdunazarovna

Improving the management system of a multidisciplinary educational and rehabilitation institution of children in the Republic of Uzbekistan..... 61

E’lon qilingan ishlar ro‘yxati

Список опубликованных работ

List of published works 66

**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR
BERISH BO'YICHA PhD.03/2025.27.12.PED.33.01 RAQAMLI ILMIY
KENGASH ASOSIDA TASHKIL ETILGAN
BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI HUZURIDAGI OLIY TA'LIM TIZIMI
KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH
INSTITUTI**

OMANOVA GULNOZA ABDUNAZAROVNA

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOLALAR KO'P TARMOQLI
TA'LIM VA REABILITATSIYA MUASSASASINI BOSHQARISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

13.00.07 – Ta'limda menejment

**PEDAGOGIKA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

Fan doktori (DSc) dissertatsiya mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida V2024.4.DSc/Ped1034 raqami bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus va ingliz (rezume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.bimm.uz) hamda Ziyonet axborot-ta'lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy maslahatchi:

Begimkulov Uzokboy Shoimkulovich
pedagogika fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Djurayev Risbay Xaydarovich
pedagogika fanlari doktori, professor,
O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi

Komarova Yuliya Aleksandrovna
pedagogika fanlari doktori, professor

Salieva Zuxra Taxirovna
pedagogika fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

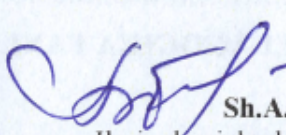
Mirzo Ulug'bek nomidagi
O'zbekiston Milliy universiteti

Dissertatsiya himoyasi 2026-yil « 18 » iyun kuni soat 15:00 da Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti huzuridagi PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 raqamli Ilmiy kengash asosida tashkil etilgan bir martalik Ilmiy kengash yig'ilishida bo'lib o'tadi. Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 3-uy. Tel.: (+99871) 203-01-28; Faks: (+99871) 202-01-20; E-mail: info@bimm.uz.

Dissertatsiya bilan Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (34 - raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100095, Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ziyo ko'chasi, 3-uy. Tel.: (+99871) 203-01-28.

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil « 5 » iyun kuni tarqatildi.
(2026-yil « 5 » iyun dagi 7 raqamli reyestr bayonnomasi).




Sh.A. Abdullayeva
Ilmiy darajalar berish bo'yicha
Ilmiy kengash raisi, p.f.d., professor

D.A. Mustafoyeva
Ilmiy darajalar berish bo'yicha Ilmiy kengash
ilmiy kotibi, p.f.d. (DSc), dotsent

K.Sh. Muradkasimova
Ilmiy darajalar berish bo'yicha Ilmiy kengash
huzuridagi ilmiy seminar raisi, p.f.d., professor

KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Dunyoda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni rivojlantirish, ularning individual ehtiyojlariga mos ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlarini tashkil etish, shuningdek zamonaviy, qulay infratuzilmani yaratish hamda ta'lim, tarbiya va sog'lomlashtirish jarayonlarini samarali tashkil etishga alohida e'tibor qaratilmoqda. BMT tomonidan 2030-yilgacha bo'lgan davr uchun tasdiqlangan Barqaror rivojlanish maqsadlarida nogironligi bo'lgan bolalar uchun inklyuziv va samarali ta'lim muhitini shakllantirish vazifalari belgilangan¹.

Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar (eshitish, ko'rish, nutq, harakat faolligi, intellektual yoki emotsional rivojlanish sohalarida) ga ta'lim va tarbiya berish individual yondashuvni, maxsus pedagogik va rehabilitatsiya chora-tadbirlarni talab etadi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, bunday bolalarni erta aniqlash va o'z vaqtida tibbiy aralashuvni tashkil etish muvaffaqiyatli ta'limning asosiy omillaridan biridir. Xorijiy tajriba tahlili (xususan, Yevropa Ittifoqi mamlakatlari, AQSh, Janubiy Koreya va Singapurda qo'llanilayotgan modellarda) ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarining samarali faoliyati quyidagilarga asoslanishini ko'rsatadi: fanlararo boshqaruv jamoalarini joriy etish; ma'muriy jarayonlarni raqamli transformatsiya qilish; bola rivojlanish trayektoriyalarini individuallashtirish; qaror qabul qilishda oilaning faol ishtiroki; barqaror davlat-jamoatchilik hamkorligi.

O'zbekiston Respublikasida inklyuziv ta'lim va bolalarni rehabilitatsiya qilish sohasidagi davlat siyosati ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida qaralmoqda. Ayniqsa, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzurida Ijtimoiy himoya milliy agentligining tashkil etilishi, alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalar uchun ixtisoslashtirilgan maktablar va maktab-internatlar, ko'p tarmoqli ixtisoslashtirilgan maktabgacha ta'lim tashkilotlari hamda ixtisoslashtirilgan o'quv-tarbiya muassasalarining yaxlit tizimga birlashtirilishi bu sohada tarixiy qadam bo'ldi².

So'nggi yillarda bolalarning individual rivojlanish ehtiyojlarini inobatga olgan inklyuziv va rehabilitatsiya muhitni yaratish bo'yicha katta ishlar amalga oshirildi. Shuningdek, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalari nafaqat ta'lim, balki ijtimoiy va psixologik qo'llab-quvvatlashni amalga oshiruvchi majmua sifatida rivojlanmoqda. Ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalari faoliyatini ilmiy asosda tashkil etish alohida ehtiyojli bolalarning jamiyatga to'laqonli integratsiyasini ta'minlash, ularning ta'lim olishdagi teng huquqlarini ro'yobga chiqarish va ijtimoiy moslashuviga ko'maklashishda muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, bunday muassasalarni samarali boshqarish uchun tizimli, ilmiy asoslangan va integrativ yondashuvga asoslangan menejment mexanizmlari zarur bo'ladi.

¹ <https://www.undp.org/uz/uzbekistan/sustainable-development-goals>

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 2-iyundagi "Aholiga sifatli ijtimoiy xizmat va yordam ko'rsatish hamda uning samarali nazorat tizimini yo'lga qo'yish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-82-Farmoni, <https://lex.uz/uz/docs/6480351>

Shunday qilib, dissertatsiya tadqiqoti mavzusi ta'lim va ijtimoiy sohalaridagi davlat siyosati ustuvor yo'nalishlariga mos keladi, amaliyot ehtiyojlari va xalqaro tendensiyalarni aks ettiradi hamda yuqori ilmiy, ijtimoiy va amaliy ahamiyatga ega. Tadqiqot O'zbekiston Respublikasining quyidagi me'yoriy-huquqiy hujjatlarida belgilangan vazifalarni amalga oshirishga qaratilgan: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "Yangi O'zbekistonning 2022–2026-yillarga mo'ljallangan taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni; 2023-yil 28-fevraldagi PF-27-son "Yangi O'zbekistonning 2022–2026-yillarga mo'ljallangan taraqqiyot strategiyasini "Inson qadri va sifatli ta'lim yili"da amalga oshirish bo'yicha Davlat dasturi to'g'risida"gi Farmoni; 2023-yil 1-iyundagi "Aholiga sifatli ijtimoiy xizmat va yordam ko'rsatish hamda ularning samarali nazorat tizimini yo'lga qo'yish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmon; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 25-yanvardagi 46-son "Alohida ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalarning ta'lim olishini tashkil etish va ularni rehabilitatsiya qilish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori hamda mazkur sohani tartibga soluvchi boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlar.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirish ustuvor yo'nalishlariga muvofiqligi. Dissertatsiya respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning I-ustuvor yo'nalishi – "Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatning ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma'naviy-axloqiy rivojlanishida innovatsion g'oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo'llari" doirasida bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi³. Bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarini boshqarish tizimini takomillashtirishga bag'ishlangan ilmiy izlanishlar dunyoning yetakchi tadqiqot markazlari va universitetlarida, jumladan, Ta'limni rejalashtirish xalqaro instituti (International Institute for Educational Planning, UNESCO IIEP), Inklyuziv ta'limni o'rganish markazi (Centre for Studies on Inclusive Education, CSIE), Inclusive Design Research Centre (IDRC) (Buyuk Britaniya), Milliy inklyuziv ta'lim bo'yicha oliy ta'lim va tadqiqot instituti (Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation inclusive, INSEI) (Fransiya), Kasseldagi Oliy ta'lim bo'yicha xalqaro tadqiqot markazi (International Centre for Higher Education Research Kassel, INCHER-Kassel) (Germaniya), Khalaf Al Habtoor Assistive Technology Resource Center (KHATRC) (BAA), A. I. Gertsen nomidagi Rossiya davlat pedagogika universiteti (RGPU), Rossiya xalqlar do'stligi universiteti (RUDN) va boshqalarda amalga oshirilmoqda.

Ularning tadqiqotlarida ta'lim tizimlarini boshqarishning nazariy asoslari, inklyuziv amaliyotlarni joriy etish mexanizmlari, shuningdek zamonaviy transformatsiya sharoitida ta'lim tashkilotlari faoliyati samaradorligini oshirish modellari, shuningdek inklyuziv va maxsus ta'limni boshqarish, ta'lim va

³ Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi www.dissercat.com, www.dissertation.com, www.dslib.net, www.scholar.ru va boshqa manbalar asosida tayyorlangan.

reabilitatsiya xizmatlarini integratsiyalashgan holda amalga oshiruvchi ta'lim muassasalarining faoliyatini tashkil etish masalalari yoritiladi.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. O'zbek olimlari D.Tashmuhamedova va M.Ganieva⁴ ishlarida BMT Bolalar jamg'armasi (YUNISEF) hamda Kolumbiya universiteti Ijtimoiy ish maktabi qoshidagi Ijtimoiy intervensiyalar markazi tadqiqot guruhi hamkorligida o'tkazilgan tadqiqot natijalari, shuningdek mavjud tizimni isloh qilish vazifalari yoritilgan.

L.S.Mahmutxodjayeva⁵ ta'kidlashicha, bolalarning ijtimoiy inklyuziyasi keng ko'lamli tizimli o'zgarishlarni va ko'p sektorli yondashuvni talab etadi. Bu yondashuv institutsional va strukturaviy to'siqlarni bartaraf etib, alohida ta'lim ehtiyojlariga ega shaxslarga sog'liqni saqlash, reabilitatsiya, ijtimoiy himoya, ta'lim va ko'nikmalarni rivojlantirish, shuningdek o'z jamoasida yashash bilan bog'liq asosiy ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi.

R.Rafikova va M.Amirjonova⁶ tadqiqotlarida maktabgacha ta'lim tashkilotlarida inklyuziv ta'limni joriy etish xususiyatlari o'rganilgan. Inklyuziv ta'lim turli ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar, jumladan sog'lig'ida cheklovlari bo'lgan bolalar uchun odatiy maktabgacha ta'lim muassasalarida birgalikda ta'lim olish sharoitlarini yaratishga qaratilgan yondashuv sifatida talqin etiladi.

Inklyuziv ta'limni rivojlantirish masalalari bilan L.Muminova⁷, D. Nurkeldiyeva, L.Nurmuhamedova⁸ va boshqa olimlar shug'ullangan. Biroq ularning tadqiqotlari asosan alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning rivojlanishi, ta'limi va reabilitatsiyasining ayrim jihatlariga qaratilgan bo'lib, ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarini boshqarishning ilmiy muammolari yetarlicha o'rganilmagan.

MDH mamlakatlari olimlari S.V.Alexina, E.N.Kutepova, Yu.V.Melnik, A.A.Nesterova, I.V.Karpenkova, E.V.Samsonova, A.Yu.Shemanov⁹ va boshqalar inklyuziv ta'lim muhitiga qo'yiladigan talablar, uni baholash usullari, shakllantirish bosqichlari, ta'lim jarayoni ishtirokchilarining roli hamda ta'lim tashkilotlarida inklyuziv muhitni yaratish uchun tarmoq resurslari masalalarini o'rganganlar.

⁴ Ташмухамедова Д., Ганиева М. Кадры системы социальной защиты детей в Узбекистане: сильные стороны, проблемы и дальнейшее развитие. <https://www.researchgate.net/publication/336530940>

⁵ Махмутходжаева Л.С. Вопросы совершенствования системы инклюзивного образования в Узбекистане. Открытое образование. 2022;26(2):52-68. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-2-52-68>

⁶ Рафикова Р., Амиржонова М. Особенности внедрения инклюзивного образования в дошкольных организациях Республики Узбекистан. Science and Education, 5(11), 276–280.

⁷ Муминова Л., Нуркельдиева, Д. (2022). Актуальные проблемы современной специальной педагогики находящиеся в сфере внимания современных ученых и практиков Узбекистана. Центральноеазиатский исследовательский журнал междисциплинарных исследований, <https://inlibrary.uz/index.php/carijs/article/view/6079>

⁸ Nurmuhamedova L. Imkoniyati cheklangan bolalarni oilada tarbiyalashning o'ziga xos xususiyatlari. Oriental Journal of Education. DOI:<https://doi.org/10.37547/supsci-oje-03-03-12>

⁹ Создание инклюзивной образовательной среды в образовательных организациях: методические рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / под ред. С.В. Алехиной, Е.В. Самсоновой. – М. : МГППУ, 2022. – 151 с.

E.S.Kovyazina, L.M.Volosnikova¹⁰, N.V.Tamarskaya¹¹ tadqiqotlarida “inklyuziv ta’lim” tushunchasi tahlili, inklyuziv ta’lim sifatini boshqarishdagi dolzarb muammolarni maxsus ta’lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun universal ta’lim dizayni tamoyillari orqali samarali hal etish, inklyuziv ta’lim sifatini boshqarishning alohida xususiyatlari yoritilgan.

A.Turnbull¹² va boshqalar ishlarida alohida ta’lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun mo’ljallangan muassasalarda, jumladan reabilitatsiya markazlarida ta’lim dasturlarini boshqarish modellari batafsil tahlil qilingan. Unda individual ta’lim rejaları (IEP)ni ishlab chiqish va fanlararo mutaxassislar jamoasini boshqarishga alohida e’tibor qaratilgan.

O’zining tadqiqotlarida J.M.Kauffman, D.P.Hallahan¹³ maxsus ta’lim muassasalarida boshqaruv masalalariga bag’ishlangan ishlarda ko’p tarmoqli markazlarda o’quv jarayonini tashkil etish, pedagoglar va reabilitatsiya mutaxassislari ishini muvofiqlashtirish masalalarini ko’rib chiqqan. Bunda moslashuvchan va adaptiv boshqaruv tizimini shakllantirish zarurligi ta’kidlanadi.

A. Al-Azawei, F. Serenelli, K.Lundqvist¹⁴ o’z ishlarida raqamli platformalarni joriy etish va o’qitishda universal dizayn (UDL) tamoyillarini qo’llash masalalarini ko’rib chiqadi, bu ayniqsa turli ta’lim ehtiyojlariga ega bolalarni hisobga olish zarur bo’lgan ko’p tarmoqli ta’lim muassasalari uchun dolzarb hisoblanadi.

M.Friend, L.Cook¹⁵ pedagoglar, reabilitatsiya mutaxassislari va ma’muriyat o’rtasida hamkorlik ko’nikmalarini rivojlantirish orqali ta’lim jarayonini samarali boshqarish masalalarini o’rgangan bo’lib, bunda boshqaruvchining fanlararo jamoani muvofiqlashtiruvchi sifatidagi roli alohida ta’kidlanadi.

J.L.Epstein¹⁶ tadqiqotlari ota-onalar va jamiyatni ta’lim dasturlarini boshqarishga jalb qilish mexanizmlariga qaratilgan bo’lib, bu ta’lim va reabilitatsiya xizmatlarini moslashtirish va yaxshilashda muhim ahamiyatga ega.

W.Sailor, G.Dunlap, G.Sugai, R.Horner¹⁷ guruhi ta’lim jarayonini boshqarishda tizimli yondashuvlarni ko’rib chiqadi, bunda qo’llab-quvvatlashga muhtoj bolalar ta’lim oladigan muassasalarda monitoring va baholash metodlari qo’llaniladi.

¹⁰ Ковязина Е. С., Волосникова Л. М. (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>

¹¹ Тамарская Н. В. Особенности управления инклюзивным образованием в образовательной организации // Научный альманах. 2015. № 7 (9). С. 487-490.

¹² A. Turnbull, R., Wehmeyer, M. L. (2019) *Exceptional Lives: Special Education in Today's Schools* (8th edition). Pearson, ISBN 13978-0133589344

¹³ Kauffman, J. M., & Hallahan, D. P. (2020). *Handbook of Special Education* (2nd edition). Routledge.

¹⁴ Al-Azawei, A., Serenely, F., & Lundqvist, K. (2019). Universal Design for Learning (UDL): A Content Analysis of Peer-Reviewed Journal Papers from 2012 to 2015. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 19(1), 42–59. DOI: 10.14434/josotl. v19i1.2379

¹⁵ Friend, M., & Cook, L. (2020). *Interactions: Collaboration Skills for School Professionals* (8th edition). Pearson.

¹⁶ Epstein, J. L. (2018). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools* (3rd edition). Routledge.

¹⁷ W.Sailor, G. Dunlap, G.Sugai, R.Horner (2021). *Handbook of Positive Behavior Support*. Springer.

Jean B. Crockett, Bonnie Billingsley, Mary Lynn Boscardin¹⁸ maxsus ta'limni boshqarish va liderlik bo'yicha tadqiqotlarida maktabgacha ta'limdan keyingi bosqichgacha bo'lgan maxsus ta'limni boshqarishda ilmiy-amaliy axborot tajribasini birlashtiradi, shuningdek, maxsus ta'lim ma'muriyatini qo'llab-quvvatlovchi samarali hamkorlik va o'qitishda liderlik amaliyotlarini ko'rib chiqadi.

Ilmiy tadqiqotlar tahlili ko'rsatadiki, ko'p tarmoqli inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya 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.

Tadqiqot mavzusining ish olib borilayotgan ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot rejalariga bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligi va Stirling jamg'armasi (AQSh) hamkorligidagi "Nogiron bolalarga ixtisoslashtirilgan ta'lim va yangi xizmatlar orqali g'amxo'rlikni yaxshilash" mavzusidagi loyiha (2024-2025 yy.) hamda Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutining ilmiy-tadqiqot ishlari doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning rivojlanishi, o'qitilishi va ijtimoiy moslashuvini kompleks qo'llab-quvvatlashga qo'yiladigan zamonaviy talablarni hisobga olgan holda, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflarni ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarini aniqlashtirish;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish modelini takomillashtirish;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida boshqaruv jarayonlarini rivojlantirish bo'yicha innovatsion yondashuvlarni ishlab chiqish;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida boshqaruv samaradorligini aniqlashtirishning zamonaviy mexanizmlarini ishlab chiqish;

bolalar ko'p tarmoqli ta'limi va reabilitatsiya muassasalari rahbar va xodimlarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha metodik ta'minotni yaratish.

¹⁸ Jean B. Crockett, Bonnie Billingsley, Mary Lynn Boscardin. Handbook of Leadership and Administration for Special Education, Kindle ISBN-13978-1351849920

Tadqiqot obyekti O‘zbekiston Respublikasida bolalar uchun ta’lim va reabilitatsiya faoliyatini amalga oshiruvchi ko‘p tarmoqli muassasalarni boshqarish jarayoni hisoblanadi.

Tadqiqot predmetini bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasalarining faoliyati samaradorligini oshirish hamda taqdim etilayotgan ta’lim va reabilitatsiya xizmatlari sifatini ta’minlovchi boshqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan tashkiliy-boshqaruv yondashuvlar, mexanizmlar va usullar tashkil qiladi.

Tadqiqot usullari. Tadqiqot jarayonida qiyosiy tahlil, pedagogik kuzatuv, pedagogik tajriba (eksperiment), modellashtirish, intervyu, ekspert baholash, so‘rovnoma (anketa), matematik-statistik ishlov berish hamda tajriba natijalarini tahlil qilish metodlaridan foydalanildi.

Dissertatsiya tadqiqotining ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari alohida ta’lim ehtiyojlariga ega bolalarning ta’lim va reabilitatsiya jarayonini natijadorligini ta’minlash va tizimli rivojlantirishga qaratilgan integrativ inklyuziv ta’lim muhitini ko‘p komponentli ijtimoiy klaster sifatida loyihalash asosida aniqlashtirilgan;

bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiyasi muassasasini boshqarish modeli barqaror rivojlanish va individual ta’lim-reabilitatsiya trayektoriyalarining yuqori variativligini ta’minlovchi integrativ inklyuziv ta’lim muhitida ijtimoiy hamkorlik, moslashuvchan boshqaruv va nazorat mexanizmlarini institutsional darajada joriy etish asosida takomillashtirilgan;

samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish jarayonlari ijtimoiy hamkorlikni kengaytirishga yo‘naltirilgan ko‘p komponentli ijtimoiy klaster tarmoqli boshqaruv (network governance), sektorlararo hamkorlik va resurslar konvergentsiyasi tamoyillariga asoslangan muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida tizimli sinergiyalash orqali rivojlantirilgan;

bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasida sifat menejmenti algoritmi ko‘rsatilayotgan xizmatlarni individuallashtirishni ta’minlovchi data-driven management, evidence-based practice va tizimli yo‘naltirilgan yondashuvlar hamda integrated service delivery va interprofessional collaboration tamoyillari asosida ishlab chiqilgan;

integrativ inklyuziv ta’lim muhitda boshqaruv samaradorligi SWOT-tahlil, KPI ko‘rsatkichlari, benchmarking va boshqaruv auditini kompleks yaxlitlikda monitoring qilish natijadorligini ta’minlovchi tizimli, integrativ va ko‘p komponentli yondashuvlarni stewardship darajada diagnostika qilish va bashoratlash orqali aniqlashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

integrativ inklyuziv ta’lim muhitini ko‘p komponentli ijtimoiy klaster sifatida loyihalash asosida bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari aniqlangan;

bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish modeli takomillashtirilgan hamda uning amaliy samaradorligi asoslangan;

samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish jarayonlari muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida ishlab chiqilgan;

integrativ inklyuziv ta'lim muhitda boshqaruv samaradorligini aniqlashtirishning zamonaviy mexanizmlari aniqlashtirilgan;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalari rahbar hamda xodimlari uchun "Integrativ inklyuziv ta'lim muhitida menejment" nomli monografiya hamda "Maktabgacha ta'lim sifati menejmenti" nomli o'quv-uslubiy qo'llanma tayyorlangan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi ushbu tadqiqotning asoslangan metodologik bazasi, ko'p tarmoqli bolalar ta'limi va rehabilitatsiya muassasalari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini ilmiy asoslangan yondashuvlar yordamida o'rganish, tadqiqot tanlanmasini maqbul shakllantirish, pedagogika fanida qabul qilingan matematik-statistik mezonlar asosida olingan natijalarni tahlil qilish hamda tadqiqot natijalarini mos talqin etish orqali ta'minlangan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari integrativ inklyuziv ta'lim muhitini ko'p komponentli ijtimoiy klaster sifatida loyihalash asosida aniqlangani, ushbu muassasalarni boshqarishning integrativ modeli takomillashtirilgani, samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirishda ijtimoiy klaster muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida talqin etilgani, shuningdek integrativ inklyuziv ta'lim muhitda boshqaruv samaradorligini aniqlashtirishda zamonaviy yondashuvlar ishlab chiqilgani bilan belgilanadi. Bundan tashqari, boshqarish jarayonlarini rivojlantirishga doir ishlab chiqilgan innovatsion yondashuvlar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalari faoliyati samaradorligini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarni tashkil etish va o'tkazishda foydalanilishi mumkin.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarishning takomillashtirilgan modeli, ijtimoiy klasterga asoslangan integrativ inklyuziv ta'lim muhitini loyihalash mexanizmlari hamda samarali boshqaruv yondashuvlarini amaliyotga joriy etish alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarga ko'rsatiladigan ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlarining samaradorligi, ochiqligi va natijadorligini oshirishga xizmat qilishi bilan belgilanadi. Shuningdek, tadqiqot materiallari malaka talablarini takomillashtirish, tegishli ta'lim yo'nalishlari bo'yicha o'quv dasturlari, darsliklar va o'quv qo'llanmalarini yaratish, bolalar ko'p tarmoqli ta'limi va rehabilitatsiya muassasalari uchun rahbar kadrlarni maqsadli tayyorlash jarayonini takomillashtirishda foydalanilishi mumkin.

