



TA'LIM TIZIMIDA RAHBAR XODIMLARNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK MUAMMOLARI

Sultonova M. S.

Magistrant, Toshkent shahridagi Puchon universiteti.

Xalimova M. V.

Ilmiy raxbar, Psixologiya fanlari doktori(DSc)

Annotatsiya:

Ushbu matnda ta'lim tizimida rahbarlarning xodimlarni boshqarishda duch keladigan asosiy psixologik muammolari tahlil etilgan. Muallif boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan jamoa ichidagi ziddiyatlar, motivatsiya pastligi, muloqotdagi muammolar, boshqaruv uslublaridagi notekislik, psixologik xavfsizlikning yetishmasligi, konfliktlar, stress, rahbarning professional rivojlanishidagi cheklovlar, o'zgarishlarga qarshilik kabi holatlarni yoritadi. Har bir muammo ta'lim jarayonining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi, rahbarning psixologik salohiyatiga va yondashuviga bog'liq holda hal etilishi mumkinligi ta'kidlanadi. Muallif ilmiy manbalar (Yusupova, Robbins, Umanskiy, Xolmatov, Bodalev, Fullan) asosida muammolarga yechim sifatida individual yondashuv, empatiya, ochiq muloqot, emotsional intellekt va strategik tayyorgarlikni ilgari suradi. Xulosa sifatida, ta'lim rahbarining muvaffaqiyatli faoliyati uchun psixologik bilim va ko'nikmalar zarurligi alohida qayd etiladi.

Kalit so'zlar: Psixologik muammolar, ta'lim rahbariyati, motivatsiya, kommunikatsiya, konfliktlar, psixologik xavfsizlik, stress, boshqaruv uslubi, emotsional intellect, shaxsiy va professional rivojlanish

Abstract:

This text analyzes the main psychological problems faced by educational leaders in managing staff. The author highlights various issues that arise during the management process, such as internal team conflicts, low motivation, communication problems, inconsistency in leadership styles, lack of psychological



safety, conflicts, stress, limitations in professional development, and resistance to change. Each problem is shown to negatively affect the efficiency of the educational process and can be addressed through the leader's psychological competence and appropriate approaches. Based on scientific sources (Yusupova, Robbins, Umanskiy, Kholmatov, Bodalev, Fullan), the author suggests solutions such as individual approaches, empathy, open communication, emotional intelligence, and strategic preparedness. In conclusion, the importance of psychological knowledge and skills for the effective functioning of educational leaders is emphasized.

Keywords: Psychological problems, educational leadership, motivation, communication, conflicts, psychological safety, stress, management style, emotional intelligence, personal and professional development.

Ta'lim tizimida rahbarlar xodimlarni boshqarishda turli psixologik muammolar bilan yuzlashadilar. Ushbu muammolar rahbarning boshqaruv faoliyatiga ta'sir qilib, tashkilotning umumiy ish faoliyatini kamaytirishi mumkin. Psixologik muammolarni aniqlash va hal qilish, rahbarning muvaffaqiyatli boshqaruvni amalga oshirishi uchun zarurdir. Ta'lim tizimida rahbar xodimlarni boshqarishning psixologik muammolari ko'plab omillar bilan bog'liq bo'lib, ularning har biri o'ziga xos yechimlarni talab qiladi. Jamoa ichidagi psixologik muvozanatni saqlash muammosi: Pedagoglar turli yoshi, tajribasi, dunyoqarashi va xarakteriga ega bo'lishi jamoada ichki ziddiyatlar, boshqaruvga bo'lgan qarshilik, norozilik holatlari kabi psixologik muammolarga sabab bo'ladi. Yusupovaning ta'kidlashicha, rahbarning individual yondashuvi va empatiyasi ruhiy muhitga bevosita ta'sir ko'rsatadi.¹

Xodimlar motivatsiyasining pastligi: Ta'lim tizimida rahbarlar xodimlarning motivatsiyasini oshirishda muammolarga duch kelishadi. Xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasi past bo'lsa, bu ularning samaradorligini, ishga bo'lgan munosabatini va jamoaning umumiy ish faoliyatini pasaytiradi. Motivatsiya muammosi ko'pincha xodimlarning o'zlarini qadrlamaganliklari, mehnat

