



УДК 37.005.4

EDN LHIKH

<https://www.doi.org/10.33910/1992-6464-2026-219-83-94>

Научная статья

Теоретико-методологические основы совершенствования управленческих механизмов в многопрофильных учреждениях образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями в Республике Узбекистан

Г. А. Оманова ¹

¹ Институт переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан, 100174, Республика Узбекистан, г. Ташкент, ул. Университетская, д. 7

Для цитирования: Оманова, Г. А. (2026) 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*, № 219, с. 83–94. <https://www.doi.org/10.33910/1992-6464-2026-219-83-94> EDN LHIKH

Получена 13 января 2026; прошла рецензирование 10 февраля 2026; принята 26 февраля 2026.

Финансирование: Исследование не имело финансовой поддержки.

Права: © Г. А. Оманова (2026). Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена. Открытый доступ на условиях [лицензии CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Аннотация

Введение. Современное развитие системы образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями требует внедрения эффективных и научно обоснованных управленческих механизмов. Особую значимость в этом контексте приобретает деятельность многопрофильных учреждений, функционирование которых основано на междисциплинарном и межведомственном взаимодействии специалистов. Однако анализ практики показывает, что существующие методы управления не в полной мере отвечают требованиям комплексного сопровождения детей с особыми образовательными потребностями. В связи с этим актуализируется необходимость научного осмысления управленческих процессов и разработки новых интегративных подходов, направленных на повышение эффективности образовательной и реабилитационной деятельности.

Материалы и методы. В исследовании участвовали 790 респондентов из числа административного персонала, педагогов-специалистов и родителей детей, обучающихся и проходящих реабилитацию в учреждениях «Имкон» в Ташкентской области, городах Зарафшан, Карши и Нукус. В качестве методов исследования использовались авторский опросник по определению эффективных направлений и механизмов управления в многопрофильном учреждении образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями.

Результаты исследования. Разработанная интегративная модель управления представляется как целостная социопедагогическая система, обеспечивающая устойчивость и адаптивность многопрофильного учреждения в условиях инклюзивной среды. Ее основу формируют следующие элементы: организационные направления эффективных механизмов управления многопрофильным образовательным и реабилитационным учреждением; принципы управления в многопрофильной организации; механизмы формирования интегративной инклюзивной среды и управленческих подходов; инструменты диагностики и мониторинга эффективности управленческих механизмов. модель базируется на синтезе стратегического менеджмента, процессно-ориентированного подхода и доказательной оценки результатов, формируя замкнутый управленческий контур. Модель обеспечивает институциональную согласованность междисциплинарного взаимодействия и ресурсной

координации. В результате учреждение функционирует как открытая саморазвивающаяся система, ориентированная на достижение устойчивых образовательных и реабилитационных эффектов. *Заключение.* В ходе эмпирических исследований была подтверждена результативность интегративного модуля управления как комплексной управленческой интервенции в многопрофильном учреждении. Диагностика исходного состояния выявила недостаточный уровень управленческой когерентности, недостаточность междисциплинарной синергии и социального партнерства. Внедрение интегративного модуля обеспечило системную конвергенцию стратегического менеджмента, педагогического дизайна и командного взаимодействия. Итоговый мониторинг и математико-статистическая верификация зафиксировали устойчивую положительную динамику ключевых показателей эффективности. Полученные данные свидетельствуют о высокой валидности модели и ее потенциале как инструмента системной трансформации управления в условиях инклюзивной и реабилитационной образовательной среды.

Ключевые слова: многопрофильное учреждение, инклюзивное образование, реабилитация, дети с особыми образовательными потребностями, управление, мультидисциплинарный подход, интегративная модель

Theoretical and methodological foundations for improving management mechanisms in multidisciplinary educational and rehabilitation institutions for children with special educational needs in Uzbekistan

G. A. Omanova ¹

¹ Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel under the Ministry of Higher Education, Science and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 7 University str., Tashkent 100174, Republic of Uzbekistan

For citation: Omanova, G. A. (2026) Theoretical and methodological foundations for improving management mechanisms in multidisciplinary educational and rehabilitation institutions for children with special educational needs in Uzbekistan. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, no. 219, pp. 83–94. <https://www.doi.org/10.33910/1992-6464-2026-219-83-94> EDN LHIKX

Received 13 January 2026; reviewed 10 February 2026; accepted 26 February 2026.

Funding: The study did not receive any external funding.

Copyright: © G. A. Omanova (2026). Published by Herzen State Pedagogical University of Russia. Open access under CC BY License 4.0.

Abstract

Introduction. The contemporary development of the education and rehabilitation system for children with special educational needs requires effective, evidence-based management. Multidisciplinary institutions are particularly significant here, as they rely on interdisciplinary and interagency collaboration. However, current practice indicates that existing management methods do not fully support comprehensive care for these children. This highlights the need for a scholarly understanding of managerial processes and new integrative approaches aimed at enhancing educational and rehabilitation outcomes.

Materials and Methods. The study involved 790 respondents, including administrative personnel, teachers, and parents of children studying and undergoing rehabilitation at Imkon institutions in Tashkent region, as well as in such cities as Zarafshan, Karshi, and Nukus. Research methods included author-developed questionnaires designed to identify effective management directions and mechanisms in multidisciplinary education and rehabilitation institutions for children with special educational needs.