Tadqiqot natijalarini joriy etilishi. Dissertatsiya ishida bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida quyidagilar amaliyotga joriy etilgan:

ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning ta'lim va rehabilitatsiya jarayonini natijadorligini ta'minlash va tizimli rivojlantirishga qaratilgan integrativ inklyuziv ta'lim muhitini

ko'p komponentli ijtimoiy klaster sifatida loyihalash asosida aniqlashtirish bo'yicha tavsiyalardan Jahon Banki hamda Ijtimoiy himoya milliy agentligi hamkorligida bajarilgan "Aholining zaif qatlamlarini integratsiya qilish uchun O'zbekistonning innovatsion ijtimoiy himoya tizimi (INSON)" mavzusidagi loyihani amalga oshirishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining 2026-yil 5-apreldagi 06/32/2951-son ma'lumotnomasi). Natijada alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning ta'lim va reabilitatsiya jarayonida yuqori samaradorlik, ochiqlik va natijadorlikni ta'minlashga qaratilgan immersiv texnologiyalar va yondashuvlarni qo'llashga asoslangan harakatlar tizimi shakllantirilgan;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiyasi muassasasini boshqarish modeli barqaror rivojlanish va individual ta'lim-reabilitatsiya trayektoriyalarining yuqori variativligini ta'minlovchi integrativ inklyuziv ta'lim muhitida ijtimoiy hamkorlik, moslashuvchan boshqaruv va nazorat mexanizmlarini institutsional darajada joriy etish asosida takomillashtirish bo'yicha takliflar kasbiy rivojlanish ta'lim dasturlari mazmuniga singdirilgan hamda tashkiliy-boshqaruv amaliyotiga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining 2026-yil 5-apreldagi 06/32/2951-son ma'lumotnomasi). Natijada boshqaruv jarayonlari samaradorligi oshirildi, mutaxassislar o'rtasidagi multidissiplinar hamkorlik optimallashtirildi hamda rahbar va mutaxassis kadrlarning inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya sohasidagi kasbiy kompetensiyalari darajasi yuksaltirildi;

samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish jarayonlari ijtimoiy hamkorlikni kengaytirishga yo'naltirilgan ko'p komponentli ijtimoiy klaster tarmoqli boshqaruv (network governance), sektorlararo hamkorlik va resurslar konvergentsiyasi tamoyillariga asoslangan muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida tizimli sinergiyalash orqali rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari faoliyatini takomillashtirish va monitoringini olib borishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining 2026-yil 5-apreldagi 06/32/2951-son ma'lumotnomasi). Natijada inkluziv ta'lim va reabilitatsiya jarayonlari ishtirokchilarining ijtimoiy hamkorlik darajasi oshirilgan;

bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida sifat menejmenti algoritmi ko'rsatilayotgan xizmatlarni individuallashtirishni ta'minlovchi data-driven management, evidence-based practice va tizimli yo'naltirilgan yondashuvlar hamda integrated service delivery va interprofessional collaboration tamoyillari asosida ishlab chiqish bo'yicha takliflar inklyuziv ta'lim muassasalari kadrlarining kasbiy rivojlanishiga oid ta'lim dasturlari mazmuniga singdirilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining 2026-yil 5-apreldagi 06/32/2951-son ma'lumotnomasi). Natijada boshqaruv faoliyati samaradorligi oshirilgan, reflektiv-tahliliy ko'nikmalar rivojlantirilgan hamda ta'lim va reabilitatsiya integratsiyasi sharoitida strategik, loyihaviy va moslashuvchan boshqaruv kompetensiyalari shakllantirilgan;

integrativ inklyuziv ta'lim muhitida boshqaruv samaradorligi SWOT-tahlil, KPI ko'rsatkichlari, benchmarking va boshqaruv auditini kompleks yaxlitlikda

monitoring qilish natijadorligini ta'minlovchi tizimli, integrativ va ko'p komponentli yondashuvlarni stewardship darajada diagnostika qilish va bashoratlash orqali aniqlashtirish bo'yicha tavsiyalar inklyuziv ta'lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini malakasini oshirish hamda kasbiy qayta tayyorlash jarayonida qo'llanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining 2026-yil 5-apreldagi 06/32/2951-son ma'lumotnomasi). Natijada mutaxassislarning polifunksional ta'lim tuzilmalarini boshqarish, ta'lim va rehabilitatsiya texnologiyalarni integratsiyalash hamda maxsus ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha multidissiplinar dasturlarni amalga oshirishga doir kasbiy tayyorgarlik darajasi oshirilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Tadqiqot natijalari 3 ta xalqaro va 3 ta respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy konferensiyalarda muhokama qilingan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 22 ta ilmiy ish chop etilgan bo'lib, shundan 1 ta monografiya, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan dissertatsiyaning asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 12 ta maqola, jumladan 9 tasi respublika va 5 tasi xorijiy jurnallarda e'lon qilingan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, to'rtta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati hamda ilovalardan iborat.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va ahamiyati asoslab berilgan, dissertatsiya tadqiqotining respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga muvofiqligi tasdiqlangan, dissertatsiya mavzusi bo'yicha xalqaro ilmiy tadqiqotlar sharhi o'tkazilib, muammoning o'rganilish darajasi ko'rsatib berilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi hamda amaliy natijalari keltirilib, tadqiqot natijalarining joriy etilishi, chop etilishi, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi haqida ma'lumotlar bayon etilgan.

Dissertatsiya ishining «**Inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida ta'lim-tarbiya jarayonlarini boshqarishning nazariy-metodologik asoslari**» deb nomlangan **birinchi bobida** inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muhitini tashkil etish va boshqarishning meyoriy va ilmiy-metodik asoslari, samarali menejment inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya muassasasining barqaror rivojlanish omili sifatida, inklyuziv ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlarini boshqarishdagi yondashuvlar ko'rib chiqilgan.

Ta'lim tizimining zamonaviy rivojlanish tendensiyalari alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun inklyuziv ta'lim muhitini yaratish va samarali rehabilitatsiya tizimini shakllantirish ustuvor vazifa ekanini qayd etmoqda. O'zbekiston Respublikasida bunday bolalarning ta'lim olish huquqini ta'minlash va ularni har tomonlama qo'llab-quvvatlash maqsadida kompleks qonunchilik, metodik hamda tashkiliy-boshqaruv islohotlari amalga oshirilmoqda. Asosiy islohotlar qatoriga - O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 1-iyundagi "Aholiga

sifatli ijtimoiy xizmat va yordam ko'rsatishni ta'minlash hamda ularni nazorat qilishning samarali tizimini joriy etish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-82-son, 2024-yil 14-noyabrdagi "Bolalarni ijtimoiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-185-son Farmonlari, 2020-yil 13-oktabrdagi "Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitish va tarbiyalash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4860-son Qarori, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 12-oktabrdagi "Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitishni tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida"gi 638-son, 2024-yil 25-yanvardagi "Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitish va ularni reabilitatsiya qilish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 46-son hamda 2019-yil 13-maydagi "Maktabgacha ta'lim tashkilotlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 391-son Qarorlari qabul qilinishini kiritish mumkin. Mazkur sharoitlarda ko'p tarmoqli muassasalarda bolalarni o'qitish, tarbiyalash va reabilitatsiya qilishni tashkil etishning ilmiy-metodik asoslarini tadqiq etish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Ilmiy-metodik baza inklyuziv ta'limga doir konseptual yondashuvlar, korreksion pedagogika, multidissiplinar hamkorlik asosidagi qo'llab-quvvatlash, shuningdek bolalarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga yo'naltirilgan zamonaviy ta'lim muhiti modellarini o'z ichiga oladi. Jumladan, tadqiqotchilar bolalarni tibbiy-pedagogik, psixologik hamda sotsiomadaniy qo'llab-quvvatlashni integratsiyalash zarurligini ta'kidlaydilar.

Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasi deganda moslashtirilgan yoki inklyuziv dasturlar asosida ta'lim berish, reabilitatsion qo'llab-quvvatlash, korreksion mashg'ulotlar tashkil etish hamda bolalarning ijtimoiy moslashuv jarayonida ishtirok etishni ta'minlovchi ta'lim tashkiloti tushuniladi. Metodik jihatdan bu tashkiliy-boshqaruv modellarini ishlab chiqishni talab etadi. Bunda malakali kadrlar tarkibini shakllantirish (korreksion pedagoglar, tibbiy va ijtimoiy-psixologik mutaxassislar), moddiy-texnik bazani jihozlash (panduslar, liftlar, maxsus uskunalar) hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari yechimlarini joriy etish nazarda tutiladi.

Ta'lim, sog'liqni saqlash va ijtimoiy himoya tizimining zamonaviy holati ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari faoliyatini tashkil etishda kompleks hamda integrativ yondashuvni talab etadi. Ayniqsa, bir vaqtning o'zida ta'limiy, tibbiy va ijtimoiy funksiyalarni amalga oshiruvchi muassasalarni boshqarish samaradorligi masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekiston Respublikasida bunday ko'p tarmoqli muassasalar alohida ta'lim ehtiyojlariga va sog'lig'i cheklangan bolalarga davlat tomonidan ko'rsatiladigan qo'llab-quvvatlash tizimida muhim o'rin tutadi. Ular ta'lim jarayoni bilan bir qatorda reabilitatsiya, ijtimoiy moslashtirish va kompleks yordam ko'rsatish vazifalarini ham bajaradi.

Zamonaviy ta'lim makoni tobora ko'p tarmoqli xususiyat kasb etmoqda, ayniqsa maxsus ta'lim va bolalar reabilitatsiya jarayonlarining integratsiyasi talqinida bu muhim pedagogik muammoga aylanmoqda. Mazkur talqinda multidissiplinar yondashuv turli qiyinchiliklarga duch kelayotgan bolalarning, jumladan, jismoniy buzilishlar, kognitiv rivojlanish muammolari va emotsional

og'ishlarga ega bolalarning xilma-xil ehtiyojlarini qondirishda muhim rol o'ynaydi. Psixologiya, maxsus pedagogika, ergoterapiya, ijtimoiy ish va rehabilitatsiya kabi sohalardagi bilim va metodologiyalarni birlashtirish orqali har bir bolaning ko'p tomonlama rivojlanishini qo'llab-quvvatlovchi yaxlit tizim yaratish mumkin.

Inklyuziv va korreksion ta'lim tizimi rivojlangan mamlakatlarda moslashuvchan boshqaruv modellari, natijalarni monitoring qilish hamda kadrlarni tizimli tayyorlashga alohida e'tibor qaratiladi. Ushbu yondashuvlar O'zbekistonning milliy sharoitlariga moslashtirilishi mumkin. Shu bilan birga, mamlakatimiz tajribasi maxsus ta'lim va bolalar rehabilitatsiyasi sohasini modernizatsiya qilishga qaratilgan bir qator tashabbuslarning mavjudligini ko'rsatadi, jumladan inklyuziv ta'limni rivojlantirish, resurs markazlarini tashkil etish hamda erta aralashuv dasturlarini joriy etish.

Turli tadqiqotchilarning fikrlarini umumlashtirish hamda ushbu tadqiqotning maqsad va vazifalariga tayangan holda, O'zbekistonda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitish va tarbiyalashga oid me'yoriy-huquqiy baza shakllangan va u asosiy yo'nalishlarni - bolalarning huquqlari, ta'limga kirish imkoniyati hamda ularni qo'llab-quvvatlash tizimini qamrab oladi, deb xulosa qilish mumkin.

Shu bilan birga, ilmiy-metodik bazani yanada rivojlantirish zarur: pedagoglarning multidissiplinar tayyorgarligini kuchaytirish, moslashtirilgan ta'lim dasturlari va qo'llab-quvvatlash tizimlarini yaratish muhim hisoblanadi. Ko'p tarmoqli muassasalarni tashkil etish kompleks boshqaruv tizimini hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim. Bunda kadrlar salohiyati, moddiy-texnik ta'minot, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari yechimlari hamda ijtimoiy sheriklik mexanizmlari muhim o'rin tutadi.

O'rganilayotgan muammo bo'yicha olib borilgan ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, tadqiqotlarda bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarishning nazariy va amaliy asoslari chuqur o'rganilgan hamda ushbu jarayon samaradorligini oshirish yo'nalishlari yoritilgan. Immersiv inklyuziv ta'lim muhitini yaratish asosida ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari asoslab berilgan. Bundan tashqari, tadqiqotlarda boshqaruv jarayonini samarali tashkil etishning ilmiy-metodik jihatlari tahlil qilingan hamda muassasa rahbarlarining kasbiy boshqaruv mahoratini doimiy rivojlantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalari boshqaruv jarayonida amaliy qo'llanilishi nuqtai nazaridan ko'rib chiqilgan bo'lib, ularning amaliy ahamiyati alohida ta'kidlangan. Shuningdek, boshqaruv kadrlarining kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash tizimini yaratish va takomillashtirish hamda zamonaviy texnologiyalardan foydalangan holda ularning malakasini oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan.

Bizning fikrimizcha, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasani integrativ boshqarish modelini ishlab chiqish, qo'llab-quvvatlash bo'yicha aniq standartlarni belgilash, kadrlar tayyorlash tizimini kuchaytirish hamda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitish, rehabilitatsiya qilish va tarbiyalash sifati bo'yicha muntazam monitoring va baholash mexanizmlarini yaratish zarur.

Dissertatsiya ishining «**Bolalar ko‘p tarmoqli ta‘lim va reabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirishning tashkiliy-pedagogik yo‘nalishlari**» deb nomlangan **ikkinchi bobida** bolalar ko‘p tarmoqli ta‘lim va reabilitatsiya muassasasi faoliyatini tashkil etish va boshqarishning pedagogik shart-sharoitlari, inklyuziv ta‘lim va reabilitatsiya muhitida pedagogik loyihalash, diagnostika va monitoring mezonlari, “Imkon” bolalar ko‘p tarmoqli ta‘lim va reabilitatsiya muassasasi – innovatsion amaliyot namunasi sifatida, bolalar ko‘p tarmoqli ta‘lim va reabilitatsiya muassasasi faoliyatini strategik rejalashtirish va sifat menejmenti masalalari yoritilgan.

Zamonaviy ijtimoiy va texnologik o‘zgarishlar sharoitida ta‘lim tizimi doimiy yangilanish va modernizatsiyaga bo‘lgan keskin ehtiyojni boshdan kechirmoqda. Ijtimoiy soha va texnologiyalardagi tub o‘zgarishlar fonida ta‘lim jarayonining uzluksiz transformatsiyasi bugungi kunning muhim talabiga aylanmoqda. Inklyuziv ta‘lim talqinida esa maxsus ta‘lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun ta‘lim jarayonini samarali tashkil etish muammosi alohida dolzarblik kasb etmoqda, ayniqsa, ta‘lim va reabilitatsiya jarayonlari bir vaqtning o‘zida amalga oshiriladigan ko‘p tarmoqli muassasalarda ushbu jarayonni puxta rejalashtirish va boshqarish muhim ahamiyatga ega.

O‘zbekistonda ta‘lim va reabilitatsiya xizmatlarini birgalikda ko‘rsatuvchi ko‘p tarmoqli muassasalar rivojlanishida o‘ziga xos xususiyatlarga ega bolalarni ta‘lim makoniga chuqur integratsiya qilinishini ta‘minlovchi innovatsion texnologiyalar va metodikalardan foydalanish bo‘yicha ilg‘or tajribani shakllantiruvchi maydonga aylanmoqda. Mazkur muassasalarda ta‘lim va reabilitatsiya jarayonlarini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirish muvozanatli hamda izchil rivojlanib boruvchi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarni yaratishni talab etadi. Bunday sharoitlar inklyuziya jarayonini nazariy va amaliy jihatdan tizimli ravishda takomillashtirish imkonini beradi.

Bugungi kunda xalqaro maydonda alohida ta‘lim ehtiyojlariga ega bolalar ta‘limi sohasida yangi tendensiyalar shakllanmoqda. Zamonaviy ta‘lim yondashuvlari jamoaviy-guruhiy faoliyatdan ko‘ra har bir bolaning individual xususiyatlarini inobatga olish, uning qobiliyatlarini ochib berish, shuningdek, qiziqish va ehtiyojlarini hisobga olishga ustuvor ahamiyat bermoqda. Mazkur talqinda inklyuziv ta‘lim konsepsiyasi shaxsga yo‘naltirilgan va individual ta‘lim tamoyillari bilan tobora uzviy bog‘lanib bormoqda. Bu esa ta‘lim jarayonini alohida o‘quvchining noyob ehtiyojlariga moslashtirish uchun yangi imkoniyatlarni yaratadi hamda reabilitatsiya markazining qulay ijtimoiy muhitida bolani individual tibbiy qo‘llab-quvvatlash tizimi bilan uyg‘unlashtirilgan ta‘limni integratsiya qilish istiqbolini haqiqatga aylantiradi.

Mazkur konseptual yondashuvlarning amaliy ifodasi sifatida O‘zbekiston Respublikasida muhim gumanitar loyiha - “Imkon” ko‘p tarmoqli ixtisoslashtirilgan ta‘lim tashkilotlari va reabilitatsiya markazlari tarmog‘ini yaratish tashabbusi amalga oshirildi. Ushbu ixtisoslashtirilgan markazlar Nukus, Qarshi, Zarafshon shaharlarida hamda Qibray tumanida faoliyat yuritmoqda. “Imkon” markazlarining asosiy maqsadi - maktabgacha va maktab yoshidagi, alohida ta‘lim ehtiyojlariga, rivojlanishida nuqsonlarga yoki nogironlikka ega bo‘lgan bolalar uchun

reabilitatsiya va qo'llab-quvvatlash kompleks tizimini yaratishdan iborat. Ushbu tizim har bir bolaning individual xususiyatlarini inobatga olgan holda reabilitatsiya, ta'lim hamda ijtimoiy-rivojlantiruvchi yordamni qamrab oladi. Bunday faoliyat subyektga yo'naltirilgan yondashuvni amalga oshirish imkonini beradi. Mazkur yondashuvning mohiyati - subyektning faoliyatida tashqi va ichki jihatdan maqsadli o'zgarishlarni ta'minlash, ya'ni bolaning shaxsiy rivojlanishi, ijtimoiy moslashuvi va mustaqil hayot ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan tizimli ta'sirni yo'lga qo'yishdan iborat.

"Imkon" reabilitatsiya-ta'lim markazlarining integrativ inklyuziv muhiti kengaytirilgan tibbiy-pedagogik tizimni ifodalaydi hamda quyidagi asosiy komponentlarni o'z ichiga oladi:

1) Sog'lomlashtirish-reabilitatsiya komponenti

Bolalarning "Imkon" markazlarida bo'lish davrida reabilitatsiya tadbirlarini amalga oshirish, shuningdek, tibbiy va psixologik qo'llab-quvvatlashni ta'minlashni nazarda tutadi.

2) Ta'lim-tarbiyaviy blok

Quyidagilarni qamrab oladi:

a) asosiy ta'lim dasturlari bilan uzviy bog'langan o'quv dasturlarini yaratish va amalga oshirish;

b) qo'shimcha ta'limning moslashtirilgan o'quv kurslarini ishlab chiqish va joriy etish;

v) bo'sh vaqtni mazmunli tashkil etish, madaniy-ma'rifiy hamda rivojlantiruvchi tadbirlarni o'tkazish va boshqalar.

3) Ijtimoiy-moslashtirish bloki

Maxsus ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarda kichik va katta jamoalarga tezkor moslashishni ta'minlovchi ko'nikma va malakalarni shakllantirishni nazarda tutadi. Shuningdek, ijtimoiy kompensator qobiliyatlarni rivojlantirishga qaratilgan bo'lib, bu zamonaviy jamiyat sharoitida muhim ahamiyat kasb etadi.

Shubhasiz, integrativ inklyuziv muhitni rivojlantirish mamlakat ta'lim makonini takomillashtirishning muhim omili hisoblanadi. Chunki u, bir tomondan, O'zbekiston Respublikasining inklyuziya sohasidagi davlat siyosatiga mos keladi, ikkinchi tomondan esa sog'lig'i cheklangan shaxslar uchun belgilangan xalqaro ta'lim standartlariga uyg'un holda amalga oshiriladi.

Shu bilan birga, integrativ muhitni shakllantirish jarayoni yangi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirishni talab etishini alohida ta'kidlash lozim. Shu munosabat bilan, muhitning ta'lim, ijtimoiy va reabilitatsiya imkoniyatlarni prognozlashni amalga oshirish, individual yondashuv va samarali kommunikativ strategiyani tanlash, mavjud kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish, ichki axborot almashinuvini, shuningdek tashqi hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, inklyuziv muhitni rivojlantirish istiqbollari belgilash, ta'lim va reabilitatsiya resurslarini shakllantirish, amalga oshirilayotgan ta'limiy hamda reabilitatsiya faoliyati samaradorligini nazorat qilish va muntazam monitoringini tashkil etish integrativ muhit barqarorligini ta'minlovchi muhim omillar hisoblanadi.

