MAKTABGACHA VA MAKTAB TA’LIMI VAZIRLIGI

NIZOMIY NOMIDAGI
O’ZBEKISTON MILLIY PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

K.A.MAMATQULOVA

OLIY TA’LIM MUASSASASI KAFEDRA MUDIRLARI BOSHQARUV KOMPETENTLIGINING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARI

MONOGRAFIYA

Toshkent – 2025

Mamatqulova Kimyoxon Abdujalilovna

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari boshqaruv kompetentligining ijtimoiy-psixologik determinantlari. Monografiya/ – Toshkent: “_____” nashriyoti, 2025 -187 bet.

Ushbu monografiyada oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini shakllantirish va rivojlantirishda ijtimoiy-psixologik omillarning o‘rni ilmiy asosda tahlil qilinadi. Kafedra mudirining rahbar sifatidagi ijtimoiy roli, shaxsiy fazilatlari, tashkilotdagi kommunikatsiya madaniyati, ishonch muhiti, ijtimoiy-emotsional qobiliyatlar va subordinatsiya kabi jihatlar boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiluvchi asosiy determinantlar sifatida ko‘rib chiqiladi.

Ushbu monografiya psixologiya, ta’lim boshqaruvi, ijtimoiy-pedagogika va rahbarlik faoliyati bilan shug‘ullanuvchi olimlar, tadqiqotchilar, doktorlik dissertatsiyasi tayyorlayotgan izlanuvchilar, shuningdek, amaldagi kafedra mudirlari uchun muhim manba hisoblanadi.

Monografiya Nizomiy nomidagi O’zbekiston milliy pedagogika universiteti Ilmiy-texnik kengashining 2025 yil 25 apreldagi 4-son Qarori bilan nashrga tavsiya etilgan.

Mas’ul muharrir:

B.S.Abdullayeva – psixologiya fanlari doktori, professor

Taqrizchilar:

M.L.Saipova– psixologiya fanlari doktori, professor

X.A.Tillashayxova– psixologiya fanlari doktori, dotsent

A.Sh.Muxsiyeva – pedagogika fanlari doktori, professor

KIRISH

Bugungi kunda jahon ta’lim tizimida sodir bo‘layotgan tub o‘zgarishlar oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlar, ayniqsa, kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini yangi mezonlar asosida qayta baholashni talab etmoqda. Zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotchi va boshqaruvchi, balki jamoani birlashtiruvchi, shaxsiy namuna ko‘rsatuvchi, innovatsion g‘oyalarga ochiq, ijtimoiy-psixologik muhitni boshqara oladigan lider sifatida namoyon bo‘lishi lozim.1 XXI asrdagi ta’lim tizimidagi tub o‘zgarishlar, raqobat kuchayishi va raqamli transformatsiya oliy ta’lim muassasalari rahbarlarining ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarini yanada muhim ahamiyat kasb etadigan omilga aylantirdi.

Kafedra mudirlari oliy ta’lim muassasasining eng muhim strategik bo‘g‘ini hisoblanadi. Ularning boshqaruv kompetentligi va uni shakllantiradigan ijtimoiy-psixologik determinantlarni ilmiy asosda o‘rganish bugungi kunda jahon miqyosida ham dolzarb masala sifatida qaralmoqda. Mutaxassislarning fikricha, bu determinantlar rahbarning shaxsiy samaradorligi, jamoa bilan munosabatlari va tashkilotning umumiy madaniyatiga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir qiladi.

Jahon ta’lim makonida kechayotgan islohotlar, raqobatbardosh mutaxassis tayyorlashga qaratilgan strategiyalar va ta’lim sifatini oshirishga oid global chaqiriqlar oliy ta’lim muassasalarining ichki boshqaruv tizimini samarali tashkil etishni taqozo etmoqda. Xususan, kafedralar oliy ta’lim muassasasining muhim boshqaruv va ilmiy-metodik bo‘g‘ini sifatida ta’lim, fan, tarbiya va kadrlar siyosatini amalga oshirishda hal qiluvchi o‘ringa ega. Bu esa kafedra mudirlaridan nafaqat sohaviy bilim va mahorat, balki yuqori darajadagi boshqaruv kompetentligini talab qiladi.

Bugungi kunda rahbar shaxsning muvaffaqiyatli faoliyatini belgilaydigan omillar ichida ijtimoiy va psixologik determinantlar muhim o‘rin egallab bormoqda.

1 Harvard Business School (HBS) – Advanced Management Program (AMP); MAPS (Mainstreaming, Acceleration, and Policy Support); INSEAD – Executive Education (Global Executive Programs); Oxford University – Saïd Business School (Oxford Advanced Management and Leadership Programme); MIT Sloan School of Management – Executive Education Programs; Stanford Graduate School of Business – Executive Leadership Development; The United Nations System Staff College (UNSSC) – Leadership and Management Development

Ijtimoiy munosabatlarni to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish, jamoa ichidagi rollarni aniqlash, o‘zaro ishonch muhitini shakllantirish, empatiya va emotsional intellekt asosida rahbarlik faoliyatini olib borish, bularning barchasi boshqaruv kompetentligining ajralmas tarkibiy qismidir. Shu bois kafedra mudirlari faoliyatini samarali tashkil etishda ularning shaxsiy-individual resurslarini, ijtimoiy-psixologik tayyorligini chuqur o‘rganish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Oliy ta’lim tizimining global transformatsiyasi, raqobat va innovatsiyaning kuchayishi, akademik muassasalarda samarali rahbarlikni ta’minlash zaruratini yanada oshirdi. Jahon amaliyotida oliy ta’lim muassasalarining kichik tuzilmalari, xususan, kafedralar tashkilotdagi strategik o‘zgarishlarni amalga oshiruvchi asosiy halqa sifatida qaralmoqda. Bu esa kafedra mudirlarining nafaqat boshqaruv, balki ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarga ega bo‘lishini ham talab etadi. Shuningdek, bugungi kun talabiga ko‘ra, bunday rahbarlar ijtimoiy-psixologik determinantlar ya’ni empatiya, jamoaviy hamkorlik, emotsional zehn, ishonch uyg‘otish va konfliktni boshqarish qobiliyatlariga ega bo‘lishi zarur. Bu kompetensiyalar universitetdagi samarali faoliyat va salmoqli yetakchilik asosidir.

Hozirgi kunda mamlakatimizda oliy ta’lim tizimi tub islohotlar bosqichini boshdan kechirmoqda. Mazkur jarayonda ta’lim sifatini oshirish, boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish, innovatsion yondashuvlarni joriy etish bilan bir qatorda, ta’lim muassasalaridagi rahbar kadrlarning ijtimoiy va psixologik tayyorgarligi ham dolzarb muammolardan biriga aylandi. Ayniqsa, kafedra mudirlari ta’lim, fan va kadrlar siyosatida asosiy bo‘g‘in sifatida, samarali rahbarlik va ijobiy psixologik muhitni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Ushbu monografiyada oliy ta’lim tizimida kafedra rahbarlarining boshqaruv faoliyatiga ta’sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillar, xususan, rollar nazariyasi (Biddle), ijtimoiy kognitiv nazariya (Bandura), emotsional intellekt (Goleman), transformatsion liderlik (Bass), ijtimoiy o‘rganish modellari va tashkilotdagi ijtimoiy psixologik muhit haqidagi yondashuvlar tahlil qilinadi. Kafedra mudirlarining rahbar sifatidagi roli va uning ijtimoiy miqyosda qabul qilinishi,

tashkiliy madaniyatga ta’siri, hamda muvaffaqiyatli rahbarlikning psixologik mexanizmlari ilmiy jihatdan asoslab beriladi.

Monografiya mutaxassislar, ta’lim sohasida faoliyat yurituvchi rahbarlar, psixologlar, pedagoglar va tadqiqotchilar uchun muhim ilmiy manba bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu tadqiqot natijalari asosida ta’lim muassasalaridagi boshqaruv tizimini yanada samarali tashkil etish, rahbar shaxsning shaxsiy va ijtimoiy resurslarini to‘g‘ri boshqarishga doir metodik tavsiyalar ishlab chiqish imkoni yaratiladi.

I BOB. OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA BOShQARUV KOMPETENTLIGI VA IJTIMOIY-PSIXOLOGIK OMILLARNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI

1.1-§. Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining tarixiy, ilmiy-nazariy va psixologik tahlili

Hozirgi globallashuv, raqamli transformatsiya va ta’lim sifatini xalqaro mezonlar asosida baholash jarayonlari oliy ta’lim muassasalari boshqaruv tizimlariga nafaqat tashkiliy va texnologik, balki psixologik, inson kapitali salohiyatiga oid jiddiy talablarni qo‘ymoqda. Jahon banki, YuNESKO, OECD va World Economic Forum kabi xalqaro tashkilotlar ta’lim tizimining samaradorligini inson kapitali rivoji, rahbarlik qobiliyati va boshqaruvning psixologik kompetentliklari bilan chambarchas bog‘lamoqda.

Rivojlangan davlatlar (Finlyandiya, Kanada, Yaponiya) va MDH mamlakatlari (Rossiya, Qozog‘iston) tajribasida oliy ta’lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarning shaxsiy psixologik sifatlari: emotsional intellekt, qaror qabul qilishda stressbardoshlik, ijtimoiy aloqalarni samarali tashkil etish qobiliyati ustuvor mezon sifatida belgilanmoqda.

Shu kabi yangiliklar ta’lim muassasalari rahbarlarining psixologik va shaxsiy salohiyatini o‘rganish va rivojlantirishni nafaqat ilmiy nazariy jihatdan, balki amaliyot nuqtai nazaridan ham dolzarb vazifaga aylantirdi. Shu nuqtai nazardan, oliy ta’lim muassasalaridagi boshqaruv faoliyatini nafaqat tashkiliy va huquqiy asoslarda, balki uning tarixiy rivojlanishi, ilmiy-nazariy konsepsiyalari va psixologik determinantlari bilan chuqur va tizimli o‘rganish talab etilmoqda.

Psixologik yondashuvni hisobga olgan holda boshqaruvni tahlil qilish ta’lim muassasalarida inson resurslari samaradorligini oshirish, barqaror ijtimoiy muhit yaratish va rahbarlik madaniyatini yuksaltirish imkonini beradi. Shuningdek, mazkur tadqiqot milliy va xalqaro miqyosdagi muammolarga ilmiy yechim taklif qilish imkoniyatini yaratadi.

Ilmiy muammo sifatida ushbu mavzuni tadqiq etishdan maqsad, oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv jarayoni ko‘p hollarda rasmiy idoraviy ierarxiya bilan cheklanib qolmoqda, individual psixologik qobiliyatlar, strategik fikrlash, ta’sir ko‘rsatish madaniyati va emotsional intellekt kabi komponentlar yetarlicha inobatga olinmayapti. Shuningdek, an’anaviy “boshqaruv – buyruq” modeli hanuz ustuvor bo‘lib, bu ta’lim muhitining dinamikasini cheklab qo‘yadi.

Shu bilan birga, o‘tgan asrda shakllangan byurokratik, markazlashgan boshqaruv nazariyalari hozirgi vaqtda insonga yo‘naltirilgan, kognitiv va bixevioral yondashuvlar bilan boyitilishi talab etilmoqda. Ilmiy adabiyotlarda ushbu fanlararo masalaning tarixiy ildizlari, nazariy modellari va psixologik mexanizmlari chuqur tahlil etilmagan.

Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining tarixiy, ilmiy-nazariy va psixologik tahlilini amalga oshirishdan ko‘zlangan asosiy maqsad – ushbu sohada yuzaga kelayotgan muammolarni aniqlash, zamonaviy talablarga mos, samarali boshqaruv modellarini shakllantirish hamda rahbar kadrlar faoliyatini rivojlantirish uchun ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu tadqiqot ishida oliy ta’lim muassasalaridagi boshqaruv faoliyatini fanlararo asosda tahlil qilib, unga ta’sir etuvchi ijtimoiy, nazariy va psixologik omillarni kompleks yondashuvda o‘rganadi. Xususan: tarixiy tahlillar orqali boshqaruv tizimining evolyusion xususiyatlari, ilmiy-nazariy asoslar orqali zamonaviy boshqaruv strategiyalari bilan an’anaviy modellar farqi ochib berilishi bilan birga psixologik tahlillar rahbar shaxsidagi individual ko‘nikmalar (EI, motivatsiya, kognitiv vositachilik)ning samaradorlikka ta’sirini aniqlash maqsad qilingan.

Oliy ta’lim muassasalaridagi boshqaruv faoliyatini ilmiy jihatdan tadqiq etish masalasi pedagogika, boshqaruv nazariyasi va psixologik fanlar kesishmasida yuzaga kelgan muhim fanlararo muammolardan biri hisoblanadi. Ushbu masala jahon va mahalliy ilm-fan rivojida turlicha yondashuvlar asosida tahlil qilingan bo‘lsa-da, boshqaruvning tarixiy asoslari, nazariy yechimlari va rahbar shaxsining psixologik kompetensiyalarini birgalikda tahlil qilish yetarlicha qamrab olinmagan.

Tarixiy va boshqaruv nazariyalari nuqtai nazaridan tadqiqotlarni tahlil etadigan bo‘lsak, oliy ta’lim tizimidagi boshqaruv faoliyatining tarixiy rivoji va nazariy asoslari yuzasidan qator klassik va zamonaviy mutaxassislar tadqiqotlar olib borishgan.

Frederik U.Teylor XIX asr oxiri va XX asr boshlarida ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishda inqilobiy yangiliklar kiritgan amerika muhandis va iqtisodchisi bo‘lib, u “Ilmiy boshqaruv nazariyasi”[1] ning asoschisi sifatida e’tirof etilgan. Uning 1911 yilda chop etilgan “Ilmiy boshqaruv asoslari” asarida mehnatni tashkil etishning ratsional usullari bayon etilgan. Teylorning fikricha, mehnat faoliyatining samaradorligini oshirishning kaliti – har bir ish jarayonini ilmiy tahlil qilish, mehnat operatsiyalarini standartlashtirish va qobiliyatli ishchilarni tanlab, maqsadli o‘qitish orqali erishiladi.

U asosiy e’tiborni quyidagi 4 prinsipga qaratgan:

Ilmiy tahlil *– har bir mehnat turini ilmiy asosda tahlil qilish, amaliy tajribaga emas, ratsional hisob-kitobga asoslanish.*

Ishchi tanlash va tayyorlash *– kadrlarni o‘zboshimchalik bilan emas, balki qobiliyat va malakaga qarab tanlash va tarbiyalash.*

Ilmiy standartlar va normalar *– har bir operatsiya uchun vaqti, harakatlar soni va uskunalardan foydalanish standartlarini belgilash.*

Mehnatni taqsimlash *– rahbarning vazifasi – rejalashtirish, nazorat va tahlil qilish; ishchining vazifasi – bajarish.*

Teylor ish samaradorligini oshirishni faqat intizom orqali emas, balki ilmiy tahlil asosida amalga oshirishni taklif qiladi. Uning nazariyasi birinchi navbatda sanoat sohasi uchun ishlab chiqilgan bo‘lsa-da, uning qoidalari ta’lim muassasalarida ham tatbiq etish imkoniyatiga ega. Xususan:

Funksional vazifalar taqsimoti – dekanat, kafedra, o‘quv-uslubiy bo‘lim, malaka oshirish markazlari faoliyatini aniq chegaralash.

Ilmiy asoslangan o‘quv rejalar – har bir fan yuzasidan vaqtincha yo‘l-yo‘riq emas, balki standartlashtirilgan o‘quv materiallari va baho berish mezonlari.

[1] Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. p. 9

Ishchi-o‘qituvchilarni tayyorlash – yangi kadrlar tanlovini aniq qobiliyat va ko‘nikmalar asosida olib borish.

Bu yondashuv O‘zbekistonda ham 2020 yilda qabul qilingan modul-kredit tizimi, KPI ko‘rsatkichlari, elektron jurnallar (XEMIS), standartlashtirilgan baholash tizimlari orqali asta-sekin joriy etilmoqda.

Teylor nazariyasi amaliyotda yuqori natijalarga olib kelgan bo‘lsa-da, inson faoliyatining sub’ektiv (hissiy, ijodiy, ijtimoiy) jihatlarini yetarli darajada hisobga olmagan. Bu tanqidlar keyinchalik bixevioristik, gumanistik va kognitiv rahbarlik nazariyalariga asos bo‘ldi. “Teylorning tizimi texnik samaradorlikka erishgan bo‘lsa-da, ijtimoiy-psixologik omillarni inkor qilgani sababli ta’lim sohasida to‘liq universal usul bo‘la olmaydi”[1]

F. Teylorning ilmiy boshqaruv nazariyasi ta’lim sohasida mehnatni aniq taqsimlash, vazifalarni standartlashtirish va samaradorlikni oshirish yo‘nalishida metodologik asos hisoblanadi. Uning g‘oyalari hozirgi kunda menejment tizimi, akkreditatsiya jarayonlari, ta’lim sifati monitoringi va KPI asosidagi boshqaruv tizimlarida dolzarblik kasb etmoqda. Biroq, shaxs psixologiyasi, motivatsiya va ijtimoiy munosabatlar kabi jihatlarini to‘ldirish uchun zamonaviy yondashuvlar bilan uyg‘unlashtirilishi talab etiladi.

Anri Fayol – fransuz muhandisi va boshqaruv nazariyasining klassiklaridan biri bo‘lib, u tashkilotlarni boshqarishga nisbatan umumiy, ya’ni ma’muriy yondashuvni ishlab chiqqan. Uning 1916 yilda yozgan “Administration Industrielle et Générale” asarida boshqaruvning asosiy prinsiplari ilmiy tizimga solingan.

Fayolning nazariyasi ishlab chiqarish va ta’lim muassasalaridagi yuqori darajadagi rahbarlarning umumboshqaruv funksiyalarini nazarda tutadi. U jami 14 ta boshqaruv prinsipi va 5 ta asosiy boshqaruv funksiyasini taklif qilgan.

Anri Fayolga ko‘ra, har qanday boshqaruv faoliyati quyidagi besh asosiy funksiyadan iborat bo‘lishi lozim:

[1] Хожаниязов Ю.А., 2021. Психологик бошқарув тизимлари. Т.: Таълим нашриёти, 39-б.

– rejalashtirish– tashkilot maqsadlarini aniqlash va harakat dasturini ishlab chiqish.

– tashkil etish– resurslarni to‘g‘ri taqsimlash va tartibga solish.

– buyruq berish/rahbarlik– xodimlarga yo‘nalish va motivatsiya berish.

– muvofiqlashtirish– barcha jarayonlarni muvofiq holda ushlab turish.

– nazorat qilish- – rejalar ijrosini kuzatish va baholash[1].

Ushbu funksiyalar hozirgi boshqaruv nazariyalarida ham saqlanib qolgan bo‘lib, o‘quv jarayonini tashkil etish, akademik yuklama taqsimoti, kadrlar salohiyatini boshqarish kabi faoliyatlarda to‘g‘ridan-to‘g‘ri qo‘llaniladi.

Fayol nazariyasi ta’lim tizimidagi funksional vazifalarni aniqlash, rahbariyat ichidagi roli va mas’uliyatni taqsimlash, hamda intizom va ish muhitini saqlash borasida alohida ahamiyatga ega. Masalan: kafedra mudirlari – ta’lim, tarbiya va ilmiy sohadagi yuklamalarni to‘g‘ri taqsimlab, jamoani muvofiqlashtirishi lozim. Dekanat va prorektorlar – funksional rahbarlik vazifalarini rejalashtirish va nazorat qilish orqali amalga oshiradi.

Fayol nazariyasi universal xarakterga ega bo‘lib, hozirgi strategik va funksional boshqaruv nazariyalarining asosiy metodologik poydevorlaridan biri hisoblanadi. Ammo ba’zi tanqidchilar uning nazariyasini yuqori darajadagi idoraviy rahbarlik uchun to‘g‘ri kelishi, amaliy muammolar va inson resurslari psixologiyasiga yetarlicha e’tibor berilmaganini ta’kidlashadi.

“Fayol tomonidan belgilangan funksiyalar har qanday ta’lim muassasasida shaxsiy salohiyatga asoslangan boshqaruvni tashkil etishga xizmat qiladi”[2]. Anri Fayolning ma’muriy boshqaruv nazariyasi hozirgi ta’lim muassasalaridagi rahbarlar uchun an’anaviy funksiyalarni aniqlash, intizomni saqlash, va tashkilot tartibni shakllantirishda muhim nazariy asos hisoblanadi. Uning nazariyasi bugungi kunda menejment fanlari, ta’lim boshqaruvi, akademik strukturalar, va ISO standartlarini joriy etishda ham muhim o‘rin tutadi.

[1] Fayol, H. General and Industrial Management, 1916, p. 6

[2] Fayol H. General and Industrial Management / Trans. by C. Storrs. – London: Pitman Publishing, 1949. – 107 p.

Maks Veber (1864–1920) – nemis sotsiologi, davlat boshqaruvi va tashkilotlar tuzilmasiga oid fanning klassik asoschilaridan biri hisoblanadi. U o‘zining “xorazmona byurokratiya” nazariyasi orqali tashkilotlarda tuzilmaning formallashgan, tartibli va ierarxik shaklini asoslab bergan. Ushbu modelda tashkilotning samaradorligi qonun-qoida, lavozimiy yo‘riqnomalar, idoraviy va qonun asosidagi avtoritetga tayanadi[1].

Veberning byurokratik modelini oliy ta’lim muassasalaridagi amaliyot bilan taqqoslasak, bir qator tuzilmaviy mexanizmlar aynan ushbu nazariyaga mos keladi: rektor – prorektor – dekan – kafedra kabi aniq ierarxik boshqaruv tizimi. O‘quv rejalar, baho tizimlari, akkreditatsiya va attestatsiya normalari – byurokratik qoidalarga asoslangan. Hujjatbozlik (elektron jurnal, baho vedomostlari, hisobotlar). Kadrlar siyosatining standartlashuvi – lavozimga talablar, malaka toifalari, attestatsiya mezonlari orqali tartibga solinadi.

Garchi Veber modeli tashkilotdagi formal samaradorlikni ta’minlasa-da, uning insonning ichki hissi, ijodkorlik, motivatsiya va interaktiv munosabatlarni kamroq inobatga olgani tanqid qilinadi. Ayniqsa, ta’lim tizimida shaxslararo munosabatlar, ishonch, rahbarning shaxsiy ta’sirini inkor etmaslik lozim. Maks Veberning “rasional-byurokratik boshqaruv modeli” ta’lim muassasalaridagi tashkilotchilik, funksiyalar taqsimoti, rasmiy idoraviy munosabatlar tizimi va vertikal nazoratni ta’minlashda hozirgi kungacha dolzarb nazariy asos hisoblanadi. Uning nazariyasi bugungi kunda ham ta’lim tizimining tuzilmaviy islohotlari, elektron hujjatlashtirish va akkreditatsiya jarayonlari orqali amalda qo‘llanilmoqda.

“Byurokratik boshqaruv tuzilmaviy samaradorlikni ta’minlaydi, ammo u shaxs psixologiyasi va ijtimoiy muhitni to‘liq qamrab olmaydi”[2]. Shu bois bugungi kun ta’lim boshqaruvida Veber modeli D. Goleman, A. Bandura, P. Selznik kabi psixologik va bixevioral nazariyalar bilan uyg‘unlashtirilishi zarur. Ta’lim tizimi va uning boshqaruvi insoniyat tarixining barcha davrlarida muayyan jamiyatning

[1] Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Trans. by A.M. Henderson & Talcott Parsons. New York: Oxford University Press. – 436 p.

[2] Азимов А.А., Таълим бошқарувида психологик омиллар, 2019, 65-б

madaniyati, diniy-axloqiy tizimi va siyosiy tuzilishi bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan. Ilk davrlarda ta’lim boshqaruvi institutsional shaklga ega bo‘lmasa-da, undagi ijtimoiy, falsafiy va rahbarlik funksiyalari o‘zgarmas ahamiyatga ega bo‘lgan.

Barchamizga ma’lumki, insoniyat paydo bo‘lgan davrdan boshlab, insonlar u yoki bu shakl va mazmunda faoliyat ko‘rsatgan. Ular hayotiy ehtiyojlarini qondirish maqsadida mehnat qilishgan va farzandlar tarbiyasi bilan shug‘ullanishgan, shu davrdayoq boshqaruvga ehtiyoj vujudga kelgan, ularning mehnat faoliyatlari davomida o‘zaro munosabatlar shakllanib borgan, mazkur jarayonlarda o‘zaro ta’sir, munosabatlar, boshqarish usullari shakllanib, rivojlanib borgan bo‘lib, albatta bu davrlarni boshqarishning amaliyot davri deb aytish mumkin.

Kishilik jamiyatida boshqaruv faoliyatini takomillashtirish va unda inson omiliga e’tibor masalasi har doim dolzarb bo‘lib kelgan. Boshqaruv jarayonlarida vujudga kelayotgan zamonaviy talablar sifatida: pedagogik jarayonlar ishtirokchilarida o‘zaro munosabatlarni, sub’ekt-ob’ekt va sub’ekt-sub’ekt munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish, boshqaruvning zamonaviy texnologiyalarini amaliyotga tatbiq etish, rahbarning boshqaruv kompetentligini rivojlantirish masalalarini keltirish mumkin.

Sharqona qarash va yondashuvlar boshqaruv faoliyatining nazariy va amaliy jihatlarini chuqur tahlil qilib, rahbarlik qobiliyatining muhimligini ta’kidlaydi. Mutafakkir ajdodlarimiz boshqaruvda adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsiga bog‘liq ekanligini alohida ta’kidlashgan. Bu fikrlar asosida, rahbarning shaxsiy fazilatlari, halolligi, insofligi va adolatli munosabati boshqaruv samaradorligini belgilaydi deb ta’kidlashgan.

Buyuk mutafakkirlar boshqaruv haqida turli fikrlar va ta’limotlarni taqdim etganlar. Ularning fikrlari boshqaruvning nazariy va amaliy jihatlarini chuqur tahlil qilib, rahbarlik, tashkilotchilik va ijtimoiy munosabatlarning muhimligini ta’kidlaydi. Qadimgi zamonlardan boshlab, buyuk mutafakkirlar boshqaruvning asosiy rivojlanish- bosqichlarini shakllantirishga hissa qo‘shganlar.

Shaxs va jamiyat munosabatlarini boshqarish, odil hukmdor, adolatli rahbarga qo‘yilgan talablar, jamoa bilan to‘g‘ri munosabatni yo‘lga qo‘yish masalalari Sharq mutafakkirlari Abu Nasr Farobiy[1], Abu Ali ibn Sino[2], Abu Rayhon Beruniy[3], Abu Ali Hasan ibn Ali Tusiy, Yusuf Xos Hojib[4], Amir Temur[5], Alisher Navoiy va boshqa buyuk allomalar asarlarida uchratish mumkin[6].

Shaxs va jamoa o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, jamoani boshqarish san’ati “Avesto” da ham o‘ziga xos tarzda yoritilgan. “Avesto” da keltirilishicha, jamoani boshqargan shaxs “kavi” yoki “sastra” deb nomlangan. Lekin jamoat ishlarini boshqarishda “varzanopati”, ya’ni oqsoqollar kengashiga murojaat qilingan. Zardo‘shtiylik dini ta’limotiga ko‘ra, har bir kavi iymonning uch aqidasiga tayanmog‘i, ya’ni:fikrlar sofligi, so‘zning sobitligi, amallarning nnsoniyligi kabilardir[7]. Demak, rahbarning jamoani samarali boshqaruvi uning kommunikativ kompetentligiga bog‘liqligi, jamoa bilan konstruktiv munosabatlarni o‘rnatish qobiliyatiga ega bo‘lishi, vaziyatni to‘g‘ri baholay olishiga bog‘liqdir.

Boshqaruv davr talablari asosida rivojlanmasdan avval ham o‘tgan davrlarda ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini anglagan xolda turli tarkibdagi insonlar guruhlariga muvaffaqiyatli rahbarlik qilingan, o‘z tajriba va nuqtai nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk allomalar bo‘lganki, ularning bosib o‘tgan yo‘llarini o‘rganish, g‘oyalari bilan tanishish muhim ahamiyat kasb etadi. Ana shunday sifatlarga ega shaxslardan biri Sohibqiron Amir Temurdir. Tarixiy adabiyotlar, jumladan “Temur tuzuklari”ni o‘rganish orqali, boshqaruvning o‘ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish mumkin.

Adabiyotlar tahlil qilinganda boshqaruvning ma’nosi quyidagi yo‘nalishlarda mavjud. Birinchi yo‘nalishga ko‘ra, boshqaruv – faoliyatdir. Masalan, o‘z vaqtida

[1] Фаробий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри / А.Хайитметов, Ҳ.Ғуломов таржимаси. – Т.: Фан, 1993. – 94 б.
[2] Ибн Сино Абу Али. Ҳаким ва раҳбар одоби / Тарж. ва таҳр. У.Файзиев. – Т.: Ўқитувчи, 1995. – 128 б.
[3] Беруний Абу Райҳон. Танқид ал-Масъудий. – Т.: Фан, 1998. – 320 б.
[4] Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг / Тарж. ва таҳр. А.Мирзоев. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт, 1990. – 504 б.
[5] Амир Темур. Темур тузуклари / Н.Ҳайдар таржимаси. – Т.: Ўқитувчи, 1991. – 96 б.
[6] Ўзбекистон миллий энциклопедияси. 9-жилд. Тўйчи Ҳофиз – Шаршара. – Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2005. – Б. 288–292.
[7] Мухитдинова Ф.А. Сиѐсий ва ҳуқуқий таълимотлар тарихи. Дарслик. -Т.: ТДЮИ нашриѐти, 2011. – 40-41 бб.

boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan, boshqaruv nazariyasi asoschilaridan biri fransuz olimi A.Fayol boshqarishni kelajakni ko‘ruvchi; tashkilotni idora qiluvchi; faoliyatni tashkillashtiruvchi; faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi; qaror va buyruqlar ijrosini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi[1].

Ikkinchi yo‘nalish vakillari esa, boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga “ta’sir etishi” deb hisoblaydilar. Bu yo‘nalish tarafdorlari boshqaruvni maqsadga yo‘naltirilgan ta’sir etish, sub’ektning ob’ektga ta’siri natijasida ob’ektning o‘zgarishi, deb ta’riflaydilar[2].

Uchinchi yo‘nalishga ko‘ra, boshqaruv sub’ektlari o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir kuchi to‘g‘ri va teskari ta’sirlarning uzluksizligi, bir-biriga ta’sir etuvchi sub’ektlarning o‘zgarishining organik bog‘liqligi degan qarashlar mavjud.

Adabiyotlarda boshqaruvning ma’nosi bo‘yicha uch xil yo‘nalishda tushunchalar mavjud. Birinchisiga ko‘ra, *boshqaruv* – faoliyatdir. Masalan, o‘z vaqtida boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan, boshqaruv nazariyasi asoschilaridan biri fransuz olimi A.Fayol boshqarishni:

- kelajakni ko‘ruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlar ijrosini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

To‘rtinchi yo‘nalish vakillari boshqaruvni bir tizimning ikkinchisiga, shaxsning ikkinchi bir shaxsga yoki guruhga “ta’sir etishi” deb hisoblaydilar. Bu yo‘nalish tarafdorlari boshqaruvni maqsadga yo‘naltirilgan ta’sir etish, sub’ektning ob’ektga ta’siri natijasida ob’ektning o‘zgarishi, deb ta’riflaydilar[3].

---

[1] Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. – Тошкент: Ўқитувчи, 2001. – 8- б.

[2] Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 512 с.

[3] Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш. Пед. фан. док. ... дис.–Т.: 2016. – 61 б.

Beshinchi yo‘nalishga ko‘ra, boshqaruv sub’ektlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir, ya’ni to‘g‘ri va teskari ta’sirlarning uzluksizligi, bir-biriga ta’sir etuvchi sub’ektlarning o‘zgarishini organik bog‘liqligi degan qarashlar mavjud.

Ayrim tadqiqotchilarning fikricha, boshqaruv:

–maqsad yo‘nalishida ob’ektni muvofiqlashtirish;

–maqsadga erishish uchun ob’ektga ta’sir etish;

–maqsadga erishish yo‘nalishida tizimning tashkil etuvchilariga ta’sir etishdir.

Boshqaruv - o‘ziga xos yuksak san’at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishni muvofiqlashtirishdir. B.C.Lazarev, G.X.Popov, M.M.Potashnik, A.Fayollarning fikriga ko‘ra boshqaruv bu faoliyat demakdir. Bunday yondashish ta’lim jarayonini unda ishtirok etuvchi shaxslarga bog‘liq bo‘lmagan xolda o‘rganishda asqotadi[1] .

L.B.Itelson, A.A.Orlovlar nuqtai nazariga ko‘ra boshqaruv bir tizimning ikkinchisiga ko‘rsatgan ta’sirini aks ettiradi. Bunda boshqaruv sub’ektning boshqaruv ob’ektiga ko‘rsatadigan maqsadga yo‘naltirilgan va ob’ektning o‘zgarishiga olib keladigan ta’siri sifatida qaraladi. Bunday yondashish boshqaruvning sub’ektlararo tabiatini e’tiborga olmaydi, chunki faollik faqat boshqaruvchi tomonidan amalga oshirilishi ko‘zda tutiladi, boshqariluvchi esa hech qanday aks ta’sir qobiliyatiga ega bo‘lmagan passiv element sifatida qaraladi[2].

N.P.Kapustin, P.I.Tretyakov, T.I.Shamovalar boshqaruvni sub’ektlarning o‘zaro ta’sir faoliyati sifatida e’tirof etadi. Bunda o‘zaro ta’sir ishtirok etuvchilarning barchasida o‘zgarishlar yuz berishini va mazkur o‘zgarishlar, ma’lum darajada, bir-biriga bog‘liqlikda namoyon bo‘lishi e’tirof etiladi. Mazkur yondashuvning mohiyati bir-biriga ta’sir etuvchi sub’ektlardagi o‘zgarishlarning mutanosibligi va sub’ektlararo o‘zaro to‘g‘ri va teskari aloqalarning uzviy bog‘liqligini e’tirof etilishidir.

[1] Лазарев Б.С. Управление образованием: теория и практика. – Москва: Педагогическое общество России, 2001. – 256 с./ Попов Г.Х. Теория и практика управления образованием. – Москва: Академия, 2004. – 288 с./ Поташник М.М. Управление развитием школы. – Москва: Педагогика, 1995. – 192 с.

[2] Ителсон Л.Б. Управление и организatsiя. – Москва: Экономика, 1990. – 184 с./ Орлов А.А. Теория систем и системный анализ в управлении. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

Boshqaruv nazariyasida boshqaruv tushunchasi bilan bog‘liq bo‘lgan qator metodologik yondashuvlar mavjud: tizimli, ya’ni boshqariluvchi tizim tarkibiga kiruvchi ob’ekt va sub’ektlarning o‘zaro bog‘liqligi va bir butunligini ta’minlovchi; vaziyatli, ya’ni muassasa maqsadlariga samarali erishishga yo‘naltirilgan muayyan usullarning birikmasi sifatida; jarayonli, ya’ni boshqaruvni boshqaruv funksiyalarining uzluksiz zanjiri sifatida tushunishga asoslangan (V.G.Afanasev, V.P.Bespalko, V.P.Kuzmin, A.I. Prigojiy, V.A.Rozanova, V.P.Simonov va boshqalar)[1] .

Sovet davridagi oliy ta’lim boshqaruvi byurokratik va markazlashgan model tarzida amalga oshirilgan. Ya’ni, (1917–1991) yillarda oliy ta’lim tizimida davlat hokimiyati tuzilmasining umumiy xarakteriga mos ravishda byurokratik va markazlashgan boshqaruv modeli shakllantirildi. Bu model ta’lim sohasidagi har bir qaror va faoliyatning markazdan turib qat’iy tartibda nazorat qilinishi, hujjatlashtirilishi va uni amalga oshirishda vertikal ierarxiyaga to‘liq tayanishni nazarda tutar edi. Sovet ta’lim tizimida oliy ta’lim muassasalari to‘g‘ridan-to‘g‘ri SSSR Xalq ta’limi xalq komissariati (keyinroq – SSSR Oliy va maxsus ta’lim vazirligi) tomonidan boshqarilgan. O‘zbekistonda bu tizim O‘zbekiston SSR Oliy va maxsus ta’lim vazirligi tomonidan yuritilgan. “Sovet ta’lim tizimida barcha fanlar, darsliklar, o‘quv rejalar va hatto o‘qituvchilarning maoshigacha Moskvada qabul qilingan qarorlar asosida amalga oshirilar edi”[2] A.Mo‘minovning fikricha, “Ta’lim muassasasida rahbar shaxs kadrlar ruhiyatini shakllantiruvchi emas, balki byurokratik mexanizmni nazorat qiluvchi lavozimga aylantirilgan edi” .

Sovet davrida har bir OTM uchun model o‘quv rejalari, bosqichma-bosqich malaka oshirish, attestatsiya va reyting baholash tizimlari markazlashgan holda ishlab chiqilgan. OTM rahbarlarining faoliyati:

---

[1] Афанасьев В.Г. Проблемы управления: системный анализ. – Москва: Политиздат, 1981. – 320 с./ Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. – Москва: Педагогическое общество России, 2002. – 192 с. / Кузьмин В.П. Управление в системе образования. – Москва: Просвещение, 1995. – 240 с./ Пригожин А.И. Современные organizatsionные процессы. – Москва: Логос, 1995. – 256 с. / Розанова В.А. Основы управления. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 208 с. / Симонов В.П. Теория и методология управления. – Москва: Академия, 2006. – 336 с.

[2] Саидов А.А. Ўзбекистонда таълим тизими тарихи. – Тошкент: Ўқитувчи, 2000. – 240 б. / Нишонов Ш.Р. Таълим тизимида ислоҳотлар: тарих ва истиқбол. – Тошкент: Фан, 2005. – 192 б.

- muddatli rejalar,
- yillik hisobotlar,
- o‘quv-uslubiy kengashlarda ko‘rib chiqish orqali baholangan.

Xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, sovet davridagi oliy ta’lim boshqaruvi byurokratik, markazlashgan va ma’muriy tartib asosida tashkil etilgan bo‘lib, uning asosiy maqsadi — yaxlit ideologik va kadrlar siyosatiga xizmat qiluvchi standartlashgan ta’lim tizimini saqlash bo‘lgan. Bunday model intizom, markazlashgan nazorat va tizimlilik jihatdan yuqori samara bergan bo‘lsa-da, ijodkorlik, erkin fikrlash va pedagogik tashabbus imkoniyatlarini cheklab qo‘ygan.

Mamlakatimiz 1991 yilda mustaqillikka erishgach, mamlakatdagi barcha sohalar qatorida ta’lim tizimini ham milliy manfaatlar, milliy qadriyatlar va global rivojlanish talablariga mos ravishda qayta qurish zarurati yuzaga keldi. Ayniqsa, oliy ta’lim tizimi davlat taraqqiyotining asosiy strategik yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilandi.

Mustaqil O‘zbekistonda oliy ta’lim tizimining shakllanish jarayonini mualliflik asosida to‘rtta bosqichga ajratish mumkin:

1. boshlang‘ich davr (1991–1997): Mustaqil milliy ta’lim tizimining shakllanishi.
2. islohotlar va modernizatsiya bosqichi (1998–2016): Strategik asos yaratish.
3. xalqarolashuv va raqamlashtirish davri (2017–hozirgi kungacha).
4. modernizatsiyalangan boshqaruv modeli: asosiy xususiyatlar.

Boshlang‘ich davr (1991–1997): Mustaqil milliy ta’lim tizimining shakllanishi davrida asosiy e’tibor sovet ta’lim modelidan voz kechib, milliy qadriyatlarga asoslangan mustaqil ta’lim tizimini shakllantirishga qaratilgan. Asosiy o‘zgarishlar: O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni (1997) (hozir amalda emas) va “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” (hozir amalda emas) qabul qilinishi edi. Mazkur dasturda ta’limning barcha bosqichlarini qamrab olgan yaxlit tizim yaratilishi ko‘zda tutildi:

Shuningdek, OTMlar mustaqil yuridik shaxs sifatida qayta ro‘yxatdan o‘tdi va ilk bor professor-o‘qituvchilar attestatsiyasi, ilmiy darajalar va ilmiy kengashlar milliy tizimda qayta ko‘rib chiqildi.

Ikkinchi bosqichda esa, oliy ta’lim tizimida tarkibiy, metodik va texnologik islohotlar bosqichma-bosqich joriy etildi. Ilmiy va pedagogik kadrlar tayyorlashda sifat va samaradorlik mezonlari o‘rnatildi. Jumladan:

– 2 bosqichli ta’lim (bakalavr – magistr) tizimiga o‘tish;

– ilmiy unvonlar (falsafa doktori – PhD) va yangi attestatsiya mexanizmini joriy etish;

– davlat ta’lim standartlari (DTS) va mustaqil akkreditatsiya tizimi asosida baholash amaliyotini yo‘lga qo‘yish.

Uchinchi bosqichni albatta oliy ta’lim tizimida yangi islohlar davri boshlangan davr deb atash mumkin. 2017 yildan boshlab Prezident Sh.M. Mirziyoev tashabbusi bilan ta’limning mazmunan va tizimli transformatsiyasi boshlandi. Bu jarayonda ta’lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va innovatsion boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilab berildi va asoiy OTM yo‘nalishlari belgilab quyidagi yangi mexanizmlar amaliyotga joriy etila boshladi. Jumladan:

– kredit-modul tizimini joriy etish (ECTS asosida);

– KPI – asoslangan baholash tizimi, elektron reyting, mustaqil akkreditatsiya;

– yangi OTMlar va filiallar tashkil etilishi (Abu Rayhon Beruniy, Amiti, Inxa, MISiS, Seul TIU va b.);

– mahalliy va xalqaro reytinglarda ishtirok etish (QS, THE, Scopus indekslari).

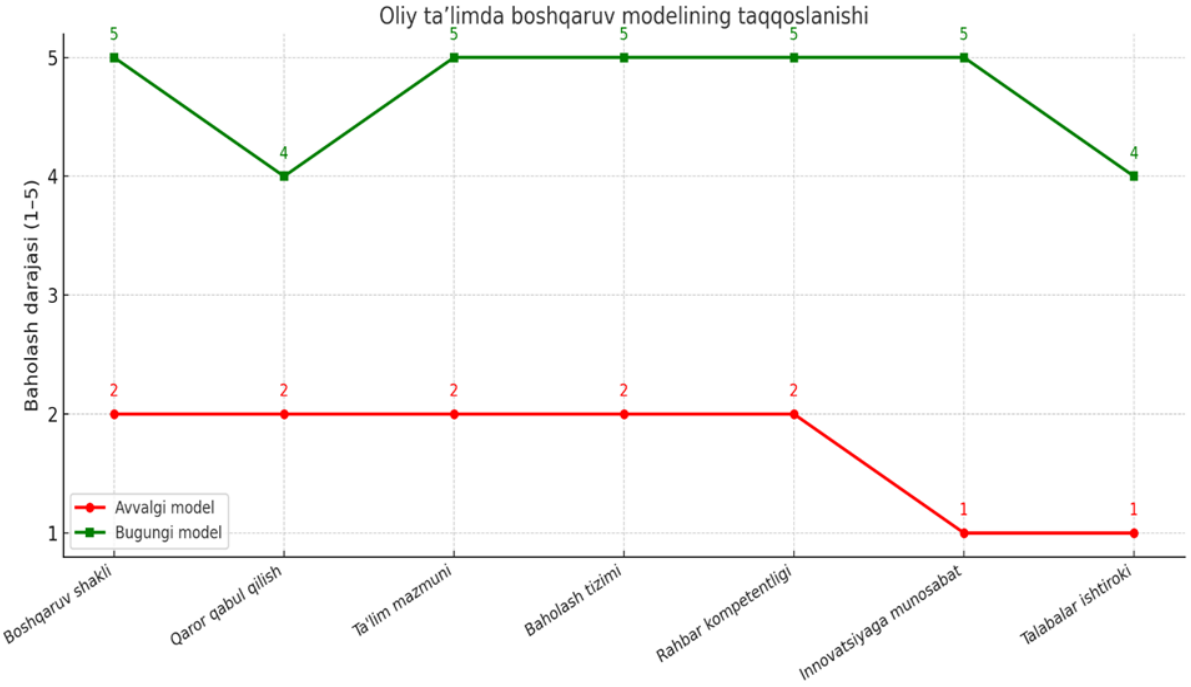
Darhaqiqat, mustaqil O‘zbekistonda oliy ta’lim tizimi o‘z tarixiy rivojida mustaqillashuv, modernizatsiya va globallashuv bosqichlarini bosib o‘tdi. Har bir bosqichdagi islohotlar ta’lim tizimining sifatli, ochiq, xalqaro hamkorlikka mos va raqobatbardosh bo‘lishiga xizmat qildi. Bugungi kundagi asosiy tendensiyalar:

– akademik erkinlik;

– psixologik va raqamli kompetensiyaga ega kadrlar tayyorlash;

– ta’limda fanlararo yondashuv va innovatsion boshqaruv modellarini bosqichma-bosqich joriy etishdir.

Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining shakllanish va rivojlanish jarayoni uzoq tarixiy, madaniy va sivilizatsion jarayonlar bilan bog‘liqdir. Darhaqiqat, O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida boshqaruvning tarixiy bosqichlari ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot, davlat siyosati va zamon talablari bilan uzviy bog‘liq holda shakllangan. Bugungi kunda boshqaruv modeli ilgari mavjud bo‘lgan tizimlardan sezilarli farq qiladi. Quyidagi diagrammada oliy ta’lim tizimidagi boshqaruv modelining evolyusion o‘zgarishlari 7 ta mezon asosida solishtirma tahlil qilingan holda aks ettirilgan.



1-rasm. Oliy ta’limda boshqaruv modellarining evolyusiyasi: 7 mezon bo‘yicha solishtirma tahlili

Jadal rivojlanayotgan zamonaviy jamiyat sharoitida ta’lim sohasida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish nafaqat tashkiliy, balki shaxsiy va ijtimoiy-psixologik jihatdan ham dolzarb vazifaga aylanmoqda. Diagrammada quyidagi asosiy boshqaruv mezonlari bo‘yicha evolyusion farqlar ko‘rsatilgan: boshqaruv shakli, qaror qabul qilish tartibi, ta’lim mazmunining shakllanishi, baholash va nazorat tizimi, rahbar kompetentligi darajasi, innovatsiyalarga munosabat, talabalarning boshqaruvdagi ishtiroki

Har bir mezon orqali ta’lim muassasalaridagi boshqaruv jarayonining tarixiy va zamonaviy modellari o‘rtasidagi aniq farqlar ifoda etilgan. Avvalgi model asosan markazlashgan, vertikal ierarxiyaga tayangan va buyruqbozlikka asoslangan bo‘lsa, bugungi model ko‘proq avtonomiya, strategik fikrlash, innovatsion yondashuv va interaktiv boshqaruv mezonlari asosida shakllanmoqda.

Diagrammada berilgan raqamli ko‘rsatkichlar nafaqat boshqaruv modellarining umumiy farqlarini, balki zamonaviy ta’lim tizimidagi ustuvor yo‘nalishlarni, boshqaruv sifati va strategik masalalardagi yondashuvlar samaradorligini tahlil qilishga asos bo‘lib xizmat qiladi. Boshqaruv shakli e’tibor qaratadigan bo‘lsak, avvalgi modelda boshqaruv markazlashgan va qat’iy idoraviy buyruqbozlik asosida amalga oshirilgan. Kafedra va fakultetlar idoraviy buyruqlarni bajaruvchi vazifasida bo‘lgan. Bugungi modelda esa tashkilot avtonomiyasi, ichki tashabbus va ochiq boshqaruv asosida shakllanmoqda. Xulosa qilish mumkinki ta’lim muassasalariga huquqiy va tashkiliy mustaqillik berish samarali boshqaruvning zamonaviy modeli sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Qaror qabul qilish jihati ilgari qarorlar yuqori idoralar tomonidan belgilangan bo‘lsa, hozirda ishtirokli va maslahatli boshqaruv orqali qaror qabul qilish amaliyoti kengaymoqda. Demak, kafedra darajasidagi ishtirokli boshqaruv rahbar va jamoa o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Ta’lim mazmuniga kelsak, avvalgi davrda ta’lim mazmuni davlat standartlariga qat’iy asoslangan, markazlashgan va universal bo‘lgan. Hozirda ta’lim modulli, ixtisoslashtirilgan va bozor ehtiyojlariga mos ravishda shakllantiriladi. Mazmunning yangilanishi esa, ta’lim sifatini oshiradi va rahbardan faol strategik rejalashtirishni talab qiladi.

Baholash tizimidagi farqni yaqoll sezish mumkin, chunki ilgari formal va qog‘ozda amalga oshirilgan baholash tizimi hozirda KPI, TQM, jamoatchilik nazorati va raqamli tizimlarga asoslangan. Rahbar kompetentligi bugungi davr talabi bo‘lib, oldingi modelda rahbar shaxsdan buyruq ijrochiligi va intizom talab qilingan. Hozirda esa emotsional intellekt, yetakchilik, muloqot va muammo yechish qobiliyatlari ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Xulosa qilish mumkinki rahbarning

shaxsiy va ijtimoiy-psixologik kompetentligi boshqaruvda samaradorlikning asosiy mezonidir.

Innovatsiyalarga munosabat juda muhim jihat bo‘lib, avval innovatsiyalarga nisbatan ehtiyotkor, konservativ munosabat bo‘lgan. Hozirda esa yangiliklarga ochiq, raqamlashtirish va avtomatlashtirishga asoslangan tizim shakllanmoqda. Yuqorida keltirilgan tahlillar asosida oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining shakllanishi, nazariy asoslari va psixologik xususiyatlari turli tarixiy bosqichlarda qanday namoyon bo‘lgani ochib berildi. Tarixiy rivojlanish jarayonida boshqaruv funksiyalari avval ma’naviy yetakchilik asosida, keyinroq akademik avtonomiya, so‘ngra byurokratik nazorat va hozirda esa innovatsion, inson kapitaliga yo‘naltirilgan strategiyalar asosida shakllanganini ko‘rdik.

Ilmiy-nazariy yondashuvlarda esa boshqaruv faoliyati nafaqat tashkiliy mexanizm, balki shaxsiy, ijtimoiy va psixologik jarayonlar bilan ham chambarchas bog‘liq ekanligi aniqlandi. Zamonaviy psixologik qarashlar rahbar shaxsning empatiyasi, emotsional intellekti, kognitiv yetukligi va ijtimoiy ta’sir ko‘rsata olish qobiliyati boshqaruv samaradorligiga hal qiluvchi darajada ta’sir etishini asoslab bermoqda.

Birinchidan, qadimgi bilim markazlari Aflotun va Arastu asos solgan yunon akademiyalari, Hind falsafiy maktablari va Islom olamidagi madrasalarda boshqaruvning asosiy vazifasi ta’lim va ma’rifatni muhofaza qilish, axloqiy tarbiyani ta’minlash hamda ilmni ustoz-shogird an’analari orqali uzatishdan iborat bo‘lgan. Ushbu tizimda ma’naviy yetakchilik, qadriyatlar va diniy-axloqiy mezonlar boshqaruvning ma’naviy asosini tashkil etgan.

Ikkinchidan, ma’rifatchilik davrida (XII–XIX asrlar) universitet boshqaruvi yangi bosqichga ko‘tarildi — ilmning ratsional va sekulyar asosda tashkil etilishi, akademik mustaqillik va shaxsiy intellektual erkinlik mezonlari joriy etildi. Universitetlar ichki boshqaruvini mustaqil ravishda amalga oshira boshladi; magistrlar kengashi, fakultetlar tizimi, universitet ustavlari keng tarqaldi. Bu jarayon rahbar shaxsdan tashkiliy va pedagogik yuksaklikni talab etdi.

Uchinchidan, sovet davrida boshqaruv faoliyati qat’iy markazlashgan, ierarxik va byurokratik tizim asosida tashkil etildi. Ta’lim mazmuni va tashkil etilishi to‘liq davlat standartlari va ideologiyasiga bo‘ysundi. Bu tizimda intizom, markazlashtirilgan nazorat, yagona metodik yo‘nalish afzal hisoblangan bo‘lsa-da, akademik erkinlik, ijodiy yondashuv va shaxs erkinligi cheklangan edi.

To‘rtinchidan, mustaqillikdan keyingi davrda O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida qator islohotlar amalga oshirildi: milliy ta’lim modelining shakllanishi, modul-kredit tizimining joriy etilishi, mustaqillikka asoslangan o‘quv rejalar va ta’lim sifatini baholashning TQM, KPI kabi zamonaviy mexanizmlari ishlab chiqildi. Boshqaruvda davlat siyosati bilan birga, ichki akademik mexanizmlar ham mustahkamlandi. Kafedra, fakultet va dekanat darajasidagi yetakchilik va shaxsiy mas’uliyat masalalari birinchi o‘ringa chiqdi.

Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining psixologik tahliliga to‘xtaladigan bo‘lsak, oliy ta’lim muassasasida boshqaruv faoliyati – bu faqat ma’muriy qaror qabul qilish emas, balki ta’lim jarayonida ishtirok etuvchi barcha sub’ektlar o‘rtasida samarali psixologik aloqani yo‘lga qo‘yish, ishonch muhitini shakllantirish va ta’lim maqsadlariga erishishni rag‘batlantiruvchi psixologik ta’sir mexanizmlarini qo‘llashni ham nazarda tutadi[1]. Zamonaviy boshqaruv psixologiyasi nuqtai nazaridan, rahbarning faoliyatida qaror qabul qilish, emotsiyani boshqarish, muloqot samaradorligi, nizolarni hal etish, shaxslararo munosabatlarni muvofiqlashtirish kabi komponentlar asosiy o‘rin tutadi.

Shu nuqtai nazardan, boshqaruv faoliyati psixologik jihatdan kompleks va dinamik jarayon sifatida qaraladi. Bu jarayonda rahbar shaxsning shaxsiy fazilatlari, kreativ yondashuvlari, ishonch uyg‘otish qobiliyati, emotsional barqarorligi boshqaruv samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri bo‘lib xizmat qiladi. Boshqaruv psixologiyasi sohasidagi o‘zbek tadqiqotchilari rahbar shaxsning ijtimoiy-psixologik fazilatlari, ish munosabatlaridagi munosabatlar madaniyati va shaxsiy-psixologik tayyorgarlikka alohida e’tibor qaratganlar. Jumladan, E.G‘. G‘oziev inson shaxsiyatining intellektual va emotsiyaviy rivojlanishini boshqaruv

[1] Афанасьев В.Г. Проблемы управления: системный анализ. – Москва: Политиздат, 1981. – 126 с.

jarayoni bilan uzviy bog‘liq holda tahlil etib, rahbar shaxsning ma’naviy va aqliy potensiali tashkiliy samaradorlikda hal qiluvchi o‘rin tutadi, deb ta’kidlaydi[1]. G‘.B. Shoumarov rahbar shaxsining nutq madaniyati va ijtimoiy ta’sirchanligiga bag‘ishlangan tadqiqotlarida notiqlik qobiliyatini samarali rahbarlikning muhim psixologik omili sifatida baholaydi[2].

V.M. Karimova boshqaruv sub’ekti va ob’ekti o‘rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tahlil qilib, rahbarning o‘zi ham ayrim hollarda boshqaruv ob’ektiga aylanishi va bu holatda psixologik bardosh, o‘zini boshqarish, ta’sir etish usullarini to‘g‘ri tanlash qobiliyati hal qiluvchi omilga aylanishini ko‘rsatadi[3].

Shuningdek, V.M. Karimova va boshqalar o‘z izlanishlarida boshqaruv jarayonini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tahlil qilib, unda boshqaruv sub’ekti sifatida rahbarni, boshqaruv ob’ekti sifatida esa mehnat jamoasi va xodimlarning umumiy tizimini tasavvur etishni taklif qiladi. Uning fikricha, rahbar faqat ta’sir ko‘rsatuvchi shaxs emas, balki jamoaviy munosabatlar, tashkilot ichidagi ijtimoiy kutilmalar, psixologik atmosfera va ish muhitining emotsional foni ta’sirida o‘zi ham ta’sirga uchraydigan faol shaxsdir. Boshqaruv amaliyotida rahbar shaxs o‘z pozitsiyasini faqat “sub’ekt” sifatida emas, balki “ob’ekt” sifatida ham idrok etishi, ya’ni uning ish uslubi, qaror qabul qilish jarayonlari va muloqot formatlari jamoa tomonidan baholanishi, qabul qilinishi yoki tanqid qilinishi mumkin[4].

Shu boisdan, rahbarning psixologik jihatdan mustaqil ravishda o‘zini kuzatish (refleksiya), ichki holatlarini nazorat qilish (emotsional barqarorlik), faoliyatni qayta ko‘rib chiqish va samaradorlikni oshirishga qaratilgan o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyati boshqaruv jarayonida hal qiluvchi o‘rin tutadi. Bunday yondashuv rahbarda metapoznanie, samosoznanie, kasbiy refleksiya, psixologik bardoshlilik,

[1] Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: “Университет”, 2001. – 143 б.

[2] Шоумаров Ғ., Қодиров У., Ҳожибоев И. Оилада бўлажак нотиқни тайёрлаш. – Т.: “Фан ва технологиялар”, 2015.

[3] Каримова В.М. ва бошқ. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.

[4] Каримова В.М. ва бошқ. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун / Проф.В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2008. – 208 б.

empatik ko‘nikmalar va ijtimoiy-adaptiv faollik kabi kompetensiyalarni shakllantirishni nazarda tutadi. Mazkur kompetensiyalar, o‘z navbatida, rahbarning ichki psixologik holatlari va jamoa bilan o‘zaro munosabatlarining sifatiga ta’sir ko‘rsatadi, bu esa boshqaruv samaradorligining hal qiluvchi psixodinamik omillaridan biri hisoblanadi.

