



UDK: 37.005.4

Gulnoza OMANOVA,

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

O'zMU professori Y.Ergashov taqrizi asosida

KO'P TARMOQLI TA'LIM VA REABILITATSIYA MUASSASALARI BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH BO'YICHA TAJRIBA-SINOV ISHLARI VA ULARNING SAMARADORLIGI

Аnnотatsiya

Ushbu maqolada ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan integrativ model, tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar va metodik tavsiyalarning amaliy samaradorligi kompleks tarzda o'rganildi.

Kalit so'zlar: ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi, boshqaruv tizimi, samarali menejment, integrativ boshqaruv modeli, ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlari sifati, multidisiplinar hamkorlik, strategik rejalashtirish.

EXPERIMENTAL STUDIES ON IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF MULTIDISCIPLINARY EDUCATION AND REHABILITATION ORGANIZATIONS AND THEIR EFFECTIVENESS

Annotation

This article comprehensively examines the practical effectiveness of an integrative model, organizational-pedagogical conditions, and methodological recommendations aimed at improving the management system of multidisciplinary education and rehabilitation organizations.

Keywords: multidisciplinary education and rehabilitation organizations, management system, effective management, integrative management model, quality of education and rehabilitation services, multidisciplinary collaboration, strategic planning.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ И РЕАБИЛИТАЦИОННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Аннотация

В данной статье комплексно рассматривается практическая эффективность интегративной модели, организационно-педагогических условий и методических рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления многопрофильными образовательными и реабилитационными организациями.

Ключевые слова: многопрофильные образовательные и реабилитационные организации, система управления, эффективное управление, интегративная модель управления, качество образовательных и реабилитационных услуг, междисциплинарное сотрудничество, стратегическое планирование.

Kirish. Bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar, integrativ model va metodik tavsiyalarning amaliy samaradorligini aniqlash maqsadida mazkur tadqiqot doirasida keng qamrovli pedagogik tajriba-sinov ishlari tashkil etildi. Tajriba-sinov ishlari boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish, ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlarining integratsiyasini ta'minlash, muassasa faoliyatining sifat ko'rsatkichlarini oshirish hamda boshqaruv qarorlarining moslashuvchanligini kuchaytirishga yo'naltirildi.

Tajriba-sinov ishlari maxsus ta'lim va rehabilitatsiya sifati menejmentini real pedagogik va boshqaruv amaliyotiga joriy etish orqali uning natijadorligi, funktsionalligi va moslashuvchanligini aniqlashga yo'naltirilgan. Ushbu jarayonda modelning asosiy tarkibiy qismlari - strategik rejalashtirish, sifat monitoringi, pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy rivoji, raqamli boshqaruv

texnologiyalari hamda inklyuziv ta'lim muhitini boshqarish mexanizmlarining amaliy samarasi kompleks tarzda tahlil qilindi.

Tajriba-sinov ishlari tashkil etishda tizimli, faoliyatga yo'naltirilgan va kompetensiyaviy yondashuvlar asos qilib olindi. Bunda maxsus ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarining mavjud boshqaruv tizimi, ta'lim-rehabilitatsiya jarayonlari sifati, pedagogik kadrlar salohiyati va boshqaruv qarorlarining samaradorligi dastlabki (diagnostik) holat sifatida o'rganildi. Mazkur bosqichda aniqlangan muammolar va ehtiyojlar innovatsion modelni amaliyotga moslashtirish hamda tajriba-sinov ishlarining mazmunini belgilash uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Integrativ boshqaruv modelini amaliyotga joriy etish jarayoni bosqichma-bosqich amalga oshirilib, har bir bosqichda aniq maqsadlar, vazifalar va kutilayotgan natijalar belgilandi. Xususan, boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, sifat menejmenti mexanizmlarini

takomillashtirish, rahbar va mutaxassis kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish hamda raqamli monitoring tizimlarini joriy etish tajriba-sinov ishlarining ustuvor yo'nalishlari sifatida belgilandi.

Mavzuga oid tadqiqotlar tahlili. Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarining faoliyatini ilmiy asoslangan tarzda tashkil etish, alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarning jamiyatga to'liq integratsiyasini ta'minlash, ularning ta'lim olishdagi teng huquqlarini amalga oshirish hamda ijtimoiy moslashuvini qo'llab-quvvatlashda boshqaruv jarayonlari alohida ahamiyatga ega. G.P. Obnosova o'z ishida ishlab chiqilgan boshqaruv tizimi va uning modeli muvaffaqiyatlilik ko'rsatkichlari sifatida qator boshqaruv parametrlarini keltiradi [1].

Bu esa muhim tahliliy xulosaga olib keladi: boshqaruv aniq natijaga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, bunda asosiy indikatorlar ma'muriy ko'rsatkichlar emas, balki bolalarning psixologik farovonligi va uning rivojlanishini kuzatish uchun tizimli vositalarning mavjudligi bo'ladi.

S.A. Mansurov va T.R. Tenkachevalarning ilmiy ishida ta'lim muassasasining boshqaruv jihati inklyuziv ta'lim sharoitida ijtimoiy qulay psixologo-pedagogik sharoitlar yaratish, ularning rivojlanishini ta'minlash orqali, psixik funksiyalarni bosqichma-bosqich ijobiy tarzda korreksiya qilish bilan tavsiflanadi, deb ta'kidlanadi. Bu esa ta'lim integratsiyasining eng muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi [2].