Markazlarda 2 yoshdan 18 yoshgacha bo'lgan sog'lig'ida cheklanishi, nogironligi yoki rivojlanishida qiyinchiliklari bo'lgan bolalarning kompleks tibbiy, psixologik-pedagogik va ijtimoiy reabilitatsiya hamda abilitatsiyasini ta'minlash bo'yicha ishlar tashkil etilgan. Mazkur faoliyat yo'qotilgan funksiyalarni tiklash, moslashuvchanlik salohiyatini rivojlantirish hamda bolalarni ta'lim muhitiga va jamiyatga muvaffaqiyatli integratsiya qilishga qaratilgan. Markazlar faoliyatining o'ziga xos jihati – bola yoshiga, uning holati va ehtiyojlariga moslashtirilgan, davomiyligi bir oygacha bo'lgan intensiv qisqa muddatli reabilitatsiya dasturlarini amalga oshirishdan iboratdir.

Ko'p tarmoqli «Imkon» markazlari inklyuziv muhitni rivojlantirishga xizmat qiluvchi quyidagi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarning muvozanatli integratsiyasining samarali namunasi hisoblanadi: sog'lomlashtirish-reabilitatsiya, ta'lim-tarbiya va ijtimoiy moslashuv shart-sharoitlari. Quyida ushbu shart-sharoitlarning markazlar faoliyati doirasida amalga oshirilishi qisqacha keltiriladi (1-jadvalga qarang).

Keltirilgan tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarni amalga oshirish maqsadida ko'p tarmoqli «Imkon» markazlarida ta'limiy, ijtimoiy-moslashuv va reabilitatsiya jarayonlarining variativ shakl va usullari qo'llaniladi. Bunday shakllarga quyidagilar kiradi:

1. Ta'lim-tarbiyaviy faoliyat:

1.1. Individual mashg'ulotlar:

- maktabgacha va maktab yoshidagi bolalarning yosh xususiyatlarini hisobga olgan holda korreksion-rivojlantiruvchi mashg'ulotlar o'tkazish, o'yin texnologiyalari, logopedik treninglar va sensor mashqlaridan foydalanish;
- neyropsixologik amaliyotlar, davolash jismoniy tarbiyasi (LFT), sensor integratsiya texnologiyalari, o'yin texnikalari hamda immersiv texnologiyalarni o'z ichiga olgan individual reabilitatsiya dasturlarini qo'llash.

1.2. Guruh mashg'ulotlari:

- kichik guruhlarda (5–10 nafar bola) ijtimoiy va kommunikativ ko'nikmalarni shakllantirishga qaratilgan rivojlantiruvchi mashg'ulotlar;
- gamifikatsiya texnologiyalari va art-terapiya elementlaridan foydalangan holda o'yin mashg'ulotlarini tashkil etish;
- hissiy o'zaro ta'sir va ijtimoiy guruh kommunikatsiyalarini rivojlantirishga qaratilgan guruh treninglarini o'tkazish.

2. Ijtimoiy moslashuv faoliyati:

2.1. Moslashtirish va kuzatuv dasturlari:

- maktabgacha ta'lim tashkiloti ta'lim dasturi doirasida individual rivojlanish va korreksion rejalarining ishlab chiqilishi, bolani bolalar jamoasiga moslashtirish bo'yicha kuzatuvni tashkil etish;
- tibbiy, ijtimoiy va psixologik omillarni hisobga olgan holda individual va kompleks reabilitatsiya dasturlarini amalga oshirish.

2.2. Ota-onalar (oila) bilan ishlash dasturlari:

- bolani o'qitish va tarbiyalash masalalari bo'yicha maslahat va o'quv tadbirlarini o'tkazish, ota-onalarni reabilitatsiya va ta'lim jarayoniga faol jalb etish;

Ko'p tarmoqli «Imkon» markazlarida inklyuziv muhitni rivojlantirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari

Ta'lim-tarbiyaviy sharoitlar	Ijtimoiy-moslashuv sharoitlari	Sog'lomlashtirish-reabilitatsiya sharoitlar
tibbiy reabilitatsiya		
<ul style="list-style-type: none"> bolalarga shaxsiy gigiena, sog'lom turmush tarzi, kasalliklarning oldini olish, to'g'ri ovqatlanish va harakat faolligini rivojlantirish bo'yicha tibbiy-gigiyenik ta'lim berish; emotsional barqarorlikni ta'minlash va ijobiy o'zini baholashni shakllantirish mashg'ulotlarini tashkil etish. 	<ul style="list-style-type: none"> ota-onalarga tibbiy masalalar bo'yicha maslahat yordami ko'rsatish. 	<ul style="list-style-type: none"> turli yoshdagi bolalarning somatik va nevrologik holatini tekshirish va monitoring qilish; kasalliklar, jarohatlar yoki jarrohlik amaliyotlaridan keyingi tiklanish jarayonlarini qo'llab-quvvatlash; tibbiyot xodimlari ishtirokida 1 oygacha bo'lgan qisqa muddatli reabilitatsiya kurslarini amalga oshirish.
psixologik-pedagogik reabilitatsiya		
<ul style="list-style-type: none"> asosiy ta'lim dasturi bilan uyg'unlashtirilgan o'quv kursini ishlab chiqish: a) asosiy ta'lim dasturi bilan bog'langan o'qish kursi, b) qo'shimcha ta'limning moslashtirilgan dasturini yaratish; har bir bolaga individual va differensial yondashuvni ta'minlaydigan mashg'ulotlarni tashkil etish. 	<ul style="list-style-type: none"> bolalarning psixologik holati va rivojlanishini diagnostika qilish; psixologik-pedagogik xulosaga muvofiq korreksion-rivojlantiruvchi mashg'ulotlarni tashkil etish; nutq, xulq-atvor, emotsional soha va boshqa rivojlanish buzilishlariga ega bolalarni kuzatib borish va qo'llab-quvvatlash; korreksion ishlar samaradorligini oshirish maqsadida ota-onalar va pedagoglar bilan hamkorlik qilish. 	<ul style="list-style-type: none"> yosh va rivojlanish buzilishlarini hisobga olgan holda individual va guruhli korreksion-rivojlantiruvchi mashg'ulotlar dasturlarini ishlab chiqishda tibbiy maslahat yordamini ko'rsatish.
ijtimoiy reabilitatsiya		
<ul style="list-style-type: none"> o'quv jarayoni doirasida bolada ijtimoiy moslashuv va tengdoshlar bilan o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini rivojlantirish; barcha yoshdagi bolalarda ijtimoiy-kommunikativ ko'nikma va malakalarni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash; bolalar, ota-onalar va mutaxassislar ishtirokida qo'shma ijtimoiy-ta'limiy tadbirlarni tashkil etish. 	<ul style="list-style-type: none"> ijtimoiy izolyatsiyani kamaytirishga qaratilgan tadbirlarni o'tkazish; ijtimoiylashuv va hissiy boshqaruvda qiyinchiliklarga ega bo'lgan o'smirlarni kuzatib borish va qo'llab-quvvatlash; nogironligi bo'lgan bolalarning ota-onalari va vasiylariga maslahat-ijtimoiy yordam tashkil etish. 	<ul style="list-style-type: none"> reabilitatsiya jarayonlari doirasida bolada mustaqillik, o'zini o'zi boshqarish va jamiyat hayotiga tayyorlanish ko'nikmalarini shakllantirish; bolalarni turli turdagi ta'lim muassasalariga (MTT, maktablar, texnikumlar) integratsiya qilish bo'yicha tibbiy maslahat yordamini ko'rsatish.
tashkiliy-metodik ta'minot		
<ul style="list-style-type: none"> amalga oshirilayotgan reabilitatsiya dasturlari samaradorligini baholash; ishning muvaffaqiyatli tajribalarini umumlashtirish va keng tarqatish. 	<ul style="list-style-type: none"> ta'lim tashkilotlari, poliklinikalar va ijtimoiy himoya muassasalari bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish. 	<ul style="list-style-type: none"> bolalarning rivojlanish bosqichlarida uzluksiz qo'llab-quvvatlashni ta'minlash maqsadida tibbiy yordam ko'rsatish va hamkorlikni amalga oshirish.

- ota-onalar uchun bola rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan psixologik seminar va treninglar tashkil etish, ota-onalar o'zaro yordam guruhlarini shakllantirish.

3. Sog'lomlashtirish va reabilitatsiya faoliyati

3.1. Sog'lomlashtirish dasturlari:

- shifokorlar, psixologlar va defektologlar ishtirokida kompleks diagnostika o'tkazish;

- tibbiy muolajalar va sog'lomlashtirish mashg'ulotlarini tashkil etish.

3.2. Maslahat-tibbiy dasturlar:

- jismoniy, psixo-emotsional xavflar va mumkin bo'lgan asoratlarni hisobga olgan holda, rivojlanishida alohida ehtiyojlari bo'lgan bola uchun kompleks ta'lim-rivojlantirish dasturini tuzish bo'yicha tibbiy tavsiyalar ishlab chiqish;

- ota-onalar va bolani qo'llab-quvvatlovchi xizmatlarga maslahat yordamini ko'rsatish.

Yuqorida keltirilgan "Imkon" ko'p tarmoqli markazlarining tizimli faoliyati integrativ inklyuziv muhitni yaratish konsepsiyasiga muvofiq tashkil etiladi va quyidagi asosiy tamoyillarga tayanadi:

- korreksion rivojlanishni hisobga olgan holda bolalar uchun ta'lim va reabilitatsiya dasturlarini amalga oshirishni ta'minlagan holda integrativ infratuzilmani rivojlantirish tamoyili;

- o'qitish, ijtimoiylashuv va reabilitatsiya jarayonlarini yagona ta'lim-reabilitatsiya dasturlarini yaratish orqali integrativ tarzda amalga oshirish tamoyili, bu dasturlar ijtimoiy amaliyot va loyihalarni o'z ichiga oladi;

- ta'lim jarayonini kompleks boshqarishga va muassasa ichida reabilitatsiya hamda inklyuziv ta'lim va rivojlanish dasturlarini amalga oshirish doirasida gorizontal va vertikal aloqalarning faoliyatiga tayanish tamoyili.

Ushbu tamoyillarning "Imkon" ko'p tarmoqli markazlarida amalga oshirilishi tabiiy inklyuziyaning ta'minlanishiga va ta'limning turli formatlaridan foydalanish imkoniyatlarining kengayishiga xizmat qiladi. Mazkur tamoyillarga tayanish integrativ inklyuziv ta'lim muhitini dinamik, moslashuvchan va texnologik jihatdan boy pedagogik o'zaro hamkorlik modeli sifatida shakllantirishga yordam beradi. Bunday muhit sensor-kognitiv faollikni ta'minlaydi, fanlararo reabilitatsiya yordamini kuchaytiradi hamda bolalarning individual ta'lim traektoriyalarini rivojlantirishga imkon yaratadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, integrativ inklyuziv ta'lim muhitini yaxlit pedagogik tizim sifatida ta'riflash mumkin. Bu tizim integrativ tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar majmuasi, infratuzilma komponentlari, psixologik-pedagogik yondashuvlar, reabilitatsiya vositalari va usullari, shuningdek, samarali ta'lim menejmenti usullarini o'z ichiga oladi hamda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bo'lgan bolalarning reabilitatsiya va ta'lim olish uchun to'siqsiz muhitga to'liq integratsiyalashuvini ta'minlaydi. Bu esa ularning inklyuziv sharoitlarga samarali moslashishiga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, ko'p tarmoqli «Imkon» markazlari integrativ inklyuziv ta'lim muhitini samarali amalga oshirish amaliyotining namunasi sifatida yuqori

natijadorlikni ta'minlaydi. Shu bilan birga, bu markazlar ta'lim, sog'liqni saqlash, ijtimoiy himoya va fuqarolik jamiyati institutlarining tarmoqli hamkorligi asosida birlashgan, resurslar konvergentsiyasi va muvofiqlashtirilgan boshqaruv mexanizmlariga tayanuvchi integrativ ekotizim asosida ijtimoiy klasteri tashkil etadi.

Bizning fikrimizcha, bolalar ta'limi va reabilitatsiyasi sohasida ijtimoiy klaster bu ta'lim, sog'liqni saqlash, psixologik-pedagogik va ijtimoiy xizmatlar subyektlarining tarmoqli boshqaruv tamoyillari asosida integratsiyalashgan, resurslar konvergentsiyasiga tayanuvchi, alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning individual ta'lim-reabilitatsiya trayektoriyalarini ta'minlashga qaratilgan hamkorlik ekotizimidir.

Shunday qilib, tadqiqotlarimiz davomida bolalar ta'limi va reabilitatsiyasi sohasida ijtimoiy klaster tushunchasi konseptual jihatdan aniqlashtirildi va u integrativ, sektorlararo hamkorlikka asoslangan tarmoqli boshqaruv mexanizmi sifatida nazariy-metodologik asoslab berildi. Ilk bor bolalar ta'limi va reabilitatsiyasi ijtimoiy klasteri institutsional jihatdan asoslangan ekotizim sifatida talqin qilinib, unda ta'lim, tibbiyot, psixologik-pedagogik va ijtimoiy xizmatlarning sinxron integratsiyasi individual ta'lim-reabilitatsiya trayektoriyalari asosida tashkil etilishi ilmiy jihatdan asoslandi.

Dissertatsiya ishining **«Bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida boshqarish tizimini takomillashtirishning amaliy mexanizmlari»** deb nomlangan **uchinchi bobida** bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida boshqaruv jarayonlarini rivojlantirishda zamonaviy yondashuvlar, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiyasi muassasasi rahbar kadrlarini menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirish, inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya xizmatlari sifati va boshqarish mexanizmlari, maxsus ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarishning integrativ modeli ko'rib chiqilgan.

Amalga oshirilayotgan ta'lim va reabilitatsiya dasturlari yangi tashkiliy-boshqaruv yechimlarini talab etadi. Ko'p tarmoqli «Imkon» markazlarida boshqaruv faoliyati integrativ inklyuziv muhitni yaratish konsepsiyasiga muvofiq ravishda yo'lga qo'yilgan. Mazkur konsepsiya kompleks ta'lim menejmentiga tayanish hamda muassasa ichida reabilitatsiya va inklyuziv ta'lim hamda bolalarni rivojlantirish dasturlarini amalga oshirish jarayonida gorizontaal va vertikal aloqalarning samarali ishlashini ta'minlash tamoyiliga asoslanadi.

Bunday sharoirda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bo'lgan bolalarning reabilitatsiya va ta'lim olishlari uchun to'siqsiz muhitga to'liq integratsiyalashuvini ta'minlovchi samarali ta'lim menejmenti usullari qo'llaniladi, ular bolalarning inklyuziv sharoitlarga samarali moslashishiga xizmat qiladi.

Bizning fikrimizcha, samarali boshqaruv - bu ta'lim tizimi rivojlanish qonuniyatlarini bilish, boshqaruv modelini joriy etish, uning mezonlari va o'ziga xos belgilarini aniqlash hamda mazkur modelning reabilitatsiya turidagi muassasada samarali faoliyat ko'rsatish imkoniyatlarini baholashga imkon beradigan ilmiy asoslangan yondashuvdir. Muassasa faoliyatini baholashda ilmiy boshqaruv

yondashuvlari, psixologik va ijtimoiy xizmatlarning hamkorlikdagi faoliyati va ularning samaradorligi, kadrlarning yuqori malakasi, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi hamda sifat tarkibi, pedagogik kengash va boshqa kasbiy birlashmalar faoliyatining mazmuni va natijadorligi, muassasaning faoliyat yuritishi va rivojlanishini ta'minlovchi me'yoriy-huquqiy baza holati, shuningdek, xodimlar mehnatini rejalashtirish va samarali tashkil etish ko'nikmalari katta ahamiyatga ega.

Bizning fikrimizcha, boshqaruvning yangi mexanizmlarini joriy etish integrativ inklyuziv ta'lim muhitini shakllantirish, ijtimoiy hamkorlikni rivojlantirish hamda bolalarni pedagogik, reabilitatsiya va ijtimoiy qo'llab-quvvatlashning samarali tizimini yaratishni nazarda tutadi. Bunda pedagogik, psixologik, ijtimoiy va tibbiy kuzatuv va yordam yo'nalishlari o'zaro integratsiyalashadi. Shu sababli bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari faoliyatida multidisiplinar yondashuvni qo'llash dolzarb hisoblanadi. Ushbu jarayonlarni boshqarish ta'lim jarayoni, reabilitatsiya faoliyati hamda ijtimoiy hamkorlikni hisobga olgan maxsus yondashuvni talab etadi.

Samarali menejmentni ta'minlash maqsadida biz o'tkazgan tadqiqotlar doirasida alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarishning integrativ modeli ishlab chiqildi (1-rasmga qarang).

Yuqoridagilardan kelib chiqib, ishlab chiqilgan integrativ boshqaruv modeli ta'lim va reabilitatsiya xizmatlari sifatini oshirishning samarali vositasi sifatida qaraladi. Ushbu modelning muhim tarkibiy qismi muassasaning kadrlar salohiyatini shakllantirish, xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish hamda faoliyatni metodik jihatdan qo'llab-quvvatlash bo'lib, bu boshqaruv tizimining barqarorligi, moslashuvchanligi va samaradorligini ta'minlaydi.

Bizning fikrimizcha, alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarishning integrativ modeli quyidagi tarkibiy-mazmuniy asoslardan iborat:

ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy yo'nalishlari;

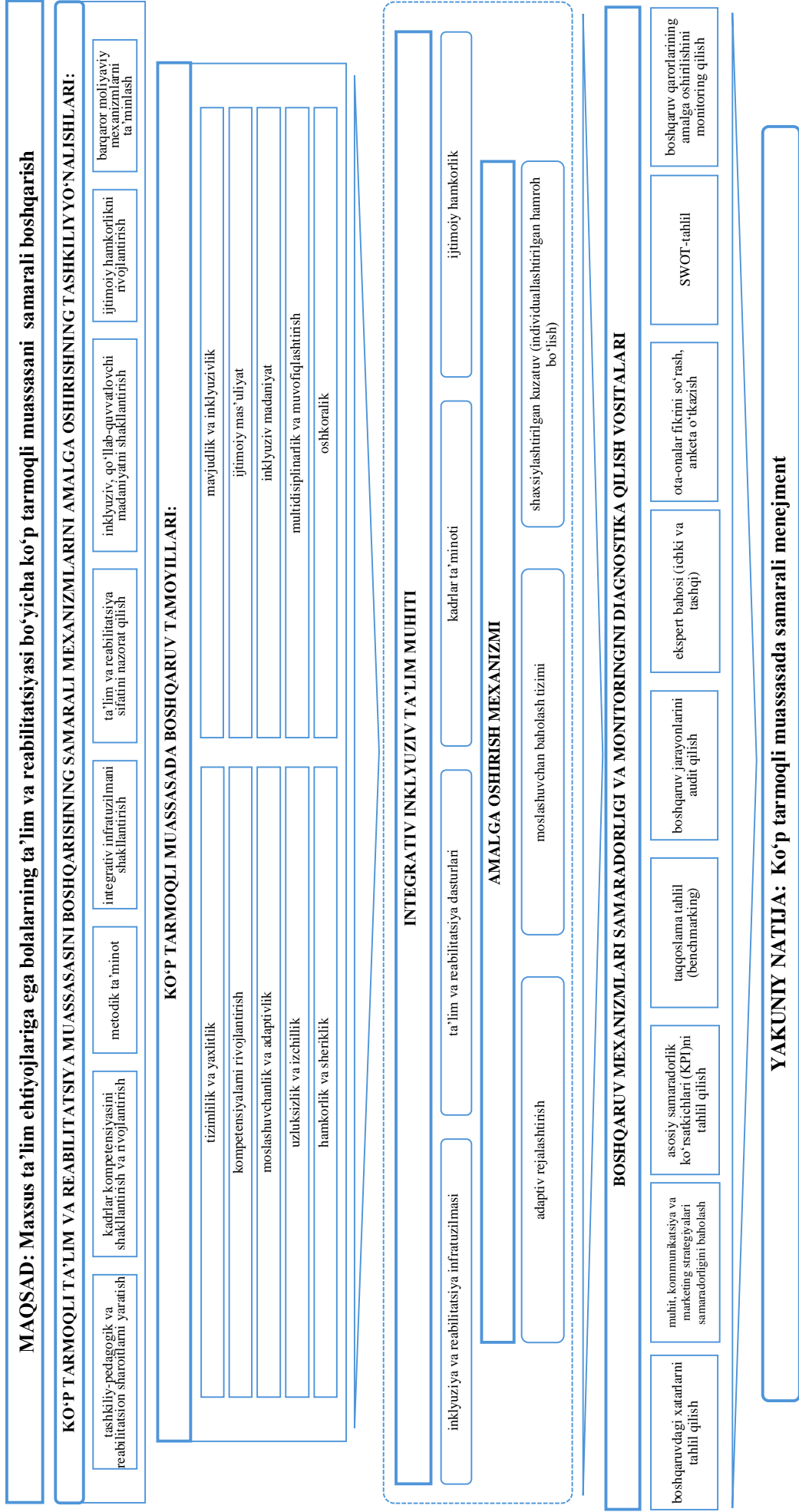
ko'p tarmoqli muassasani boshqarish tamoyillari;

mazmuniy blok: integrativ inklyuziv muhit va boshqaruv yondashuvlarini amalga oshirish mexanizmlari;

boshqaruv mexanizmlari samaradorligini diagnostika qilish va monitoringini olib borish vositalari.

Bunda tashkiliy yo'nalishlar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning asosiy yo'nalishi sifatida qaraladi.

U tashkiliy-pedagogik va tibbiy-reabilitatsiya shart-sharoitlarni yaratish; xodimlar kompetensiyalarini shakllantirish va rivojlantirish; metodik ta'minotni yo'lga qo'yish; integrativ infratuzilmani shakllantirish; ta'lim va reabilitatsiya sifatini nazorat qilish; inklyuziv va qo'llab-quvvatlovchi madaniyatni rivojlantirish; ijtimoiy sheriklikni kengaytirish hamda barqaror moliyaviy mexanizmlarni joriy etishni o'z ichiga oladi.



1-rasm. Maxsus ta'lim ehtiyojlari bo'lgan bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarishning integrativ modeli

Ko'p tarmoqli muassasani boshqarish tamoyillari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin: tizimlilik va yaxlitlik, ta'limning ochiqligi va inklyuzivligi, kompetensiyalarni rivojlantirish, ijtimoiy mas'uliyat, moslashuvchanlik va adaptivlik, inklyuziv madaniyatni shakllantirish, uzluksizlik va davomiylik, fanlararo hamkorlik va muvofiqlashtirish, hamkorlik va sheriklik, shaffoflik.