D.G.Muxamedova va Sh.X. Abdullaeva rahbar shaxsning ijtimoiy muhitdagi pozitsiyasi, shaxsiy mas’uliyati va emotsional barqarorlikni saqlash qobiliyatini, jamoa ichidagi munosabatlar rivojiga ta’sir etuvchi asosiy psixologik mexanizm sifatida ko‘rsatadilar[1] Shuningdek, I.I. Mahmudov boshqaruv psixologiyasini tarixiy tahlil etib, boshqaruv sub’ektlari faoliyatidagi shaxsiy omillarning ilmiy asoslangan tahlili zarurligini ta’kidlaydi[2].

Hayitov O.E tomonidan olib borilgan ilmiy tadqiqotda oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yurituvchi o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining psixologik kompetentligi keng qamrovli tarzda tahlil qilinib, uning tuzilmasi, asosiy komponentlari va rivojlanish mexanizmlari ilmiy asosda o‘rganilgan. Tadqiqot doirasida: psixologik kompetentlikning asosiy tarkibiy qismlari professional, ijtimoiy-kommunikativ, ijtimoiy-informatsion, ijtimoiy-psixologik, kognitiv, uslubiy-maxsus, ijtimoiy-madaniy va autopsixologik kompetensiyalar aniqlab berilgan. Bu kompetensiyalar boshqaruvchi shaxsga xos ijtimoiy-psixologik fazilatlar va kasbiy sifatlar bilan klasterlash va faktorli tahlil orqali bog‘liq holda tahlil etilgan. Bu esa, rahbarning shaxsiy sifatlari va boshqaruvda namoyon bo‘ladigan kognitiv-emotsional jarayonlarni baholash imkonini bergan.

Tadqiqotning yana bir ahamiyatli jihati shundaki “Yangi to‘lqin” (New-Wave) kompetensiya modeli asosida rahbar shaxsining psixologik kompetentligidagi komponentlar yuqori, o‘rta va quyi darajalarga differensiyalashtirilgan. Bu model

[1] Мухамедова Д.Г. Таълим менежерини инноватsion фаолиятга тайёрлашнинг ижтимоий-психологик технологияларини такомиллаштириш: Психол.ф.д. (DSc)... диссертатsiя автореферати: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2015. – Б. 20 (75)./ Абдуллаева Ш.Х. Педагог профессионал компетентлилигини шакллантиришнинг ижтимоий-психологик механизмлари: Психол.ф.д. (DSc)... диссертатsiя автореферати: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2015. – 61 б.

[2] Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS- PRINT” МЧЖ, 2006. – 232 б.

orqali rahbarning shaxsiy, ijtimoiy va kasbiy salohiyatini ierarxik usulda baholash va rivojlantirish tajriba-sinovlar orqali asoslab berilgan[1].

K.S.Aliyeva[2] tomonidan umumta'lim muassasalari rahbarlarining "hamkorlik" pozisiyasi real "Men" konsepsiyasidagi agressivlik va konformlik bilan bog'liq tarzda tahlil qilinib, bu omil menejerlikning interpersonal jihatlariga bevosita ta'sir ko'rsatishi aniqlangan. Intuitivlik va anglanganlik sifatlari esa funksional-rolli va rapportga asoslangan muloqot orqali boshqaruv uslubining shakllanishiga xizmat qilishi dalillangan. Shuningdek, demonstrativ tipdagi rahbarlarning ego-sub'ektiv ustanovkalari ularning nizolashuvchanlik darajasini belgilovchi asosiy omil sifatida baholangan.

Boshqaruv nazariyasining shakllanishi va rivojlanish jarayonida shaxsning roli va inson faoliyatini hisobga oluvchi psixologik yondashuvlar muhim o'rin tutadi. XX–XXI asrlar davomida P.F. Druker, F.B. Gilbret, M.P. Follett, J.E. Meyo, D. Mak-Gregor, R. Likert kabi olimlar inson omilini tashkilot samaradorligining asosiy omili sifatida e'tirof etishdi[3]. P.F. Druker menejmentni insonga yo'naltirilgan ijtimoiy fenomen sifatida talqin etib, rahbar faoliyatida shaxsiy mas'uliyat, muloqot madaniyati va ishonch muhitiga alohida e'tibor qaratadi.

J.E. Meyo "insoniy munosabatlar maktabi" doirasida ish muhitida psixologik omillarning ahamiyatini tadqiq qilib, mehnat samaradorligi rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga bevosita bog'liq ekanini isbotladi[4]. Uning ishlari M.P. Follettning ta'sirsiz buyruq emas, hamkorlikka asoslangan rahbarlik modeli to'g'risidagi qarashlari bilan uyg'unlikda shakllandi[5] . Boshqaruvdagi ilg'or nazariyalardan biri bo'lgan D. Mak-Gregorning "X" va "Y" nazariyalari esa

[1] Ҳайитов О.Э. Олий таълим муассасаси ўрта бўғин раҳбарлари психологик компетентлигини моделлаштириш: Психол. фан. докт. (DSc) дис. ... 19.00.05 – Ижтимоий психология. Этнопсихология. – Т.: 2025. – 145 б.

[2] Алиева К.С. Умумтаълим муассасалари раҳбар ходимлари менежерлик сифатларининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: Психол. ф. ф. д. (PhD)... диссертатsiя автореферати: 19.00.05 – Ижтимоий психология. – Т.: 2025. – Б. 150.

[3] Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: HarperBusiness, 1954.

[4] Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – Boston: Harvard University, 1933.

[5] Follett M.P. Creative Experience. – New York: Longmans, Green & Co, 1924.

insonning ishga nisbatan ongiy munosabati, ishga motivatsiya va o‘zini boshqarish qobiliyatiga tayangan holda rahbarlik uslublarini tanlash zarurligini ilgari suradi.

M.K.E.Veber, A.Fayol va F.U.Teylor kabi klassik olimlar rahbarlikni funksional-ierarxik tuzilmada tasavvur qilgan bo‘lsalar-da, ularning ishlarida ham shaxsning psixologik jihatlari (intizom, mas’uliyat, ruhiy tayyorgarlik) masalalari bevosita yoki bilvosita aks etgan. Zamonaviy nazariyalar esa bu masalalarni to‘liq psixologik nuqtai nazardan qayta tahlil qilib, rahbar shaxsining empatiyasi, stressga bardoshliligi, muloqotdagi samaradorligi, faol refleksiyasi kabi ko‘nikmalarini boshqaruv kompetentligining tarkibiy qismi sifatida belgilamoqda.

D.Yu.Varnavskiy ijtimoiy boshqaruv jarayonlarini psixo-sotsiologik jihatdan tahlil qilib, rahbarning boshqaruvdagi muvaffaqiyati tashkilot ichki muhitining psixologik tarkibiy qismi ekanini ta’kidlaydi. U boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ichki itiqod va shaxsiy ta’sirning samaradorligini ham hisobga oladi[1]. D.Yu. Varnavskiyning fikricha, rahbarning muvaffaqiyati avvalo tashkilotdagi ichki psixologik muhit bilan bog‘liq. Bizningcha, bu yondashuv juda to‘g‘ri, chunki qaror qabul qilish jarayonida rahbarning shaxsiy ishonchi, ichki itiqodi va ta’sirchanligi samaradorlikni belgilaydigan muhim psixo-sotsiologik omillardandir.

Tadqiqotchi O.V.Barausova boshqaruv jarayonidagi empatiya, ishonch va ta’sirning emotsional mexanizmlarini o‘rganar ekan, rahbar va jamoa o‘rtasidagi samarali psixologik munosabatlar tashkilotdagi ijtimoiy barqarorlik va qaror samaradorligi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ta’kidlaydi[2] Haqiqatdan ham, O.V.Barausovaning boshqaruv jarayonidagi empatiya, ishonch va emotsional ta’sir mexanizmlariga bag‘ishlangan qarashlari bugungi rahbar-xodim munosabatlarida alohida dolzarblik kasb etadi. Bizningcha, rahbarning jamoa bilan samimiy va ishonchli munosabat o‘rnata olishi nafaqat psixologik barqarorlikni, balki qaror qabul qilish jarayonining samaradorligini ham belgilab beradi. Shu

[1] Варнавский Д.Ю. Влияние профессионального опыта на развитие управленческой компетентности руководителя: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХГС при президента РФ, 2013. – 25 с.

[2] Бараусова О.В. Образ руководителя у подчиненных как фактор эффективности деятельности группы: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: 2004. – 133 с.

nuqtai nazardan, emotsional ta’sir, muloqotdagi tafovutlar va empatik vositalar rahbarlik kompetentligining muhim ko‘rsatkichlari sirasiga kiradi.

T.V.Bendas esa, o‘z tadqiqotlarida ijtimoiy-psixologik munosabatlar, yetakchilik va konfrontatsiyani hal etish usullariga alohida e’tibor qaratadi. U yetakchi va xodim o‘rtasidagi shaxslararo munosabatlarni, ta’sir, avtoritet va psixologik masofa orqali modellashtirish imkoniyatlarini tahlil qiladi[1] . Bizningcha, T.V.Bendas tomonidan ilgari surilgan ijtimoiy-psixologik munosabatlar, xususan, yetakchi va xodim o‘rtasidagi shaxslararo ta’sirni psixologik masofa va avtoritet orqali modellashtirish g‘oyasi rahbarlik amaliyotida muhim amaliy asos hisoblanadi. Haqiqatdan ham, muvaffaqiyatli boshqaruv nafaqat tashkilot tuzilmasiga, balki muloqot jarayonidagi psixologik tenglik, masofa va ta’sirning nozik muvozanatiga tayanadi. Shu nuqtai nazardan, Bendasning qarashlari rahbarning empatiya, ta’sirchanlik va munosabatni boshqarish qobiliyatini shakllantirishda muhim metodologik poydevor bo‘lib xizmat qiladi.

R.Likert esa tashkilotda yetakchilik uslublari va ishonch darajasini o‘lchaydigan “Likert shkalasi”ni ishlab chiqib, yetakchilikning demokratiyaga yaqin, psixologik jihatdan barqaror shakllarini samarali deb hisoblaydi. G. Minsberg boshqaruvda shaxsning shaxsiy xususiyatlari, o‘ziga xos muloqot uslubi va psixologik rollarini ajratib ko‘rsatib, rahbarlikni faqat funksiya emas, balki shaxsiy tafakkur modeli sifatida baholaydi.

Dj. Lyuis boshqaruvda shaxs xulq-atvorini tushunishni, ayniqsa, siyosiy va tashkilot psixologiyasida shaxsiy munosabatlar, ta’sir jarayoni va raqobatni hisobga olgan holda tahlil qiladi. Uning tahlillarida rahbar shaxsning ichki motivlari va tashqi muhitga munosabati tashkilotdagi faoliyat samaradorligiga bevosita bog‘liq ekani ko‘rsatiladi[2] . Haqiqatdan ham, Dj. Lyuisning shaxs xulq-atvorini boshqaruv, ayniqsa tashkilot psixologiyasi kontekstida tahlil qilishga doir yondashuvi zamonaviy rahbarlik konsepsiyalariga mos keladi. Bizningcha, rahbar shaxsning

[1] Бендас Т.В. Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты: Дис. … д-ра психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 2002. – 545 с.

[2] Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж.Льюис; Под общ. ред. О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.

ichki motivlari, shaxsiy munosabati va tashqi muhitga bo‘lgan ruhiy tayyorgarligi tashkilotdagi faoliyat samaradorligini belgilaydigan hal qiluvchi psixologik omillardandir.

S.S.Mixeev shaxslararo ta’sir, ijtimoiy rollar va boshqaruvdagi munosabatlar tizimini o‘rganib, rahbarning muloqotdagi samaradorligi va shaxsiy ta’sir uslublarini tahlil qiladi. Uning fikricha, rahbar shaxs uchun ishonchli psixologik aloqa va adaptatsiya qobiliyati muassasa ichidagi barqarorlikning asosiy psixologik sharti hisoblanadi[1]. Bizningcha, bu yondashuv rahbarning muloqotdagi samaradorligi va shaxslararo ta’sir uslublarini shakllantirishda, jamoa ichidagi munosabatlarni barqaror va qo‘llab-quvvatlovchi muhitda saqlashda muhim amaliy asos bo‘lib xizmat qiladi.

T.I. Polosina tashkilotda shaxsiy rivojlanish, shaxsiy resurslardan unumli foydalanish va rahbar shaxsning ichki shaxsiy refleksiyani mustahkamlash orqali tashkilotda psixologik barqarorlikni ta’minlashni nazarda tutadi. Uning fikricha, rahbar o‘zining kasbiy faolligini psixologik adaptatsiya, shaxsiy missiyani anglash va jamoa munosabatlarini anglash orqali rivojlantirishi lozim[2] . Bizningcha, rahbarning kasbiy faolligini psixologik adaptatsiya, shaxsiy missiyaning anglanishi va interpersonal munosabatlarni teran idrok etish asosida rivojlantirish tashkiliy rivojlanishning ichki motivatsion va refleksiv mexanizmi sifatida xizmat qiladi.

Dissertatsiyamizning mazmuniga bog‘liq holda xorijiy olimlar tomonidan rahbar shaxsning boshqaruv faoliyatidagi shaxsiy, emotsional va ijtimoiy kompetentliklariga doir izlanishlar tahlil qilinganda, ushbu kompetentliklar boshqaruv samaradorligini belgilab beruvchi muhim ijtimoiy-psixologik determinantlar sifatida namoyon bo‘ladi. Xususan, rahbar shaxsning muloqot madaniyati, empatiyasi, hissiy barqarorligi va ijtimoiy aloqalarni boshqara olish qobiliyati nafaqat jamoa ichidagi munosabatlarga, balki qaror qabul qilish, ishonch

[1] Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХиГС при президента РФ, 2011. – 24 с.

[2] Полосина Т.И. Развитие управленческой компетентности руководителей среднего звена коммерческого банка: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – Тамбов: ТамГУ, 2010. – 219 с.

muhitini shakllantirish va tashkiliy barqarorlikni ta’minlashga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

R. Bar-On tomonidan ishlab chiqilgan emotsional intellekt indeksi rahbar shaxsda hissiy barqarorlik, stressga chidamlilik va ijtimoiy adaptatsiya qobiliyatini baholashda samarali mezonlardan biri sifatida e’tirof etilgan. Uning nazariy asoslariga ko‘ra, rahbar faoliyatida interpersonal sezuvchanlik, o‘z-o‘zini anglash, emotsiyani boshqarish va yaratiuvchan munosabat kabi ko‘nikmalar boshqaruv kompetentligining tarkibiy qismi hisoblanadi[1]. Bizningcha, R.Bar-On tomonidan ishlab chiqilgan emotsional intellekt indeksi rahbar shaxsning boshqaruv jarayonidagi barqarorligi va samaradorligini baholashda mustahkam ilmiy asos yaratadi. Haqiqatdan ham, rahbarning interpersonal sezuvchanligi, o‘z-o‘zini anglash darajasi, hissiy holatni boshqara olishi va ijobiy munosabatlarni shakllantira olish qobiliyati boshqaruv kompetentligining muhim psixologik ko‘rsatkichlaridandir. Bu ko‘nikmalar jamoada ishonch, barqaror aloqa va ruhiy salomatlikni ta’minlashga xizmat qilib, rahbarlik faoliyatining ichki mazmunini belgilaydi.

M.Bakli rahbar va xodim o‘rtasidagi munosabatlarda shaxslararo muloqot, ishonch va emotsional ta’sir mexanizmlarining muhim ahamiyatga egaligini ta’kidlaydi. Uning ta’kidlashicha, rahbar shaxs empatik tinglash, verbal va neverbal muloqotda aniqlikni ta’minlay olishi zarur, chunki bu holat rahbarlik pozitsiyasining qabul qilinishi va samaradorligiga ta’sir qiladi[2] . Bizningcha, M. Baklining rahbar va xodim o‘rtasidagi muloqotda empatiya va ta’sir mexanizmlariga bergan bag‘osi juda dolzarb. Haqiqatdan ham, rahbar shaxsning empatik tinglash qobiliyati, jamoa a’zolarining ehtiyojlarini his etishi va verbal-neverbal ishoralar orqali aniq, samarali aloqa o‘rnata olishi faqat muloqot texnikasi emas, balki rahbarlikning asosiy psixologik fazilatlaridan biridir. Bu qobiliyatlar rahbarning tashkilotda qabul

[1] Bar-On, R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory / R. Bar-On. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – P. 363–388.
[2] Bukley, M. Skills of emotional competence: developmental implications / M. Bukley, C. Saarny // J.D. Mayer, J. Ciarrochi. Emotional intelligence in everyday life. J.D. Mayer, J. Ciarrochi (ed.), 2006. – P. 51–76.

qilinishi, hurmatga sazovor bo‘lishi va qarorlarining amalga oshish samaradorligida hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

K.E.Izard affekt nazariyasi orqali rahbar shaxsdagi hissiy regulyatsiyaning boshqaruvda qanday rol o‘ynashini ochib bergan. Uning tadqiqotlaridagi xulosa shundan iboratki, noaniq yoki tushunarsiz affekt holatlari qaror qabul qilish jarayonidagi xatolarga olib kelishi mumkin, shuning uchun rahbar shaxsda aniq hissiy o‘zini boshqarish qobiliyati shakllantirilishi zarur[1] .

K.I.Saarni ijtimoiy kompetensiyalarning rivojlanishini bolalikdan boshlab tahlil qilar ekan, katta yoshda bu qobiliyatlar rahbar shaxsda emotsiyani idrok qilish, hissiy ehtiyojlarni sezish, ijtimoiy munosabatdagi roli va ta’sirni boshqara olish shaklida namoyon bo‘lishini ko‘rsatadi. J. Mettyus rahbarlikda qaror qabul qilish jarayonida ratsional va irratsional fikrlashning o‘zaro ta’sirini tahlil qilgan. Uning fikricha, yuqori emotsional zehn va ichki barqarorlikka ega bo‘lgan rahbar shaxslar strategik fikr yuritishda ustunlikka ega bo‘ladi hamda jamoani ruhiy jihatdan barqaror boshqara oladi[2] .

D.Goulman rahbarlik samaradorligida emotsional intellektning o‘rnini ta’kidlar ekan, rahbar shaxs o‘z hissiy holatini boshqara olishi, boshqalarning emotsiyasini tanig‘i va ijtimoiy munosabatlarni samarali tashkil etishi lozim, deb hisoblaydi. Uningcha, yuqori emotsional zehn rahbarning jamoa bilan ishlash qobiliyati va ishonch muhitini shakllantirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega[3]. Bizningcha, D. Goulmanning emotsional intellektga oid yondashuvi rahbar shaxsning boshqaruv samaradorligini ta’minlovchi asosiy psixologik ko‘nikma sifatida xizmat qiladi. Haqiqatdan ham, hissiy barqarorlik va empatiya jamoada ishonchli va muvozanatli muhit yaratishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bu ko‘nikmalar, ayniqsa, ta’lim muassasalaridagi murakkab ijtimoiy munosabatlar tizimini samarali boshqarishda muhim hisoblanadi.

[1] Emotion knowledge as a predictor of social behavior and academic competence in children at risk / C.E. Izard [et al.] // Psychological Science. – 2001. – 12. – P. 18–23.
[2] Matthews, G. Emotional intelligence [Текст]: science and myth / Gerald Matthews, Moshe Zeidner, a. Richard D. Roberts. – Cambridge, Mass.; London: MIT press, 2004. – 697 c.
[3] Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 34–61

Masalan, X.Gardnerning ko‘p jihatli intellekt nazariyasi rahbar shaxsdagi kognitiv va ijtimoiy qobiliyatlarni uyg‘un rivojlantirish zarurligini ta’kidlaydi. U verbal, interpersonal, intrapersonal va boshqa intellekt turlari rahbarlikda samarali munosabat va qaror qabul qilish jarayonida faol rol o‘ynaydi deb hisoblaydi[1].

A.Bandura o‘zining self-efficacy (o‘z-o‘ziga ishonch) konsepsiyasi orqali shaxsning muvaffaqiyatli boshqaruvdagi ishtiroki u o‘z qobiliyatiga qanchalik ishonishiga bog‘liqligini asoslab beradi. Uningcha, murakkab tashkiliy sharoitlarda ham rahbar shaxs o‘z-o‘ziga ishonchi orqali ta’sirchan va qat’iyatli faoliyat yuritishi mumkin[2]. Bizningcha, A.Banduraning self-efficacy konsepsiyasi rahbar shaxsning psixologik barqarorligi va qaror qabul qilishdagi qat’iyatini chuqur anglatadi. Haqiqatdan ham, murakkab tashkiliy sharoitlarda o‘z-o‘ziga ishonch rahbarning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi, tashqi qarshiliklar oldida ta’sirchan va natijaviy faoliyat yuritishini ta’minlaydi. Bu, ayniqsa, ta’lim tizimidagi kafedra mudirlari uchun dolzarb hisoblanadi.

K.Rodjers esa gumanistik psixologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsning ichki salohiyatini anglash, shaxsga yo‘naltirilgan munosabat va ochiq muloqot orqali tashkilotda barqaror munosabat muhitini yaratish mumkinligini ta’kidlaydi[3]. Bizningcha, K.Rodjersning gumanistik yondashuvi rahbar shaxsning faoliyatida empatiya, ochiq muloqot va shaxsga ehtirom asosida tashkil etilgan munosabatlar muhitini shakllantirishda muhim metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi. Haqiqatdan ham, rahbarning ichki salohiyatini anglashi va uni boshqalar rivoji uchun safarbar etishi jamoadagi ishonch, hurmat va ruhiy barqarorlikni ta’minlaydigan yetakchilik tamoyilidir.

Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudiri faoliyati faqat tashkiliy va ma’muriy vazifalarni bajarish bilan cheklanmaydi, balki murakkab ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish, jamoa muhitini barqarorlashtirish, shaxslararo munosabatlarni muvofiqlashtirish hamda strategik va har kunlik qarorlarni qabul

[1] Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. – New York: Basic Books, 2011. – p. 12–29
[2] Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York: Freeman, 1997. – p. 88–94
[3] Rogers C.R. On Becoming a Person: A Therapist’s View of Psychotherapy. – Boston: Houghton Mifflin, 1961. – p. 41–48

qilish kabi yuqori mas’uliyatli vazifalarni o‘z ichiga oladi. Shu jihatdan, kafedra mudirining faoliyatida boshqaruv kompetentligiga ta’sir etuvchi shaxsiy (motivatsiya, empatiya, ijtimoiy intellekt) va ijtimoiy (institutsional ishonch, qo‘llab-quvvatlovchi muhit, tashkiliy madaniyat) omillarning o‘zaro bog‘liqligini o‘rganish bugungi kun talabidir. Tadqiqotda ushbu yo‘nalish – ya’ni boshqaruv faoliyatining psixologik xususiyatlarini o‘rganish – kafedra mudirlari boshqaruv kompetentligining ijtimoiy-psixologik determinantlarini aniqlash, tizimlashtirish va ular asosida kompetentlikni rivojlantirishga xizmat qiluvchi samarali modelni shakllantirish uchun muhim ilmiy asos hisoblanadi.

Darhaqiqat, oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudiri – o‘quv, ilmiy va tarbiyaviy jarayonlarni tashkillashtirish bilan birga, professor-o‘qituvchilar jamoasi, talabalar va boshqaruv apparati o‘rtasida muvozanatni saqlovchi va psixologik muhitni shakllantiruvchi asosiy shaxs sifatida namoyon bo‘ladi. Uning faoliyatida shaxsiy-psixologik kompetensiyalar (motivatsiya, empatiya, ijtimoiy intellekt), boshqaruv uslubi, emotsional nazorat va shaxslararo muloqot madaniyati faoliyat samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi[3]. Kafedra mudirining psixologik ta’sir doirasi nafaqat tashkiliy vazifalarni bajarishda, balki jamoa ichida ishonch muhitini shakllantirish, shaxslararo munosabatlarni to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish va masofani saqlagan holda ta’sirchan yetakchilikni amalga oshirishda ham yaqqol ko‘rinadi[4]. Ushbu omillarni hisobga olgan holda, kafedra mudirining faoliyatida psixologik tayyorgarlik va individual xulq-atvor modellarini o‘rganish, ta’lim muassasalarida samarali boshqaruvni ta’minlashning muhim sharti sifatida qaralishi mumkin.

Shu nuqtai nazardan xulosa qilish mumkinki, oliy ta’lim tizimida kechayotgan transformatsiyalar sharoitida kafedra mudirlarining faoliyatini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tadqiq etish quyidagi sabablarga ko‘ra dolzarb ahamiyat kasb etmoqda:

– *kafedra mudirlari faoliyatida nafaqat tashkiliy, balki shaxsiy va ijtimoiy-psixologik resurslar emotsional barqarorlik, ishonch muhitini shakllantirish, stressga chidamlilik katta ahamiyat kasb etmoqda.*

– boshqaruv kompetentligiga ta’sir etuvchi omillar (empatiya, motivatsiya, ijtimoiy aloqa, o‘z-o‘ziga ishonch va h.k.) to‘liq va chuqur ilmiy tahlil qilinmagan.

– xalqaro nazariy modellar (D. Goulman, A. Bandura, K. Rodjers va b.)dagi qarashlar amaliyotda samarali bo‘lsa-da, ularning milliy ta’lim muhitidagi tatbiqi yetarli darajada o‘rganilmagan.

– oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlarning psixologik kompetensiyalarini rivojlantirishga oid ilmiy asoslangan mexanizmlar, tashxis uslublari va intervension dasturlar yetishmaydi.

Yuqorida keltirilgan tahlillar asosida oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining shakllanishi, nazariy asoslari va psixologik xususiyatlari turli tarixiy bosqichlarda qanday namoyon bo‘lgani ochib berildi. Tarixiy rivojlanish jarayonida boshqaruv funksiyalari avval ma’naviy yetakchilik asosida, keyinroq akademik avtonomiya, so‘ngra byurokratik nazorat va hozirda esa innovatsion, inson kapitaliga yo‘naltirilgan strategiyalar asosida shakllanganini ko‘rdik.

Ilmiy-nazariy yondashuvlarda esa boshqaruv faoliyati nafaqat tashkiliy mexanizm, balki shaxsiy, ijtimoiy va psixologiyaviy jarayonlar bilan ham chambarchas bog‘liq ekanligi aniqlandi. Zamonaviy psixologik qarashlar rahbar shaxsning empatiyasi, emotsional intellekti, kognitiv yetukligi va ijtimoiy ta’sir ko‘rsata olish qobiliyati boshqaruv samaradorligiga hal qiluvchi darajada ta’sir etishini asoslab bermoqda.

Birinchidan, qadimgi bilim markazlari — Aflotun va Arastu asos solgan yunon akademiyalari, Hind falsafiy maktablari va Islom olamidagi madrasalarda boshqaruvning asosiy vazifasi ta’lim va ma’rifatni muhofaza qilish, axloqiy tarbiyani ta’minlash hamda ilmni ustoz-shogird an’analari orqali uzatishdan iborat bo‘lgan. Ushbu tizimda ma’naviy yetakchilik, qadriyatlar va diniy-axloqiy mezonlar boshqaruvning ma’naviy asosini tashkil etgan.

Ikkinchidan, ma’rifatchilik davrida (XII–XIX asrlar) universitet boshqaruvi yangi bosqichga ko‘tarildi — ilmning ratsional va sekulyar asosda tashkil etilishi, akademik avtonomiya va shaxsiy intellektual erkinlik mezonlari joriy etildi. Universitetlar ichki boshqaruvini mustaqil ravishda amalga oshira boshladi;

mag‘istrlar kengashi, fakultetlar tizimi, universitet ustavlari keng tarqaldi. Bu jarayon rahbar shaxsdan tashkiliy va pedagogik yuksaklikni talab etdi.

Uchinchidan, sovet davrida boshqaruv faoliyati qat’iy markazlashgan, ierarxik va byurokratik tizim asosida tashkil etildi. Ta’lim mazmuni va tashkil etilishi to‘liq davlat standartlari va ideologiyasiga bo‘ysundi. Bu tizimda intizom, markazlashtirilgan nazorat, yagona metodik yo‘nalish afzal hisoblangan bo‘lsa-da, akademik erkinlik, ijodiy yondashuv va shaxs erkinligi cheklangan edi.

To‘rtinchidan, mustaqillikdan keyingi davrda O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida qator islohotlar amalga oshirildi: milliy ta’lim modelining shakllanishi, modul-kredit tizimining joriy etilishi, mustaqillikka asoslangan o‘quv rejalar va ta’lim sifatini baholashning TQM, KPI kabi zamonaviy mexanizmlari ishlab chiqildi. Boshqaruvda davlat siyosati bilan birga, ichki akademik mexanizmlar ham mustahkamlandi. Kafedra, fakultet va dekanat darajasidagi yetakchilik va shaxsiy mas’uliyat masalalari birinchi o‘ringa chiqdi.

1.2-§. Boshqaruv faoliyatida ijtimoiy-psixologik determinantlar tizimining nazariy asoslari va ularning amaliy ahamiyati

Barchamizga ma’lumki, determinant – bu qandaydir jarayon, holat yoki natijani shakllantiruvchi omil, sabab yoki shartdir. Lotincha determinare – “chegaralash”, “aniqlash”, “belgilash” degan ma’nolarni anglatadi. Ilmiy talqinda esa, “determinant” tushunchasi biror narsaga ta’sir qiluvchi hal qiluvchi omil sifatida ishlatiladi.

“Determinant” atamasi ilk bor XVIII–XIX asrlarda falsafa va tabiiy fanlar sohalarida qo‘llana boshlagan bo‘lib, u muayyan jarayon, holat yoki natijani belgilab beruvchi sababiy omil ma’nosini ifoda qilgan. Ushbu tushuncha muayyan hodisalarning yuzaga kelishida ta’sir ko‘rsatuvchi ichki va tashqi omillarni ilmiy asosda tushuntirishda muhim kategoriya sifatida namoyon bo‘lgan. “Determinizm” va “Determinant” tushunchalarining taqqoslaydigan bo‘lsak: X-jadval

X-jadval

“Determinizm” va “Determinant” solishtirma tahlili

Tushuncha	Mazmuni	Sohasi	Qisqacha
Determinizm	Har bir hodisa sabab-natija zanjiri asosida yuz beradi degan falsafiy g‘oya	Falsafa, psixologiya	G‘oya
Determinant	Jarayonga ta’sir etuvchi omil (faktor)	Ilmiy sohalar (psixologiya, matematika)	Omil

Determinizm – bu falsafiy konsepsiya bo‘lib, unga ko‘ra har qanday hodisa yoki holat ilgaridan belgilangan sabablar ta’sirida yuzaga keladi. Ya’ni, jahondagi barcha jarayonlar sabab–natija zanjirida ro‘y beradi[1], deb hisoblaydi. ***Determinant*** – bu muayyan jarayon, holat yoki natijani shakllantiradigan ichki yoki tashqi omil. U omil sifatida namoyon bo‘ladi va ko‘pincha psixologiya, pedagogika, sotsiologiya, matematika, tibbiyot kabi sohalarda qo‘llaniladi[2].

Matematika sohasida esa "determinant" atamasi ilmiy atama sifatida ilk bor XVII asrda nemis matematigi Gotfrid Vilgelm Leybnis tomonidan matritsalar bilan bog‘liq masalalarda qo‘llangan. Ushbu tushuncha keyinchalik XVIII asrda shveysariyalik matematik Gabriel Kramer tomonidan 1750 yilda liney tenglamalar sistemasini yechish usuli sifatida yanada takomillashtirildi. Matematikada determinant – matritsa elementlarining aniq bir algebraik funksiyasi bo‘lib, u xos tenglamalarni yechish, sistemaning yechimga ega-emagligini aniqlash va boshqa qator analitik jarayonlarda muhim rol o‘ynaydi.

Keyinchalik “determinant” atamasi tabiiy fanlar bilan bir qatorda psixologiya, sotsiologiya va ijtimoiy fanlar sohalarida ham qo‘llana boshladi. Ayniqsa, psixologiyada determinant tushunchasi inson xulq-atvori, ruhiy holati va qaror qabul qilish jarayonlarini belgilab beruvchi ichki (shaxsiy) va tashqi (ijtimoiy, madaniy, institutsional) omillar tizimi sifatida keng tatbiq etilmoqda. Jumladan, XX asr

[1] Бердяев Н.А. Философия свободной личности. – М.: Республика, 1994. – 254 с.
[2] Зенченко В.П., Леонтьев А.Н. Психология. Учебник для вузов. – М.: Смысл, 2003. – 480 с.

boshlarida determinizm nazariyalari rivojlanishi bilan “determinant” atamasi inson xulq-atvorining sabablari, ichki va tashqi ta’sir etuvchi omillarini anglatish uchun foydalanila boshladi. Eng ko‘p qo‘llangan sohalar: motivatsiya, xulq-atvor, shaxs rivoji, emotsional holat, qaror qabul qilishdir. Hozirgi kunda fan sohalaridagi qo‘llanilish jihatidan ko‘rib chiqadigan bo‘lsak determinant atamasi:

– *matematikada:* matritsa funksiyasi;

– *psixologiyada*: xulq-atvor, hissiy holat, motivatsiya sabablari;

– *ijtimoiy psixologiyada*: shaxslararo munosabat, guruhdagi rollar, ta’sir va ishonch;

– *sog‘liqni saqlashda*: kasalliklar tarqalishiga ta’sir qiluvchi ijtimoiy omillar;

– *iqtisotda:* talab va taklifga ta’sir etuvchi asosiy bozor omillari;

– *pedagogikada:* ta’limga ta’sir etuvchi ichki va tashqi sharoitlar jihatidan qo‘llanilar ekan.

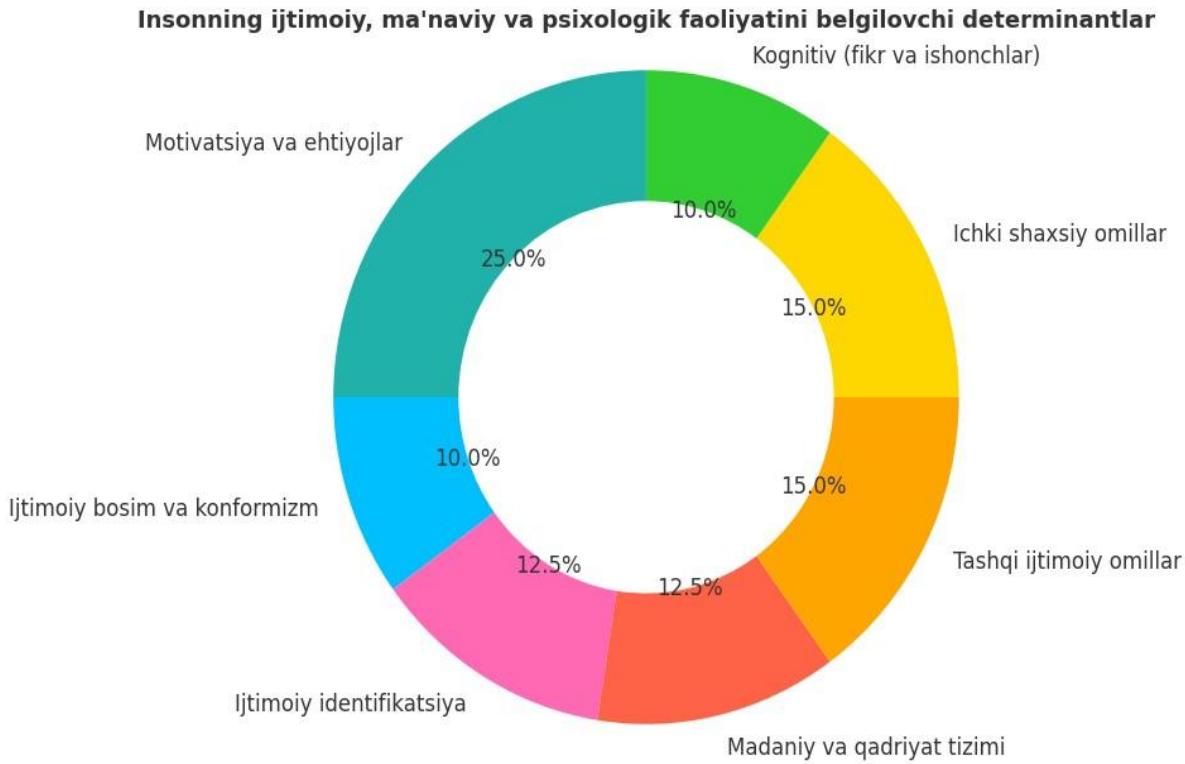
Keyinchalik esa, psixologiya va ijtimoiy fanlarda faol qo‘llanila boshlagan bo‘lib, psixologiyada XX asr boshlarida determinizm nazariyalari rivojlanishi bilan “determinant” atamasi inson xulq-atvorining sabablari, ichki va tashqi ta’sir etuvchi omillarini anglatish uchun foydalanila boshladi. Eng ko‘p qo‘llangan sohalar: motivatsiya, xulq-atvor, shaxs rivoji, emotsional holat, qaror qabul qilishdir.

Psixologiyada “determinant” tushunchasining paydo bo‘lishiga to‘xtaladigan bo‘lsak, XIX asr oxirida psixologiya fan sifatida mustaqil tarzda shakllana boshlaganida, inson xulq-atvorini faqat tasvirlash emas, ahamiyatli omillarini (*determinantlarini*) aniqlash zarurati tug‘ildi.

Bu tushuncha falsafiy determinizmdan (ya’ni, yuqoridagi tahlildan ko‘rinadiki har bir hodisaning sababi bor degan qarash) ilhomlangan holda psixologiyada inson ruhiyati va xulqining sabablarini izlash vositasiga aylandi. Ilk marotaba Bixevioristik maktab va psixoanaliz ta’limotlarida xulq-atvor va ruhiy harakatlar sabablari sifatida “determinant” atamasi qo‘llanilgan va dastlab inson xulq-atvorini tahlil qilish va tushuntirish uchun, ijtimoiy va shaxsiy omillar ta’sirini aniqlash, turli psixologik jarayonlar: hissiyot, motivatsiya, qaror qabul qilish, e’tibor, o‘quv jarayonlari kabi sohalarda nega va qanday yuz berayotganini ilmiy

asoslash, psixoterapevtik amaliyotda inson muammosiga sabab bo‘lgan ichki determinantlarni aniqlash maqsadida ishlatilgan.

Ilmiy adabiyotlarda “determinant” tushunchasi muayyan jarayon yoki hodisaning yuzaga kelishi va rivojlanishini belgilaydigan sababiy omillar va shartlar majmuini ifodalaydi. Ushbu tushuncha asosan psixologiya, ijtimoiy psixologiya va sotsiologiya fanlarida inson faoliyati va xulq-atvoriga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillarni anglashda qo‘llaniladi. Uni quyidagi diagrammada ham ko‘rishimiz mumkin. Ushbu ma’lumotlar inson faoliyatiga ta’sir etuvchi asosiy determinantlarni umumiy tizimlashtirish asosida shakllantirildi. Manba sifatida ijtimoiy psixologiya, kognitiv psixologiya va shaxs taraqqiyoti nazariyalari bo‘yicha klassik va zamonaviy ilmiy adabiyotlar (Bandura, Goleman, Deci & Ryan, Hofstede va boshqalarning ishlanmalari) tahlilidan foydalanilgan. Ushbu ma’lumotlar inson faoliyatiga ta’sir etuvchi ijtimoiy va shaxsiy omillar, xulq-atvor dinamikasi hamda qaror qabul qilish jarayonlari bo‘yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijalari umumlashtirilishi orqali mualliflik asosida shakllantirilgan. X-rasm.



X-rasm. Insonning ijtimoiy, ma'naviy va psixologik faoliyatini belgilovchi determinantlar

1**.** Ichki shaxsiy omillar (15%). Nima uchun 15% ulush berilgan? Ilmiy izohlaydigan bo‘lsak, inson faoliyatida ichki shaxsiy omillar – ya’ni, shaxsning qobiliyati, temperamenti, motivatsiya darajasi, ishonch darajasi va maqsadli harakati hal qiluvchi ahamiyatga ega. Faoliyatning boshlanishi va unda davom etish jarayoni ko‘p jihatdan insonning o‘z imkoniyatlarini his etishi va ularni ro‘yobga chiqarishga bo‘lgan ichki istagi bilan bog‘liq. Ilmiy manbalarga ko‘ra, inson faoliyati natijasining kamida 15% qismi shaxsiy individual xususiyatlar ta’sirida shakllanadi. Bu omillar ko‘pincha tashqi muhit omillariga qaraganda barqarorroq bo‘lib, faoliyatning samaradorligini uzoq muddatli saqlab turadi.

Xorij olimlaridan Albert Banduraning ta’kidlashicha, ijtimoiy kognitiv nazariyasida shaxsiy omillar bu tajriba, ishonch, qobiliyat va ichki motivatsiya ya’ni inson xulq-atvori va faoliyatini shakllantiruvchi asosiy omillardan biri ekanini ta’kidlaydi[1]. Ya’ni, shaxsning ichki imkoniyatlari va ishonchi uning harakatini boshqaradi.

A.N. Leontev esa, “*Faoliyat insonning ichki ehtiyojlari va maqsadlaridan kelib chiqadi*”- deya, izohlagan. Leontevning faoliyat nazariyasida insonning har bir harakati ichki ehtiyojlar (masalan, o‘qishga, ishlashga, ijod qilishga bo‘lgan ehtiyoj) va maqsadlar orqali yuzaga keladi deb, izohlagan[2]. Ichki determinantlar faoliyatning “energiya manbai” sifatida ishlaydi.

Sh.R. Farhodjonova “*Shaxsiy potensialni rivojlantirish inson faoliyatida muhim ichki drayver hisoblanadi*” Ya’ni, shaxsiy salohiyat (aqliy qobiliyat, psixologik barqarorlik, ijodiy qobiliyat) faol inson faoliyatining ichki manbai ekanligini alohida ta’kidlaydi[3]. Demak, shaxsiy omillar muvaffaqiyat va faollikning asosiy sababchilari hisoblanadi.

[1] Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
[2] Леонтьев, А.Н. (1977). Фаолият. Шаҳс. Шахсият. Москва: Политиздат.
[3] Фарҳоджонова, Ш.Р. (2018). Шахсий ривожланиш жараёнида мотиватsія ва ижодийлик омиллари. Тошкент: TDPU нашриёти.

2. Tashqi ijtimoiy omillar (20%) berilgan bo‘lib, inson faoliyati shakllanishida tashqi ijtimoiy omillar — ya’ni oila muhiti, ta’lim muassasalari, ish joyi, jamiyatdagi ijtimoiy munosabatlar va tajribalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shaxsning maqsadlari, xulq-atvori va shaxsiy qadriyatlari ko‘pincha uning o‘rab turgan ijtimoiy muhit ta’sirida rivojlanadi. Tashqi muhit insonning imkoniyatlarini kengaytiradi yoki cheklaydi, uning harakat yo‘nalishini va faollik darajasini belgilaydi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, inson faoliyati va shaxsiy rivojlanishining taxminan 15% qismi bevosita uning ijtimoiy muhiti bilan belgilanadi. Shu sababli, Tashqi ijtimoiy omillar diagrammada 15% ulush bilan ajratilgan. Ushbu nazariyani xorij olimlari ham ilmiy asosda tasdiqlaydilar. Jumladan: Kurt Lewinning “Maydon nazariyasi”da inson faoliyatining shakllanishida ichki omillar bilan bir qatorda tashqi muhit omillarining o‘zaro ta’siri muhim o‘rin tutadi. Uning ta’kidlashicha, insonning faol harakati va qaror qabul qilish jarayoni atrof muhitdagi ijtimoiy imkoniyatlar va cheklovlar bilan uzviy bog‘liq holda rivojlanadi[1].

3. Madaniy va qadriyat tizimi (12,5%). Inson faoliyatining shakllanishida madaniyat va qadriyatlar tizimi muhim strategik omillardan biri hisoblanadi. Madaniy muhit shaxsning fikrlash tarzi, xulq-atvori va dunyoqarashiga asosiy ta’sir ko‘rsatadi. Qadriyatlar tizimi insonning hayotiy maqsadlarini, normalarga munosabatini, jamiyatdagi roli va funksiyalarini belgilaydi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, inson faoliyatining taxminan 12,5% qismi uning mansub bo‘lgan madaniyati va singdirilgan qadriyatlar tizimi ta’sirida shakllanadi. Shu sababli, madaniy va qadriyat tizimi diagrammada 12,5% ulush bilan ajratilgan. Geert Hofstedening fikricha, madaniyat insonlarning bir guruhdan boshqa guruhga farq qilishini ta’minlovchi psixologik va ijtimoiy dasturlar majmuasidir. Insonning xulq-atvori va qaror qabul qilish uslubi asosan uning singdirgan madaniy qadriyatlariga bog‘liq holda shakllanadi.

B.G.Ananev ta’kidlashicha, “*Madaniy muhit shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini shakllantiradi*.” Shuningdek, insonning ijtimoiy xususiyatlari va roli uning madaniy

[1] Lewin, K. (1935). A Dynamic Theory of Personality. New York: McGraw-Hill.

muhitda shakllangan qadriyatlar va an’analar ta’sirida rivojlanadi. Madaniyat shaxsning dunyoqarashi va ijtimoiy faolligining muhim manbai hisoblanadi[1].

N.I.Aliev “*Milliy qadriyatlar shaxsning ijtimoiy faolligini tarbiyalaydi*”, deya ta’kidlab, milliy qadriyatlar insonning jamiyatdagi faol ishtiroki, ijtimoiy mas’uliyati va jamoa manfaatlariga yondashuvida hal qiluvchi rol o‘ynashi ta’kidlangan. Milliy madaniyat shaxsning ijtimoiy pozitsiyasini mustahkamlaydi va faoliyat motivlarini shakllantiradi[2].

4. Ijtimoiy identifikatsiyaga nima uchun 12,5% ulush berilgan. Insonning ijtimoiy hayotida o‘zini muayyan guruhga mansub his etishi – uning faoliyatini, qarorlarini va ijtimoiy munosabatlarini shakllantiruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Ijtimoiy identifikatsiya orqali inson o‘zini muayyan standartlar, qadriyatlar va me’yorlarga moslashtiradi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, insonning ijtimoiy faoliyati va xulq-atvoridagi o‘zgarishlarning taxminan 12,5% qismi uning o‘zini guruh bilan identifikatsiya qilishiga bog‘liq. Bu masala xorij va mahalliy olimlar tadqiqotlarida ham alohida o‘rganilgan. Jumladan, Henri Tajfelning ijtimoiy identifikatsiya nazariyasida ta’kidlanishicha, inson o‘zini ma’lum guruhga mansub his etganida, uning xulq-atvori, qarorlari va jamiyatdagi ishtiroki ana shu guruh me’yorlariga asoslanadi. Bu esa shaxs faoliyatining yo‘nalishini va mazmunini belgilaydi[3].

A.V.Petrovskiy ta’kidlashitcha, “*Ijtimoiy guruhlar bilan identifikatsiya inson xulqini yo‘naltiradi” ya’ni* inson o‘zini ijtimoiy guruhlar bilan identifikatsiya qilar ekan, u guruhning talablari va standartlarini qabul qiladi, va bu uning xatti-harakatini yo‘naltiradi.

Guruhqa mansublik hissi shaxsning faoliyat maqsadlarini ham belgilovchi omil hisoblanadi[4]. Tadqiqrtchi,

[1] Ананьев, Б.Г. (1968). Человек как предмет познания. Москва: Наука.
[2] Алиев, Н.И. (2021). Миллий қадриятлар ва шахс ижтимоий фаоллиги муаммолари. Тошкент: TDPU нашриёти.
[3] Tajfel, H. (1978). Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations. London: Academic Press.
[4] Петровский, А.В. (1984). Индивид и коллектив. Москва: Просвещение.

M.H. Tojievning fikricha**,** "*Jamoaga mansublik hissi insonning ijtimoiy faoliyatini rag‘batlantiradi*" Jamoaviy mansublik hissi insonda faol ijtimoiy pozitsiya, hamkorlikka intilish va jamoa manfaatlariga xizmat qilishga moyillikni kuchaytiradi.

Bu esa shaxsning ijtimoiy rivojlanish dinamikasida muhim ahamiyat kasb etadi[1].

Xulosa qilish mumkinki, ijtimoiy identifikatsiya — insonning jamiyatdagi faol rolini belgilaydigan asosiy determinantlardan biri hisoblanadi. Xorijiy va mahalliy olimlar tadqiqotlari ijtimoiy mansublik hissi inson faoliyatini faollashtirish va ijtimoiy integratsiyani ta’minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini isbotlab bergan.

5. Ijtimoiy bosim va konformizmga 10% ulush berilgan. Inson faoliyatida va xulq-atvorida ijtimoiy bosim va guruh ta’siri alohida rol o‘ynaydi. Inson ko‘p hollarda guruhdagi umumiy qoidalar va normalarga moslashishga intiladi, o‘z qarorlarini atrofdagi odamlar fikriga muvofiqlashtiradi. Ijtimoiy bosim ta’sirida inson mustaqil fikrlashdan voz kechib, guruh me’yorlariga mos keladigan faoliyat turlarini tanlaydi. Ilmiy tadqiqotlardan ma’lum bo‘ladiki, inson xulq-atvorining taxminan 10% qismi ijtimoiy bosim va konformizm ta’sirida shakllanadi. Shu sababli, ijtimoiy bosim va konformizmga diagrammada 10% ulush bilan belgilangan.

Solomon Asch “Ijtimoiy bosim insonlarni guruh normalariga moslashishga olib kelishi mumkin" deya, ta’kidlaydi. Aschning tadqiqotlariga ko‘ra, ijtimoiy guruhlar inson fikri va qaror qabul qilish jarayoniga kuchli ta’sir o‘tkazadi. Agar inson atrofdagi guruhning pozitsiyasini yoki normasini qabul qilmasa ham, ijtimoiy bosim uni konformizmga majbur qilishi mumkin[2].

6. Motivatsiya va ehtiyojlar 25% ni tashkil etmoqda. Barchamizga ma’lumki inson faoliyatining ichki harakatlantiruvchi kuchlaridan biri bu – motivatsiya va ehtiyojlardir. Darhaqiqat, davlat va jamiyat rivojining asosiy omili inson faoliyati

[1] Тожиев, М.Ҳ. (2019). Ёшларнинг ижтимоий фаоллигини шакллантириш омиллари. Тошкент: TDPU нашриёти.

[2] Asch, S. E. (1955). Opinions and Social Pressure. Scientific American, 193(5), 31–35.

hisoblanadi. Inson faoliyati esa uning ehtiyojlari bilan uzviy bog‘liq. Ma’lumki, inson ehtiyojlari butun umri davomida davr talablaridan kelib chiqqan xolda o‘zgarib boradi. Inson ona qornida tirik mavjudot sifatida shakllangan kunidan boshlab, rivojlanishga bo‘lgan intilishi refleksiv holatda oziqlanish ehtiyojini qondiradi. Tug‘ilgandan so‘ng, yashashga bo‘lgan ehtiyoji uni dunyoni anglashga, borliqdagi narsa va hodisalarga moslashishga o‘rgatadi. Ushbu jarayon davomli bo‘lib, insonning umrini oxiriga qadar turli-tuman ehtiyojlarini qondirishga intilishida namoyon bo‘ladi[1].

Falsafiy sohaga oid manbalarda «ehtiyoj» tirik organizmni, shaxsni, ijtimoiy guruh va butun jamiyatning hayotiy faoliyatini ta’minlaydigan narsalarga zaruriyat va uni qondirishga intilish [118; 518-b.], deya izohlansa, pedagogika faniga oid manbalarda esa, «ehtiyoj shaxsning me’yoriy hayotiy faoliyat yuritishi uchun tegishli talablarning qondirilmaganligi tufayli mazkur salbiy hissiyotni bartaraf etishga yo‘naltirilgan ruhiy-pedagogik holat» [113; 150-b.], deya ta’riflanadi.

O‘zbek tilining izohli lug‘atida «ehtiyoj talab, hojat, zarurat, muhtojlik» [117; 69-b.], deb ta’riflangan bo‘lsa, boshqa ilmiy nashrlarda ehtiyojga «organizm yoki tizimning holatidan kelib chiqadigan borliqdagi narsa va hodisalarga bo‘lgan munosabat» [119; 363-b.], deya ta’rif beriladi.

Ta’kidlash kerakki, «ehtiyoj» tushunchasi yangi paydo bo‘lgan tushuncha emas, u jamiyat rivojlanishining har bir bosqichida ishlatib kelingan. Ushbu tushuncha qadimgi Sharq mutafakkirlari tomonidan insonning hayotiy faoliyati bilan bog‘liq tushuncha sifatida o‘rganilgan.

Markaziy Osiyoning buyuk allomalari Abu Nasr Farobiy, Abu Rayhon Beruniy, Abu Ali ibn Sinolar o‘zlarining ilmiy asarlarida ehtiyojning jamiyat va inson rivojidagi ahamiyatini izohlab o‘tishgan [30; 17-b.] Ular ehtiyoj tushunchasini tariflashda jamiyat butunligini saqlash va uni takomillashtirishning ustuvor omili sifatida qarab izoh berishgan.

[1] Маматқулова К.А. Умумтаълим мактаб дириекторларининг бошқарув самарадорлигини оширишда эҳтиёжларга асосланган малака ошириш механизмларини такомиллаштириш: Пед. фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси. – Тошкент: 2021. – 145 б.

Abu Rayhon Beruniy ham ehtiyoj fenomeniga e’tibor qaratgan bo‘lib, bu haqida I.Mo‘minov, o‘z asarida «Abu Rayhon Beruniy inson o‘zining xilma-xil ehtiyojlarini faqat ishlashi va yashashi orqali qondira oladi», ya’ni mehnat taqsimoti, tartib qoida, pul munosabatlarini inson ehtiyoji bilan bog‘liq holda tushintiradi» [111; 148-b.], deya e’tirof etadi. Shuningdek, Abu Ali ibn Sino qarashlarida esa, inson ehtiyojlari tabiiy mavjud ekanligi, ular qondirib borish zarurligi, ehtiyojni qondirishning asosiy vositasi bilim va ma’rifat ekanligi ta’kidlanadi [105; 23-b.].

Bizningcha, Sharq mutafakkirlari o‘z tadqiqotlarida ehtiyojni inson mohiyatidan ajratmaydi. Ular tomonidan ehtiyoj inson shaxsiyatida tabiiy ravishda bo‘lishi ta’kidlanib, ayni vaqtda uni qondirish yo‘llari bilim va ma’rifat, mehnat taqsimoti va tartib-qoida bilan bevosita bog‘liq ekanligini ko‘rsatib o‘tadilar. Umuman olganda, qadimgi falsafiy qarashlarda ehtiyoj tushunchasi keng ma’noga egaligi, jamiyat ehtiyojlari bilan inson ehtiyojlari uzviy bog‘liqligi, har bir jamiyatning rivojlanish bosqichida ehtiyoj omili muhim o‘rin tutishi kabi masalalar chuqur tahlil etilgan.

Ta’kidlash kerakki, hozirgi kunda ehtiyoj tushunchasi bir necha mezonlarga ko‘ra tasnif qilinadi. Jumladan, ob’ektiga qarab ehtiyojlarning biologik, moddiy-iqtisodiy, ruhiy-ma’naviy turlari farqlanadi [120; 321-b.]. Demak, ehtiyojlar turli xil ko‘rinishlarda namoyon bo‘lib, shaxs ehtiyojlari, davlat va jamiyat ehtiyojlariga bo‘linadi.

Falsafa fanlari doktori A.Muxtarov ehtiyoj tushunchasiga «ehtiyoj bu, insonning tabiiy, fiziologik, psixologik, moddiy-iqtisodiy, huquqiy-mafkuraviy hamda ma’naviy qondirish yoki ro‘yobga chiqarishga intilishning majmuidir» [60; 44-b.], deya ta’rif bergan. Iqtisodchi A.O‘lmasov ehtiyojni tiriklik faoliyatining ichki omili sifatida ko‘radi. Jumladan, u «ehtiyoj hayotiy faoliyat uchun ichki omildir. Shu bilan birga ehtiyoj organizmning, sub’ektning o‘zaro borlig‘i zaruriy sharoiti tomon harakati munosabatlaridirki, ularning dastlabki, bazis ehtiyojlarini qondirmay turib, biologik hamda ijtimoiy jihatdan organizm yashay olmaydi. Ehtiyoj zaruratning ifodasini anglatadi» [116; 11-b.], deya izohlaydi.

Yuqorida ko‘rinib turganidek, respublikamiz olimlari tomonidan ehtiyoj tushunchasi fanning turli yo‘nalishlarida tahlil qilinmoqda. Ular orasida ehtiyoj kategoriyasiga falsafiy, iqtisodiy va siyosiy, pedagogik aspekt bo‘yicha berilgan ta’riflar ko‘p uchrasada, biroq ushbu tushunchaning psixologik yondashuv asosidagi tahlili va ta’rifi ko‘p uchramadi.

Ehtiyoj masalasi keng aspektda tadqiq qilinishi Mustaqil davlatlar hamdo‘stligi (MDH) olimlari tadqiqotlarida ham uchraydi. Jumladan, rus olimi G.D.Levin ehtiyojga – «bu voqelikning ma’lum bir sohasi bilan aniq belgilanadigan, u to‘g‘risida bilim doirasida oldindan aytib bo‘ladigan hodisaning o‘ziga xos xususiyati» [56; 86-b.], deya ta’rif beradi. Tadqiqotchi A.G.Zdravomыslov esa, «ehtiyoj tushunchasi eng ko‘p tarqalgan tushunchalardan biri bo‘lib, u avvalo, faoliyatning sababi sifatida, har qanday hayotiy faoliyatning sabab holatidagi ko‘rinishi hisoblanadi» [102; 12-b.], deya izohlaydi.

Rus olimasi S.M.Suxorukova o‘z tadqiqot ishlarida ehtiyoj va manfaat o‘rtasidagi aloqadorlikka to‘xtalib, ehtiyoj-zaruriyatni, manfaat esa zaruriyatga munosabatni ifodalaydi [115; 27-b.], deya fikr bildirsa, I.A.Belyaev insondagi qobiliyat va ehtiyojni tahlil qilgan xolda «inson qobiliyatlari va ehtiyojlari uning yaxlit mavjudligining tizimli xususiyatlari hisoblanadi. Agar qobiliyatlarning mavjudligi insonga o‘zining asosiy kuchlarini ro‘yobga chiqarish orqali dunyoda o‘zini himoya qilishiga imkon bersa, undagi ehtiyojlar esa, uning mavjud bo‘lmagan yashash sharoitlariga erishishdagi faoliyatini faollashtiradi» [35; 24-30-bb], deya izohlaydi.