Budanova L.B. o'z ishida innovatsion ta'lim muassasasi modelining asosiy komponentlarini ishlab chiqadi [3]. Ushbu ishda muallif masalani multidisiplinar nuqtai nazardan ko'rib chiqadi va boshqaruv tizimini kompleks loyihalash zarurligi, moslashtirilgan mazmun, maxsus texnologiyalar, moslashuvchan muhit va eng muhimi, multidisiplinar jamoaning uyg'un ishlashini organik tarzda integratsiya qilish zarurligini yana bir bor ta'kidlaydi.

L.V. Javoronkova o'z tadqiqotlarida ko'p darajali boshqaruv samarali amalga oshirilishi uchun boshqaruv jarayonlari monitoringi olib borilishi, inklyuziv ta'limni loyihalashtirish ta'minlanishi, pedagoglarning uzluksiz kasbiy tayyorgarligi va inklyuziv ta'limning ilmiy-metodik ta'minoti tashkil etilishi, shuningdek boshqaruv subyektlari o'rtasida hamkorlik va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish yo'lga qo'yilishi zarurligini asoslab beradi. Ko'p darajali boshqaruv shartlarining amalga oshirilishi ishonch va tenglikka asoslangan hamkorlik munosabatlarini shakllantirishga yo'naltirilgan tashkiliy-pedagogik vositalar (metodlar, shakllar va texnologiyalar)dan foydalanish orqali ta'minlanadi hamda barcha darajadagi boshqaruv subyektlarining faolligini rag'batlantiradi [4].

Masalani ijtimoiy yo'naltirilgan nuqtai nazardan hal qilishni biz N.A. Skvortsova va A.I. Seryabkina ishlarida ko'rish mumkin. Ularning hamkorlikdagi tadqiqotlarida rahbarlarning maxsus ta'limni boshqarish yuqori kommunikativ ko'nikmalari, jamoa faoliyatini samarali tashkil etish va murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish qobiliyatini talab qilishi qayd etiladi. Mutaxassislar ota-onalar bilan, jumladan, individual, guruh va kichik guruh maslahatlar o'tkazish, har bir ta'lim bo'linmalarida

1-jadval

korreksiya ishlari yo'nalishini yaratish, muassasalar orasida koordinatsiya va axborot almashish tizimini tashkil etishga tayyor bo'lishlari kerak. Shu sababli kadrlarni tayyorlashda liderlik va boshqaruv mahoratini rivojlantirish ham kiritilishi zarur [5]. Ushbu tezis muhim analitik xulosaga olib keladi: samarali boshqaruv ushbu sohada maxsus kompetensiyalarni talab qiladi – yuqori darajadagi kommunikatsiya, oilalar bilan hamkorlik o'rnatish va tarmoq koordinatsiyasini tashkil etish, bu esa kadrlar qo'shimcha tayyorgarligini taqozo qiladi. Kommunikativ va interaktiv kompetensiyalarga ega bo'lish mutaxassislariga maxsus ichki va tashqi ijtimoiy muhit sharoitida samarali faoliyat yuritishga imkon beradi.

Tadqiqot metodologiyasi. Tajriba-sinov ishlariga "Imkon" reabilitatsiya markazlarida faoliyat olib borayotgan boshqaruv xodimlari, pedagog va mutaxassislar hamda reabilitatsiya o'tayotgan bolalarning ota-onalari va hamkorlar, jami 790 nafar respondent jalb qilindi.

"Imkon" inklyuziv ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida faoliyat yuritayotgan ma'muriy boshqaruv xodimlari, pedagog va mutaxassislar hamda muassasalarda ta'lim olayotgan va reabilitatsiya o'tayotgan bolalarning ota-onalari va hamkorlar bilan so'rovnomma o'tkazish uchun 12 ta komponentdan iborat savolnoma ishlab chiqildi. Unda quyidagi muhim jihatlar aks ettirildi:

Muassasada rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va uni amaliyotga joriy etish jarayonlari tizimli va izchil tashkil etilganligi;

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda innovatsion yondashuvlar va zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan samarali foydalanilish mavjudligi;

Tashqi resurslarni jalb etish bo'yicha boshqaruv faoliyati yetarli darajada samarali yo'lga qo'yilganligi;

Innovatsion faoliyatni tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlardan boshqaruv jarayonida maqsadli va samarali foydalanilganligi;

Ta'lim va reabilitatsiya jarayonlari zamonaviy texnologik va metodik ta'minot asosida tashkil etilganligi;

Inklyuziv ta'lim va ilg'or reabilitatsiya yondashuvlarini joriy etish tizimli ravishda amalga oshirilishi;

Individual ta'lim va reabilitatsiya dasturlarini (IEP) rejalashtirish hamda ularni muvofiqlashtirish mexanizmlari mavjudligi;

Boshqaruv jarayonida samarali muloqot, ochiq kommunikatsiya va jamoaviy hamkorlik muhitini ta'minlash mexanizmlari shakllanganligi;

Muassasa faoliyatini tashkiliy jihatdan muvofiqlashtirish va jarayonlararo integratsiyani ta'minlash darajasi;

Boshqaruv faoliyatini monitoring qilish, baholash va tahlil etish tizimi samarali tashkil etilganligi;

Ota-onalar, mutaxassislar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan ijtimoiy sheriklik tizimi samarali yo'lga qo'yilganligi;

Ta'lim va reabilitatsiya jarayonlariga loyihalar, tashabbuslar va hamkorlik dasturlarini jalb etish faoliyati mavjudligi.