¹ G. Yusupova. Pedagogik va boshqaruv psixologiyasi. – T.: Fan va texnologiya, 2020.



sharoitlarining yetarli bo'lmashligi, rahbarlarning yetarlicha rag'batlantirmasligi yoki tan olishning yetishmasligi sababli yuzaga keladi. Xodimlarning motivatsiyasini oshirish uchun rahbarlar ularning ehtiyojlarini tushunib, individual yondashuvni qo'llashlari zarur. Shu bilan birga, ta'lim tizimida rahbarlar o'z xodimlarini yuksak maqsadlar sari yo'naltiradigan, ularning ijodiy potensialini rivojlantiradigan motivatsiya tizimini yaratishlari lozim. Robbins motivatsiyaning shaxsiy ehtiyojlar va tashkilot strategiyasi o'rtasida uyg'unlikda shakllanishini ta'kidlaydi.²

Kommunikatsiya va muloqotdagi muammolar: Ta'lim tizimida rahbar va xodimlar o'rtasidagi muloqot va kommunikatsiya muammolari boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada kamaytiradi. Xodimlar bilan samarali kommunikatsiya o'rnatilmasligi, noaniq yoki noto'g'ri axborot yetkazilishi, qarorlar va amaliyotlar haqida aniq tushuntirishlarning yetishmasligi ish muhitida qarama-qarshiliklarni keltirib chiqarishi mumkin. Muloqotning past samaradorligi rahbarning xodimlar bilan bo'lgan aloqalarini zaiflashtiradi, bu esa jamoaning umumiy ruhiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Rahbarlar xodimlarga aniq, tushunarli va ochiq muloqot qilishga harakat qilishlari kerak. Bundan tashqari, rahbarlarning tinglash va o'z fikrini aniq ifodalash ko'nikmalarini rivojlantirish zarur. Umanskiy ta'kidlaydi: samarali rahbarlik uchun ochiq, ikki tomonlama muloqot tizimi zarur.³

Boshqaruv uslublaridagi notekislik: Rahbarning boshqaruv uslubi xodimlar bilan qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi. Agar rahbar o'z uslubida notekislikka yo'l qo'ysa, ya'ni bir kun avtoritar yondashuvni, keyingi kun esa demokratik yoki liberal uslublarni qo'llasa, bu xodimlarning ishga bo'lgan ishonchiga, ish joyidagi ijtimoiy muhitga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv uslublaridagi notekislik, rahbarning qarorlarida noaniqlik va adolatsizlik tuyg'usini keltirib chiqarishi mumkin. Xodimlar bunday noaniqliklar bilan yuzlashganda, ularning ishga bo'lgan motivatsiyasi pasayishi va boshqaruvga bo'lgan ishonchi zaiflashishi mumkin. Rahbarlar o'z uslubini aniqlab, xodimlar bilan mos yondashuvni topishlari zarur.

Psixologik xavfsizlikning yo'qligi: Ta'lim tizimida rahbarning psixologik xavfsizlikni ta'minlashdagi kamchiliklari xodimlarning ishonchli va erkin fikr

² Robbins S. *Tashkilotlar xulqi (Organizational Behavior)*. – Pearson Education, 2013.

³ L.I. Umanskiy. *Jamoa psixologiyasi va rahbarlik*. – Moskva, 1995.



bildirishiga to'sqinlik qiladi. Agar xodimlar rahbarlari tomonidan tanqid qilingan yoki xatolarini ochiq bayon qilishdan qo'rqadigan bo'lsa, bu o'z fikrlarini erkin ifodalashga to'sqinlik qiladi. Psixologik xavfsizlikning yo'qligi xodimlarning innovatsion fikrlashini, jamoaviy ishlashini va o'zini rivojlantirishini to'xtatadi. Rahbarlar xodimlarning fikrlarini ochiq va erkin qabul qilishlari, xatolardan o'rganishlarini rag'batlantirishlari va xodimlar uchun xavfsiz ish muhitini yaratishlari kerak.