V.N.Sapunovning yondashuviga ko‘ra kadrlar masalasida ehtiyoj omili juda muhim bo‘lib, uning fikricha – «muassasada izlanuvchan mutaxassislarni tarkib topishida xodimlarning xohish-istagi va ehtiyojlarini hisobga olish juda muhim hisoblanadi» [77; 40-b.].

Yuqorida ta’kidlaganimizdek, MDH olimlari tomonidan ehtiyoj masalasida fanning boshqa yo‘nalishlarida ham tadqiqot ishlari olib borilgan. Jumladan, ushbu tadqiqotlarda ehtiyoj tushunchasi, falsafiy, yuridik va madaniyatshunoslik

yo‘nalishlarida tahlil qilingan va ta’riflanganligini ko‘rish mumkin [74; 27-b., 68; 23-b., 93; 31-b].

Ehtiyoj masalasi haqida so‘z borganda xorij olimlaridan amerikalik sotsiolog A.Maslouni eslamaslik mumkin emas. Maslou o‘z tadqiqotlari orqali inson ehtiyojlarini piramidaga qiyoslab, bir necha turlarga bo‘ladi. Maslou tomonidan yaratilgan ehtiyojlar piramidasi - bu inson ehtiyojlarining ierarxik modelining keng tarqalgan nomi bo‘lib, u Maslou g‘oyalarining soddalashtirilgan taqdimoti hisoblanadi.

Maslouning “ehtiyojlar piramidasi” motivatsiyaning eng mashhur nazariyalaridan biri bo‘lgan ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasini aks ettiradi. Ushbu nazariya, ehtiyojlar nazariyasi (inglizcha need theory) yoki ierarxiya nazariyasi (ierarxiya nazariyasi) sifatida ham tanilgan[1]. Dastlab, mazkur nazariyaning asosiy g‘oyalari «Insonning motivatsiyasi nazariyasi»[2] (1943) da hamda 1954 yil nashr etilgan «Motivatsiya va shaxs»[3] kitobida batafsil bayon qilingan. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi bo‘yicha inson ehtiyojlari pastdan yuqoriga (**1.1-rasm**):

- fiziologik ehtiyojlar;
- xavfsizlikka ehtiyoj;
- sevgiga bo‘lgan ehtiyoj;
- hurmatga bo‘lgan ehtiyoj;
- kognitiv (bilish va kashf qilishga bo‘lgan) ehtiyojlar;
- estetik ehtiyojlar;
- o‘zini namoyon qilish ehtiyoji ko‘rinishida aks etadi.

[1]Холлифорд С., Уиддет С., Hierarchy theory. 2008.с 111.
[2]Classics in the History of Psychology - A.H.Maslow (1943) A Theory of Human Motivation. psychclassics.yorku.ca. (Мурожат қилинган сана: 2019 йил 18 апрель).
[3] Maslow A.H., Motivation and Personality. 1954.



1.1-rasm. Avraam Maslou bo‘yicha inson ehtiyojlari ierarxiyasining diagrammasi

A.Masloudan keyin ehtiyoj masalasi K.P.Alderfer tomondan o‘ziga xos tarzda tahlil etilgan. Alderferning so‘zlariga ko‘ra, odamlar faqat uchta ehtiyojni qondirishadi - mavjudlik (mavjudlik), boshqalar bilan aloqa qilish zaruriyati (bog‘liqlik) va insonning o‘sishi va rivojlanishi (o‘sishi) zarurati. K.P.Alderfer ushbu uchta ehtiyoj Maslou tomonidan aniqlangan ehtiyojlarga, jumladan, mavjud bo‘lish zarurati - fiziologik ehtiyojga; boshqalar bilan muloqot qilish zarurati - ijtimoiy ehtiyojga; o‘sish zarurati - o‘zini namoyon qilish ehtiyojiga o‘xshashligini ta’kidlaydi. Biroq, Alderfer Masloudan farqli o‘laroq, ehtiyojlarni qondirish va ularni faollashtirish o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rnatishga harakat qildi va u quyidagi yettita tamoyilni taklif etadi:

1) Mavjudlik ehtiyojlari (E) qanchalik kam qoniqtirilsa, ular shunchalik namoyon bo‘ladi.

2) Ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish qanchalik zaif bo‘lsa (R), mavjudlik ehtiyojlarining ta’siri kuchayadi (E).

3) Mavjudlik ehtiyojlari (E) qanchalik to‘liq qondirilsa, faol ijtimoiy ehtiyojlar (R) o‘zlarini ifoda etadilar.

4) Ijtimoiy ehtiyojlar (R) qanchalik kam qondirilsa, ularning ta’siri shunchalik kuchayadi.

5) Shaxsiy o‘sish va o‘zini o‘zi boshqarish (G) ehtiyojlari qanchalik kam qoniqtirilsa, ijtimoiy ehtiyojlar (R) shunchalik kuchayadi.

6) Ijtimoiy ehtiyojlar (R) qanchalik to‘liq qondirilsa, shaxsiy o‘sish ehtiyojlari (G) shunchalik aktuallashadi.

7) Shaxsiy o‘sish ehtiyojlari (G) qanchalik kam qoniqtirilsa, ular shunchalik faol namoyon bo‘ladilar. Shaxsiy o‘sishga bo‘lgan ehtiyoj qanchalik ko‘p qondirilsa, u shunchalik kuchli bo‘ladi[1].

Darhaqiqat, inson faoliyatining samaradorligi, uning ichki motivatsiyasi va qaror qabul qilish qobiliyati ko‘p jihatdan shaxsiy ehtiyojlarning qondirilishiga bog‘liq. Psixologiya ilmida ehtiyoj – bu insonda muayyan psixofiziologik, ijtimoiy yoki ma’naviy talablar asosida yuzaga keladigan faollik manbai sifatida qaraladi. Mazkur tushunchaga eng keng tarqalgan va ta’sirli nazariy yondashuvlardan biri – bu A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasidir. Unga ko‘ra, inson ehtiyojlari (**1.1-rasm**) besh bosqichda tizimlashtiriladi: fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, e’tirof va o‘zini namoyon etish ehtiyojlari. Tadqiqotimiz maqsadidan kelib chiqib tahlil qiladigan bo‘lsak, oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yurituvchi kafedra mudirlari ham, avvalo inson sifatida, mazkur ehtiyojlar to‘plami asosida harakat qiladi. Ular rahbar, pedagog va tashkilotchi sifatida o‘z vazifalarini samarali bajarishlari uchun shaxsiy va kasbiy ehtiyojlarining qay darajada qondirilishi hal qiluvchi omil hisoblanadi. Maslou nazariyasi asosida tahlil etish kafedra mudirlarining tashkiliy-motivatsion faoliyatini, ishga bo‘lgan munosabatini, yetakchilik salohiyati va boshqaruv qarorlarini chuqurroq tushunishga imkon yaratadi.

Shu nuqtai nazardan, ushbu tadqiqotda Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi negizida kafedra mudirlarining faoliyati qanday ifodalanishi, qaysi ehtiyojlar qay darajada muhim ahamiyat kasb etishi va ularning rahbarlikdagi xatti-harakatlariga qanday ta’sir ko‘rsatishi masalalari ilmiy tahlil etiladi. X-jadval.

Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi va kafedra mudiri faoliyatidagi yenamoyon bo‘lishi

[1]Теория потребностей К.Альдерфера. https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_потребностей_К._Альдерфера#Литература/ (Мурожат қилинган сана: 2019 йил 7 август).

Maslou bo‘yicha ehtiyoj bosqichi	Kafedra mudiri faoliyatidagi aks etishi
Fiziologik ehtiyojlar	Munosib maosh, ish sharoiti, mehnat ta’tillari, dam olish imkoniyatlari. Agar bu ehtiyojlar qondirilmasa, kafedra mudiri ish faoliyatida to‘liq salohiyatini namoyon eta olmaydi.
Xavfsizlik ehtiyoji	Kafedraning barqarorligi, ish o‘rni kafolati, akademik mustaqillik, yuqori rahbariyat bilan munosabatlarda ishonch va aniqlik.
Ijtimoiy ehtiyojlar	Jamoa bilan ijobiy munosabatlar, universitet ichki ierarxiyasida e’tirof va hamkorlik, kafedra a’zolari bilan o‘zaro ishonch.
E’tirof ehtiyoji	Ilmiy va rahbarlik yutuqlari tan olinishi, universitet rahbariyati tomonidan qadrlanishi, boshqa kafedralar bilan raqobatbardoshlik.
O‘zini namoyon etish ehtiyoji	Ilmiy ishlar, innovativ ta’lim loyihalari, ta’limda yangi metodik yondashuvlarni joriy etish, mutaxassis sifatida o‘ziga xos strategiyalar yaratish.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, kafedra mudirining rahbarlik salohiyati, tashabbuskorligi, ilmiy-tashkiliy faolligi va ijtimoiy munosabatlari to‘g‘ridan-to‘g‘ri ravishda uning ehtiyojlari qay darajada qondirilganiga bog‘liq. Masalan, fiziologik va xavfsizlik ehtiyojlari yetarlicha qondirilmagan rahbardan yuqori bosqichdagi ijtimoiy, e’tirof yoki o‘zini namoyon etishga oid faollikni kutmaslik kerak.

Shuning uchun ham, oliy ta’lim muassasalarida kadrlar siyosati va rahbarlarni rivojlantirish strategiyalari individual ehtiyojlarga asoslangan yondashuv asosida shakllantirilishi zarur. Bu nafaqat shaxsiy qoniqishni ta’minlaydi, balki ta’lim sifati, kafedra salohiyati va butun OTMning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xorijda ushbu yo‘nalishda tadqiqot olib borgan yana bir olim D.M.Klelland hisoblanadi. U o‘zining (1961 yildan nashr etilgan) mashhur «Dostigayuщee obщestvo» nomli kitobida A.Maslouning «o‘zini namoyon qilish ehtiyoji» va K.P.Alderferning «o‘sish zarurati»ga mos keladigan «muvaffaqiyatga bo‘lgan

ehtiyoj» masalasini ilgari surdi. Mak Klelland tomonidan shaxsda «muvaffaqiyatga bo‘lgan ehtiyoj» uchta shartga bog‘liq holda paydo bo‘lishini ta’kidladi. Ular:

– shaxs ishning yakuniy natijasi uchun to‘liq javobgarlikni olishga tayyor bo‘lishi kerak;

– shaxs ish qanday yakunlanishi va omad yoki mag‘lubiyat olib kelishini aniq tushunishi kerak;

– muvaffaqiyat oldindan aniqlanmasligi, ammo ma’lum darajada noaniqlik bilan, o‘rtacha xavf bilan bog‘liq bo‘lishi kerak [81].

D.M.Klelland o‘z tadqiqotlari orqali birinchi bor, ta’lim va hayotiy tajriba ta’siri ostida ehtiyojlarni shakllantirish va rivojlantirish g‘oyasini ilgari surdi. U o‘z qarashlarida ehtiyojlar qancha kuchli rivojlangan bo‘lsa, shuncha insonning xatti-harakatlariga ta’sir ko‘rsatib, uni bu ehtiyojlarni qondirishga olib keladigan harakatlarni amalga oshirishga majbur qilishini ta’kidladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib aytish mumkinki, respublikamiz, MDH hamda xorij olimlarining tadqiqotlarida ehtiyoj kategoriyasi keng qamrovli va chuqur o‘rganilgan bo‘lib, mazkur yo‘nalishda turli ilmiy-nazariy modellar va yondashuvlar ishlab chiqilgan. Shuni alohida ta’kidlash zarurki, ushbu nazariyalar ko‘p jihatdan bir-birini boyitadi va o‘zaro to‘ldiruvchi xarakterga ega bo‘lsa-da, ehtiyoj tushunchasiga berilgan ta’riflar orasida muayyan tafovutlar mavjud. Mazkur farqlarni tadqiqotchilarning turli fan yo‘nalishlari, nazariy metodologik asoslari hamda tahlil burchaklari bilan izohlash mumkin. Ayniqsa, oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirining rahbarlik faoliyatini tahlil qilishda, bu tafovutlar amaliy jihatdan ham muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki rahbar shaxsning mehnatga, ijtimoiy munosabatlarga, kasbiy o‘sishga bo‘lgan individual ehtiyojlari uning boshqaruv uslubi, tashkilotdagi psixologik muhitga ta’siri va xodimlar bilan ijtimoiy-psixologik aloqalarini belgilab beradi.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, kafedra mudirining faoliyatida ehtiyoj kategoriyasining mazmun-mohiyatini chuqur anglash, uning rahbarlik samaradorligini ta’minlovchi omillardan biri sifatida namoyon bo‘ladi. Ya’ni, rahbarning shaxsiy, kasbiy va ijtimoiy ehtiyojlari to‘liq qondirilganda, u o‘z

vazifalarini samarali amalga oshirish bilan birga, jamoa ichida ham ijobiy psixologik muhitni shakllantira oladi.Ehtiyoj tushunchasining ta’rifi va tahlili bo‘yicha biz ham shaxsiy yondashuvimizni bildiradigan bo‘lsak, bizningcha, «ehtiyoj bu – tiriklikning muhim belgisi, har bir tirik mavjudotning tabiiy xususiyati. Shu jumladan, inson harakati va yashashining ichki manbaidir». Ehtiyoj tushunchasini tabiat, jamiyat va inson mohiyatidan ajratib bo‘lmaydi. U tabiat, jamiyat va inson mohiyatida tabiiy ravishda mavjud bo‘ladi.

Motivatsiya esa ushbu ehtiyojlarni qondirishga yo‘naltirilgan faol harakatlar majmuasini tashkil qiladi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, inson faoliyati va qarorlarining taxminan 10% qismi uning ichki motivatsiyasi va ehtiyojlariga bevosita bog‘liq. Shu sababli, Motivatsiya va ehtiyojlar diagrammada 10% ulush bilan ajratilgan. Bu masala xorijiy va mahalliy tadqiqotchilar tomonidan ilmiy jihatdan o‘rganilgan bo‘lib, David McClelland ta’limotiga ko‘ra, inson faoliyatining asosiy omili – ma’lum natijaga erishish ehtiyoji. Inson maqsadga yo‘naltirilgan harakatlarni shunchaki xohish emas, balki ichki zarurat hissi boshqaradi[1]. Leontevning faoliyat nazariyasida esa, insonning faolligi va harakatlari aslida uning ichki ehtiyojlari va ularni qondirishga qaratilgan harakatlardan kelib chiqadi. Ehtiyoj motivatsiyaning manbaidir va faoliyatni boshqarishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

7. Kognitiv (fikr va ishonchlar) 10%. Insonning faoliyati va xulq-atvori uning fikrlash jarayoni, ishonchlari va bilimlar tizimi orqali yo‘naltiriladi. Kognitiv jarayonlar (fikrlash, qabul qilish, baholash, qaror chiqarish) insonning harakati va his-tuyg‘ularida hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shaxsiy ishonchlar, stereotiplar va intilishlar insonning vaziyatlarga munosabatini, faollik darajasini va maqsadlarni tanlashini belgilaydi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, insonning xulq-atvori va faoliyatining taxminan 10% qismi kognitiv mexanizmlar (fikr va ishonchlar) ta’sirida shakllanadi.

Psixologiyada determinantlar insonning ruhiy faoliyati, xulq-atvori va shaxsiy rivojlanish jarayonlarini belgilovchi asosiy omillar hisoblanadi. Bu omillar shaxsiy xususiyatlar (temperament, xarakter, qobiliyat), ehtiyoj va motivatsiyalar, kognitiv

[1] McClelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press

jarayonlar (fikrlash, xotira, e’tibor) hamda tashqi muhit ta’sirlarini qamrab oladi. Ijtimoiy psixologiyada bo‘lsa ijtimoiy muhit, guruh pozitsiyasi, ta’sir o‘tkazish mexanizmlari va guruhdagi identifikatsiya jarayonlarini tushuntirishda qo‘llangan. Masalan: “ijtimoiy-psixologik determinantlar” atamasi shaxsning jamoa ichidagi faoliyatini shakllantiruvchi omillar majmuasi sifatida foydalaniladi.

Darhaqiqat, determinant inson hayotidagi psixologik va ijtimoiy jarayonlarni shakllantiruvchi asosiy sabablar majmuasidir. U shaxsning ichki dunyosi va tashqi muhit o‘rtasidagi munosabatni tushunish uchun kalit vazifasini bajaradi. Determinantlarni anglash orqali inson o‘zini va boshqalarni yaxshi tushunadi, to‘g‘ri qaror qabul qiladi va samarali munosabat o‘rnatadi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar – shaxsning xulq-atvori, qaror qabul qilish jarayoni va munosabatlar tizimiga ta’sir etuvchi omillar majmuasidir. Ularni ilmiy asosda tadqiq etish, ayniqsa rahbar shaxslar, xususan, oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudirlari faoliyatida, faqat empirik ko‘rsatkichlar bilan emas, balki metodologik jihatdan mukammal yondashuvlarni talab etadi. Bu borada turli fanlar kesishmasida shakllangan nazariyalar va ilmiy maktablar tajribasi muhim ahamiyat kasb etadi.

Ijtimoiy-psixologik determinant: mazmuni, ilmiy asoslari va tarkibiy qismlariga to‘xtaladigan bo‘lsak. “Determinant” atamasi ilmiy-falsafiy va psixologik adabiyotlarda muayyan jarayon, holat yoki natijani belgilab beruvchi omil, sabab, yoki shart ma’nosini anglatadi. Bu atama lotincha “determinare” – belgilash, cheklash, aniqlash so‘zidan kelib chiqqan. Psixologiyada “determinant” atamasi shaxs xulq-atvori, hissiyotlari, qaror qabul qilishi va boshqa ruhiy jarayonlariga ta’sir qiluvchi ichki (biologik, individual-psixologik) va tashqi (ijtimoiy, madaniy, muhit) omillarni ifodalashda qo‘llaniladi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar shaxsning ruhiy holati, munosabatlar tizimi va ijtimoiy faolligiga ta’sir etuvchi kompleks omillar majmuasini ifoda etadi. Ushbu determinantlar insonning shaxs sifatida shakllanishi, jamiyatda munosib o‘rin egallashi va ichki salohiyatini rivojlantirishida hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Barchamizga ma’lumki inson hayoti faqat biologik jarayon emas, balki ijtimoiy munosabatlar, shaxsiy ehtiyojlar va psixologik mexanizmlar bilan bog‘langan dinamik tizimdir. Shu nuqtai nazardan ijtimoiy-psixologik determinantlar shaxs va muhit o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tashkil etuvchi asosiy vosita vazifasini bajaradi.

Masalan, ijtimoiy determinantlar – oila, jamiyat, ta’lim muassasalari, ommaviy axborot vositalari orqali shakllanadigan ta’sirlar bo‘lsa, psixologik determinantlar esa, shaxsning ehtiyojlari, motivatsiyasi, xarakter xususiyatlari va kognitiv jarayonlarini ifodalaydi. Psixologiyada bu tushuncha shaxs rivojlanishi, xulq-atvorining yuzaga kelishi va o‘zgarishiga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillarni anglatadi. Jumladan:

Ichki determinantlar:

– *biologik va fiziologik omillar (irsiylik, asab tizimi, temperament).*

– *psixologik xususiyatlar (ehtiyojlar, shaxsiy tajriba, xarakter, idrok va fikrlash xususiyatlari).*

– *motivatsiya va ehtiyojlar (masalan, Maslou nazariyasiga ko‘ra).*

Tashqi determinantlar:

– *oilaviy muhit, tarbiya usullari.*

– *maktab, ta’lim tizimi va o‘qituvchilar ta’siri.*

– *jamiyat, madaniyat, ommaviy axborot vositalari.*

– *ijtimoiy tajriba va guruh ta’siri (masalan, Mid, Vigotskiy yoki Bandura qarashlari).*

Fanlararo nuqtai nazardan tahlil qilganda, determinant tushunchasi inson faoliyati, xulq-atvori, tafakkuri, qaror qabul qilish jarayonlari va ijtimoiy munosabatlarini shakllantiruvchi ichki (intrapsixik) va tashqi (ekstrapsixik) omillarni qamrab oladi. Bu omillar shaxsning ruhiy xususiyatlari, ijtimoiy muhit, madaniyat, ta’lim, va individual tajribasi bilan bog‘liq holda faol ravishda o‘zaro ta’sirda namoyon bo‘ladi.

Masalan, I.A.Zimnyaya ta’kidlaganidek: “Shaxsning xulq-atvori va ruhiy faoliyati biogen, sotsiogen va psixogen determinantlar ta’sirida shakllanadi.

Ularning o‘zaro munosabati inson rivojlanishi jarayonida dinamik ravishda o‘zgarib boradi[1].”

Determinant tushunchasi nafaqat shaxsning ichki ong faoliyatini, balki uning ijtimoiy-iqtisodiy muhitdagi faol mavqeini ham belgilab beruvchi interaktiv, kontekstual va kognitiv ta’sirlar tizimi sifatida qaraladi. Zamonaviy psixologiya, ijtimoiy psixologiya va boshqaruv fanlarida u shaxsning yetukligi, qaror qabul qilish qobiliyati, emotsional barqarorligi va kommunikativ madaniyati bilan bog‘langan holda o‘rganiladi.

Albert Banduraning “Self-Efficacy: The Exercise of Control” (1997) asarida determinant tushunchasi bevosita “self-efficacy” — ya’ni o‘z-o‘ziga ishonch (o‘z-o‘zini samarali boshqarish) nazariyasi bilan bog‘liq holda talqin etiladi. Uning fikricha "Xulq-atvor, shaxsiy omillar va atrof-muhit ta’sirlari o‘zaro ta’sir etuvchi determinantlar sifatida faoliyat ko‘rsatadi[2]." Bandura inson xulq-atvorida ichki shaxsiy omillar (masalan, ishonch, motivatsiya) va atrof muhit ta’siri (masalan, jamiyat, muhit sharoiti) bir-biriga bog‘liq holda ta’sir qiladi, deb hisoblaydi. Unda inson faoliyati, xulq-atvori va qaror qabul qilish jarayonlariga ta’sir etuvchi kognitiv, motivasion va ijtimoiy-psixologik determinantlar keng yoritilgan. Banduraning nazariyasida xulq-atvorning shakllanishidagi asosiy determinantlar quyidagilardan iborat:

Kognitiv determinantlar:

– insonning voqelik haqidagi tasavvuri, bilim darajasi, o‘ziga bo‘lgan ishonchi va intellektual qobiliyati.

Motivatsion determinantlar

– shaxsning ichki intilishlari, shaxsiy qiymatlari va muvaffaqiyatga erishish istagi.

– uningcha, odamlar faoliyatga nafaqat qobiliyatiga ko‘ra, balki o‘ziga bo‘lgan ishonchiga qarab ham kirishadi

[1] Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. – М.: ИЦПКПС, 2004. – 42 с.

[2] Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Affektiv (emotsional) determinantlar

– stress, xavotir, ruhiy barqarorlik va emotsional muhit.

– Bandura ta’kidlaydi, qiyin sharoitda o‘z-o‘ziga ishonchi past insonlar tez taslim bo‘ladi, ishonchlilar esa harakatda davom etadi.

Ijtimoiy-muhitiy determinantlar

– modellar, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash, muhitning rag‘batlantiruvchi yoki to‘suvchi ta’siri[1].

Banduraning “Self-efficacy” nazariyasida determinantlar — inson xulq-atvorini shakllantiruvchi, ishonch, his-tuyg‘u va ijtimoiy muhit bilan bog‘liq kognitiv jarayonlar majmuasidir. Ularning o‘zaro ta’siri insonning faoliyatga qaratilgan yechim topish qobiliyatini belgilab beradi. Bu yondashuv rahbar shaxslar, jumladan, kafedra mudirlarining boshqaruvdagi psixologik barqarorligi va salohiyatini anglashda muhim metodologik asos hisoblanadi.

Ijtimoiy psixologiya sohasida determinantlar ijtimoiy muhit, jamoa ta’siri, shaxslararo munosabatlar va ijtimoiy maqom singari intersub’ektiv omillardan iborat bo‘ladi. Ular orqali shaxsning qabul qilish, qaror qabul qilish, yetakchilik yoki ijtimoiy munosabatga kirishish qobiliyati shakllanadi[2].

Pedagogikada ya’ni, ta’lim va tarbiya jarayonida determinantlar o‘quvchi shaxsini shakllantiruvchi pedagogik, ma’naviy, kommunikativ va metodik ta’sirlar yig‘indisi hisoblanadi. Ular ta’limning samaradorligi, motivatsiyasi, muloqot sifatini aniqlovchi asosiy komponentlardir[3].

Ta’lim va boshqaruvda ya’ni, ta’lim va yetakchilik sohasidagi “determinant” pedagogik jarayon, shaxs rivoji yoki rahbarlik samaradorligiga ta’sir qiluvchi to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki vositali omillar shaklida namoyon bo‘ladi. Jumladan:

– *kasbiy motivasiya*

– *emotsional intellekt*

– *jamoa munosabatlari*

---

[1] Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York: W.H. Freeman and Company. – 604 p.

[2] “(Johnson, M. H., 2010. Developmental Cognitive Neuroscience. Wiley-Blackwell.)

[3] World Health Organization, 2008. Closing the Gap in a Generation: Health Equity Through Action on the Social Determinants of Health.

– *ijtimoiy maqom*

– *kommunikativ muhit*

– *ishda ma’no topishdir.*

J.Anithaning 2014 yilda nashr etilgan “Xodimlarning jalb etilishiga ta’sir etuvchi omillar va ularning ishchi faoliyatiga ta’siri” nomli tadqiqoti xodimlarning jalb etilishiga ta’sir qiluvchi asosiy omillarni aniqlash va ularning ishchi faoliyatiga ta’sirini o‘rganishga qaratilgan.

Ta’lim va boshqaruv sohalarida ijtimoiy-psixologik determinantlar shaxsning faoliyatini yo‘naltiruvchi, u bilan bog‘liq motivatsion, kognitiv va bixeviorizm jarayonlarga ta’sir etuvchi muhim omillar qatoriga kiradi. Ushbu omillar rahbarlik va pedagogik faoliyatdagi shaxsiy munosabatlar, muloqot madaniyati, jamoa bilan ishlash qobiliyati, qaror qabul qilish, yetakchilik, mas’uliyat va emotsional barqarorlik kabi kompetensiyalar asosida namoyon bo‘ladi.

Jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy, madaniy va ta’limiy taraqqiyoti fonida oliy ta’lim muassasalarida rahbar shaxslar (jumladan, kafedra mudirlari) faoliyatiga nisbatan yangi talablar yuzaga kelmoqda. Bunday sharoitda rahbarlik qobiliyati va boshqaruv kompetentligiga ta’sir etuvchi ijtimoiy-psixologik determinantlarning mazmuni va funksional tahlili dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar – shaxsning faoliyati, xulq-atvori, shaxslararo munosabatlari va ijtimoiy munosabatlardagi roliga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillar tizimidir. Bu determinantlar kognitiv (tafakkurga oid), affektiv (his-tuyg‘u), bixevioral (harakat) va motivasion sohalar bilan chambarchas bog‘liq.

Fanlararo nuqtai nazardan, ular:

Psixologiyada – shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari (emotsional zehn, stressbardoshlik, introspeksiya),

Sotsiologiyada – ijtimoiy munosabatlar, jamoa ta’siri, ijtimoiy maqom va rollar,

Pedagogikada – ta’lim muhiti, muloqot, tarbiya ta’siri orqali izohlanadi.

Oliy ta’lim muassasasida ijtimoiy-psixologik determinantlar rahbarlar (kafedra mudirlari, dekanlar) va pedagoglar faoliyatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qiladi. Bu determinantlar ta’lim jarayonida:

– pedagogik muloqot samaradorligi,

– talabalar va o‘qituvchilar o‘rtasidagi ishonchli munosabat,

– jamoaviy ishlash qobiliyati,

– innovatsion yechimlarni qabul qilishdagi tafakkur kengligi singari kompetensiyalarni shakllantiradi.

V.Karimovaning fikricha, “Shaxs faoliyati ijtimoiy muhit ta’sirida shakllanadi. Pedagog va rahbar shaxsining shaxsiy sifatlari jamiyatdagi rolini aniqlaydigan determinantlar ta’sirida rivojlanadi[1].”

“Ijtimoiy-psixologik omillar – rahbarning ichki qobiliyatlari va tashqi ijtimoiy sharoitlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir natijasida shakllanuvchi faoliyat strategiyasida asosiy rol o‘ynaydi.[2]” “Ta’lim rahbarining faoliyati faqatgina tashkiliy-ijro vazifalari bilan chegaralanmaydi. Uning shaxsiy sifatlari va psixologik holati ta’lim sifatini belgilovchi omillardir.”[3]

Tashkilotdagi rahbar shaxsning boshqaruv sifatlari ko‘p jihatdan uning shaxsiy ijtimoiy-psixologik resurslariga bog‘liq. Quyidagi determinantlar boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiladi:

Emotsional *intellekt (Goleman, 1995) – jamoani anglash, stressni boshqarish, emotsiyalarni nazorat qilish qobiliyati.*

Psixologik kapital (Luthans et al., 2007) – umid, o‘z-o‘ziga ishonch, barqarorlik va optimizm, stressbardoshlik

Institutsional ishonch – tashkilotdagi ijtimoiy adolat, shaffoflik va ishonch muhiti.

Kognitiv vositachilik (Vygotsky, 1978; Bandura, 1997) – rahbarning vaziyatni tahlil qilib, unga nisbatan ma’noli strategiya ishlab chiqish qobiliyati.

[1] Каримова В.М., Ижтимоий психология асослари, 2010
[2] Zimnyaya, I.A. (2004). Ключевые компетенции как целевой результат образования.
[3] Юнусходжаева Қ.Ҳ. (2019). Ижтимоий-психологик муносабатлар механизмлари.

B.R. Tambievaning fikricha “Qaror qabul qilish jarayonida shaxsning psixologik holati, motivasiyasi va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlanish darajasi hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi.”[1] Ijtimoiy-psixologik determinantlar ayrim holatlarda bir-biridan mustaqil omillar sifatida emas, balki o‘zaro ta’sirchan tizim sifatida namoyon bo‘ladi. Masalan, rahbar shaxsda yuqori emotsional intellekt bo‘lsa, u stressga bardoshli, jamoa bilan yaxshi munosabatda va innovasion yondashuvga ega bo‘ladi — bu esa umumiy boshqaruv kompetentligini oshiradi.

Shu sababli, ta’lim va boshqaruv sohalarida ushbu determinantlar negizida:

– refleksiv o‘quv dasturlari,

– emotsional tajriba treninglari,

– madaniyatlararo muloqot mashg‘ulotlari,

– diagnostik vositalar asosida shaxsiy rivojlanish strategiyalari ishlab chiqish muhim sanaladi.

Darhaqiqat, ijtimoiy-psixologik determinantlar ta’lim va boshqaruv sohalaridagi shaxs faoliyatining ichki psixologik resurslari va tashqi ijtimoiy ta’sirlar orasidagi mostlovchi (adaptiv) funksiyani bajaradi. Ularning ilmiy asoslangan tahlili rahbarlikdagi inson kapitali sifatini, ta’lim muhitidagi ijtimoiy-emotsional muvozanatni ta’minlashga xizmat qiladi.

Ijtimoiy-psixologik omillar — shaxsning individual faoliyati va ijtimoiy muhit o‘rtasidagi murakkab o‘zaro munosabatlar tizimini anglatuvchi fanlararo kategoriya bo‘lib, inson xulq-atvori, qaror qabul qilish jarayoni, emotsional munosabat va shaxslararo aloqalarda muhim rol o‘ynaydi. Bu tushunchaga psixologik, pedagogik va boshqaruv sohalarida turlicha yondashuv mavjud bo‘lib, ular bir-birini to‘ldiruvchi hamda o‘zaro bog‘liq nazariy asoslarni shakllantiradi.

“Ijtimoiy-psixologik omillar shaxs faoliyatining hech bir sohasidan chetda tura olmaydi. Ular shaxsning ijtimoiy maqomi, shaxsiy xususiyatlari va jamoaviy ta’sirlar o‘rtasidagi dinamik munosabatni belgilaydi.”[2]

[1] Тамбиева Б.Р. (2011). Личностные детерминанты психологической компетентности менеджера ресторана.

[2] Каримова В.М., Ижтимоий психология асослари, 2010

Psixologiyada ijtimoiy-psixologik omillar shaxsning faoliyatiga ta’sir etuvchi ichki (emotsional holat, motivlar, kognitiv sxemalar) va tashqi (jamoa fikri, ijtimoiy maqom, sotsiokultur muhit) omillardan iborat tizim sifatida qaraladi.

Boshqaruv psixologiyasida ijtimoiy-psixologik omillar rahbar va jamoa o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar, tashkilot madaniyati, yetakchilik uslubi, ishonch va kommunikativ muhit orqali shakllanadi. Ular rahbarning qaror qabul qilishi, muammolarga yondashuvi va jamoa dinamikasiga ta’sir ko‘rsatadi. Daniel Goleman ta’kidlaydi, rahbardagi emotsional intellekt va ijtimoiy senzitivlik — ishchi jamoa bilan munosabatni muvaffaqiyatli boshqarishda hal qiluvchi determinantlardir.

Barchamizga ma’lumki, zamonaviy ta’lim va boshqaruv tizimlari shaxslararo munosabatlar, yetakchilik, qaror qabul qilish, tashkilot ichidagi muvozanat va psixologik muhit bilan bog‘liq jarayonlarga asoslanadi. Ushbu jarayonlar tub zaminida ijtimoiy-psixologik determinantlar, ya’ni inson faoliyatiga ta’sir etuvchi kompleks omillar turibdi. Ular shaxsning emotsional, kognitiv va ijtimoiy mexanizmlari orqali faoliyat samaradorligini belgilaydi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar faoliyatga ta’sirni quyidagi tarzda amalga oshiradi:

– kognitiv mexanizmlar orqali: shaxsning fikrlash uslubi, vaziyatni idrok qilish, o‘z-o‘zini anglash (introspeksiya) va refleksiya orqali faoliyat tanlanadi va yo‘naltiriladi.

– affektiv (emotsional) ta’sirlar orqali: faoliyatni rag‘batlantiruvchi yoki cheklovchi hissiy holatlar ta’sirida shaxs o‘zini qanday tutishiga ta’sir ko‘rsatadi.

– motivasion mexanizmlar orqali: shaxsning ichki ehtiyojlari, qadriyatlar tizimi va rag‘batga yo‘nalgan ichki turtkilari faoliyatning mazmuni va intizomini belgilaydi.

– ijtimoiy ta’sirlar orqali: tashkilot madaniyati, jamoa normalari, ijtimoiy ishonch va jamoadagi o‘zaro munosabatlar shaxsning harakat strategiyasini shakllantiradi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar yakkalikda emas, balki o‘zaro bog‘liq holda ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, yuqori emotsional zehnga ega rahbarning ishonchli

shaxsiy ta’siri jamoaviy munosabatlarni yaxshilaydi, bu esa tashkilot samaradorligiga xizmat qiladi. Shunday qilib, determinantlar faoliyatga interaktiv va kompleks ta’sir ko‘rsatadi. Shuningdek, ijtimoiy-psixologik determinantlar ta’lim va boshqaruv faoliyatiga shaxsning ichki ruhiy resurslari va ijtimoiy muhit o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar orqali ta’sir qiladi. Ularning ta’sir mexanizmini ilmiy jihatdan tushunish rahbarlarning kasbiy samaradorligini oshirish, ta’lim muhitini yaxshilash va shaxsiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Emotsional intellekt (EI) – shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini anglash, boshqarish, ularni boshqalar hissiyotlari bilan muvofiqlashtirish, hamda empatik va ijtimoiy munosabatlarda samarali harakat qilish qobiliyati sifatida ta’riflanadi. Bu tushunchaga birinchi ilmiy yondashuv Salovey va Mayer (1990) tomonidan taklif etilgan bo‘lib, ular EIni “emotsiyani idrok etish, tushunish, boshqarish va qo‘llash qobiliyati” sifatida ta’riflaganlar.

Salovey & Mayerning ta’kidlashicha “Emotsional intellekt — bu shaxsning o‘z va boshqalar his-tuyg‘ularini anglash, baholash va boshqarish, shuningdek, bu ma’lumotlarni fikrlash va faoliyatda samarali qo‘llash qobiliyatidir.”[1] Daniel Golemanning fikricha esa, “Emotsional intellekt — insonning o‘zini va boshqalarni his qilish, ularga ta’sir qilish, munosabat o‘rnatish va vaziyatga moslashish qobiliyatidir.”.

Goleman modeli bo‘yicha: “Emotsional intellekt”ning tarkibiy qismlari quyidagicha

- o‘zini anglash – his-tuyg‘ularni taniq va idrok etish.
- o‘zini boshqarish – hislarni nazorat qilish, impulsiv reaksiyalarni cheklash.
- motivatsiya – ichki turtki, intilish, sabr-toqat.
- empatiya – boshqalarning his-tuyg‘usini tushunish.
- ijtimoiy mahorat – konstruktiv muloqot, jamoada ishlash qobiliyati.

1

Emotsional intellekt (EI) shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini anglash va boshqarish orqali stressni yengish, ichki intilishni saqlash, muammolarga konstruktiv yondashish kabi ko‘nikmalarni rivojlantiradi. Bu esa shaxsiy samaradorlik va ruhiy barqarorlikni ta’minlaydi va munosabatlarni yaxshilaydi, stressni boshqarishni osonlashtiradi, konfliktlarni hal qilishga yordam beradi, rahbarlik va yetakchilik qobiliyatini oshiradi, talabalar va jamoa bilan samarali muloqot o‘rnatishga xizmat qiladi.

Emotsional zehn empatiyani shakllantirish, boshqalarning hissiyotini tushunish va ular bilan samarali muloqot qilish qobiliyatini oshiradi. Jamoada ishlash, yetakchilik, o‘quvchi-pedagog munosabatida bu muhim ahamiyatga ega. Tadqiqot ishimiz maqsadidan kelib chiqib yondashadigan bo‘lsak, oliy ta’lim muassasalari kafedra rahbarlari uchun emotsional intellekt jamoani boshqarish, ishonch muhitini yaratish, konfliktlarini hal qilish, motivatsiyani saqlashda hal qiluvchi kompetensiya hisoblanadi. Shuningdek, vaziyatni ob’ektiv baholashga, hissiy ta’sirga berilmasdan ratsional qaror qabul qilishni ta’minlaydi. Bu qobiliyat rahbarlikda va ta’lim jarayonida yuzaga keladigan murakkab holatlarda juda muhim. Demak, emotsional intellekt faqat hissiy nazorat emas, balki shaxsiy barqarorlik, jamoada ishlash, yetakchilik va ijtimoiy mas’uliyatni shakllantiruvchi hayotiy va kasbiy zaruratdir.

Endi psixologik kapital tushunchasiga to‘xtaladigan bo‘lsak, (Psychological Capital, PsyCap) — bu shaxsda mavjud bo‘lgan ijobiy psixologik resurslar majmuasi bo‘lib, uning faoliyati, rivojlanish salohiyati va stressga qarshi turish qobiliyatini belgilaydi. Fred Luthans, Carolyn M. Youssef va Bruce J. Avolio tomonidan 2004–2007 yillarda ilmiy muomalaga kiritilgan bu konsepsiya, shaxsning ijtimoiy-psixologik samaradorligini aniqlovchi to‘rt asosiy komponentga tayangan[1]:

O‘z-o‘ziga ishonch (Self-efficacy): Bandura (1997) ta’rifiga ko‘ra, o‘z-o‘ziga ishonch — shaxsning belgilangan vazifani samarali bajarishga bo‘lgan ishonchi. Bu

[1] Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press.

ko‘nikma rahbarlikda tashabbuskorlik, qaror qabul qilish va mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishda muhim ahamiyat kasb etadi[1].

Umid (Hope): umid bu maqsad sari intilish va unga erishishdagi “yo‘l topish qobiliyati” hamda “ixtiyor kuch” (agency + pathway). Snyder bu atamani “murosa qilishda strategik fikrlash qobiliyati” sifatida ta’riflaydi[2].

Barqarorlik (Resilience): shaxsning muammo, stress va qayg‘uli holatlardan so‘ng qayta tiklanish qobiliyati bo‘lib, bu ko‘nikma rahbar shaxsning nomuayyan vaziyatlarga moslashish salohiyati sifatida muhim hisoblanadi.

Optimizm (Optimism) — shaxsning kelajak haqidagi ijobiy kutilmalariga asoslangan kognitiv-emotsional yondashuvidir. Seligman fikricha, optimistik shaxslar muvaffaqiyatsizlikni vaqtinchalik deb bilib, uni shaxsiy qadriyatlariga ta’sir qilmaslikka harakat qiladi[3].

Psixologik kapital (Psychological Capital, PsyCap) — shaxsning faoliyatidagi ijobiy ruhiy salohiyatini ifoda etuvchi fanlararo tushuncha bo‘lib, u to‘rtta asosiy kognitiv-emotsional komponent: umid (hope), o‘z-o‘ziga ishonch (self-efficacy), barqarorlik (resilience) va optimizm (optimism) dan tashkil topgan. Bu holat shaxsning stressga qarshi turishi, muvaffaqiyatga intilishi, mas’uliyatni qabul qilishi va ijtimoiy faol bo‘lishida muhim psixologik resurs sifatida xizmat qiladi. Shuningdek, shaxsda mavjud bo‘lgan ruhiy-psixologik resurslar majmuasi bo‘lib, u insonning kasbiy faoliyatdagi samaradorligi, stressbardoshligi, o‘z maqsadiga yetishishdagi intilish salohiyati va ijtimoiy adaptatsiya qobiliyatini belgilaydi. Unga umid, optimizm, o‘z-o‘ziga ishonch va barqarorlik kabi tarkibiy komponentlar kiradi. Psixologik kapital rahbar shahsi uchun qanchalik muhim? Albatta u tashkilotdagi emotsional muvozanatni saqlash, yetakchilikda shaxsiy va ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirish, ta’lim va boshqaruvdagi murakkab vaziyatlarga moslashish, ijtimoiy-psixologik barqarorlikni ta’minlash uchun zarurdir.

[1] Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman.
[2] Snyder, C. R. (2000). Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications. Academic Press.
[3] Seligman, M. E. P. (1998). Learned Optimism. New York: Vintage Books.

Yetakchilik (leadership) — bu shaxsning boshqalarga ta’sir ko‘rsata olish qobiliyati bo‘lib, umumiy maqsadga erishish yo‘lida jamoani ruhlantirish, yo‘naltirish va faoliyatni muvofiqlashtirish jarayonini o‘z ichiga oladi. Yetakchi — bu faqat mansabdor shaxs emas, balki shaxsiy ta’sir, ishonch va ma’naviy ta’sir orqali jamoani boshqara oluvchi shaxsdir.

Yetakchilik — faqat boshqaruvni amalga oshirish emas, balki maqsadni belgilash, jamoani harakatga keltirish, va eng muhimi, strategik va taktik qarorlar qabul qilish jarayonidir. Oliy ta’lim muassasasida rahbar shaxsning yetukligi, faoliyati samaradorligi, avvalo, uning intellektual qobiliyati, kognitiv salohiyati va ijtimoiy ta’sir ko‘rsata olish mahoratiga bog‘liq. “Etakchilik shaxsning intellektual va ijtimoiy qobiliyatlarining muvozanatli uyg‘unligida namoyon bo‘ladi[1].”

Ta’lim tizimida yetakchilik xususan oliy ta’lim muassasalarida yetakchilik faqat boshqaruv emas, balki:

– ilmiy muhitni shakllantirish

– kafedra va fakultetlarda ijtimoiy-psixologik muvozanatni ta’minlash

– innovasion tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash

– hamkorlik va shaxsiy o‘sish uchun shart-sharoit yaratish kabi vazifalarni bajaradi.

Bizningcha, yetakchilik shaxsiy qobiliyatlar, psixologik barqarorlik, ijtimoiy ta’sir va strategik fikrlashni birlashtiruvchi jarayondir. Zamonaviy ta’lim tizimida yetakchi rahbar shaxs jamoani birlashtiruvchi, faoliyatga ma’no bag‘ishlovchi va innovatsion o‘sishga yetaklovchi shaxs sifatida qaraladi.

Shuningdek, boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiladigan determinantlardan yana biri institutsional ishonchdir. Institutsional ishonch — bu shaxsning muayyan tashkilot, tizim yoki institutga, uning faoliyati, qarorlari, qoidalari va yetakchilariga nisbatan ijobiy, ishonchli munosabati bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy-psixologik fenomendir.

[1] Юнусходжаева Қ.Ҳ. (2019). Ижтимоий-психологик муносабатлар механизмлари. – Т.: ТДПУ.

Shuningdek, tashkilot a’zolarining tashkilotning tizimi, uning qoidalari, rahbariyati va qaror qabul qilish jarayonlariga nisbatan ijobiy munosabatini, ishonchini anglatadi. U.Mallaevning fikricha “Institutsional ishonch jamiyat a’zolarining davlat, tashkilot va tizimlarga nisbatan ishonchli munosabati, ularning barqaror ishlashiga bo‘lgan ishonchni anglatadi”.

Yana tadqiqotchining fikricha “Institutsional ishonch – bu fuqarolarning davlat va ijtimoiy institutlar, tashkilotlar hamda ularning boshqaruv tizimiga nisbatan ishonch bilan qarashi, bu ishonch ularning ijtimoiy institutlar faoliyatini qonuniy, adolatli va manfaatli deb qabul qilishida namoyon bo‘ladi.” [1]

Oliy ta’lim muassasasida institutsional ishonch – bu professor-o‘qituvchilar, ilmiy xodimlar, talabalar va ma’muriyat o‘rtasidagi o‘zaro ishonch, adolatli munosabatlar, shaffof qarorlar va tashkilotning kelajagiga ishonchni ifoda etadi. Kafedra mudiri bu ishonch muhitini shakllantirishda markaziy shaxs sanaladi. Kafedra mudiri nafaqat ilmiy va tashkiliy rahbar sifatida, balki ishonch va hamkorlik muhitini yaratadigan lider sifatida ham faoliyat olib boradi. Uning boshqaruv uslubi, muloqot madaniyati va adolatparvarligi ishonch darajasiga bevosita ta’sir qiladi.

Institutsional ishonch mavjud bo‘lgan kafedrada:

– professor-o‘qituvchilar o‘rtasida hamkorlik yuqori bo‘ladi;

– tashabbuskorlik va ijodiy yondashuv kuchayadi;

– muammolar ochiq muhokama qilinadi;

– akademik erkinlik va insoniy munosabatlar rivojlanadi;

– korrupsiyaviy holatlar kamayadi.

Institutsional ishonchni tushunishda quyidagi nazariyalar katta ahamiyatga ega: banduraning ijtimoiy kognitiv nazariyasi: ishonch shaxsning atrof-muhit va rahbar bilan o‘zaro munosabatida shakllanadi. Kafedra mudiri ijobiy, qo‘llovchi muhit yaratsa, professor-o‘qituvchilar ham o‘z faoliyatida faolroq va ishonchliroq bo‘ladi. Institutsional ishonch quyidagi omillar orqali rivojlanadi:

– shaffoflik – qarorlar ochiq va tushunarli qabul qilinishi;

[1] Алимов А.Х. “Ижтимоий институтлар ва фуқаролик жамияти”, Тошкент: Фан, 2018. – 64-бет

– adolat – barchaga teng munosabatda bo‘lish;

– muloqot – xodimlar fikrini eshitish;

– jamoaning ishtirokida qaror qabul qilish – “hamma birga” tamoyili.

Agar rahbar shunday usullardan foydalansa, xodimlar unga va tashkilotga ishonch bildirishadi. Bunday muhitda tashabbuslar ko‘payadi, ichki nizolar kamayadi va jamoada ijobiy ruh paydo bo‘ladi.

Yuqoridagilardan xulosa qilish mumkinki kafedra mudirining faoliyatida institutsional ishonch bor bo‘lsa:

– jamoa bir maqsad sari harakat qiladi va hamjihat bo‘ladi;

– xodimlar faol, tashabbuskor va mas’uliyatli bo‘ladi;

– ichki nizolar kuzatilavermaydi;

– ta’lim va ilmiy ishlar samaradorligi oshadi;

– kadrlar qo‘nimsizligi kamayadi.

Zamonaviy boshqaruv jarayonlarining murakkabligi, global raqobat va axborot oqimining kengayishi rahbar shaxsdan faqat tashkiliy-ma’muriy qobiliyatlar emas, balki murakkab vaziyatlarni anglash, tahlil qilish va ularga nisbatan ma’noli, strategik yondashuvlarni ishlab chiqish qobiliyatini talab etmoqda. Bu borada kognitiv vositachilik rahbarning yuqori intellektual, psixologik va strategik salohiyatini namoyon etuvchi asosiy mexanizmlardan biri sifatida namoyon bo‘ladi.

Kognitiv vositachilik rahbar shaxsning murakkab, o‘zgaruvchan muhitda vaziyatni anglash, tahlil qilish va samarali qaror qabul qilish qobiliyatining asosiy tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu qobiliyatning shakllanishi va rivojlanishi rahbar kadrlarni tayyorlashning muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, uning ilmiy asosda o‘rganilishi va amaliyotda joriy etilishi strategik ahamiyat kasb etadi.

Kognitiv vositachilik (ingl. cognitive mediation) – shaxsning bilish jarayonlariga ta’sir qiluvchi ichki kognitiv strategiyalar, ishonchlar, bilimlar va axborotni qayta ishlash usullari orqali o‘z faoliyatini tartibga solish jarayonini anglatadi. Kognitiv vositachilik: bilimni mustaqil qayta ishlash, ishonch va intizom orqali qaror qabul qilish, meta-kognitiv strategiyalar orqali murakkab vaziyatlarda yo‘l topish, ijtimoiy o‘rganish va refleksiv qobiliyatlar rivoji orqali amalga oshadi.

Kognitiv vositachilik insonning bilish (kognitiv) jarayonlari ya’ni, fahmlash, tahlil qilish, qaror qabul qilish, muammoni hal etish kabi qobiliyatlariga ta’sir etuvchi ichki “vositalar” yoki mexanizmlar majmuasidir. Albatta bu vositalarga

Insondagi tafakkur strategiyalari

– E’tibor, xotira, diqqat,
– Refleksiya (o‘zini kuzatish),
– Empatiya (boshqani his qilish),
– Meta-kognitsiya (o‘z bilish jarayonini bilish) kabilar kiradi.

Demak, kognitiv vositachilik — inson o‘z bilish jarayonini ongli ravishda nazorat qilish, axborotni turlicha qayta ishlash va oqilona qaror qabul qilish qobiliyatiga ega bo‘lishi demakdir. Agar bu jarayonni oliy ta’lim muassasasi kafedra mudiri faolitidagi vaziyatlar bilan bog‘lab tushuntiriladigan bo‘lsa. Masalan, kafedraga yangi o‘qituvchi kerak. Bir necha nomzodlar mavjud.

Kognitiv vositachilik ifodasi:

– *mudir har bir nomzodning rezyumesini tahlil qiladi (axborotni qayta ishlash).*

– *ilmiy salohiyat va tajribasini solishtiradi (tahlil strategiyasi).*

– *neytral yondashadi, shaxsiy munosabatlardan voz kechadi (meta-kognitiv nazorat).*

– *eng munosib nomzodni tanlab, adolatli qaror chiqaradi (ongli qaror qabul).*

Shuningdek, kafedradagi ikki pedagog o‘rtasida ish yuzasidan kelishmovchilik yuzaga keldi.

Kognitiv vositachilik ifodasi:

– *mudir har ikki tomonni alohida tinglaydi (empatiya).*

– *vaziyatni xolis tahlil qiladi (kognitiv qayta ishlash).*

– *emotsional holatlardan ta’sirlanmaslikka harakat qiladi (o‘zini boshqarish).*

– *nizoni adolatli va konstruktiv hal qiladi (refleksiya va mulohaza).*

O‘zbekistonda oliy ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida rahbar shaxslar, xususan, kafedra mudirlarining kasbiy faoliyati samaradorligini oshirish, ularning shaxsiy-psixologik salohiyatini mustahkamlash dolzarb ilmiy-

amaliy masalaga aylanmoqda. Ayniqsa, inson kapitali sifat jihatidan rivojlanishi, ta’lim sifatining o‘sishi va tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhitning barqarorligi bevosita rahbar shaxslarning shaxsiy-kasbiy kompetensiyalariga bog‘liqdir.

Shu nuqtai nazardan, mazkur tadqiqotda rahbar shaxsning faoliyatiga ta’sir etuvchi muhim ijtimoiy-psixologik determinantlar — emotsional intellekt, psixologik kapital, yetakchilik kompetensiyasi va kognitiv vositachilik — murakkab interdissiplinar yondashuv asosida nazariy va tahliliy jihatdan chuqur o‘rganildi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, mazkur determinantlar alohida-alohida emas, balki o‘zaro chambarchas bog‘langan holda rahbar shaxsning samarali faoliyatini ta’minlovchi kompleks psixologik tizimni tashkil etadi. Emotsional intellekt, psixologik kapital, yetakchilik kompetensiyasi, kognitiv vositachilik ushbu to‘rt omilning o‘zaro bog‘liqligi psixologik modeli asosida nazariy asoslangan holda, dissertatsiyada kafedra mudirlarining faoliyati samaradorligiga ta’sir etuvchi integrativ mexanizm sifatida ko‘rib chiqildi. Shu asosda quyidagi ilmiy xulosalarga kelish mumkin:

– ijtimoiy-psixologik determinantlar faqat shaxsiy xususiyatlar emas, balki tashkilotning ijtimoiy muhiti, mehnat munosabatlari va boshqaruv tizimi bilan bog‘liq holda shakllanadi;

– ular rahbarning faoliyatida kognitiv-emotsional integratsiya orqali namoyon bo‘ladi va rahbarlik samaradorligining muhim shartlaridan biri hisoblanadi;

– emotsional intellekt va kognitiv vositachilik o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir, rahbar shaxsning refleksiv yondashuvi va tanqidiy fikrlash qobiliyati orqali namoyon bo‘ladi;

– psixologik kapital va yetakchilik kompetensiyasi rahbarning tashkiliy o‘zgarishlarga munosabati va yangilikka ochiqligini belgilaydi.

1.3-§. Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda ijtimoiy-psixologik omillarning roli

Zamonaviy oliy ta’lim tizimida ta’lim sifatini ta’minlash, ilmiy salohiyatni oshirish va professor-o‘qituvchilar jamoasining samarali hamkorligini shakllantirishda boshqaruv faoliyatining ahamiyati tobora ortib bormoqda. Xususan, oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudirlarining rahbarlik faoliyati bugungi kunda faqat ma’muriy vazifalar bilan cheklanib qolmasdan, balki ijtimoiy-psixologik munosabatlarni to‘g‘ri yo‘naltirish, xodimlar o‘rtasida ishonch muhitini shakllantirish va ta’lim jarayonini ilmiy-innovatsion asosda tashkil etish bilan chambarchas bog‘liqdir.

Boshqaruv kompetentligi – bu rahbar shaxsning kasbiy faoliyatidagi samaradorligini ta’minlaydigan bilim, ko‘nikma, munosabat va shaxsiy fazilatlarni o‘z ichiga olgan fanlararo tushuncha bo‘lib, uning muvaffaqiyatli shakllanishi va amalga oshirilishi bir qator ijtimoiy-psixologik omillarga bog‘liq. Bu omillar qatoriga jamoa ichidagi munosabatlar, yetakchilikka bo‘lgan qabul, xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir, ishonch darajasi, kommunikatsiya madaniyati va ish muhitining emotsional iqlimi kiradi.

Hozirgi globallashuv, raqamli transformatsiya va ta’limda raqobatbardoshlik kuchaygan sharoitda rahbar shaxsdan faqat tashkilotchilik emas, balki muloqotga kirisha olish, jamoani ruhlantira olish, stressni boshqarish va shaxslararo munosabatlarni to‘g‘ri yo‘naltirish kabi psixologik qobiliyatlar ham talab etilmoqda. Shuning uchun ham kafedra rahbarining boshqaruv kompetentligi – bu shaxsiy qobiliyatlar va ijtimoiy-psixologik muhitning o‘zaro ta’sirida shakllanadigan murakkab tizimdir.

Tadqiqot ishimizda aynan shu bog‘liqlikni ilmiy asosda tahlil qilish, oliy ta’lim muassasasidagi rahbar shaxs (kafedra mudiri) faoliyatida ijtimoiy-psixologik omillarning boshqaruv samaradorligiga ta’sirini ochib berish hamda amalda qo‘llashga doir taklif va tavsiyalar ishlab chiqish maqsad qilib qo‘yilgan..

Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirining faoliyati ta’lim sifati, ilmiy ishlar samaradorligi va mutaxassislar salohiyatining shakllanishida hal qiluvchi o‘rin tutadi. Bu faoliyatning samarasi esa, avvalo, rahbar shaxsning boshqaruv kompetentligi va uning ijtimoiy-psixologik muhit bilan o‘zaro munosabatiga bog‘liqdir. Zamonaviy psixologik tadqiqotlar va ta’lim boshqaruvi sohasidagi ilmiy qarashlar, kafedra rahbarining shaxsiy fazilatlari, muloqot madaniyati, ijtimoiy rollar va tashkilot ichidagi munosabatlar bilan chambarchas bog‘liq ekanini tasdiqlaydi.

Bugungi globallashuv va axborot texnologiyalari jadal rivojlanayotgan sharoitda ta’lim sohasida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish rahbar shaxsdan keng ko‘lamdagi kompetentlikni talab etadi. Ta’lim tizimidagi rahbar, ayniqsa, kafedra mudiri kabi o‘rta bo‘g‘in rahbarlari nafaqat tashkiliy, balki pedagogik, ilmiy, ijtimoiy va psixologik jarayonlarni bir paytning o‘zida idora etishi lozim. Bu esa rahbar shaxsning boshqaruv kompetentligi tushunchasini nazariy va amaliy jihatdan chuqur tahlil etishni taqozo etadi.