Results. The study presents an integrative management model as a holistic socio-pedagogical system, ensuring the sustainability and adaptability of a multidisciplinary institution with an inclusive environment. The model is based on the following elements: organizational vectors for implementing effective management mechanisms in a multidisciplinary educational and rehabilitation institution; management principles for multidisciplinary organizations; mechanisms for developing integrative inclusive environments and management approaches; and tools for assessing and monitoring the effectiveness of management mechanisms. This model ensures the institutional alignment of interdisciplinary collaboration and resource coordination. Consequently, the institution operates as an open, self-developing system focused on sustainable educational and rehabilitation outcomes.

Conclusions. Empirical research confirmed the effectiveness of the integrative management module as a comprehensive managerial intervention in a multidisciplinary institution. Initial assessments revealed insufficient managerial coherence, limited interdisciplinary synergy, and underdeveloped social partnerships. Implementing the integrative module facilitated the systemic convergence of strategic management, pedagogical design, and team interaction. Final monitoring and statistical verification demonstrated stable positive changes across key performance indicators. The findings indicate the model's high validity and its potential for systemic transformation of management in inclusive and rehabilitation educational environments.

Keywords: multidisciplinary institution, inclusive education, rehabilitation, children with special educational needs, management, multidisciplinary approach, integrative model

Введение

Современный этап развития системы образования Республики Узбекистан характеризуется активным внедрением новшеств, направленных на обеспечение качества, равного доступа и комплексную поддержку обучающихся, включая лиц с особыми образовательными потребностями. В таких условиях особую значимость приобретают многопрофильные учреждения образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями, деятельность которых направлена не только на реализацию образовательных программ, но и на оказание реабилитационной поддержки.

Современные требования к учреждениям образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями обуславливают необходимость реализации новых управленческих механизмов. Вместе с тем внедрение управленческих механизмов в многопрофильных учреждениях необходимо для междисциплинарного и межпрофильного взаимодействия работающих в учреждении специалистов.

Анализ практики функционирования многопрофильных учреждений свидетельствует о том, что существующие модели управления не в полной мере соответствуют современным требованиям к комплексному сопровождению детей с особыми образовательными потребностями. Это обуславливает необходимость научного осмысления управленческих процессов и разработки новых подходов, ориентированных на повышение эффективности образовательной и реабилитационной деятельности. Реализация данной задачи предусматривает анализ ключевых методологических подходов к управлению, выявление специфики управленческих процессов в условиях инклюзивной и реабилитационной среды, а также разработку интегративной модели управления многопрофильным учреждением.

В Республике Узбекистан одно из приоритетных направлений государственной политики — обеспечение инклюзивного образования

и реабилитация детей. Принятие ряда нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность многопрофильных образовательных и реабилитационных учреждений, создало условия для модернизации управленческих процессов в данной сфере. Такой подход является фундаментальным, так как, согласно анализу, эффективное управление начинается именно с создания четкой нормативной базы, которая задает единые рамки для межведомственного взаимодействия и стандартизации услуг (Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан... 2024). В частности, утверждены документы, направленные на повышение доступности образовательных услуг, расширение спектра реабилитационной поддержки и укрепление межведомственного взаимодействия.

Обзор литературы

Научно обоснованная организация деятельности многопрофильных учреждений образования и реабилитации имеет особое значение для обеспечения полноценной интеграции детей с особыми потребностями в общество, реализации их равных прав на получение образования и содействия их социальной адаптации. В работе Г. П. Обносовой в качестве индикаторов успешности разработанной системы управления и ее модели приводятся следующие параметры: создание благоприятных условий для социализации, в частности, для обеспечения психологического комфорта в учреждении; создание психолого-педагогического мониторинга показателей здоровья, обучения, воспитания и социально-личностного развития детей; разработка методических документов по организации образовательного процесса в реабилитационном учреждении (Обносова 2009). Это указывает на важный аналитический вывод: управление должно быть ориентировано на конкретный результат, где ключевыми индикаторами становятся не административные показатели, а психологическое благополучие

ребенка и наличие системных инструментов для отслеживания его развития.

В работе С. А. Мансурова, Т. Р. Тенкачевой отмечается, что управленческий аспект деятельности образовательной организации в условиях инклюзивного образования можно рассмотреть через создание социально комфортных психолого-педагогических условий, обеспечение нормального их развития, характеризующегося поступательной положительной динамикой коррекции психических функций. Это является одним из важнейших стратегических направлений образовательной интеграции (Мансуров, Тенкачева 2019). Таким образом, авторы привлекают внимание к тому факту, что управление напрямую должно быть связано с обеспечением качественного коррекционно-развивающего результата, становясь инструментом достижения образовательных целей, а не просто некой организационной функцией.

Соглашаясь с авторами, А. Б. Буданова развивает эту мысль дальше, отмечая, что основными компонентами модели инновационного образовательного учреждения для детей с ограниченными возможностями здоровья должны быть: а) механизмы отбора содержания образования, обеспечивающие введение специальных разделов, учитывающих задачи социальной адаптации детей; б) особая организация обучения с использованием технологий коррекционно-реабилитационной направленности; в) специфическая пространственно-временная организация образовательной среды, включая пролонгирование процесса обучения за рамки образовательного учреждения; г) согласование действий квалифицированных специалистов разных профилей, участвующих в образовании детей с ограниченными возможностями здоровья (Буданова 2007). В данной работе автор рассматривает вопрос мультидисциплинарно и еще раз подчеркивает идею комплексного проектирования системы управления. Такая система управления должна фокусировать внимание на активном внедрении адаптированного содержания образования, эффективном задействовании специализированных технологий, на развитии комфортной и гибко изменяемой среды, и что критически важно, на слаженной работе междисциплинарной команды.