Konfliktlar va ularning hal qilinishi: Ta'lim tizimida rahbarlar o'rtasidagi, rahbar va xodimlar o'rtasidagi va xodimlar o'rtasidagi konfliktlar boshqaruv faoliyatining muvaffaqiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Konfliktlar ko'pincha rahbarning yetarlicha kommunikatsiya qila olmasligi, boshqaruvda adolatsizlik yoki noaniqlik mavjudligi, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi shaxsiy munosabatlarning buzilishi sababli yuzaga keladi. Konfliktlarni hal qilishda rahbarning psixologik yondashuvi muhim ahamiyatga ega. Agar rahbar konfliktni konstruktiv tarzda hal qilmasa, bu xodimlarning ruhiy holatiga va jamoaning ish faoliyatiga salbiy ta'sir qiladi. Rahbarlar konfliktlarni samarali boshqarish uchun o'zlarining psixologik yondashuvlarini rivojlantirishlari zarur. Stress va kuchli ish yuklamalari: Ta'lim tizimida rahbarlarning stress darajasi va kuchli ish yuklamalari boshqaruvning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi. Rahbarlar ko'pincha tez qarorlar qabul qilishga majbur bo'ladilar, ular xodimlar orasidagi nizolarni hal qilishda, tashkilot ichidagi muammolarni bartaraf etishda va o'z faoliyatini samarali boshqarishda katta bosim ostida ishlashadi. Bu esa stressni kuchaytiradi va rahbarning ishga bo'lgan qarashlarini, xodimlarga yondashuvini salbiy ta'sir qiladi. Stressni kamaytirish va boshqarish uchun rahbarlar o'z vaqtini boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirishlari, jismoniy va psixologik holatlarini yaxshilash uchun zarur choralarni ko'rishlari kerak. Uzoq yillik faoliyat, yuqori mas'uliyat, doimiy yuklama pedagoglar orasida ruhiy charchoq, befarqlik, motivatsiya yo'qolishiga olib keladi. Rahbar bunday holatlarni erta aniqlab, emotsional yordam ko'rsatmasa, bu butun jamoaning samaradorligiga salbiy ta'sir qiladi. Xolmatov ta'lim tizimidagi rahbar stressni boshqarishda emotsional intellekt va muhosaba muloqotning muhimligini qayd etadi.⁴

⁴ Xolmatov S.X. *Boshqaruv psixologiyasi asoslari*. – T.: O'zbekiston, 2019.



Shaxsiy va professional taraqqiyotning cheklanishi: Rahbarlarning o‘z shaxsiy va professional taraqqiyoti ham ta’lim tizimida boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiladi. Agar rahbar o‘zining bilim va ko‘nikmalarini yangilamaslikka qaror qilsa, u holda boshqaruv jarayonlarida samaradorlik pasayadi. Bu holat nafaqat rahbarning o‘ziga, balki xodimlarga ham ta’sir qiladi, chunki ular rahbardan o‘rnak olishadi. Rahbarning o‘z bilimini yangilashga va kasbiy ko‘nikmalarini oshirishga bo‘lgan intilishi jamoaning umumiy rivojlanishiga ijobiy ta’sir qiladi.

Ziddiyatlar va ularni hal qilishdagi qiyinchiliklar: Ta’lim tizimida ziddiyatlar quyidagilar o‘rtasida kuzatiladi. Tajribali va yosh pedagoglar, rahbar va pedagog xodim, bo‘limlar o‘rtasida resurslar taqsimotida uchratishimiz mumkin. Rahbar ziddiyatlarni e’tiborsiz qoldirsa, bu emotsional portlashlarga va ijtimoiy ajralishga olib keladi. Zamonaviy rahbar konfliktologiya asoslarini bilishi va neytral pozitsiyada tura olishi zarur. Bodalev ziddiyatlarni boshqarish san’ati – rahbarlik faoliyatining psixologik yadro qismidir, deb hisoblaydi.⁵