Asosiy mazmuniy blok integrativ inklyuziv ta'lim muhitini hamda boshqaruv yondashuvlarini amalga oshirish mexanizmlarini o'z ichiga oladi. Shunday qilib, Ko'p tarmoqli «Imkon» markazlarida integrativ inklyuziv ta'lim muhiti inklyuziya va rehabilitatsiya infratuzilmasi, ta'lim va rehabilitatsiya dasturlari, kadrlar ta'minoti hamda ijtimoiy sheriklik bloklaridan tashkil topadi. Mazkur modelni amalga oshirish mexanizmlari adaptiv rejalashtirish, moslashuvchan baholash tizimi va shaxsga yo'naltirilgan kuzatuv (shaxsiylashtirilgan qo'llab-quvvatlash) ni hisobga oladi.

Natijaviy blok boshqaruv mexanizmlarining samaradorligini diagnostika qilish va monitoringini olib boorish vositalaridan iborat bo'lib, ular boshqaruvdagi risklarni tahlil qilish; brending samaradorligini, kommunikatsiya va marketing strategiyalarini baholash; SWOT-tahlil; asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) tahlili; qiyosiy tahlil (benchmarking); boshqaruv jarayonlari auditi; ichki va tashqi ekspert baholash; so'rovlar va ota-onalar o'rtasida anketa o'tkazish; boshqaruv qarorlarining amalga oshirilishini monitoring qilishni nazarda tutadi. Mazkur vositalardan foydalanish muassasa rivojlanish dinamikasini obyektiv baholash, muammoli sohalarni aniqlash hamda boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida tuzatish imkonini beradi.

Biz tomonidan ishlab chiqilgan integrativ model yaxlit va o'zaro bog'liq tizim bo'lib, uning asosida maqsadli, mazmuniy va natijaviy komponentlar yotadi. Uning tuzilmasi pedagogika nazariyasi va amaliyotining tegishli qonuniyatlari bilan belgilanadi hamda alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasida samarali menejmentni amalga oshirishning maqsadi, vazifalari va asosiy yo'nalishlarini o'z ichiga oladi.

Boshqaruv jarayonining maqsadga yo'naltirilgan mazmuni, ya'ni ilmiy bilimlar tizimi, amaliy faoliyat usullari hamda ko'p tarmoqli muassasaning o'ziga xos xususiyatlari, aynan shu tamoyillar asosida shakllanadi va ular inklyuziv ta'lim muhitida samarali boshqaruvni ta'minlaydi.

Bizning fikrimizcha, modelning afzalligi uning kompleksligi (ta'lim, rehabilitatsiya va ijtimoiy moslashuvning integratsiyasi), egiluvchanligi (bolalarning individual xususiyatlarini hisobga olishi) hamda real sharoitlarga moslashuvchanligidadir. Bunday yaxlit tuzilma ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlarining yuqori variativligi sharoitida muassasaning o'zaro muvofiqlashtirilgan va barqaror faoliyat yuritishini ta'minlaydi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, biz tomondan takomillashtirilgan bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiyasi muassasasini boshqarish modelini alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni shaxsga yo'naltirilgan qo'llab-quvvatlash, barqaror rivojlanish va individual ta'lim-rehabilitatsiya trayektoriyalarining yuqori variativligini ta'minlovchi inklyuziv ta'lim muhitini loyihalash, ijtimoiy hamkorlar

ishtiroki, moslashuvchan boshqaruv va nazorat mexanizmlarini joriy etish imkoniyatlari mavjud degan xulosa qilishimiz mumkin.

Shunday qilib, alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarishning taklif etilgan integrativ modeli ta'lim siyosati va amaliyotini rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishi hisoblanadi. U bolani kompleks qo'llab-quvvatlashni ta'minlaydi, ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlari sifatini oshirishga ko'maklashadi hamda ijtimoiy inklyuziyani mustahkamlaydi. Mazkur modelni amalga oshirish ko'p tarmoqli «Imkon» markazlarini barqaror rivojlanishga yo'naltirilgan, fanlararo hamkorlikni rivojlantiruvchi hamda O'zbekiston Respublikasida inklyuziv ta'limning yangi madaniyatini shakllantiruvchi innovatsion maydoncha sifatida ko'rib chiqish imkonini beradi.

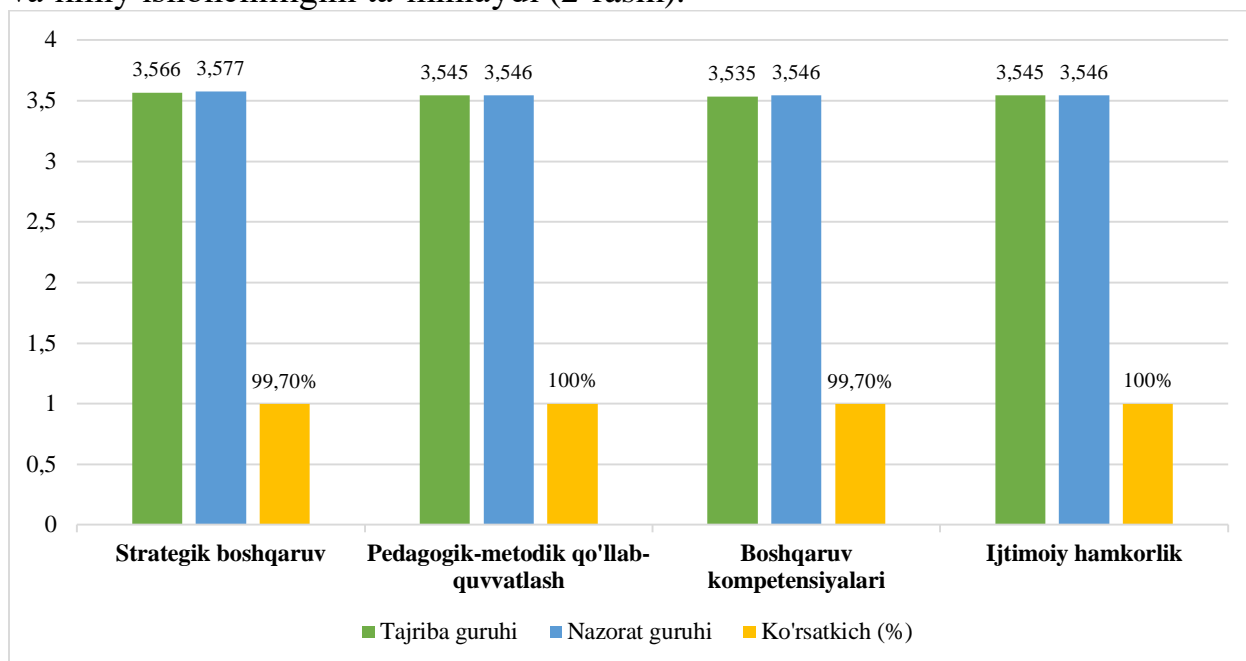
Dissertatsiya ishining **“Ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha tajriba-sinov ishlari va ularning samaradorligi”** deb nomlangan **to'rtinchi bobida** tajriba-sinov ishlarini tashkil etish metodikasi va bosqichlari, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirish mexanizmlarini amaliyotga joriy qilish bo'yicha tajriba-sinov ishlari natijalari tahlili keltirilgan.

Aniqlovchi bosqichda me'yoriy-huquqiy va dastiriy hujjatlar tahlil qilindi, boshqaruv jarayonlari diagnostikasi o'tkazildi, idoralararo va fanlararo hamkorlik darajasi baholandi, mutaxassislar faoliyatini muvofiqlashtirishdagi muammolar aniqlandi hamda ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlari sifati tahlil qilindi. So'rovnomalarda Qibray tumani, Zarafshon, Qarshi va Nukus shaharlaridagi «Imkon» muassasalarida tahsil olayotgan va rehabilitatsiyadan o'tayotgan bolalarning ota-onalari, shuningdek ma'muriy xodimlar va pedagog-mutaxassislardan iborat jami 790 nafar respondent ishtirok etdi. Model asosida ishlab chiqilgan so'rovnoma 12 ta ko'rsatkichni o'z ichiga olib, ular ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi faoliyatining barcha yo'nalishlarini qamrab oldi. Olingan ma'lumotlar asosida faktorli tahlil yordamida ishlab chiqilgan modelni samarali joriy etishning to'rtta asosiy yo'nalishi aniqlandi: strategik boshqaruv, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, boshqaruv kompetensiyalari va ijtimoiy hamkorlik.

Shakllantiruvchi bosqichda strategik hamda rehabilitatsiya-ta'lim dasturlarini muvofiqlashtirish, mutaxassislarning (pedagoglar, psixologlar, rehabilitologlar) fanlararo hamkorligini tashkil etish, metodik ta'minotni yangilash, ijtimoiy hamkorlikni faollashtirish hamda kadrlar malakasini oshirish (treeninglar, seminarlar, metodik birlashmalar) bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshirildi.

Nazorat bosqichida joriy etilgan model samaradorligi boshqaruv jarayonlarini qayta diagnostika qilish, olingan natijalarni aniqlovchi bosqich ma'lumotlari bilan taqqoslash, bolalar rivojlanishi dinamikasini tahlil qilish, boshqaruv kompetensiyalarining rivojlanishini baholash, pedagoglar va ota-onalarning qoniqish darajasini aniqlash hamda boshqaruvdagi o'zgarishlarning barqarorligini belgilash asosida baholandi. Integrativ boshqaruv modelining samaradorlik mezonlari sifatida boshqaruvga oid, tashkiliy-pedagogik, ijtimoiy-psixologik, kadrlar bilan bog'liq hamda natijaviy jihatlar ko'rib chiqildi.

Eksperimental va nazorat guruhlaridan olingan ma'lumotlarning statistik tahlili ishlab chiqilgan modelni samarali joriy etish yo'nalishlarining rivojlanishida sezilarli farqlar mavjudligini aniqlash imkonini berdi. Aniqlovchi bosqichda har ikkala guruhning boshlang'ich darajasi deyarli teng bo'lib, strategik boshqaruv yo'nalishi bo'yicha 99,7 %, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash va ijtimoiy hamkorlik yo'nalishlari bo'yicha 100 %, boshqaruv kompetensiyalari yo'nalishi bo'yicha esa 99,7 % ni tashkil etdi. Ushbu natijalar har ikkala guruh uchun teng boshlang'ich sharoitlar mavjudligini ko'rsatib, o'tkazilgan tajribaning obyektivligi va ilmiy ishonchliligini ta'minlaydi (2-rasm).

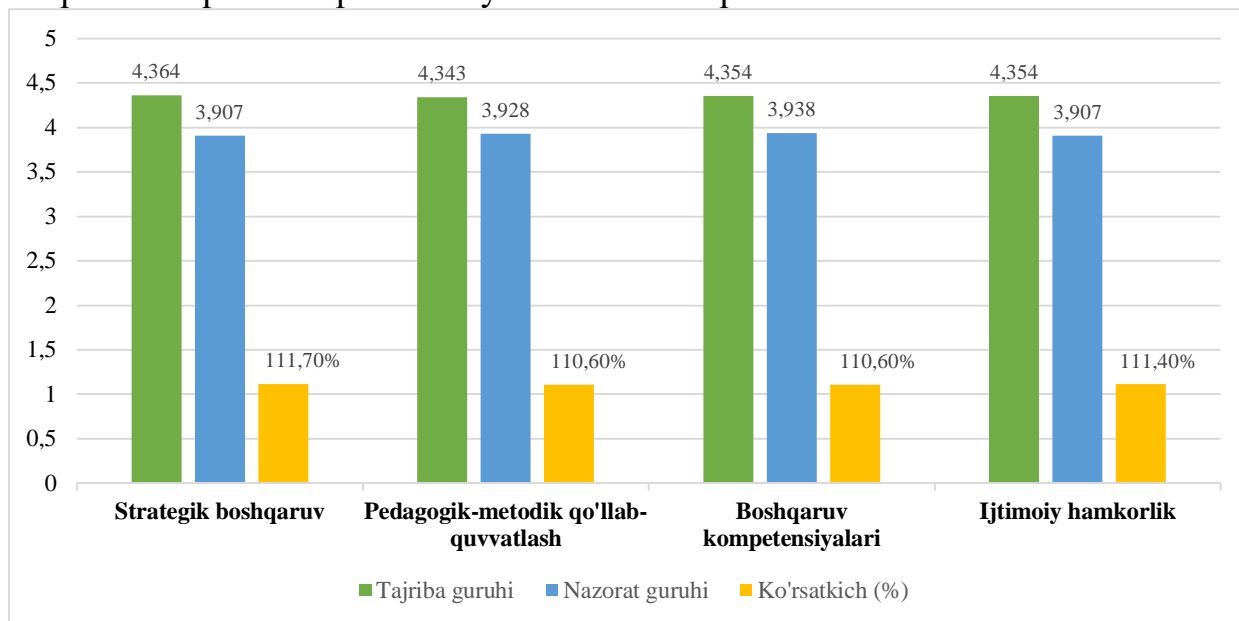


2-rasm. Tajribaning boshlang'ich bosqichida boshqaruv samaradorligi yo'nalishlari ko'rsatkichlari

Tajribaning shakllantiruvchi bosqichida eksperimental guruhda barcha yo'nalishlar bo'yicha o'sish sur'atlari yaqqol namoyon bo'ldi. Xususan, strategik boshqaruv yo'nalishi bo'yicha dinamika 111,7 % ni, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash yo'nalishi bo'yicha 110,6 % ni, kompetensiyalarni rivojlantirish yo'nalishi bo'yicha 110,6 % ni hamda ijtimoiy hamkorlik yo'nalishi bo'yicha 111,4 % ni tashkil etdi. Ushbu natijalar boshqaruv, metodik tayyorgarlik, kommunikativ madaniyat, jamoada muammolarni hal etish ko'nikmalari, ijtimoiy hamkorlik madaniyati va umumiy maqsadga erishish yo'lida birgalikda harakat qilish salohiyatining samarali rivojlanganligini tasdiqlaydi (3-rasm).

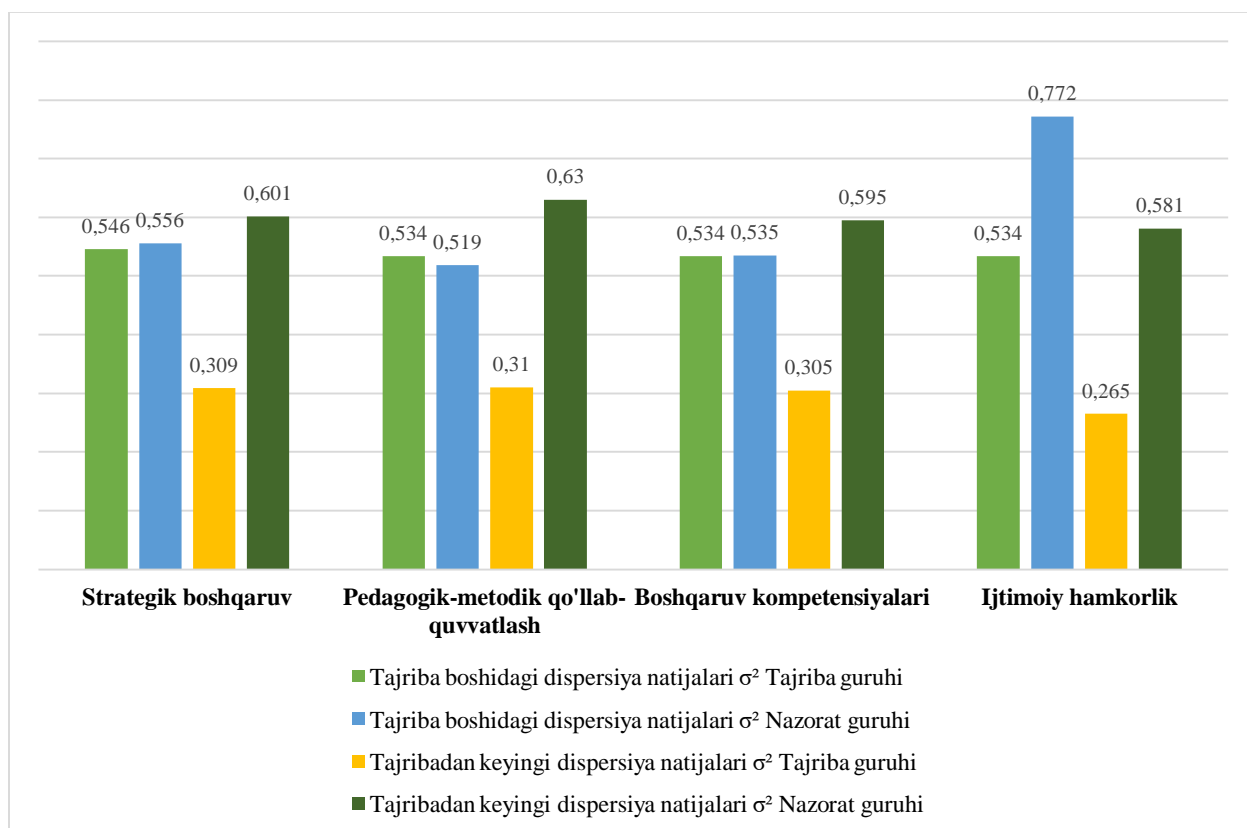
Nazorat bosqichida respondentlar natijalarining boshlang'ich darajasi bilan taqqoslash maqsadida quyidagi ko'rsatkichlar asosida Fisherning ϕ^* mezonini qo'llanildi: strategik natijalar dispersiyasi, pedagogik va metodik ko'rsatkichlarning barqarorligi, jamoaviy natijalarning variativligi hamda hamkorlik samaralarining barqarorligi. Strategik boshqaruvning integral ko'rsatkichi, pedagogik-metodik samaradorlik indeksi, jamoaviy uyg'unlik koeffitsiyenti, ijtimoiy hamkorlik indeksi hamda boshqaruv samaradorligining umumlashtirilgan ko'rsatkichi Pirsonning χ^2 mezonini yordamida tasdiqlandi. Integrativ modul joriy etilishidan oldin va keyin

boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi statistik jihatdan ahamiyatli farqlarni aniqlash maqsadida Student mezonini qo'llanildi.



3-rasm. Tajribaning yakuniy bosqichida boshqaruv samaradorligi mezonlari ko'rsatkichlari

Dispersiya tahlili shuni ko'rsatdiki, boshlang'ich bosqichda barcha mezonlar bo'yicha eksperimental va nazorat guruhlarini o'rtasida ko'rsatkichlar deyarli farqlanmagan. Bu holat guruhlarining boshlang'ich tayyorgarlik darajasi tengligini, ularning tasodifiy shakllantirilganligini hamda tajriba natijalarining ilmiy ishonchliligini tasdiqlaydi (4-rasmga qarang).



4-rasm. Tajriba-sinov ishlarining dispersiya tahlili natijalari

Styudent mezonini qo'llash integrativ modul joriy etilishidan oldin va keyin boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasida statistik jihatdan ahamiyatli farqlar mavjudligini aniqlash imkonini berdi ($p < 0,05$). Bu holat joriy etilgan boshqaruv yangiliklarining muassasa faoliyati natijalariga ishonchli ta'sir ko'rsatganligini tasdiqlaydi.

Pirsonning χ^2 mezonidan foydalanish integrativ boshqaruv modeli elementlarini joriy etish darajasi bilan muassasaning umumiy faoliyat samaradorligi darajasi o'rtasida statistik jihatdan ahamiyatli bog'liqlik mavjudligini aniqlashga imkon berdi. Bu esa ko'rib chiqilayotgan modelning tizim hosil qiluvchi (sistemaviy) xarakterga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Pirson bo'yicha o'tkazilgan korrelyatsion tahlil strategik boshqaruv, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, boshqaruv kompetensiyalari va ijtimoiy hamkorlik ko'rsatkichlari bilan boshqaruv samaradorligining yakuniy integral ko'rsatkichi o'rtasida barqaror ijobiy o'zaro bog'liqliklar mavjudligini ko'rsatdi. Bu holat integrativ model komponentlarining o'zaro to'ldiruvchi va sinergetik ta'sirini asoslaydi.

Fisher mezoni (dispersiya tahlili)ni qo'llash olingan natijalarning barqarorligini hamda tajribaning nazorat bosqichida samaradorlik ko'rsatkichlari variativligining kamayganligini tasdiqladi. Bu esa boshqaruv jarayonlarining barqarorlashganligi va joriy etilgan model samaralarining qayta takrorlanish imkoniyatiga ega ekanligidan dalolat beradi.

Shunday qilib, natijalar tahlili yakunlariga ko'ra, eksperimental guruhda barcha mezonlar bo'yicha ko'rsatkichlarning sezilarli darajada oshgani, nazorat guruhida esa dispersiya qiymatlari deyarli o'zgarmaganligi aniqlandi. Natijada muassasani boshqarish samaradorligining oshishi, fanlararo hamkorlikning kuchayishi, ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlari sifatining yaxshilanishi, boshqaruv kompetensiyalarining rivojlanishi, shuningdek alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning ijtimoiylashuvi va rivojlanishida ijobiy dinamika kuzatildi.

Tajriba-sinov ishlari va matematik-statistik tahlil natijalari ishlab chiqilgan integrativ boshqaruv modeli alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun mo'ljallangan ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasini boshqarish sifatini oshirishda samarali vosita ekanligini ko'rsatdi. Mazkur modelning samaradorligi alohida omillar hisobiga emas, balki ularning yagona boshqaruv tizimiga yaxlit integratsiyasi orqali ta'minlangan.

Bundan tashqari samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish jarayonlari alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ta'limi va rehabilitatsiyasi sohasidagi ijtimoiy klasteri tarmoqli boshqaruv (network governance), sektorlararo hamkorlik va resurslar konvergentsiyasi tamoyillariga asoslangan muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida talqin etish orqali rivojlantirildi.

Tajriba-sinov jarayonida integrativ inklyuziv ta'lim muhitda boshqaruv samaradorligi risklarni tahlil qilish, brendingni baholash, kommunikativ va marketing strategiyalarini tahlil etish, SWOT-tahlil, KPI ko'rsatkichlari, qiyosiy tahlil (bençmarking), boshqaruv jarayonlari auditi, ekspert baholash, ota-onalar o'rtasida so'rov va anketa o'tkazish hamda boshqaruv qarorlarining amalga oshirilishini monitoring qilish orqali aniqlashtirildi.

Shu bilan birga, data-driven management, evidence-based practice va tizimga yo'naltirilgan yondashuvlar, shuningdek integrated service delivery va interprofessional collaboration tamoyillariga asoslangan sifat menejmenti algoritmini amalga oshirish boshqaruv tizimining barqarorligi va moslashuvchanligini oshirishga, boshqaruv ta'sirlarining aniq yo'naltirilganligi va samaradorligini ta'minlashga, ta'lim oluvchilarning individual ta'lim va reabilitatsiya ehtiyojlariga o'z vaqtida javob berishga imkon berdi.