Социально-ориентированный взгляд на решение поставленной задачи мы находим в работе Н. А. Скворцовой, А. И. Серябкиной. В их совместном исследовании отмечается, что управление специальным образованием требует отличных коммуникативных навыков, умения эффективно организовывать работу коллекти-

ва, а также способность принимать решения в сложных ситуациях. Специалисты должны быть готовы к осуществлению просветительской работы с родителями, в том числе проведению индивидуальных, групповых и подгрупповых консультаций, созданию маршрута коррекционной работы в каждом образовательном подразделении, созданию системы координации и обмена информацией между учреждениями. Подготовка кадров должна включать развитие навыков лидерства и управленческого мастерства (Скворцова, Серябкина 2024), а эффективное руководство в описываемой сфере требует от управленцев специфических компетенций: высокого уровня коммуникации, умения выстраивать партнерство с семьями и организовывать сетевую координацию. Владение коммуникативными и интерактивными компетенциями позволит специалистам эффективно функционировать в условиях особой внешней и внутренней социальной среды.

В исследованиях А. В. Жаворонковой, развивающих эту мысль, утверждается, что многоуровневое управление успешно реализуется, если проводится мониторинг управления, обеспечено проектирование инклюзивного образования, организована непрерывная подготовка педагогов и научно-методическое обеспечение инклюзивного образования, осуществляется взаимодействие субъектов управления и координация их деятельности. Реализация условий многоуровневого управления возможна при использовании организационно-педагогических средств (методов, форм, технологий), направленных на установление сотрудических взаимоотношений, предполагающих доверие и равноправие, ориентированных на активность субъектов управления всех уровней (Жаворонкова 2022). В работе Жаворонкова подчеркивает необходимость системного функционирования управления и зависимость его успеха от целостного комплекса условий — от проектирования и мониторинга до кадрового и методического обеспечения, где ключевую роль играют доверительные и равноправные отношения между всеми участниками процесса.

Предпринятый аналитический обзор позволяет сделать вывод о том, что эффективность инклюзивного образования и реабилитации детей напрямую зависит от комплексного и системного подхода к управлению. Современные модели управления должны сочетать нормативную поддержку, научно-методическое обеспечение, междисциплинарное взаимодействие и высокий уровень профессиональной подготовки кадров. Реализация таких условий способствует

полноценной интеграции детей с особыми образовательными потребностями в общество, обеспечению успешной социальной адаптации и равных прав на образование.

Структура и содержание интегративной модели управления учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями

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. Практическим воплощением концептуальных решений стал значимый гуманитарный проект — создание сети многопрофильных специализированных образовательных организаций с реабилитационными центрами «Имкон» («Возможность»), реализуемый при содействии российской компании «Лукойл». Названные специализированные организации функционируют в городах Нукус, Карши и в поселке городского типа Кибрай. Цель деятельности уникальных центров «Имкон» состоит в создании 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 учетом индивидуальных особенностей каждого ребенка.

В созданных условиях требуется внедрение эффективных механизмов управления образовательными и реабилитационными процессами, создания сбалансированных и преемственно развивающихся организационно-педагогических условий, которые позволяют системно совершенствовать инклюзию как в теоретическом, так и в практическом планах.

Однако достижение такого системного совершенствования сталкивается с вызовом. Один из них — реализация образовательных и реабилитационных программ требует принятия новых организационно-управленческих решений. Именно поэтому для достижения этих целей необходимо разрабатывать и применять управленческие подходы, способные учитывать комплексность образовательного и реабилитационного процессов, обеспечивать координацию действий

всех участников и создавать условия для непрерывного совершенствования инклюзивной среды. В многопрофильном центре «Имкон» («Возможность») управленческая деятельность строится на концепции создания интегративной инклюзивной среды. Этот подход предполагает комплексное управление образовательным процессом и направлен на эффективное функционирование горизонтальных и вертикальных связей внутри учреждения в процессе реализации реабилитационных и инклюзивных образовательных программ. Здесь применяются современные методы управления образованием, обеспечивающие полноценное включение детей с особыми образовательными потребностями в беспрепятственную среду обучения и реабилитации. В результате дети успешно адаптируются к инклюзивной образовательной среде (Оманова 2025).

Достигнутые результаты адаптации детей к инклюзивной среде демонстрируют необходимость системного подхода к организации образовательного процесса, где управление строится на научно обоснованных принципах и обеспечивает целостное развитие учреждения. Эффективное управление образовательным учреждением подразумевает знание закономерностей развития системы, разработку управленческой модели, определение ее нормативов и отличительных признаков. Это позволяет оценить потенциал учреждения реабилитационного типа для успешного функционирования. Вместе с тем, требования к качеству управления в таких организациях включают не только традиционные управленческие навыки, но и способность работать в междисциплинарной среде, интегрировать педагогические, медицинские и социальные практики, обеспечивать эффективность образовательной и реабилитационной деятельности. Кроме того, управление многопрофильным учреждением требует наличия у руководителя способностей к системному мышлению, принятию решений в условиях неопределенности, организации взаимодействия с различными социальными партнерами и анализа эффективности реализуемых практик.