Yuqoridagi savollar asosida indikatorlar va mezonlar tizimi ishlab chiqildi (1-jadval).

Savollar – indikatorlar – mezonlar tizimi

№	So'rovnomasavoli (qisqamazmuni)	Indikator (o'lchov ko'rsatkichi)	Mezon (baholanadigan jihat)
1.	Strategik rejalashtirish va amalga oshirish darajasi	Strategik rejalar mavjudligi va bajarilish ko'rsatkichi	Strategik boshqaruv jarayonining tizimliliigi
2.	Innovatsion yondashuvlardan foydalanish	Innovatsion boshqaruv texnologiyalarini qo'llash darajasi	Boshqaruv jarayonining zamonaviyligi
3.	Tashqi resurslarni jalb etish	Jalb qilingan grant va investitsiyalar soni va samaradorligi	Resurslar boshqaruvi samaradorligi
4.	Me'yoriy-huquqiy hujjatlardan foydalanish	Me'yoriy hujjatlarni amaliyotga tatbiq etish darajasi	Boshqaruvning huquqiy asoslanganligi
5.	Pedagogik-metodik ta'minot	Metodik materiallar va dasturlar bilan ta'minlanganlik darajasi	Pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash sifati
6.	Inklyuziv va reabilitatsiya yondashuvlar	Zamonaviy metodlarning joriy etilish darajasi	Ta'lim va reabilitatsiya integratsiyasi
7.	Individual dasturlar (IEP)	Individual dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish darajasi	Shaxsga yo'naltirilgan yondashuv
8.	Muloqot va jamoaviy ish	Ichki kommunikatsiya samaradorligi	Boshqaruv kompetensiyalarining rivojlanganligi
9.	Tashkiliy muvofiqlashtirish	Jarayonlararo integratsiya va koordinatsiya darajasi	Tashkiliy boshqaruv samaradorligi
10.	Monitoring va tahlil tizimi	Baholash va nazorat mexanizmlarining mavjudligi va ishlashi	Refleksiv boshqaruv samaradorligi
11.	Ijtimoiy hamkorlik	Hamkorlik aloqalari soni va sifati	Ijtimoiy sheriklik darajasi
12.	Loyihalar va tashabbuslar	Amalga oshirilgan qo'shma loyihalar soni	Hamkorlikning amaliy natijadorligi

Tajriba-sinov ishlari O'zbekiston Respublikasining amaldagi me'yoriy-huquqiy hujjatlari, ta'lim va reabilitatsiya sohasidagi ustuvor yo'nalishlar, shuningdek, ko'p tarmoqli muassasalarni boshqarishga doir zamonaviy ilmiy yondashuvlar asosida olib borildi. Tajriba jarayonida muassasani boshqarishning tashkiliy, pedagogik, ijtimoiy-psixologik va axborot-tahliliy mexanizmlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratildi. Bizning tadqiqotimizda tajriba-sinov ishlari bir necha bosqichda amalga oshirildi: diagnostik-aniiqlovchi, shakllantiruvchi va yakuniy baholash bosqichlari.

Diagnostik-aniiqlovchi bosqichda muassasalardagi mavjud boshqaruv tizimi o'rganildi va muammolar aniiqlashtirildi. Shakllantiruvchi bosqichda esa taklif etilgan boshqaruv modeli amaliyotga joriy etildi. Tadqiqotda so'rovnoma, kuzatuv, suhbat va statistik tahlil metodlaridan foydalanildi. Bu metodlar natijalarni ishonchli va asosli qilish imkonini berdi.

Tahlil va natijalar. Tajriba-sinov ishlari quyidagi bosqichlarda amalga oshirildi.

1-bosqich. Diagnostik-aniiqlovchi bosqich (2022-2023 yy.)

Bu bosqichda me'yoriy-huquqiy va muassalar hujjatlari tahlil qilindi, boshqaruv jarayonlari diagnostikasi o'tkazildi, idoralararo va fanlararo hamkorlik darajasi baholandi, mutaxassislar faoliyatini muvofiqlashtirishdagi muammolar aniiqlandi hamda ta'lim va reabilitatsiya xizmatlari sifati tahlil qilindi. So'rovnomalarda Toshkent viloyati Qibray tumani, Zarafshon, Qarshi va Nukus shaharlaridagi «Imkon» muassasalarida tahsil olayotgan va reabilitatsiyadan 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 reabilitatsiya muassasasi faoliyatining barcha yo'nalishlarini qamrab oldi. Olingan ma'lumotlar asosida faktor tahlili yordamida ishlab chiqilgan modelni samarali joriy etishning to'rtta asosiy yo'nalishi aniiqlandi: strategik boshqaruv, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, boshqaruv kompetensiyalari va ijtimoiy hamkorlik.

Mazkur bosqich bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalarida boshqaruv jarayonlarining amaldagi holatini chuqur tahlil qilish, mavjud muammolarni aniiqlash hamda tajriba-sinov ishlarining konseptual asoslarini belgilashga yo'naltirildi.

Bosqich davomida dastlab tajriba-sinov ishlarini o'tkazish rejasi ishlab chiqildi, tadqiqot maqsadi va vazifalaridan kelib chiqib, tajriba obyekti va subyektlari aniiqlab olindi. Shuningdek, tadqiqot o'tkaziladigan muassasalarining tashkiliy tuzilmasi, faoliyat yo'nalishlari, kadrlar salohiyati va boshqaruv amaliyoti o'rganildi.