XULOSA

O'tkazilgan dissertatsiya tadqiqotlari quyidagi xulosalarni chiqarish imkonini beradi:

1. Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning ta'lim va reabilitatsiya jarayonida yuqori samaradorlik, ochiqlik va natijadorlikni ta'minlash, qo'llab-quvvatlash hamda rivojlantirishga qaratilgan integrativ inklyuziv ta'lim muhitini ko'p komponentli ijtimoiy klaster sifatida loyihalash asosida ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari aniqlashtirildi, bunda ko'p komponentli ijtimoiy klaster tushunchasining mazmun-mohiyati ochib berildi.

2. Nazariy va amaliy tahlillar natijasida "ko'p komponentli ijtimoiy klaster" tushunchasi ta'lim, korreksion-rivojlantiruvchi, tibbiy va ijtimoiy-psixologik funksiyalarni birlashtirgan kompleks tizim sifatida aniqlashtirildi. Ko'p komponentli ijtimoiy klaster ochiq tizim bo'lib, unda uzluksiz ta'lim-reabilitatsiya-ijtimoiylashuv bosqichlarining uzviy vertikal integratsiyasi va gorizontaal muvofiqlashtirilishi natijasida pedagogik jarayon subyektlari faoliyatining yuqori darajadagi tashkiliy birlashuvi ta'minlanadi. Bunda boshqaruvning samaradorligi pedagogik, tibbiy va boshqaruv tuzilmalarining muvofiqlashtirilgan o'zaro hamkorligiga bog'liqligi bilan belgilanadi.

3. Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni shaxsga yo'naltirilgan qo'llab-quvvatlash, barqaror rivojlanish va individual ta'lim-reabilitatsiya trayektoriyalarining yuqori variativligini ta'minlovchi inklyuziv ta'lim muhitini loyihalash, ijtimoiy hamkorlar ishtiroki, moslashuvchan boshqaruv va nazorat mexanizmlarini joriy etish maqsadida bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiyasi muassasasini integrativ boshqaruv modeli ishlab chiqildi.

4. Ishlab chiqilgan integrativ modelning tarkibiy-mazmuniy asosini ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirishning tashkiliy yo'nalishlari; ko'p tarmoqli muassasani boshqarish tamoyillari; mazmuniy blok: integrativ inklyuziv muhit va boshqaruv yondashuvlarini amalga oshirish mexanizmlari; boshqaruv mexanizmlari samaradorligini diagnostika qilish va monitoringi vositalari tashkil etadi.

5. Samarali boshqaruv mexanizmlarini amalga oshirish jarayonlari alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar ta'limi va reabilitatsiyasi sohasidagi ijtimoiy klasterni tarmoqli boshqaruv (network governance), sektorlararo hamkorlik va resurslar konvergentsiyasi tamoyillariga asoslangan muvofiqlashtirilgan ekotizim sifatida talqin etish orqali rivojlantirildi.

6. Integrativ inklyuziv ta'lim muhitda boshqaruv samaradorligi risklarni tahlil qilish, brandingni baholash, kommunikativ va marketing strategiyalarini tahlil etish, SWOT-tahlil, KPI ko'rsatkichlari, qiyosiy tahlil (bençmarking), boshqaruv jarayonlari auditi, ekspert baholash, ota-onalar o'rtasida so'rov va anketa o'tkazish hamda boshqaruv qarorlarining amalga oshirilishini monitoring qilish mexanizmlarini joriy etish asosida aniqlashtirdi.

7. Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni o'qitish, tarbiyalash va shaxsiy rivojlantirishning yaxlit pedagogik tizimini hisobga olgan holda, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarish sohasida kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirishning innovatsion yondashuvlari taklif etildi. Mazkur yondashuvlar boshqaruv, pedagogik va reabilitatsiya jarayonlarini tizimli muvofiqlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligini oshirish hamda inklyuziv rivojlanish va ta'lim hamda reabilitatsiya xizmatlari sifatini yaxshilash uchun barqaror shart-sharoitlar yaratish imkonini beradi.

8. Bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida ko'rsatilayotgan xizmatlarni individuallashtirishni ta'minlovchi data-driven management, evidence-based practice va tizimli yo'naltirilgan yondashuvlar hamda integrated service delivery va interprofessional collaboration tamoyillari asosida ishlab chiqilgan sifat menejmenti algoritmi taklif etildi. Bu boshqaruv tizimining barqarorligi va moslashuvchanligini oshirish, boshqaruv ta'sirlarining maqsadli va natijador bo'lishini ta'minlash, o'quvchilarning individual ta'lim va reabilitatsiya ehtiyojlariga o'z vaqtida javob berish hamda ko'p tarmoqli muassasa faoliyatining umumiy sifati va samaradorligini oshirish imkonini beradi.

9. Tajriba-sinov ishlari natijalariga ko'ra bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasini boshqarishning ishlab chiqilgan integrativ modelining samaradorligi aniqlandi. Eksperiment natijalari shuni ko'rsatdiki, qo'llanilgan kasbiy rivojlanish usullari nafaqat o'rtacha ko'rsatkichlarning sezilarli darajada oshishini ta'minladi, balki barcha ishtirokchilarning natijalarini bir tekis yaxshilashga, individual farqlarning kamayishiga hamda ta'lim samarasining yuqori ishonchligiga xizmat qildi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalar uchun boshqaruv, ta'lim va reabilitatsiya jarayonlarining muvofiqligini ta'minlash maqsadida integrativ boshqaruv modelini umumta'lim maktablari amaliyotiga joriy etish tavsiya etiladi.

2. Ishlab chiqilgan diagnostik vositalardan rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini monitoring qilish va baholash tizimida, shuningdek, ularning individual kasbiy rivojlanish traektoriyalarini loyihalashda foydalanish tavsiya etiladi.

3. Taklif etilgan innovatsion yondashuvlar va adaptiv boshqaruv strategiyalarini ta'lim va reabilitatsiya muassasalari rahbarlarining malakasini oshirish dasturlariga kiritish maqsadga muvofiq.

4. Tadqiqot materiallaridan ta'lim jarayonida hamda inklyuziv va ko'p tarmoqli ta'lim tizimlarini boshqarish sohasidagi keyingi ilmiy izlanishlarda foydalanish mumkin.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ СОЗДАННЫЙ НА ОСНОВЕ
НАУЧНОГО СОВЕТА РнD.03/2025.27.12. РЕД.33.01 ПО
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ИНСТИТУТЕ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И
ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ОМАНОВА ГУЛНОЗА АБДУНАЗАРОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
МНОГОПРОФИЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ И
РЕАБИЛИТАЦИИ ДЕТЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН**

13.00.07 – Менеджмент в образовании

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА(DSc) ПО
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ НАУКАМ**

Ташкент – 2026

Тема диссертации на соискание степени доктора наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за номером B2024.4.DSc/Ped1034.

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский и английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.bimm.uz) и информационно-образовательном портале Ziyonet (www.ziyonet.uz).

Научный консультант:

Бегимкулов Узокбой Шоимкулович
доктор педагогических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Джуроев Рисбай Хайдарович
доктор педагогических наук, профессор,
академик Академии наук Узбекистана

Комарова Юлия Александровна
доктор педагогических наук, профессор

Салиева Зухра Тахировна
доктор педагогических наук, профессор

Ведущая организация:

**Национальный университет Узбекистана
им.М.Улугбека**

Защита диссертации состоится « 18 » июня 2026 года в 11:00 часов на заседании разового Научного совета при научном совете PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 при Институте переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования по адресу: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 3. Тел: (+99871) 203-01-28; факс: (+99871) 202-01-20; e-mail: info@bimm.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования (зарегистрирована за № 34). Адрес: 100095, город Ташкент, Алмазарский район, улица Зиё, дом 3. Тел.: (+99871) 203-01-28.

Автореферат диссертации разослан « 5 » июня 2026 года.
(реестр протокола рассылки № 7 от « 5 » июня 2026 года)



Ш.А.Абдуллаева

Председатель научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
педагогических наук, профессор

Д.А.Мустафаева

Ученый секретарь научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
педагогических наук (DSc), доцент

К.Ш.Мурадкасымова

председатель научного семинара при
Научном совете по присуждению
учёных степеней, д.п.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской диссертации (DSc))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире особое внимание уделяется развитию детей с особыми образовательными потребностями, организации образовательных и реабилитационных услуг, соответствующих их индивидуальным потребностям, а также созданию современной, доступной инфраструктуры и эффективной организации образовательных, воспитательных и оздоровительных процессов. В Целях устойчивого развития, утверждённых ООН на период до 2030 года, обозначены задачи формирования учебных заведений, учитывающие интересы детей с ограниченными возможностями и обеспечивать инклюзивную и эффективную среду обучения¹.

Образование и воспитание детей с особыми образовательными потребностями (в области слуха, зрения, речи, двигательной активности, интеллектуального или эмоционального развития) требуют индивидуального подхода, специальных педагогических и реабилитационных мероприятий. Мировой опыт показывает, что раннее выявление таких детей и своевременное медицинское вмешательство являются ключевыми факторами успешного образования. Анализ зарубежного опыта (в частности, моделей, применяемых в странах ЕС, США, Южной Корее и Сингапуре) показывает, что успешное функционирование многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей основано на: внедрении междисциплинарных команд управления; цифровой трансформации административных процессов; индивидуализации траекторий развития ребенка; активном участии семьи в принятии решений; устойчивом государственно-общественном партнерстве.

В Республике Узбекистан государственная политика в сфере инклюзивного образования и реабилитации детей рассматривается как одно из приоритетных направлений. Особенно историческим шагом в этой сфере стало создание Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан, объединение в единую систему специализированных школ и школ-интернатов для детей с особыми образовательными потребностями, многопрофильных специализированных дошкольных образовательных организаций и специализированных учебно-воспитательных учреждений².

В последние годы проведена значительная работа по созданию инклюзивной и реабилитационной среды с учётом индивидуальных потребностей развития детей. Также многопрофильные учреждения образования и реабилитации детей развиваются не только как образовательные организации, но и как комплексы, обеспечивающие социальную и психологическую поддержку. Научная организация деятельности многопрофильных учреждений образования и реабилитации

¹ <https://www.undp.org/uz/uzbekistan/sustainable-development-goals>

² Указ Президента Республики Узбекистан от 1 июня 2023 года УП-82 «О комплексе мер по оказанию качественных социальных услуг и помощи населению, а также налаживанию системы их эффективного контроля», <https://lex.uz/uz/docs/6480351>

детей играет важную роль в обеспечении полноценной интеграции детей с особыми образовательными потребностями в общество, реализации их равных прав на образование и содействии социальной адаптации. Вместе с тем для эффективного управления такими учреждениями необходимы управленческие механизмы, основанные на системном, научно обоснованном и интегративном подходе.

Таким образом, тема диссертационного исследования отвечает приоритетам государственной политики в социальной и образовательной сферах, отражает запросы практики и международные тенденции, что обуславливает её высокую научную, социальную и практическую значимость. Диссертационная работа направлена на реализацию задач, обозначенных в следующих нормативно-правовых актах Республики Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Указ Президента Республики Узбекистан от 28 февраля 2023 года № УП-27 «О Государственной программе по реализации Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы в “Год заботы о человеке и качественного образования», Указ Президента Республики Узбекистан от 1 июня 2023 года «О комплексе мер по оказанию качественных социальных услуг и помощи населению, а также налаживанию системы их эффективного контроля», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 января 2024 года №46 «О мерах по совершенствованию системы организации обучения и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями», наряду с другими нормативно-правовыми актами, регулирующими данную сферу.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики. Диссертационное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий республики: I. «Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-нравственном развитии информационного общества и демократического государства».

Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации³. Научные исследования, посвящённые совершенствованию системы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей реализуются в ведущих исследовательских центрах и университетах мира, в том числе, в Международном институте планирования образования (International Institute for Educational Planning, UNESCO ИИП), Центре по изучению инклюзивного образования (Centre for Studies on Inclusive Education, CSIE), Inclusive Design Research Centre (IDRC) (Великобритания), Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation inclusive (INSEI) (Франция), Международном центре исследований высшего образования в

³ Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации осуществлялся на основе материалов: www.dissercat.com, www.dissertation.com, www.dslib.net, www.scholar.ru и др.

Касселе (INCHER-Kassel) (Германия), Khalaf Al Habtoor Assistive Technology Resource Center (KHATRC) (ОАЭ), Российском государственном педагогическом университете им. А.И.Герцена (РГПУ), Российском университете дружбы народов (РУДН) и других.

В их исследованиях раскрываются теоретические основы управления образовательными системами, механизмы внедрения инклюзивных практик, а также модели повышения эффективности деятельности образовательных организаций в условиях современных трансформаций, а также вопросы управления инклюзивным и специальным образованием, функционирования образовательных учреждений, интегрирующих образовательные и реабилитационные услуги.

Степень изученности проблемы. В работе узбекских учёных Д.Ташмухамедовой, М.Ганиевой⁴ представлены результаты исследования Детского фонда Организации Объединенных Наций ЮНИСЕФ в партнерстве с исследовательской командой Центра Социальных Интервенций Школы Социальной Работы Колумбийского Университета (ШСРКУ), а также задачи реформирования существующей системы.

Л.С.Махмутходжаева⁵ отмечает, что социальная инклюзия детей требует широких системных изменений и применения многосекторального подхода, который устраняет институциональные и структурные препятствия, позволяя лицам с особыми образовательными потребностями удовлетворять свои основные потребности, связанные со здоровьем, реабилитацией, социальной безопасностью, обучением и развитием навыков, а также проживанием в своих сообществах.

Р.Рафикова, М.Амиржонова⁶ в своих исследованиях изучали особенностей внедрения инклюзивного образования в дошкольных образовательных организациях. Отмечается, что инклюзивное образование представляет собой подход, целью которого является создание условий для совместного обучения детей с различными образовательными потребностями, включая детей с ограниченными возможностями здоровья, в обычных дошкольных учреждениях.

Вопросами развития инклюзивного образования также занимались такие учёные как Л.Муминова⁷, Д.Нуркелдиева, Л.Нурмухамедова⁸ и многие другие. Однако их исследования в основном направлены на конкретные аспекты процесса развития, обучения и реабилитации детей с особыми

⁴ Ташмухамедова Д., Ганиева М. Кадры системы социальной защиты детей в Узбекистане: сильные стороны, проблемы и дальнейшее развитие. <https://www.researchgate.net/publication/336530940>.

⁵ Махмутходжаева Л.С. Вопросы совершенствования системы инклюзивного образования в Узбекистане. Открытое образование. 2022;26(2):52-68. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-2-52-68>

⁶ Рафикова Р., Амиржонова М. Особенности внедрения инклюзивного образования в дошкольных организациях Республики Узбекистан. Science and Education, 5(11), 276–280.

⁷ Муминова Л., Нуркелдиева, Д. (2022). Актуальные проблемы современной специальной педагогики находящиеся в сфере внимания современных ученых и практиков Узбекистана. Центральноеазиатский исследовательский журнал междисциплинарных исследований, <https://inlibrary.uz/index.php/carjis/article/view/6079>

⁸ Nurmuhamedova L. Imkoniyati cheklangan bolalarni oilada tarbiyalashning o'ziga xos xususiyatlari. Oriental Journal of Education. DOI: <https://doi.org/10.37547/supsci-oje-03-03-12>

образовательными потребностями. Научные проблемы управления многопрофильными учреждениями обучения и реабилитации детей не рассматривались.

Ученые стран СНГ, такие как С.В.Алехина, Е.Н.Кутепова, Ю.В.Мельник, А.А.Нестерова, И.В.Карпенкова, Е.В.Самсонова, А.Ю.Шеманов⁹ и другие, изучали требования к инклюзивной образовательной среде и способам ее оценки, этапы ее создания; роль участников образовательного процесса; сетевые ресурсы для создания инклюзивной образовательной среды в образовательных организациях.

В исследованиях Е.С.Ковязиной, Л.М.Волосниковой¹⁰ и Н.В.Тамарской¹¹ проанализировано понятие «инклюзивное образование», освещены актуальные проблемы управления качеством инклюзивного образования и пути их эффективного решения на основе принципов универсального дизайна обучения для детей с особыми образовательными потребностями, а также раскрыты специфические особенности управления качеством инклюзивного образования.

В работе А.Турбулла¹² и др. подробно рассматриваются модели управления образовательными программами в учреждениях для детей с особыми образовательными потребностями, включая реабилитационные центры. Особое внимание уделяется созданию индивидуализированных образовательных планов (IEP) и управлению междисциплинарной командой специалистов.

В своих исследованиях J.M.Kauffman, D.P.Hallahan¹³, посвящённых управлению в специальных образовательных учреждениях, обсуждается организация учебного процесса в многопрофильных центрах, координация работы педагогов и специалистов реабилитации. Подчеркивается необходимость гибкой и адаптивной системы управления.

А.Аль-Азавей, Ф.Серенелли, К.Лундквист¹⁴ в своих работах рассматривают внедрение цифровых платформ и принципов универсального дизайна обучения (UDL), что особенно актуально для многопрофильных образовательных учреждений, где необходимо учитывать разнообразие потребностей детей.

⁹ Создание инклюзивной образовательной среды в образовательных организациях: методические рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / под ред. С.В.Алехиной, Е.В.Самсоновой. – М.: МГППУ, 2022. – 151 с.

¹⁰ Ковязина Е.С., Волосникова Л.М. (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>

¹¹ Тамарская Н.В. Особенности управления инклюзивным образованием в образовательной организации // Научный альманах. 2015. № 7 (9). С. 487-490.

¹² A. Turnbull, R., Wehmeyer, M. L. (2019) *Exceptional Lives: Special Education in Today's Schools* (8th edition). Pearson, ISBN 13978-0133589344

¹³ Kauffman, J.M., & Hallahan, D.P. (2020). *Handbook of Special Education* (2nd edition). Routledge.

¹⁴ Al-Azawei A., Serenely F., & Lundqvist K. (2019). Universal Design for Learning (UDL): A Content Analysis of Peer-Reviewed Journal Papers from 2012 to 2015. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 19(1), 42–59. DOI: 10.14434/josotl. v19i1.23795

M.Friend, L.Cook¹⁵ исследовали вопросы развития навыков сотрудничества между педагогами, реабилитологами и администрацией для эффективного управления образовательным процессом, где подчеркивается роль управленца как координатора междисциплинарной команды.

Исследования J.L.Epstein¹⁶ фокусируется на механизмах вовлечения родителей и сообщества в управление образовательными программами, что особенно важно для адаптации и улучшения образовательных и реабилитационных услуг.

Группа учёных W.Sailor, G.Dunlap, G.Sugai, R.Horner¹⁷ рассматривают системные подходы к управлению образовательным процессом в учреждениях, где дети нуждаются в поддержке. Включены методы мониторинга и оценки эффективности образовательных и поведенческих интервенций.

Jean B.Crockett, Bonnie Billingsley, Mary Lynn Boscardin¹⁸ в исследованиях по лидерству и администрированию специального образования объединяет исследовательскую информационную практику в руководстве специальным образованием от дошкольного до переходного в после школьное образование, а также рассматривают эффективные, совместные и обучающие практики лидерства, которые поддерживают администрирование специального образования.

Анализ научных исследований показывает, что вопросы управления деятельностью многопрофильных учреждений инклюзивного образования и реабилитации представляют собой научно сложную, междисциплинарную область, объединяющую педагогику, психологию, социальные науки и теории менеджмента. При этом эффективность управленческих процессов оказывает непосредственное влияние не только на внутреннюю систему учреждения, но и на индивидуальное развитие и социальную адаптацию детей. В связи с этим исследование теоретических и практических основ менеджмента в условиях интегративной инклюзивной среды, разработка эффективных управленческих механизмов и их внедрение в практику являются актуальной научной задачей.

Связь темы исследования с планами научно-исследовательских работ образовательного учреждения, в котором выполняется работа. Диссертационное исследование выполнено в рамках совместного проекта Национального Агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан и Фонда Стирлинг (США) по теме «Улучшение ухода за детьми с инвалидностью посредством специализированного образования и новых услуг» (2024 - 2025 гг.), а также в рамках научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации кадров системы

¹⁵ Friend, M., & Cook, L. (2020). Interactions: Collaboration Skills for School Professionals (8th edition). Pearson.

¹⁶ Epstein, J. L. (2018). School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools (3rd edition). Routledge.

¹⁷ W.Sailor, G. Dunlap, G.Sugai, R.Horner (2021). Handbook of Positive Behavior Support. Springer.

¹⁸ Jean B. Crockett, Bonnie Billingsley, Mary Lynn Boscardin. Handbook of Leadership and Administration for Special Education, Kindle ISBN-13978-1351849920

высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованных предложений по совершенствованию системы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, с учётом современных требований к комплексной поддержке развития, обучения и социальной адаптации детей с особыми образовательными потребностями.

Задачи исследования:

уточнить организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей;

усовершенствовать модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей;

разработать инновационные подходы к развитию управленческих процессов в многопрофильных учреждениях образования и реабилитации детей;

разработать современные механизмы определения эффективности управления в многопрофильных учреждениях образования и реабилитации детей;

создать методическое обеспечение по развитию управленческих компетенций руководителей и сотрудников многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей.

Объектом исследования является процесс управления многопрофильными учреждениями, осуществляющими образовательную и реабилитационную деятельность для детей в Республике Узбекистан.

Предмет исследования составляет организационно-управленческие подходы, механизмы и методы совершенствования системы управления многопрофильными учреждениями образования и реабилитации детей, обеспечивающие повышение эффективности их функционирования и качество предоставляемых образовательных и реабилитационных услуг.

Методы исследования. В исследовании использовались методы сравнительного анализа, педагогического наблюдения, педагогического эксперимента, моделирования, интервью, экспертная оценка, анкетирование, математико-статистическая обработка и анализ результатов эксперимента.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

уточнены организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды как многокомпонентного социального кластера, направленного на обеспечение результативности и системного развития процесса обучения и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями;

усовершенствована модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе институционального внедрения

механизмов социального партнёрства, гибкого управления и контроля в интегративной инклюзивной образовательной среде, обеспечивающей устойчивое развитие и высокую вариативность индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий;

развиты процессы реализации эффективных механизмов управления посредством системной синергизации многокомпонентного социального кластера, ориентированного на расширение социального партнёрства, как согласованной экосистемы, основанной на принципах сетевого управления (network governance), межсекторного взаимодействия и конвергенции ресурсов;

разработан алгоритм менеджмента качества в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей на основе data-driven management, evidence-based practice и системно-ориентированных подходов, а также принципов integrated service delivery и interprofessional collaboration, обеспечивающих индивидуализацию предоставляемых услуг;

уточнена эффективность управления в интегративной инклюзивной образовательной среде через диагностику и прогнозирование на уровне stewardship системного, интегративного и многокомпонентного подхода, обеспечивающего комплексный мониторинг результативности с использованием SWOT-анализа, KPI, бенчмаркинга и аудита управления.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

определены организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды как многокомпонентного социального кластера;

усовершенствована модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей и обоснована её практическая эффективность;

процессы реализации эффективных управленческих механизмов разработаны как координированная экосистема;

уточнены современные механизмы определения эффективности управления в интегративной инклюзивной образовательной среде;

для руководителей и сотрудников многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей подготовлены монография «Менеджмент в интегративной инклюзивной образовательной среде» и учебно-методическое пособие «Менеджмент качества дошкольного образования».