В рамках предпринятого исследования была разработана интегративная модель управления многопрофильными учреждениями, занимающимися обучением и реабилитацией детей с особыми образовательными потребностями (рис. 1). Данная модель представляет собой целостную систему, ключевые компоненты которой структурно и содержательно взаимосвязаны. Ее основу формируют следующие элементы:

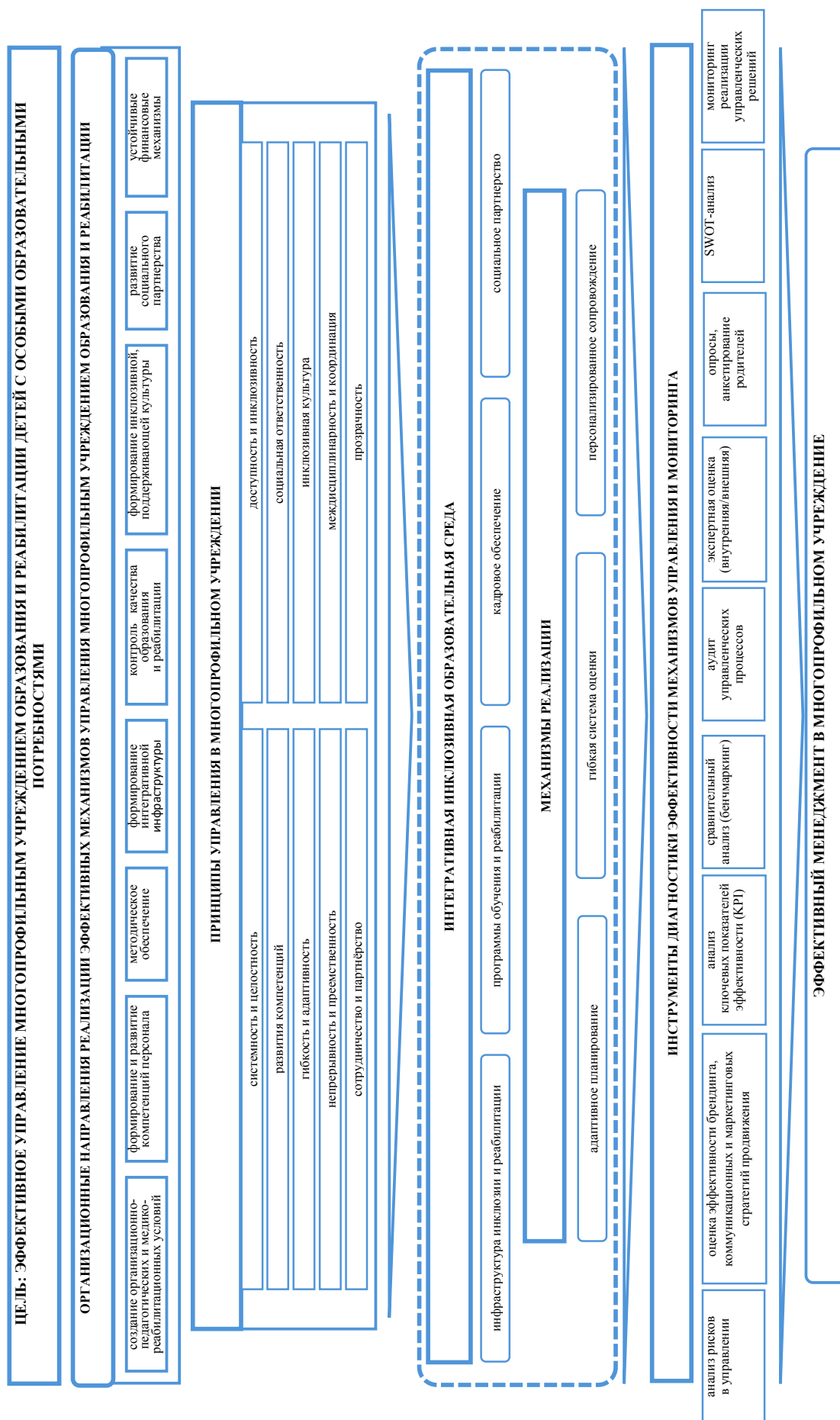


Рис. 1. Интегративная модель управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями
 Fig. 1. Integrative management model for a multidisciplinary educational and rehabilitation institution for children with special educational needs

- организационные направления реализации эффективных механизмов управления многопрофильным образовательным и реабилитационным учреждением;
- принципы управления в многопрофильной организации;
- механизмы формирования интегративной инклюзивной среды и управленческих подходов;
- инструменты диагностики и мониторинга эффективности управленческих механизмов.

Далее кратко представим каждый сегмент модели. *Организационные направления* являются основным вектором реализации механизмов управления: 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 партнерства и устойчивых финансовых механизмов.

Принципы управления в многопрофильном учреждении предполагают системность и целостность, доступность и инклюзивность, развитие компетенций, социальную ответственность, гибкость и адаптивность, инклюзивную культуру, непрерывность и преемственность, междисциплинарность и координацию, сотрудничество и партнерство, прозрачность.