Quyida ushbu bosqichda amalga oshirilgan ishlar haqida batafsil to'xtalamiz:

muassasalarni boshqarishga oid me'yoriy-huquqiy hujjatlar, davlat dasturlari va strategik konsepsiyalar tizimli tahlil qilindi;

muassasalarda ta'lim va reabilitatsiya jarayonlarini boshqarishning mavjud mexanizmlari, vertikal va gorizontaal boshqaruv aloqalari, qaror qabul qilish jarayonlari o'rganildi;

rahbar va mutaxassislarining boshqaruv kompetensiyasi, innovatsion faoliyatga tayyorgarligi, muassasa ichki muhitida hamkorlik darajasi diagnostika qilindi;

ta'lim va reabilitatsiya xizmatlarining o'zaro integratsiya darajasi, tarmoqlararo muvofiqlashtirish holati aniiqlashtirildi;

muassasalarda faoliyat yuritayotgan boshqaruv xodimlari, pedagog mutaxassislar hamda reabilitatsiya o'tayotgan bolalarning ota-onalari ishtirokida biz ishlab chiqqan 12 ta ko'rsatkich asosida tuzilgan so'rovnoma o'tkazildi.

Mazkur jarayonda SWOT-tahlil, so'rovnomalar va intervyyular, ichki audit va KPI ko'rsatkichlari tahlili amalga oshirildi va muassasaning rivojlanish ehtiyojlari va ustuvor yo'nalishlari aniiqlanadi.

Diagnostik-aniiqlovchi bosqich natijalari boshqaruv jarayonlarining zamonaviy talablarga uyg'unlashtirish zaruratining mavjudligini, mutaxassislar faoliyati o'rtasida muvofiqlik darajasini oshirish lozimligini, shuningdek ijtimoiy hamkorlikni rivojlantirish imkoniyatlarini amalga

oshirish etarli emasligini ko'rsatdi. Ushbu holatlar alohida ta'lim ehtiyojlariga ega bolalarni ta'limiy va rehabilitatsiya jihatdan kompleks qo'llab-quvvatlashning yaxlitligini pasaytirgan.

Mazkur bosqich natijalariga ko'ra, bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida boshqaruv kadrlarining kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, tarmoqlararo hamkorlikni kengaytirish, strategik rejalashtirish va sifat menejmenti mexanizmlarini takomillashtirish zarurati aniqlashtirildi.

Shu asosda tadqiqot gipotezasi shakllantirildi: agar bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasida integratsiyalashgan, moslashuvchan va natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi joriy etilsa, muassasa faoliyatining samaradorligi, xizmatlar sifati va manfaatdor tomonlar qoniqish darajasi sezilarli darajada oshadi.

Birinchi bosqich yakunida tajriba-sinov ishlarining nazariy-metodologik asoslari aniqlashtirildi hamda keyingi bosqichda joriy etiladigan boshqaruv modelining konseptual karkasi ishlab chiqildi.

2-bosqich. Shakllantiruvchi bosqich (2023–2024 yy.)

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

Mazkur bosqichda bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasasi boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan integrativ modeli va metodik tavsiyalar amaliyotga joriy etildi. Avvalombor, modelni joriy etish strategiyasi ishlab chiqiladi, bunda aniq maqsad va vazifalar belgilash, rivojlanish yo'nalishlarini tanlash, resurslar (kadr, moliya, texnologiya)ni rejalashtirish, yo'l xaritasi (roadmap) ishlab chiqish amalga oshirildi. Shu bilan birga, tizimlilik va yaxlitlik, inklyuzivlik va moslashuvchanlik jihatlarga e'tibor qaratildi.

Model asosida boshqaruv tuzilmasini takomillashtirish maqsadida bo'limlararo integratsiyani kuchaytirish, multidisip-linar jamoalarni shakllantirish (pedagog, psixolog, logoped va boshqalar), vazifalar va vakolatlarni qayta taqsimlash orqali samarali va moslashuvchan boshqaruv tuzilmasi yaratiladi.

Kadrlar salohiyatini rivojlantirish uchun xodimlarning malakasini oshirish, ularga zamonaviy pedagogik va rehabilitatsiya metodlarni o'rgatish uchun trening, seminar va amaliy mashg'ulotlar tashkil etildi. Bunda asosiy e'tibor kompetensiyaga asoslangan yondashuv, inklyuziv ta'lim ko'nikmalarini takomillashtirishga qaratildi.

Shu bilan birga integrativ infratuzilmani shakllantirish maqsadida ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlarini yagona tizimga birlashtirish, raqamli texnologiyalarini joriy etish va individual rivojlanish dasturlarini (IRP) ishlab chiqish asosida uzluksiz va uyg'un xizmat ko'rsatish tizimi yaratiladi.

Modelning asosiy mexanizmlarini amaliyotga tatbiq etish maqsadida adaptiv rejalashtirish, moslashuvchan baholash tizimi, shaxsiylashtirilgan kuzatuv yo'lga qo'yildi. Shuningdek, ota-onalar bilan tizimli ishlash, mahalliy hamjamiyat va tashkilotlar bilan hamkorlik va ijtimoiy

sherklikni rivojlantirish orqali ochiq va hamkorlikka asoslangan muhit yaratiladi. Model samaradorligini doimiy nazorat qilish uchun KPI ko'rsatkichlarini tahlil qilish, benchmarking (taqqoslash tahlili), ichki va tashqi ekspert bahosi va so'rovnomalar orqali fikrlarni o'rganish amalga oshirildi.