Достоверность результатов исследования обеспечена обоснованной методологической базой настоящего исследования, изучением особенностей функционирования многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей при помощи научно обоснованных подходов, адекватным формированием выборки исследования, анализом полученных результатов с помощью математико-статистических критериев, принятых в педагогической науке и соответствующей интерпретацией результатов исследования.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования определяется тем, что организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей установлены на основе проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды как многокомпонентного социального кластера, усовершенствована интегративная модель управления такими учреждениями, социальный кластер интерпретирован как координированная экосистема при реализации эффективных управленческих механизмов, а также разработаны современные подходы к определению эффективности управления в интегративной инклюзивной образовательной среде. Кроме того, разработанные инновационные подходы к развитию управленческих процессов могут быть использованы при организации и проведении научных исследований, направленных на повышение эффективности деятельности многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что внедрение усовершенствованной модели управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, механизмов проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды на основе социального кластера и эффективных управленческих подходов способствует повышению эффективности, открытости и результативности образовательных и реабилитационных услуг для детей с особыми образовательными потребностями. Также материалы исследования могут быть использованы для совершенствования квалификационных требований, разработки учебных программ, учебников и учебных пособий по соответствующим направлениям образования, а также для оптимизации процесса целевой подготовки управленческих кадров для многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей.

Внедрение результатов исследования. На основе полученных в диссертационной работе научных результатов по совершенствованию системы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей внедрены:

рекомендации по уточнению организационно-педагогических условий реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды как многокомпонентного социального кластера, направленного на обеспечение результативности и системного развития процесса обучения и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями, использованы при реализации проекта «Инновационная система социальной защиты Узбекистана для интеграции уязвимых слоёв населения (INSON)», выполненного в сотрудничестве с Всемирным банком и Национальным агентством социальной защиты (справка Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан № 06/32/2951 от 5 апреля 2026 года). В результате сформирована система действий, основанная на применении иммерсивных технологий и

подходов, направленная на обеспечение высокой эффективности, открытости и результативности процессов обучения и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями;

предложения по совершенствованию модели управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе институционального внедрения механизмов социального партнёрства, гибкого управления и контроля в интегративной инклюзивной образовательной среде, обеспечивающей устойчивое развитие и высокую вариативность индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий, интегрированы в содержание программ профессионального развития и внедрены в организационно-управленческую практику (справка Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан № 06/32/2951 от 5 апреля 2026 года). В результате повышена эффективность управленческих процессов, оптимизировано междисциплинарное взаимодействие специалистов и повышен уровень профессиональных компетенций руководящих и педагогических кадров в сфере инклюзивного образования и реабилитации;

предложения по развитию процессов реализации эффективных механизмов управления посредством системной синергизации многокомпонентного социального кластера, ориентированного на расширение социального партнёрства, как согласованной экосистемы, основанной на принципах сетевого управления (*network governance*), межсекторного взаимодействия и конвергенции ресурсов, использованы при совершенствовании деятельности многопрофильных учреждений образования и реабилитации детей и их мониторинге (справка Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан № 06/32/2951 от 5 апреля 2026 года). В результате повышен уровень социального партнёрства участников инклюзивных образовательных и реабилитационных процессов;

разработанный алгоритм менеджмента качества в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей на основе *data-driven management*, *evidence-based practice* и системно-ориентированных подходов, а также принципов *integrated service delivery* и *interprofessional collaboration*, обеспечивающих индивидуализацию предоставляемых услуг, использован в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководящих и педагогических кадров инклюзивных образовательных учреждений (справка Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан № 06/32/2951 от 5 апреля 2026 года). В результате повышен уровень профессиональной подготовки специалистов по управлению полифункциональными образовательными структурами, интеграции образовательных и реабилитационных технологий и реализации междисциплинарных программ поддержки детей с особыми образовательными потребностями;

рекомендации по уточнению эффективности управления в интегративной инклюзивной образовательной среде через диагностику и прогнозирование на уровне *stewardship* системного, интегративного и

многокомпонентного подхода, обеспечивающего комплексный мониторинг результативности с использованием SWOT-анализа, KPI, бенчмаркинга и аудита управления, интегрированы в содержание образовательных программ профессионального развития кадров инклюзивных образовательных учреждений (справка Национального агентства социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан № 06/32/2951 от 5 апреля 2026 года). В результате повышена эффективность управленческой деятельности, развиты рефлексивно-аналитические навыки, сформированы компетенции стратегического, проектного и адаптивного управления в условиях интеграции образования и реабилитации.

Апробация результатов исследования. Результаты исследований обсуждались на 3 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

Публикации результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 22 научных работ, в том числе 1 монография, опубликовано 14 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов диссертации, в том числе 9 в республиканских и 5 в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность, востребованность темы диссертационного исследования, указано соответствие работы приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики Узбекистан, дается анализ степени изученности рассматриваемой проблемы, определяются цель, задачи, объект и предмет диссертационной работы, освещаются методы и методики, научная новизна, теоретическое и практическое значение исследования, приводятся сведения о внедрении, публикации результатов работы, а также о структуре и объеме диссертационной работы.

В первой главе диссертационной работы, имеющей название «**Теоретико-методологические основы управления образовательно-воспитательными процессами в учреждениях инклюзивного образования и реабилитации**», рассмотрены нормативные и научно-методические основы организации и управления инклюзивной образовательной и реабилитационной средой, эффективный менеджмент как фактор устойчивого развития учреждения инклюзивного образования и реабилитации, а также подходы к управлению процессами инклюзивного образования и реабилитации.

Современные тенденции развития системы образования подчёркивают приоритет создания инклюзивной образовательной среды и эффективной реабилитационной системы для детей с особыми образовательными потребностями. В Республике Узбекистан осуществляется комплекс

законодательных, методических и организационно-управленческих преобразований, направленных на обеспечение равного доступа к образованию и полноценного воспитания таких детей. Среди ключевых реформ — принятие Указа Президента Республики Узбекистан от 1 июня 2023 года №УП-82 «О комплексных мерах по обеспечению оказания населению качественных социальных услуг и помощи, а также по внедрению эффективной системы их контроля», Указа Президента Республики Узбекистан от 14 ноября 2024 года №УП-185 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы социальной защиты детей», Постановление Президента Республики Узбекистан от 13 октября 2020 года №ПП-4860 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы обучения и воспитания детей с особыми образовательными потребностями», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12 октября 2021 года №638 «Об утверждении нормативно-правовых актов, регулирующих обучение детей с особыми образовательными потребностями», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 января 2024 года №46 «О мерах по совершенствованию системы организации обучения детей с особыми образовательными потребностями и их реабилитации», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 мая 2019 года №391 «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности организаций дошкольного образования». В этих условиях актуальным становится исследование научно-методических основ организации обучения, воспитания и реабилитации детей в многопрофильных учреждениях.

Научно-методическая база включает концептуальные подходы к инклюзивному образованию, педагогике коррекции, междисциплинарному сопровождению, а также современные модели образовательной среды, ориентированной на личностный и профессиональный рост ребёнка. Например, авторы указывают на необходимость интеграции медико-педагогического, психологического и социокультурного сопровождения детей.

Под многопрофильным учреждением образования и реабилитации понимается образовательная организация, обеспечивающая комплекс услуг: обучение по адаптированным/инклюзивным программам, реабилитационную поддержку, коррекционные занятия, участие в социальной адаптации ребёнка. Методически это требует разработки организационно-управленческих моделей, включающих формирование кадрового состава (коррекционных педагогов, медицинских и социально-психологических специалистов), оснащение материально-технической базы (пандусы, лифты, специализированное оборудование) и применение ИКТ-решений.

Современное состояние образования, здравоохранения и социальной защиты требуют комплексного и интегративного подхода к организации деятельности многопрофильных учреждений образования и реабилитации. Особенно остро встаёт вопрос эффективности управления учреждениями, которые одновременно выполняют образовательные, медицинские и

социальные функции. В Республике Узбекистан такие многопрофильные учреждения играют важную роль в системе государственной поддержки детей с особыми образовательными потребностями и ограниченными возможностями здоровья.

Современный образовательный ландшафт всё более характеризуется своей многопрофильностью, особенно в контексте интеграции процессов специального образования и реабилитации детей, что становится актуальной педагогической проблемой. В этом контексте мультидисциплинарный подход играет важную роль в удовлетворении разнообразных потребностей детей, сталкивающихся с различными трудностями, включая физические нарушения, когнитивные расстройства и эмоциональные отклонения. Объединяя знания и методологии из таких областей, как психология, специальная педагогика, эрготерапия, социальная работа и реабилитация, можно создать целостную основу, поддерживающую всестороннее развитие каждого ребёнка.

В странах с развитой системой инклюзивного и коррекционного образования акцент делается на гибких управленческих моделях, мониторинге результатов и системной подготовке кадров. Эти подходы могут быть адаптированы с учетом национальных условий Узбекистана. В то же время, отечественный опыт демонстрирует наличие ряда инициатив по модернизации сферы специального образования и детской реабилитации: развитие инклюзивного образования, создание ресурсных центров, внедрение программ раннего вмешательства.

Базируясь на обобщённое мнения различных исследователей, с учётом целей и задач настоящего исследования, можно утверждать, что нормативно-правовая база Узбекистана в отношении образования и воспитания детей с особыми образовательными потребностями сформирована и охватывает ключевые положения: права, доступ, сопровождение.

Вместе тем, научно-методическая база требует дальнейшего развития: необходимо усилить междисциплинарную подготовку педагогов, создание адаптированных программ и сопровождения. Организация многопрофильных учреждений должна осуществляться с учётом комплексной системы управления: кадровый потенциал, материально-техническое обеспечение, ИКТ-решения, социальное партнёрство.

Проведённый анализ научной литературы по изучаемой проблеме показывает, что в исследованиях глубоко изучены теоретические и практические основы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, а также освещены направления повышения эффективности данного процесса. Обосновано организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей на основе создания иммерсивной инклюзивной образовательной среды. Кроме того, в исследованиях проанализированы научно-методические аспекты эффективной организации процесса управления, разработаны предложения и рекомендации для руководителей по постоянному развитию их профессионального управленческого мастерства.

Результаты исследования рассмотрены с точки зрения их практического применения в управленческий процесс, а также подчеркнута их прикладная значимость. Особое внимание уделено созданию и совершенствованию системы поддержки профессионального развития управленческих кадров, а также вопросам повышения их квалификации с использованием современных технологий.

По нашему мнению, необходимо разработать модель интегративного управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, установить чёткие стандарты сопровождения, усилить подготовку кадров и создать механизмы регулярного мониторинга и оценки качества образования, реабилитации и воспитания детей с особыми образовательными потребностями.

Во второй главе диссертационной работы, имеющей название **«Организационно-педагогические направления совершенствования системы управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей»**, освещены педагогические условия организации и управления деятельностью детского многопрофильного образовательного и реабилитационного учреждения, вопросы педагогического проектирования, диагностики и критериев мониторинга в условиях инклюзивной образовательной и реабилитационной среды, деятельность учреждения «Имкон» как пример инновационной практики, а также вопросы стратегического планирования и менеджмента качества деятельности детского многопрофильного образовательного и реабилитационного учреждения.

В современных условиях быстрых социальных и технологических изменений система образования испытывает острую потребность в постоянном обновлении и модернизации. Непрерывная трансформация образовательного процесса становится императивом сегодняшнего дня в свете кардинальных изменений в социальной сфере и технологиях. В контексте инклюзивного образования особое значение в настоящее время приобретает проблема эффективной организации образовательного процесса для детей с особыми образовательными потребностями, особенно в многопрофильных учреждениях, где осуществляется одновременно обучение и реабилитация данных детей.

В современном Узбекистане многопрофильные учреждения, предоставляющие как образовательные, так и реабилитационные услуги, являются площадками формирования передового опыта по использованию инновационных технологий и методик, обеспечивающих глубокую интеграцию детей с особенностями развития в образовательное пространство. Реализация механизмов управления образовательными и реабилитационными процессами в названных учреждениях требует создания сбалансированных и преемственно развивающихся организационно-педагогических условий, которые позволяют системно совершенствовать инклюзию как в теоретическом, так и в практическом планах.

На международной арене сегодня формируются новые тенденции в сфере образования детей с особыми образовательными потребностями. Актуальные образовательные подходы смещают акцент с коллективно-групповой деятельности на ценность учёта индивидуальных особенностей, раскрытие способностей обучаемых, а также учет интересов и запросов каждого ребенка. В данном контексте концепция инклюзивного образования все теснее переплетается с принципами личностно-ориентированного и индивидуального обучения, что в свою очередь открывает новые возможности для адаптации образовательного процесса под уникальные потребности особого учащегося и делает реальной перспективу интеграции подобного обучения в систему индивидуального медицинского сопровождения ребёнка в условиях комфортной социальной среды реабилитационного центра.

Практическим воплощением данных концептуальных решений в Республике Узбекистан стал значимый гуманитарный проект – создание сети многопрофильных специализированных образовательных организаций с реабилитационными центрами «Имкон» («Возможность»). Названные специализированные организации функционируют в городах Нукус, Карши, Зарафшан и Кибрайском районе. Целью деятельности уникальных центров «Имкон» является создание комплексной системы реабилитации и сопровождения детей дошкольного и школьного возраста с особыми образовательными потребностями, нарушениями развития или инвалидностью, обеспечивающей всестороннюю помощь — реабилитационную, образовательную и социально-развивающую — с учётом индивидуальных особенностей каждого ребёнка. Такая деятельность позволяет реализовать субъектно-ориентированный подход, целью которого является направленное изменение поведения субъекта как во внешнем, так и во внутреннем ракурсе его деятельности.

Интегративная инклюзивная среда реабилитационно-образовательных центров «Имкон» представляет собой расширенную медико-педагогическую систему, которая включает в себя следующие компоненты:

1) *оздоровительно-реабилитационный* компонент, предусматривающий проведение реабилитационной деятельности и обеспечение медико-психологической поддержки детей в период их пребывания в Центрах «Имкон»;

2) *образовательно-воспитательный* блок, направленный: а) на создание и реализацию учебных программ, сопряженных с основными образовательными программами, б) разработку и внедрение адаптированных учебных курсов дополнительного образования, в) проведение досуговых мероприятий и пр.;

3) *социально-адаптационный* блок, в рамках которого предусматривается формирование у детей с особыми образовательными потребностями способностей, обеспечивающих их ускоренную адаптацию к малым и большим коллективам; развитие способностей социальной компенсаторики, что является значимым в современном обществе и пр.)

Безусловно, развитие интегративной инклюзивной среды является важным фактором совершенствования образовательного пространства страны, так как с одной стороны, соответствует государственной политике Республики Узбекистан в области инклюзии, а с другой стороны – международным стандартам образования для лиц с ОВЗ.

При этом следует подчеркнуть, что процесс формирования интегративной среды требует реализации новых организационно-педагогических условий. В связи с этим необходимо выполнение прогнозирования образовательных, социальных и реабилитационных возможностей среды, выбор индивидуального подхода и коммуникативной стратегии, эффективную реализацию имеющегося кадрового потенциала, внутреннего информационного обмена, а также внешних взаимодействий, перспективы развития инклюзивной среды, формирование образовательных и реабилитационных ресурсов, контроль и мониторинг результативности образовательных и реабилитационных действий.

В Центрах организована работа по обеспечению комплексной медицинской, психолого-педагогической и социальной реабилитации и абилитации детей в возрасте от 2 до 18 лет с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью и трудностями развития, направленной на восстановление утраченных функций, развитие адаптационного потенциала и успешную интеграцию детей в образовательную среду и общество. Особенностью работы Центров является реализация интенсивных краткосрочных реабилитационных программ продолжительностью до одного месяца, адаптированных под возраст, состояние и потребности ребёнка.

Многопрофильные Центры «Имкон» являют собой эффективный пример сбалансированной интеграции следующих организационно-педагогических условий развития инклюзивной среды: оздоровительно-реабилитационных, образовательно-воспитательных и социально-адаптационных условий. Ниже кратко представим реализацию данных условий в рамках функционирования Центров «Имкон» (см. Таблица 1).

В целях реализации представленных организационно-педагогических условий в Центрах «Имкон» реализуются вариативные формы и методы образовательных, социально-адаптационных и реабилитационных процедур. К таковым формам можно отнести следующие:

1. Образовательно-воспитательная деятельность:

1.1. Индивидуальные занятия:

- коррекционно-развивающие занятия с учётом возрастных особенностей детей дошкольного и школьного возраста, использование игровых методик, логопедических тренингов, сенсорных упражнений;
- индивидуальные программы реабилитации с применением нейропсихологических практик, ЛФК, сенсорных интегративных технологий, игротехнических приёмов, включая имерсивные технологии.

1.2. Групповые занятия:

- развивающие занятия в малых группах (5–10 человек) для формирования социальных и коммуникативных умений;

Организационно-педагогические условия развития инклюзивной среды Центров «Имкон» как многопрофильного учреждения образования и реабилитации детей

образовательно-воспитательные условия	социально-адаптационные условия	оздоровительно-реабилитационные условия
медицинская реабилитация		
<ul style="list-style-type: none"> • проведение медико-гигиенического просвещения, включающего в себя обучение детей специфике личной гигиены и санитарии; здорового образа жизни; профилактики заболеваний; правильного питания и двигательной активности. • проведение занятий по эмоциональной стабилизации и формирования позитивной самооценки 	<ul style="list-style-type: none"> • социально-консультативная помощь родителям по медицинским вопросам 	<ul style="list-style-type: none"> • проведение обследований и мониторинга соматического и неврологического статуса детей разных возрастов; • поддержка процессов восстановления после заболеваний, травм, оперативных вмешательств и т. п.; • реализация краткосрочных реабилитационных курсов (1 месяц) с участием медицинских работников
психолого-педагогическая реабилитация		
<ul style="list-style-type: none"> • разработка следующих образовательных программ: а) курс обучения, сопряженный с основной образовательной программой, б) адаптированная программа дополнительного образования, • проведение занятий, в рамках которых обеспечивается обеспечение индивидуального и дифференцированного подхода к каждому ребёнку 	<ul style="list-style-type: none"> • проведение диагностики психологического состояния и развития; • организация коррекционно-развивающих занятий с учётом психолого-педагогического заключения; • сопровождение детей с нарушениями речи, поведения, эмоциональной сферы и пр. • сотрудничество с родителями и педагогами в целях повышения эффективности коррекционной работы 	<ul style="list-style-type: none"> • оказание консультативной медицинской помощи при разработке индивидуальных и групповых программ коррекционно-развивающих занятий с учётом возраста и нарушений.
социальная реабилитация		
<ul style="list-style-type: none"> • развитие у ребёнка в рамках учебного процесса способностей социальной адаптации и взаимодействия со сверстниками; • поддержка развития социально-коммуникативных навыков и умений у детей всех возрастов; • проведение совместных социально-образовательных мероприятий с детьми, родителями и специалистами 	<ul style="list-style-type: none"> • проведение мероприятий, направленных на снижение социальной изоляции; • сопровождение подростков с трудностями социализации и эмоциональной регуляции; • организация консультативно-социальной помощи родителям и опекунам детей с ОВЗ 	<ul style="list-style-type: none"> • формирование у ребёнка в рамках реабилитационных процессов навыков и умений самостоятельности, саморегуляции, подготовки к жизни в обществе; • оказание медицинской консультативной помощи в интеграции детей в образовательные учреждения разного типа (ДОУ, школы, техникумы).
организационно-методическое сопровождение		
<ul style="list-style-type: none"> • оценка эффективности реализуемых программ реабилитации; • обобщение и распространение успешного опыта работы. 	<ul style="list-style-type: none"> • сотрудничество с образовательными организациями, поликлиниками, учреждениями соцзащиты. 	<ul style="list-style-type: none"> • оказание медицинского содействия в целях обеспечения преемственности сопровождения детей на разных этапах развития.

- игровые занятия с использованием геймифицированных технологий и элементов арт-терапии;

- групповые тренинги для развития способности эмоционального взаимодействия, и социально-групповых коммуникаций.

2. Социально-адаптационная деятельность:

2.1. Программы адаптации и сопровождения:

- индивидуальные планы развития и коррекции в рамках образовательной программы ДОО, сопровождение ребёнка в детском коллективе;

- индивидуальные и комплексные реабилитационные программы с учётом медицинских и социально-психологических факторов.

2.2. Программы работы с родителями (семьями):

- консультации и обучающие мероприятия по вопросам обучения и воспитания ребёнка, активное вовлечение родителей в процесс реабилитации и обучения;

- психологические семинары и тренинги для родителей по поддержке ребёнка с ограниченными возможностями здоровья, организация родительских групп взаимопомощи.

3. Оздоровительно-реабилитационная деятельность

3.1. Оздоровительные программы:

- проведение комплексной диагностики с участием врачей, психологов, дефектологов,

- проведение медицинских процедур и оздоровительных занятий.

3.2. Консультативно-медицинские программы:

- разработка медицинских рекомендаций для составления комплексной образовательно-развивающей программы ребёнка с ОВЗ с учетом психо-эмоциональных и физических рисков и возможных осложнений,

- обеспечение консультативной помощи родителям и службам сопровождения ребёнка.

Представленная выше системная работа многопрофильных центров «Имкон» выстраивается в соответствии с концепцией создания интегративной инклюзивной среды, которая опирается на следующие основополагающие принципы:

- принцип развития интегративной инфраструктуры с учётом коррекционного развития детей с обеспечением реализации образовательных и реабилитационных программ;

- принцип интегративной реализации процессов обучения, социализации и реабилитации через создание единых образовательно-реабилитационных программ, включающих в себя социальные практики и проекты,

- принцип опоры на комплексный образовательный менеджмент и на функционирование горизонтальных и вертикальных связей внутри учреждения в аспекте реализации реабилитационных и инклюзивных программ обучения и развития детей.