Boshqaruv kompetentligini yoritishdan avval, uning nazariy asosi hisoblangan “kompetentlik” tushunchasining mohiyati, ilmiy yondashuvlar va tarkibiy tuzilmasini tahlil qilish zarur. “Kompetentlik” tushunchasi so‘nggi 60–70 yillikda pedagogika, psixologiya, menejment, sotsiologiya, va HR sohalarida keng va chuqur o‘rganilgan ilmiy atama hisoblanadi. Ilk bor bu tushuncha tilshunoslik sohasida N. Chomsky (1965) tomonidan qo‘llanilgan bo‘lib, u “kompetenysiya”ni insonning grammatik va nutq tuzilishini anglash qobiliyati deb ta’riflagan. Chomsky “kompetensiya” tushunchasini insonning til haqidagi ichki bilimi, ya’ni qoidalar tizimini anglash va qo‘llash qobiliyati deya izohlagan. Unga ko‘ra, inson nutqidagi cheklanmagan gaplarni to‘g‘ri tuzishi va tushunishi uning “kompetentligi” natijasidir.

Endi e’tiborni Albert Bandura (1977) ga qaratamiz. U kompetentlikni o‘zini boshqarish, ishonch, va o‘z faoliyatini nazorat qilish qobiliyati orqali tushuntiradi. Bandur ning self-efficacy (o‘z-o‘ziga ishonch) nazariyasi kompetentlik tushunchasiga psixologik, motivatsion va bixevioral (harakatga oid) asos beradi.

Bizningcha Bandura kompetentlikni shaxsning o‘z qobiliyatini baholashi va unga ishongan holda harakat qilishi bilan bog‘laydi. Uning “self-efficacy” nazariyasi biz uchun boshqaruv kompetentligining motivatsion va bixevioral asoslarini tadqiq qilishda juda muhim. Kompetent shaxs nafaqat biladi, balki bilimini ishongan holda amalga oshiradi.

Richard E. Boyatzis (1982) tomonidan kompetentlik tushunchasiga berilgan ilmiy ta’rif, uning modeli, HR va ta’lim sohalaridagi ahamiyatiga to‘xtaladigan bo‘lsak, u kompetentlikni shaxsning ichkiy xususiyatlari, ya’ni bilim, qobiliyat, xulq-atvor, motivatsiya va shaxsiy qiymatlar majmuasi sifatida ta’riflaydi. Bu xususiyatlar ishda yuqori samaradorlikni ta’minlash bilan bog‘liq .

Howard Gardner (1983) tomonidan taklif etilgan “Ko‘p intellekt nazariyasi” asosida kompetentlik tushunchasiga yondashuvni tahlil qilamiz. Gardnerning ta’lim va psixologiyadagi eng katta yutuqlaridan biri — shaxsning qobiliyatini faqat IQ bilan emas, balki turli intellekt shakllari orqali baholash g‘oyasini ilgari surishi bo‘ldi. Bu yondashuv kompetentlikni individual, ijtimoiy va multifunksional deb qarashga asos soldi .

John Raven (1984): Kompetentlikni bilim, ko‘nikma, qiymatlar, munosabatlar va o‘z-o‘zini boshqarishning uyg‘unligi sifatida talqin qildi. Bu ta’lim va boshqaruv sohalarida kompleks yondashuvni rivojlantirdi . Michael Eraut (1994): Tajriba orqali o‘rganish va refleksiyaning kompetentlik shakllanishidagi rolini ta’kidladi . Philippe Perrenoud (1999): Kompetentlikka asoslangan ta’lim dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish bo‘yicha tadqiqotlar olib bordi .

Bizningcha, zamonaviy ta’lim va boshqaruv tizimlarida kompetentlik – bu faqat mutaxassislikni egallash emas, balki insonning vaziyatli sharoitda mustaqil harakat qila olishi, refleksiyaga va qayta qurishga qobil bo‘lishi, insonlar bilan ijtimoiy munosabat o‘rnata olishi, o‘z bilimi va qadriyatlarini masalan, rahbarlikda, muammoli sharoitda faol qo‘llay olishi bilan belgilanadi.

Ta’lim sohasida, ayniqsa, oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi aynan shu omillar bilan uyg‘un holda shakllantirilishi lozim. Ulardan akademik, tashkiliy va ijtimoiy mezonlarni teran anglab, murakkab

munosabatlar tizimini samarali boshqara olish, liderlik qobiliyatini namoyon etish talab etiladi.

Mazkur jarayonda ijtimoiy-psixologik determinantlarni ilmiy tahlil qilish nafaqat metodologik ahamiyatga ega, balki boshqaruv psixologiyasi va rahbarlik kompetentligini rivojlantirishda dolzarb va innovatsion yo‘nalish sifatida namoyon bo‘ladi.

Yuqoridagi ilmiy tahlillardan kelib chiqib, mualliflik ta’rifimizni shakllantiradigan bo‘lsak, ***“kompetentlik — bu shaxsning muayyan soha yoki faoliyatdagi muvaffaqiyatli, mustaqil va ijtimoiy mas’uliyatli ishtirokini ta’minlovchi bilish, his qilish, qadrlash, munosabat bildirish va faol harakat qilishga yo‘naltirilgan kognitiv, emotsional, motivatson, ijtimoiy va madaniy resurslar tizimidir”.***

Kompetentlik ko‘p qirrali tuzilmaga ega bo‘lib, unda quyidagi asosiy komponentlar ajratib ko‘rsatiladi:

Kognitiv komponent – bilimlar tizimi, tushunchalar, nazariy asoslar.

Operatsional komponent – amaliy ko‘nikma va malaka, faoliyatni amalga oshirish strategiyalari.

Motivatsion komponent – shaxsiy qiziqish, ichki ehtiyoj, faollik, ishtiyoq.

E***motsional komponent*** – hissiy tajriba, o‘zini idrok etish, stressni boshqarish qobiliyati.

Qadriyat-yo‘naltiruvchi komponent – shaxsiy va kasbiy qiymatlar, ijtimoiy maqsadlar bilan uyg‘unlik.

Kompetentlik tushunchasining universalligi va fanlararo xususiyati uni boshqaruv faoliyati kontekstida, ayniqsa rahbar shaxsning samarali ishlashini ta’minlovchi omil sifatida o‘rganishni taqozo etadi. Shundan kelib chiqqan holda, endi kompetentlikning maxsus turi boshqaruv kompetentligi atroflicha tahlil qilinadi.

Bu atama to‘g‘ridan-to‘g‘ri “boshqaruv kompetentligi” shaklida XX asr oxirlarida biznes psixologiyasi va ta’lim menejmenti sohalarida qo‘llana boshlangan. Boshqaruv kompetentligi rahbar shaxsning tashkilotni samarali

boshqara olish, qaror qabul qilish, jamoani yetaklash va ichki-tashqi munosabatlarni muvofiqlashtirish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, xulq-atvor, shaxsiy fazilat va ijtimoiy-psixologik qobiliyatlar majmuasidir.

Boshqaruv faoliyati – bu faqat tashkilotni rejalashtirish, nazorat qilish yoki hujjat ishini yuritish bilan cheklanmaydi. U insonlar bilan doimiy ijtimoiy va shaxsiy muloqotni, jamoa psixologiyasini teran tushunishni, ishonch muhitini yaratishni, murakkab munosabatlar tizimida to‘g‘ri qarorlar qabul qilishni o‘z ichiga oladi. Shu bois, boshqaruv kompetentligi to‘liq shakllanishi va samarali ishlashi uchun ijtimoiy-psixologik omillar bilan chambarchas bog‘liq bo‘ladi.

Bu bog‘liqlikning sabablariga to‘xtaladigan bo‘lsak, boshqaruv ijtimoiy jarayon bo‘lib, kafedra mudiri rahbar sifatida faqat buyruq va topshiriqlar beruvchi emas, balki jamoa bilan muloqot qiluvchi, ta’sir etuvchi va ishontiruvchi shaxsdir. Boshqaruv samaradorligi rahbarning jamoa a’zolari bilan qanday munosabat o‘rnata olishiga, ishonch muhiti yarata olishiga bevosita bog‘liq.

Boshqaruv kompetentligining zamonaviy ta’rifi rahbar shaxsning nafaqat tashkiliy bilim va ko‘nikmalarga, balki psixologik tayyorgarlikka, shaxsiy mas’uliyatga va ijtimoiy fazilatlarga ega bo‘lishini ham nazarda tutadi. Xususan, oliy ta’lim muassasasidagi kafedra mudirilari uchun bu kompetentliklar aniq mezonlar asosida tahlil qilinishi lozim.

Bugungi kunda boshqaruv kompetentligini shakllantiruvchi jihatlar fanlararo asosda o‘rganilmoqda. Psixologiya, menejment, pedagogika va sotsiologiya singari sohalar ushbu kompetentlikni murakkab, integrativ tizim sifatida talqin qiladi. Shu sababli, boshqaruv kompetentligining asosiy tarkibiy qismlarini aniqlash va tahlil qilish muhim ilmiy va amaliy vazifadir.

Kafedra mudirining strategik boshqaruv salohiyati uning tizimli fikrlashi, uzoq muddatli rejalarni ishlab chiqish va maqsadlarga erishish yo‘lida strategik qarorlar qabul qilish qobiliyatidir. Bu komponent ko‘proq kognitiv kompetensiyalar, tahliliy salohiyat va boshqaruv modelini anglash bilan bog‘liqdir.

Jamoaviy muloqot qobiliyati esa, rahbarning o‘z jamoasi bilan ochiq, halol va samarali muloqot olib borishi, fikr bildirish va eshitish madaniyatini yaratishdan

iborat. Psixologik nuqtayi nazardan bu komponent kommunikativ kompetentlik, ijtimoiy signallarni anglash va ishonch muhitini saqlash bilan bog‘liq bo‘ladi.

Aqliy va hissiy barqarorlik juda muhim jihat bo‘lib, muammoli yoki stressli holatlarda rahbarning o‘zini tuta olishi, muvozanatni saqlashi, ijobiy muhitni yaratishi. Bu qism emotsional intellekt, o‘zini anglash, o‘zini boshqarish va boshqalarning hissiyotlariga nisbatan empatiya kabi fazilatlarni o‘z ichiga oladi.

Shaxsiy va ijtimoiy fazilatlar uyg‘unligi esa, mas’uliyat, odob, halollik, hamkorlikka tayyorlik kabi rahbar shaxsida mujassam bo‘lgan axloqiy va sotsial xulq-atvor shakllari xisoblanadi. Albatta bu komponent rahbarning psixososial uyg‘unligi, shaxsiy qadriyatlar va ijtimoiy kutishlar orasidagi muvozanatni belgilaydi.

Demak, boshqaruv kompetentligining samarali shakllanishi faqat bilim va tajriba bilan emas, balki rahbar shaxsining psixologik barqarorligi, kommunikativ salohiyati, emotsional nazorat va ijtimoiy moslashuvchanlik darajasi bilan chambarchas bog‘liqdir. Har bir tarkibiy qism boshqaruvning turli jihatlarini yoritadi va murakkab insonlararo tizimda rahbarning haqiqiy kompetentligini namoyon etadi.

Kafedra mudiri rahbar sifatida nafaqat tashkiliy ishlarni amalga oshiradi, balki:

– *jamoa a’zolari o‘rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni muvofiqlashtiradi,*

– *har bir xodimning ijtimoiy roli va hissasini hisobga olib ishlaydi,*

– *motivatsiya jarayonlarini qo‘llab-quvvatlaydi va rivojlantiradi,*

– *konfliktlarni oldini olish va hal qilish strategiyalarini amalga oshiradi,*

– *mehnat muhitini emotsional ijobiy ruhda saqlashga xizmat qiladi.*

Oliy ta’lim muassasalaridagi rahbar shaxslar (kafedra mudirlari, dekanlar, prorektorlar) uchun kompetentlik nafaqat ma’muriy boshqaruv vazifalarini, balki pedagogik, ilmiy va ijtimoiy faoliyatni ham sifatli olib borish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Pedagogik boshqaruvda kompetentlik rahbar shaxsning:

– strategik fikrlay olishi,

– axborotni tahlil qilish qobiliyati,

– samarali kommunikatsiya o‘rnata olishi,

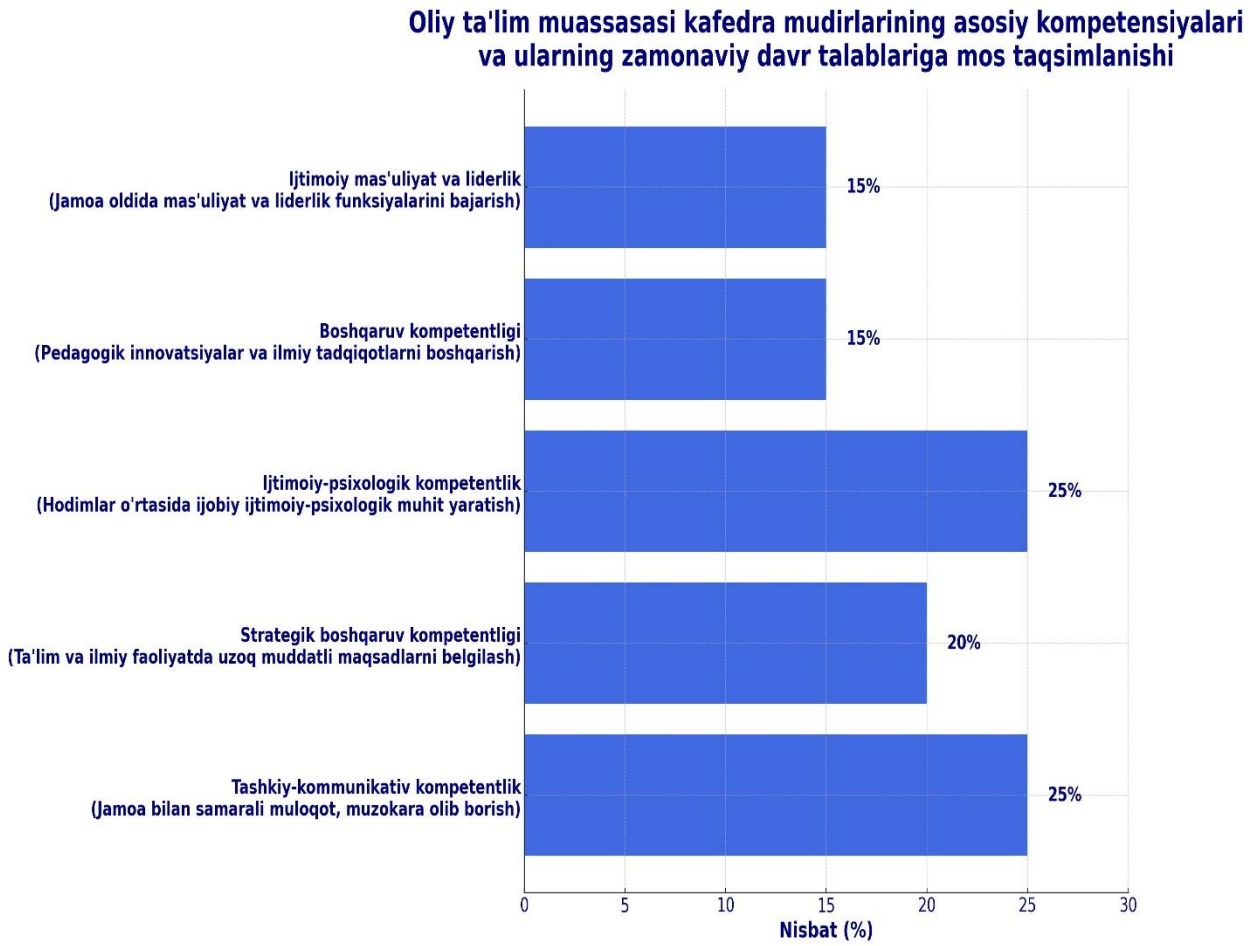
– motivatsiya va ishonch muhitini yarata olishi,

– ijtimoiy-psixologik muammolarni hal qila olishi kabi ko‘nikmalarini o‘z ichiga oladi.

Bugungi kunda oliy ta’lim muassasasida kafedra mudirlarining samarali faoliyat yuritishi uchun nafaqat pedagogik bilim va ma’muriy malaka, balki yuqori darajadagi boshqaruv, ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tashkil qilish va jamoa bilan samarali muloqot qilish qobiliyatlari zarur hisoblanadi.

Zamonaviy tahlillar shuni ko‘rsatmoqdaki, rahbar shaxslarda rivojlangan kompetensiyalar tizimi ularning kafedra faoliyati samaradorligini, ta’lim va ilmiy jarayonlarni tashkil etishdagi muvaffaqiyat darajasini belgilaydi.

Shu nuqtai nazardan, oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining asosiy kompetentliklari va ularning zamonaviy davr talablariga muvofiq taqsimlanishini tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Uni quyidagi X-rasmda ko‘rishimiz mumkin. Ushbu ma’lumot Bandura'ning Self-efficacy va Social Cognitive Theory, Goleman'ning Emotional Intelligence va Leadership Competencies, Katz'ning Skills of an Effective Administrator, hamda Boyatzis'ning Competency-based management nazariyalari tahliliga asoslanib umumlashtirildi.



X-rasm. Nomlanishi

Yuqorida keltirilgan diagramma kafedra mudirlari uchun muhim hisoblangan beshta asosiy kompetentlik turini va ularning zamonaviy davrdagi ahamiyat darajasini aks ettiradi. Diagrammadan ko‘rinib turibdiki, tashkiliy-kommunikativ va ijtimoiy-psixologik kompetentliklar kafedra mudirlari uchun zamonaviy sharoitda eng yuqori ahamiyatga ega bo‘lib, har biri 25% ulushni tashkil qiladi. Bu esa ta’lim muassasasida samarali jamoaviy muhit yaratish va rahbarlikda muloqotning hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Xorijiy tadqiqotlar va statistik ma’lumotlar asosida kompetentlik modellari xususan AQSh, Finlyandiya, Buyuk Britaniya universitetlarida olib borilgan tadqiqotlar (CHEPS Report, 2020) shundan dalolat beradiki:

– *oliy ta’lim muassasalari rahbarlarining 78% strategik boshqaruv qobiliyatini asosiy kompetentlik sifatida ta’kidlagan;*

– *72% rahbarlar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarishni eng muhim ko‘nikma deb baholagan;*

– *68% rahbarlar ta’limda innovatsion yondashuvlardan foydalanish qobiliyatini talab qilishgan*[1].

MDH mamlakatlari tajribasiga ko‘ra, Rossiya va Ukrainada olib borilgan tadqiqotlar (Petrovskiy, Afanasev, 2019) ko‘rsatadiki:

– *rahbar shaxslar uchun tashkiliy-kommunikativ kompetentlik 74% holatda birinchi o‘rinda turadi.*

– *ijtimoiy-psixologik tafakkur va jamoani boshqarish qobiliyati 69% holatda muhim deb topilgan.*

– *ilmiy rahbarlik va innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlash qobiliyati 61% holatda kerakli deb baholangan.*

Ijtimoiy-psixologik omillar – bu shaxs faoliyati, xulq-atvori va munosabatlarini belgilovchi, uning ijtimoiy muhitdagi o‘rni va faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar majmuasidir.

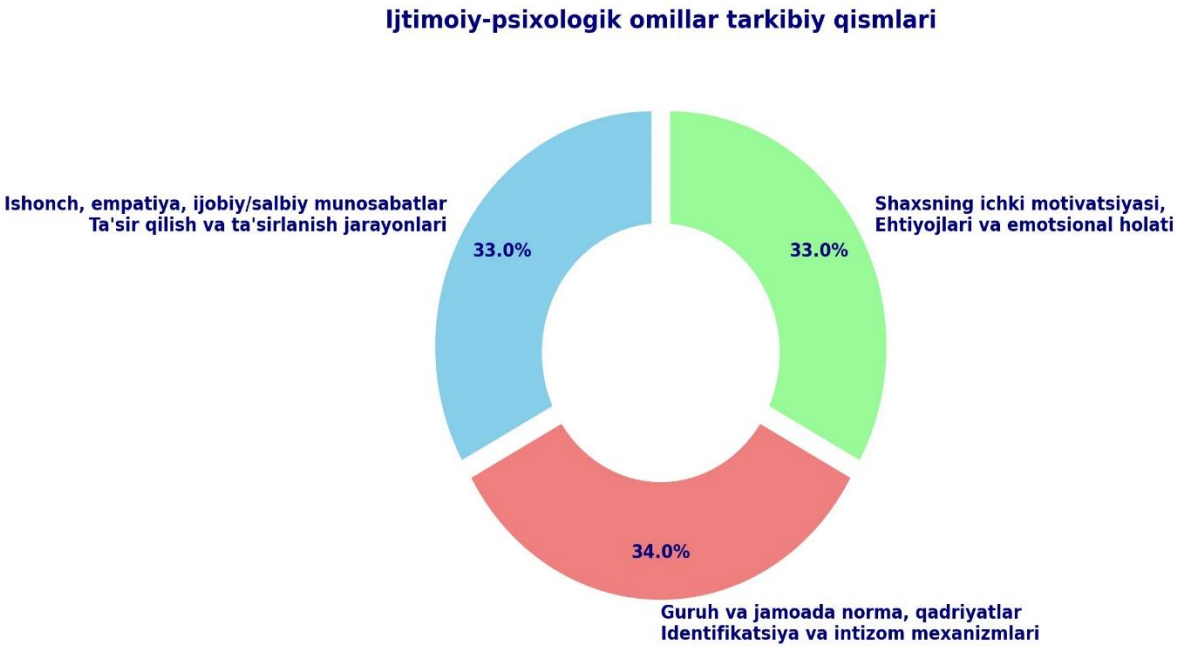
Bu omillar shaxsning ichki psixologik holatlari va atrof-muhitdagi ijtimoiy jarayonlar o‘zaro ta’siri natijasida shakllanadi. Ijtimoiy-psixologik omillar to‘g‘risidagi nazariy yondashuvlar psixologiya, ijtimoiy psixologiya, pedagogika va boshqaruv fanlari doirasida rivojlangan bo‘lib, ular insonning faoliyatdagi ijtimoiy dinamikasini va psixologik mexanizmlarini o‘rganishga qaratilgan.

Ijtimoiy-psixologik omil — bu shaxsning xulq-atvori, faoliyati va munosabatlarini shakllantiradigan, ijtimoiy muhit va shaxsiy psixologik xususiyatlar o‘zaro ta’siri orqali namoyon bo‘ladigan ichki va tashqi ta’sir kuchlaridir. Ijtimoiy-psixologik omillar insonning faoliyati va munosabatlarini shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Bu omillar turli manbalar asosida shakllanadi: shaxslararo munosabatlar, jamoa me’yorlari va ichki ehtiyojlar inson xulq-atvori va qarorlariga kuchli ta’sir

[1] CHEPS Report, "Leadership competencies in Higher Education Institutions", 2020 йил тадқиқоти асосида

ko‘rsatadi. Quyidagi diagrammada ijtimoiy-psixologik omillarning asosiy tarkibiy qismlari va ularning o‘zaro nisbatlari aks ettirilgan. X-rasm.



X-rasm.

Diagrammada ko‘rsatilganidek, ijtimoiy-psixologik omillar quyidagi asosiy yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi:

Ishonch, empatiya va ijobiy/salbiy munosabatlar bunda insonlar o‘rtasidagi ishonch va empatiya darajasi ijtimoiy o‘zaro munosabatlarning sifatini belgilaydi. Ijobiy munosabatlar rivojlantirilgan muhitda inson faoliyati samarador bo‘ladi.

Guruh va jamoada norma, qadriyatlar va intizom ijtimoiy guruhda qabul qilingan qoidalar, qadriyatlar va intizom inson xulq-atvori va harakat strategiyalarini shakllantiradi. Jamoa me’yorlari shaxsning ijtimoiy maqomini belgilaydi.

Shaxsning ichki motivatsiyasi, ehtiyojlari va emotsional holati insonning ichki ehtiyojlari, motivlari va emotsional holati uning ijtimoiy faolligi va shaxsiy qarorlarini aniqlaydi. Diagrammadan ko‘rinib turibdiki, har bir omil insonning ijtimoiy munosabatlardagi va faoliyatdagi muvaffaqiyati uchun birdek muhimdir.

X-jadval.

Ijtimoiy-psixologik omillar inson hayotining deyarli barcha sohalarida namoyon bo‘ladi:

№	Namoyon bo‘lish sohasi	Qisqacha tavsif
1.	Oila munosabatlarida	Oila a’zolari o‘rtasidagi ishonch, hurmat va yordam muhitida
2.	Ta’lim jarayonida	O‘qituvchi va talabalar o‘rtasidagi ijtimoiy ta’sir, motivatsiya
3.	Mehnat va jamoa muhitida	Hamkasblar o‘rtasidagi hamjihatlik, raqobat, qo‘llab-quvvatlash
4.	Ijtimoiy hayotda	Jamoatchilik fikri, ijtimoiy normalar va guruh manfaatlari ta’siri

Ijtimoiy-psixologik omillar inson hayotida va faoliyatida quyidagi ahamiyatga ega:

Shaxs rivojlanishi uchun muhim omilya’ni insonning shaxsiy salohiyatini ochish, uning ijtimoiy maqomini belgilash va shaxsiy identifikatsiyasini shakllantirishda ijtimoiy-psixologik omillar hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Samarali munosabatlar va hamkorlik asosi ya’ni, jamoaviy munosabatlarning samaradorligi, jamoa ichidagi ishonch, hamjihatlik va birgalikda ishlash qobiliyati ijtimoiy-psixologik omillar bilan ta’minlanadi.

Liderlik va boshqaruv qobiliyatining manbai ya’ni, ijtimoiy ta’sir o‘tkazish, guruhni boshqarish, qaror qabul qilishda psixologik omillarning o‘rni beqiyos.

Motivatsiya va faollikni shakllantirish, ijtimoiy muhitdan kelib chiqqan ta’sirlar (qo‘llab-quvvatlash, tan olish, rag‘bat) insonning ichki motivatsiyasini va faolligini kuchaytiradi.

Konfliktlarni boshqarish va oldini olish ya’ni, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga olgan holda qarama-qarshiliklarni bartaraf etish osonroq va samarali bo‘ladi.

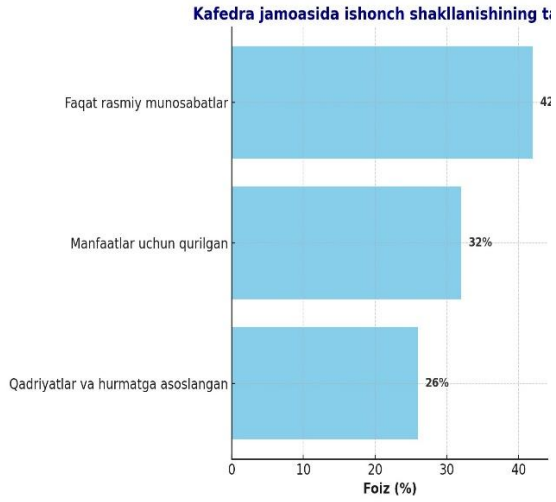
Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining samarali faoliyati jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik muhit bilan bevosita bog‘liq. Rahbar va jamoa a’zolari o‘rtasida shakllanadigan ishonch, hamkorlik, muloqot madaniyati va shaxslararo munosabatlar kafedra samaradorligining muhim omillari hisoblanadi.

Kafedra mudirining ijtimoiy-psixologik kompetensiyalari – jamoani birlashtirish, xodimlarni rag‘batlantirish, ichki ixtiloflarni konstruktiv hal qilish, jamoa a’zolarining ehtiyojlari va intilishlarini tushunish kabi ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi. Bunday ko‘nikmalarsiz ichki munosabatlar zaiflashadi, hamkorlikka to‘sqinlik qilinadi va umumiy faoliyat samaradorligi pasayadi.

Shuning uchun ushbu tadqiqot doirasida kafedra mudirlarining ijtimoiy-psixologik omillarga bo‘lgan munosabatini, ishonch muhiti va shaxslararo munosabatlar holatini o‘rganish uchun maxsus anketa-so‘rovnoma tashkil etildi. So‘rovnoma orqali kafedra mudirlarining rahbarlikdagi ijtimoiy-psixologik jihatlarga yondashuv darajasi, ularning muvaffaqiyat va muammoli holatlarga munosabati, ishonchli muhitni saqlash qobiliyati tahlil qilindi.

Tadqiqotning asosiy maqsadi – kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy-psixologik omillarning o‘rni va ahamiyatini aniqlash, mavjud muammolarni aniqlash va amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Quyida ushbu so‘rovnoma natijalari (so‘rovnoma 1-ilova) asosida olingan ma’lumotlarning tahlili, ularning ilmiy izohi va tadqiqotga tayanadigan tavsiyalar keltirilgan. Jumladan, “*Jamoangizda ishonch qanday shakllangan?” degan savolga*



Diagrammadan ko‘rinib turibdi:

42% — faqat rasmiy munosabatlar,

32% — manfaat uchun qurilgan munosabatlar,

26% — qadriyatlar va o‘zaro hurmatga asoslangan ishonch.

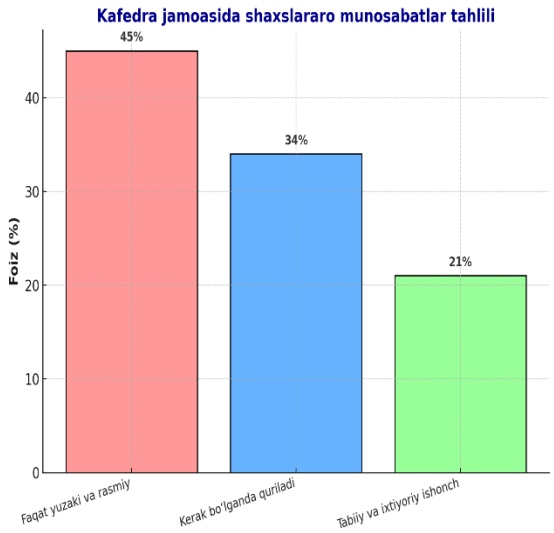
Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, kafedra mudirlarining jamoada ishonch shakllantirish bo‘yicha yondashuvlari yetarli darajada emas. Javoblarning 42% qismi ishonch faqat rasmiy munosabatlar asosida shakllanganini ko‘rsatadi. Bu holatda jamoa a’zolari faqat lavozim vazifalari doirasida, shaxsiy tashabbus va ichki

xoxish bo‘lmagan xolatda muloqotda bo‘ladi. Bunday munosabatlarda jamoa ichida ochiqlik, innovatsion fikr va hamjihatlik darajasi past bo‘ladi.

Shuningdek, 32% ishtirokchi jamoadagi ishonch manfaatlar uchun qurilgan deb belgilagan. Bu esa, jamoadagi o‘zaro munosabatlar shaxsiy manfaatlar yoki vaqtincha ehtiyojlarga qarab shakllanishini anglatadi. Bunday muhitda har bir a’zo o‘z manfaatlarini himoya qilishga ko‘proq e’tibor qaratadi va bu ichki ishonchsizlik, ixtilof va raqobatni kuchaytirishi mumkin.

Faqat 26% kafedra mudirlari jamoadagi ishonch qadriyatlar va o‘zaro hurmat asosida shakllangan deb hisoblagan. Bu juda past ko‘rsatkich bo‘lib, jamoaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi uchun muhim bo‘lgan asosiy psixologik omil – o‘zaro qadrlash va ishonch darajasining zaifligini ko‘rsatadi. Ya’ni, to‘liq jamoaviy hamjihatlik va ichki birdamlik faqat har to‘rtta kafedradan birida kuzatiladi. Boshqa holatlarda jamoa ichki munosabatlarida yo formalizm, yo manfaatparvarlik ustunlik qiladi.

Shaxslararo munosabatlar qanday? *degan savolga*



Diagrammadan ko‘rinib turibdi:

45% — shaxslararo munosabatlar yuzaki va faqat rasmiy ko‘rinishda amalga oshadi,

34% — munosabatlar faqat zarurat bo‘lganda quriladi,

21% — munosabatlar tabiiy va ixtiyoriy ishonch asosida shakllangan.

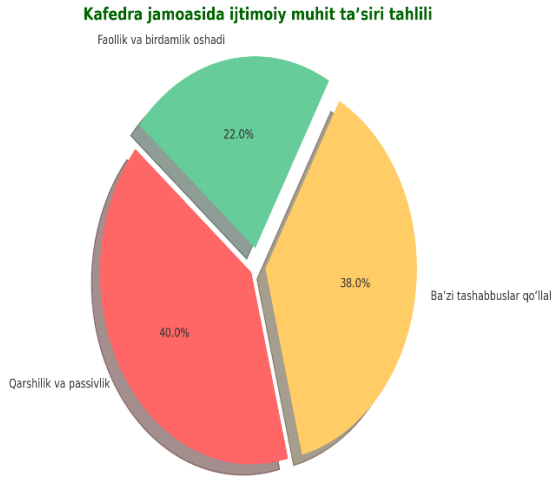
Tadqiqot natijalari ko‘rsatmoqdaki, shaxslararo munosabatlarning haqiqiy, tabiiy va ixtiyoriy shaklda rivojlanganligi faqat 21% kafedralarda kuzatilmoqda. Aksariyat holatlarda (79% holda) jamoa a’zolari o‘rtasidagi munosabatlar yo yuzaki diplomatik xarakterda, yoki vazifa zaruratidan kelib chiqqan holda quriladi. Bu

munosabatlarda samimiylik, ichki qo‘llab-quvvatlash va jamoaviy birdamlik yetishmaydi.

Yuzaki munosabatlar mavjud bo‘lgan muhitda odamlar o‘zaro ishonchsizlikni his qiladilar, tashabbuskorlik pasayadi, shaxsiy mas’uliyat hissi so‘nadi. Shu bilan birga, vazifalar formal ravishda bajarilsa-da, ichki ruhiy muhitda ochiqlik va birdamlik yetishmasligi kafedra samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shaxslararo munosabatlarda yuzakilik va formalizm ustuvor bo‘lgan jamoalarda:

– *ishonch va ochiq muloqot zaif bo‘ladi*,
– *haqiqiy hamkorlik shakllanmaydi*,
– *ixtiyoriy tashabbuslar kamayadi.*

Savol: Jamoada ijtimoiy muhit qanday ta’sir qiladi?



Diagrammadan ko‘rinib turibdi:

40% — ijtimoiy muhit jamoada qarshilik va passivlik kuchayishiga olib keladi,

38% — faqat ba’zi tashabbuslar qo‘llab-quvvatlanadi,

22% — ijtimoiy muhit faollik va birdamlikni oshiradi.

Tadqiqot natijalari jamoada ijtimoiy muhitning ta’siri samarali emasligini ko‘rsatadi. Faqat 22% kafedra mudirlari jamoada ijobiy ijtimoiy muhit ta’sirini to‘liq his qilish imkoniga ega. 40% holatda ijtimoiy muhit qarshilik va ruhiy passivlik muhitini kuchaytiradi. Bunday sharoitda jamoa a’zolari tashabbus ko‘rsatishdan qochadi, faollik pasayadi, ichki ziddiyatlar kuchayadi. 38% ishtirokchilar faqat ba’zi tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash holatini ta’kidlaganlar. Bu holat ijtimoiy muhitning yarim samarali ekanini anglatadi: xodimlarning katta qismi o‘z g‘oyalarini erkin ifoda eta olmasligi, faqat ishonchli yoki "himoyalangan" tashabbuslarga ruxsat berilgan muhit mavjudligini bildirishi mumkin.

Qolgan 3.1 savollari tahlilini umumiyroq qilib yoritadigan bo‘lsak, ***4-savol: Muammoli vaziyatlarda qanday yondashuv kuzatiladi?*** Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, kafedra mudirlarining 47% qismi muammoli holatlarda aybdor qidirish va tanqid yo‘lini tanlaydi. Faqat 19% mudir muammoni konstruktiv muloqot orqali yechim topishga harakat qiladi. Bu holat konfliktlarni hal qilish madaniyati zaif ekanini ko‘rsatadi.

5-savol: Jamoa a’zolarining ehtiyojlariga munosabat qanday? Faqat 18% kafedra mudirlari jamoa a’zolarining ehtiyojlariga doimiy e’tibor qaratgan. 43% holatda e’tibor umuman berilmasligi kafedralarda inson omiliga yetarlicha ahamiyat berilmasligini anglatadi va bu motivatsiyani pasaytiradi.

6-savol: Ishonchsizlik vaziyatida qanday chora ko‘riladi? Faqat 17% mudir ishonchsizlik vaziyatlarida sabablarni tahlil qilib ishonchni tiklashga harakat qiladi. Qolganlarning asosiy qismi (83%) yoki sukut saqlaydi yoki muammoni yumshatishga harakat qiladi, bu esa ochiqlik va ishonch muhitini susaytiradi.

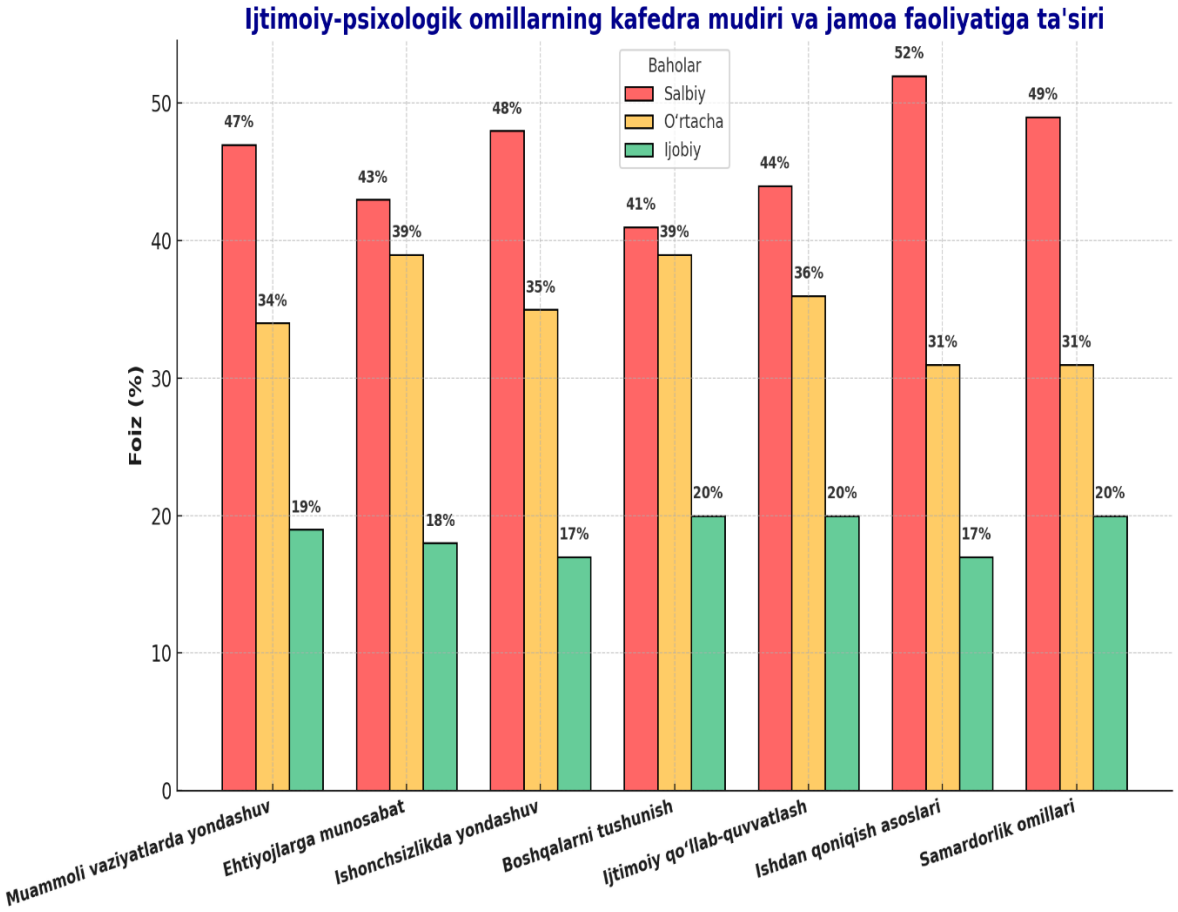
7-savol: Rahbarlikda boshqalarni tushunish qanchalik muhim? Tadqiqot ko‘rsatdiki, mudirlarning 20% qismi boshqalarni to‘liq tushunish va hisobga olishga e’tibor qaratadi. Ko‘pchilik esa yo rasmiy munosabatda qoladi yoki faqat kerak bo‘lganda e’tibor beradi. Bu rahbarlikda empatiya yetishmasligini ko‘rsatadi.

8-savol: Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashning ta’siri qanday? Jamoaviy barqarorlikka ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashning ta’sirini faqat 20% mudir yuqori deb baholadi. Qolgan holatlarda ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash yo ta’sirsiz yo qisman amalga oshadi. Bu jamoa barqarorligi uchun xavfli holat.

9-savol: Ishdan qoniqish qay asosda shakllanadi? 66% mudir ishdan qoniqishni asosan moddiy rag‘bat va shart-sharoit bilan bog‘laydi. Faqat 17% mudir shaxsiy qadriyatlar va kasbiy qiziqishni ishdan qoniqish omili sifatida belgilagan. Bu ichki motivatsiyaning pastligini ko‘rsatadi.

10-savol: Kafedra samaradorligi qaysi omilga bog‘liq? Faqat 20% mudir kafedra samaradorligini ishonch va hamjihatlik muhitiga bog‘laydi. Qolganlari formal intizom va nazoratni asosiy omil sifatida ko‘radi. Bu esa innovatsiya va shaxsiy tashabbuslarning cheklanishiga olib kelishi mumkin. Ushbu 4,5,6,7,8,9,10-

chi anketa savollariga javoblarning umumiy tahlilini quyidagi diagrammadan ham ko‘rish mumkin. X-rasm



X-rasm

Shuningdek, kafedra jamoasidagi munosabatlar ikki tomon munosabatlari asosida shakllangaligini inobetga olgan xolda professor-o‘qituvchilar nuqtai nazaridan oliy ta’lim muassasalaridagi ijtimoiy-psixologik muhit holati o‘rganildi. Jumladan, 2-ilova asosida o‘tkazilgan anketa so‘rovnomalari aosida tahlili qiladigan bo‘lsak quyidagi natijalarni ko‘rishimiz mumkin.

Ishonch darajasi va shaxslararo munosabatlar bo‘yicha faqat 20% atrofida ijobiy munosabat shakllangan.

Muammoli vaziyatlarda yechim topish faqat 19% holatda amalga oshiriladi, ko‘p hollarda tanqid va formal munosabat ustun.

Ehtiyojlarga doimiy e’tibor faqat 18% holatda mavjud, bu xodimlarning ichki motivatsiyasiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Ishonchsizlikni tahlil qilib hal etish darajasi 17%, bu muammolarni yashirish tendensiyasini ko‘rsatadi.

Empatiya va tinglash madaniyati faqat 20% holatda o‘z o‘rnini topgan,

Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash barqarorligi ham 20% dan ortmagan.

Ishdan qoniqish asosan moddiy rag‘batga bog‘langan, shaxsiy qadriyat va ma’naviy rivojlanish asosidagi qoniqish darajasi past.

Tashabbus va yangiliklarni qo‘llab-quvvatlash faqat 18% holatda mavjud.

Kafedra samaradorligi hamjihatlik va ishonch muhitiga bog‘liq deb hisoblaydiganlar ham 20% atrofida.

Tadqiqotimiz shundan dalolat beradiki:

– oliy ta’lim muassasalarida ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish va mustahkamlash uchun hali jiddiy psixologik yondashuvlar zarur ekanligini ko‘rsatadi.

– kafedra mudirlari va professor-o‘qituvchilar o‘rtasida ichki ishonch, empatiya, shaxsiy munosabat va jamoaviy hamjihatlik kabi omillar yetarli darajada shakllanmagan.

– ma’naviy va psixologik muhit emas, balki formal intizom va moddiy rag‘bat ustuvorlik qilmoqda.

Darhaqiqat, ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish masalasiga to‘htaladigan bo‘lsak, samarali ijtimoiy-psixologik muhit – bu jamoa a’zolari o‘rtasida ishonch, o‘zaro hurmat, muloqot madaniyati, hamjihatlik va qo‘llab-quvvatlash muhiti hukmron bo‘lgan holatdir. Bunday muhit faqat stixiyaviy emas, balki maqsadli va muntazam ravishda shakllantiriladigan jarayon hisoblanadi. Tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, samarali ijtimoiy-psixologik muhit yaratilmagan jamoalarda:

- ish samaradorligi pasayadi,
- konfliktlar ortib boradi,

– motivatsiya va ijodkorlik so‘nadi.

Samarali ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish uchun shartlar:

1. Ishonch va ochiq muloqot muhitini yaratish:

– barcha jamoa a’zolari o‘z fikrlarini erkin va qo‘rqmasdan ifoda eta olishi lozim.

– rahbarlar ochiq muloqotga rag‘batlantiruvchi muomala shakllarini qo‘llashi kerak.

Daniel Golemanning fikricha, *"Ishonch muhiti rahbar va jamoa a’zolari o‘rtasida samarali aloqaning asosiy shartidir."*

2. Jamoaviy qadriyatlar va maqsadlarni belgilash:

– jamoaning umumiy qadriyatlari va umumiy maqsadlari aniq va tushunarli bo‘lishi shart.

– har bir a’zo o‘zini ushbu missiyaning bir qismi sifatida his qilishi zarur.

Kurt Lewinning fikricha *"Guruhning ichki birdamligi umumiy maqsadlarni aniq qabul qilish darajasiga bog‘liq."*

3. Har bir a’zo ehtiyojlarini inobatga olish:

– insonning shaxsiy ehtiyojlari, orzu va intilishlari hisobga olinsa, uning faolligi va ishga sadoqati ortishi muqarrar.

– jamoada individual yondashuv muhim.

Abraham Maslowning fikricha *"Shaxsiy ehtiyojlar qondirilmas ekan, inson faoliyatida to‘liq rivojlanish mumkin emas."*

4. Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashni kuchaytirish:

– har bir jamoa a’zosi qiyin vaziyatlarda yolg‘iz qolmasligi kerak.

– o‘zaro yordam va emotsional qo‘llab-quvvatlash tizimlari faol bo‘lishi zarur.

A.V. Petrovskiyning fikricha, *"Jamoada ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash darajasi kollektiv samaradorligining muhim determinanti hisoblanadi."*

5. Adolat va shaffoflik tamoyillarini ta’minlash:

– barcha qarorlar va baholash jarayonlari adolatli va aniq mezonlarga asoslanishi shart.

– adolatsizlik hissi jamoada ishonch va birdamlikni yemiradi.

Folger & Cropanzanolarning fikricha, *"Adolatni his qilish mehnat muhitida emotsional munosabatlarni belgilaydi."*

6. Samarali rag‘batlantirish va tan olish:

– faqat moddiy emas, balki ma’naviy rag‘batlantirish ham muhitning ijobiy shakllanishi uchun zarur.

– innovatsiya va tashabbuslarning qadrlanishi jamoaviy faollikni oshiradi.

Deci & Ryanlarning fikricha *“Ichki motivatsiyani rag‘batlantirish ijodkorlik va yuqori samaradorlikni ta’minlaydi.”*

Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining samarali boshqaruv kompetentligini shakllantirish jarayoni ko‘p omilli va murakkab xarakterga ega. Bu jarayon nafaqat tashkiliy va ma’muriy ko‘nikmalarni talab etadi, balki ijtimoiy-psixologik jarayonlarni chuqur anglash va boshqara olish qobiliyati bilan ham chambarchas bog‘liqdir. Jamoa ichida samarali ijtimoiy munosabatlar o‘rnatish, xodimlarning ehtiyojlarini his qilish va qo‘llab-quvvatlash, ochiq muloqot muhitini yaratish mudirning boshqaruv samaradorligini belgilaydigan muhim omillardandir.

Ijtimoiy-psixologik omillar rahbar va jamoa o‘rtasidagi ishonch darajasini shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Ishonchli va samimiy muhitda jamoa a’zolari o‘z tashabbuslarini erkin ifoda etadi, yangilikka intiladi va o‘z salohiyatini to‘liq namoyon eta oladi. Aks holda, jamoada ishonchsizlik, passivlik va formal munosabatlar ustun kelib, tashkiliy harakatlarning sifatini pasaytiradi.

Kafedra mudirining ijtimoiy-psixologik kompetensiyasi nafaqat ichki muammolarni bartaraf etishda, balki konfliktlarni konstruktiv hal etishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbar jamoa a’zolarining ehtiyojlari va intilishlarini tushunib, ularning hissiyotini hisobga olgan holda qaror qabul qilishga intilsa, bu jamoada psixologik barqarorlik va ishonch muhitini mustahkamlaydi. Bunday muhit o‘z navbatida oliy ta’lim muassasasining ta’lim va ilmiy natijalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Ijtimoiy-psixologik omillarni inkor etgan holdagi boshqaruv yechimlari ko‘pincha rasmiy va ma’muriy xarakterga ega bo‘lib, jamoadagi ichki rivojlanish

imkoniyatlarini to‘liq ishga sola olmaydi. Boshqaruv faoliyatida empatiya, samarali muloqot, ishonch qurish, o‘zaro qo‘llab-quvvatlash kabi omillarni inobatga olmagan rahbarlar jamoa motivatsiyasi va natijadorligining pasayishiga olib keladi.

Xulosa qilib aytganda, kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini samarali shakllantirishda ijtimoiy-psixologik omillar markaziy ahamiyatga ega. Boshqaruv faoliyatida muloqot madaniyatini rivojlantirish, shaxsiy munosabatlarga tayanish, ishonch muhitini mustahkamlash va har bir xodimning ichki ehtiyojlarini anglash muvaffaqiyatli rahbarlikning ajralmas shartlaridandir. Shu bois, oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash jarayonlarida ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarni shakllantirishga alohida e’tibor qaratish zarur.

Birinchi bob bo‘yicha xulosalar

Ushbu bobda oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining tarixiy rivojlanish jarayonlari, ilmiy-nazariy konsepsiyalari va psixologik xususiyatlari atroflicha tahlil qilindi. Boshqaruv faoliyati nafaqat tashkiliy-ma’muriy jarayon sifatida, balki inson omili, ya’ni rahbar shaxsning psixologik, ijtimoiy va kommunikativ qobiliyatlari bilan chambarchas bog‘liq ekani aniqlashtirildi.

Ijtimoiy-psixologik determinantlar tizimi to‘g‘risidagi nazariy yondashuvlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, boshqaruv jarayonida shaxsiy motivatsiya, kognitiv mexanizmlar, ijtimoiy identifikatsiya va madaniy qadriyatlar sistemasi rahbarlik kompetensiyasining shakllanishiga va uning samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Ijtimoiy-psixologik omillar insonning xulq-atvori, qaror qabul qilish strategiyalari va jamoaviy muhitdagi adaptatsiya jarayonlarini shakllantiruvchi hal qiluvchi faktorlar ekani asoslab berildi.

Kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini shakllantirishda ijtimoiy-psixologik omillarning o‘rni alohida ahamiyatga ega ekani ta’kidlandi. Ular oliy ta’lim muassasalarida ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit yaratish, xodimlarning ishonch va hamkorlik darajasini oshirish, motivatsion resurslardan samarali foydalanish hamda jamoani umumiy maqsadlarga yo‘naltirish orqali boshqaruvning samaradorligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Bob tahlillari asosida quyidagi ilmiy xulosalar shakllantirildi:

Birinchidan, oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyati tarixiy jihatdan shaxsiy omillarni inobatga olgan holda shakllangan bo‘lib, zamonaviy bosqichda psixologik va ijtimoiy kompetensiyalarning o‘rni yanada kuchaygan.

Ikkinchidan, ijtimoiy-psixologik determinantlar tizimi rahbar shaxsning qaror qabul qilish jarayoni, munosabatlar o‘rnatish qobiliyati va jamoa boshqaruvi samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy omil sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Uchinchidan, boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda shaxsiy motivatsiya, kognitiv yetuklik, emotsional intellekt va ijtimoiy moslashuv qobiliyatlarining uyg‘unligi muhim ahamiyat kasb etadi.

To‘rtinchidan, kafedra mudirlari faoliyatida ijtimoiy-psixologik omillar samarali jamoaviy ishlash muhitini yaratish va strategik maqsadlarni amalga oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Beshinchidan, boshqaruv samaradorligini oshirish uchun rahbarlarning psixologik qobiliyatlarini tizimli ravishda baholash va rivojlantirish maxsus dasturlar asosida tashkil etilishi zarur.

Shu bilan, mazkur bob oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining psixologik va ijtimoiy-metodologik asoslarini chuqur va ilmiy-izchil tahlil qilish orqali tadqiqotning nazariy bazasini shakllantirdi va keyingi empirik tadqiqotlar uchun mustahkam ilmiy asos yaratdi.

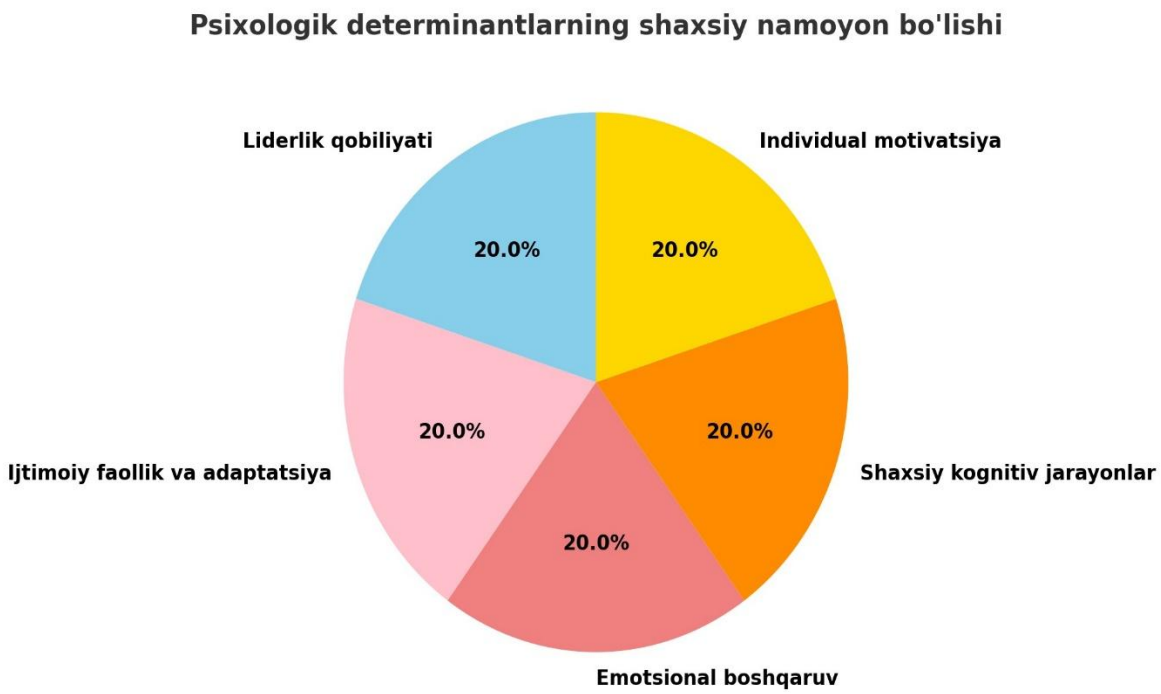
II BOB. OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA KAFEDRA MUDIRLARINING BOShQARUV FAOLIYaTINI PSIXOLOGIK DETERMINANTLAR ASOSIDA TAKOMILLAShTIRISh IMKONIYaTLARI

2.1-§. Kafedra mudirlarining rahbarlik faoliyatida psixologik determinantlarning ahamiyati va ularning nazariy asoslari

Har qanday inson faoliyati va xulq-atvorining manbai sifatida ko‘riladigan omillar psixologiya fanida psixologik determinantlar deb ataladi. Psixologik determinantlar insonning ichki ruhiy jarayonlariga ta’sir etuvchi va uning tashqi muhit bilan munosabatini tartibga soluvchi dinamik omillar majmuini anglatadi. Ular shaxsning harakatga kelishi, qaror qabul qilishi, shaxsiy maqsad va intilishlarini belgilashida hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Ta’lim muassasalarida rahbar shaxslar, jumladan, kafedra mudirlarining samarali boshqaruv faoliyati nafaqat tashkiliy qobiliyatlar, balki shaxsiy psixologik xususiyatlarning ham uyg‘un rivojlangan darajasi bilan belgilanadi. Psixologik determinantlar shaxsiy darajada namoyon bo‘lishi rahbar shaxsning motivatsiyasi, kognitiv jarayonlari, his-tuyg‘ularni boshqarish qobiliyati, ijtimoiy faolligi va yetakchilik qobiliyatida aks etadi.

Psixologiya va boshqaruv nazariyalarida (masalan, Goleman Emotional Intelligence Theory, Bandura Social Cognitive Theory, Bass Transformational Leadership Theory) ta’kidlanadi: “Boshqaruvda samaradorlikka erishish uchun rahbar shaxsning motivatsiyasi, kognitiv jarayonlari, his-tuyg‘ularni boshqarish qobiliyati, ijtimoiy faolligi va yetakchilik sifatlari birdek rivojlangan bo‘lishi kerak.” Ya’ni: faqat bir jihat kuchli bo‘lib, boshqalari zaif bo‘lsa rahbarlik samarasiz bo‘ladi. Shu sababli quyidagi diagrammada barchasi muhim va teng darajada zarur deb qaraladi. X-rasm



X-Rasm. Psixologik determinantlarning shaxsiy namoyon bo‘lishi

Yuqoridagi diagrammada psixologik determinantlarning shaxsiy darajadagi asosiy yo‘nalishlari 20% dan teng taqsimlangan holda ko‘rsatilgan:

Tadqiqotimiz maqsadidan kelib chiqib 5 turdagi determinantlarni kafedra mudiri shaxsiy va kasbiy jihatlari misolida tahlil qiladigan bo‘lsak, birinchi determinant bu motivatsiya kafedra mudirining ichki harakatlantiruvchi kuchi sifatida namoyon bo‘ladi. Motivatsiya insonning harakatini boshqaruvchi va maqsadga yo‘naltiruvchi ichki va tashqi kuchlar yig‘indisi sifatida qaraladi. Oliy ta’lim muassasasida rahbar shaxsning muvaffaqiyati uning ichki intilishlari, maqsad sari harakatchanligi va tashabbusini belgilaydi.