Основной содержательный блок включает интегративную инклюзивную образовательную среду и механизмы реализации управленческих подходов. Интегративная среда состоит из инфраструктуры инклюзии и реабилитации, программ обучения и реабилитации, кадрового обеспечения и социального партнерства. Механизмы реализации предусматривают адаптивное планирование, гибкую систему оценки и персонализированное сопровождение.

Результативный блок состоит из инструментов диагностики эффективности механизмов управления и мониторинга, включающих анализ рисков, оценку брендинга, коммуникационных и маркетинговых стратегий, SWOT-анализ, KPI, сравнительный анализ (бенчмаркинг), аудит управленческих процессов, экспертную оценку, опросы и анкетирование родителей, мониторинг реализации управленческих решений. Эти инструменты позволяют объективно оценивать динамику развития учреждения, выявлять проблемные зоны и своевременно корректировать управленческие решения.

Разработанная интегративная модель представляет собой системный ответ на комплексные задачи управления многопрофильными учреждениями для детей с особыми образовательными потребностями. Ее ключевая ценность заключается в органичном соединении стратегического целеполагания, процессных механизмов и инструментов оценки в единый управленческий цикл. Модель выходит за рамки простой организационной структуры, предлагая целостную философию управления, основанную на принципах инклюзивности, адаптивности и междисциплинарного взаимодействия.

Содержательная глубина модели проявляется в том, что она устанавливает прямую взаимосвязь между декларируемыми принципами (такими как гибкость, социальная ответственность, непрерывность) и конкретными организационными направлениями их реализации. Значимым является наличие результативного блока с комплексом инструментов диагностики (KPI, бенчмаркинг, аудит), что переводит управление из сферы субъективных оценок в плоскость объективного процесса, позволяя динамично корректировать стратегию на основе мониторинга рисков и эффективности.

Таким образом, модель служит практическим ориентиром для трансформации учреждения в открытую, развивающуюся систему, где управленческие решения обоснованы, процессы скоординированы, а все ресурсы целенаправленно сфокусированы на достижении ключевого результата — успешной образовательной и социальной реабилитации ребенка.

Экспериментальное внедрение интегративной модели управления и результаты

В целях апробации интегративной модели управления в реальных условиях, определения изменений в качестве управленческих процессов, выявления влияния модели на образовательные, реабилитационные и социально-психологические результаты, оценки уровня междисциплинарного взаимодействия специалистов и определения готовности кадров к работе в условиях интегративного управления, нами были проведены экспериментальные работы.

На констатирующем этапе проведены анализ нормативно-правовой и локальной документации, диагностика управленческих процессов, оценка уровня межведомственного и междисциплинарного взаимодействия, выявлены проблемы в координации деятельности специалистов, проанализированы качества

образовательных и реабилитационных услуг. Были проведены опросы с участием 790 респондентов из числа административного персонала, педагогов-специалистов и родителей детей, обучающихся и проходящих реабилитацию в учреждениях «Имкон» в Ташкентской области, городах Зарафшан, Карши и Нукус. В опроснике, разработанном на основе модели, были предложены 12 показателей, которые охватили все сферы деятельности многопрофильного учреждения образования и реабилитации детей. На основе полученных данных с помощью факторного анализа были определены четыре направления эффективного внедрения разработанной модели: стратегическое управление, педагогико-методические сопровождение, управленческие компетенции и социальное партнерство.

На формирующем этапе организованы согласование стратегических и реабилитационно-образовательных программ, междисциплинарное взаимодействие специалистов (педагоги, психологи, реабилитологи), обновление методического сопровождения, активизация социального партнерства, повышение квалификации кадров (тренинги, семинары, методические объединения).

На контрольном этапе осуществлена оценка эффективности внедренной модели на основе повторной диагностики управленческих процессов, сравнения результатов с данными кон-

статирующего этапа, анализ динамики развития детей, развития управленческих компетенций, оценка удовлетворенности педагогов и родителей, определение устойчивости управленческих изменений. В качестве критериев эффективности интегративной модели управления рассмотрены управленческие, организационно-педагогические, социально-психологические, кадровые и результативные аспекты.

Статистический анализ данных, полученных по экспериментальной и контрольной группам, позволил выявить значимые различия в развитии направлений эффективного внедрения разработанной модели. На констатирующем этапе стартовый уровень обеих групп был почти равным: по направлению стратегического управления — 99,7%, по педагогико-методическому сопровождению и направлению социального партнерства — 100%, по направлению управленческих компетенций — 99,7%. Эти результаты свидетельствуют о равных исходных условиях для обеих групп и обеспечивают объективность и научную достоверность проведенного эксперимента (рис. 2).

На формирующем этапе эксперимента отчетливо проявились темпы роста экспериментальной группы по всем направлениям. Динамика по направлению стратегического управления составила 111,7%, по направлению педагогико-методического сопровождения — 110,6%, по направлению развитию компетен-