Реализация представленных принципов в многопрофильных Центрах «Имкон» обеспечивает осуществление естественной инклюзии и способствует доступности различных форматов образования. Опора на данные принципы способствует формированию интегративной инклюзивной образовательной среды как динамичной, адаптивной и технологически насыщенной модели педагогического взаимодействия, обеспечивающей сенсорно-когнитивную вовлечённость, междисциплинарную реабилитационную поддержку и развитие индивидуальных образовательных траекторий детей.

Исходя из вышеизложенного, определим интегративную инклюзивную образовательную среду как целостную педагогическую систему, включающую в себя интегративный комплекс организационно-педагогических условий, инфраструктурных компонентов, психолого-педагогических подходов, реабилитационных средств и методов, эффективных приёмов образовательного менеджмента и обеспечивающий полное погружение детей с особыми образовательными потребностями в безбарьерную среду реабилитации и обучения, способствующую их эффективной адаптации к инклюзивным условиям.

В заключение следует отметить, что многопрофильные центры «Имкон» обеспечивают высокую результативность как пример эффективной практической реализации интегративной инклюзивной образовательной среды. Вместе с тем данные центры формируют многокомпонентный социальный кластер на основе сетевого сотрудничества субъектов образования, здравоохранения, социальной защиты и институтов гражданского общества, представляя собой интегративную экосистему, основанную на ресурсной конвергенции и координированных механизмах управления.

По нашему мнению, многокомпонентный социальный кластер в сфере образования и реабилитации детей — это интегрированная экосистема сотрудничества субъектов образования, здравоохранения, психолого-педагогических и социальных услуг, основанная на принципах сетевого управления, ресурсной конвергенции и направленная на обеспечение индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий детей с особыми образовательными потребностями.

Таким образом, в ходе наших исследований понятие многокомпонентного социального кластера в сфере образования и реабилитации детей было концептуально уточнено и теоретико-методологически обосновано как механизм сетевого управления, основанный на межсекторном сотрудничестве и интегративном подходе. Впервые многокомпонентный социальный кластер образования и реабилитации детей был интерпретирован как экосистема, в которой синхронная интеграция образовательных, медицинских, психолого-педагогических и социальных услуг осуществляется на основе индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий.

В третьей главе диссертационной работы, имеющей название «Практические механизмы совершенствования системы управления в

детских многопрофильных образовательных и реабилитационных учреждениях», рассматриваются современные подходы к управлению многопрофильного учреждения образования и реабилитации детей, вопросы развития менеджерских компетенций руководящих кадров, а также интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей.

Реализуемые образовательные и реабилитационные программы требуют новых организационно-управленческих решений. Управленческая работа в многопрофильном центре «Имкон» выстраивается в соответствии с концепцией создания интегративной инклюзивной среды, которая опирается на принцип опоры на комплексный образовательный менеджмент и на функционирование горизонтальных и вертикальных связей внутри учреждения в аспекте реализации реабилитационных и инклюзивных программ обучения и развития детей.

Здесь реализуются эффективные приёмы образовательного менеджмента обеспечивающие полное погружение детей с особыми образовательными потребностями в безбарьерную среду реабилитации и обучения, способствующую их эффективной адаптации к инклюзивным условиям.

По нашему мнению, эффективное управление — это знания закономерностей развития образовательной системы, реализация модели управления, критериев, отличительных признаков, позволяющих судить о возможностях функционирования такой модели в учреждении реабилитационного типа. При оценке деятельности учреждения большое значение имеют научные управленческие подходы наличие и эффективность совместной деятельности психологической и социальной служб, высокая квалификация, подготовка и переподготовка кадров, их качественный состав, содержание и эффективность деятельности педагогического совета, других профессиональных объединений, состояние нормативно-правовой базы, обеспечивающей функционирование и развитие учреждения, умение планировать и организовывать труд работников.

По нашему мнению, реализация новых механизмов управления предусматривает формирование интегративной инклюзивной образовательной среды, социального партнерства, создание эффективной системы педагогического и реабилитационного сопровождения детей. При этом педагогическое, психологическое, социальное и медицинское сопровождение взаимно интегрируются. Поэтому актуальным является мультидисциплинарный подход в деятельности детских многопрофильных образовательных и реабилитационных учреждений. Управлять этими процессами требует особого подхода, учитывающий и образовательный процесс, и процесс реабилитации и социального партнерства.

Для эффективного менеджмента, мы в рамках наших исследований, разработали интегративную модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями (см.Рис.1).

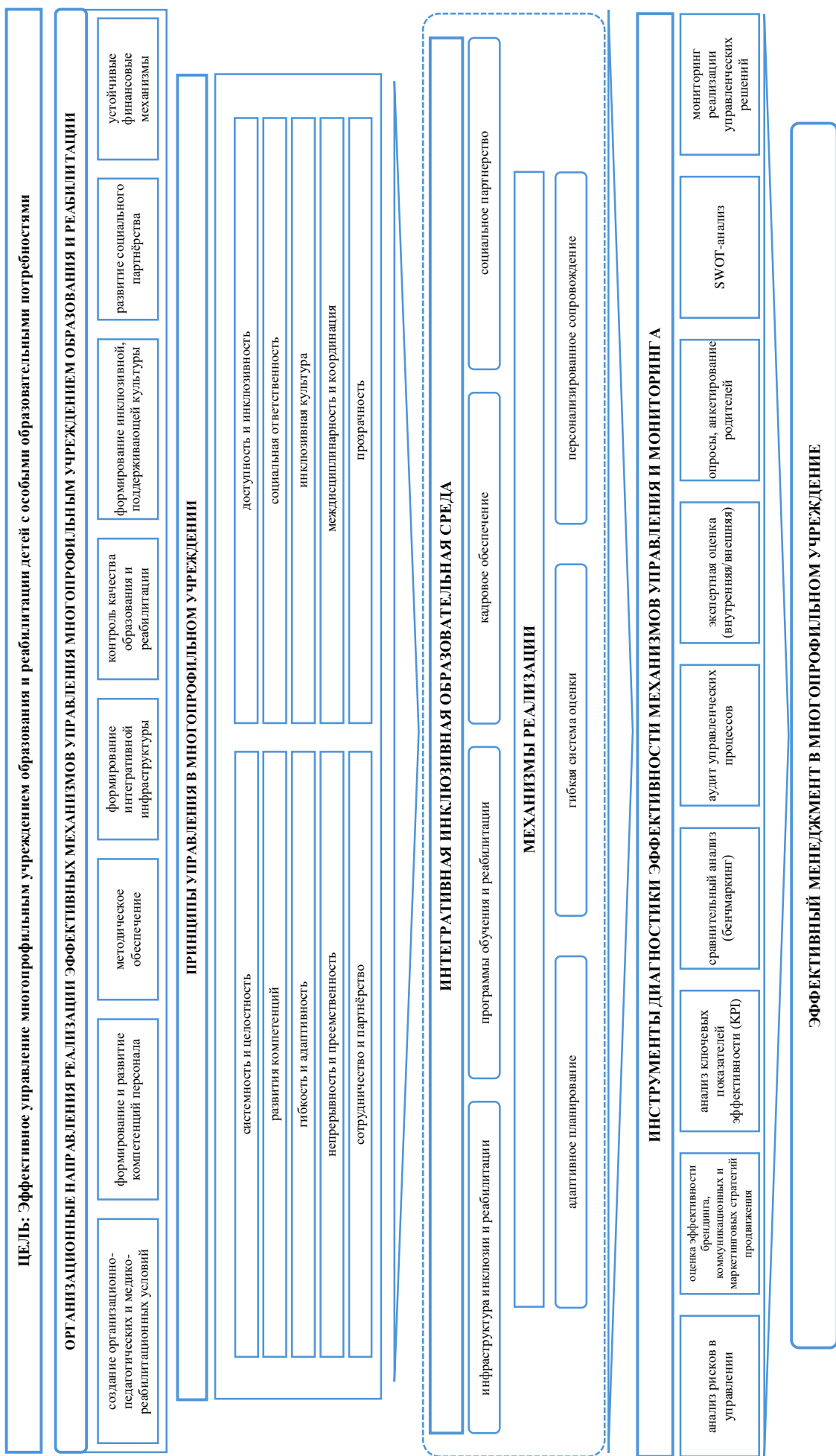


Рис.1. Интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями

В этом контексте разработанная интегративная модель управления выступает как эффективный инструмент повышения качества образовательных и реабилитационных услуг. Важной составляющей модели является формирование кадрового потенциала, развитие компетенций персонала и методическое обеспечение деятельности, что определяет устойчивость и результативность управленческой системы.

По нашему мнению, структурно-содержательную основу интегративной модели управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями составляют:

- организационные направления реализации эффективных механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации;
- принципы управления в многопрофильном учреждении;
- содержательный блок: интегративная инклюзивная среда и механизмы реализации управленческих подходов;
- инструменты диагностики эффективности механизмов управления и мониторинга.

Так, организационные направления рассматривается как базовое направление реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации.

Оно включает создание организационно-педагогических и медико-реабилитационных условий, формирование и развитие компетенций персонала, методическое обеспечение, формирование интегративной инфраструктуры, контроль качества образования и реабилитации, формирование инклюзивной, поддерживающей культуры, развитие социального партнёрства, устойчивые финансовые механизмы.

В качестве принципов управления в многопрофильном учреждении можно привести: системность и целостность, доступность и инклюзивность, развития компетенций, социальная ответственность, гибкость и адаптивность, инклюзивная культура, непрерывность и преемственность, междисциплинарность и координация, сотрудничество и партнёрство, прозрачность.

Основной содержательный блок состоит из интегративной инклюзивной образовательной среды и механизмов реализации управленческих подходов. Так, интегративная инклюзивная образовательная среда состоит из блоков инфраструктуры инклюзии и реабилитации, программ обучения и реабилитации, кадрового обеспечения и социального партнёрства. Механизмы реализации учитывают адаптивное планирование, гибкую систему оценки, персонализированного сопровождения.

Результативный блок состоит из инструментов диагностики эффективности механизмов управления и мониторинга, которые в свою очередь подразумевают анализ рисков в управлении, оценка эффективности брендинга, коммуникационных и маркетинговых стратегий продвижения, SWOT-анализ, анализ ключевых показателей эффективности (KPI), сравнительный анализ (бенчмаркинг), аудит управленческих процессов, экспертную оценку (внутренняя/внешняя), опросы, анкетирование родителей, мониторинг реализации управленческих решений. Применение данных инструментов позволяет объективно оценивать динамику развития

учреждения, выявлять проблемные зоны и своевременно корректировать управленческие решения.

Разработанная нами интегративная модель является целостной, взаимообусловленной системой в основе которой лежат целевой, содержательный и результативный компоненты. Её структура предопределяется соответствующими закономерностями педагогической теории и практики, включает цель, задачи, основные направления реализации эффективного менеджмента в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями.

Принципы, на базе которых формируется целенаправленное содержание самого процесса управления, т.е. системы научных знаний, практических способов деятельности, особенностей многопрофильного учреждения, обеспечивают эффективное управление в инклюзивной образовательной среде.

По нашему мнению, преимуществом модели являются её комплексность (интеграция образование, реабилитации и социальной адаптации), гибкость (учёт индивидуальных особенностей детей) и адаптивность к реальным условиям. Такая целостная структура обеспечивает согласованное функционирование учреждения в условиях высокой вариативности образовательных и реабилитационных процессов.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о наличии возможностей внедрения разработанной нами усовершенствованной модели управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, основанной на личностно-ориентированной поддержке детей с особыми образовательными потребностями, проектировании инклюзивной образовательной среды, обеспечивающей устойчивое развитие и высокую вариативность индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий, а также на участии социальных партнёров и внедрении гибких механизмов управления и контроля.

Таким образом, предложенная интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями является перспективным направлением развития образовательной политики и практики. Она обеспечивает комплексное сопровождение ребёнка, способствует повышению качества образовательных и реабилитационных услуг, а также укрепляет социальную инклюзию. Реализация данной модели позволяет рассматривать центры «Имкон» как инновационные площадки, ориентированные на устойчивое развитие, междисциплинарное взаимодействие и формирование новой культуры инклюзивного образования в Республике Узбекистан.

В четвертой главе диссертационной работы, имеющей название **«Опытно-экспериментальная работа по совершенствованию системы управления многопрофильным образовательным и реабилитационным учреждением и её эффективность»**, изложены методика и этапы организации опытно-экспериментальной работы, а также представлен анализ результатов опытно-экспериментальной деятельности по внедрению в практику механизмов совершенствования системы управления детским многопрофильным образовательным и реабилитационным учреждением.

На констатирующем этапе был проведён анализ нормативно-правовых и программных документов, осуществлена диагностика управленческих процессов, оценён уровень межведомственного и междисциплинарного взаимодействия, выявлены проблемы координации деятельности специалистов, а также проанализировано качество образовательных и реабилитационных услуг. В анкетировании приняли участие 790 респондентов, включая административный персонал и педагоги-специалисты, а также родители детей, обучающихся и проходящих реабилитацию в учреждениях «Имкон» в Кибрайском районе, городах Зарафшан, Карши и Нукус. Разработанная на основе модели анкета включала 12 показателей, охватывающих все направления деятельности многопрофильного учреждения образования и реабилитации.

На основе полученных данных с использованием факторного анализа были определены четыре основных направления эффективного внедрения разработанной модели: стратегическое управление, педагогико-методическая поддержка, управленческие компетенции и социальное партнёрство.

На формирующем этапе были реализованы мероприятия по координации стратегических и реабилитационно-образовательных программ, организации междисциплинарного взаимодействия специалистов (педагогов, психологов, реабилитологов), обновлению методического обеспечения, активизации социального партнёрства и повышению квалификации кадров (тренинги, семинары, методические объединения).

На контрольном этапе эффективность внедрённой модели оценивалась на основе повторной диагностики управленческих процессов, сравнения полученных результатов с данными констатирующего этапа, анализа динамики развития детей, оценки развития управленческих компетенций, уровня удовлетворённости педагогов и родителей, а также устойчивости управленческих изменений. В качестве критериев эффективности интегративной модели управления рассматривались управленческие, организационно-педагогические, социально-психологические, кадровые и результативные показатели.

Статистический анализ данных, полученных от экспериментальной и контрольной групп, позволил выявить значительные различия в развитии направлений эффективного внедрения разработанной модели. На констатирующем этапе исходный уровень обеих групп был практически одинаковым: по направлению стратегического управления - 99,7 %, по направлениям педагогико-методической поддержки и социального партнёрства - 100 %, по направлению управленческих компетенций - 99,7 %. Данные результаты свидетельствуют о наличии равных исходных условий для обеих групп, что обеспечивает объективность и научную достоверность проведённого эксперимента (см.Рис. 2).

На формирующем этапе в экспериментальной группе по всем направлениям была зафиксирована выраженная положительная динамика. В частности, по направлению стратегического управления прирост составил 111,7 %, по направлению педагогико-методической поддержки - 110,6 %, по

направлению развития компетенций - 110,6 %, по направлению социального партнёрства - 111,4 %.

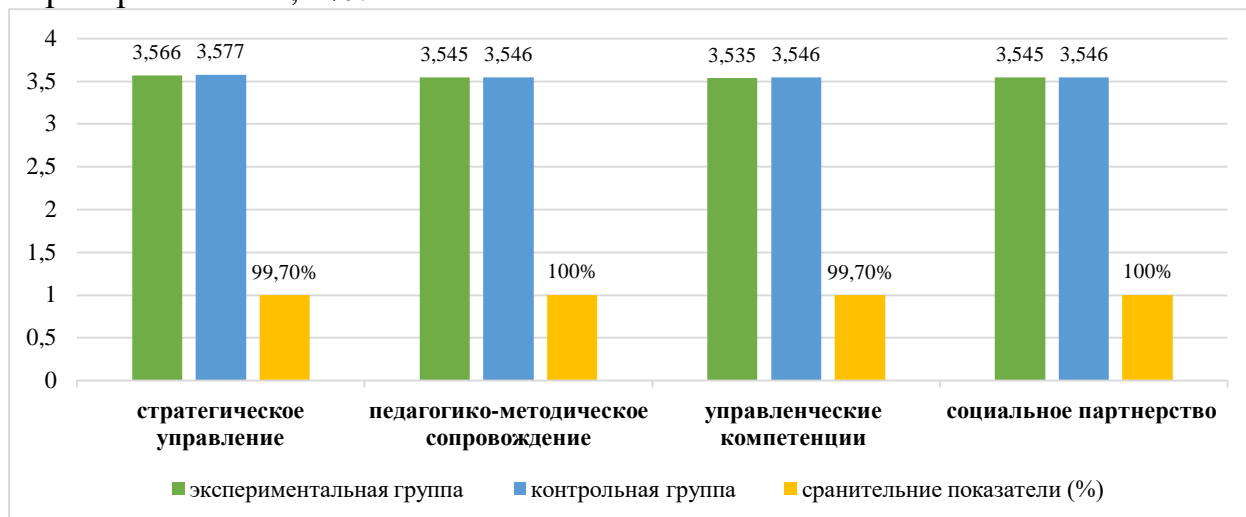


Рис. 2. Показатели критериев эффективности управления на начальном этапе эксперимента

Полученные результаты подтверждают эффективное развитие управленческих навыков, методической подготовки, коммуникативной культуры, умений решать проблемы в команде, культуры социального взаимодействия и способности к совместным действиям для достижения общей цели (см.Рис. 3).

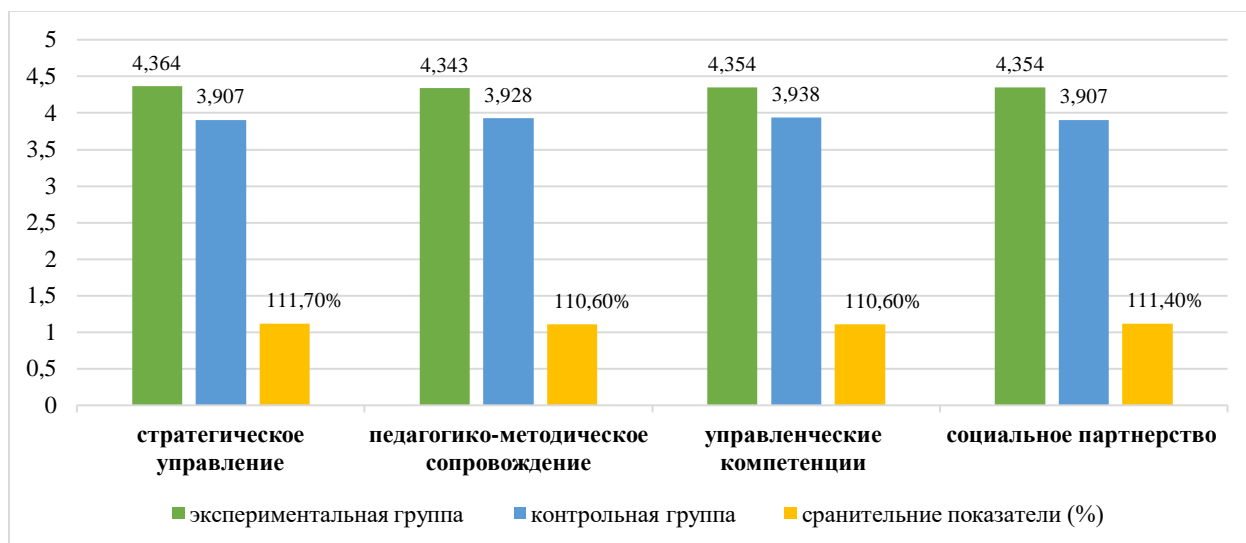


Рис. 3. Показатели критериев эффективности управления на заключительном этапе эксперимента

На контрольном этапе для сопоставления результатов респондентов с их исходным уровнем был применён критерий Фишера F^* по следующим показателям: дисперсия стратегических результатов, устойчивость педагогико-методических показателей, вариативность командных результатов и стабильность эффектов сотрудничества.

Интегральный показатель стратегического управления, индекс педагогико-методической эффективности, коэффициент командной

согласованности, индекс социального партнёрства, а также обобщённый показатель эффективности управления были подтверждены с использованием критерия Пирсона χ^2 .

Для выявления статистически значимых различий между показателями эффективности управления до и после внедрения интегративного модуля применялся критерий Стьюдента.

Дисперсионный анализ показал, что на начальном этапе по всем критериям показатели экспериментальной и контрольной групп практически не различались. Это подтверждает равный уровень исходной подготовленности групп, их случайное формирование и научную достоверность результатов эксперимента (см. Рис. 4).

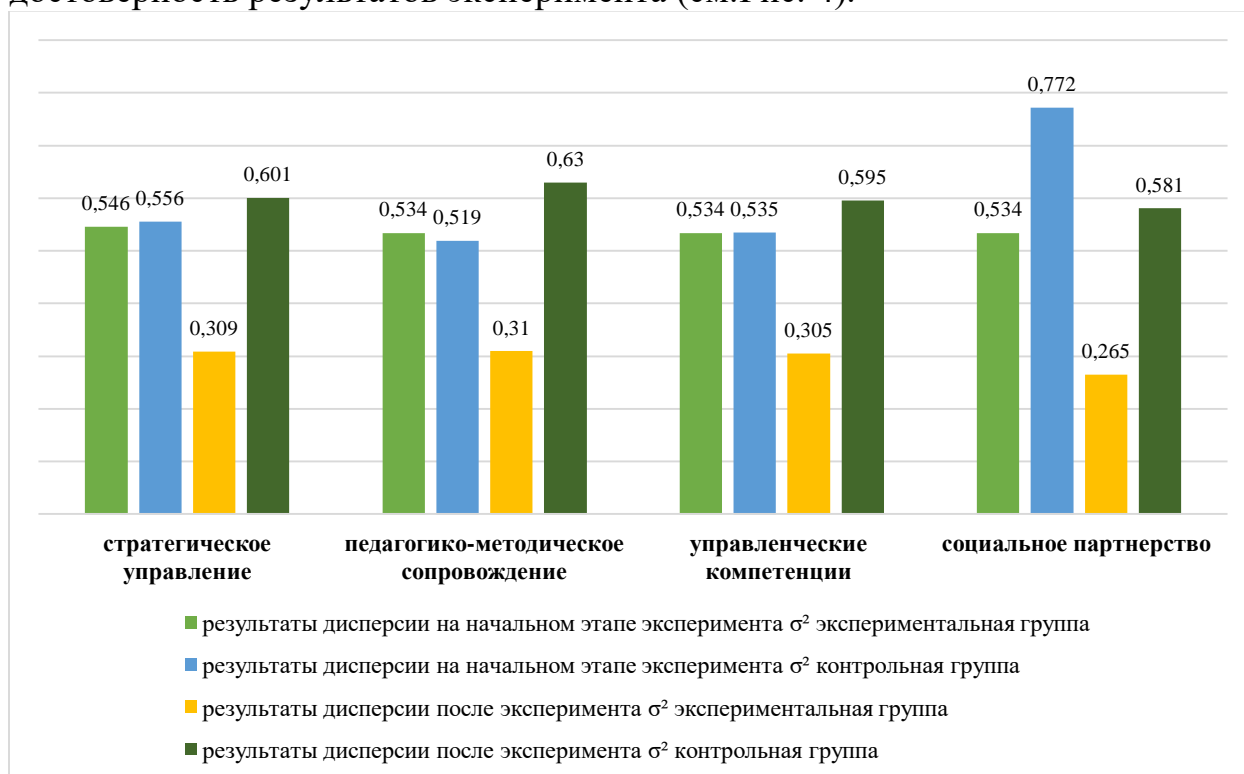


Рис. 4. Результаты дисперсионного анализа опытно-экспериментальной работы

Применение критерия Стьюдента позволило установить наличие статистически значимых различий между показателями эффективности управления до и после внедрения интегративного модуля ($p < 0,05$). Это подтверждает достоверное влияние внедрённых управленческих инноваций на результаты деятельности учреждения.