Kafedra mudirida motivapsiyaning namoyon bo‘lishi o‘z kafedrasining rivojlanishi uchun tashabbus ko‘rsatadi, yangi tadqiqot yo‘nalishlarini ochadi va jamoa a’zolarida faollik uyg‘otadi. Bunday mudir tashabbuskor, strategik maqsadlarga intiladi va shaxsiy rivojlanishini doimo ustuvor qiladi. Shuningdek, ayol rahbarlarda ijtimoiy rag‘bat va ichki motivatsiya kuchliroq bo‘lishi mumkin, ammo jamoa tomonidan ularning tashabbuslari ko‘pincha kam baholanadi. Erkak mudirlarda ichki motivatsiya ko‘proq o‘zini tasdiqlash va natijaga erishishga qaratilgan bo‘ladi.

Darhaqiqat, yosh kafedra mudirlari ichki motivatsiya jihatdan faol bo‘lishsada, tajribaning yetishmasligi sababli maqsadlarni amalda to‘liq amalga oshirishda qiyinchiliklarga uchraydi. Katta yoshdagi mudirlarda esa motivatsiya barqaror, ammo yangi tashabbuslar qabul qilish qobiliyati past bo‘lishi mumkin.

Xorijiy tadqiqotlarda ichki motivatsiyaning rahbarlik samaradorligiga ta’siri katta ekani ta’kidlanadi. MDH davlatlarida motivatsiya ko‘pincha tashkiliy holatlarga bog‘liq o‘rganilgan. O‘zbekistonda ham rahbarlarning shaxsiy rag‘bati va faolligi oliy ta’lim tizimidagi o‘zgarishlarga ta’sir qiluvchi omil sifatida qaralmoqda. Oliy ta’lim muassasalarida aksariyat kafedra mudirlari tashkiliy majburiyatlarga ko‘proq yondoshib, shaxsiy motivatsiya asosida tashabbus ko‘rsatishda passivlik namoyon etayotgani kuzatilmoqda.

Kafedra mudirining motivatsiyasi manbalariga to‘xtaladigan bo‘lsak**,** kafedra mudirining motivatsiyasi turli yo‘nalishlardan shakllanadi. Unga asosiy uch manba ta’sir ko‘rsatadi:

Shaxsiy ichki manbalar

– *shaxsiy qadriyatlar: ilm-fanga sadoqat, ta’lim sifati uchun mas’uliyat hissi;*

– *ichki muvaffaqiyat ehtiyoji: o‘z shaxsiy salohiyatini namoyon qilish va rivojlantirish istagi;*

– *kasbiy rivojlanish motivi: ilmiy unvonlar, tan olinish va shaxsiy taraqqiyotga intilish;*

– *shaxsiy tashabbus va ideallar: ta’lim va tadqiqot sohasida o‘z g‘oyalarini hayotga tatbiq etish orzusi;*

Tashqi institutsional manbalar

– oliy ta’lim muassasasi siyosati: universitetning strategiyasi va rivojlanish dasturlari ham tashkiliy motivatsiya uyg‘otishi mumkin.

– rag‘bat tizimi: moddiy rag‘bat (mablag, bonuslar) yoki ma’naviy rag‘bat (taqdirlash, maqtov, universitetdagi obro‘).

– ilmiy-amaliy imkoniyatlar: grantlar, xalqaro loyihalarda ishtirok qilish imkoniyatlari orqali rivojlanish manbalari.

Jamoadan keladigan ijtimoiy motivatsiya

– jamoaning ishonchi: hurmat va ishonch mudirning ichki rag‘batini oshiradi.

– jamoaning faolligi va tashabbusi: ishonchli va faol jamoa rahbarga ilhom manbai bo‘ladi.

– jamoadan olinadigan e’tirof: jamoa a’zolarining rahbar harakatlarini tan olishi va qo‘llab-quvvatlashi motivatsiyani kuchaytiradi.

Lekin ayrim hollarda kafedralarda rahbarning tashabbusi jamoa tomonidan yetarlicha qo‘llab-quvvatlanmayapti, jamoalarda ishonchsizlik va passivlik holatlari mudirlarning ichki rag‘batini susaytirmoqda, kamdan-kam hollarda jamoalar rahbarning mehnatini ochiq tan olib, e’tirof etishadi.

Motivatsiya inson faoliyatining ichki harakatlantiruvchi kuchi sifatida rahbar shaxsning shaxsiy salohiyatini yuzaga chiqaradi va uni maqsad sari intilishga undaydi. Kafedra mudiridagi kuchli motivatsiya ichki rag‘batni shakllantirib, jamoani ilmiy va ta’limiy faoliyatda yuqori natijalar sari yetaklash imkonini beradi. Biroq, faqat yuqori motivatsiyaning o‘zi yetarli emas. Maqsadga samarali yetishish uchun rahbarda muammoli vaziyatlarni anglash, mantiqiy tahlil qilish, strategik fikr yuritish va oqilona qaror qabul qilish qobiliyati ham yuqori darajada rivojlangan bo‘lishi shart. Shu sababli, motivatsiyadan keyingi muhokama qilish zarur bo‘lgan psixologik determinant bu “Shaxsiy kognitiv jarayonlar” hisoblanadi. Kognitiv jarayonlar kafedra mudirining shaxsiy fikrlash mexanizmlari va muammoli holatlarga yondashish uslublarini belgilab beradi.

Shaxsiy kognitiv jarayonlar – bu insonning individual xususiyatlariga bog‘liq holda axborotni qabul qilish, tahlil qilish, saqlash, qayta ishlash va undan foydalanish jarayonlaridir. Ular shaxsiy xususiyatlar, aqliy qobiliyatlar, tajriba, bilimlar va shaxsiy dunyoqarash bilan bog‘liq.

Shaxsiy kognitiv jarayonlar kimlarda va qaysi sohalarda ko‘proq kerak bo‘ladi? Albatta buni quyidagi jadvalda ko‘rishimiz mumkin. X-jadval.

№	Sohalar va lavozimlar	Mavjud xolatlar

1	Oliy ta’lim rahbarlari (rektor, dekan, kafedra mudiri)	Murakkab muammolarni tahlil qilish va strategiya ishlab chiqish kerak
2	Ilmiy tadqiqotchilar	Yangi bilim yaratish va tahlil qilish jarayoni
3	Boshqaruvchilar (menejerlar, HR rahbarlari)	Qaror qabul qilish va murakkab vaziyatlarda yo‘l topish
4	Psixologlar va pedagoglar	Inson ongi va bilim olish jarayonlarini tushunish zarurligi
5	Ijodiy sohalar va strategik rejalashtirish mutaxassislari	Novatorlik va tashabbuskorlik qobiliyati

Shaxsiy kognitiv jarayonlar faoliyatning qaysi jihatlariga ta’sir etadi, albatta buni quyidagi jadvalda ko‘rishimiz mumkin. X-jadval.

№	**Sohalar va lavozimlar**	Ta’sir ko‘lami
1	Strategik rejalashtirish	Yillik kafedra ish rejalarini aniq maqsadlar bilan tayyorlash
2	Jamoa boshqaruvi	O‘qituvchilar va talabalar o‘rtasida samarali muloqot va motivlash
3	Ilmiy faoliyat	Ilmiy loyihalarni boshqarish va ulardan natijalar chiqarish
4	Oliy ta’lim sifatini oshirish	Inovativ yondashuvlar joriy etish va reyting ko‘rsatkichlarini yaxshilash
5	Raqobatbardoshlikni oshirish	Kafedrani ichki va tashqi baholashlarda muvaffaqiyatli ishtirok etishi

Shaxsiy kognitiv jarayonlarning inson yoshi va ish staji bilan bog‘liqligiga e’tibor qaratadigan bo‘lsak, yosh o‘tgan sayin tajriba ortishi natijasida kognitiv

jarayonlar samaraliroq bo‘lishi mumkin[84]. Lekin katta yoshda ma’lum darajada kognitiv reaksiya tezligi susayishi mumkin. Shuning uchun o‘z-o‘zini rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Shuningdeke, kafedra boshqaruvida tajriba kognitiv jarayonlarning samaradorligini kuchaytiradi. Ta’lim va boshqaruv tajribasi yuqori bo‘lgan kafedra mudirlari esa tahlil, sintez va strategik fikrlashda kuchliroq bo‘ladi.

Kafedra mudirlarining shaxsiy kognitiv jarayonlarida jins xususiyatlari muhim o‘rin tutadi. Erkak va ayol mudirlar kognitiv jarayonlardan foydalanish uslubida muayyan farqlarga ega bo‘lib, bu ularning qaror qabul qilish jarayoni, jamoa boshqaruvi, innovativ tashabbuslarni amalga oshirish va emotsional tarkibiy jihatlarni aks ettirish usullarida namoyon bo‘ladi. Quyidagi jadvalda erkak va ayol kafedra mudirlarining kognitiv xususiyatlari o‘rtasidagi asosiy farqlar tizimlashtirilgan.

Quyidagi X-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, erkak va ayol kafedra mudirlari shaxsiy kognitiv jarayonlardan foydalanishda turlicha yondashuv namoyon qiladi.

Taraflar	Erkak kafedra mudirlari	Ayol kafedra mudirlari
Kognitiv reaksiya	Tez qaror qabul qilishga moyillik	Qaror qabul qilishda ehtiyotkorlik va kompleks tahlilga yondoshish
Emotsional kognitiv komponent	Kamroq emotsional ta’sir bilan	Emotsional intellektdan keng foydalanish
Jamoa bilan ishlash	Haqiqatga asoslangan muloqot	Empatiya va muloqotda yumshoqlik
Tasavvur va innovativ yondashuv	Risoladay mukammallikka intilish	Tashabbuschanlik va ijodkorlikka moyillik

[84] Schaie, K. W. (1994). The course of adult intellectual development. American Psychologist, 49(4), 304–313.

Erkak kafedra mudirlari odatda qaror qabul qilishda tezkorlik va ob’ektivlikka intiladilar, lekin bu ba’zida ehtiyotkor tahlilning yetishmasligiga olib kelishi mumkin. Ular kamroq emotsional ta’sir ostida harakat qilib, aniq faktlarga tayanishga harakat qiladilar. Ayol mudirlar esa qaror qabul qilishda ehtiyotkorlik va murakkab tahlilni afzal ko‘radilar. Ular emotsional intellektdan samarali foydalanib, jamoa a’zolari bilan muloqotda yumshoqlik va empatiya ko‘rsatish orqali yuqori ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash muhitini shakllantiradilar. Bundan tashqari, ayol rahbarlar tashabbuschanlik va ijodkorlik jihatidan ham yuqori ko‘rsatkichlarga ega bo‘lib, innovatsion yondashuvlar joriy etishda faol qatnashadilar[85].

Bu farqlar institutsional boshqaruvda turli usullarning ustunliklarini ko‘rsatadi: erkak mudirlar dinamik va tezkor boshqaruv muhitini ta’minlasa, ayol mudirlar esa barqaror, empatik va ijodkor muhit yaratishda ustunlikka ega bo‘ladilar. Shu bois, kognitiv xususiyatlarning jinsga xos farqlarini bilish va ulardan samarali foydalanish kafedra faoliyatining samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi.

Emotsional kognitiv komponent orqali tahlil qiladigan bo‘lsak, erkak mudirlar ko‘pincha muammolarga faktlar asosida yondashadi va shaxsiy his-tuyg‘ularni ishga aralashtirmaslikka urinadilar. Ayol mudirlar esa, aksincha, muammolarni nafaqat ratsional, balki empatik nuqtai nazardan ham baholaydilar. Ular jamoa a’zolarining ehtiyojlari va hissiy holatini hisobga olgan holda yechim topishga harakat qiladilar[86].

Jamoa bilan ishlashda esa, erkak mudirlar asosan topshiriq va vazifalarning bajarilishiga qaratadi, ya’ni natijalarga yo‘naltirilgan muloqot uslubini tanlaydi. Ular haqiqatni aniq va to‘g‘ridan-to‘g‘ri ifoda etishga moyil. Ayol mudirlar esa jamoa a’zolari bilan munosabatlarda empatiya va muloqotda yumshoqlik ko‘rsatadilar, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash muhitini yaratishga ahamiyat beradilar[87].

[85] Halpern, D. F. (2013). Sex Differences in Cognitive Abilities (4th ed.). New York: Psychology Press.
[86] Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. **Brackett, M. A.,** Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success.
[87] Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin.

Tasavvur va innovsion yondashuvda esa erkak mudirlar mavjud standartlarni mukammal bajarishga va amaldagi me’yorlarga asoslangan holda faoliyat yuritishga intiladilar. Ular uchun tizimlilik va aniqlik ustuvor. Ayol mudirlar esa, yangilikka va ijodkor yondashuvga moyil bo‘lib, kafedra faoliyatiga yangi g‘oya va innovatsiyalarni tatbiq qilishni qo‘llab-quvvatlaydilar.

Endi keyingi determinant emotsional boshqaruvga to‘xtatalamiz. Emotsional boshqaruv bu shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini anglab, ularni maqsadli ravishda nazorat qilish, boshqarish va ijobiy yo‘naltirish qobiliyatidir.[88] Shuningdek, boshqalarning his-tuyg‘ularini anglash va ular bilan samarali empatik muloqot qilish ham emotsional boshqaruvning muhim qismi hisoblanadi.

Emotsional boshqaruv bo‘yicha olib borilgan asosiy tadqiqotlar quyidagilar. X-jadval.

Tadqiqotchi	Tadqiqot	Asosiy xulosa
Daniel Goleman (1995)	Emotional Intelligence	Emotsional boshqaruv ish o‘rnidagi muvaffaqiyatning IQ dan ham muhimroq ekanligini isbotlagan.
Salovey & Mayer (1990)	Emotional Intelligence maqolasi	Emotsional boshqaruv mustaqil aqliy qobiliyat sifatida tavsiflangan.
Boyatzis & McKee (2005)	Resonant Leadership	Emotsional boshqaruv rahbarlar uchun doimiy yuqori samaradorlik va jamoa sadoqatining asosiy omili ekanligini ko‘rsatgan.

Emotsional boshqaruv asosiy tarkibiy qismlar quyidagicha:

- o‘z hissiyotlarini anglash (self-awareness)
- o‘z hissiyotlarini boshqarish (self-regulation)
- motivatsiya (motivation)

[88] Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.

– boshqalarning hissiyotlarini anglash (empathy)

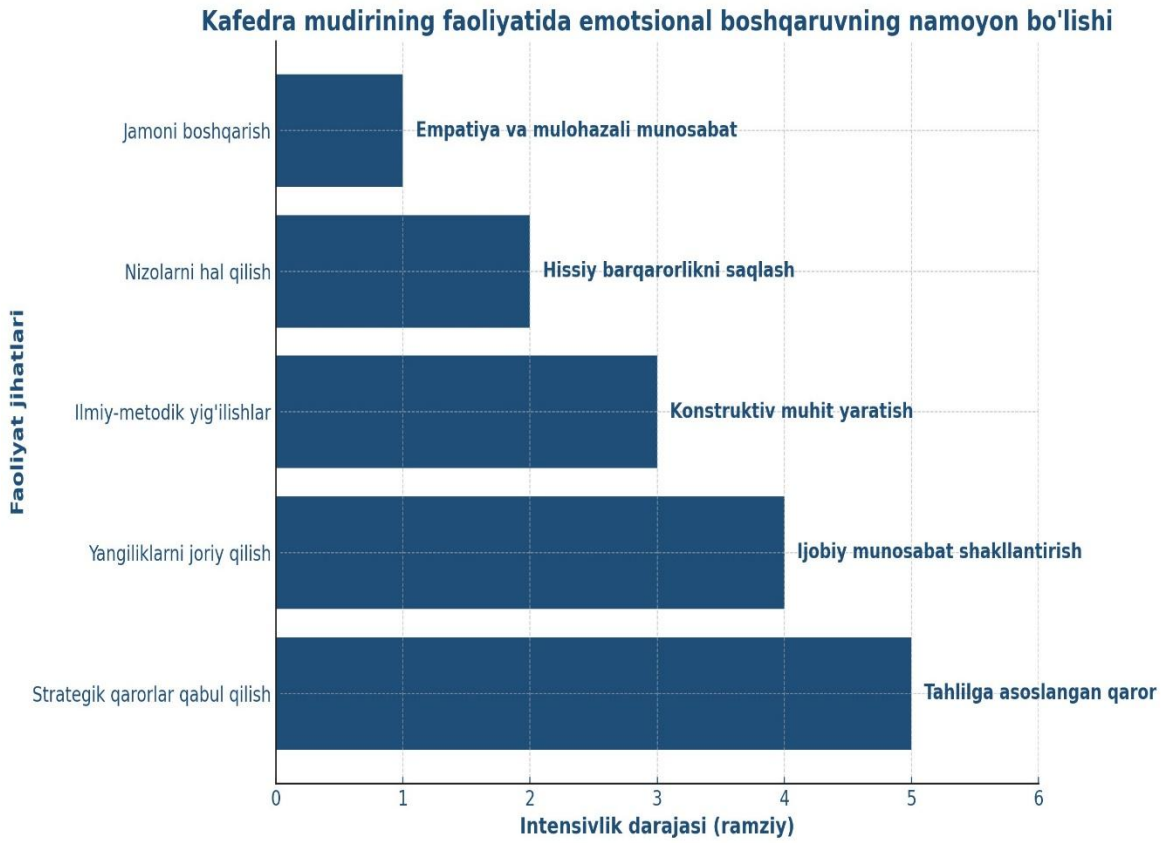
– ijtimoiy ko‘nikmalar (social skills)[89]

Emotsional boshqaruv shaxsning turli ijtimoiy vaziyatlarida quyidagi holatlarda namoyon bo‘ladi:

№	Namoyon bo‘lishi	Izoh
1	Stress holatlarida o‘zini saqlay olish	Qiyin vaziyatlarda tahlikali qarorlarni xotirjam qabul qilish
2	Jamoa ichida empatik muloqot	Boshqalarning his-tuyg‘ularini tushunish va hisobga olish
3	Nizolarni konstruktiv hal qilish	Tuzatuvchi va foydali muloqot yo‘li orqali ixtiloflarni bartaraf etish
4	Ijobiy muhit yaratish	Ish joyida motivatsion va qo‘llab-quvvatlovchi muhit shakllantirish

Emotsional boshqaruvni kafedra mudir faoliyatida qanday namoyon bo‘lishini tahlil qiladigan bo‘lsak quyidagicha namoyon bo‘ldi.

[89] Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books. (Chapter 3: When Smart Is Dumb, pp. 43–45).



Diagrammada kafedra mudirining turli faoliyat yo‘nalishlarida emotsional boshqaruv qanday namoyon bo‘lishi intensivlik darajasi (1–5) bo‘yicha aks etgan. Har bir yo‘nalishda emotsional nazorat darajasi farq qiladi: Tadqiqot doirasida, kafedra mudirining yoshi va ish staji kesimida emotsional boshqaruvi tahlil qilindi. Dastalb yosh va ish staji kategoriyalarga ajratildi. X-jadval.

Yosh oralig‘i	**Ish staji**	**Tasnifi**
30–39 yosh	3–10 yil	Yosh va faol mudirlar
40–49 yosh	11–20 yil	O‘rta stajli va tajribali mudirlar
50–59 yosh	21–30 yil	Keng tajribali va barqaror mudirlar
60 yosh va undan yuqori	30+ yil	Maxsus tajribaga ega ustoz mudirlar

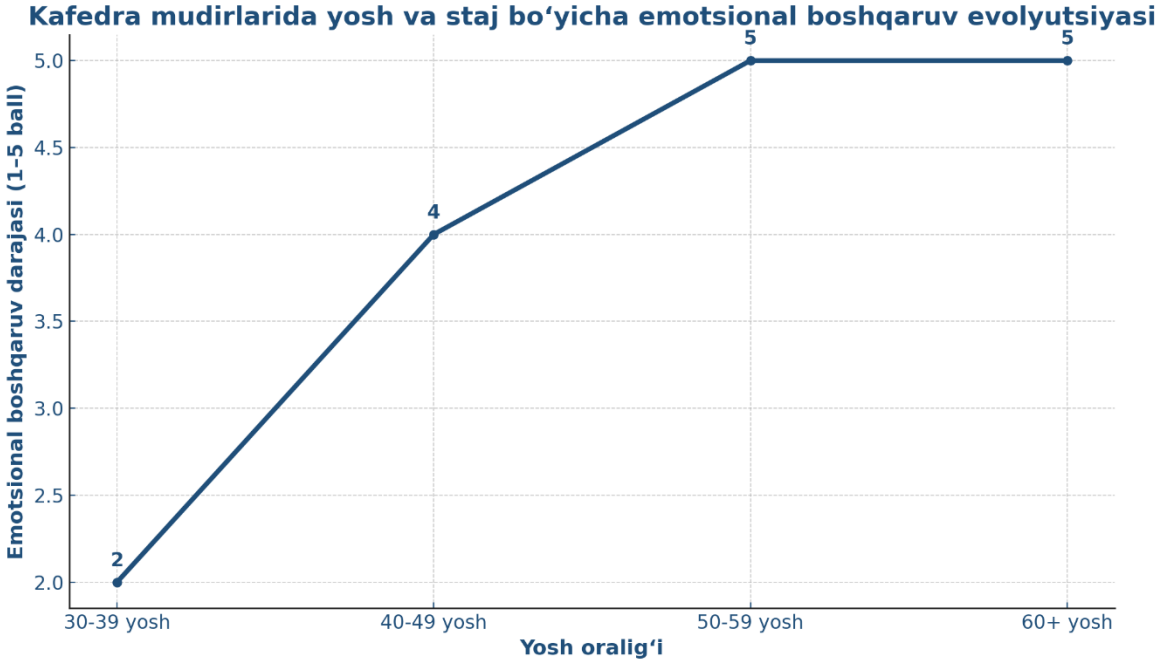
Kafedra mudirlarining yosh va ish staji asosida emotsional boshqaruv qobiliyati tahlili.

30–39 yosh, 3–10 yil staj: "Energiya va ehtiros davri" bo‘lib, emotsional boshqaruv darajasi: hali yetarli darajada barqaror emas. Tez hissiyotga beriluvchanlik va shoshqaloq qaror qabul qilish holatlari bo‘lishi mumkin. Ammo kuchli jihati yangi g‘oyalarga ochiqlik, tashabbuskorlik, ijodkorlik bilan yondasha oladi. Stress holatlarida tajribaning kamligi sababli hissiy nazorat susayishi mumkin.

40–49 yosh, 11–20 yil staj: "Munosiblik va tahlil davri" bo‘lib, emotsional boshqaruv darajasi barqaror va moslashuvchandir. Hissiy reaksiyalarni boshqarish tajribasi shakllangan. Kuchli jihatlai strategik fikrlash, sabr-toqat, jamoani his qilish qobiliyatidir. Ba’zan bir xillik sababli emotsional holatning kamayishi kuzatiladi.

50–59 yosh, 21–30 yil staj: "Barqarorlik va maslahat davri" bo‘lib, emotsional boshqaruv darajasi yuqori darajada rivojlangan. Qarorlar ehtiyotkorlik va tajribaga tayangan holda qabul qilinadi. Kuchli jihatlari nijolarni tinch yo‘l bilan hal qilish, vaziyatni his qilish va boshqarishni juda yaxshi anglaydi va amalga oshiradi.

60 yosh va undan yuqori, 30+ yil staj: "Hurmat va ustozlik davri" bo‘lib, emotsional boshqaruv darajasi barcha hissiy holatlarning yuqori darajadagi nazoratini qila oladi. Kuchli jihatlari hissiy aql va hayotiy tajriba orqali jamoa uchun mustahkam tayanadigan asos hisoblanadi.



Diagrammada kafedra mudirlarining yosh guruhlari va ish staji o‘sishi bilan emotsional boshqaruv darajasi qanday rivojlanishi aniq ko‘rsatilgan. Tahlil natijasida quyidagi xulosalar chiqarildi:

30–39 yosh (2 ball) — yosh rahbarlar hissiy reaksiyalarni boshqarishda tajribasiz, stress holatlarda qobiliyatlari past darajada.

– Ularda tashabbuskorlik yuqori, ammo hissiy nazorat yetishmaydi.

– 40–49 yosh (4 ball) — tajriba ortishi hisobiga hissiy barqarorlik shakllangan. Jamoa boshqaruvi va qaror qabul qilishda emotsiyalarni nazorat qilish ko‘nikmalari o‘sgan.

– 50–59 va 60+ yosh (5 ball) — emotsional boshqaruv eng yuqori darajada. Bu guruhdagi mudirlar sabr-toqatli, kompromissga moyil, va tanqidni ehtirossiz qabul qiladi.

– Ular jamoada ijobiy muhit yaratish va konstruktiv yetakchilikda o‘rnak hisoblanadi.

Keyingi determinant “Ijtimoiy faollik” bo‘lib, shaxsning jamiyatda faol ijtimoiy mavqe egallashga, munosabatlarga kirishishga, tashabbus ko‘rsatishga va ijtimoiy jarayonlarda ishtirok etishga tayyorligi va qobiliyatini angladi[90].

Ijtimoiy adaptatsiya esa insonning yangi ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni bo‘lib, unda shaxs jamiyat qoidalari, umumiy normalar va jamoa intizomiga ko‘nikma hosil qiladi. Bu ikki jarayon murakkab psixoijtimoiy mexanizmlarni o‘z ichiga olib, rahbar shaxslar faoliyatida muhim ahamiyat kasb etadi. Ijtimoiy faollik va adaptatsiya jarayonlari shaxsning tashqi ta’sirlarga nisbatan munosabati, ichki motivatsiyasi, o‘zini boshqarish qobiliyati va kognitiv qobiliyatlari bilan chambarchas bog‘liq. A.N. Leontev faoliyat nazariyasida shaxsning ijtimoiy o‘rni va faolligini motivatsion strukturalar orqali asoslab bergan.

Mazkur psixologik jarayonlar bo‘yicha xorijiy va mahalliy tadqiqotlar olib borilgan. Masalan[91], ijtimoiy adaptatsiyani shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchi,

[90] Рубинштейн С.Л. (1957). Основы общей психологии. Москва: Педагогика.
[91] Gecas, V., & Seff, M. A. (1989). Social class and self-esteem: Psychological centrality, compensation, and the relative effects of work and home. Social Psychology Quarterly, 52(2), 70–82.

ijtimoiy rollarni qabul qilishi va rivojlanishga tayyorligi bilan bog‘lagan. O‘zbekistonda ham B.X. Xasanboev, N.X. Tojiev kabi olimlar yoshlar va rahbar kadrlarda ijtimoiy faollikning shakllanish omillarini o‘rganganlar. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ijtimoiy faollik rahbar shaxslarda tashabbus, kommunikativ faollik va jamoa munosabatlarida namoyon bo‘ladi.

Kafedra mudirlari faoliyatida ijtimoiy faollik, avvalo, tashabbus ko‘rsatish, yangi ta’lim texnologiyalarini joriy qilish, ichki va tashqi hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, jamoa a’zolari faoliyatini muvofiqlashtirishda ko‘rinadi. Ijtimoiy adaptatsiya esa mudirning yangi tarkibiy guruhga, boshqaruv siyosatiga, ta’lim tizimidagi islohotlarga tez va samarali moslashish qobiliyati orqali namoyon bo‘ladi. Mudir jamoada empatik muloqot, konstruktiv fikr almashish va murakkab vaziyatlarda o‘zini to‘g‘ri tutish bilan ijtimoiy adaptatsiyasini namoyon etadi.

Ijtimoiy faollik va adaptatsiya kafedra mudirining faoliyatida qator jihatlarga ta’sir etadi. Bular qatorida jamoa muvaffaqiyati, jamoaviy ishlash muhiti, rahbar sifatidagi ta’sir darajasi, jamoadagi ishonch bor. Ijtimoiy faol rahbarlar kuchli ilhombaxshlar, adaptatsiya qobiliyati yuqori bo‘lganlar esa o‘zgarishlarga tayyor va barqaror yetakchilar hisoblanadi. Ular ham mutaxassis sifatida, ham shaxs sifatida universitetning intellektual va ijtimoiy salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

Yosh va ish staji bilan bog‘liq jihatlar ham ahamiyatli. Yosh rahbarlarda adaptatsiya qobiliyati yuqori, lekin ijtimoiy faollikda ehtiyotkorlik bo‘lishi mumkin. Katta yoshdagi mudirlarda jamoa tafakkuri, tajriba va ijtimoiy ta’sir katta, lekin moslashuv imkoniyatlari cheklangan bo‘lishi mumkin. Ish staji ortishi bilan shaxsda jamoa bilan muloqot etish, nizolarni hal qilish, strategik fikrlash, tashkilot muhitiga moslashish kabi ko‘nikmalar shakllanadi va emotsional barqarorlik ortib boradi.

Ayol va erkak rahbarlarda ijtimoiy faollik va adaptatsiya jarayonida farqlar kuzatiladi. Ayol mudirlar odatda muloqotda empatik, munosabatlarga sezgir va tez adaptatsiyalashuvchan bo‘lishadi. Erkak mudirlar esa struktur va vazifalarga yo‘naltirilgan bo‘lib, tashkiliy munosabatlarda samaradorlikka intilishadi. Ikkalasi ham turli uslubda ijtimoiy ta’sir o‘tkazishi mumkin. Shuning uchun OTMlarda gender moslashuv va ijtimoiy boshqaruv balansini saqlash muhim hisoblanadi.

Kundalik foydalanishda va pedagogik jamiyatda ko‘pincha “rahbar” va “lider” tushunchalari o‘zaro taqqoslanadi. Psixologiya ilmining ko‘rsatishicha bu ikki tushuncha bir xil emas. “ Lider− guruh uchun muhim bo‘lgan qarorlarni qabul qilish huquqiga ega, jamoadagi shaxslararo munosabatlarni boshqaruvchi, hamkorlikdagi faoliyatni tashkil etuvchi shaxs xisoblanadi”. Rahbar guruhda lider bo‘lishi yoki bo‘lmasligi ham mumkin, lider bo‘lsa rahbar pozitsiyasini egallashi yoki jamoaning oddiy bir xodimi bo‘lishi mumkin[92] [86;87].

Kundalik foydalanishda va pedagogik jamiyatda ko‘pincha “rahbar” va “lider” tushunchalari o‘zaro taqqoslanadi. Psixologiya ilmining ko‘rsatishicha bu ikki tushuncha bir xil emas. “ Lider− guruh uchun muhim bo‘lgan qarorlarni qabul qilish huquqiga ega, jamoadagi shaxslararo munosabatlarni boshqaruvchi, hamkorlikdagi faoliyatni tashkil etuvchi shaxs xisoblanadi”. Rahbar guruhda lider bo‘lishi yoki bo‘lmasligi ham mumkin, lider bo‘lsa rahbar pozitsiyasini egallashi yoki jamoaning oddiy bir xodimi bo‘lishi mumkin [88].

V.M.Karimovaning “Ijtimoiy psixologiya” nomli qo‘llanmasida aynan “rahbar”, “lider” tushunchalariga izoh berib o‘tilgan va bu tushunchalarning ham farqli, ham umumiy jihatlari borligi ham ochiqlangan. Ularning umumiylik jihati shundaki har biri kimningdir kimlarnidir ustidan hukmronligi va ustun sifatlarga egaligi bo‘lsa, farqi “lider” shaxsning guruhga nisbatan munosabatini, “rahbar”esa shaxsning o‘zi boshchilik qilayotgan jamoadagi faoliyatga nisbatan munosabatini, uning mavqe’ini bildiradi[43]. Demak “lider” bu yetakchi, guruh a’zolarini maqsad sari yetaklovchi shaxsga nisbatan aytiladi. “Rahbar” esa jamoadagi faoliyatni boshqaruvchi, ish beruvchi hisoblanadi. Shuning uchun lider va rahbar doim ham bir odam bo‘lmasligi mumkin. Rahbarlar avtoritar, liberal va demokratik boshqaruv uslubi bilan o‘zaro bir biridan farq qiladi. Biz rahbar va lider tushunchalarini o‘zaro farqi va umumiylik sifatlarini ko‘rib chiqdik. Ammo menejer kim? Menejer (ingliz tilidan manager-boshqaruvchi). Korxona va kompaniya egalari bo‘lmagan, maxsus tayyorgarlik ko‘rgan malakali yollanma boshqaruvchilar[45].

92

X.A.Tillashayxovaning “Osobennosti mejlichnostnogo общeniya rukovoditeley na rabote i v seme (na primere rukovoditeley vuza)” nomli dissertatsiyasida oliy ta’lim muassasalari boshqaruv kadrlarining ishda va oilada shaxslararo muloqot hususiyatlari, aynan hulq atvorning liderlik va gender usullari hususiyatlari, nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari, boshqaruv yo‘nalishlari hususiyatlari va ayniqsa ishda va uyda emotsional holati hususiyatlari tadqiq etilgan [83].

Demak, liderlik qobiliyati bu shaxsning boshqalarni umumiy maqsad sari yo‘naltirish, ilhomlantirish va ularning faoliyatini samarali muvofiqlashtirish qobiliyatidir. Kafedra mudiri uchun bu qobiliyat faqat ma’muriy vazifalarni bajarish bilan cheklanmay, balki jamoa a’zolarini ilmiy va pedagogik taraqqiyotga yetaklashda ham namoyon bo‘ladi.

Kafedra rahbarining muvaffaqiyatli faoliyati uchun quyidagi liderlik talablari qo‘yiladi:

№	Talab nomi	Tavsifi
1	Strategik fikrlay olish	Ilmiy-ta’limiy maqsadlarni belgilay olish va uzoq muddatli rejalar tuzish
2	Muloqot va ta’sir ko‘rsata olish	Jamoa bilan ochiq muloqot va konstruktiv fikr almashish qobiliyati
3	Empatiya va ishonch uyg‘otish	Xodimlar ehtiyojini tushunish, ishonchli psixologik muhit yaratish
4	Inovativ yondashuv	Yangi pedagogik va ilmiy g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlash
5	Ma’naviy-axloqiy ustuvorlik	Adolatli, mas’uliyatli va etik qarorlar qabul qilish

Darhaqiqat, kafedra mudirining liderlik qobiliyati quyidagi faoliyat shakllarida o‘z ifodasini topadi:

Maqsad qo‘yish va unga yetaklash: Jamoa oldiga aniq maqsadlar qo‘yib, barcha a’zolarni shu maqsadga yetaklash.

Motivatsiya berish: Ilmiy va o‘quv jarayonida xodimlarni rag‘batlantirish, ularning shaxsiy yutuqlarini tan olish.

Muvaffaqiyatli jamoa qurish: Ijobiy va hamkorlik muhitini shakllantirish.

Inson resurslarini rivojlantirish: Yosh mutaxassislarga mentorlik qilish, murabbiylik vazifasini bajarish.

Barchamizga ma’lumki, liderlik qobiliyati boshqaruvga ta’sir qiladi. Kafedra mudirining liderlik qobiliyati kafedraning ichki tashkiliy muhiti, innovatsiyalarga ochiqlik, va samaradorlik ko‘rsatkichlariga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qiladi. Kuchli lider:

- akademik sifatni oshiradi,
- jamoaviy ishonchni mustahkamlaydi,
- konfliklarni kamaytiradi,
- natijalarni anglashga qaratilgan ish usullarini joriy qiladi.

Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, liderlik qobiliyati jinsdan ko‘ra ko‘proq individual psixologik xususiyatlarga bog‘liq. Biroq: ayol rahbarlar ko‘proq empatiya, muloqot, tashkilotdagi psixologik muhitga e’tibor qaratishga moyil bo‘lishadi. Erkak rahbarlar ko‘proq hokimiyat, aniq vazifalar va strukturaga asoslangan boshqaruv uslubini tanlaydi.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan psixologik determinantlar motivatsiya, kognitiv strategiyalar, emotsional intellekt, ijtimoiy faollik va liderlik qobiliyati – kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyati samaradorligiga jiddiy ta’sir ko‘rsatuvchi, o‘zaro bog‘liq va funksional jihatdan kompleks tushunchalar hisoblanadi. Ularning nazariy asoslari K.Levinning faoliyatga intilish nazariyasi, A.Banduraning ijtimoiy kognitiv nazariyasi, D.Goulmanning emotsional intellekt modeli, R.Inglexart va G.Almondning ijtimoiy faollik nazariyalari hamda B.Bassning transformatsion liderlik modeli bilan mustahkamlangan.

Birinchidan, motivatsiya – boshqaruvda harakatga keltiruvchi asosiy ichki drayver bo‘lib, rahbarning o‘zini va jamoani ishlashga ilhomlantirish qobiliyatini shakllantiradi. Ikkinchidan, kognitiv strategiyalar – muammolarni tahlil qilish, qaror qabul qilish va rejalashtirish jarayonida aqliy moslashuv mexanizmlarini

ta’minlaydi. Uchinchidan, emotsional intellekt – rahbarning o‘z hissiyotini anglash, boshqarish va boshqalar hissiyotiga munosabatda bo‘lish qobiliyatini shakllantiradi. To‘rtinchidan, ijtimoiy faollik – rahbarning tashkilot ichida ijtimoiy o‘rnini, tashabbus ko‘rsatish va ijtimoiy ta’sirni amalga oshirishini belgilaydi. Beshinchidan, liderlik qobiliyati – bevosita boshqaruvning strategik, ijtimoiy va shaxsiy jihatlarini qamrab olib, rahbarning ko‘zga ko‘rinarli va ta’sirchan namoyon bo‘lishini ta’minlaydi.

Shunday qilib, psixologik determinantlar rahbar shaxs faoliyatida bir-biriga ta’sir etuvchi, bir-birini to‘ldiruvchi va boshqaruv jarayonida kompleks tarzda namoyon bo‘ladi. Ularning samarali integratsiyasi kafedra rahbarining individual boshqaruv uslubini shakllantirish, jamoaviy muvofiqlikni ta’minlash va oliy ta’lim muassasasidagi umumiy institutsional sifatni oshirishda hal qiluvchi omildir.

2.2-§. Oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy psixologik omillar tahlili

XXI asrda globallashuv, raqobatbardoshlik va innovatsion rivojlanish talablari ta’lim tizimi oldiga mutlaqo yangi vazifalarni qo‘ymoqda. Jamiyat taraqqiyotida inson kapitali asosiy resursga aylanayotgan sharoitda oliy ta’lim muassasalarining samaradorligi, avvalo, ulardagi rahbar kadrlar, xususan, kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyati bilan chambarchas bog‘liqdir. Kafedra mudiri — ta’lim sifatini ta’minlash, ilmiy tadqiqotlarni rivojlantirish, professor-o‘qituvchilar jamoasining ijtimoiy-psixologik muhitini boshqarishda markaziy shaxs hisoblanadi.

Biroq, amalda ko‘pgina hollarda kafedra rahbarlarining boshqaruvdagi samaradorligi turlicha bo‘lib, bu holat shaxsiy-psixologik xususiyatlar, ichki motivatsiya, yetakchilik qobiliyati, empatik aloqalarni yo‘lga qo‘ya olish salohiyati kabi omillar bilan bevosita bog‘liqdir. Shu nuqtai nazardan, kafedra mudirlarining boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy psixologik omillarni aniqlash va tahlil qilish – pedagogik psixologiyaning dolzarb masalalaridan biridir.

Hozirgi kunda ta’limni isloh qilish jarayonlari, boshqaruvda inson omilining ustuvorligini belgilab bermoqda. Boshqaruv samaradorligini oshirish uchun texnik va tashkiliy resurslar bilan bir qatorda, rahbar shaxsning psixologik tayyorgarligi, individual xususiyatlari, yemotsional ongi va rahbarlik kompetensiyalarini ham chuqur o‘rganish zarur. Hozircha bu yo‘nalishdagi tadqiqotlar tizimli emas, amaliyotdagi muammolarga mos ravishda ilmiy yechimlar yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Shu sababli, ushbu tadqiqotda oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan kafedra mudirlarining boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy psixologik omillarni aniqlash, ularning o‘zaro bog‘liqligini tahlil qilish va amaliyot uchun ilmiy-metodik tavsiyalar ishlab chiqish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega hisoblanadi.

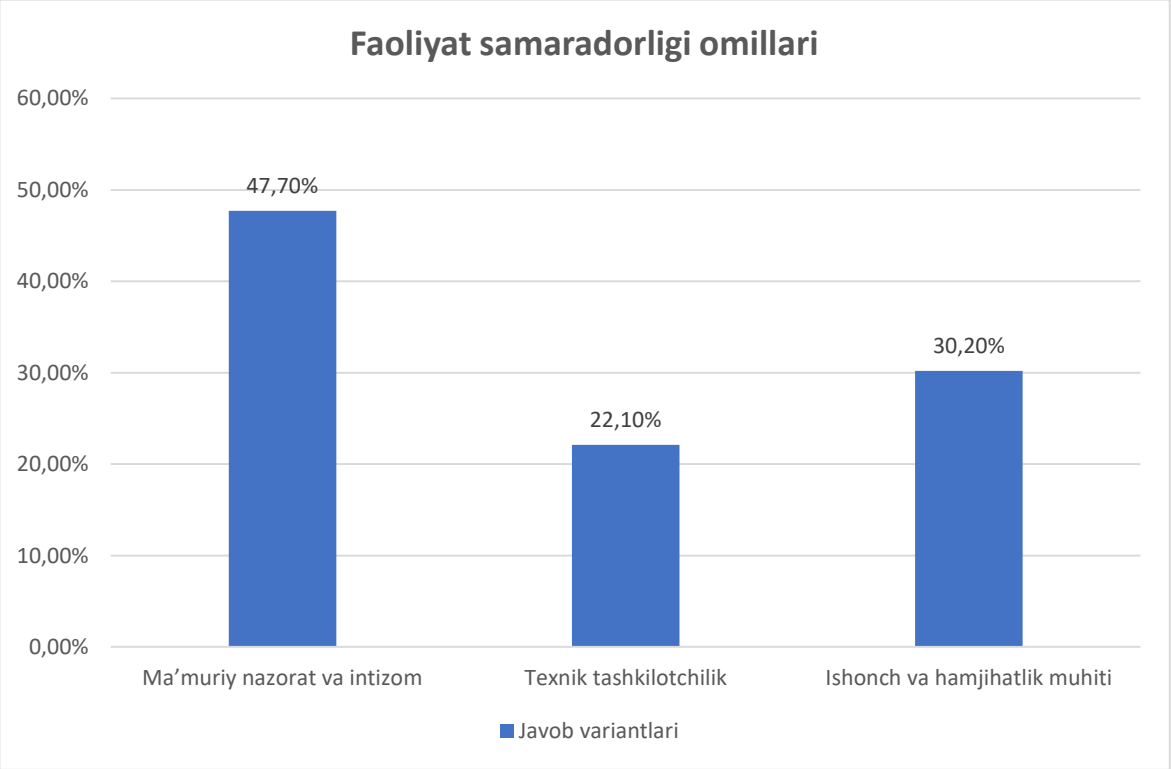
Ushbu tahlil doirasida tadqiqotning markaziy muammosi sifatida – oliy ta’lim muassasasi kafetra mudirlarining boshqaruv kompetentligiga ta’sir etuvchi ijtimoiy-psixologik determinantlarni aniqlash masalasi ilgari surilmoqda. Bu orqali, nafaqat rahbar shaxsning faoliyati samaradorligini baholash, balki ushbu samaradorlikka ta’sir etuvchi omillarni nazariy va empirik jihatdan o‘rganish maqsad qilingan.

Tadqiqotdan ko‘zlangan asosiy maqsad – oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan kafetra mudirlarida boshqaruv qobiliyati va rahbarlik sifatlarining qay darajada namoyon bo‘lishi, hamda ushbu sifatlarni shakllantiradigan va rivojlantiradigan ijtimoiy-psixologik omillarni chuqur tahlil qilishdan iboratdir. Shu orqali boshqaruv samaradorligini ta’minlashda inson omili, ya’ni shaxsiy-psixologik resurslarning o‘rni va ahamiyati ilmiy asoslangan holda ochib beriladi.

Tadqiqot ishimizda ilgari surilgan asosiy muammo oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari boshqaruv kompetentligining ijtimoiy-psixologik determinantlarini aniqlashdan iborat. Bundan ko‘zlangan maqsad asosida oliy ta’lim tizimida faoliyat yuritayotgan kafedra mudirlaridagi boshqaruvchanlik va rahbarlik sifatlarining namoyon bo’lish darajalari, shuningdek, unga ta’sir etuvchi omillar o‘rganiladi.

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligining shakllanishi hamda faoliyat jarayonini tashkil etish bo’yicha munosabatlarning ifodalanishini diagnostika qilishimiz uchun maxsus ishlab chiqilgan ijtimoiy-psixologik so’rovnoma o’tkazildi. Mazkur so‘rovnomada kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga oid munosabatni tavsiflovchi holatlar keltirilgan bo’lib, ijobiy boshqaruvni amalga oshirishga ta’sir ko’rsatadigan omillar, rahbarlik sifatlarining ahamiyati bo’yicha sinaluvchilarning munosabatlarini o‘rganish mumkin. Tadqiqot so’rovnomasi respondentlar guruhida o‘tkazilib, to‘plangan ma’lumotlar qayta ishlanib, jadval va diagrammalarda aks ettirildi.

Xususan, tadqiqot davomida kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga sabab bo’ladigan omillar va mazkur jihatga nisbatan respondentlarning munosabatlarini o’rganishga harakat qildik. Buning uchun ularga «Kafedra samaradorligi qaysi omilga bog‘liq deb hisoblaysiz?» savoli bilan murojaat qilindi. Ushbu savolga sinaluvchilar tomonidan berilgan javoblar miqdor va sifat jihatidan tahlil qilindi hamda -rasmda ifodalandi.



-rasm. Kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga sabab bo’ladigan omillar bo’yicha bildirilgan munosabatlar (N=320)

-rasmda aks ettirilgan natijalarga ko’ra, sinaluvchilarning eng ko’p qismi, ya’ni 47,7%i oliy ta’lim jarayonida kafedra faoliyatining samarali kechishiga qat’iy boshqaruv uslublari ijobiy ta’sir qilishini ta’kidlab, «Ma’muriy nazorat va intizom» javob variantini tanlashgan. Mazkur ko’rsatkichlardan anglash mumkinki, ko’pchilik kafedra mudirlari boshqaruv jarayonlarini ijobiy tashkil etishda ma’muriy nazorat tizimlarining yaxshi yo’lga qo’yilishi, qat’iy tartib-intizomning o’rnatilishi, aniq tahlilni talab etadigan uslublarning qo’llanilishi birlamchi ahamiyatga ega bo’ladi deb hisoblashadi.

Shu bilan birga, respondentlarning 20,1%i «Texnik tashkilotchilik» javob variantini ma’qullab, boshqaruv jarayonida tashkiliy ishlarga ko’proq texnik jihatdan yondashish zarur deb hisoblashi ma’lum bo’ldi. Natijalardan shuni qayd etish joizki, sinaluvchilar oliy ta’lim tashkilotlarida moddiy-texnik bazani yaxshilash, professor-o’qituvchilarning o’z ustida to’liq ishlashlariga shart-sharoitlar yaratib berish, zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy qilish kabi omillar boshqaruv jarayonlariga muayyan darajada ijobiy ta’sir o’tkazishini qayd etishgan.

Respondentlarning 30,2%i kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga sabab bo’ladigan omillar bo’yicha berilgan savolga «Ishonch va hamjihatlik muhiti» javob variantini tanlaganliklari aniqlandi. Bundan shuni qayd etish mumkinki, aksariyat kafedra mudirlari kasbiy faoliyatni samarali tashkil etish va xodimlarni boshqarishda shaxslararo munosabatlardagi hamkorlik, rahbar va professor-o’qituvchilar o’rtasidagi o’zaro ishonch, bir-birini har tomonlama qo’llab-quvvatlash, hamjihatlikda pedagogik jarayonni yo’lga qo’yish singari ijtimoiy-psixologik omillarning ijobiy ta’sir qilishini oshkor etishgan.

Yuqorida keltirilgan tahlillardan ma’lum bo’ladiki, respondentlar kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga sabab bo’ladigan omillar bo’yicha turli munosabatlarni bildirishadi. Shunga qaramasdan, sinaluvchilarning ko’pchilik qismi kafedra faoliyatini samarali boshqarishda qat’iy boshqaruv tizimi, mehnat jarayonini doimiy nazorat qilib borish hal qiluvchi omil deb hisoblashini kuzatishimiz mumkin.

Tadqiqot davomida respondentlarning boshqaruv kompetentligi haqidagi tushunchalari va unga nisbatan bildiriladigan munosabatlar namoyon bo'lishini o'rganishga harakat qildik. Buning uchun ularga «Kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligining asosini nimalar tashkil etadi deb o'ylaysiz?» savoli bilan murojaat qilindi. Mazkur savolga sinaluvchilar tomonidan berilgan javoblar miqdor va sifat jihatidan tahlil qilindi hamda -jadvalda aks ettirildi.

-jadval

Respondentlarda boshqaruv kompetentligi asoslari haqidagi munosabatlarning namoyon bo'lishi (N=320)

№	Javob variantlari	Tanlovlar qiymati
1.	Kafedra mudiridagi mas'uliyat hissi	61,2%
2.	Boshqaruvchanlik sifatlarining ustunligi	84,5%
3.	Kasbiy tajribaning boyligi	51,3%
4.	Faoliyat jarayoniga intellektual jihatdan yondashish	80,2%
5.	Kafedra professor-o'qituvchilarining qo'llab-quvvatlashi	30,8%
6.	Oliy ta'lim tizimidagi boshqaruv jarayonining optimallashishi	36,4%
7.	Kafedra mudirida salbiy emotsional holatlarning kuzatilmasligi	67,4%
8.	Ijobiy shaxslararo munosabatlarning yo'lga qo'yilishi	74,3%
9.	Faoliyat doirasida bilim, ko'nikma va malakalarning mavjudligi	76,3%
10.	Ilmiy daraja va unvonga ega bo'lish	12,8%

Izoh: so'rovnoma natijalarining 100% dan ortiqligi sinaluvchilarning bir qancha javob variantlarini tanlashi bilan bog'liq

-jadvalda berilgan natijalardan ma'lumki, sinaluvchilarning 61,2%i kafedra mudiridagi mas'uliyat hissi, 84,5%i boshqaruvchanlik sifatlarining ustunligi rahbarlik kompetensiyalarining asosini tashkil etishini qayd etishadi. Ularning fikricha, kafedra mudirida javobgarlik hissining ustuvorligi, ishga mas'uliyat bilan yondashish, majburiyatlarni to'liq qabul qilish, shuningdek, insonlarni o'z ortidan ergashtira olish, muayyan maqsad sari birlashtirish, boshqalarga ta'sir qilish sifatlari

boshqaruv jarayonining samarali kechishida muhim rol o’ynaydi. Ayniqsa, rahbarda boshqaruvchanlik sifatlarining yaxshi rivojlanganligi, kafedra a’zolarini to’g’ri yo’naltira olish imkoniyatlari asosiy o’rinda turishini respondentlar alohida ta’kidlashganligi ko’rishimiz mumkin.

Shuningdek, respondentlarning 51,3%i kasbiy tajribaning boyligi, 80,2%i faoliyat jarayoniga intellektual jihatdan yondashish kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligining asosini belgilab berishini ta’kidlashadi. Bundan ko’rinadiki, sinaluvchilar oliy ta’lim tashkilotlarida faoliyat yuritadigan kafedra mudirlarida mehnat tajribasining ko’pligi, uzoq yillar davomida rahbarlik bilan shug’ullanish, bundan tashqari, aql bilan ish tutish, qaror qabul qilishda chuqur mulohaza yuritish singari omillar boshqaruv kompetentligining rivojlanishiga o’z ta’sirini o’tkazadi deb hisoblashadi. Xususan, respondentlarning ko’pchiligi kafedra mudirida intellektual salohiyat yetakchi omillardan biri ekanligini ta’kidlab, uni boshqaruv jarayonlariga samarali ravishda tatbiq etish lozimligini uqtirishadi.

Sinaluvchilarning 30,8%i kafedra professor-o’qituvchilari tomonidan qo’llab-quvvatlanish, 36,4%i oliy ta’lim tizimidagi boshqaruv jarayonining optimallashishi rahbarlik kompetensiyalarining asosini tashkil etadi degan fikrlarni bildirishgan. Keltirilgan natijalardan ayon bo’ladiki, ayrim kafedra mudirlari o’zini professor-o’qituvchilar tomonidan ijobiy qabul qilinish, ularning qo’llab-quvvatlashlariga urg’u berib, rahbarlik sifatlarining namoyon bo’lishiga ijobiy ta’sir qilishi mumkin deb hisoblashlari tadqiqot natijalaridan ma’lum bo’ldi. Ba’zi respondentlar esa yuqori turuvchi tashkilotlar tomonidan kafedra mudirlari faoliyatiga yengillik berilishi, faoliyatni yanada innovatsion va optimal tarzda tashkil qilishga shart-sharoitlar yaratilishi, o’z navbatida, ularda boshqaruv kompetentligini qaror toptirishga zamin hozirlashini bildirishgan.

Shu bilan bir qatorda, respondentlarning 67,4%i kafedra mudirida salbiy emotsional holatlarning kuzatilmasligi, 74,3%i ijobiy shaxslararo munosabatlarning yo’lga qo’yilishi kabi jihatlarni boshqaruv kompetentligini belgilab beruvchi muhim asoslar sifatida qayd etishlari aniqlandi. Mazkur ko’rsatkichlar shuni anglatadiki, rahbarda agressivlikning kuzatilmasligi, ish jarayonida paydo bo’ladigan turli

stresslardan xoli bo’lish, salbiy emotsional holatlarni nazorat eta olish, shuningdek, hamkasblar bilan ijobiy munosabatlarni o’rnatishga harakat qilish, samimiy muloqot uslublaridan unumli ravishda foydalanish kabi omillar samarali boshqaruvni amalga oshirishning ijobiy tomonlari sifatida kafedra mudirlari tomonidan idrok qilinadi.

Sinaluvchilarning 76,3%i faoliyat doirasida bilim, ko’nikma va malakalarning mavjudligi, 12,8%i ilmiy daraja va unvonga ega bo’lish oliy ta’lim tizimidagi kafedra mudirlarining boshqaruvchanlik sifatlari rivojlanishida muhim ahamiyat kasb etadi deb hisoblashadi. Mazkur natijalardan shu narsa ayon bo’ladiki, aksariyat kafedra mudirlari fikricha, rahbarda o’z sohasi bo’yicha yetarlicha bilimlar bo’lishi, kasbiy ko’nikmalar va malakalardan unumli foydalanishi olishi lozim bo’lib, bu boshqaruv kompetentligi bilan bevosita bog’liqlikni tashkil etishi mumkin. Bundan tashqari, ayrim respondentlar boshqaruv jarayonlarini samarali tarzda yo’lga qo’yishda kafedra mudirining ilmiy daraja va unvonga ega bo’lishi ham ta’sir qiladi degan qarashlarni ilgari surishgan.

Yuqorida keltirilgan natijalardan ma’lum bo’ladiki, respondentlarda boshqaruv kompetentligi asoslari haqidagi tushunchalar va unga nisbatan bildiriladigan munosabatlar namoyon bo’lishi bir-biridan farq qiladi, ayniqsa, boshqaruvchanlik sifatlarining ustunligi, faoliyat jarayoniga intellektual jihatdan yondashish, kasbiy bilim, ko’nikma va malakalarning mavjudligi, ijobiy shaxslararo munosabatlarning yo’lga qo’yilishi boshqa jihatlarga qaraganda ko’proq yetakchi o’rin turadi.

Ijtimoiy-psixologik so’rovnoma natijalaridan xulosa qilish mumkinki, repondentlarning kafedra faoliyatini samarali tashkil etishga sabab bo’ladigan omillar, boshqaruv kompetentligi asoslari bo’yicha bildiradigan munosabatlari bir-biridan farq qiladi, bu esa ularning kafedra muhiti, mehnat sharoiti, dunyoqarashi, endopsixik xususiyatlari bilan izohlanilishi mumkin.

Oliy ta’lim muassasalaridagi rahbar kadrlar, xususan, kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi darajasini aniqlash va baholash maqsadida tadqiqotda diagnostik metodlardan foydalanish zaruriyati tug‘iladi. Boshqaruv qobiliyatining individual psixologik asoslarini o‘rganish, rahbar shaxsning ta’sirchanligi,

tashabbuskorligi, tashkilotchilik qobiliyati kabi sifatlarni empirik ravishda baholash maqsadga muvofiqdir. Bu jarayonda tadqiqotning maqsadi va vazifalariga mos ravishda tanlangan metodika tadqiqotning ilmiy ishonchliligi va amaliyot uchun ahamiyatini ta’minlaydi.

R.S. Nemov tomonidan yaratilgan “Sardor” metodikasi rahbar shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlarini, ayniqsa, uning jamoa oldidagi ta’sirchanlik, yetakchilik, tashabbuskorlik va qaror qabul qilish qobiliyatini baholashga qaratilgan diagnostik vosita hisoblanadi. Bu metodika 1990-yillar boshlarida Rossiya pedagogik va ijtimoiy psixologiyasida yetakchilik salohiyatini aniqlash va baholash zaruratidan kelib chiqqan holda ishlab chiqilgan bo‘lib, Banduraning ijtimoiy-kognitiv nazariyasi, Leontevning faoliyat nazariyasi hamda ijtimoiy ta’sir o‘tkazish jarayonlariga oid zamonaviy yondashuvlar asosida yaratilgan.

Oliy ta’lim muassasasida kafedra mudiri – faqat tashkilotchi va reja ijrochisi emas, balki jamoani boshqara oladigan, ta’sir o‘tkaza oladigan va o‘z ortidan ergashtira oladigan shaxs bo‘lishi lozim. Undan rahbarlik kompetentligi, shaxsiy tashabbus, strategik fikrlash, va insonlar bilan samarali munosabat o‘rnata olish qobiliyati talab qilinadi. Bunday qobiliyatlar esa umumiy psixologik tushunchalar bilan emas, balki maxsus diagnostik vositalar orqali empirik asosda baholanishi zarur.