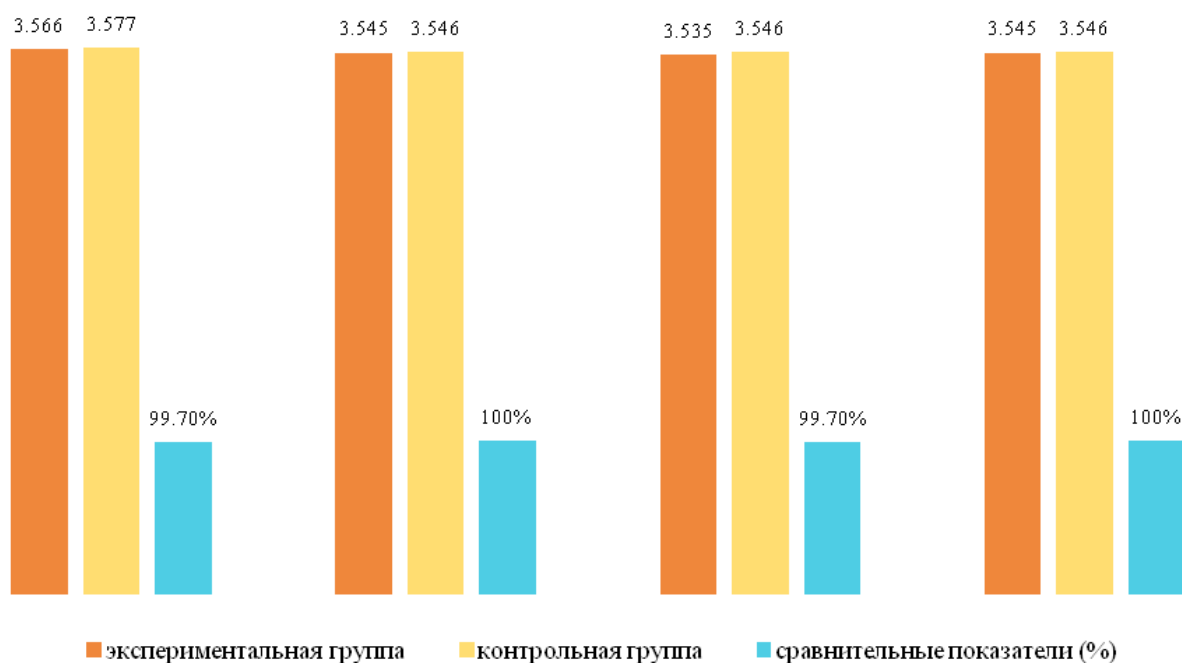


Рис. 2. Показатели направлений эффективности управления на начальном этапе эксперимента

Fig. 2. Indicators of management effectiveness directions at the initial stage of the experiment

ций — 110,6%, по направлению социального партнерства — 111,4%. Эти результаты подтверждают эффективное развитие направлений в сферах управления, методической подготовки, коммуникативной культуры, навыков решения проблем в команде, культуры социального партнерства и способности к совместным действиям для достижения общей цели (рис. 3).

На контрольном этапе для сравнения исходного уровня результатов респондентов применялся критерий F^* Фишера на основе следующих показателей: дисперсия стратегических результатов, устойчивость педагогических и методических показателей, вариативность командных результатов, стабильность партнерских эффектов. Интегральный показатель стратегического управления, индекс педагогико-методической результативности, коэффициент командной согласованности, индекс социального партнерства и обобщенный показатель эффективности управления были подтверждены критерием χ^2 Пирсона. Для выявления статистически значимых различий в показателях эффективности управления до и после внедрения интегративного модуля применялся критерий Стьюдента.

Дисперсионный анализ показал, что на начальном этапе значения по всем критериям практически не различались между экспериментальной и контрольной группами, что свидетельствует о равенстве исходной подготовки,

случайном формировании групп и научной достоверности последующих результатов эксперимента (рис. 4).

Применение критерия Стьюдента позволило установить статистически значимые различия между показателями эффективности управления до и после внедрения интегративного модуля ($p < 0,05$), что свидетельствует о достоверном влиянии управленческого нововведения на результаты деятельности учреждения.

С использованием критерия χ^2 Пирсона была выявлена статистически значимая связь между уровнем внедрения элементов интегративной модели управления и уровнем общей эффективности функционирования учреждения, что подтверждает системообразующий характер рассматриваемой модели.

Корреляционный анализ по Пирсону показал наличие устойчивых положительных взаимосвязей между показателями стратегического управления, педагогико-методического сопровождения, управленческих компетенций и социального партнерства с итоговым интегральным показателем эффективности управления. Это позволяет сделать вывод о взаимодополняющем и синергетическом эффекте компонентов интегративной модели.

Применение критерия Фишера (дисперсионного анализа) подтвердило устойчивость полученных результатов и снижение вариативности показателей эффективности на контрольном