Bosqich davomida ishlab chiqilgan integrativ boshqaruv modelini joriy etish quyidagi asosiy vazifalarni qamrab oldi:

strategik boshqaruv va rivojlanishni prognozlash;
ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlarini integratsiyalashgan holda rejalashtirish;

kadrlar salohiyatini rivojlantirish va tarmoqlararo jamoalarni shakllantirish;

sifat menejmenti va ichki monitoring tizimini joriy etish;

axborot-tahliliy ta'minot va raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish.

Ushbu bosqichda quyidagi amaliy ishlar amalga oshirildi:

muassasa rahbarlari va mutaxassislari uchun boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan treninglar va seminarlar tashkil etildi;

ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlari o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish maqsadida fanlararo ishchi guruhlar tuzildi;

boshqaruv xodimlari va pedagog-mutaxassislarni kasbiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari (strategik-boshqaruv, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, boshqaruv kompetensiyalari va ijtimoiy hamkorlik) aniqlashtirildi;

qaror qabul qilish jarayoniga tahliliy ma'lumotlar va monitoring natijalarini kiritish amaliyoti yo'lga qo'yildi;

ichki o'zaro baholash va refleksiya mexanizmlari joriy etildi.

Shakllantiruvchi bosqich davomida tajriba-sinov ishtirokchilarining boshqaruv faoliyatiga munosabati, muassasa ichki kommunikatsiyasi va hamkorlik darajasida ijobiy o'zgarishlar qayd etildi. Ayniqsa, ta'lim va rehabilitatsiya xizmatlarini yagona boshqaruv makonida muvofiqlashtirish imkoniyatlari kengaydi.

Tajriba-sinov ishlarida boshqaruv samaradorligini baholash ikki darajali tizim asosida amalga oshirildi. Birinchi darajada to'rtta aniq boshqaruv yo'nalishi: 1) strategik boshqaruv, 2) pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, 3) boshqaruv kompetensiyalari, 4) ijtimoiy hamkorlik bo'yicha empirik ma'lumotlar to'plandi va ularning samaradorlik ko'rsatkichlari (η) hisoblandi. Bunda indikatorlar quyidagi asosiy boshqaruv mezonlariga birlashtiriladi:

strategik boshqaruv mezonlari - 1, 2, 3, 4-savollar, strategik rejalashtirish, innovatsiya, resurslar va me'yoriy asoslar;

pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash mezonlari - 5, 6, 7-savollar, ta'lim va rehabilitatsiya jarayonining metodik sifati;

boshqaruv kompetensiyalari mezonlari - 8, 9, 10-savollar, tashkiliy, ommunikativ va reflektiv boshqaruv; ijtimoiy hamkorlik mezonlari - 11, 12-savollar, hamkorlik va tashqi aloqalar samaradorligi.

Ikkinchi darajada ushbu to'rtta yo'nalish natijalari pedagogik jihatdan umumlashtirilib, quyida keltirilgan uchta asosiy mezon (kognitiv-boshqaruv, faoliyatga

yo'naltirilgan boshqaruv va motivatsion-refleksiv) bo'yicha mazmunan tegishli bo'lgan ikkita boshqaruv yo'nalishi integral baholash olib borildi. Har bir mezon unga samaradorligi asosida shakllantirildi (2-jadval).

2-jadval

Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida boshqaruv jarayonlarini baholash mezonlari

Boshqaruv mezonlari	Mezonning mazmuni (baholanadigan jarayon jihati)	O'lchov yo'nalishi (jarayon turi)
Kognitiv-boshqaruv	Ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida boshqaruv jarayonlarining nazariy asoslari, strategik rejalashtirish, me'yoriy-huquqiy ta'minot va boshqaruvga oid bilimlar tizimining shakllanganlik darajasini ifodalaydi	Strategik boshqaruv jarayoni; pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash jarayoni
Faoliyatga yo'naltirilgan boshqaruv	Boshqaruv, ta'lim va reabilitatsiya jarayonlarini tashkil etish va amalga oshirishda mavjud mexanizmlar, usullar va texnologiyalarning amaliy qo'llanish darajasini aks ettiradi	Strategik boshqaruv jarayoni; tashkiliy-kommunikativ boshqaruv jarayonlari; pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash jarayoni
Motivatsion-refleksiv boshqaruv	Boshqaruv jarayonlarining samaradorligini baholash, takomillashtirish, ichki nazorat, refleksiya va rivojlanishga yo'naltirilganlik darajasini ifodalaydi	Boshqaruv jarayonlari samaradorligi; boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni; ijtimoiy hamkorlik jarayoni

Yuqoridagi mezonlar bo'yicha integral ko'rsatkichlar hisoblash quyidagi tartibda amalga oshirildi. Avval har bir to'rt boshqaruv yo'nalishi uchun samaradorlik ko'rsatkichi (η) aniqlandi. Bu ko'rsatkich tajriba va nazorat guruhlarining o'rtacha ballari nisbati sifatida hisoblanadi:

$$\eta = \frac{x_{tajriba}}{y_{nazorat}} \times 100\% \quad (1)$$

Keyin har bir pedagogik mezon uchun integral ko'rsatkich unga kiritilgan ikkita yo'nalish samaradorligining o'rtacha arifmetik qiymati sifatida hisoblandi:

$$K_{kognitiv} = \frac{\eta_{strategik} + \eta_{pedagogik}}{2} \quad (2)$$

$$K_{faoliyat} = \frac{\eta_{strategik} + \eta_{kompetensiya}}{2} \quad (3)$$

$$K_{motivatsion} = \frac{\eta_{kompetensiya} + \eta_{hamkorlik}}{2} \quad (4)$$

bu yerda:

$\eta_{strategik}$ – strategik boshqaruv yo'nalishi bo'yicha samaradorlik;

$\eta_{pedagogik}$ – pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash samaradorligi;

$\eta_{kompetensiya}$ – boshqaruv kompetensiyalari samaradorligi;

$\eta_{hamkorlik}$ – ijtimoiy hamkorlik samaradorligi.