O‘zgarishlarga nisbatan qarshilik: Ta’lim tizimidagi islohotlar (yangilangan dasturlar, raqamlashtirish, kompetensiya yondashuvi) ko‘pincha xodimlar tomonidan ruhiy jihatdan qabul qilinmaydi. Bu esa passivlik, qo‘rquv va norozilikka olib keladi. Rahbar bu bosqichda o‘qituvchilarga psixologik yordam ko‘rsatishi, ularni o‘zgarishlarga tayyorlashi zarur. Fullanning fikricha, o‘zgarishlarga moslasha olish rahbarning strategik va psixologik tayyorgarligiga bog‘liq.⁶

Ta’lim tizimida rahbar xodimlarni boshqarishda yuzaga keladigan psixologik muammolarni hal qilish uchun rahbarlar o‘zining psixologik bilimlarini oshirib, turli vaziyatlarda mos yondashuvlarni qo‘llashlari kerak. Samarali boshqaruv nafaqat tashkiliy ko‘nikmalarni, balki psixologik jihatlarni ham inobatga olishni talab qiladi. Rahbarlarning o‘z xodimlariga e’tibor berishlari, ularning ehtiyojlarini tushunishlari va jamoada sog‘lom psixologik muhit yaratishlari ta’lim tizimining muvaffaqiyatli ishlashini ta’minlaydi. Ta’lim tizimida rahbar xodimlarni boshqarishda psixologik muammolar yuzaga keladi. Bu muammolar rahbarlarning psixologik salohiyatini boshqarishda noaniqliklar va xodimlar o‘rtasidagi aloqalar tufayli yuzaga keladi. Boshqaruvning psixologik muammolari, masalan, rahbarlik va xodimlar o‘rtasidagi

⁵ Bodalev A.A. *Shaxs va muloqot psixologiyasi*. – Moskva, 2000.

⁶ Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. – Jossey-Bass, 2001.



konfliktlar, stress va motivatsiya etishmasligi kabi masalalarni o'z ichiga oladi. Bu muammolarni hal qilish uchun rahbarlar psixologik salohiyatlarini rivojlantirishi kerak. Ilmiy adabiyotlarda (Adizes, 1994) bu muammolarni boshqarish usullari va psixologik yondashuvlar tahlil qilingan.

Adabiyotlar ro'yxati

1. G'.Yusupova. Pedagogik va boshqaruv psixologiyasi. – T.: Fan va texnologiya, 2020.
2. Robbins S. Tashkilotlar xulqi (Organizational Behavior). – Pearson Education, 2013.
3. L.I. Umanskiy. Jamoa psixologiyasi va rahbarlik. – Moskva, 1995.
4. Xolmatov S.X. Boshqaruv psixologiyasi asoslari. – T.: O'zbekiston, 2019.
5. Bodalev A.A. Shaxs va muloqot psixologiyasi. – Moskva, 2000.
6. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – Jossey-Bass, 2001.
7. Maxmudova, Z. International Multidisciplinary Journal of Universal Scientific Prospectives, // Ta'lim muassasasi rahbarlarida yuksak axloqiy sifatlarni rivojlantirish. – 2023. 1(2), 78–83 betlar.
8. Saparova, S. X. Innovative Developments and Research in Education. // Ta'lim tizimida uzviy va uzluksiz ta'lim turlari qo'llanishining psixologik jihatlari. – 2023. 2(18), 321–324.
9. Hersey & Blanchard, K. H. Utilizing Human Resources. Prentice-Hall. // Management of Organizational Behavior: -1996 pp. 56-59
10. A. Mirmahmudova Research Focus, // *Ta'limni boshqarish usullari va boshqaruv qarorlari*. – 2023y. 114-116 betlar.
11. Ibragimov, A. Fan Publishing House. // *Rahbarlik va Boshqaruv Psixologiyasi*. Tashkent: 2018y. 14-15 betlar.
12. Qurbonov Sh. va Seytxalilov E. "Ta'lim tizimini boshqarish" 2006 y. 165-170 betlar.
13. Madina Zikirjonova Fazliddin Qizi Xorij davlatlarini ta'lim tizimi (AQSH, Yaponiya, Germaniya misolida). Central Asia Journal of Scientific Progress volume 3 / issue 4 / 2022 ISSN:2181-1601 261-265 betlar.
14. Ashurova, S., & Numonova, A. Academia Repository, // The role of psychology in forming teachers' pedagogical ability. 2023y. 2(11), pp. 46-53.