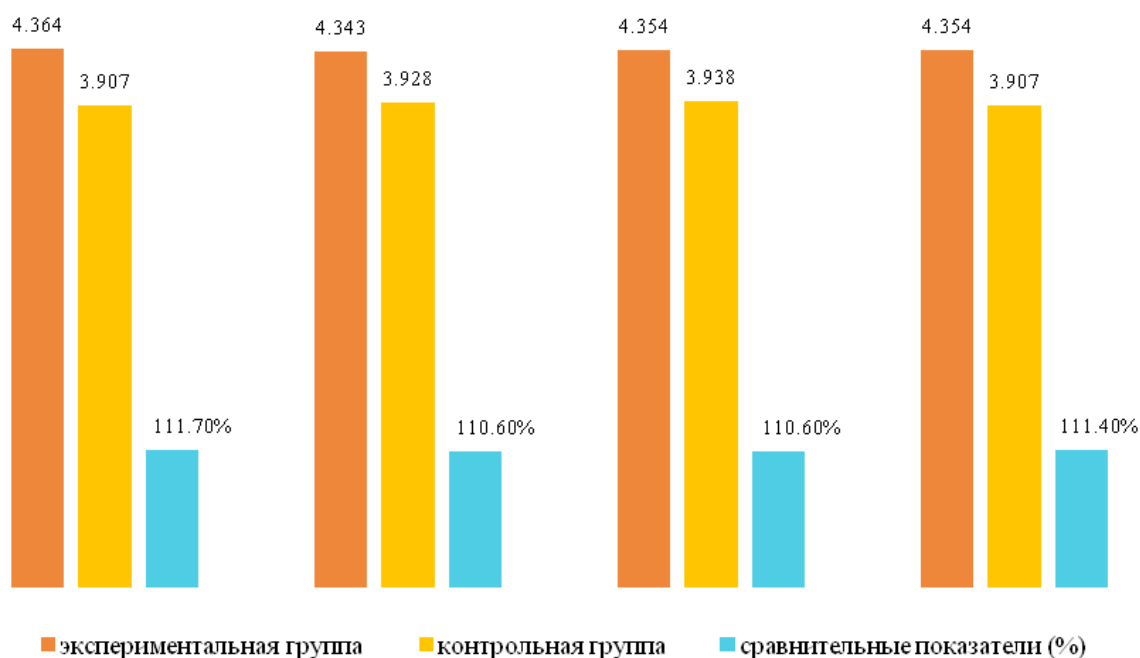


Рис. 3. Показатели критериев эффективности управления на заключительном этапе эксперимента

Fig. 3. Indicators of management effectiveness criteria at the final stage of the experiment

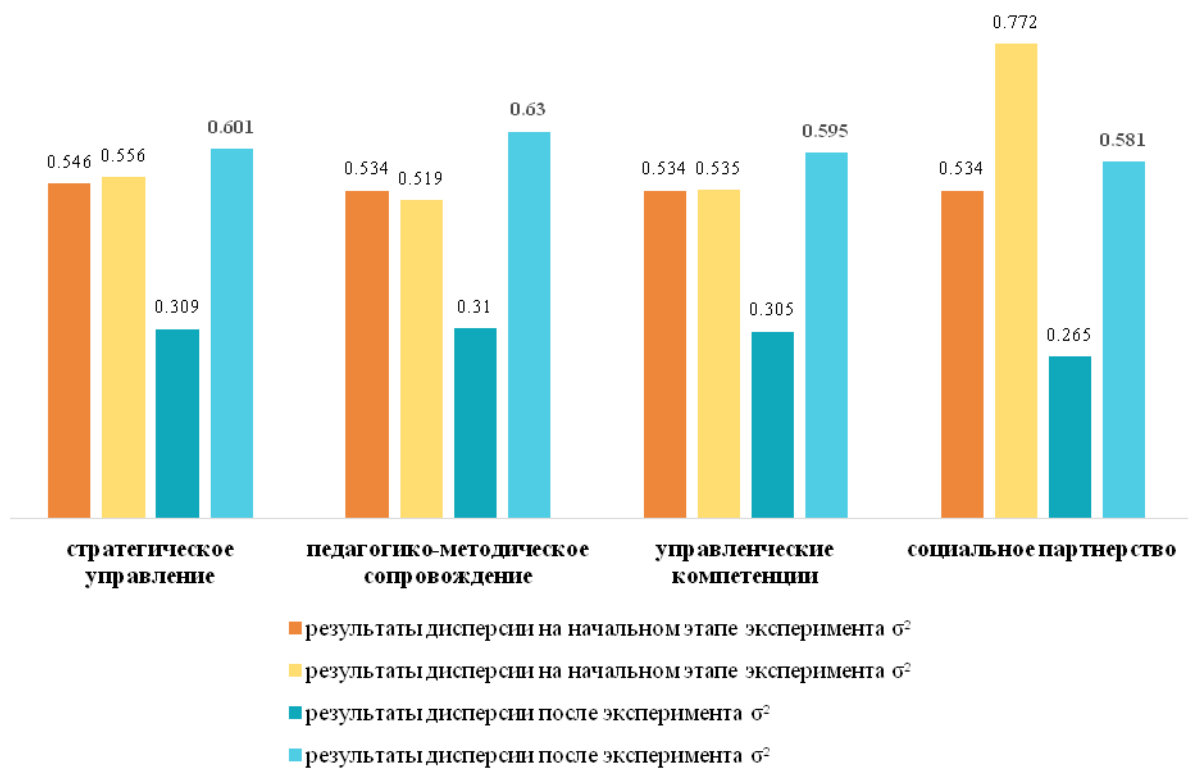


Рис. 4. Результаты дисперсионного анализа опытно-экспериментальной работы

Fig. 4. Results of the variance analysis for the pilot experimental study

этапе эксперимента, что свидетельствует о стабилизации управленческих процессов и воспроизводимости эффекта внедренной модели.

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

Заключение

В ходе опытно-экспериментальной работы была проведена апробация разработанного интегративного модуля управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями. Эксперимент включал констатирующий, формирующий и контрольный этапы и был направлен на выявление влияния интеграции стратегического управления, пе-

дагогико-методического сопровождения, командного взаимодействия и социального партнерства на эффективность функционирования учреждения.