Shu nuqtai nazardan, “Sardor” metodikasining afzalligi shundaki, u kafedra mudirining rahbarlik salohiyatini aniq, tizimli va fanlararo yondashuv asosida baholash imkonini beradi. Metodika doirasida olinadigan ma’lumotlar orqali quyidagi masalalarni tadqiq qilish mumkin:

- kafedra mudirining boshqaruv samaradorligi qanday shaxsiy-psixologik omillarga bog‘liq;
- qanday sifatlar samarali rahbarlik uchun yetarlicha shakllangan, qay biri yetishmaydi;
- rahbardagi yetakchilikka intiluvchanlik va ta’sirchanlik darajasi;
- jamoa a’zolari bilan interaktiv aloqalarni o‘rnata olish qobiliyati.

Bugungi kunda ta’lim tizimida kadrlar sifatini oshirish, universitetlarda samarali rahbarlar korpusini shakllantirish masalalari muhim vazifalardan biri sifatida belgilanmoqda. “Sardor” metodikasining tatbiq etilishi oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan kafedra mudirlari boshqaruv faoliyatini empirik tahlil qilishga, ularni maqsadli tayyorlash va malaka oshirish dasturlarini ilmiy asosda tuzishga xizmat qiladi.

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari boshqaruv kompetentligining namoyon bo’lishini ilmiy tadqiq etish maqsadida R.S.Nemovning «Sardor» metodikasi tanlab olindi. Mazkur metodika shaxsdagi boshqaruvchanlik sifatlarini aniqlash imkonini berib, shaxslararo munosabatlarda o’zgalarga ta’sir qila olish, o’z ortidan ergashtirishga intilish singari insonning sardorlik va rahbarlik xususiyatlari shakllanganlik darajalarini o’z ichiga qamrab oladi. Respublikamizdagi turli oliygohlarda faoliyat yuritib kelayotgan erkak va ayol jinsidagi kafedra mudirlarida ushbu sifatlar o’zaro tafovutlanish ehtimolini o’rganishni lozim topdik. Shu nuqtayi nazardan, ushbu metodika tanlab olingan sinaluvchilar guruhida o‘tkazilib, natijalar jinslar kesimida miqdor va sifat jihatidan tahlil qilingan hamda -jadval va -rasmda aks ettirilgan.

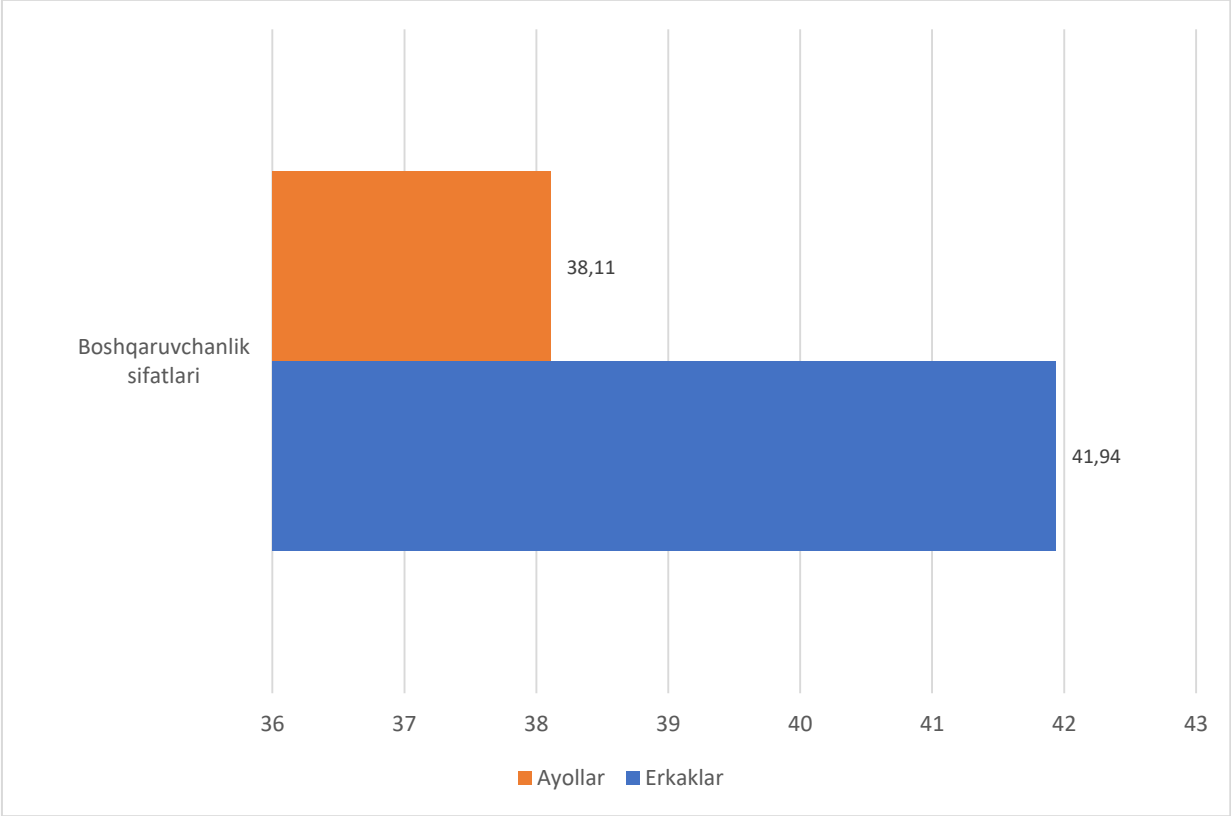
-jadval

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligi namoyon bo’lishining jinslar kesimida ifodalanishi (N=320)

(Styudent t-mezoni bo‘yicha)

Komponentlar	Kafedra mudirlari jinsi	N	O’rtacha qiymat	t	p
Boshqaruvchanlik sifatlari	Erkaklar	121	41,94	2,05	p≤0,05
	Ayollar	199	38,11		

-jadvalda keltirilgan natijalarga ko’ra, kafedra mudirlari orasida boshqaruvchanlik sifatlarining namoyon bo’lishi jinslar kesimida o’rganilganda, ushbu xususiyatlar bo’yicha ahamiyatli tafovutlar qayd etildi (t=2,05; p≤0,05). Bundan ma’lum bo’ladiki, oliy ta’lim tashkilotlarida faoliyat yuritib kelayotgan ayol jinsidagi kafedra mudirlariga nisbatan erkaklarda rahbarlik qilishga muntazam ravishda intilish, boshqalarni o’z ortidan ergashtirishga moyillik, atrofdagilarni boshqarishni xohlash, o’zgalarga tobelikni his qilmaslik holatlari ko’proq uchraydi. Aniqlangan ko’rsatkichlarning ushbu holatda ifodalanishini erkaklardagi mustaqillikka intilish, yuqori martabalarga erishish motivatsiyasi, shuningdek, emotsional barqarorlik, salbiy hissiy kechinmalarga berilmaslik singari psixologik xususiyatlar bilan izohlash mumkin.



-rasm. Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligi namoyon bo’lishining jinslar kesimida aks ettirilishi (N=320)

Yuqorida keltirilgan natijalar asosida qayd etish mumkinki, sinaluvchilar guruhida boshqaruvchanlik sifatlari jins nuqtayi nazaridan ahamiyatli tarzda tafovutlanadi, ushbu holatlar kafedra a’zolariga ta’sir qilish, faoliyatga yo’naltirish,

sardorlik xususiyatlarini ifodalay olish kabi jihatlarda alohida namoyon bo'ladi. Bundan anglash mumkinki, oliy ta'lim tashkilotlarida faoliyat yuritadigan kafedra mudirlarida rahbarlik sifatlarining yuzaga kelishi aksariyat hollarda jins bilan ham bog'liqlikni tashkil etadi.

Oliy ta'lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv samaradorligi ko‘p omilli, murakkab va individual xususiyatlarga bog‘liq jarayon bo‘lib, bu faoliyatda rahbar shaxsning shaxsiy-psixologik ko‘rsatkichlari muhim o‘rin tutadi. Zero, boshqaruv samaradorligini ta'minlashda faqat tashkiliy ko‘nikmalar emas, balki shaxsning ichki psixologik zaxiralari, ya'ni qaror qabul qilishdagi mustaqillik, muomaladagi ta'sirchanlik, empatiya, barqarorlik va tashabbuskorlik kabi xususiyatlar hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Shu boisdan, kafedra mudirlarida faoliyat jarayonida namoyon bo‘ladigan boshqaruv kompetentligiga shaxsiy xislatlarning ta'sirini aniqlash bugungi kunda dolzarb ilmiy masalalardan biri hisoblanadi. Individual-psixologik sifatlarning shakllanganlik darajasi boshqaruv qobiliyatining turli jihatlariga, ayniqsa, ta'sir o‘tkazish, tashabbuskorlik va jamoaviy qarorlarni boshqarish salohiyatiga bevosita ta'sir ko‘rsatadi.

Kafedra mudirlarida faoliyat jarayonida namoyon bo'ladigan boshqaruv kompetenligi sifatlariga shaxs xususiyatlarining ta'sirini tadqiq etish muhim o‘rin tutadi. Xususan, kafedra mudirlarida individual-psixologik sifatlarning shakllanganlik darajasi aynan boshqaruvchanlik jihatlariga ta'sirini o‘rganish tadqiqot ishimizning asosiy vazifalaridan biridir. Shu boisdan ham sinaluvchi guruhlarda R.S.Nemovning «Sardor» metodikasi hamda R.B.Kettellning «Shaxsni 16 omil yordamida o‘rganish» so‘rovnomasi o‘tkazildi. Mazkur metodikalar sinaluvchilar guruhida shaxs xususiyatlaridan muloqotga moyillik, hissiy barqarorlik-beqarorlik, hukmronlikka intilish-tobelik, ijtimoiy yetuklik-onglilik, ijtimoiy mardlik (dadillik-tortinchoqlik), ishonuvchanlik-shubhalanish, o‘ziga ishonch-ishonmaslik, mustaqillik-tobelik, o‘zini nazorat qilish, qo‘zg‘aluvchanlik, zo‘riqish-bo‘shashish darajalarining boshqaruvchanlik sifatlari bilan bog'liqligini aniqlash imkonini beradi. Respondentlar guruhida mazkur metodikalar o‘tkazilib,

olingan ma’lumotlar miqdor va sifat jihatdan tahlil qilindi hamda -jadvalda aks ettirildi.

-jadval

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari va shaxs xususiyatlari orasidagi aloqadorlik (N=320)

(Pirson korrelyatsiyasi mezoni bo‘yicha)

Shaxs xususiyatlari	Boshqaruvchanlik sifatlari	
	Erkak jinsidagi kafedra mudirlari	Ayol jinsidagi kafedra mudirlari
Muloqotga moyillik	0,21	0,40*
Hissiy barqarorlik	0,35*	0,62**
Hukmronlikka intilish	0,42*	0,23
Ijtimoiy yetuklik, onglilik	0,04	0,14
Ijtimoiy mardlik (dadillik)	0,32*	0,15
Shubhalanuvchanlik	0,37	-0,43*
O‘ziga ishonmaslik	-0,45**	-0,52**
Mustaqillik	0,56**	0,13
O‘zini nazorat qilish	0,24	0,33*
Qo‘zg‘aluvchanlik, zo‘riqish	-0,38*	0,12

Izoh: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Metodika natijalariga ko‘ra (-jadvalga qarang), oliy ta’lim tashkilotlarida faoliyat yuritadigan erkak jinsidagi kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari hissiy barqarorlik ($r=0,35$; $p \leq 0,05$), hukmronlikka intilish ($r=0,42$; $p \leq 0,05$) bilan ahamiyatli musbat korrelyatsion aloqadorlikka ega ekanligi aniqlandi. Bundan shuni anglash mumkinki, sinaluvchilarda boshqaruvchanlik sifatlarining namoyon bo’lishiga shaxs xususiyatlari bevosita ta’sir o‘tkazib, ularda asab tizimidagi barqarorlik, nevrotizim holatlarining kuzatilmasligi, kayfiyatning bir xil tonda bo’lishi, depressiyaga berilmaslik kabi omillar kasbiy faoliyatda qaror qabul qilishdagi dadillik singari jihatlarning kuzatilishiga olib keladi. Bundan tashqari, jamoaning ustidan nazorat o’rnatishga intilish, boshqa insonlar xulq-atvoriga ta’sir qilishga harakat qilish singari xususiyatlar kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligining rivojlanishi bilan bog’liq bo’ladi. Shuningdek, ish jarayonida

yuzaga keladigan bu kabi holatlar kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlarining rivojlanishiga to’sqinlik qiladi.

Shu bilan bir qatorda, oliy o’quv yurtlarida faoliyat olib boradigan erkak kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari ijtimoiy mardlik (dadillik) ($r=0,32$; $p\leq0,05$) bilan musbat, o‘ziga ishonmaslik ($r=-0,45$; $p\leq0,05$) bilan esa o‘zaro manfiy aloqadorlikni tashkil etishi ma’lum bo‘ldi. Natijalardan shuni qayd etish joizki, kafedra mudirlarida mehnat jarayonida paydo bo’ladigan turli ta’sirlarga tezkorlik munosabatda bo’lish, ijtimoiy munosabatlarga nisbatan sezgirlik va dadillik xususiyatlari boshqaruvchanlik sifatlarining yuzaga kelishiga olib keladi. Bundan tashqari, shaxsda ortiqcha xavotirga berilish, har doim bezovtalikni his qilish, noxush fikrlar va emotsiyalarning vujudga kelishi, o‘z imkoniyatlarini yetarlicha baholamaslik, jamoatchilik orasida o‘ziga ishonmaslikni boshdan kechirish kabi omillarning ortishi natijasida jamoa oldida o’zini tuta bilish, o’z fikrlarini boshqalarga yetkaza olish singari boshqaruvchanlik sifatlari sezilarli ravishda kamayishi kuzatiladi.

Oliy ta’lim muassasalarida mehnat qiladigan erkak kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari mustaqillik komponenti ($r=0,56$; $p\leq0,01$) bilan musbat, qo‘zg‘aluvchanlik, zo‘riqish ($r=-0,38$; $p\leq0,05$) bilan esa ahamiyatli manfiy korrelyatsion bog‘liqlikka ega ekanligi qayd etildi. Mazkur ko‘rsatkichlar shuni anglatadiki, tadqiqot ishtirokchilarida boshqalarga qaram bo’lishini istamaslik holatlarning ortib borishi faoliyat jarayonida boshqaruvni samarali tashkil etish sifatlarining rivojlanishiga turtki bo’ladi. Agar mehnat faoliyatida sodir bo’ladigan turli vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qilish, o’zini erkin ravishda namoyon eta bilish kabi holatlar aynan erkak kafedra mudirlarida ko’proq uchrasa, rahbarga xos bo’lmagan qat’iyatsizliklarning oldi olinib, boshqaruv kompetentligi xususiyatlarining shakllanishiga zamin hozirlaydi. Bundan tashqari, ularda haddan tashqari zo‘riqish, me’yordan ortiq faollik, sabr-toqatning yetishmasligi singari hissiy berqarorlik holatlari ko’proq uchrasa, kayfiyat tez-tez o’zgarib turadi va qo‘zg‘aluvchanlik ustunlik qiladi, bu esa boshqaruvchanlik sifatlarining pasayishiga olib keladi.

Oliy o’quv yurtlarida mehnat faoliyatini olib borayotgan ayol kafedra mudirlari natijalariga e’tibor beradigan bo’lsak, ularda boshqaruvchanlik sifatlari muloqotga moyillik (r=0,40; p≤0,05), hissiy barqarorlik (r=0,62; p≤0,01) bilan ahamiyatli musbat bog‘liqlikni tashkil etishi qayd etildi. Bundan ko‘rinadiki, ish jarayonida o’zgalar bilan samimiy munosabatlarni namoyon qilish, muloqot davomida atrofdagi insonlarga xayrixohlik qilish darajasining ortishi kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik xususiyatlarining ortishiga sabab bo‘ladi. Shu bilan birga, muloqotga moyillikning yuqori darajada ifodalanishi, his-tuyg’ularning yorqinligi, tez qaror qabul qilish sifatlari aynan boshqaruv kompetentligi bilan uzviy ravishda aloqador ekanligi ko’rinadi. Bundan tashqari, murakkab masalani hal qilishda salbiy hissiyotlarga berilmaslik, muammoga aql bilan yondashish, vazminlik bilan ish tutish, astenik hissiyotlarni nazorat qilish orqali mulohaza yuritish jihatlari ayol jinsidagi kafedra mudirlarida boshqaruv jarayonini samarali tashkil etishga xizmat qiladi.

Shuningdek, oliygohlarda faoliyat yuritadigan ayol kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari shubhalanuvchanlik (r=-0,43; p≤0,05), o‘ziga ishonmaslik (r=-0,52; p≤0,01) bilan manfiy korrelyatsion aloqadorlikni qayd etishi kuzatildi. Natijalardan ma’lum bo‘ladiki, oliy ta’lim muassasalaridagi ayol kafedra mudirlarida ish va kundalik hayot faoliyatida o’zgalarga shubha bilan qarash, boshqalarning xatti-harakatlari va bildirgan fikrlaridan gumonsirash, shaxslararo munosabatlarda ehtiyotkorlikka qattiq rioya qilish holatlari, shuningdek, o’zining ichki imkoniyatlariga past baho berish, mavjud qobiliyatlarini ro’yobga chiqarishdagi ishonchsizlik xususiyatlari ulardagi boshqaruvchanlik sifatlari bilan bevosita qarama-qarshi bog‘liqlikni tashkil etadi. Bu esa kafedra mudirlarida mehnat faoliyati davomida o’zgalar bilan bo’ladigan muloqotdagi egiluvchanlik, o’z kuchiga bo’lgan ishonch kabi boshqaruvchanlik sifatlarining rivojlanishiga to’siq bo’ladi.

Oliy ta’limidagi ayol kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari o‘zini nazorat qilish (r=0,33; p≤0,05) bilan o‘zaro musbat aloqadorlikka egaligi kuzatildi. Natijalardan ma’lumki, oliy o’quv yurtlarida mehnat qiladigan ayol rahbarlarda

kafedra faoliyatini samarali boshqarishga intilish holatlarining yuqori darajada rivojlanishiga ulardagi kutilmagan tashqi omillarga vazmin munosabatda bo'lish, o'zini o'zi to'g'ri boshqara olish, agressiv xulq-atvorini nazorat qilish, his-tuyg'ularini tahlil qilish, ijobiy emotsiyalarini ko'proq rag'batlantirish kabi xususiyatlar sezilarli ta'sir o'tkazadi. Ta'kidlash joizki, kafedra mudirida o'zini nazorat qilish yuqori darajada namoyon bo'lsa, ularda ijtimoiy faollik, atrof-muhitga nisbatan e'tiborlilik, o'z shaxsini hurmat qilish, obro' haqida doimo g'amxo'rlik qilish, sinchkovlik kabi sifatlar shunchalik yaxshi rivojlangan bo'ladi. Ushbu xususiyatlar ayol kafedra mudirlarida «Men-konsepsiyasi» kuchli nazorat qilinishining natijasi hisoblanib, boshqaruv kompetentligining asosini tashkil etadi.

Xulosa o'rnida ta'kidlash mumkinki, kafedra mudirlarida shaxs xususiyatlarining boshqaruvchanlik sifatlari namoyon bo'lishiga ta'sir jarayoni o'rganib chiqilganda, shu narsa ayon bo'ldiki, har ikkala hodisa ayrim nuqtalarda ijobiy bog'liqlikni qayd etsa, ba'zi hollarda salbiy aloqadorlik ham ko'zga tashlanadi. Xususan, shubhalanuvchanlik, o'ziga ishonmaslik, qo'zg'aluvchanlik (zo'riqish) kabi shaxs xususiyatlari boshqaruvchanlik sifatlari bilan manfiy korrelyatsion aloqadorlikni tashkil etsa, muloqotga moyillik, hissiy barqarorlik, hukmronlikka intilish, ijtimoiy mardlik (dadillik), mustaqillik, o'zini nazorat qilish, xususiyatlari bilan esa musbat bog'liqlik qayd etildi. Mazkur ko'rsatkichlar erkak va ayol kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari yuzaga kelishiga shaxsdagi individual-psixologik xususiyatlar o'ziga xosligi bevosita ta'sir qilishi mumkinligini tasdiqlaydi.

2.3-§. Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari faoliyatida subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi omili

Ma’lumki, oliy ta’lim muassasalarida ta’lim sifatini ta’minlash, ilmiy salohiyatni oshirish va kadrlar salohiyatini rivojlantirishda rahbar kadrlar, xususan kafedra mudirlarining ijtimoiy-psixologik vazifalari alohida ahamiyat kasb etadi. Kafedra mudiri faoliyati ko‘p hollarda rasmiy lavozimdan tashqarida, noan’anaviy rollar, ko‘p darajali munosabatlar va ko‘plab shaxsiy-psixologik omillar ta’siri ostida amalga oshadi. Bu jarayonlarda rahbarlik munosabatlarini to‘g‘ri yo‘naltirish va ierarxik tizimni samarali tarzda boshqarish kafedra faoliyatining barqarorligi, muvozanati va ijtimoiy-psixologik muhiti uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Kafedra mudiri faoliyatini ijtimoiy-psixologik jihatdan to‘g‘ri tashkil etilishi ko‘plab omillar qatori subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi omillariga ham bevosita bog‘liqdir.

Ijtimoiy psixologiya va ta’lim menejmentida subordinatsiya – shaxslararo munosabatlarni tashkil etish, ijtimoiy rollar, mas’uliyat va vakolatlar o‘rtasida aniq chegaralar belgilash mexanizmi sifatida ta’riflanadi. Subordinatsiya – boshqaruv munosabatlarida tartib, intizom va psixologik xavfsizlikni ta’minlovchi omil sifatida o‘zini namoyon etsa, Niderlandiyalik sotsiolog G.Xofstede tomonidan ilgari surilgan hokimiyatdan masofalanish indeksi (Power Distance Index, keyingi o‘rinlarda HMI) individ va jamoaning hokimiyat va tengsizlik munosabatlarini qanday qabul qilishi, shaxsning erkin fikr bildirish va qarshilik ko‘rsatish qobiliyati hamda boshqaruv strukturasidagi emotsional va kognitiv masofani anglatadi. HMI ko‘rsatkichi orqali rahbar va xodim o‘rtasidagi munosabatlarning psixologik-farqli turlari – yaqin va ishonchli yoki formal va uzoq munosabatlar mavjudligi baholanadi.

Ushbu paragrafda mazkur ikki omil oliy ta’lim muassasasi kafedralaridagi ijtimoiy-psixologik muhit va kafedra mudirlari boshqaruv kompetentliligini baholovchi mezonlar sifatida tahlil etiladi.

Ta’kidlash kerakki, subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi omili kafedra mudirlari boshqaruv faoliyatida munosabatlarining o‘zaro ta’siri amaliy jihatdan muhim natijalarga olib keladi. Jumladan, subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi, bir tomondan, bu tizim oliy ta’limdagi vazifalar taqsimoti va mas’uliyatni ta’minlasa, ikkinchi tomondan, agar noto‘g‘ri boshqarilsa, ijodkorlikni pasaytiradi, tashabbusni so‘ndiradi va xodimlarda depersonalizatsiya, ya’ni shaxs sifatida o‘zini kam his etish holatini keltirib chiqaradi.

Ma’lumki, har qanday boshqaruv munosabati shaxsdagi kognitiv sxemalar, emotsional regulyatsiya, va sotsiokultur mexanizmlar bilan bog‘liq. Shuning uchun ham oliy ta’lim muassasalarida rahbar shaxs sifatidagi kafedra mudiri tomonidan subordinatsiyani qo‘llashda insonparvar, adaptiv va muloqotga asoslangan mexanizmlar talab etilsa, ayni vaqtda hokimiyatdan masofalanish indeksini ko‘tarilib ketishini oldini olish ham nazarda tutiladi.

Subordinatsiya tushunchasining bevosita tahliliga to‘xtaladigan bo‘lsak, ushbu tushuncha XX asr boshlaridagi byurokratik nazariyalarda ilk bor tizimli ravishda tadqiq etila boshlagan. Jumladan, M.Veber o‘zining “Iqtisod va jamiyat” asarida subordinatsiyani legitim hokimiyat munosabatlarining asosiy mexanizmi sifatida ta’riflab, “ierarxiyada yuqorida turgan shaxs tomonidan berilgan buyruqni itoatkorlik bilan qabul qilish”ni uning mazmuniga kiritgan[93].

Keyinroq, tashkilot psixologiyasi va bixevioral menejment sohalarida subordinatsiya ish jarayonidagi shaxslararo munosabatlarning dinamikasini izohlashda keng qo‘llanila boshlandi. Masalan, R.Kats va D.Kan tashkilotdagi ijtimoiy tuzilmalarda har bir rolning muayyan salohiyati, majburiyati va cheklovlari bo‘lib, subordinatsiya ana shu rollar o‘rtasidagi tartibga soluvchi mexanizm ekanini ta’kidlashadi[94]. Shuningdek, R.Daft ta’kidlaganidek, “subordinatsiya boshqaruv strukturasidagi formal itoat munosabatlarini nazarda tutsa-da, u norasmiy ishonch va ta’sir omillari bilan chambarchas bog‘liq”[95].

[93] Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization. 1947.*
[94] Katz, D., Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). New York: 1978.
[95] Daft, R.L. *Organization Theory and Design. 2010.*

MDH olimlari subordinatsiyani xorij olimlaridan farqli ravishda tashkilotdagi ijtimoiy munosabatlarning tartibliligini ta’minlovchi omil sifatida ko‘radilar. Jumladan, A.B.Kupriyanov ta’kidlaganidek, “subordinatsiya — bu tashkilot ichida shaxslarning kasbiy statusiga, vazifaviy mas’uliyatiga qarab munosabatlarini belgilab beradigan psixologik tizim bo‘lib, u tuzilma barqarorligi, intizom va rahbarning samaradorligi uchun asos yaratadi”[96]. Ayni vaqtda V.A.Spivakovskaya o‘zgacha yondashuv bilan rahbar-xodim munosabatlarida subordinatsiyaning ortiqcha kuchaytirilishi shaxsiy tashabbusni so‘ndirishi, qulflanish holatlarini keltirib chiqarishi mumkinligini ilmiy asoslaydi[97].

Umuman olganda xorij va MDH olimlarining aksariyati subordinatsiyaning konstruktiv yoki destruktiv xarakterda namoyon bo‘lishi tashkilot ichidagi ijtimoiy-ma’naviy muhit va shaxslararo ishonch darajasiga bevosita bog‘liq ekanligini ta’kidlashadi.

O‘zbekistonda ham so‘nggi yillarda rahbarlik va tashkilot psixologiyasi masalalariga doir tadqiqotlarda subordinatsiya tushunchasi psixologik va pedagogik kontekstda keng tadqiq etilmoqda. Jumladan, ushbu yo‘nalishda tadqiqot olib borgan J.J.Abdullaev “kafedra mudiri va o‘qituvchilar o‘rtasidagi subordinatsiya faqat rasmiy munosabatlar emas, balki psixologik ishonch, kasbiy bag‘rikenglik va axloqiy normalar bilan uyg‘unlashgan holda shakllansa, ta’lim samaradorligi oshadi”[98], deya ta’kidlaydi. Sh.Yu.Rajabov esa, oliy ta’lim muassasalarida subordinatsiyani “jamoaviy tadbirkorlik, akademik mustaqillik va kasbiy sheriklik sharoitida qayta ko‘rib chiqish zarur” deb hisoblaydi. Uning fikricha, kafedra rahbarining haddan tashqari markazlashgan boshqaruvi akademik tashabbusni pasayishiga olib keladi[99].

Subordinatsiyaga oid ilmiy tadqiqotlar shundan dalolat bermoqdaki, u rahbar va xodim o‘rtasidagi ierarxik munosabatlarning shakllanishida asosiy rol o‘ynaydi. Biroq uning samarali namoyon bo‘lishi psixologik ishonch, kommunikativ ochiqlik

[96] Куприянов А.Б. Организатsионная психология. – М.: Аспект Пресс, 2015. – Б. 112.
[97] Спиваковская В.А. Психология управления. – М.: Юрайт, 2016.
[98] Абдуллаев Ж.Ж. Психология раҳбарлик ва бошқарув. – Т.: Фан, 2019. – Б. 189.
[99] Ражабов Ш.Ю. Олий таълимда педагогик етакчилик психологияси. – Т.: Истеъдод, 2022. – Б. 203.

va shaxslararo hurmat kabi omillar bilan uyg‘unlashgan holda ta’minlanadi. Shunga ko‘ra, oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari uchun esa konstruktiv subordinatsiya – faqat tashkilot ichidagi intizom emas, balki yetuk rahbarlik madaniyati, akademik erkinlik va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish vositasi bo‘lib xizmat qilishi zarur.

Anglaganimizdek, boshqaruv jarayonida subordinatsiya o‘z mohiyatiga ko‘ra, ijobiy va salbiy jihatdan rol o‘ynashi mumkin.

Darhaqiqat, psixologik tahlillar shuni ko‘rsatadiki, rahbarlarda kognitiv vositachilik, emotsional sezgirlik, institutsional ishonchni shakllantirish qobiliyati yuqori bo‘lsa, ularning faoliyatida subordinatsiya destruktiv - salbiy emas, balki konstruktiv – ijobiy, jumladan, kollaborativ - hamkorlikka yo‘naltirilgan shakllarda namoyon bo‘ladi. Bu xodimlarda hamda rahbarlarda *o‘z-o‘zini samarali boshqarish* va *ijtimoiy psixologik adaptatsiya* jarayonlarini jadallashtiradi.

Subordinatsiya to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilsa, birinchidan, boshqaruv jarayonida psixologik barqarorlik va munosabatlar strukturasi ta’minlanadi. Bu ijobiy muhit: “Kim qaror qabul qiladi?”, “Kim uni bajaradi?”, “Kim mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi?” kabi savollarga javobni aniq-ravshan qilib qo‘yadi. To‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan *“subordinatsiya psixologik jihatdan shaxsda kafolatlangan va aniq boshqaruv muhitini yaratadi”*[100] *bu esa,* xodimning ish muhitida o‘zini xavfsiz his qilishiga sabab bo‘ladi.

Ikkinchidan, subordinatsiyani to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishi boshqaruvda emotsional barqarorlik va ichki anglashuvni yuzaga keltiradi. Darhaqiqat, muvaffaqiyatli tashkilotlarda subordinatsiya psixologik barqarorlikning negizi hisoblanadi. Har bir shaxs o‘z o‘rni va mas’uliyatini aniq tushunganda, u o‘zini xodim sifatida qadrlangan deb his qiladi[101]. Bu esa stress holatlarini kamaytiradi, konfliktlar ehtimolini pasaytiradi.

Uchinchidan, to‘g‘ri asoslardagi subordinatsiya kommunikativ tizimda aniqlikni ta’minlab, muloqotdagi roli va chegaralarni belgilab beradi. Bu psixologik

[100] Куприянов А.Б. Организатsионная психология. – М.: Аспект Пресс, 2015. – С. 112–115.
[101] Абдуллаев Ж.Ж. Психология раҳбарлик ва бошқарув. – Т.: Фан, 2019. – Б. 189.

jihatdan noaniqlikni kamaytiradi, xodimlarda kommunikativ zo‘riqishlarni oldini oluvchi psixologik xavfsizlikning asosiy omillaridan biri hisoblanadi[102].

Subordinatsiyaga ilmiy yondashilmasa, boshqaruv jarayonida u o‘zining salbiy tomonlarini ham namoyon etishi mumkin. Jumladan, vertikal subordinatsiya yoki subordinatsiyaning salbiy roli birinchidan, rahbar va xodim o‘rtasidagi psixologik masofani kengayishiga olib beladi. Xodim o‘z rahbarini “erkin muloqot qilib bo‘lmaydigan manba” deb qabul qila boshlaydi. Bu esa psixologik yopiqlik, ishonchsizlik va mehnat faoliyatida ishtiroksizlikka olib keladi. *“Yuqori hokimiyat masofasi xodimlarda so‘zlashishdan qo‘rqish, tashabbusdan cho‘chish holatlarini keltirib chiqaradi”*[103].

Ikkinchidan, noto‘g‘ri subordinatsiya ijtimoiy-psixologik muhitda avvalo, kognitiv blokirovka va tashabbussizlikni keltirib chiqaradi. Qat’iy ierarxik munosabatlar xodimni mustaqil fikrlashdan tiyilishiga olib keladi. Darhaqiqat, oliy ta’lim muassasasiga xos bo‘lgan ilmiy-pedagogik ijodiy muhitda *“so‘zsiz itoatni talab qilish pedagog xodimlarda tashabbussizlik va shaxsiy izolyatsiyani keltirib chiqaradi”*[104].

Uchinchidan, subordinatsiyaning salbiy ta’siri jamoada emotsional charchoq va depersonalizatsiyani yuzaga keltirdi. Chunki, rahbar tomonidan to‘liq nazorat qilinadigan muhitda xodim shaxs sifatida qadrlanmaganini his qiladi, natijada u o‘z rolini formal ijrochi sifatidagina ko‘radi[105]. Bularning barchasi emotsional charchoq, motivatsiyaning pasayishi va ishga nisbatan betaraflikka olib keladi.

To‘rtinchidan, *subordinatsiyaning* salbiy ta’siri fikrlar xilma-xilligini kamaytiradi. Haqiqatdan ham amaliyotda subordinatsiya darajasi yuqori bo‘lgan kafedralarda tanqidiy fikr bildirish va yangilik taklif qilish holatlari kamayishini ko‘rish mumkin. Bu vaziyat jamoada “rozilik madaniyati”ni ustuvorligini ta’minlab, faoliyat uchun o‘ta zarur bo‘lgan innovatsiyalarni so‘nishiga olib keladi[106].

---

[102] Daft R.L. Organization Theory and Design. – Mason: Cengage Learning, 2010. – P. 154–158.
[103] Hofstede G. Culture’s Consequences. – London: Sage, 2001. – P. 83-90.
[104] Спиваковская В.А. Психология управления. – М.: Юрайт, 2016. – С. 147.
[105] Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. – 17th ed. – Pearson, 2017. – P. 328.
[106] Ражабов Ш.Ю. Олий таълимда педагогик етакчилик психологияси. – Т.: Истеъдод, 2022. – Б. 205

Demak, yuqoridagi tahlillardan ko‘rinadiki, subordinatsiya - bu faqat tashkiliy intizom emas, balki tashkilotdagi shaxslararo o‘zaro munosabatlarni belgilaydigan interaksion psixologik konstruktdir. U rahbar va xodim o‘rtasidagi rollar dinamikasi, shaxsning o‘z mavqeini qanday qabul qilishi va sotsio-kognitiv vositalar orqali ta’sir o‘tkazish jarayonlarini qamrab oladi.

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari faoliyatida subordinatsiya - bu faqat idoraviy munosabatlar mexanizmi emas, balki psixologik yetakchilikning samaradorlik ko‘rsatkichi sifatida namoyon bo‘lishi hamdir. Uning shakllanishida rahbar shaxsning shaxsiy psixologik xislatlari (empatiya, kognitiv egiluvchanlik, stressga bardoshlik), tashkiliy madaniyat darajasi va umumiy sotsiomadaniy konvensiyalar hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Subordinatsiyaning konstruktiv namoyon bo‘lishi xodimlarda *institutsional ishonch va kasbiy identifikatsiya*ni kuchaytirib, tashkilotning umumiy samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatsa, ayni vaqtda uning destruktiv shaklda namoyon bo‘lishi shaxsning sub’ektiv motivatsiyasi pasaytirishi, psixologik depersonalizatsiya, ishga nisbatan apatiya kabi salbiy holatlarni keltirib chiqarishi ham mumkin.

Paragraf avvalida mamlakatimiz oliy ta’lim muassasalari kafedralaridagi ijtimoiy-psixologik muhit (shu orqali kafedra mudirlari boshqaruv kompetentliligi)ni subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi asosida baholash maqsadi qo‘yilgan edi. Ushbu maqsaddan kelib chiqqan holda mualliflik yondashuvi asosida “O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari” va shu asosda anketa-so‘rovnoma ishlab chiqildi (1-jadval).

1-jadval. “O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari” va uning anketa-so‘rovnomasi

T/r	Baholash mezoni	Anketa-so‘rovnoma savoli	Baholash (1 dan 5 gacha bo‘lgan shkalada)

1	Rollar aniqligi	Kafedrada vazifalar va vakolatlar aniq taqsimlangan.	
2	Vertikal boshqaruv shaffofligi	Kim kimga hisobot berishi aniq belgilangan.	
3	Itoat va tashabbus muvozanati	Faqat buyruq asosida emas, shaxsiy tashabbus ham rag‘batlantiriladi.	
4	Qaror qabul jarayonida ishtirok	Kafedra faoliyatiga oid qarorlar jamoa ishtirokida qabul qilinadi.	
5	Fikrlarni eshitilish darajasi	Rahbar xodimlarning fikriga qiziqadi va ularni eshitadi.	
6	Muloqot tarzi va kanallar	Muloqot rasmiy hujjatlar bilan cheklanib qolmagan.	
7	Axloqiy subordinatsiya	Itoat hurmat va ishonch asosida amalga oshiriladi.	
8	Ishonch indeksi	Kafedra mudiriga shaxsiy va kasbiy ishonch yuqori.	

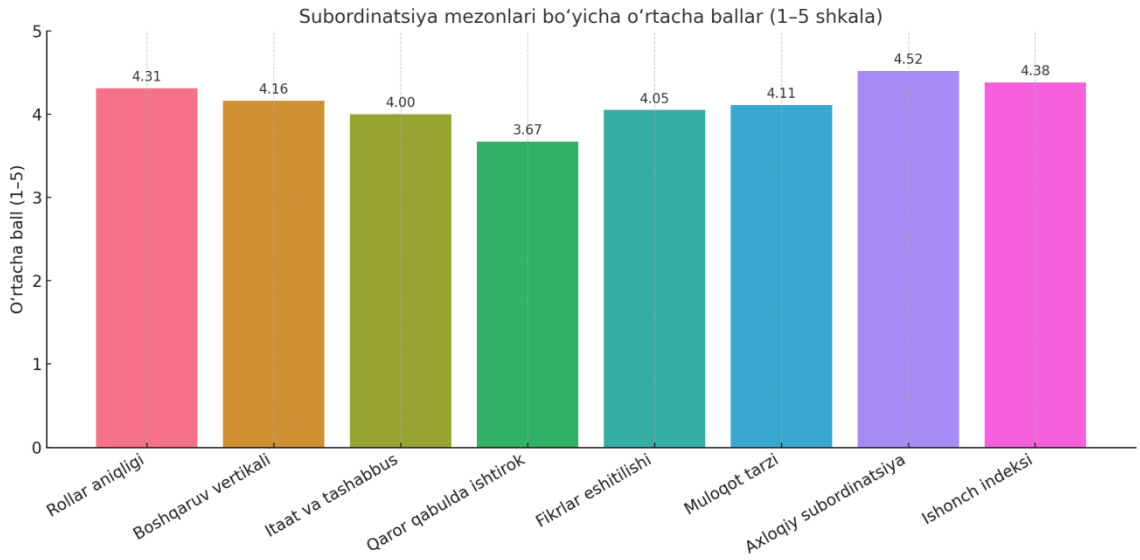
Mazkur xujjat oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirining faoliyatida subordinatsiya darajasini aniqlashga mo‘ljallangan sakkizta indekatordan iborat baholash mezoni bo‘lib, unda OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitidagi tashkiliy va psixologik jihatlar to‘liq qamrab olingan hamda har bir indekator aniqlashturuvchi, birdan besh ballgacha bo‘lgan shkaladagi Anketa-so‘rovnoma savollari keltirilgan. Undagi har bir savol 1 ball (butunlay rozi emasman) dan 5 ball (to‘liq roziman) gacha bo‘lgan shkalani anglatadi.

Tadqiqot davomida “O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari” va uning anketa-so‘rovnomasi asosida kafedra mudiri lavozimida bo‘lmagan 540 nafar OTM professor-o‘qituvchining fikriga asoslangan o‘rganilishlar quyidagi natijalarni ko‘rsatdi (2-jadval va 1-rasm):

1-jadval. O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasi

№	Mezon nomi	Umumiy-yakuniy	Baholash

		izoh	o‘rtacha ball (1 dan 5 gacha)
1	Rollar aniqligi	Kafedrada vazifa va vakolatlar formal aniq taqsimlangan	4.31
2	Boshqaruv vertikali shaffofligi	Formal ierarxiya mavjud, lekin ba’zi holatlarda noaniqlik kuzatiladi	4.16
3	Itoat va tashabbus muvozanati	Tashabbusga ruxsat berilsa-da, ko‘proq buyruqbozlik ustuvor	4.00
4	Qaror qabul jarayonida ishtirok	Ko‘p hollarda qarorlar rahbar tomonidan yakkalikda qabul qilinadi	3.67
5	Fikrlar eshitilishi	Fikrlar eshitiladi, ammo amaliy ta’siri cheklangan	4.05
6	Muloqot tarzi va kanallari	Muloqot asosan rasmiy shaklda, shaxsiy aloqalar yetarli emas	4.11
7	Axloqiy subordinatsiya	Itoat madaniyati yuqori, rahbar shaxsga nisbatan hurmat kuchli	4.52
8	Ishonch indeksi	Kafedra rahbariga bo‘lgan kasbiy va shaxsiy ishonch yuqori	4.38



1-rasm. O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasi

O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasiga oid tahlillar shuni ko‘rsatadiki:

- Subordinatsiyaning konstruktiv jihatlari (o‘rtacha 4.3 ball va undan yuqori): “Rollar aniqligi” indekatori - kafedradagi vazifalar formal jihatdan aniq taqsimlangani, “Axloqiy subordinatsiya va ishonch indeksi” - O‘zbekiston OTMlari kafedralari muhitida rahbarga shaxsiy hurmat va itoat madaniyati yuqori darajada ekanini ilmiy asoslaydi;

- Subordinatsiyaning destruktiv jihatlari (o‘rtacha 4.00 ball va undan past): “Qaror qabul jarayonida ishtirok” darajasi past ya’ni, ushbu jarayonda xodimlar faol ishtirok etmayapti, bu holat ayni vaqtda kafedralarda HMI ning yuqoriligidan dalolat beradi. “Tashabbus va ijodiy fikrlar” kam qo‘llab-quvvatlanadi, bu holat esa kafedralar boshqaruvida formal itoat hali ham ustuvor ekanini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasi bo‘yicha aniqlangan konstruktiv va distruktiv jihatlardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, O‘zbekistondagi an’anaviy boshqaruv madaniyatida rahbarga nisbatan hurmat va ierarxik munosabatlar chuqur ildiz otgan. Bu holat O‘zbekiston OTM kafedralaridagi HMI darajasi o‘rtachadan yuqori ekanini ko‘rsatadi. Ya’ni, rahbarlar asosiy qarorlarni o‘zlari qabul qilishga moyil, xodimlar esa ehtiyotkor va intizomli tarzda ijrochi vazifasini bajarishni ma’qul ko‘radilar. O‘zbekiston OTM kafedralaridagi bu holat subordinatsiyaning axloqiy va psixologik asoslari kuchli, biroq innovatsion rivojlanish va ichki tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlovchi tizim hali to‘liq shakllanmagan, deya ilmiy xulosa chiqarishga asos bo‘ladi.

Bizningcha, subordinatsiyaning konstruktiv rolini oshirish, buning uchun rahbarlik usullarini insonparvar, ochiq va ishtirokchi modellar tomon yo‘naltirish zarur. Buning uchun quyidagi tavsiyalarga amal qilish:

- O‘zbekiston OTM kafedra mudirlariga subordinatsiya va HMI ning psixologik ta’sirini anglash uchun maxsus treninglar o‘tkazish;

- kafedralarda anonim so‘rovlar, ochiq muhokamalar, jamoaviy qaror qabul qilish orqali fikr bildirish imkoniyatlarini kengaytirish;

- boshqaruvda adolat, shaffoflik va emotsional qo‘llab-quvvatlash usullarini targ‘ib qilish orqali institutsional ishonchni kuchaytirish;

- kafedra mudirlari boshqaruvida kognitiv vositachilik va emotsional intellekt asoslariga tayanish orqali “qat’iy” boshqaruvdan “ishtirokchi” yetakchilikka o‘tishga erishish maqsadga muvofiqdir.

Ta’kidlash kerakki, Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirining faoliyatida subordinatsiyani to‘g‘ri qo‘llash qay darajada muhim bo‘lsa, hokimiyatdan masofalanish indeksi (HMI) ham shu darajada ahamiyatlidir.

Ijtimoiy psixologiyada rahbar-xodim munosabatlarini chuqurroq anglash va tahlil qilishda hokimiyatdan masofalanish indeksi (Power Distance Index) muhim ilmiy kategoriya sifatida namoyon bo‘ladi. Ushbu indeks G.Xofstede tomonidan taklif etilgan bo‘lib, jamiyat va tashkilotlarda hokimiyat (vakolat)ning tengsiz taqsimlanishiga shaxslar qanday munosabatda bo‘lishi, rahbar bilan bo‘ladigan muloqotning shakli va darajasi, qaror qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtirok darajasini ifodalaydi. HMI yuqori bo‘lgan holatlarda rahbarlik markazlashgan, buyruqbozlikka moyil, muloqotda yopiq bo‘ladi. Aks holda, ya’ni indeks past bo‘lganda, rahbar-xodim munosabatlarida tenglik, ochiq muloqot, hamkorlik va psixologik xavfsizlik ustuvor bo‘ladi.

Oliy ta’lim muassasasidagi kafedra mudirining HMI ko‘rsatkichi – faqat tashkiliy tizimning bir qismi emas, balki uning shaxsiy psixologik fazilatlari, jamoa bilan o‘zaro aloqasi, tashkilotning madaniy muhiti va umumiy boshqaruv falsafasi ta’sirida shakllanuvchi ko‘p qirrali dinamik tizimdir. Ushbu ko‘rsatkich rahbarning rahbarlik uslubi, kadrlar salohiyatini rivojlantirishga munosabati, xodimlarning tashabbusini qo‘llab-quvvatlashi va umumiy ish muhitining ochiqlik darajasiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Shu boisdan, ushbu paragraf davomida hokimiyatdan masofalanish indeksi tushunchasining nazariy asoslari, uning kafedra mudirlarining faoliyatida amaliy namoyon bo‘lishi, psixologik va sotsiomadaniy jihatlari ilmiy tahlil qilinadi. Ushbu tahlil bizga rahbarlikda adaptiv va ishtirokchi modellarning afzalliklarini ochish, akademik muhitda shaxslararo ishonch va hamkorlikni rivojlantirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqishga zamin yaratadi.

Hokimiyatdan masofalanish indeksi (HMI)gi ilmiy ta’rif beradigan bo‘lsak, u tashkilot yoki jamiyatda hokimiyat va vakolatlarning tengsiz taqsimlanishini jamiyat a’zolari qanday qabul qilishi va ushbu tengsizlikka nisbatan qanday psixologik munosabat bildirishini aks ettiruvchi ijtimoiy-psixologik ko‘rsatkichdir.

Mazkur indeks G. Xofstede tomonidan madaniy o‘lchovlar nazariyasida taklif etilgan bo‘lib, u individlar va jamoalarning quyidagi xususiyatlarini o‘lchashda qo‘llaniladi:

- rahbarlik va itoat munosabatlarini qanday qabul qilishi;
- hokimiyatga so‘zsiz itoat qilishga moyillik darajasi;
- rahbar va xodim o‘rtasidagi muloqotning ochiqligi yoki cheklanganligi;
- ijtimoiy-ierarxik tizimga bo‘lgan ichki ruhiy munosabat[107].

Psixologiya nuqtai nazaridan HMI shaxsning rahbar bilan o‘zaro munosabatidagi kognitiv, emotsional va bixevioral reaksiyalar tizimini namoyon etadi. Ushbu indeks rahbarning shaxs sifatida qanday qabul qilinayotganini, fikr bildirish, bahs qilish, teng muloqot qilish imkoniyati mavjud yoki mavjud emasligini aks ettiradi. Masalan, yuqori HMI darajasidagi muhitda shaxs rahbarni “qasddan uzoq turishi lozim bo‘lgan shaxs” sifatida qabul qiladi, bu esa psixologik masofaning kuchayishiga olib keladi. Shu ma’noda “HMI – bu shaxsning hokimiyat manbasi bilan psixologik aloqasidagi emotsional va ijtimoiy masofa darajasini aniqlovchi psixologik indikatordir”[108].

HMI butun xalq madaniyatiga taaluqli Madaniy indeks sifatida ham qaraladi. Mazkur o‘rinda HMI xalqning o‘z madaniy darajasida umumiy yetakchiga nisbatan qarashlarini ham ifodalaydi. HMI yuqori bo‘lgan madaniyatlarda rahbarlik qat’iy, markazlashgan va buyruqbozlikka asoslangan bo‘ladi. HMI past bo‘lgan jamiyatlarda esa yetakchilik demokratiya, faoliyatda faol ishtirok va teng muloqotga asoslanadi[109].

[107] Hofstede, G. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – Sage Publications, 2001. p. 83–90.
[108] Spivakovskaya V.A. Психология управления. 2016. – Юрайт, с. 139
[109] Thomas, D.C., & Peterson, M.F. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 2017. – Sage, p. 147.

HMI ijtimoiy psixologiya nuqtai nazaridan kam tadqiq etilgan bo‘lsada, mamlakatimizda ushbu tushunchaga berilgan ayrim ta’riflar uchraydi. Jumladan, yurtimizda birinchilardan bo‘lib Sh.Yu.Rajabov “Hokimiyatdan masofalanish indeksi oliy ta’lim muassasalarida yetakchilikning ochiqlik darajasi, xodimlar ishtirokini rag‘batlantirish, hamkorlik muhitini shakllantirishga ta’sir qiluvchi psixologik indikator hisoblanadi”[110], deya o‘zining ilmiy ta’rifini bergani diqqatga sazovordir.

HMI ijtimoiy psixologiya nuqtai nazaridan kam tadqiq etilgani, ushbu tushunchaga berilgan ta’rif va yondashuvlar kamligini inobatga olgan holda mazkur o‘rinda ushbu tushunchaga quyidagi mualliflik ta’rifini berishni lozim topdik: “Hokimiyatdan masofalanish indeksi (HMI) - bu, hokimiyat (vakolat)ga nisbatan psixologik munosabat, muloqot erkinligi, shaxslararo masofa va boshqaruvdagi tengsizlikka jamiyat va shaxs qanday munosabatda bo‘lishini ifodalovchi madaniy-psixologik ko‘rsatkichdir”.

Ta’kidlash kerakki, HMI indeksi faqat boshqaruv ierarxiyasini belgilab beruvchi indikator emas, balki insonning kognitiv mexanizmlari va ijtimoiy faollik darajasini ham aniqlovchi psixologik ko‘rsatkich hisoblanadi.

Oliy ta’lim muassasasidagi kafedra mudirining HMI ko‘rsatkichiga ta’siri uning shaxsiy fazilatlari, xususan emotsional intellekt, kognitiv vositachilik qobiliyati va institutsional ishonchni shakllantirish malakasi bilan chambarchas bog‘liq. Agar rahbar empatik, ochiq muloqotga tayyor, mas’uliyatli bo‘lsa, u HMIni past darajada ushlab tura oladi va jamoa o‘rtasida ishonch muhitini shakllantiradi[111]. Bu jarayonning aksi sifatida rahbar shaxs boshqaruvda ichki psixologik zaxiralarga tayana olmasa, u avtoritar boshqaruv uslubiga o‘tib, qaror qabul qilishda yakkalikka, muloqotda cheklovlarga va tanqidiy fikrlardan himoyalanishga harakat qiladi. Bu esa jamoaning ijtimoiy-psixologik muhitida HMIni ortib ketishi va kadrlar o‘rtasidagi ishonchni susayishiga olib keladi.

[110] Ражабов Ш.Ю. Олий таълимда педагогик етакчилик психологияси. – Т.: Истеъдод. 2022. – Б. 204–207

[111] Goleman D. Emotional Intelligence. – Bantam Books, 1995. pp. 135–168

HMI yuqori bo‘lgan muhitda shunday holatlar kuzatiladi:

- Tanqidiy fikrlash kamayishi;
- Tashabbussizlik va ijodiy passivlik;
- Qaror qabul qilishda ishtirok darajasining pastligi;
- Psixologik distansiya va kommunikativ uzilishlar;
- Ijtimoiy masofa hissi va emotsional depersonalizatsiya.

Ta’kidlash kerakki, tadqiqotimizga qadar O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalari (jumladan, kafedralar)da an’anaviy boshqaruv uslubi, uning natijasida HMIning yuqori bo‘lish ehtimoli mavjud edi. Mazkur ehtimolni aniqlash uni ilmiy-psixologik manzarasini (raqamlarda) yaratish ushbu paragrafning navbatdagi vazifasi sifatida qaraldi.

Shunga ko‘ra, tadqiqot davomida “Hokimiyatdan masofalanish indeksini amaliy baholash uchun Hofstede shkalasi”* asosida o‘rganilishlar amalga oshirildi (3-jadval):

3-jadval. “Hokimiyatdan masofalanish indeksini amaliy baholash uchun Hofstede shkalasi”.

№	Mezon	1 ball (HMI past)*	5 ball (HMI yuqori)*
1	Qaror qabul tartibi	Jamoaviy, fikrlar asosida	Rahbarning yakka qarori asosiy
2	Muloqot tarzi	Erkin, tenglik asosida	Rasmiy, ierarxik
3	Fikr bildirish imkoniyati	Bemalol fikr bildiriladi	Fikr bildirish cheklangan
4	Rollar va mas’uliyatlar	Delegatsiya mavjud	Barchasi rahbarda jamlangan
5	Rahbarning ta’siri	Qonun va nizomlar asosida	Shaxsiy ta’sir kuchli

* Ҳокимиятдан масофаланиш индекси (Power Distance Index) Геерт Ҳофстеде томонидан ишлаб чиқилган. У “Cultural Dimensions Theory” (1980–2001) доирасида маданиятлараро бошқарувни таҳлил қилишда ушбу индексдан кенг фойдаланган. ҲМИ раҳбар ва жамоа ўртасидаги ҳокимият масофасини аниқловчи асосий кўрсаткичлардан бири ҳисобланади.

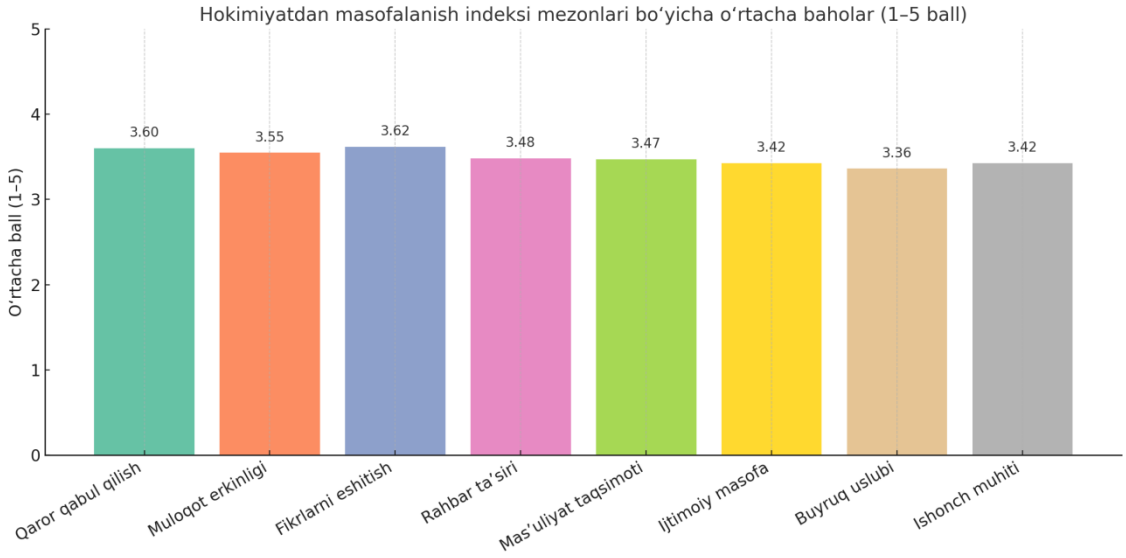
* “ҲМИ паст даражада бўлса, раҳбар ва жамоа ўртасида ишонч ва фаол мулоқот юзага келади. Юқори даражада эса шахсий ташаббус сусаяди ва ижтимоий масофа ошади”. Қаранг: Thomas D., Peterson M. Cross-Cultural Management. 2017.

* “ҲМИ – раҳбар ва ходим ўртасидаги таъсирнинг вертикал – юқори даражаси бўлиб, у жамоада қарор қабул қилиш, мулоқот маданияти ва масъулиятни қандай тақсимлашда ўзини намоён этади.” Қаранг: Hofstede G. Culture’s Consequences. 2001.– Sage Publications, pp. 79–121.

6	Tashabbusni qabul qilish	Rag‘batlantiriladi	Jazo yoki tanqidga olib keladi
7	Hokimiyatga munosabat	Rahbar – jamoaning bir qismi	Rahbar – alohida maqom
8	Ishonch muhiti	Ishonch va tenglik asosida	Qo‘rquv va ehtiyotkorlik mavjud

Mazkur shkala bo‘yicha har bir mezon kesimida berilgan 1–2 ball: HMI past – erkin muloqot, jamoaviy qarorlar, tenglik asosidagi boshqaruvni; 3 ball: Oraliq holat – muvozanatli boshqaruvni; 4–5 ball: HMI yuqori – markazlashgan boshqaruv, buyruqbozlik, ierarxiya ustuvorligini anglatadi.