Использование критерия Пирсона χ^2 позволило выявить статистически значимую зависимость между уровнем внедрения элементов интегративной модели управления и уровнем общей эффективности деятельности учреждения. Данный факт подтверждает системообразующий характер рассматриваемой модели.

Проведённый по Пирсону корреляционный анализ показал устойчивые положительные взаимосвязи между показателями стратегического управления, педагогико-методической поддержки, управленческих

компетенций и социального партнёрства с итоговым интегральным показателем эффективности управления. Это обосновывает взаимодополняющее и синергетическое воздействие компонентов интегративной модели.

Применение критерия Фишера (дисперсионный анализ) подтвердило устойчивость полученных результатов и снижение вариативности показателей эффективности на контрольном этапе эксперимента. Это свидетельствует о стабилизации управленческих процессов и воспроизводимости эффектов внедрённой модели.

Таким образом, по итогам анализа результатов установлено, что в экспериментальной группе по всем критериям наблюдался значительный рост показателей, тогда как в контрольной группе значения дисперсии практически не изменились. В результате зафиксировано повышение эффективности управления учреждением, усиление междисциплинарного взаимодействия, улучшение качества образовательных и реабилитационных услуг, развитие управленческих компетенций, а также положительная динамика социализации и развития детей с особыми образовательными потребностями.

Результаты опытно-экспериментальной работы и математико-статистического анализа показали, что разработанная интегративная модель управления является эффективным инструментом повышения качества управления многопрофильным образовательным и реабилитационным учреждением для детей с особыми образовательными потребностями. Эффективность данной модели обеспечивается не отдельными факторами, а их целостной интеграцией в единую систему управления.

Кроме того, процессы реализации эффективных управленческих механизмов были развиты посредством интерпретации многокомпонентного социального кластера в сфере образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями как координированной экосистемы, основанной на принципах сетевого управления (*network governance*), межсекторального сотрудничества и конвергенции ресурсов.

В ходе опытно-экспериментальной работы эффективность управления в интегративной инклюзивной образовательной среде была уточнена посредством анализа рисков, оценки брендинга, анализа коммуникативных и маркетинговых стратегий, SWOT-анализа, KPI-показателей, сравнительного анализа (бенчмаркинга), аудита управленческих процессов, экспертной оценки, проведения опросов и анкетирования родителей, а также мониторинга реализации управленческих решений.

Вместе с тем, реализованный алгоритм менеджмента качества на основе *data-driven management*, *evidence-based practice* и системно-ориентированных подходов, а также принципов *integrated service delivery* и *interprofessional collaboration* позволил повысить устойчивость и гибкость управленческой системы, обеспечить адресность и результативность управленческих воздействий, своевременно реагировать на индивидуальные образовательные и реабилитационные потребности обучающихся.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое диссертационное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Организационно-педагогические условия реализации механизмов управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей уточнены на основе проектирования интегративной инклюзивной образовательной среды как социального кластера, направленного на обеспечение высокой эффективности, открытости и результативности процессов обучения и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями, а также их поддержки и развития, при этом раскрыто содержание понятия многокомпонентного социального кластера.

2. В результате теоретического и практического анализа понятие «многокомпонентный социальный кластер» уточнено как комплексная система, интегрирующая образовательные, коррекционно-развивающие, медицинские и социально-психологические функции. Многокомпонентный социальный кластер - это открытая система, в которой обеспечивается высокий уровень организационного объединения деятельности субъектов педагогического процесса в результате последовательной вертикальной интеграции и горизонтальной координации этапов непрерывного образования, реабилитации и социализации. При этом эффективность управления определяется в зависимости от скоординированного взаимодействия педагогических, медицинских и управленческих структур.

3. В целях обеспечения личностно-ориентированной поддержки детей с особыми образовательными потребностями, устойчивого развития и высокой вариативности индивидуальных образовательных и реабилитационных траекторий, расширения участия социальных партнёров, а также внедрения адаптивных механизмов управления и мониторинга разработана интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей.

4. Структурно-содержательную основу разработанной интегративной модели составляют организационные направления реализации эффективных управленческих механизмов в многопрофильном учреждении образования и реабилитации, принципы управления учреждением, механизмы реализации интегративной инклюзивной среды и управленческих подходов, а также инструменты диагностики и мониторинга эффективности управления.

5. Процессы реализации эффективных управленческих механизмов развиты через интерпретацию многокомпонентного социального кластера в сфере образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями как координированной экосистемы, основанной на принципах network governance, межсекторального сотрудничества и ресурсной конвергенции.

6. Эффективность управления в интегративной инклюзивной образовательной среде уточнена на основе внедрения механизмов анализа рисков, оценки брендинга, изучения коммуникативных и маркетинговых стратегий, SWOT-анализа, KPI-показателей, бенчмаркинга, аудита

управленческих процессов, экспертной оценки, проведения опросов родителей и мониторинга выполнения управленческих решений.

7. С учётом целостной педагогической системы обучения, воспитания и личностного развития обучающихся с особыми образовательными потребностями предложены инновационные подходы к развитию профессиональных компетенций в области управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей, которые позволяют обеспечить системную координацию управленческих, педагогических и реабилитационных процессов, повысить эффективность принятия управленческих решений, а также создать устойчивые условия для инклюзивного развития и повышения качества образовательных и реабилитационных услуг.

8. Предложен алгоритм менеджмента качества в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей на основе data-driven management, evidence-based practice и системно-ориентированных подходов, а также принципов integrated service delivery и interprofessional collaboration, обеспечивающих индивидуализацию предоставляемых услуг. Это позволяет повысить устойчивость и гибкость управленческой системы, обеспечить адресность и результативность управленческих воздействий, своевременно реагировать на индивидуальные образовательные и реабилитационные потребности обучающихся, а также повысить общее качество и эффективность деятельности многопрофильного учреждения.

9. По результатам экспериментальных работ выявлена эффективность разработанной интегративной модели управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей. Результаты эксперимента свидетельствуют о том, что применённые методы профессионального развития не только обеспечила значительное повышение средних показателей, но и способствовала равномерному улучшению результатов всех участников, снижению индивидуальных различий и высокой надёжности образовательного эффекта.

На основе результатов исследования были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Рекомендуется внедрение интегративной модели управления в практику общеобразовательных школ для обеспечения согласованности управленческих, образовательных и реабилитационных процессов детей с особыми образовательными потребностями.

2. Разработанные диагностические инструменты могут применены в системе мониторинга и оценки профессиональных компетенций руководящих кадров, а также при проектировании их индивидуальных траекторий профессионального развития.

3. Предложенные инновационные подходы и адаптивные стратегии управления рекомендуется включить в программы повышения квалификации руководителей образовательных и реабилитационных учреждений.

4. Материалы исследования могут быть использованы в образовательном процессе и дальнейших научных исследованиях в области управления инклюзивными и многопрофильными образовательными системами.

**ONE-TIME SCIENTIFIC COUNCIL ESTABLISHED ON THE BASIS OF
THE SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/2025.27.12. Ped.33.01 FOR THE
AWARDING OF ACADEMIC DEGREES AT THE INSTITUTE FOR
RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HIGHER
EDUCATION PERSONNEL**

**INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT
OF HIGHER EDUCATION PERSONNEL UNDER THE MINISTRY OF
HIGHER EDUCATION, SCIENCE AND INNOVATIONS OF THE
REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

OMANOVA GULNOZA ABDUNAZAROVNA

**IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF A
MULTIDISCIPLINARY EDUCATIONAL AND REHABILITATION
INSTITUTION OF CHILDREN IN THE
REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

13.00.07 – Management in education

**ABSTRACT OF THE DOCTOR OF SCIENCE (DSc) DISSERTATION
IN PEDAGOGICAL SCIENCES**

Tashkent – 2026

The topic of the doctoral dissertation (DSc) has been registered at the Higher attestation commission under the Ministry of Higher education, science and innovation of the Republic of Uzbekistan under number V2024.4.DSc/Ped1034.

The dissertation has been prepared at the Institute for retraining and professional development of Higher education personnel.

The abstract of the thesis is posted on the website of the Academic council in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Academic council (www.bimm.uz) and on the information and educational portal "ZiyoNet" (www.ziynet.uz).

Scientific advisor:

Begimkulov Uzokboy Shoimkulovich
doctor of pedagogical sciences, professor

Official opponents:

Djurayev Risbay Xaydarovich
doctor of pedagogical sciences, professor,
Academician of the Academy of Sciences of
Uzbekistan

Komarova Yuliya Aleksandrovna
doctor of pedagogical sciences, professor

Salieva Zuxra Taxirovna
doctor of pedagogical sciences, professor

The leading organization is:

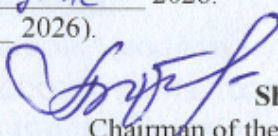
**National University of Uzbekistan named
after Mirzo Ulugbek**


The defense of the dissertation will be held on « 18 » June 2026, at 11:00 at the meeting of the one-time scientific council created based on the Scientific council No PhD.03/2025.27.12.Ped.33.01 on award of scientific degrees at the Institute for retraining and advanced training of the personnel in the higher education system (address: 100095, 3. Ziyu street, Almazar district, Tashkent city. Phone: (+99871) 202-01-20, fax: (+99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz.


The dissertation can be looked through in the Information and Resource Center of the Institute of retraining and advanced training of the personnel in the higher education system (registered with the 34 number). Address: 100095, Ziyu Street 3, Olmazor district, Tashkent city. Phone: (+99871) 202-01-20, fax: (+99871) 202-01-21; e-mail: info@bimm.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on "5" June 2026.
(protocol at the register № 7 dated "5" June 2026).




Sh.A. Abdullayeva
Chairman of the scientific council
for awarding scientific degrees, doctor of
pedagogical sciences, professor


D.A. Mustafoyeva
Secretary of the academic council for awarding
degrees, doctor of pedagogical sciences (DSc),
associate professor


K.Sh. Muradkasimova
Chairman of the scientific seminar
under the scientific council for
awarding academic degrees, doctor of
pedagogical sciences, professor

INTRODUCTION (summary of the Doctor of science (DSc) dissertation)

The purpose of the research is to develop scientifically grounded proposals for improving the management system of multidisciplinary educational and rehabilitation institution for children, taking into account modern requirements for the comprehensive support of the development, education, and social adaptation of children with special educational needs.

The research objectives are:

to refine the organizational and pedagogical conditions for implementing the management mechanisms of a multidisciplinary educational and rehabilitation institution for children;

to improve the management model of a multidisciplinary educational and rehabilitation institution for children;

to develop innovative approaches to enhancing management processes in multidisciplinary educational and rehabilitation institutions for children;

to develop modern mechanisms for determining the effectiveness of management in multidisciplinary educational and rehabilitation institutions for children;

to develop methodological support for enhancing the managerial competencies of heads and staff of multidisciplinary educational and rehabilitation institutions for children.

The scientific novelty of the research is in the following:

the organizational and pedagogical conditions for implementing management mechanisms of a multidisciplinary institution for education and rehabilitation of children have been refined on the basis of designing an integrative inclusive educational environment as a multi-component social cluster aimed at ensuring effectiveness and systemic development of the processes of education and rehabilitation of children with special educational needs;

the management model of a multidisciplinary institution for education and rehabilitation of children has been improved through the institutional implementation of mechanisms of social partnership, flexible management, and control within an integrative inclusive educational environment, ensuring sustainable development and high variability of individual educational and rehabilitation trajectories;

the processes for implementing effective management mechanisms have been developed through systemic synergization of a multi-component social cluster oriented toward expanding social partnership as a coordinated ecosystem based on the principles of network governance, cross-sectoral interaction, and resource convergence;

an algorithm for quality management in a multidisciplinary institution for education and rehabilitation of children has been developed based on data-driven management, evidence-based practice, and system-oriented approaches, as well as the principles of integrated service delivery and interprofessional collaboration, ensuring the individualization of services provided;

the effectiveness of management in an integrative inclusive educational environment has been refined through diagnostics and forecasting at the level of stewardship, applying systemic, integrative, and multi-component approaches that ensure comprehensive monitoring of performance using SWOT analysis, key performance indicators (KPIs), benchmarking, and management audit.

Implementation of the research outcomes:

Based on the scientific results obtained in the research on improving the management system of a multidisciplinary institutions for education and rehabilitation of children, the following have been implemented:

recommendations for refining the organizational and pedagogical conditions for the implementation of management mechanisms in a multidisciplinary institution for education and rehabilitation of children - based on the design of an integrative inclusive educational environment as a multi-component social cluster aimed at ensuring effectiveness and systemic development of the processes of education and rehabilitation of children with special educational needs - were utilized in the implementation of the project “Innovative Social Protection System of Uzbekistan for the Integration of Vulnerable Population Groups (INSON),” carried out in cooperation with the World Bank and the National Agency for Social Protection (reference of the National Agency for Social Protection under the President of the Republic of Uzbekistan No. 06/32/2951 dated April 5, 2026). As a result, a system of actions based on the application of immersive technologies and approaches has been formed, aimed at ensuring high efficiency, transparency, and effectiveness of educational and rehabilitation processes for children with special educational needs;

proposals for improving the management model of a multidisciplinary organizations for education and rehabilitation of children - based on the institutional implementation of mechanisms of social partnership, flexible management, and control within an integrative inclusive educational environment that ensures sustainable development and high variability of individual educational and rehabilitation trajectories - have been integrated into the content of professional development programs and implemented in organizational and managerial practice (reference No. 06/32/2951 dated April 5, 2026). As a result, the efficiency of management processes has been increased, interdisciplinary interaction among specialists has been optimized, and the level of professional competencies of managerial and pedagogical staff in the field of inclusive education and rehabilitation has been enhanced;

proposals for developing processes for implementing effective management mechanisms through the systemic synergization of a multi-component social cluster - aimed at expanding social partnership as a coordinated ecosystem based on the principles of network governance, cross-sectoral interaction, and resource convergence - have been used in improving the activities and monitoring of multidisciplinary organizations for education and rehabilitation of children (reference No. 06/32/2951 dated April 5, 2026). As a result, the level of social partnership among participants in inclusive educational and rehabilitation processes has been increased;

the developed algorithm for quality management in a multidisciplinary organizations for education and rehabilitation of children - based on data-driven management, evidence-based practice, and system-oriented approaches, as well as the principles of integrated service delivery and interprofessional collaboration ensuring the individualization of services - has been applied in the process of advanced training and professional retraining of managerial and pedagogical staff of inclusive educational organizations (reference No. 06/32/2951 dated April 5, 2026). As a result, the level of professional training of specialists in managing multifunctional educational structures, integrating educational and rehabilitation technologies, and implementing interdisciplinary support programs for children with special educational needs has been improved;

recommendations for refining the effectiveness of management in an integrative inclusive educational environment - through diagnostics and forecasting at the stewardship level within a systemic, integrative, and multi-component approach that ensures comprehensive performance monitoring using SWOT analysis, key performance indicators (KPIs), benchmarking, and management audit - have been integrated into the content of professional development programs for staff of inclusive educational organizations (reference No. 06/32/2951 dated April 5, 2026). As a result, the effectiveness of managerial activities has been enhanced, reflective and analytical skills have been developed, and competencies in strategic, project-based, and adaptive management under conditions of integration of education and rehabilitation have been formed.

Structure and Volume of the Dissertation. The text of the dissertation comprises an introduction, followed by three chapters, conclusions, the list of literature and relevant appendix.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (часть I; part I)

1. Omanova G.A. Integrativ inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya muhitida menejment asoslari : monografiya. – Toshkent : Olam Print, 2026. – 107 b.

2. Оманова Г.А. Теоретико-методологические основы совершенствования управленческих механизмов в многопрофильных учреждениях образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями в Республике Узбекистан // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – Санкт-Петербург, 2026. – № 219. – С. 83–94. – DOI: 10.33910/1992-6464-2026-219-83-94. – EDN LHPKH.

3. Оманова Г.А. Совершенствование управленческих процессов в многопрофильных образовательно-реабилитационных учреждениях детей в условиях Республики Узбекистан // Педагогическое образование и наука. – Москва, 2026. – № 2. – С. 253–259.

4. Omanova G.A. Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha tajriba-sinov ishlari va ularning samaradorligi // O'zbekiston Milliy universiteti xabarлари. – Toshkent, 2026. – № 2. – В. 259–265.

5. Omanova G.A. Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasining integrativ boshqaruv modelini amaliyotga joriy etilishi natijalari tahlili // Farg'ona davlat universiteti ilmiy xabarлари. – Farg'ona, 2026. – № 2. – В. 35–41.

6. Omanova G.A. Samarali menejment inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya muassasasining barqaror rivojlanish omili sifatida // O'zbekiston Milliy universiteti xabarлари. – Toshkent, 2026. – № 3. – В. 150–153.

7. Оманова Г.А. Реализация организационно-педагогических условий интегративной инклюзивной образовательной среды: из опыта Центра «Имкон» (Республика Узбекистан) // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – Санкт-Петербург, 2025. – № 8. – ART 3567. – URL: <http://emissia.org/offline/2025/3567.htm>.

8. Omanova G.A. Bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari faoliyatida multidistsiplinar yondashuv // O'zbekiston Milliy universiteti xabarлари. – Toshkent, 2025. – № 1/5. – В. 143–145.

9. Omanova G.A. Bolalar ko'ptarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida ta'lim sifati menejmenti // Pedagogika. – Toshkent, 2025. – № 3. – В. 74–78.

10. Оманова Г.А. Научно-методические подходы в управлении многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями // O'zbekiston milliy pedagogika universiteti xabarлари. – Toshkent, 2025. – № 11. – С. 432–440.

11. Omanova G.A. Bolalar ko‘p tarmoqli ta’lim va reabilitatsiya muassasasida boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish // O‘zbekiston Milliy universiteti xabarлари. – Toshkent, 2025. – № 1/11. – В. 211–214.

12. Оманова Г.А. Иммерсивная инклюзивная образовательная среда в многопрофильных учреждениях образования и реабилитации детей: организационно-педагогические условия реализации механизмов управления // Pedagogik akmeologiya. – Buxoro, 2025. – № 7/24. – В. 134–137.

13. Omanova G.A. Management of preschool education quality: current status and prospects // Web of Scientist : International Scientific Research Journal. – 2024. – Vol. 5, Issue 8. – P. 32–42.

14. Оманова Г.А. Интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями//Герценовские чтения: психологические исследования в образовании: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (16–17 октября 2025 г., Санкт-Петербург). – Санкт-Петербург:РГПУ им. А.И. Герцена, 2025. – С. 580–585. – DOI: 10.33910/herzenpsyconf-2025-8-74.

15. Оманова Г.А. Менеджмент иммерсивной инклюзивной образовательной среды // Zamonaviy psixologiyaning dolzarb muammolari : Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent, 2025-yil 31-oktabr. – В. 655–657.

16. Оманова Г.А. Менеджмент в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями // Повышение квалификации кадров системы высшего образования: актуальные проблемы и инновационные решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф.– Ташкент, 18 сентября 2025 г. – С. 41–45.

17. Оманова Г.А. Формирование управленческих компетенций руководящих кадров учреждений образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями // Kasbiy kompetensiyalar va innovatsion ta’lim texnologiyalari: texnika sohasida pedagog kadrlarni tayyorlashda yangi yondashuvlar : Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. – Тошкент, 2025-yil 23-dekabr. – Б. 26–32.

18. Omanova G.A. Integrativ inklyuziv ta’lim va reabilitatsiya muhitida samarali menejmentni joriy etishning tashkiliy-pedagogik imkoniyatlari // Mahalla, maktab va ota-onalar hamkorligida tarbiyaviy jarayonlarni metodik boshqarishning zamonaviy modellari: Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. – Тошкент, 2026-yil 24-fevral. – Б. 208–213.

19. Omanova G.A. Inklyuziv ta’lim va reabilitatsiya jarayonlarini integrativ boshqarish: nazariy asoslar va amaliy imkoniyatlar // Ilmiy tadqiqotlarni amaliyotga joriy qilishning muammo va yechimlari : Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari. – Namangan, 2026-yil 20-21-fevral. – В. 333–336.

II bo‘lim (часть II; part II)

20. Мирзиёева Ш.Ш., Оманова Г.А., Бегимкулов У.Ш. На пути к формированию экосистемы образования: трансформация непрерывной системы образования в Республике Узбекистан // Современное образование и общество. – Санкт-Петербург, 2024. – Т. 1, № 1. – С. 13–19.

21. Джанпиесова Г.Э., Оманова Г.А. Организация образовательного процесса и возможности использования игровых технологий в развитии детей дошкольного возраста // Belarus-O‘zbek ilmiy-metodik jurnali. – Toshkent, 2024. – № 1. – С. 185–190.

22. Omanova G.A. Maktabgacha ta’lim sifati menejmenti : o‘quv-metodik qo‘llanma. – Toshkent : Zamin Nashr, 2024. – 110 b.

Avtoreferat O‘zMPU «Ilmiy axborotlari» jurnali tahririyati
tomonidan 2026-yil 23-mayda tahrirdan o‘tkazildi.



Bosishga ruxsat etildi. 05.06.2026 y.
Qog‘oz bichimi 60x84 1/16. Times New Roman
garniturasida terildi.
Ofset uslubida oq qog‘ozda chop etildi.
Nashriyot hisob tabog‘i 4.5, Adadi 100. Buyurtma № 02-06
Bahosi kelishuv asosida

«ZUXRO BARAKA BIZNES» MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent shahar Chilonzor tumani,
Bunyodkor shoh ko‘chasi 27 A–uy.