Анализ результатов констатирующего этапа показал фрагментарность управленческих процессов, недостаточную согласованность действий специалистов, а также эпизодический характер социального партнерства, что в совокупности снижало целостность образовательного и реабилитационного сопровождения детей с особыми образовательными потребностями.

В ходе формирующего этапа был внедрен интегративный модуль управления, обеспечивший системное объединение стратегических, педагогико-методических, компетентностных и партнерских механизмов. Это позволило выстроить согласованную модель управленческих решений, ориентированную на комплексное сопровождение обучающихся и устойчивое развитие учреждения.

Результаты контрольного этапа зафиксировали положительную динамику по всем выделенным блокам модели. Отмечено повышение степени реализации стратегических программ, улучшение методического обеспечения образовательного и реабилитационного процессов, рост согласованности междисциплинарного

взаимодействия специалистов, а также расширение и институционализация социального партнерства.

Таким образом, результаты опытно-экспериментальной работы и математико-статистического анализа позволяют заключить, что разработанная интегративная модель управления является эффективным средством повышения качества управления многопрофильным учреждением образования и реабилитации детей с особыми образовательными потребностями. Эффективность модели обеспечива-

ется за счет целостной интеграции всех факторов в единую управленческую систему.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии потенциального или явного конфликта интересов.

Conflict of Interest

The author declares that there is no conflict of interest, either existing or potential.

Список литературы

- Буданова, Л. Б. (2007) *Построение модели инновационного образовательного учреждения для детей с ограниченными возможностями здоровья. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата педагогических наук*. Москва, Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, 22 с.
- Жаворонкова, Л. В. (2022) *Многоуровневое управление развитием региональной системы инклюзивного образования. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата педагогических наук*. Ярославль, Ярославский государственный педагогический университет, 23 с.
- Мансуров, С. А., Тенкачева, Т. Р. (2019) Управление образовательной организацией в условиях реализации инклюзивного образования. *Педагогическое образование в России*, № 1, с. 113–117. <https://doi.org/10.26170/po19-01-16>
- Обносова, Г. П. (2009) *Управление реабилитационным образовательным учреждением в современных условиях. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата педагогических наук*. М., Московский государственный гуманитарный университет имени М. А. Шолохова, 23 с.
- Оманова, Г. А. (2025) Реализация организационно-педагогических условий интегративной инклюзивной образовательной среды: из опыта Центра “Имкон” (Республика Узбекистан). *Письма в Эмиссия. Оффлайн*, вып. 8, статья 3567. [Электронный ресурс]. URL: <http://emissia.org/offline/2025/3567.htm> (дата обращения 23.12.2025).
- 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»*. (2024) [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/uz/docs/6779575> (дата обращения 23.12.2025).
- Скворцова, Н. А., Серябкина, А. И. (2024) Управленческий менеджмент в социальном образовании детей с ограниченными возможностями. *Лидерство и менеджмент*, т. 11, № 1, с. 391–406. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120628>

References

- Budanova, L. B. (2007) *Development of a model of an innovative educational institution for children with disabilities. Extended abstract of PhD dissertation (Pedagogy)*. Moscow, Academy for Advanced Training and Professional Retraining of Education Workers, 22 p. (In Russian)
- Mansurov, S. A., Tenkacheva, T. R. (2019) Management of education institution under the conditions of inclusive education. *Pedagogical Education in Russia*, no. 1, pp. 113–117. <https://doi.org/10.26170/po19-01-16> (In Russian)
- Obnosova, G. P. (2009) *Management of a rehabilitation educational institution in modern conditions. Extended abstract of PhD dissertation (Pedagogy)*. Moscow, Sholokhov Moscow State University for the Humanities, 23 p. (In Russian)
- Omanova, G. A. (2025) Implementation of organizational and pedagogical conditions of an integrative inclusive educational environment: Evidence from the “Imkon” Center (Republic of Uzbekistan). *The Emissia. Offline Letters*, iss. 8, article 3567. [Online]. Available at: <http://emissia.org/offline/2025/3567.htm> (accessed 23.12.2025). (In Russian)
- Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 46 of 25 January, 2024 “On measures to organize education for children with special educational needs and improve their rehabilitation system”*. (2024) [Online]. Available at: <https://lex.uz/uz/docs/6779575> (accessed 23.12.2025). (In Russian)

- Skvortsova, N. A., Seryabkina, A. I. (2024) Management in the social education of children with disabilities. *Leadership and Management*, vol. 11, no. 1, pp. 391–406. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120628> (In Russian)
- Zhavoronkova, L. V. (2022) *Multilevel management of the development of a regional inclusive education system. Extended abstract of PhD dissertation (Pedagogy)*. Yaroslavl, Yaroslavl State Pedagogical University, 23 p. (In Russian)

Сведения об авторе

Оманова Гулноза Абдиназаровна, доктор философии по педагогическим наукам, доцент, Институт переподготовки и повышения квалификации кадров системы высшего образования при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

ORCID: [0009-0009-4478-9078](https://orcid.org/0009-0009-4478-9078), e-mail: info@bimm.uz

Author

Gulnoza A. Omanova, doctor of philosophy in pedagogical sciences, associate professor, Institute for Retraining and Professional Development of Higher Education Personnel under the Ministry of Higher Education, Science and Innovations of the Republic of Uzbekistan.

ORCID: [0009-0009-4478-9078](https://orcid.org/0009-0009-4478-9078), e-mail: info@bimm.uz