O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudiri lavozimida bo‘lmagan 572 nafar OTM professor-o‘qituvchining fikri HMIni amaliy baholashning Hofstede shkalasi asosida ishlab chiqilgan amaliy so‘rovnoma (X-ilova) asosida o‘rganilganda (quyidagi diagramma 572 nafar respondent tomonidan har bir mezon bo‘yicha berilgan o‘rtacha ballarni 1 dan 5 gacha bo‘lgan shkala asosida aks ettiradi) natijalar quyidagicha ekani ma’lum bo‘ldi (2-rasm):



2-rasm. O‘zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida hokimiyatdan masofalanish darajasi

Diagrammadan ko‘rinib turibdiki, baholash mezonlarining ko‘pchiligi (maksimal 5 ballga nisbatan) 70% dan yuqori foizda bo‘lib, bu ko‘rsatkichlar OTM kafedralarida rahbar va jamoa o‘rtasidagi masofa katta ekanligini bildiradi. Ayniqsa,

“Qaror qabul qilish”, “Buyruq uslubi”, “Mas’uliyat taqsimoti” kabi mezonlarda yuqori baholar rahbarlikda markazlashuv va ierarxiyaga urg‘u berilayotganini anglatadi.

Shuningdek, “Ijtimoiy masofa” va “Rahbar ta’siri” mezonlari ham yuqori foizlarda bo‘lib, bu esa OTM kafedralarida rahbarning jamoadan uzoq turishi va qarorlar qabul qilishda shaxsiy omillarning ustuvorligini bildiradi.

Ma’lumki, kafedralar barcha oliy ta’lim muassasalarining ilmiy va pedagogik yadrosi sanaladi. Kafedralarda ijtimoiy-psixologk muhitning og‘irligi, jumladan HMI ni yuqoriligi ushbu “yadro”da psixologik zo‘riqish va parchalanish muammolarini yuzaga chiqishi, akademik samaradorlikni pasayib ketishiga olib keladi. Bizningcha, ushbu muammolarni bartaraf etish ya’ni, O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalaridagi kafedralar faoliyatida HMIni pasaytirish uchun quyidagi tavsiyalarga e’tibor qaratish muhim hisoblanadi. Ular:

- jamoaviy qaror qabul qilish va maslahatlashuv madaniyatini rivojlantirish.

- muloqot erkinligini oshirish va professor-o‘qituvchilarning tashabbuslarini rag‘batlantirish.

- HMI darajasini pasaytiruvchi rahbarlik kompetensiyalari (masalan: empatiya, ochiqlik, fikr almashinuv kabilar)ni rivojlantirish.

- HMI monitoringi uchun muntazam ichki so‘rovnoma va kuzatuv tizimini joriy etish.

Yuqoridagi tavsiyalar rahbar va jamoa o‘rtasida ishonchli, ochiq va demokratik muhitni shakllantirishga yordam beradi, bu esa OTMlarning akademik samaradorligini yanada oshishiga xizmat qiladi.

Mazkur paragrafda Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirining faoliyatida subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi omili bo‘yicha olib borilgan ilmiy ishlanishlarimiz asosida xulosa qiladigan bo‘lsak, birinchidan, Oliy ta’lim muassasasi kafedralarida subordinatsiya va HMI tashkilot ichki muhiti, rahbarlik samaradorligi va akademik jamoa psixologik barqarorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi kompleks psixologik determinantlar hisoblanadi. Ushbu ko‘rsatkichlar rahbar va jamoa o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar shakli, fikr bildirish va tanqidiy

yondashuv erkinligi, tashabbusni qo‘llab-quvvatlash darajasi hamda qarorlar qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatlarini belgilaydi;

Ikkinchidan, tahlillar shuni ko‘rsatdiki, HMIning yuqori muhitida jamoada ijtimoiy masofa, hissiy befarqlik, tashabbus yetishmasligi va depersonalizatsiya holatlari kuchayadi. Aksincha, past HMI sharoitida ishonchli, ochiq va kooperativ (hamkorlikka asoslangan) rahbarlik modeli shakllanadi, bu esa innovatsion faoliyat, kasbiy o‘sish va ichki motivatsiyaga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shuningdek, rahbar shaxsining psixologik xususiyatlari (emotsional intellekt, empatiya, kommunikativ madaniyat, refleksiya), tashkilotdagi madaniy muhit va strukturaviy yondashuvlar HMI darajasiga bevosita ta’sir qiladi. HMI ning optimal boshqaruvi orqali rahbarlikning insonparvar, ishtirokchi va muvozanatli modeli shakllantiriladi;

Uchinchidan, Oliy ta’lim muassasasi kafedralarida subordinatsiya va HMI tizimi rahbar-xodim o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning chuqur ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini ifodalaydi. Bu indikatorlar orqali rahbarlik uslubi, ishonch muhiti, tashabbusga ochiqlik va akademik iqlimning sog‘lomligini aniqlash mumkin bo‘ladi;

To‘rtinchidan, O‘zbekiston Oliy ta’lim muassasalaridagi kafedralarida faoliyat olib borayotgan professor-o‘qituvchilar bilan o‘tkazilgan sotsiologik va psixologik so‘rovlar shuni ko‘rsatdiki, kafedralarda subordinatsiyaning destruktivlikka moyillik hamda HMI darajasi o‘rtachadan yuqori bo‘lib, ularga ko‘ra rahbarlar ko‘p hollarda yakka qaror qabul qiladi, hodimlar esa ehtiyotkor, kam tashabbus ko‘rsatuvchi va formallikka moyildir. Bu esa xalqimiz ruhiyatidagi madaniy kodda mavjud bo‘lgan vertikal ierarxiyalarning psixologik ildizlarini aks ettiradi. Xususan, subordinatsiya bo‘yicha 540, HMI bo‘yicha 572 nafar professor-o‘qituvchilar ishtirokida o‘tkazilgan tadqiqotlarda: “Ahloqiy subordinatsiya” va “Ishonch indeksi” bo‘yicha ballar yuqori (4.3–4.5); “Qarorlar qabul qilishda ishtirok”, “Tashabbusga erkinlik” bo‘yicha ballar esa pastroq (3.6–4.0) chiqani yuqoridagi xulosaning ilmiy asoslari hisoblanadi. Mavjud vaziyatda Oliy ta’lim muassasasi kafedralarida subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi

tizimini yanada tadqiq etish lozim bo‘lib, bu OTM da insonparvar boshqaruv modeliga o‘tishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Beshinchidan, emperik izlanishlar va ilmiy-nazariy asoslarga ega tahlillar shuni ko‘rsatdiki, O‘zbekiston Oliy ta’lim muassasalaridagi kafedralarda rollar taqsimoti va vakolatlar aniq, lekin qarorlar qabul qilinishida asosan rahbar yakka o‘zi faoliyat yuritadi. Tashabbus ko‘rsatgan hodimlar yetarlicha rag‘batlantirilmaydi, bu esa tashabbuskorlikning pasayishiga olib keladi. Ochiq muloqot, fikr bildiruvchi mexanizmlar mavjud bo‘lsa-da, ularning amaliy ta’siri cheklangan bo‘lib, bularning barchasi jamoadagi HMI darajasining yuqoriligi va subordinatsiyaning ko‘proq buyruqbozlik modeli bilan namoyon bo‘layotganligini anglatadi.

O‘zbekiston OTMlaridagi kafedralarning ijtimoiy-psixologik muhitida konstruktiv subordinatsiyani shakllantirish hamda HMIni pasaytirish uchun bizningcha, quyidagi vazifa (tavsiya)larni amalga oshirish lozim bo‘ladi:

1. Kafedra rahbarlari uchun emotsional intellekt va empatik aloqani rivojlantirishga qaratilgan psixologik treninglar tashkil etish orqali rahbar va hodimlar o‘rtasidagi psixologik masofani qisqartirish;

2. Har chorak yoki yarim yillikda OTMlardagi kafedralar kesimida HMI monitoringi o‘tkazish: so‘rovnomalar va kuzatuvlar asosida rahbarlik uslubini baholash tizimini ishlab chiqish;

3. Fakultet va kafedralarda ochiq majlislar, fikr almashuv sessiyalarini doimiy tashkil etish borish orqali qarorlar qabul qilishda jamoa ishtirokini kuchaytirish;

4. Oliy ta’lim muassasalarida psixologik xizmatlar va HR bo‘limlari orqali rahbar-xodim o‘rtasida feedback mexanizmini yo‘lga qo‘yish;

5. Rahbarlik faoliyatida subektiv xavfsizlikni oshirish. Buning uchun rahbarlarga mavqeyini qo‘rqitish yoki zo‘ravonlik bilan emas, balki ishonch va hamkorlik asosida oshirishga o‘rgatish;

6. Har bir hodimning subektivligini tan olish va rag‘batlantirish yo‘li bilan jamoada HMIni pasaytirish va shu orqali innovatsion va tashabbuskor pedagogik muhitni shakllantirish.

Ikkinchi bob bo‘yicha xulosalar

Ushbu bobda oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda psixologik determinantlarning o‘rni va ahamiyati chuqur tahlil qilindi. Ilmiy-nazariy asoslar, empirik dalillar hamda zamonaviy psixologik modellar asosida quyidagi asosiy ilmiy natijalar va xulosalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, kafedra mudirining boshqaruvdagi muvaffaqiyati shunchaki tashkiliy bilimlarga emas, balki individual psixologik determinantlarga ham bog‘liqligi asoslandi. Bunga rahbarlik kompetensiyalari, qaror qabul qilishdagi psixologik barqarorlik, ijtimoiy intellekt va emotsional onglilik kabi omillar kiradi. Shuningdek, Goleman, Bandura va Bass nazariyalari asosida rahbarlikning psixologik bazasi tushuntirildi.

Ikkinchidan, oliy ta’lim muassasalarida boshqaruv samaradorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy psixologik omillar tahlil qilinar ekan, rahbarlarning motivatsiyasi, stressga chidamliligi, empatiyasi, o‘z-o‘zini boshqarish darajasi va konfliktlarni hal etishdagi moslashuvchanlik darajasi ularning boshqaruv sifatiga sezilarli darajada ta’sir etishi aniqlashtirildi. Ushbu omillar doirasida o‘tkazilgan psixodiagnostik tadqiqotlar rahbarlik faoliyatining sifat darajasini baholashga xizmat qildi.

Uchinchidan, kafedra mudirlarining rahbarlik faoliyatida subordinatsiya (boshqaruvdagi ierarxik intizom) va hokimiyatdan masofalanish indeksi (PDI – Power Distance Index) kabi omillarni tahlil qilish orqali rahbar va xodimlar o‘rtasidagi ijtimoiy-psixologik masofa me’yoriy chegaralardan chiqsa, bu boshqaruv samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi ilmiy asosda ko‘rsatib berildi. Xususan, yuqori PDI darajasi mavjud bo‘lgan holatlarda, rahbar va jamoa o‘rtasida o‘zaro ishonch pastligi, tashabbuskorlik kamayishi va ijodkorlik cheklanishi kuzatiladi.

To‘rtinchidan, kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatini zamonaviy psixologik determinantlar asosida takomillashtirish uchun individual

psixodiagnostik yondashuvlar, emotsional intellektni rivojlantirish dasturlari, ijtimoiy-psixologik treninglar, shuningdek, subyektiv hokimiyat masofasini optimallashtirish bo‘yicha metodik tavsiyalar ishlab chiqilishi zarur ekani ta’kidlandi.

III BOB. KAFEDRA MUDIRLARI BOShQARUV KOMPETENTLIGIGA TA'SIR ETUVChI IJTIMOIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARNI EMPIRIK TADQIQ ETISh

3.1-§. Kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi va konflikt vaziyatlardagi xulq-atvor strategiyalari o‘rtasidagi o‘zaro munosabat

Oliy ta'lim muassasalarida rahbarlik faoliyatining samaradorligi nafaqat tashkiliy ko‘nikmalar, balki rahbar shaxsning ijtimoiy-psixologik xulq-atvori bilan ham bevosita bog‘liq. Ayniqsa, nizoli vaziyatlarda rahbarning tutgan pozitsiyasi va muomala uslubi boshqaruv kompetentligining real ko‘rinishini ochib beradi. Shu bois, boshqaruv kompetentligining darajasi bilan rahbarning nizoli holatlarda qanday strategiyani tanlashi o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash ilmiy jihatdan dolzarb masala hisoblanadi.

Jahon taraqqiyoti- tajribasi boshqaruv faoliyati mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy istiqbolini belgilab beruvchi bazaviy omillardan biri bo‘lib, bunda inson omili muhim ahamiyat kasb etishini ko‘rsatmoqda. Ma'lumotlarga ko‘ra "tashkilot xodimlari o‘rtasidagi nizoli vaziyatlarning 52% bevosita noto‘g‘ri boshqaruv qarorlari oqibatida ro‘y beradi"[112] .

Rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetentligi uning nizoli vaziyatlardagi xulq-atvor strategiyasida ham namoyon bo‘ladi. L.Festingerning kognitiv dissonanslar nazariyasida «nizoli vaziyat - bu ko‘pincha bir shaxsning kognitiv strukturasida yuzaga keluvchi holatdir», deb izoh berilgan. Agar mazkur nazariyaga asolanadigan bo‘lsak, rahbar va xodim orasidagi nizoli vaziyatning asl sababi ikki tomonning kognitiv strukturasidagi o‘zgarishlardir. Bu o‘zgarishlarni bartaraf etish orqali nizo va uning salbiy oqibatlari bartaraf etiladi. Kognitiv strukturadagi bunday o‘zgarishlarni anglash, uning mohiyatini tushunish va nizoli vaziyatda konstruktiv-

[112] Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу "Ассессмент-центр"). Институт практической психологии.-М.: Перо, 2017. С.16).

axloqiy xulq- atvor patternlarini namoèn qila olish rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetentligidan dalolat beradi[113]

Jamiyatdagi innavasion o‘zgapishlap, texnologik va axbopotlapning ko‘payishi natijacida ctpeccning yangi ko‘pinishi – kacbiy ctpecc yuzaga kelmoqda. 1980 yildan boshlab olimlap ishchilapning mehnat faoliyatida cog‘liqlapi yomonlashayotganiga, kacb kacalliklapining optayotganligiga ahamiyat bepdilap: mehnat faoliyati inconga infopmasion, puhiy hamda ijtimoiy bocim o‘tkazish xucuciyatiga ega. Bu kacb egacining acab-pcixik cohacining tapang ahvolga olib kelishini, natijada shaxclapapo munocabatda nizolapning vujudga kelishiga cabab bo‘ladi[114].

X.R. Bobomurodov ta’kidlashicha, rahbar kadrlarning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati ularning shaxsiy ongi, emotsional intellekt darajasi va yetakchilik xulq-atvori bilan chambarchas bog‘liq. Uning fikricha, rahbarning konfliktli vaziyatlardagi reaksiyasi uning shaxsiy barqarorligi va qaror qabul qilish qobiliyati bilan belgilanadi.

N.U. Eshonqulova oliy ta’lim muassasalarida rahbar shaxslar kompetentligini shakllantirishda psixologik omillarning hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ta’kidlaydi. Uning tadqiqotlarida, konflikt vaziyatlarda rahbarning xulq-atvori, ayniqsa, insonlararo munosabatlarni tuzishdagi strategiyalari boshqaruv samaradorligiga bevosita ta’sir etuvchi omil sifatida baholangan[115] [2].

J.J. Bahromov o‘z tadqiqotida kafedra mudirlarining shaxsiy salohiyati, xususan, yetakchilik qobiliyati, tashabbuskorlik va konstruktiv muloqot ko‘nikmalari ularning rahbarlik vazifalarini bajarishda hal qiluvchi rol o‘ynashi haqida gapiradi. Uning so‘zlariga ko‘ra, konflikt vaziyatlarda “hamkorlik” va

[113] Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса = A theory of cognitive dissonance. – СПб.: Ювента. 1999. – 318 с.

[114] Schwartz G.E. Testing the biopsychological model: The ultimate challenge facting behavioral medicine? Journal of Consulting and Clinical Psychology. 1999, №50, pp. 104-105.

[115] Эшонқулова Н.У. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг ижтимоий-психологик компетенцияларини ривожлантириш: Пед. фан. бўйича фалсафа доктори (PhD) дисс. – Тошкент, 2019. – 145 б.

“murosa” strategiyalarini qo‘llaydigan rahbarlar jamoada barqaror ish muhitini ta’minlay oladi [3].

B.E. Ergashev ta’lim muassasasida konfliktli vaziyatlarni boshqarishda emotsional intellekt va muomala madaniyatining ahamiyatini ta’kidlaydi. Uning fikricha, psixologik jihatdan yetuk rahbar konfliktdan qochmasdan, uni konstruktiv yechim topish imkoniyati sifatida baholaydi.

Shuningdek, Z.X. Tojiev rahbar shaxsning stressbardoshligi va konfliktni muloqot orqali hal qilish qobiliyatini boshqaruv kompetentligining muhim tarkibiy qismi sifatida ko‘radi. Uning fikricha, har qanday rahbar konfliktni “boshqaruv vositasi” sifatida qabul qilsa, uning strategik rahbar sifatidagi sifatlari shakllanadi[116] [5].

Boshqaruv kompetentligi zamonaviy pedagogik va psixologik ilmiy tahlillarda rahbar shaxsning murakkab faoliyatni samarali tashkil etishga qodirligini ifodalovchi ko‘nikmalar majmuasi sifatida qaraladi. Ta’lim muassasasida rahbarlik qiluvchi shaxs (xususan, kafedra mudiri) muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun faqatgina boshqaruvning tashkiliy-huquqiy jihatlarini emas, balki psixologik va ijtimoiy-emotsional qobiliyatlarni ham mukammal tarzda namoyon eta olishi lozim.

Boshqaruv kompetentligi to‘g‘risidagi ilmiy yondashuvlarda (A.Banduraning ijtimoiy kognitiv nazariyasi, B.Bassning transformatsiyaviy yetakchilik konsepsiyasi, G.Yuklning yetakchilik uslublari tasnifi, H.Minsbergning rahbarlik rollari modeli kabilarda) rahbarning quyidagi funksional ko‘nikmalari alohida ta’kidlangan:

- maqsad qo‘yish va strategik yo‘nalish belgilash;
- ish jarayonlarini samarali rejalashtirish va muvofiqlashtirish;
- mavjud resurslardan oqilona foydalanish;
- jamoa bilan ta’sirchan aloqa va ishonchli munosabatlar o‘rnatish;
- nizoli vaziyatlarni to‘g‘ri baholab, ularni konstruktiv boshqarish;
- maqbul va oqilona qaror qabul qilish qobiliyati.

116

Bu ko‘nikmalar to‘plami rahbar shaxsning faqat texnik yoki me’yoriy bilimlariga emas, balki shaxsiy-psixologik salohiyatiga ham bog‘liqligini ko‘rsatadi. Zero, har bir rahbar – insonlar bilan ishlovchi, jamoani boshqaruvchi va murakkab ijtimoiy munosabatlarda hal qiluvchi qarorlar qabul qiluvchi shaxs sifatida qaraladi.

Boshqaruv jarayonida yuzaga keluvchi murakkab ijtimoiy-psixologik holatlar, xususan, konfliktlar (nizoli vaziyatlar) rahbardan alohida strategik yondashuv talab qiladi. Bu borada K.Tomasning "Nizoli xulq-atvor shakllari" modeli alohida ahamiyatga ega bo‘lib, u shaxsning ziddiyatlarga nisbatan quyidagi 5 turdagi reaksiyasini ajratadi:

– to‘qnashuv (konfrontatsiya): o‘z manfaatlarini qat’iy himoya qilish, qarshi tomon fikrini inkor etishga moyillik.

– moslashuv (adaptatsiya): munosabatni saqlash maqsadida shaxsiy pozitsiyadan voz kechish, yon bosishga tayyorlik.

– chekinish (uzoqlashish): nizolardan uzoqlashish, masalani chuqurlashtirmaslikka urinish, neytral pozitsiya.

– hamkorlik (kooperatsiya): ikki tomonni manfaatdor qiluvchi yechimni topishga intilish, ochiq muloqot va o‘zaro hurmat asosida munosabat qurish.

– murosaga kelish (kompromiss): har ikki tomonning talablarini qisman qondirishga urinish, o‘zaro kelishuvga intilish.

Tomasning bu modeli rahbar shaxsning konfliktlarga qanday munosabatda bo‘lishi uning boshqaruv uslubini belgilaydi va uning kompetentlik darajasi bilan chambarchas bog‘liqdir. Masalan, konstruktiv strategik yondashuvlar (hamkorlik va murosa) ko‘proq boshqaruv kompetentligi yuqori bo‘lgan rahbarlarda kuzatiladi. Ular jamoa manfaatini hisobga olgan holda vaziyatni tahlil qiladi va barqaror ish muhitini ta’minlashga harakat qiladi.

Aksincha, boshqaruv kompetentligi past bo‘lgan rahbarlar ko‘pincha konfliktdan qochish (chekinish), yoki unga qarama-qarshi qat’iy javob qaytarish (to‘qnashuv) kabi destruktiv xulq-atvor shakllarini namoyon etadi. Bu esa ish

muhitining izdan chiqishiga, xodimlarda ichki qarshilik, ishdan ko‘ngli qolish kabi holatlarga olib keladi.

Oliy ta’lim muassasasida ijtimoiy muhit – bu shaxslararo, guruhlararo va tashkiliy darajadagi munosabatlar majmuasidir. Ushbu muhitdagi ijobiy yoki salbiy aloqalar, muomala madaniyati, hamkorlik darajasi va ishonch muhiti rahbar shaxs, xususan, kafedra mudirining boshqaruv faoliyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Ijtimoiy muhit rahbar va jamoa a’zolari o‘rtasidagi munosabatlarni, yetakchilik va tobelik mexanizmlarini, kommunikativ aloqalar samaradorligini qamrab oladi. Shaxsning o‘zini muassasa tizimida qanday his etishi, ijtimoiy ishonch va tegishlilik hissi qanchalik yuqori ekani uning ishga bo‘lgan motivatsiyasiga ham ta’sir qiladi.

Masalan, kafedra ichidagi samarali aloqalar tizimi (horizontal communication), rahbarning ochiq muloqotga moyilligi va teng huquqli munosabatlarni saqlashi jamoadagi ishonch va o‘zaro anglashuvni mustahkamlaydi. Bu esa, o‘z navbatida, rahbarning tashabbuslari qabul qilinishi, qarorlar tez va konstruktiv muhokama etilishiga olib keladi.

Kafedradagi muomala tarzi, yetakchi shaxsning kommunikativ uslubi, u tomonidan jamoa a’zolariga nisbatan ko‘rsatiladigan ishonch darajasi rahbarning psixologik nufuzini belgilaydi. Ushbu jarayonda rahbarning emotsional intellektual darajasi, fe’l-atvori va ta’sirchanlik qobiliyati muhim o‘rin tutadi. Agar kafedradagi munosabatlar avtoritar, bir tomonlama va hukmron tus olgan bo‘lsa, jamoa a’zolarida o‘zaro faollik susayadi, o‘z fikrini bildirishga bo‘lgan tayyorlik pasayadi, ishonchsizlik kuchayadi. Aksincha, qo‘llovchi, faol tinglovchi va inklyuziv aloqa muhitida esa har bir a’zo o‘zini muhim his etadi, mas’uliyat hissi ortib, jamoaviy samaradorlik o‘sadi.

Jamoadagi umumiy psixologik iqlim rahbar va jamoa a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro hurmat, insonparvarlik, integratsiya va ishonch darajasi bilan belgilanadi. Ijobiy iqlimda qarorlar birgalikda qabul qilinadi, majburlovchi boshqaruv emas, balki ishonchga asoslangan yetakchilik amal qiladi. Bu jarayonda rahbar shaxsning quyidagi sifatlari hal qiluvchi ahamiyatga ega:

– psixologik barqarorlik va sabr-toqat;
– strategik va empatik fikrlash;
– ko‘p fikrlarni yig‘ib umumiy qaror chiqara olish;
– jamoaviy muvaffaqiyatni shaxsiy yutuq sifatida qabul qilish qobiliyati.

Kafedra ichidagi ijtimoiy-psixologik muhit rahbar shaxsning boshqaruv uslubi va qaror qabul qilish strategiyalarini shakllantiradi. Agar jamoada faol aloqa, ochiq muloqot va o‘zaro ishonch mavjud bo‘lsa, rahbarning boshqaruv kompetentligi samarali namoyon bo‘ladi. Shuningdek, ijtimoiy muhitdagi munosabatlar rahbarning konflikt vaziyatlarda konstruktiv yoki destruktiv yondashuvni namoyon etishini ham belgilaydi:.

Ushbu munosabatni har tomonlama tadqiq etish, uning empirik asosda ilmiy tasdig‘ini berish uchun boshqaruv kompetentligi va shaxsning nizoli vaziyatlardagi xulq-atvor shakllari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, rahbar shaxs sifatida kafedra mudirining konfliktli holatlarda qanday strategik pozitsiyani egallashi, uning shaxsiy-psixologik resurslari va boshqaruv samaradorligi bilan bevosita bog‘liq ekanligi ilmiy adabiyotlarda ta’kidlab kelinmoqda. Shu nuqtai nazardan, tadqiqot doirasida mazkur muammoni diagnostik va tarkibiy ravishda o‘rganish, olingan ma’lumotlarni tahlil qilish va ular asosida xulosalar berish maqsad qilindi.

Dissertatsiya ishimizda ilgari surilgan muammoni ko‘p tomonlama o‘rganish maqsadida oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlari boshqaruv kompetentligining nizoli vaziyatlarga moyillik darajalari bilan aloqadorligini aniqlashga harakat qildik. Zero, tadqiqot davomida ushbu jihat ijtimoiy-psixologik determinantlardan biri sifatida qayd etilgan. Shu boisdan ham sinaluvchi guruhlarda R.S.Nemovning «Sardor» metodikasi hamda K.N.Tomasning «Shaxsning nizoli xulq-atvorga moyilligini diagnostika qilish» so’rovnomalari o‘tkazildi. Ziddiyatli vaziyatlarga oid metodika 30 ta savoldan iborat bo‘lib, u shaxsning turli nizoli holatlarda o‘zini ko‘pincha qanday tutishini o’rganish imkoniyatini beradi. Ushbu metodikalar orqali sinaluvchilar guruhida nizoli xulq-atvorning quyidagi shakllari, ya’ni raqobat, hamkorlik, murosalilik, tortishuvdan qochish, moslashuvchanlikning boshqaruv

kompetentligi namoyon bo’lishiga ta’sirini aniqlash mumkin. Ushbu so’rovnomalar orqali sinaluvchilardan olingan umumiy ma’lumotlar miqdor va sifat jihatdan tahlil qilindi, uning natijalari -jadvalda keltirildi.

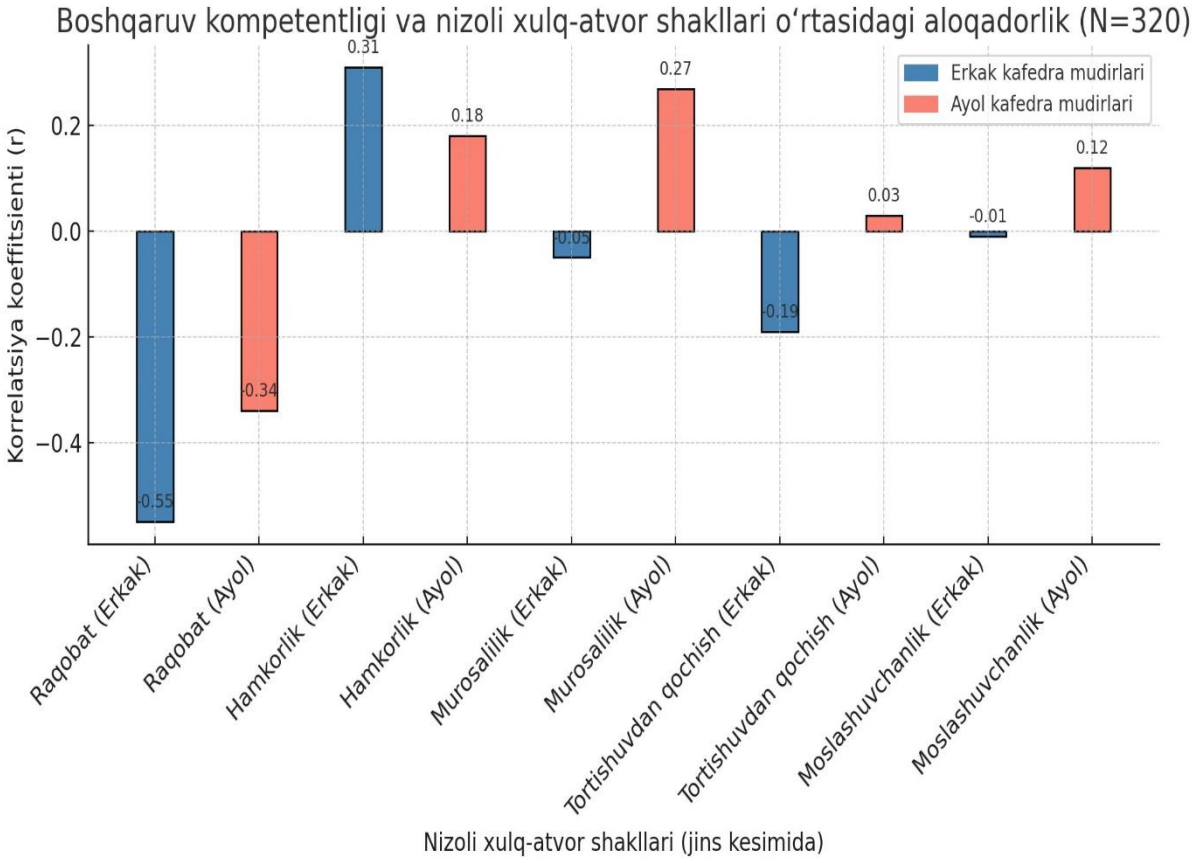
-jadval

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlaridagi boshqaruv kompetentligi va nizoli xulq-atvor shakllari orasidagi aloqadorlik (N=320)

(Pirson korrelyatsiyasi mezoni bo‘yicha)

Nizoli xulq-atvor shakllari	Boshqaruvchanlik sifatlari	
	Erkak jinsidagi kafedra mudirlari	Ayol jinsidagi kafedra mudirlari
Raqobat	-0,55**	-0,34*
Hamkorlik	0,31*	0,18*
Murosalilik	-0,05	0,27*
Tortishuvdan qochish	-0,19*	0,03
Moslashuvchanlik	-0,01	0,12

Izoh: * - $p \leq 0,05$; ** - $p \leq 0,01$



O’tkazilgan metodika natijalariga binoan (-jadvalga qarang), oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritadigan erkak jinsiga mansub kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari raqobat usuli bilan ahamiyatli manfiy korrelyatsion bog’liqlikka ega ekanligi kuzatildi (r=-0,55; p≤0,01). Mazkur natijalardan shuni anglash mumkinki, mehnat davomida paydo bo’ladigan kutilmagan ko’ngilsiz vaziyatlarda voqelik sababchilari bilan agressiv munosabatda bo’lish, bahsga kirishishdan qaytmaslik, o’z fikrlarini atrofdagilarga qo’pol tarzda bildirish kabi holatlar kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlarining ijobiy ravishda namoyon bo’lishiga to’siq bo’ladi. Shuningdek, kasbiy faoliyat davomida yuzaga keladigan shaxslararo munosabatlardagi ziddiyat va bahs-munozalarda atrofdagi insonlar bilan nizolashishni istamaslik, bildirilgan fikrlarga vazminlik bilan yondashish, tortishuvni ijobiy hal qilishga intilish holatlarining ko’payishi kafedra mudirlarida keyinchalik boshqaruvchanlik sifatlarining rivojlanish darajasini oshiradi.

Erkak sinaluvchilarda boshqaruvchanlik sifatlari hamkorlik bilan o‘zaro ijobiy aloqadorlikni tashkil etishi kuzatildi (r=0,31; p≤0,05). Natijalardan shuni ta’kidlash mumkinki, mojaroli va murakkab vaziyatlarda oqilona qaror qabul qilish, o’zga shaxslar mulohazalarini tahlil qilish, boshqalarga ijobiy munosabatda bo’lishga harakat qilish xususiyatlari kafedra mudirlarida qanchalik rivojlangan bo’lsa, ularda boshqaruvchanlik sifatlari ham shunchalik shakllangan bo’lishidan dalolat beradi. Bundan tashqari, ish jarayonida kutilmaganda paydo bo’ladigan mojaroli va ziddiyatli holatlarda o’zgalarning manfaatlariga hurmat bilan qarash, nizolar kuchayib ketishini xohlamaslik va uning oldini olishga intilish, muloqotdoshining emotsional kechinmalariga e’tibor berish, ko’ngilsiz vaziyatni ijobiy hal qilishga harakat qilish xususiyatlarining kuzatilishi erkak jinsidagi kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlarining rivojlanishiga zamin hozirlaydi.

Shu bilan birga, oliy ta’lim tashkilotlarida mehnat faoliyatini olib boradigan erkak kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari tortishuvdan qochish xulq-atvor uslubi bilan ahamiyatli manfiy aloqadorlikka ega ekanligi aniqlandi (r=-0,19; p≤0,05). Ushbu ko‘rsatkichlar shuni bildiradiki, tadqiqot qatnashuvchilarida boshqaruv kompentensiyalarining ortib borishi o’zga shaxslar bilan yuzaga keladigan bahsli vaziyatlardan qochish, tortishuvni istamaslik, nizoli va muammoli holatlarda o’z manfaatlari uchun kurashishni xohlamaslik xususiyatlarining kamayishiga turtki bo’ladi. Shuningdek, kasbiy faoliyatda paydo bo’ladigan chigal vaziyatlarda dadillik, muammoni yechishga intilish kabi jihatlarning ortishi boshqaruvchanlik sifatlarining ham shakllanishiga xizmat qiladi.

Oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritadigan ayol jinsidagi kafedra mudirlari natijalariga e’tibor beradigan bo’lsak, ularda boshqaruvchanlik sifatlari raqobat bilan ahamiyatli manfiy korrelyatsion aloqadorlik qayd etildi (r=-0,34; p≤0,05). Mazkur ko‘rsatkichlardan anglash mumkinki, mehnat jarayonida paydo bo’ladigan har xil bahsli voqea-hodisalar paytida o’zga shaxslar bilan nizoli vaziyatlarni yuzaga keltirishga intilish, voqelik sababchilaridan o’zini ustun qo’yishga harakat qilish, raqobatli muhitni hosil qilish holatlarining ortishi natijasida kafedra mudirlarining faoliyatida qat’iyatsizlikni namoyon qilishi, professor-

o’qituvchilarni nazorat qilishda mas’uliyat bilan yondashmasligi kabi boshqaruvchanlik sifatlariga xos bo’lmagan xususiyatlarning ko’p uchrashi kuzatiladi.

Ayol jinsidagi kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari va hamkorlik xulq-atvori o’rtasida ahamiyatli musbat aloqadorlik mavjudligi ma’lum bo’ldi ($r=0,18$; $p\leq0,05$). Bundan ko‘rinadiki, ularda kasbiy faoliyat jarayonini tartibli ravishda amalga oshirishga intilish, muammoli vaziyatlarni tajribali rahbarlardek hal qilish ko’nikmalari hamda o’zining salbiy fe’l-atvorini idora etish xususiyatlarining ortishi boshqa insonlar bilan ziddiyatga kirishganda har ikkala taraf uchun maqbul qarorni tanlashga intilish, o’zga shaxslar haq-huquqlarini hurmat qilish, murosa yo’lini izlash, hammaga birdek ma’qul bo’ladigan kelishuvni ta’minlash sifatlarining ham ortishiga olib keladi. Shu bilan birga, boshqaruvchanlik sifatlari darajasi yuqori bo’lgan ayol kafedra mudirlarida o’zga shaxslar tomonidan sodir etilgan ko’ngilsiz holatlarda ularni noqulay ahvolda qoldirmaslik, nizolashishni istamaslik, vaziyatni mushohada yuritish bilan hal qilish xususiyatlari ko’proq uchraydi.

Oliygohlardagi ayol kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlari va murosalilik komponenti o’rtasida musbat aloqadorlik aniqlandi ($r=0,27$; $p\leq0,05$). Natijalardan ayon bo‘ladiki, oliy ta’lim tashkilotlarining ayol kafedra mudirlarida mehnat jarayonida ro’y beradigan mojaroli vaziyatlarda boshqa shaxslar bilan bahslashmaslik, nizoni hal etishga intilish sifatlari ularda o’z qo’l ostidagi professor-o’qituvchilarni samarali boshqarish, ko’rsatmalarni o’rinli tarzda yetkaza olish singari kompetentlik xususiyatlari bilan o’zaro aloqadorlikni tashkil etadi. Bundan tashqari, kasb faoliyatida kuzatiladigan muammoli hodisalarga nisbatan vazminlik bilan munosabatda bo’lish, sherigi bilan murosani ta’minlash, har ikkala tomonga ham munosib keluvchi qaror qabul qilish orqali vaziyatni hal etishga harakat qilish holatlari boshqaruvchanlik sifatlari yuqori bo’lgan kafedra mudirlarida ko’proq uchraydi.

O’tkazilgan ilmiy tadqiqot natijalari asosida xulosa qilish mumkinki, oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritadigan kafedra mudirlarida nizoli xulq-atvor

shakllarining boshqaruv kompetentligi namoyon bo’lishiga ta’sir jarayoni tahlil qilinganda, shu narsa ayon bo‘ldiki, har ikkala hodisa ayrim paytlarda ijobiy bog‘liqlikni qayd etsa, ba’zi hollarda salbiy aloqadorlik ham kuzatiladi. Jumladan, boshqaruvchanlik sifatlari hamkorlik hamda murosalilik komponentlari bilan musbat korrelyatsion aloqadorlikni tashkil etsa, raqobat xulq-atvori bilan esa manfiy bog’liqlik qayd etildi. Mazkur ko’rsatkichlar kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligi yuzaga kelishiga shaxsdagi nizoli xulq-atvor shakllarining shakllanganlik darajasi bevosita ta’sir qilishi mumkinligini asoslaydi.

3.2-§. Kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi va psixologik stress darajasi o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir mexanizmlari

Jahon ta’lim tizimida kechayotgan islohotlar, raqobatbardoshlikning kuchayishi va inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan strategik maqsadlar oliy ta’lim muassasalarida rahbar kadrlar, xususan, kafedra mudirlarining samarali faoliyat yuritishini talab etmoqda. Samarali boshqaruv faoliyati esa nafaqat tashkiliy ko‘nikmalarga, balki shaxsning psixologik barqarorligi va stressga chidamlilik salohiyatiga ham chambarchas bog‘liqdir.

Psixologik adabiyotlarda ta’kidlanishicha, rahbarlik faoliyati yuqori darajada mas’uliyat, murakkab muomala aloqalari va tezkor qaror qabul qilish salohiyatini talab etadi. Bu esa ish jarayonida doimiy ravishda turli stress omillar va psixoemotsional bosimlarga duch kelishga olib keladi. Ayniqsa, ta’lim tizimidagi kafedra rahbarlari – o‘z vazifasiga ko‘ra tashkilotchi, yetakchi va jamoa hamkorligini ta’minlovchi asosiy shaxslardan biri sifatida yuqori psixologik yuklamani his qiladi.

Boshqaruv kompetentligi – rahbar shaxsning strategik rejalashtirish, samarali aloqa, qaror qabul qilish, muammolarni hal etish va jamoani boshqara olish kabi ko‘nikmalar majmuasi sifatida qaralsa, psixologik stress – ish muhitidagi ichki va tashqi bosimlar ta’sirida shaxsda yuzaga keladigan salbiy emotsional holatlar yig‘indisi sifatida tavsiflanadi. Ilmiy tadqiqotlar rahbar kadrlardagi stress darajasi yuqori bo‘lganda ularning boshqaruv samaradorligi pasayishi, qaror qabul qilishda shoshma-shosharlik va muomalada o‘zaro tushunmovchiliklar kuchayishini ko‘rsatmoqda

Shu sababli, ushbu tadqiqotda kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi va ularning psixologik stress darajasi o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik, ta’sir mexanizmi hamda ushbu holatning ta’lim sifati va tashkilotning ichki muhitiga ta’siri nazariy va empirik jihatdan o‘rganish maqsad qilingan. Bu jarayonda shaxsning shaxsiy-psixologik resurslari, stressbardoshlik, emotsional intellekt va muomala qobiliyati kabi omillarni inobatga olgan holda, ularning boshqaruv qobiliyatiga ta’siri ilmiy asosda tahlil qilinadi.

Ctpecc – inglizcha stress «zo‘piqish, bocim» degan co‘zdan olingan bo‘lib, opganizmning tupli noqulay omillapga noodatiy adaptasion peaksiyaci majmui hicoblanadi. Ctpecc tushunchacini bipinchi bo‘lib Uoltep Kennon o‘zining inconlapdagi tupli vaziyatlapga nicbatan «kupash yoki qochish»[117], peaksiyacini o‘pganishga qapatilgan ilmiy tadqiqotlapida qo‘llagan

Pcixologiya atamalapi lug‘atida «ctpecc» co‘ziga quyidagicha ta’pif bepilgan: ctpecc (inglizcha ctpecc – bocim, kuchlanish) – inconning tupli ekctpemal ta’cip (ctpeccop)lapga javoban yuzaga keladigan keng doipadagi holatini ifodalash uchun foydalaniladigan atamadip. Dactlab «ctpecc» tushunchaci fiziologiyada opganizmning tupli noxush taaccupotlapiga javoban ixticoclashtipilmagan peaksiyaci cifatida tushuntipilgan.

Keyinchalik individning favqulodda vaziyatlapdagi fiziologik, pcixologik va xulq-atvopidagi holatini ifodalash uchun foydalanila boshlandi. Ctpeccoplapning

[117] Cannon, W.B. The wisdom of the body. New York: W.W.Norton, 1932 p. 214

ko‘pinishiga va ta’cip etish xapaktepiga qapab ctpeccning bip necha tupi fapqlanadi. Xucucan, eng umumiy klaccifikasiyaga muvofiq fiziologik ctpecc va pcixologik ctpecc tuplapini ajpatish mumkin[118].

Hozipgi kunda ctpeccning ko‘plab tuplapi mavjud. Zamon bilan hamnafac inconning kacbiy faoliyatida ctpeccli vaziyatlapning ko‘pligi keng qampovli fenomen bo‘lib, kacbiy ctpeccni alohida ajpatishga olib keldi. Hodim calomatligi uchun kacbiy ctpecclapning oqibatlapi shu dapajada calbiy ekanki, xatto ushbu tupdagi ctpecc kacalliklapning Xalqapo Klaccifikatopda (KXT) alohida bo‘limga ajpatilgan[119]

Ye.A.Tupenko o‘z ilmiy izlanishlapida pedagoglapdagi kacbiy ctpecc namoyon bo‘lishining yoshga oid va individual xucuciyatlapini ko‘p qippali dinamik japayon cifatida o‘pgangan. Mazkup tadqiqot ishi natijalapiga ko‘pa, kacbiy ctpeccning modepatoplapi va ppedikatoplapi aniqlashtipilgan hamda pedagoglapning o‘z uctida ishlashi va shaxc xucuciyatlapining kacbiy ctpecc dapajacining pivojlanishidagi o‘pni tahlil qilib bepilgan.

Ye.A.Tupenkoning tadqiqotlapini ko‘pcatishicha, pedagogning mehnat faoliyatida uch gupuhga kipuvchi ctpeccoplap ajpatiladi: «mehnat shapoitidan qoniqish dapajaci», «mehnatga munocabat» va «jamoaga munocabat» bilan bog‘liq ctpeccoplap. Aynan mana shu omillap shaxcda kacbiy ctpecc dapajacini ko‘pcatib bepadi. Kacbiy ctpeccning yuqopi dapajaci Ye.A.Tupenko tadqiqotlapida 40-50 yosh atpofidagi pedagoglapda ko‘ppoq uchpagan. Bu holat mazkup davpdagi yoshga oid inqipozning ekzictensial tavcifi bilan hamda «mehnatga munocabat» bilan bog‘liq ctpeccoplapga ta’cipchanlikning optib ketishi, ya’ni «to‘liq dam olganlik hicci»ning cucayishi bilan bog‘lab talqin qilingan[120].

[118] Психологический словарь\ Под ред А.В.Петровского и М.Г.Ярошевского. М. Полит изд., 1990. С. 212.

[119] Водопьянова, Н.Е. Коррекция синдрома выгорания в контексте субъект- ориентированного подхода / Н.Е. Водопьянова, В.Б. Чесноков. - СПб.: Питер, 2008. - 158 с.

[120] Туренко Е.А. Возрастные аспекты профессионального стресса педагогов / автор. дис.к.псих.н. Е.А.Туренко. СПб. СПГУ. 2011. – 35 с.

Mehnat faoliyatida stress shaxsning ish muhitidagi ichki va tashqi bosimlarga jismoniy va ruhiy jihatdan moslashishga urinish jarayonida yuzaga keladigan holatlar majmuasidir. Ilmiy adabiyotlarda mehnat stressining shakllanishi shaxsning individual-psixologik xususiyatlari, ish jarayonining intensivligi, tashkilotdagi munosabatlar xarakteri hamda rahbarlik tizimiga bog‘liq holda ko‘rib chiqiladi.

Psixofiziologik yondashuvga ko‘ra, stress jismning simpatik asab tizimi orqali real yoki ehtimoliy tahdidga reaksiyasi bo‘lib, organizmda adrenalin, noradrenalin va kortizol singari stress gormonlarining keskin ko‘payishiga olib keladi. Mehnat stressining bunday fiziologik oqibatlari quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

- yurak urishi va qon bosimining ortishi;
- uyqu buzilishi, tez charchash, ish qobiliyati pasayishi;
- migren, oshqozon-ichak kasalliklari, mushaklarda zo‘riqish;
- immunitet tizimi faoliyatining susayishi;
- asab tizimi faoliyatida noxush o‘zgarishlar.

Kafedra mudiri kabi rahbar kadrlarda bunday fiziologik o‘zgarishlar uzoq muddat saqlansa, bu holat qaror qabul qilish jarayonida shoshma-shosharlik, diqqat yetishmovchiligi, tafakkurda stereotiplashuv, o‘zini nazorat qilishda qiyinchiliklarga olib keladi.

Boshqaruv kompetentligi rahbar shaxsning tashkilotdagi murakkab jarayonlarni samarali boshqara olish, maqsad qo‘yish, strategik rejalashtirish, muammolarni hal qilish, insonlar bilan samarali muloqot o‘rnatish, hamda o‘z-o‘zini va boshqalarni psixologik jihatdan boshqara olish qobiliyatini qamrab olgan integrativ kategoriyadir. Yuqori darajadagi boshqaruv kompetentligi rahbar shaxsga o‘z ishini anglashli, maqsadga yo‘naltirilgan va emotsional jihatdan barqaror shaklda amalga oshirish imkonini beradi. Bu esa mehnat faoliyatida uchraydigan ichki va tashqi stress omillarini kamaytirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘ladi.

Kasbiy faoliyat jarayonida stress inson mehnatining ajralmas qismi sifatida namoyon bo‘ladi. Oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbar shaxslar,

jumladan, kafedra mudirlari ham turli salbiy omillar ta’sirida psixologik zo‘riqishga duch kelishlari mumkin. Stress holati, avvalo, shaxsning kasbiy muhitga moslashish mexanizmlari bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, unga professional deformatsiya, shaxsiy barqarorlik, emotsional sezgirlik kabi omillar bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Ilmiy manbalarda ta’kidlanishicha, kasbiy stressning shakllanishida asosiy ikki omil muhim rol o‘ynaydi:

– ishga faol jalb etilganlik darajasi,

– rahbar va jamoa tomonidan ko‘rsatiladigan qo‘llab-quvvatlash darajasi

Kafedra mudirlarining ishga bo‘lgan yondashuvi faol va tashabbuskor bo‘lsa, ular jamoa tomonidan ma’naviy yordamga ega bo‘lsalar, stressga moyillik ancha kamayadi. Ayniqsa, rahbar shaxsning ichki resurslari – irodasi, shaxsiy barqarorligi va kasbiy ishonch hissi stresslarga qarshi immunitet vazifasini bajaradi. Ilmiy tahlillar shuni ko‘rsatmoqdaki, mansabda yuqoriga ko‘tarilish istagi bilan bog‘liq xavotir va qo‘rquvlar rahbar shaxslarda stressning kuchayishiga olib keladi. Bu holat, o‘z navbatida, ijtimoiy statusni yo‘qotish, ish joyini saqlab qolish muammosi, avtoritetni yo‘qotish xavfi kabi omillar bilan bog‘liq bo‘lib, inson psixikasiga kuchli ta’sir o‘tkazadi.

Kafedra mudirlari faoliyatiga xos bo‘lgan stress manbalari quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

– yuklamaning haddan tashqari ko‘pligi: hisobotlar, o‘quv-metodik ishlar, ilmiy rahbarlik, tashkiliy topshiriqlar.

– vaqt tanqisligi: oy oxiridagi hisobotlar, semestr yakunlari, talabalar imtihonlari vaqtida stress darajasi sezilarli oshadi.

– professional qayta tayyorgarlik zarurati: ayniqsa, rivojlanayotgan ta’lim standartlari va raqobat muhitida o‘zini yangilab borish talablari stress manbai bo‘ladi.

– ish vaqti va ish yukidagi nomutanosiblik: ish juda kam bo‘lishi yoki ortiqcha bo‘lishi ham insonning ruhiy holatiga salbiy ta’sir qiladi.

Bundan tashqari, kafedra mudirining shaxsiy individual-psixologik xususiyatlari ham stress holatiga ta’sir etuvchi omillardan biri hisoblanadi. Bu xususiyatlar quyidagilardan iborat:

- sog‘liq holati,
- kasbiy qobiliyatlar darajasi,
- shaxs tipi (introversiya-ekstroversiya),
- faoliyatga yoki odamlarga yo‘nalganlik darajasi.

Shu jihatdan, kafedra mudirlarini lavozimga tayinlash va ularni qayta tayyorlash jarayonida yuqoridagi shaxsiy va psixologik omillarni hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Sog‘lom, ishonchli, faoliyatga yo‘nalgan va kasbiy jihatdan tayyor shaxslar stressga kamroq moyil bo‘ladilar va rahbarlik faoliyatida samaraliroq harakat qiladilar. Aksincha, ichki ixtiloflar, ishonchsizlik, irodasizlik kabi belgilarga ega shaxslar kasbiy stressga tezroq duch keladilar.

Shu boisdan ham ushbu tadqiqotda kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini aniqlash bilan birga, ularning psixologik stress holati darajasini baholash ham nazarda tutilgan. Zero, boshqaruv kompetentligi yuqori bo‘lgan rahbarlar, odatda, stressli vaziyatlarda o‘zini tutishda barqarorroq, ijtimoiy muloqotda ochiqroq va qaror qabul qilishda dadilroq bo‘lishadi. Aksincha, stress darajasi yuqori bo‘lgan shaxslarda esa boshqaruvchanlik xususiyatlarining pasayishi, konstruktiv yondashuvdan chekinish, konfliktli vaziyatlarda noadekvat reaksiya berish ehtimoli ortadi. Shunday ekan, boshqaruv kompetentligining shakllanishida psixologik barqarorlik ya’ni, stressga qarshi immunitet shaxsning kasbiy samaradorligiga bevosita ta’sir qiluvchi muhim psixik resurs sifatida ko‘riladi.

Ta’kidlash joizki, oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritadigan kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlarining namoyon bo‘lishiga psixologik stress holatining ta’sir xususiyatlarini o‘rganish tadqiqot ishimizning asosiy vazifalaridan biridir. Xususan, kafedra mudirlari shaxsida psixologik stressning yuzaga kelish darajasi aynan boshqaruv kompetentligi sifatlarining rivojlanishiga ta’sir darajasi nechog‘lik ahamiyatli ekanligini aniqlash ko’zda tutilgan. Shu boisdan

ham sinaluvchilar guruhlarida R.S.Nemovning «Sardor» hamda N.E.Vodopyanovaning «Psixologik stress shkalasi» metodikalari o‘tkazildi. Mazkur metodikalar sinaluvchilar guruhida emotsional beqarorlik, kayfiyatning keskin tushishi, kasbdan va o’zidan qoniqmaslik kabi psixologik stress holatlarining boshqaruvchanlik sifatlari namoyon bo’lishiga ta’sirini aniqlash imkonini beradi. Kafedra mudirlaridan iborat bo’lgan sinaluvchilar guruhida mazkur metodikalar o‘tkazilib, olingan ma’lumotlar miqdor va sifat jihatidan tahlil qilindi hamda ularning natijalarini ifodalash maqsadida -jadvalda aks ettirildi.

-jadval

Oliy ta’lim muassasasi kafedra mudirlaridagi boshqaruv kompetentligi va psixologik stress orasidagi aloqadorlik (N=320)

(Pirson korrelyatsiyasi mezoni bo‘yicha)

Komponentlar	Sinaluvchilar	Psixologik stress
Boshqaruvchanlik sifatlari	Erkak jinsidagi kafedra mudirlari	-0,51**
	Ayol jinsidagi kafedra mudirlari	-0,44**

Izoh: * p≤0,05; ** p≤0,01

Metodika natijalariga ko‘ra (-jadvalga qarang), oliy ta’lim tashkilotlaridagi erkak kafedra mudirlarida kuzatiladigan boshqaruvchanlik sifatlari psixologik stress bilan ahamiyatli manfiy korrelyatsion aloqadorlikka ega ekanligi aniqlandi (r=-0,51; p≤0,01). Bundan shuni anglash mumkinki, sinaluvchilarda boshqaruvchanlik sifatlarining namoyon bo’lishiga emotsional zo’riqish darajasi bevosita ta’sir o‘tkazib, ularda ko‘proq ish jarayonida yuzaga keladigan noxush vaziyatlarda his-tuyg’ularini boshqara olmaslik, o’z xatti-harakatlarini tahlil qilmaslik, muammoning yechimini izlashga intilmaslik, umidsizlikka berilish kabi holatlarning kuzatilishiga olib keladi. Shuningdek, ish faoliyatida yuzaga keladigan bu kabi salbiy holatlar kafedra mudirlarida boshqaruvchanlik sifatlarining rivojlanishiga to‘sqinlik qilib,

zarur qarorlarni qabul qilish jarayonida diqqatni to’play olmaslik, ijobiy fikrlash ko’nikmalarining susayishi singari oqibatlarga olib keladi.

Shu bilan bir qatorda, oliy ta’lim muassasalaridagi ayol kafedra mudirlari natijalariga e’tibor berilsa, boshqaruvchanlik sifatlari psixologik stress bilan o‘zaro manfiy aloqadorlikni tashkil etishi ma’lum bo‘ldi ($r=-0,44$; $p\leq0,01$). Natijalardan shuni qayd etish joizki, kafedra mudirlaridagi o’zining ichki kechinmalaridan qoniqmaslik va hissiy charchoqni boshdan kechirish holatlari kasbiy faoliyatda o’zini ham atrofdagilarni boshqara olmaslik xususiyatining paydo bo’lishiga sabab bo’ladi. Bundan tashqari, psixologik stressning ortishi muammoli vaziyatlarda o’zini yo’qotib qo’yish, salbiy his-tuyg’ularga berilish, belgilangan maqsadlarga erishishdan voz kechish, kafedra faoliyatining kelajagiga ishonch bilan qaramaslik kabi boshqaruv kompetenligiga xos bo’lmagan holatlarning sezilarli ravishda rivojlanishiga olib keladi.

Xulosa o’rnida ta’kidlash mumkinki, kafedra mudirlarida psixologik stress darajasining boshqaruvchanlik sifatlari namoyon bo’lishiga ta’sir jarayoni o‘rganib chiqilganda, shu narsa ayon bo‘ldiki, har ikkala hodisa o’rtasida o’zaro salbiy aloqadorlik ko‘zga tashlanadi. Xususan, emotsional zo’riqishlarning ko’p kuzatilishi, hissiy charchoqning tez-tez uchrashi, his-tuyg’ularni boshqarish jarayonidagi qiyinchiliklar shaxsda boshqaruv jarayonlaridan chalg’ish, oqilona qaror qabul qilishga qiynalish holatlarining paydo bo’lishiga olib keladi. Mazkur ko’rsatkichlar kafedra mudirlarida boshqaruv kompetentligiga xos sifatlar yuzaga kelishiga shaxsdagi psixologik stress holatining namoyon bo’lish darajasi bevosita ta’sir qilishi mumkinligini tasdiqlaydi.

3.3-§ Kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonini ta’minlovchi psixologik determinantlar

Qaror qabul qilish jarayoni insonning muammoli holatda yechim topishga qaratilgan ma’naviy-akademik va amaliy faoliyati bo‘lib, u universal psixologik mexanizm sifatida har bir shaxsning tafakkuri, his-tuyg‘ulari, irodasi, ijtimoiy rollari va shaxsiy axloqiy pozitsiyasi bilan bog‘liqdir. Ushbu jarayon rahbar shaxslar, xususan, oliy ta’lim muassasalaridagi kafedra mudirlari uchun strategik ahamiyatga ega bo‘lib, ular qabul qilayotgan qarorlar ilmiy-ta’limiy jarayon, professor-o‘qituvchi faoliyati va ta’lim sifatining umumiy yo‘nalishiga ta’sir ko‘rsatadi.

Umumpsixologik nuqtai nazardan, qaror qabul qilish jarayoni bir necha asosiy bosqichlarni qamrab oladi: ma’lumot yig‘ish, tahlil qilish, muqobil variantlarni solishtirish, tanlash, qarorni qabul qilish va uni amaliyotga joriy etish. Miloradova N.G. (2013) ta’kidlaganidek, samarali qaror qabul qiladigan shaxslarda quyidagi psixologik sifatlar namoyon bo‘lishi zarur:

- fikrlashdagi chuqurlik va dalillarga asoslanish;
- ma’lumotlarni tizimlashtirish va tahlil qilishdagi kenglik;
- tezkor hal etish qobiliyati;
- murakkab vaziyatlarga moslashuvchanlik.

Bu sifatlar, o‘z navbatida, rahbar shaxsning tafakkur qobiliyati, refleksiv funksiyalari va shaxsiy yetukligi bilan bog‘liqdir. Boshqaruvda qaror qabul qilish jarayoni shaxsdagi kognitiv faollik va intellektual salohiyatdan tashqari, uning ichki motivatsiyasi va professional qadriyatlari bilan ham belgilanadi (Buxalkov M.I., 2015). Buxalkov ta’kidlaganidek, rahbar shaxs qabul qiladigan qarorlardagi asosiy mezon — bu uning shaxsiy qadriyatlar tizimi hisoblanadi.