Ushbu usul har bir mezonning raqamli ifodasini o'ziga tegishli yo'nalishlar asosida aniq va izchil shakllantirish imkonini berdi.

Har bir to'rt boshqaruv yo'nalishlari baholashning uchta aspekti – kognitiv, faoliyat va motivatsion-refleksiv jihatlarida o'rganildi. Ushbu kompleks yondashuv har bir yo'nalishni chuqurroq tahlil qilishga imkon berdi va so'rovnoma savollarini shakllantirishning mazmuniy asosini tashkil etdi (3-jadval).

3-jadval

Samarali boshqaruv yo'nalishlari va mezonlari matritsasi

Yo'nalishlar	Kognitiv-boshqaruv (jarayonning bilim asoslari)	Faoliyatga yo'naltirilgan boshqaruv (jarayonning amaliy ijrosi)	Motivatsion-refleksiv boshqaruv (jarayonning sifat va rivojlanish jihatlari)
Strategik boshqaruv jarayoni	Muassasa rivojlanish strategiyasi, me'yoriy-huquqiy asoslar, strategik rejalashtirish jarayonlarining shakllanganlik darajasi	Strategik rejalashtirishning tizimli amalga oshirilishi, qarorlar ishlab chiqish, monitoring va tahlil natijalarining boshqaruvga integratsiyasi	Strategik maqsadlarga yo'naltirilganlik darajasi, qarorlar samaradorligini tahlil qilish, boshqaruv jarayonlarini doimiy takomillashtirish mexanizmlarining mavjudligi
Pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash jarayoni	Ta'lim va reabilitatsiya jarayonlarini tashkil etishga oid metodik ta'minotning mavjudligi, pedagogik va reabilitatsion yondashuvlarning tizimliliigi	Ta'lim va reabilitatsiya jarayonlarining samarali tashkil etilishi, individual yondashuv asosida xizmat ko'rsatish, metodik hujjatlar bilan ishlash tizimi	Ta'lim sifati monitoringi, metodik faoliyatni takomillashtirish mexanizmlarining ishlashi, innovatsiyalarga ochiqlik
Boshqaruv jarayonlari (tashkiliy-kommunikativ)	Jamoaviy faoliyatni tashkil etish, muloqot va hamkorlik mexanizmlarining nazariy asoslari, konfliktlarni boshqarish yondashuvlarining mavjudligi	Jamoaviy faoliyatni samarali tashkil etish, nizolarni konstruktiv hal etish jarayonlari, qaror qabul qilishning kollegial tizimi	Jamoadada sog'lom psixologik muhitni shakllantirish, o'zaro hurmat va hamkorlik darajasi, boshqaruv jarayonlarini refleksiya qilish amaliyoti
Ijtimoiy hamkorlik jarayoni	Tarmoqlararo hamkorlik, ota-onalar va manfaatdor tomonlar bilan ishlashning tashkiliy-huquqiy asoslari va modellari	Hamkorlik aloqalarini amaliyotda yo'lga qo'yish, qo'shma loyihalarni amalga oshirish, ta'lim va reabilitatsiya xizmatlarini integratsiyalash	Hamkorlikning barqarorligi, ijtimoiy mas'uliyat darajasi, tashqi aloqalarni rivojlantirish va baholash tizimining mavjudligi

Mazkur matritsa asosida strategik boshqaruv, pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash, boshqaruv kompetensiyalari va ijtimoiy hamkorlik yo'nalishlari kognitiv (bilimiy), faoliyatga yo'naltirilgan (amaliy) va motivatsion-refleksiv (shaxsiy) jihatlarida kompleks baholandi. Ushbu yondashuv tajriba-sinov ishlari natijalarining obyektivligi va ilmiy ishonchliligini ta'minlashga xizmat qildi.

Shakllantiruvchi bosqichda integrativ boshqaruv modeli joriy etilib, strategik, pedagogik-metodik, kompetentlikka asoslangan va hamkorlik mexanizmlarining tizimli birlashuvi ta'minlandi. Bu esa ta'lim oluvchilarni kompleks qo'llab-quvvatlashga hamda muassasaning barqaror rivojlanishiga yo'naltirilgan muvofiqlashtirilgan boshqaruv qarorlari tizimini shakllantirish imkonini berdi.

Ikkinchi bosqich natijalari integrativ boshqaruv modelining amaliy tatbiq etilishi mumkinligini hamda uning muassasalardagi boshqaruv xodimlari, pedagog-mutaxassislar faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatayotganini tasdiqladi.

3-bosqich. Yakuniy baholash bosqichi (2024-2025 yy.)

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.

Mazkur bosqichda tajriba-sinov ishlari natijalari umumlashtirildi, boshqaruv tizimida yuz bergan o'zgarishlar tahlil qilindi va mualliflik modelining samaradorligi baholandi.

Bosqich davomida:

tajriba boshidagi va yakunidagi ko'rsatkichlar o'zaro solishtirildi;

muassasa faoliyatining samaradorligi, xizmatlar sifati va manfaatdor tomonlar (ota-onalar, mutaxassislar, rahbarlar) qoniqish darajasi tahlil qilindi;

boshqaruv qarorlarining moslashuvchanligi va tezkorligi baholandi;

integrativ boshqaruv modelining kuchli va cheklangan jihatlari aniqlandi.

Yakuniy baholash bosqichi natijalari modelning barcha ajratilgan bloklari bo'yicha ijobiy dinamikani qayd etdi. Jumladan, strategik dasturlarni amalga oshirish darajasi oshdi, ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlarining metodik ta'minoti yaxshilandi, mutaxassislar o'rtasidagi fanlararo o'zaro hamkorlik uyg'unligi kuchaydi, shuningdek ijtimoiy hamkorlik kengaydi va institutsional shaklga ega bo'ldi. Mazkur bosqich davomida quyidagi ishlar amalga oshirildi:

1. Tadqiqot boshidagi ma'lumotlar va yakuniy natijalarni taqqoslash. Yakuniy baholash bosqichida tajriba boshida aniqlangan ko'rsatkichlar - boshqaruv samaradorligining boshlang'ich darajasi, pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy faolligi, boshqaruv qarorlarining sifat darajasi, ijtimoiy hamkorlik holati hamda ota-onalar qoniqish ko'rsatkichlari - tajriba yakunida olingan natijalar bilan qiyosiy tahlil qilindi.

Bunda miqdoriy ko'rsatkichlar (so'rovnoma natijalari, baholash ballari, statistik koeffitsiyentlar) bilan

bir qatorda sifat jihatidagi ma'lumotlar (rahbar va pedagoglarning fikr-mulohazalari, kuzatuv natijalari, refleksiv tahlillar) ham hisobga olindi. Qiyosiy tahlil natijalari integrativ boshqaruv modelining muassasa faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatganini hamda boshqaruv jarayonlarining yanada tizimlashtirilgan va moslashuvchan tus olganini ko'rsatdi.

2. Tajriba o'tkazish sharoitlari va ijobiy ta'sir ko'rsatgan omillar tavsifi. Yakuniy baholash bosqichida tajriba-sinov ishlarining samaradorligiga ta'sir ko'rsatgan tashkiliy-pedagogik sharoitlar alohida tahlil qilindi. Jumladan, mashg'ulotlarning moslashuvchanligi, raqamli boshqaruv va monitoring vositalaridan foydalanish imkoniyatlari, pedagog va rahbar kadrlarning innovatsion faoliyatga tayyorgarlik darajasi muhim omillar sifatida baholandi.

Shuningdek, tajribada ishtirok etgan kontingentning o'ziga xosligi - bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va rehabilitatsiya muassasalarida faoliyat yurituvchi rahbar, pedagog va mutaxassislardan iboratligi - tajriba natijalarining amaliy ahamiyatini oshirdi. Ularga ijobiy ta'sir ko'rsatgan omillar sifatida quyidagilar qayd etildi:

bolalar bilan kichik guruhlarda tashkil etilgan faol va muammoli ta'lim;

boshqaruv faoliyatida zamonaviy raqamli vositalar va sun'iy intellekt elementlaridan foydalanish bo'yicha bosqichma-bosqich yo'riqnomalar;

o'z-o'zini baholash va refleksiya mexanizmlarining joriy etilishi;

jamoaviy muhokama va hamkasblar bilan tajriba almashish imkoniyatlari.

Mazkur omillar boshqaruv yo'nalishlarining barqaror rivojlanishiga xizmat qilgani aniqlandi.

3. O'zgarishlar dinamikasini tahlil qilish. Tajriba yakunida boshqaruv yo'nalishlarining barchasida ijobiy dinamik o'zgarishlar qayd etildi. Xususan, biz ishlab chiqqan metod asosida olib borilgan tajriba-sinov ishlaridan so'ng strategik boshqaruv yo'nalishida rahbar kadrlarning rejalashtirish, prognozlash va boshqaruv qarorlarini asoslash qobiliyati sezilarli darajada oshdi.

Pedagogik-metodik qo'llab-quvvatlash yo'nalishi bo'yicha ta'lim va rehabilitatsiya jarayonlarini integratsiyalashgan holda tashkil etish, individual yondashuvni qo'llash va sifat monitoringi mexanizmlaridan foydalanish ko'rsatkichlari yaxshilandi.

Boshqaruv kompetensiyalari yo'nalishida muloqot madaniyati, jamoaviy qarorlar qabul qilish va nizolarni konstruktiv hal etish ko'nikmalarining rivojlanganligi kuzatildi. Hamkorlik kompetensiyasi bo'yicha esa ota-onalar, mutaxassislar va tashqi hamkorlar bilan o'zaro aloqalarning tizimliliigi va samaradorligi oshdi.

Tajriba-sinov natijalari asosida quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

boshqaruv jarayonlarida raqamli texnologiyalardan foydalanishning metodik asoslarini kuchaytirish;

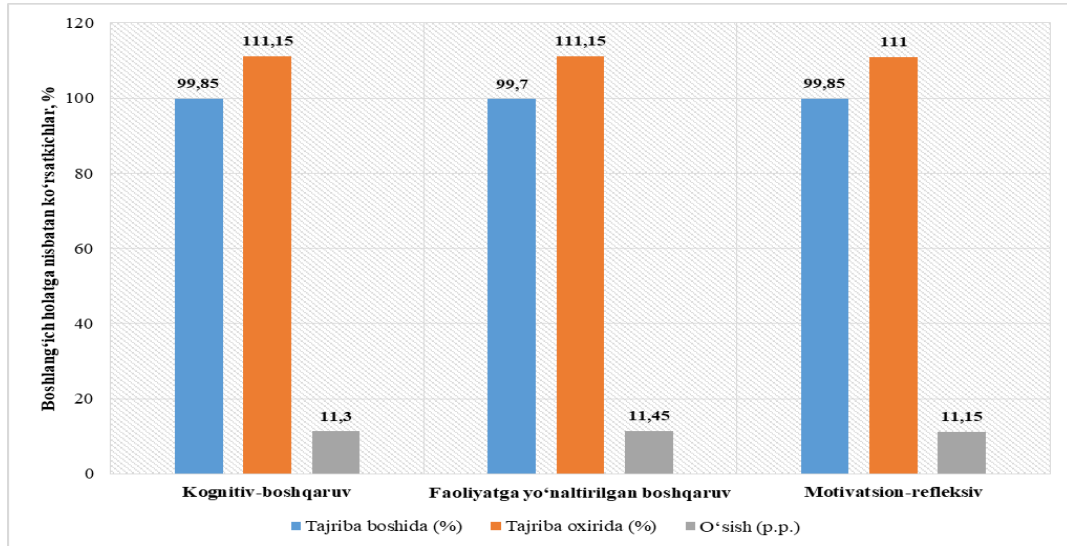
rahbar va pedagog kadrlar uchun muntazam refleksiya va o'z-o'zini baholash mexanizmlarini rivojlantirish;

muassasa faoliyatida tarmoqlararo hamkorlikni kengaytirish va integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish.

Shunday qilib, uchinchi - yakunlovchi bosqich tajribada sinovdan o'tkazilgan metodika va integrativ

boshqaruv modelining samaradorligini ilmiy asosda tasdiqladi hamda uni bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasalari faoliyatida qo'llash imkoniyatlarini belgilab berdi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan kompleks yondashuv bolalar ko'p tarmoqli ta'lim va reabilitatsiya muassasasida xizmatlar sifati va boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirdi. Ayniqsa, tarmoqlararo hamkorlik, ichki monitoring va sifat menejmenti mexanizmlarining rivojlanishi muhim natija sifatida qayd etildi.

Tajriba-sinov ishlarining natijalarini umumlashtirilgan holda baholash maqsadida boshqaruv faoliyatini o'zgarishlar dinamikasini baholashning uchta mezonini - kognitiv-boshqaruv, faoliyatga yo'naltirilgan boshqaruv va motivatsion-refleksiv mezonlar asosida tahlil qilindi. Har bir yo'nalish bo'yicha olingan natijalar o'rtacha qiymat, foiz ko'rsatkichlari, dispersiya va variatsiya koeffitsienti asosida tahlil qilindi (1-rasm).



Shunday qilib, uchta boshqaruv mezonini bo'yicha integral baholash ijobiy o'zgarishlarning kompleks xarakterga ega ekanini hamda taklif etilgan boshqaruv modelining samaradorligini tasdiqlaydi.

Hisob-kitoblar natijalari boshqaruv faoliyatining barcha umumlashtirilgan mezonlari bo'yicha barqaror va statistik jihatdan ahamiyatli o'zgarishlar mavjudligini ko'rsatadi, bu esa qo'llanilgan boshqaruv mexanizmlarining natijadorligini hamda ularning rahbar va pedagog-mutaxassislarning boshqaruv samaradorligini rivojlantirish bo'yicha ta'sirini tasdiqlaydi.

Xulosa. Integrativ boshqaruv modelining amaliyotga joriy etilishi natijasida ta'lim va reabilitatsiya xizmatlari sifati sezilarli darajada oshdi, tarmoqlararo va ijtimoiy hamkorlik mustahkamlandi, boshqaruv jarayonlari tizimlashtirildi va muvofiqlashtirildi. Natijada muassasalarning barqaror rivojlanishi, boshqaruv samaradorligi va manfaatdor tomonlar qoniqish darajasi oshib, modelni keng amaliyotga tatbiq etish maqsadga muvofiqligi ilmiy asosda tasdiqlandi.

ADABIYOTLAR

1. Обносова, Г. П. Управление реабилитационным образовательным учреждением в современных условиях : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Обносова Галина Петровна ; [Место защиты: Моск. гос. гуманитар. ун-т им. М. А. Шолохова]. — Москва, 2009. — 21 с.
2. Мансуров, С. А., Тенкачева, Т. Р. Управление образовательной организацией в условиях реализации инклюзивного образования // Педагогическое образование в России. — 2019. — № 1. — С. 113–117.
3. Буданова, Л. Б. Построение модели инновационного образовательного учреждения для детей с ограниченными возможностями здоровья : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Буданова Лариса Борисовна ; [Место защиты: Моск. гор. пед. ун-т]. — Москва, 2007. — 26 с.
4. Жаворонкова, Л. В. Многоуровневое управление развитием региональной системы инклюзивного образования : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 5.8.1. / Жаворонкова Лидия Васильевна ; [Место защиты: Яросл. гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского]. — Ярославль, 2022. — 24 с.
5. Скворцова, Н. А., Серябкина, А. И. Управленческий менеджмент в социальном образовании детей с ограниченными возможностями // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11. — № 1. — С. 391–406. — doi: 10.18334/lim.11.1.120300