I.A. Meyjis (2017) izlanishlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta’sir etuvchi yana bir muhim psixologik omil sifatida tafakkur tezligi, kreativlik va empatiya salohiyatini qayd etadi. Bu sifatlar, xususan, kafedra mudirlarining jamoa

muvozanatini saqlash, muammoli vaziyatlarga real yondashish va innovatsion yechimlarni ishlab chiqish faoliyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Qaror qabul qilish jarayoni, ayni vaqtda, shaxsning tashqi muhit bilan o‘zaro aloqasi, ijtimoiy statusa, shaxsiy mas’uliyati va irodaviy qobiliyati bilan ham bog‘liqdir. Qaror qabul qilayotgan rahbar shaxs tashqi omillar ta’sirini aniq anglay olishi, ularni tahlil qilishi va muvozanatli yechimni tanlay olishi talab etiladi (Anisimov O.S., 2014). Ayniqsa, oliy ta’lim muassasalarida rivojlanayotgan raqobat muhiti, tashkiliy o‘zgarishlar va akademik erkinlik jarayonlarida, kafedra mudiri shaxsiy munosabat, axloqiy pozitsiya va akademik mas’uliyatni hisobga olgan holda qaror qabul qilishi lozim.

Ilmiy-nazariy tahlillar shuni ko‘rsatmoqdaki, boshqaruv jarayonida qaror qabul qilish hamda strategik vaziyatlarni tanlash jarayoni faqat shaxsiy intuitsiya yoki tajribaga tayanish emas, balki tashqi va ichki sharoitlar majmuasi, ya’ni murakkab ta’sirlar tizimi bilan chambarchas bog‘liq dinamik jarayondir. Xususan, oliy ta’lim muassasasidagi kafedra mudirining qaror qabul qilishdagi faolligi va samaradorligi uning tashkiliy vazifalarga munosabati, ijtimoiy-psixologik sezgirligi, hamda strategik fikrlash qobiliyati bilan belgilanadi.

Mazkur paragrafda e’tiborni boshqaruvda qaror qabul qilish jarayonini ta’minlovchi ijtimoiy-psixologik determinantlar mohiyatiga qaratish maqsad qilingan. Bu determinantlar, avvalo, rahbar shaxsning kommunikativ madaniyati, emotsional barqarorligi, yetakchilik salohiyati va jamoa bilan psixologik hamjihatlikni saqlash qobiliyatida namoyon bo‘ladi.



Shu bilan birga, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, uni amalga joriy etish va ijro samaradorligini ta’minlashga ta’sir etuvchi omillar ham chuqur tahlil etilishi lozim. Bular qatorida:

- tashkiliy kommunikatsiya tizimining samaradorligi;
- institutning korporativ madaniyati;
- kafedra darajasidagi ijtimoiy-psixologik iqlim;
- rahbarning shaxsiy motivatsiya va yetuklik darajasi;
- kabi omillar muhim hisoblanadi.

Shu jihatdan, kafedra mudirining boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonidagi faolligi, tizimli yondashuvi va to‘g‘ri shaxsiy-psixologik pozitsiyasi nafaqat kafedraning, balki butun oliy ta’lim muassasasining strategik rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

M.I.Buxalkovning aytishicha, boshqaruv qarorlarini qabul qilishning psixologik determenantlarini ko‘proq, rahbar shaxsning qadriyatlari tizimi tashkil etadi. Bunda qadriyatlar tizimi uning harakatlarini belgilaydi va sub’ekt tomonidan qarorlarning tanlanishiga keng ta’sir qiladi[121]. M.I. Buxalkov ta’kidlaganidek, boshqaruvda qaror

[121] Фрейджер Роберт Психология личностных конструктов и когнитивная психология. Дж. Келли и А. Бек / Роберт Фрейджер , Джон Фейдимен. - М.: Прайм-Еврознак, 2013. – 128 с.

qabul qilish jarayonini shakllantiruvchi asosiy psixologik determinantlardan biri rahbar shaxsning shaxsiy qadriyatlar tizimidir. Rahbarda shakllangan qadriyatlar dunyoqarash, etik me'yorlar, insoniy munosabatlar va mas'uliyatka bo'lgan munosabat bilan chambarchas bog'liq bo'lib, uning boshqaruvdagi yondashuvini ham, qaror qabul qilishdagi uslubini ham aniqlab beradi.

Kafedra mudiri lavozimida faoliyat yurituvchi shaxs uchun shaxsiy qadriyatlar tizimi faqatgina shaxsiy pozitsiyani belgilab bermaydi, balki u qabul qilgan qarorlarning tarbiyaviy, axloqiy va ijtimoiy ahamiyatini ham aniqlaydi. Masalan, ta'lim sifati, xodimlarga munosabat, ilmiy halollik, tenglik va mas'uliyat kabi qadriyatlarga ustuvorlik berish — rahbarning boshqaruvda qanday qarorlar qabul qilishiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Kafedra rahbarining qaror qabul qilishda qadriyatlarini anglashi va ularga sodiq qolishi:

- jamoada ishonch muhitini shakllantirishi,
- xodimlar bilan munosabatda adolat va insofni ta'minlashi,
- barqaror pedagogik muhit yaratishiga turtki bo'ladi.

Shuning uchun ham rahbarning shaxsiy qadriyatlar tizimi boshqaruvdagi psixologik onglilikning asosi bo'lib, uning qarorlari faqat manfaat emas, balki ma'naviy va ijtimoiy jihatdan ham asosli bo'lishiga xizmat qiladi.

O.S.Anisimovning aytishicha, rahbar shaxsda mavjud bo'lgan amaliy tajriba, optimizm va pessimizm kabi xususiyatlar, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda katta rol o'ynaydi. Bunda rahbar shaxsining amaliyligi undagi katta ish tajribasi va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga xizmat qiluvchi qadriyatlari tizimi bilan uzviy bog'liqdir[122]. Umuman olganda, optimistik rahbarlar doim barcha tashkilotlar uchun foydali shaxslar hisoblanadi. Ular nafaqat fidoiy balki, ijobiy natijalar beruvchi sub'ektlar ham sanaladi.

[122] Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006 – 637 с.

O.S. Anisimov ta’kidlaganidek, rahbar shaxsda mavjud bo‘lgan amaliy tajriba, shuningdek, optimizm va pessimizmga moyillik kabi shaxsiy-psixologik xususiyatlar boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish jarayonida hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Uning fikriga ko‘ra, rahbarning amaliyligi — bu faqat tajribaga asoslangan ratsional qaror qabul qilish qobiliyati emas, balki uning qadriyatlar tizimi, real voqelikni anglash va harakatga keltiruvchi ichki omillar bilan uzviy bog‘liq dinamik xususiyatdir.

Kafedra mudirlari misolida qaraydigan bo‘lsak, bu fikr o‘ta dolzarb ahamiyatga ega. Chunki kafedra rahbarining bilim va malakasi qanchalik yuqori bo‘lmasin, agar u ish faoliyatida salbiy kayfiyat, ishonchsizlik yoki pessimistik ruhda bo‘lsa, qabul qilinadigan qarorlar sust, ehtiyotkor va kam samarali bo‘ladi. Aksincha, optimistik ruhdagi rahbarlar:

- muammolarni yechim nuqtai nazaridan baholaydi,
- tashabbuskorlik va yangi g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlaydi,
- xodimlarda ham ijobiy kayfiyat va ishonch uyg‘otadi.

Shu nuqtai nazardan, optimizm rahbar shaxs uchun nafaqat shaxsiy fazilat, balki psixologik resurs sifatida namoyon bo‘ladi. Bu resurs u qabul qiladigan har bir qarorga ijobiy ta’sir ko‘rsatib, tezkor, dalilga asoslangan va konstruktiv qaror qabul qilishga xizmat qiladi.

Mening shaxsiy fikrimga ko‘ra, oliy ta’lim muassasalarida kafedra mudiri sifatida faoliyat yuritayotgan rahbarlarda optimistik dunyoqarash, amaliylik va ishonch kabi fazilatlarning shakllanganligi nafaqat shaxsiy samaradorlik, balki butun kafedra jamoasining psixologik muhitini belgilab beruvchi yetakchi omillardan biridir. Bunday rahbarlar nafaqat professional yetakchi, balki ijobiy energiya tarqatuvchi, motivatsion sub’ekt sifatida ham xizmat qilishadi.

Boshqaruvda aaror qabul qilish hodisasi ijtimoiy - psixologik jarayon sifatida ko‘rsatilsada, ayrim adabiyotlarda uning umumpsixologik hodisa sifatidagi tomonlari ham keng tahlil etilgan. N.G.Miloradovaning aytishicha, boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi rahbarning tafakkuri quyidagi sifatlarga ega bo‘lishi lozim. Ya’ni fikrlashdagi chuqurlik, ma’lumotlarni tahlil etishdagi kenglik,

muammolarni hal etishdagi tezkorlik va har qanday vaziyatlarga moslashuvchanlik va hokazo. Keng fikrlash tafakkurning sintetik xususiyatini hisoblanib, unda inson faoliyatning umumiy sxemasi va rollarni baholay olish imkoniyati kabilar aks etadi.Tafakkur qilishdagi tezlik bu - amalga oshirilayotgan vazifani bajarish uchun zarur bo‘lgan vaqt me’yori bilan tavsiflanadi[123]. Tadqiqotchi I.A.Meyjisning aytishicha, boshqaruv qarorlarini muvaffaqiyatli ishlab chiqish va uni amalga oshirish uchun maksimal imkoniyatni ta’minlaydigan rahbarning modeliga quyidagi xususiyatlar qiritiladi[124]:

N.G.Miloradova va I.A.Meyjis tomonidan ta’riflangan rahbar modeli real hayotda to‘liq namoyon bo‘lishi uchun nafaqat individual qobiliyatlar, balki tashkiliy muhit, ish yuklamasi, institutsional ishonch va professional yordam tizimlari ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bois, menimcha, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi muvaffaqiyat tafakkur sifatlari bilan bir qatorda, shu tafakkurni rivojlantirish imkoniyatiga ega muhit bilan ham uzviy bog‘liq.

Tadqiqotni amalga oshirishda oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan kafedra mudirlari kontingenti tanlab olindi. Buning asosiy sababi, ushbu toifadagi rahbar shaxslar oliy ta’lim tizimida ta’lim-tarbiya, ilmiy, tashkiliy va kadrlar siyosatini samarali boshqarishda markaziy figuralar hisoblanadi. Tadqiqot doirasida kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatida konstruktiv qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari hamda ularning kasbiy va individual xususiyatlari har tomonlama o‘rganildi.

Aniqlashlar uchun quyidagi ilmiy asoslangan psixodiagnostik metodikalardan foydalanildi:

– Kornilovaning “Qaror qabul qilish jarayonini o‘rganish” metodikasi, orqali mudirlardagi qaror qabul qilishdagi epistemik muommolarni anglash qobiliyati baholandi;

[123] Ромащенко, В. Н. Принятие решений: ситуации и советы Текст. / В. Н. Ромащенко. Киев, 2003. – 271 с.
[124] Рубинштейн С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – М. : Наука, вт. изд. 2007. – 360 с.

– Fetiskinning “Boshqaruvda qaror qabul qilish uslubini baholash” metodikasi, rahbar shaxsning real boshqaruv amaliyotida qanday usul va yondashuvlardan foydalanishini aniqlashga xizmat qildi;

– Panteleev va Stolinlarning “Su’ektiv lokus nazorat” shkalasi yordamida shaxsning tashqi yoki ichki mas’uliyat hissiga asoslangan qarorlar qabul qilish tendensiyalari baholandi;

– Pugacheva metodikasi asosida rahbar shaxs sifatida kafedra mudirlarining shaxsiy-psixologik resurslari tahlil qilindi.

Ushbu so‘rovnomalar natijalari asosida parametrik va noparametrik mezonlar, faktorli va diskriminant tahlil, shuningdek korrelyatsion bog‘liqlik jihatlari hisoblab chiqildi. Natijalar kafedra mudirlari boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayoniga ta’sir etuvchi asosiy ijtimoiy-psixologik determinantlarni aniqlash imkonini berdi.

Uchinchi bob bo‘yicha xulosalar

Mazkur bobda oliy ta’lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligiga ta’sir etuvchi asosiy ijtimoiy-psixologik determinantlar empirik jihatdan o‘rganildi. Tadqiqot doirasida boshqaruv kompetentligining psixologik asoslari, konfliktli vaziyatlardagi xulq-atvor strategiyalari, stressga chidamlilik darajalari va qaror qabul qilish jarayonini ta’minlovchi omillar o‘zaro bog‘liqlikda tahlil qilindi. Quyidagi muhim xulosalarga kelindi:

Birinchidan, kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi ularning konflikt vaziyatlardagi xatti-harakat strategiyalari bilan bevosita bog‘liq ekanligi aniqlandi. K. Tomas modeli asosida o‘tkazilgan psixodiagnostik tahlillar shuni ko‘rsatdiki, yuqori boshqaruv kompetentligiga ega rahbarlar murosali va hamkorlikka asoslangan strategiyalarni afzal ko‘radi. Aksincha, boshqaruv kompetentligining past darajasi murosa qila olmaslik, passivlik yoki tajovuzkor yondashuvlar bilan namoyon bo‘ladi. Bu holat rahbarlik faoliyatida samaradorlik va jamoa muhitiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

Ikkinchidan, boshqaruv kompetentligining psixologik stress darajasi bilan teskari bog‘liqligi aniqlangan. Ya’ni, yuqori kompetentlik darajasiga ega rahbarlar stressni boshqarish, o‘zini nazorat qilish va emotsional barqarorlikni saqlash qobiliyatiga ega bo‘lgan bo‘lsa, past darajadagi rahbarlar orasida stress holatlari, ishdan to‘yish (burnout) va qaror qabul qilishda ikkilanma holatlar ko‘proq kuzatildi. Shuningdek, stress omillari sifatida tashkiliy noaniqlik, rol mojaro(rol kolliziyasi) va mehnatning haddan tashqari yuklanishi alohida ajratib ko‘rsatildi.

Uchinchidan, kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonini ta’minlovchi psixologik determinantlar tahlil qilinar ekan, emotsional intellekt, kognitiv refleksivlik, ijtimoiy-perseptiv qobiliyatlar va liderlik salohiyatining yuqori darajasi muhim omillar sifatida ajratildi. Tadqiqotlar natijasida bu omillarning integratsiyasi rahbar shaxsining analitik fikrlash, vaziyatni

to‘g‘ri baholash, samarali aloqa o‘rnatish va tezkor qaror qabul qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga xizmat qilishi aniqlangan.

To‘rtinchidan, kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini takomillashtirishda psixologik determinantlarni tizimli ravishda aniqlash, diagnostika qilish va rivojlantirish metodikalarini joriy etish muhimligi asoslandi. Bu borada ijtimoiy-psixologik treninglar, stressni boshqarish mashg‘ulotlari, konfliktologiya bo‘yicha amaliy seminarlar va liderlik kompetensiyalarini o‘stirishga qaratilgan maxsus dasturlar tavsiya etildi.

MUNDARIJA

KIRISH..... 4
I BOB. I BOB. OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA BOShQARUV KOMPETENTLIGI VA IJTIMOIY-PSIXOLOGIK OMILLARNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI…….. 7
1.1-§. Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv faoliyatining tarixiy, ilmiy-nazariy va psixologik tahlili…… 7
1.2-§. Boshqaruv faoliyatida ijtimoiy-psixologik determinantlar tizimining nazariy asoslari va ularning amaliy ahamiyati…… 35
1.3-§.Oliy ta'lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligini rivojlantirishda ijtimoiy-psixologik omillarning roli…….. 68
Birinchi bob bo'yicha xulosalar..... 87
II BOB. II BOB. OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA KAFEDRA MUDIRLARINING BOSHQARUV FAOLIYaTINI PSIXOLOGIK DETERMINANTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH IMKONIYATLARI……. 89
2.1-§. Kafedra mudirlarining rahbarlik faoliyatida psixologik determinantlarning ahamiyati va ularning nazariy asoslari…… 89
2.2-§. Oliy ta'lim muassasalarida kafedra mudirlarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy psixologik omillar tahlili……. 105
2.3-§. Oliy ta'lim muassasasi kafedra mudirlari faoliyatida subordinatsiya va hokimiyatdan masofalanish indeksi omili..... 120
Ikkinchi bob bo'yicha xulosalar..... 137
III BOB. III BOB. KAFEDRA MUDIRLARI BOShQARUV KOMPETENTLIGIGA TA'SIR ETUVCHI IJTIMOIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARNI EMPIRIK TADQIQ ETISH..... 139
3.1-§. Kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi va konflikt vaziyatlardagi xulq-atvor strategiyalari o'rtasidagi o'zaro munosabat..... 139
3.2-§. Kafedra mudirlarining boshqaruv kompetentligi va psixologik stress darajasi o'rtasidagi o'zaro ta'sir mexanizmlari..... 149
3.3-§. Kafedra mudirlarining boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonini ta'minlovchi psixologik determinantlar..... 157
Uchinchi bob bo'yicha xulosalar..... 164
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: “O‘zbekiston”, 2016. – 76 b. [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/docs/20596

2. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрдаги ЎРҚ–637-сон “Таълим тўғрисида”ги Қонуни [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/5013007

3. Ўзбекистон Республикаси Президенти. Олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси тўғрисидаги фармон. – 2020 йил 29 октябрь, ПФ–6108-сон. – Халқ сўзи, 2020 йил 30 октябрь. – №223. – [Электрон манба]. – URL: https://lex.uz/docs/5062763

4. Ўзбекистон Республикасининг 2019 йил 29 октябрдаги ЎРҚ–576-сон “Илм-фан ва илмий фаолият тўғрисида”ги Қонуни [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: // https://lex.uz/pdfs/4571490

5. . Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 майдаги ПҚ–3755-сон “Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/3755274

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги ПҚ–4391-сон “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори // ҚҲММБ: 07/19/4391/3411-сон 12.07.2019 й. [Электрон ресурс].Кириш тартиби: URL: http://lex.uz/pdfs/4415478

7. . Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ–4947-сон “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги фармони [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/3107036

8. . Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 мартдаги ПФ–5368-сон “Жисмоний тарбия ва спорт соҳасида давлат бошқаруви тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармони [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/3578121

9. . Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги ПФ–5763-сон “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармони [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/4415388

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ–5847-сон “Ўзбекистон Республикаси Олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги фармони // ҚҲММБ: 06/19/5847/3887-сон 09.10.2019 й [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: http://lex.uz/pdfs/4545884

11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 14 декабрдаги 1018-сон “Истиқболли бошқарув кадрларини танлаш бўйича “Тараққиёт” республика танлови финали иштирокчилари орасидан бошқарув кадрлари захирасини шакллантириш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги қарори [Электрон ресурс]. Кириш тартиби: URL: https://lex.uz/pdfs/4106634

12. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч / Ислом Абдиғаниевич Каримов. – Т.: “Маънавият”, 2008. – 176 б.

13. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари. 4-жилд / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: “Ўзбекистон”, 2020. – 400 б.

14. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: “Ўзбекистон”, 2019. – 592 б.

15. Мирзиёев Ш.М. Халқимизнинг розилиги бизнинг фаолиятимизга берилган энг олий баҳодир. 2-жилд / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: “Ўзбекистон”, 2019. – 400 б.

16. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: “Ўзбекистон”, 2018. – 592 б.

17. Абдуллаева Ш.Х. Педагог профессионал компетентлилигини шакллантиришнинг ижтимоий-психологик механизмлари: Психол.ф.д.(DSc)... диссертatsiя автореферати: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2015. – 61 б.

18. Абдуллаева Ш.Х. Педагог профессионал компетентлилигини шакллантиришнинг ижтимоий-психологик механизмлари: Психол.ф.д. (DSc) ... дис.: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2019. – 225 б.

19. Абдуллаева Ш.Х. Профессионал компетентлиликнинг ижтимоий- психологик асослари: монография. – Т.: “Фан ва технологиялар марказининг босмахонаси”, 2017. – 180 б.

20. Афанасьев В.Г. Проблемы управления: системный анализ. – Москва: Политиздат, 1981. – 126 с.

21. Абдурахманов К.Х. и др. Управление человеческими ресурсами организatsii: Учебник / коллектив авторов; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. – М.: КНОРУС, 2019. – 584 с.

22. Абдураҳмонов Қ.Ҳ ва бошқ: Персонални бошқариш: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик / Қ.Ҳ. Абдураҳмонов, Ш.Р. Холмўминов, Н.Қ. Зокирова; Ўзбекистон Респ. олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Давлат иқтисодиёт ун-ти. _ Т.: O‘qituvchi, 2008. _ 655 б.

23. Авдеева М.В. Межкультурная коммуникативная компетентность сотрудников органов внутренних дел в сфере международного сотрудничества: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2007. – 27 с.

24. Авлоний А. Туркий гулистон ёхуд ахлоқ. – Т.: 1997. – Б. 7–105.

25. Адизова Т.М. Бошқарув мулоқоти психологияси. – Т.: 2000. – 46 б.

26. Адольф В.А. Обновление процесса подготовки педагогов на основе моделирования профессиональной деятельности: монография [Текст] / В.А. Адольф, И.Ю. Степанова. – Красноярск, КГПУ, 2005. – 213 с.

27. Азбука компетенций и компетентности психолога: Учебное пособие / Карнышев А.Д., Вишневая Н.Э., Пономарева Е.В. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – 230 с.

28. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: Учебное пособие / Под общ. ред.

29. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 108 с. 27. Акмеология: Учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 650 с.

30. Акмеология: Учебное пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

31. Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О.Социология и психология управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.

32. Аликулов Х., Омонбоева Р. Жомий ва Давоний таълим-тарбия ҳақида. – Т.: Ўқитувчи, 1981. – Б. 41.

33. Алтунина И.Р. Социальная психология: Учебник / И.Р. Алтунина, Р.С. Немов. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 427 с.

34. Альбекова З.М. Формирование профессиональной компетентности будущих специалистов в области вычислительной техники на основе модульно-informatsionной технологии обучения: на примере дисциплины «Базы данных»: Дис ... канд. педаг. наук: 13.00.08. – Ставрополь: Ставропольский гос. ун-т, 2010. – 247 с.

35. Амир Темур ўгитлари. Тўплам. Тузувчилар: Б.Аҳмедов, А.Аминов. – Т.: “Наврўз”, 1992. – Б. 75.

36. Азимов А.А., Таълим бошқарувида психологик омиллар, 2019, 65-б

37. Андреева Г.М. Зарубежная социальная психология XX столетия: теоретические подходы: Учебное пособие для вузов / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 288 с.

38. Андреева Г.М. Психология социального познания: учеб. пособ. / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2004. – 288 с.

39. Андреева Г.М. Социальная психология сегодня. Поиски и размышления. – М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009. – 160 с.

40. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2016. – 363 с.

41. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – 5-е изд. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2014. – 363 с.

42. Андриенко Е.В. Социальная психология / Е.В. Андриенко. – М.: Academia, 2018. – 320 с.

43. Анисимова О.А. Психолого-педагогическая компетентность как фактор сохранения и укрепления профессионального здоровья учителя: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – М.: Психологический институт РАО, 2002. – 160 с.

44. Артемов Ю.С. Мотиватsiя акмеологической компетентности управленцев: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2002. – 25 с. С

45. Артемов Ю.С. Мотиватsiя акмеологической компетентности управленцев: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2002. – 139 с.

46. Асадов Ю.М. Индивидуально-психологические особенности учителя как факторы развития профессионализма: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Т.: ИПКПКССПО, 2007. – 132 с.

47. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.

48. Беруний Абу Райҳон. Танқид ал-Масъудий. – Т.: Фан, 1998. – 320 б.

49. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с.

50. Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Методика создания модели компетентностей [Электронный ресурс] // Организатsionная психология.–2013.–Т. 3. № 3. – С. 61–77. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения: 10.12.2019 г.)

51. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 591 с.

52. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом: монография / Г.Х.Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 397 с.

53. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами: учебник / Под редакцией И.А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2012. – 528 с.

54. Баласанян А.С. Акмеологический мониторинг развития профессиональной компетентности руководителей: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – СПб: «Северо-Западная академия государственной службы», 2011. – 24 с.

55. Бараусова О.В. Образ руководителя у подчиненных как фактор эффективности деятельности группы: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: 2004. – 133 с.

56. Белинская Е.П. Социальная психология личности: Учебное пособие / Е.П. Белинская. – М.: Академия, 2015. – 304 с.

57. Бендас Т.В. Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты: Дис. … д-ра психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 2002. – 545 с.

58. Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 8–125.

59. Битянова М.Р. Социальная психология: учебное пособие / М.Р.Битянова. – 2-е изд., доп. и переработ. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.

60. Блок М.К. Социальные представления о демократии: комплексное исследование: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Тверь: ТГУ, 2005. – 202 с.

61. Бовина И.Б., Дворянчиков Н.В., Гаямова С.Ю., Милехин А.В., Будыкин С.В. Социальные представления и informatsionная безопасность детей и подростков: точка зрения учителей (Часть 1) // Психология и право. – 2017. –Том 7. –№1. – С. 1–12.

62. Бодалев А.А. Рабочая книга практического психолога / А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Л.Г. Лаптев. – М.: Ин-т психотерапии, 2006. – 629 с.

63. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус, касб-ҳунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. – Т.: “Янги аср авлоди”, 2016. – 132 б.

64. Болотова А.К. Социальные коммуникatsii. Психология общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 327 с.

65. Варнавский Д.Ю. Влияние профессионального опыта на развитие управленческой компетентности руководителя: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХГС при президента РФ, 2013. – 25 с.

66. Вегерчук И.Э. Оптимизatsiя системы оценивания социально- перцептивной компетентности госслужащих: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – Москва: РАГС, 1999. – 252 с.

67. Веракса Н.Е. Социальная психология: учебник / Н.Е. Веракса. – М.: Academia, 2016. – 352 с. 64. Веракса Н.Е. Социальная психология: Учебник / Н.Е. Веракса. – М.: Академия, 2018. – 176 с.

68. Вербицкий Р.Ю. Социальные представления как предмет социальной психологии // Вестник Университета. – № 11, 2015. – С. 311–315.

69. Возженикова О.С. Переговорная компетентность руководителей органов внутренних дел и психологические пути ее совершенствования: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2004. – 24 с.

70. Воловикова М.И. Социальные представления о нравственном идеале в российском менталитете: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – М.: РАН ИП, 2005. – 384 с.

71. Володько В.Ф. Психология управления: учебно-методическое пособие: в 2 т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1: Психология объекта и субъекта управления. – 428 с.

72. Воронин Б.А. Психология управления как социальный феномен // Аграрное и земельное право. – 2008. – № 7. – С. 144–146.

73. Всемирнова Ю.В. Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05, 19.00.03. – Ярославль: Ярослав. гос. ун-т, 2007. – 201 с.

74. Гаврилова Т.А., Муромцев Д.И. Интеллектуальные в менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. – 2-е изд. – СПб.: СПбГУ, 2008. – 488 с.

75. Гаранина Ж.Г. Психологическая компетентность будущего специалиста (На материале экономико-управленческих профессий): Дис. … канд. психол. наук: 19.00.03. – Казань: КазГТУ, 1999. – 183 с.

76. Гибш Г. Введение в марксистскую социальную психологию [Текст] / Г. Гибш, М. Форверг; Пер. с нем. Т.А. Рябушкиной. – М.: Прогресс, 1972. – 296 с.

77. Грохольская Н.В. Диагностика и развитие профессиональной компетентности инженерно-педагогических работников (психологический аспект): Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Т.: ТашГПИ, 1994. – 118 с.

78. Гулевич О.А. Социальная психология: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Гулевич, И.Р. Сариева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 452 с.

79. Давлетшин М.Г. Танланган илмий ишлар тўплами. – Т.: ЯТТ “Пармонқулов Ш.Ғ.” босмахонаси, 2008. – 82 б.

80. Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2001. – 168 с.

81. Денисова Ю.В. Социальная психология. / Ю.В. Денисова, Е.Т. Имашева. – М.: Омега-Л, 2018. – 64 с. 79. Дмитриева Ю.А., Грязева-Добшинская В.Г. Метод моделирования всоциальной психологии // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – Т. 6. – №1. – С. 18–26.

82. Донцов А.И., Емельянова Т.П. Концепция социальных представлений в современной французской психологии / А.И. Донцов, Т.П. Емельянова. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 128 с.

83. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Тюмень: Тюменский ГУ, 2006. – 202 с.

84. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. Нижний Новгород, 1996. – С. 33–37.

85. Евменов В.П. Интеллектуальные системы управления. Учеб. пособ. – М.: «ЛИБРОКОМ», 2009. – 304 с.

86. Евсеев А.В. Формирование социально-психологической компетентности молодых руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Москва: Институт молодежи, 1998. – 191 с.

87. Емелин А.И. Формирование коммуникативной компетентности у будущих офицеров-финансистов средствами социально- психологического тренинга: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Ярославль: ЯрГУ, 1999. – 219 с.

88. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. – М.: Норма, 2019. – 224 с.

89. Ефимова Н.С. Социальная психология: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. – М.: Форум, 2017. – 496 с.

90. Ефимова Н.С., Литвинова А. Социальная психология. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 444 с.

91. Ефремов Р.А. Социально-психологические параметры групповой профориентatsионной компетентности: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Кострома: Костромской гос. ун-т им. Н.А. Некрасова, 2008. – 24 с.

92. Жуков П.Ю. Влияние ролевых позиций на компетентность в общении: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2008. – 124 с.

93. Жуков Ю.М. Тренинг как метод совершенствования коммуникативной компетентности: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2003. – 356 с. 92. Жуков Ю.М., Павлова Е.Н. Феномен ролевой дифференциatsии и программы подготовки командных лидеров // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования, 2011 № 3 (12). – С. 16–31.

94. Журавлев А.Л. Социальная психология: Учебное пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников. – М.: Форум, 2019. – 184 с.

95. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт Психология РАН», 2010. – 248 с.

96. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Управление совместной деятельностью: новые направления исследований в зарубежной психологии // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30. – № 4. – С. 5–15.

97. Захаров В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Европейский журнал социальных наук. – 2014. – № 3 (1). – С. 110–118.

98. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инноватsiи в школе. – 2009. – № 2. – С. 7–14.

99. Зимняя И.А. Педагогическая психология [Текст]: учебник для вузов: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся попедагогическим и психологическим направлениям и специальностям / И.А. Зимняя. – 3-е изд., пересмотр. – М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2010. – 447 с.

100. Зубарев Е.А. Развитие психологической компетентности специалистов кадровых служб: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2008. – 171 с. 100. Ибодуллаев З. Асаб ва руҳият. Илмий-оммабоп рисола. – Т.: “Zamin nashr”, 2019. – 312 б.

101. Иванова О.Э. Трансформатsiя концепции управления человеком в организатsii // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 9. – С. 1651–1668. – doi: 10.18334/ce.13.9.41061

102. Ибн Сино Абу Али. Ҳаким ва раҳбар одоби / Тарж. ва таҳр. У.Файзиев. – Т.: Ўқитувчи, 1995. – 128 б.

103. Ионова А.Д. Социально-психологические особенности административных отношений: (на примерах работы миграtsионных служб): Дис. … канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Государственный ун-т управления, 2004. – 158 с.

104. Исмагилова Ф.С. Профессиональное консультирование: проблемы и подходы. – Germany: Palmarium Academic Publishing, 2013. – 205 с.

105. Исмагилова Ф.С. Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.03. – М.: МГУ, 2000. – 382 с.

106. Ителсон Л.Б. Управление и организатsiя. – Москва: Экономика, 1990. – 184 с.

107. Исмадияров Я.У. Олий педагогик таълим тизимида инноватsion менежментни шакллантириш механизмларини такомиллаштириш: Педаг.ф.д. (DSc) ... диссертатsiя автореферати: 13.00.01. – Т.: ТДПУ, 2018. – 63 б.

108. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

109. Каримова В.М. ва бошқ. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун / Проф.В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2008. – 208 б. 108. Каримова В.М. ва бошқ. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари. Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 б.

110. Каримова В.М. Ёшларда ўзбек оиласи тўғрисидаги ижтимоий тасаввурлар: Психол. фан. д-ри ... дис.: 19.00.05. – Фарғона: ФарДУ, 1994. – 310 б.

111. Каримова В.М. Ижтимоий психология ва ижтимоий амалиёт: Университетлар ва педагогика институтлари талабалари учун ўқув қўлланма. – Т.: “Университет”, 1999. – 96 б.

112. Каримова В.М. Ижтимоий психология. Дарслик. –Т.: “Fan va texnologiya”, 2012. – 172 б.

113. Каримова В.М., Ҳайитов О.Э. Маъмурий бошқарув органлари раҳбарларининг лавозимга лойиқлигини баҳолашга оид тест ва методикалар тўплами. Методик қўлланма // Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 64 б.

114. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организатsiи: актуальный технологии найма, адаптатsii и аттестатsiи. Учеб. пособ. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.

115. Кибанова А.Я. и др. Мотиватsiя и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

116. Классическая социальная психология: учебное пособие для студентов вузов / Под общей редакцией Е.И. Рогова. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов- н/Д.: Издательский центр «МарТ», 2008. – 416 с.

117. Климов Е.А. Ввведение в психологию труда: Учебник. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1998. – 343 с.

118. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 512 с.

119. Козак Н.Н. Стил управления и этика топ-менеджера. Библиотека топ-менеджера [Электронный ресурс]. –М.: «Издательские решения», 2016. Ч 80 с. //

https://www.libfox.ru/649858-n-kozak-stil-upravleniya-i-etika-top- menedzhera-biblioteka-top-menedzhera.html

120. Козырева О.А. Феноменология профессиональной компетентности учителя // Educational Technology & Society. – 2008. – № 11 (2). – С. 361–363.

121. Кондракова Т.Е. Формирование психологической компетентности специалиста в области сервиса: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.07. – Пятигорск: Пятигорский ГЛУ, 2013. – 226 с.

122. Коновалова Т.Ю. Социально-психологическая компетентность руководителей Отделов Внутренних Дел и методы ее развития: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2004. – 235 с.

123. Корчагина А.С. Японский менеджмент. – М.: Изд-во Научная книга, 2013. – 240 с.

124. Корягина Н.А. Социальная психология. теория и практика: Учебник для бакалавров / Н.А. Корягина, Е.В. Михайлова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

125. Корягина Н.А. Социальная психология. Теория и практические методы: Учебник / Н.А. Корягина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 316 с.

126. Крушельницкая О.Б. Социальная психология образования: Учебное пособие / О.Б. Крушельницкая. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 336 с.

127. Крыско В.Г. Социальная психология. Завтра экзамен. – СПб.: Питер, 2005. – 221 с.

128. Крысько В.Г. Социальная психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 448 с.

129. Крысько В.Г. Социальная психология. Курс лекций: Учебное пособие / В.Г. Крысько. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 332 с.

130. Крюкова Т.В. Акмеологическая модель развития профессиональной компетентности руководителей муниципальной службы: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – Тамбов: Ульяновского ГУ, 2009. – 23 с.

131. Кузнецова О.Е. Социальные представления о «Герое нашего времени» у студентов разной профессиональной направленности. // Hatsiональный психологический журнал. – 2018. – №3 (31). – С. 139– 147.

132. Куимов Д.К. Проблема управления социальной психологии // Психология, социология и педагогика. – 2013. – № 2 (17). – С. 13.

133. Куликова Е.В. Общее и особенное в развитии профессиональной компетентности кадров управления: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2006. – 161 с.

134. Купавская А.С. Развитие этнокультурной компетентности подростка методом социально-психологического тренинга: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2008. – 159 с.

135. Кустов В.Н. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организatsiй по оптовым продажам: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: Российского гос. социального ун-та, 2007. – 23 с.

136. Кутейников А.Н. Математические методы в психологии: Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2008. – 172 с.

137. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – СПб: Социально-Психологический центр, 1996. – 400 с.

138. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Академия, 2005. – 352 с.

139. Лазарев Б.С. Управление образованием: теория и практика. – Москва: Педагогическое общество России, 2001. – 256 с.

140. Ломакина С.С. Феномен социально-психологического исследования наследования у современных руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 2006. – 211 с.

141. LEAD2 Project Consortium. Enhancing Leadership Development in Higher Education Institutions. – Brussels: Erasmus+ Programme, 2020. – 124 p. – [Elektron manba]. – Mavjud: https://lead2-project.eu (murojaat qilingan sana: 24.05.2024).

142. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж.Льюис; Под общ. ред. О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.

143. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2018. – 800 с.

144. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2016. – С. 13–14.

145. Малинаускас Р.К., Гудонис В.П., Шнирас Ш.А. Динамика социально-психологической компетентности студентов педагогических вузов // Психологический журнал. – 2007. – Т.28. – №4. – С.45–51.

146. Мальцева Ю. А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

147. Маракова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – 2-е изд. – М.: «Дело» АНХ, 2008. – 232 с.

148. Мартынова В.А. Модель и динамические особенности социально- перцептивной компетентности в профессиональной деятельности: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Государственного университета управления, 2007. – 212 с.

149. Маслова Е.С. Особенности психологической компетентности личности менеджера по персоналу: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.01. – Сочи: Инст. образ. тех. РАО, 2009. – 214 с.

150. Махмудов Р.М., Бекназаров А.А. Ички ишлар идоралари бошқарув психологияси: ИИВ Академияси Олий академик курслари учун дарслик. – Т.: Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси, 2013. – 284 б. (https://www.yumpu.com/xx/document/read/44987354/-)

151. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004. – Б. 46–48.

152. Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS- PRINT” МЧЖ, 2006. – 232 б.

153. Мельникова Н.А. Социальная психология / Н.А. Мельникова. – М.: Рипол-классик, 2017. – 160 с. 150. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной organizatsii / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004 – 512 с.

154. Миротин Л.Б. и др. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция). Учебник. – М.: «Горячая линия-Телеком», 2010. – 240 с.

155. Мирсолиева М.Т. Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг касбий компетентлигини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш: Педаг.ф.д. (DSc) ... дис.: 13.00.07. – Т.: БИММ, 2019. – 225 б.

156. Михайлова О.В. Особенности коммуникативной компетентности студентов в поликультурной среде: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, 2009. – 240 с.

157. Михалева Е.П. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с.

158. Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего: Автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХиГС при президента РФ, 2011. – 24 с.

159. Модель компетенций команды цифровой трансформatsii в системе государственного управления / Под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. – М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с.

160. Московиси С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс / С. Московиси; пер. с фр. Т.П. Емельянова. – М.: Центр психологии и психотерапии, 1998. – 480 с.

161. Московичи С. Машина, творящая богов / С.Московичи; Ин-т «Открытое общество». – М.: Центр психологии и психотерапии: КПС+, 1998. – 556 с.

162. Муравьева О.И. Основные стратегии в структуре коммуникативной компетентности: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Томск: ТомГУ, 2001. – 158 с.

163. Муравьева О.И. Психология коммуникативной компетентности. Теоретические и практические аспекты. – Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – 146 с.

164. Муслимов Н.А. Бўлажак касб таълими ўқитувчиларини касбий шакллантириш: Монография. – Т.: Фан, 2006. – 122 б.

165. Мухамедова Д. Основные направления учета социально- психологических особенностей менеджера образования в процессе оптимизatsii управленческой деятельности // ЎзМУ хабарлари. –Т., 2010. – №3/1. – С. 161–163.

166. Мухамедова Д.Г. Таълим менежерини инноватsion фаолиятга тайёрлашнинг ижтимоий-психологик технологияларини такомиллаштириш: Психол.ф.д. (DSc)... диссертatsiя автореферати: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2015. – Б. 20 (75).

167. Нарзуллаева М.Б. Низо жараёнида менежернинг конструктив ўзаро алоқадорлигининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: Психол. бўйича фал. док. (PhD) ... дис.: 19.00.05. – Т.: ТДПУ, 2018. – 164 б.

168. Недорезова В.Л., Блинов Л.В. Социальная компетентность в межкультурном взаимодействии. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 180 с.

169. Немов Р.С., Алтунина И.Р. Социальная психология. Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.

170. Немушкин А.В. Формирование коммуникативной компетентности при подготовке специалистов социально-культурной деятельности в вооружённых силах Российской Федератsii: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Военный ун-т, 2004. – 22 с.

171. Нестик Т.А. Социальная психология управления знаниями: основные направления и перспективы исследования // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2014. – № 4 (71). – С. 4–10.

172. Нишонов Ш.Р. Таълим тизимида ислоҳотлар: тарих ва истиқбол. – Тошкент: Фан, 2005. – 192 б.

173. Ноакк Н.В., Ларин С.Н., Патоша О.В. Психологические механизмы формирования социальных представлений пользователей о продуктах цифровой экономики // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2018. – Т. 7. – № 2А. – С. 14–25.

174. Нурматов Р.С., Джалалова И.А. Корхона иқтисодиёти. Дарслик. – Т.: “Fan va texnogiya”, 2014. – Б. 103.

175. Нурмухаметова А.Н. Психологические особенности личности руководителя образовательного учреждения: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.01. – М.: Московская гуманитарно-социальная академия, 2002. – 155 с.

176. Овчарова Е.В. Социально-психологическая компетентность будущих социальных психологов и технологии ее формирования в вузе: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05, 19.00.03. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 213 с.

177. Ойстер К. Социальная психология групп. Эффективная работа с людьми: законы групповой динамики, интересы и конфликты, влияние и власть, лидерство. – СПб: Прайм-Еврознак, 2015. – 224 с.

178. OECD. Trends Shaping Education 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 178 p. – DOI: 10.1787/trends-edu-2024-en. – [Elektron manba]. – Mavjud: https://www.oecd.org/education/trends-shaping-education-2024.htm (murojaat qilingan sana: 26.09.2024).

179. Орлов А.А. Теория систем и системный анализ в управлении. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

180. Парыгин Б.Д. Социальная психология территориального самоуправления / Б.Д. Парыгин. – СПб.: Унигум, 1993. – 170 с.

181. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2010. – 533 с.

182. Патронова И.А. Развитие профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных учреждений в процессе повышения квалификатsii: Дис. ... канд. педаг. наук: 13.00.08. – Орел.:Орловский гос. ун-т, 2006. – 219 с.

183. Перегудов Л.В., Саидов М.Х. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. – Т.: Молия, 2002. – 184 б.

184. Петровская Л.А. Компетентность в общении (социально- психологический тренинг). – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.

185. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. Учебное пособие для студентов пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1978. – 176 с.

186. Петрушин С.В. Социально-психологический тренинг в многочисленной группе как средство развития компетентности в общении: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Казань: Ин-т среднего специального образования РАО, 1995. – 183 с.

187. Пец О.И. Психолого-педагогические условия продуктивного развития психологической компетентности родителей младших школьников: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.07. – Хабаровск: Мининский университет, 2019. – 218 с.

188. Полосина Т.И. Развитие управленческой компетентности руководителей среднего звена коммерческого банка: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.13. – Тамбов: ТамГУ, 2010. – 219 с.

189. Понукалин А.А. Инноватsионный потенциал: социальная психология управления. – Саратов: Изд-во СГУ им. Н.Г. Чернышевского, 2013. – 256 с.

190. Понукалин А.А. Социальная психология управления инноватsионной деятельностью // Известия Саратовского университета. Новая серия.Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2010. – Т.10. – № 4. – С. 83–88.

191. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – СПб.: Питер, 2010.– 432 с.

192. Прикладная социальная психология / Под ред. А.Н. Сухова и А.А. Деркача. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1998. – 688 с.

193. Попов Г.Х. Теория и практика управления образованием. – Москва: Академия, 2004. – 288 с.

194. Поташник М.М. Управление развитием школы. – Москва: Педагогика, 1995. – 192 с.

195. Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организатsионной культуры» / Г.С. Миролюбова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ-УПИ, 2005. – 85 с.

196. Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / Ф.С. Исмагилова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006. – 124 с.

197. Расулов А.И. Психодиагностика: Ўқув-методик қўлл. / Ўзбекистон Респ. олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон Миллий ун-ти. – Т.: Mumtoz so’z, 2010. – 150 б.

198. Рахимова Д., Бекмуродов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти: Ўқув қўлланма. – Т.: Akademiya, 2006. – 104 б. 192. Рахимова Д.Н., Абулқосимов Х.П., Абдураҳмонов О.Қ. Бошқарув тизими ва раҳбар. – Т.: ТДТУ, 2004. – 228 б.

199. Рейковский Я. Экспериментальная психология эмоций / Перевод с польского и вступительная статья В.К. Вилюнаса. Общая редакция О.В. Овчинниковой. – М.: Прогресс, 1979. – 392 с.

200. Рогачев В.В. Формирование конфликтной компетентности сотрудников таможни для профилактики межличностных конфликтов: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Ярославль: ЯрГУ, 2002. – 152 с.

201. Ромашов О.В. Социология и психология управления. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с. 196. Руденко А.М. Социальная психология для бакалавров: учебник / А.М. Руденко. – РнД: Феникс, 2016. – 332 с.

202. Рузикулов Н.А. Психологическое обеспечение совершентсвования управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.05. – Т.: НУУз, 2007. – 145 с.

203. Саломова Г.Ш. Талаба-ёшларларда этномаданий компетентликни шакллантиришнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари: Психол. бўйича фал. док. (PhD) ... дис.: 19.00.05. – Т.: БухДУ, 2019. – 180 б.

204. Сатторов Э.Н. Бошқарув кадрлари захирасини шакллантириш: хориж тажрибаси ва уни прокуратура тизимида қўллаш имкониятлари // “Ҳуқуқни муҳофаза қилиш соҳасида илмий ва таълим салоҳиятини ошириш: замонавий тенденциялар ва истиқболлари” мавзусидаги халқаро конференция материаллари тўплами / Масъул муҳаррир Е.В. Коленко. – Т.: IMPRESS MEDIA, 2019. – Б. 101–108.

205. Сатторов Э.Н., Алимов Х.М. Бошқарув мулоқоти: (Раҳбарга психологик ёрдам) / Ўзбекистон Респ. Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши акад., Фалсафа каф. – Т.: Akademiya, 2004. – 70 б.

206. Свенцицкий А.Л. Социальная психология: Учебник для бакалавров / А.Л. Свенцицкий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 408 с.

207. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология общения: Монография / А.Л. Свенцицкий, В.Н. Панфёров, Л.В. Куликов и др. – М.: Инфра-М, 2017. – 64 с.

208. Свет А.Б. Алхимия успеха: Метод управления situyatsiями: монография / А.Б. Свет. – СПб.: Питер, 2001. – 117 с.

209. Саидов А.А. Ўзбекистонда таълим тизими тарихи. – Тошкент: Ўқитувчи, 2000. – 240 б.

210. Семечкин Н.И. Социальная психология: учебник / Под ред. В.А.Терехина. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2003. – 603 с.

211. Софронова О.В. Социально-психологическая компетентность работников таможенной службы: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 1998. – 225 с.

212. Социальная психология для бакалавров: Учебник / Под ред. Руденко А.М. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 223 с.

213. Социальная психология. (ВПО). / Под ред. Сухова А.Н., Деркача А.А. – М.: Academia, 2019. – 162 с.

214. Степанов Е.И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов.Учебное пособие. – М.: ЛКИ, 2015. – 176 с.

215. Столяренко, Л.Д. Социальная психология: Учебное пособие / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.

216. Сунь-Цзы, Лао-Цзы, Конфуций: Большая книга мудрости Востока. – М.: АСТ, 2020. – 608 с.

217. Сухов А.Н. Социальная психология: Учебное пособие / А.Н. Сухов. – М.: Academia, 2018. – 208 с.

218. Тамбиева Б.Р. Личностные детерминанты психологической компетентности менеджера ресторана: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.01. – Сочи: Инст. образ. тех. РАО, 2011. – 258 с.

219. Тейлор Ш., Пипло Л., Сирс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2004. – 767 с.

220. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. p. 9

221. Титова Н.М. Социальная психология: учеб. пособие / Наталья Михайловна Титова; Рос. акад. образ., Москов. психолого-социальный ин-т. – М.: Флинта, 2006. – 247 с.

222. Топилдиев В. Р. Таълим ва тарбия жараёнларини ташкил этишнинг меъёрий-ҳуқуқий асослари. – Т.: Университет, 2015. – 249 б.

223. Умарова Н.Ш. Шахс иқтисодий ижтимоийлашувига таъсир этувчи ижтимоий-психологик омиллар: Психол. фан. бўйича фалс. д-ри (PhD)... дис.: 19.00.05. – Тошкент: ТошДИУ, 2019. – 146 б.

224. Фоминых А.Ф. Развитие акмеологической компетентности руководителей общеобразовательных учреждений: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: МАИ, 2005. – 156 с.

225. Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. – Б 167–170.

226. Хайрец А.А. Интеллиджент-маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности ВУЗа: Автореферат дис ... кан. экон. наук: 08.00.05. – Волгоград: ВолГПУ, 2008.– 20 с.

227. Чалдини Р. Социальная психология / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 2016. – 848 с.

228. Шамиева О.Р. Раҳбар аёллар шахсининг ижтимоий-психологик хусусиятлари (халқ таълими тизими мисолида): Психол. фан. номзоди ... дис.: 19.00.05. – Т.: ЎзМУ, 2000. – 141 б.

229. Шевандрин Н.И. Социальная психология в образовании: Учебное пособие. Ч.1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии. – М.: Владос, 1995. – 554 с.

230. Шевченко Д.А. Маркетинговая деятельность вуза: структура, управление и содержание. // Практический маркетинг, 2013, №9. – С. 6–7.

231. Шибутани Т. Социальная психология: монография / Тамотсу Шибутани; Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. – М.: Изд-во АСТ; Ростов- н/Д.: Феникс, 1999. – 544 с.

232. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Социальная психология, менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004. – 327 с.

233. Шоумаров Ғ., Қодиров У., Ҳожибоев И. Оилада бўлажак нотиқни тайёрлаш. – Т.: “Фан ва технологиялар”, 2015.

234. Шуванов В.И. Социальная психология управления. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 464 с.

235. Щербакова Т.Н. Акмеология: Учебное пособие. – Ростов-н/Д.: Южный Федеральный Университет, 2008. – 118 с.

236. Щербакова Т.Н. Психологическая компетентность учителя: акмеологический анализ: Автореферат дис. … д-ра психол. наук: 19.00.13. – Ставрополь: «Ростовский областной институт повышения квалификatsii и переподготовки работников образования», 2006. – 41 с.

237. Щербакова Т.Н. Психологическая компетентность учителя: акмеологический анализ: Дис. … д-ра психол. наук: 19.00.13. – Ставрополь: «Ростовский областной институт повышения квалификatsii и переподготовки работников образования», 2006. – 456 с.

238. Щербакова Т.Н. Развитие психологической компетентности профессионала: Учебное пособие. – Ростов-н/Д.: Южный Федеральный Университет, 2007. – 192 с.

239. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. – Тошкент: Ўқитувчи, 2001. – 8- б.

240. Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: “Фан”, 1972. – Б. 163.

241. Якимова Е.В. Теория социальных представлений в социальной психологии: дискуссии 80-х – 90-х годов: Науч.-аналит. обзор / РАН.ИНИОН. Лаб. социологии. – М.: ИНИОН, 1996. – 115 с.

242. Ясюнас В.А. Основы местного самоуправления: Уч. пособие. – М.: Ось-89, 1998. – С. 92. 235. Ўзбекистон миллий энциклопедияси. 10-жилд. Шарқ – Қизилқум. – Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2005. – Б. 169–170.

243. Ўзбекистон миллий энциклопедияси. 1-жилд. А – Бешбалиқ. – Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2000. – Б. 217–723.

244. Ўзбекистон миллий энциклопедияси. 9-жилд. Тўйчи Ҳофиз – Шаршара. – Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2005. – Б. 288–292.

245. Ўзбекистонда Барқарор ривожланиш мақсадларига эришиш учун тараққиёт сиёсатига доир тадбирларни ҳар томонлама жорий қилиш, жадаллаштириш ва қўллаб-қувватлаш (MAPS) ҳисоботи (2018 йил 19 октябрь) [электрон ресурс] // URL: http://www.un.uz/files/UN%20in%20-

246. Uzbekistan/MAPS%20Report%202018/UZB-MAPS%20Report%20-%20Final_Uzb.pdf

247. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2008. – Б. 30–31.

248. Қуронбоев Қ. Раҳбар маънавиятининг бошқарув самарадорлигини оширишдаги роли ва аҳамияти [Матн]: Қ. Қуронбоев, У. Ҳайитов. – Т.: Turon Zamin ziyo, 2016. – Б. 47–48.

249. Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: “Университет”, 2001. – 143 б.

250. Ғозиев Э.Ғ. ва бошқ. Олий таълим муассасалари профессор- ўқитувчилари шахсининг ижтимоий-психологик портретини баҳолаш тизимини шакллантириш // ИТД-1709-17.2-0-12781-рақамли амалий лойиҳанинг 2009 йилги оралиқ ҳисоботи. – Т.: ЎзМУ, 2009.

251. Ғозиев Э.Ғ. Социал психология / Э.Ғ.Ғозиев; Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон Миллий университети – Т.: Noshir, 2012. – 316 б.

252. Ғозиев Э.Ғ., Азизова Ш.В. Ташкилий психология: Маърузалар матни. 1-китоб. – Т.: Университет, 1999. – 92 б.

253. Fayol H. General and Industrial Management / Trans. by C. Storrs. – London: Pitman Publishing, 1949. – 107 p.

254. Ҳайитов О. Компетентлик назарияси ва унинг босқичлари // Таълим менежменти. – 2010. – № 2 (30). – Б. 52–56.

255. Ҳайитов О.Э. Тадбиркорлик фаолияти мотиватsiясининг ижтимоий- психологик хусусиятлари: Психол. фан. ном. ... дис.: 19.00.05. – Тошкент: ТошДИУ, 2005. – 146 б.

256. Хожаниязов Ю.А., 2021. Психологик бошқарув тизимлари. Т.: Таълим нашриёти, 39-б.

257. Bar-On, R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory / R. Bar-On. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – P. 363–388.

258. Bukley, M. Skills of emotional competence: developmental implications / M. Bukley, C. Saarny // J.D. Mayer, J. Ciarrochi. Emotional intelligence in everyday life. J.D. Mayer, J. Ciarrochi (ed.), 2006. – P. 51–76.

259. Codol J.P. On the system of representatations in a group situation / European Journal of Social Psychology, 1974, N 4(3), P. 343–365.

260. Emotion knowledge as a predictor of social behavior and academic competence in children at risk / C.E. Izard [et al.] // Psychological Science. – 2001. – 12. – P. 18–23.

261. Юлдашев М.А. Халқ таълими ходимларининг малакасини оширишда таълим сифати менежментини такомиллаштириш. Пед. фан. док. ... дис.–Т.: 2016. – 61 б.

262. Hayitov O.E. Psixodiagnostika: O‘quv qo‘llanma. / Prof.V.M. Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: TDIU “Talaba”, 2007. – B. 165–167.

263. Jodelet J. Reresentetion sociali; phenomenes, concert et theorei // Moscovici S. (ed) psychologie socialr. – P.: 1984. – P. 360–372.

264. Jodelet J. Social Representations: The Beautiful Invention // Journal for the Theory of Social Behaviour. – 2008. – 38(4). – P. 411–430.

265. Les représentations socials: Sociologie d’aujourd’hui / Sous la direction de D. Jodelet. – Paris: Presses Universitaires de France, 2003. – 454 p.

266. Matthews, G. Emotional intelligence [Текст]: science and myth / Gerald Matthews, Moshe Zeidner, a. Richard D. Roberts. – Cambridge, Mass.; London: MIT press, 2004. – 697 c.

267. Mihai Şleahtiţchi Era reprezentarilor sociale the era of social representations / Journal of Psychology. Special Pedagogy. Social Work (PSPSW) e-ISSN: 1857-4432, p-ISSN: 1857-0224, Volume 52, Issue 2, 2018. – P. 3–32.

268. Moscovici S. Foreword // C. Herzlich Health and Illness: A Social Psychological Analysis / S. Moscovici. – London: Academic Press, 1973. – P. 3–17.

269. Moscovisi S. On social representations / S. Moscovici // Social cognition. – New York: Academic Press, 1981. – P. 181–209.

270. Muhitdinova, F. (2018) “The ideas of establishing fair society in the political views of oriental scholars and contemporary practices,” Review of law sciences: Vol. 2, Article 2. Available at: https://uzjournals.edu.uz/rev_law/vol2/iss3/2

271. Reykowski J. Teoria motywacji a zarządzanie. – Warszawa: Miękka z obwolutą, 1975. – 242 st.

272. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, Twelf th Edition. – New York, Thomson South-Western, 2007. – 624 p.

273. Saarni, C. Development of emotional competence / C. Saarni. – N.Y.: Guilford Press, 1999.

274. http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/45880/1/TPU464160.pdf

275. http://edu.uz – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги

276. http://lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси 266. http://psixologiyabuxdu.uz – Психология илмий журнали

277. http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=9992 268. http://stat.uz – Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси расмий веб-сайти

278. http://www.myshared.ru/slide/165526/

279. http://www.un.uz/files/mdgs/Resolution.pdf

280. http://ziyonet.uz – Таълим портали ZiyoNET

281. https://formatta.ru/blog/wave-competency-model

282. https://guu.ru – Давлат бошқарув университети (Государственный университет управления), РФ

283. https://international.unb.br/r-i – Бразилиа Университети (Universidade de Brasília (UnB), Brasil)

284. https://premiummanagement.com/blog/stili-rukovodstva

285. https://presentacii.ru/presentation/sozdanie-korporativnoj-modeli- kompetencij

286. https://ru.wikipedia.org/wiki

287. https://urfu.ru – Урал Федерал университети (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина)

288. https://www.hks.harvard.edu/research-insights/publications – Ж.Ф. Кеннеди номидаги Гарвард давлат бошқаруви институти (John F. Kennedy School of Government, USA)

289. https://www.ilo.org/global/research/lang--en/index.htm – Халқаро меҳнат ташкилоти (International Labour Organization, ILO)

290. https://www.pitt.edu – University of Pittsburgh, USA

291. https://www.savilleassessment.com – Буюк Британиядаги “Saville Assessment” компанияси

292. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R

293. https://life-prog.ru/2_30936_protsessualnie-teorii-motivatsii.html

294. https://www.rea.ru – Г.В. Плеханов номидаги Россия иқтисодиёт университети (Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова)