



## O'QUV MUASSASASIDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK NEGIZLARI.

*Kambarova Dilnoza Musakulovna*

*O'zbekiston davlat jahon tillari universiteti, Ingliz tili 3 fakulteti*

*Amaliy fanlar kafedrası o'qituvchisi*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada o'quv muassasalarida xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlari, rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlar dinamikasi hamda mehnat samaradorligiga ta'sir etuvchi motivatsion omillar tadqiq etiladi. Tadqiqot davomida pedagogik jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtirish va nizolarni boshqarishning zamonaviy usullari tahlil qilingan.

**Kalit so'zlar:** Boshqaruv psixologiyasi, pedagogik jamoa, motivatsiya, liderlik uslubi, korporativ madaniyat, ijtimoiy-psixologik muhit, emotsional intellekt.

Zamonaviy ta'lim tizimida o'quv muassasasining muvaffaqiyati nafaqat moddiy-texnik baza, balki inson resurslarini to'g'ri boshqarishga bog'liq. O'quv muassasasi xodimlari (o'qituvchilar va ma'muriyat) o'ziga xos intellektual salohiyatga ega bo'lgan qatlam bo'lib, ularni boshqarishda an'anaviy buyruqbozlik usullaridan ko'ra psixologik yondashuvlar muhimroq ahamiyat kasb etadi. Maqolaning maqsadi — ta'lim muassasasi rahbarining boshqaruv uslubi va jamoadagi psixologik muhitning o'zaro bog'liqligini ochib berishdir.

O'quv muassasasida xodimlar faoliyatini boshqarishning psixologik asoslarini chuqurroq tahlil qilamiz. Bu jarayon faqat ma'muriy buyruqlardan iborat emas, balki kadrlar salohiyatini saqlab qolish va ularni rivojlantirishga qaratilgan murakkab psixofiziologik tizimdir.

**Motivatsiya: "Nega?" va "Qanday?" Savollariga Javob**



Psixologik nuqtai nazardan, xodimning samaradorligi uning ichki va tashqi motivlari mutanosibligiga bog'liq.

- Gersbergning ikki omilli nazariyasi:

1. Gigiyenik omillar: Ish haqi, mehnat sharoiti, xavfsizlik va ma'muriyat bilan munosabat. Agar bular yomon bo'lsa, xodim norozi bo'ladi. Lekin ularning yaxshi bo'lishi xodimni "yonib" ishlashiga kafolat bermaydi.

2. Motivatorlar: Kasbiy yuksalish, mas'uliyat, ishning mazmuni va muvaffaqiyat hissi. Aynan shu omillar o'qituvchini ijodiy ishlashga undaydi.

### **Boshqaruvning Psixologik Mekanizmlari**

Muvaffaqiyatli rahbar xodimlarga ta'sir ko'rsatishda quyidagi usullardan foydalanadi:

- Ishontirish (Persuaziya): Bu mantiqiy dalillar orqali xodimning fikrini o'zgartirish. Buyruqdan farqli o'laroq, ishontirish xodimda "men buni bajarishim kerak, chunki bu to'g'ri" degan ichki ishonchni hosil qiladi.

- Namuna ko'rsatish (Imitatsiya): Psixologik "yuqish" qonuniyatiga ko'ra, rahbarning ishga bo'lgan munosabati, intizomi va muomalasi beixtiyor jamoa a'zolari tomonidan o'zlashtiriladi.

- Ruhiy quvvatlash: O'qituvchi kasbi "odam-odam" tizimiga kirgani uchun, ular doimiy ravishda hissiy qo'llab-quvvatlashga muhtoj bo'ladi.

### **Jamoa Dinamikasi va Guruh Psixologiyasi**

Har bir pedagogik jamoa o'zining rivojlanish bosqichlaridan o'tadi. Rahbar jamoani shakllantirishda (Teambuilding) quyidagilarni bilishi shart:

- Rollarning taqsimlanishi: Jamoada faqat "ijrochilar" bo'lishi yetarli emas. Unda "g'oyalar generatori", "tanqidchi", "tashkilotchi" va "diplomatlar" bo'lishi psixologik muvozanatni ta'minlaydi.

- Norasmiy yetakchilar: Har bir jamoada rasmiy rahbardan tashqari, xodimlarning fikriga ta'sir o'tkazuvchi norasmiy yetakchi bo'ladi. Aqlli rahbar bu yetakchi bilan hamkorlik qiladi, unga qarshi kurashmaydi.



## Kasbiy "Yonish" (Burnout) va Stress Menejmenti

Pedagoglar orasida psixologik charchoq — eng katta muammo. Boshqaruvning psixologik negizi bu holatni aniqlash va oldini olishni o'z ichiga oladi:

Bosqich	Belgilari	Rahbarning harakati
Kuchli zo'riqish	Doimiy charchoq, uyqu buzilishi	Ish yuklamasini vaqtincha kamaytirish
Rezistentlik	Hissiy sovuqlik, o'quvchilarga befarqlik	Psixologik trening, motivatsion suhbat
Tugash (Yonish)	Depressiya, kasbdan nafratlanish	Dam olish (otpusk) yoki faoliyat turini o'zgartirish

### Kommunikativ Kompetentlik

Boshqaruvning asosi — bu muloqot. Psixologik jihatdan to'g'ri muloqot uchun "Feedback" (Teskari aloqa) qoidasiga amal qilish lozim:

1. Ijobiy boshlash: Xodimning yutuqlarini e'tirof etish.
2. Konstruktiv tanqid: Kamchilikni shaxsga emas, jarayonga bog'lash (Masalan: "Siz yomon o'qituvchisiz" emas, balki "Ushbu darsda metodikani biroz o'zgartirish kerak edi").
3. Kelajakka yo'naltirish: Muammoni qanday hal qilish bo'yicha birgalikda reja tuzish.

### Adaptatsiya (Moslashuv) Psixologiyasi

Yangi xodim ishga kelganda, uning "sinish" davri bo'ladi. Rahbar unga mentor (ustoz) biriktirishi — bu nafaqat tajriba almashish, balki yangi xodimning jamoaga psixologik "singib" ketishini osonlashtirish chorasidir.



### **Yakuniy xulosa**

Xodimlarni boshqarishning psixologik negizi ishonch muhitini yaratishdir. Agar xodim o'zini xavfsiz his qilsa, uning xato qilishdan qo'rqmasdan ijod qilishi uchun imkoniyat bo'lsa, muassasa samaradorligi o'z-o'zidan ortadi.

### **Xulosa**

O'quv muassasasi rahbari psixologik jihatdan nafaqat ma'mur, balki strategik lider bo'lishi lozim. Tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydiki, agar rahbar xodimlarning shaxsiy xususiyatlarini (temperament, qobiliyat, psixofiziologik holat) inobatga olsa, jamoada o'zaro ishonch muhiti shakllanadi. Biroq, haddan tashqari liberal (yumshoq) yondashuv intizomning pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli, "situatsion liderlik" — vaziyatga qarab muloqot uslubini o'zgartirish eng samarali yo'l hisoblanadi.

O'quv muassasasida boshqaruvning psixologik negizlarini mustahkamlash uchun quyidagilar taklif etiladi:

1. Monitoring: Jamoadagi psixologik iqlimni muntazam ravishda diagnostika qilish.
2. Treninglar: Rahbar va xodimlar uchun nizolarni bartaraf etish va stressga chidamlilik bo'yicha psixologik treninglar tashkil etish.
3. Rag'batlantirish tizimi: Har bir xodimning shaxsiy yutuqlarini e'tirof etuvchi "psixologik rag'bat" mexanizmlarini joriy qilish.
4. Emotsional intellekt: Rahbarlarning emotsional intellektini (EQ) rivojlantirish orqali jamoada hamdardlik (empatiya) muhitini yaratish.

### **Adabiyotlar ro'yxati**

1. G'oziyev E. G. Menejment psixologiyasi. – Toshkent: "Universitet", 2001. – 240 b.
2. Karimova V. M. Boshqaruv psixologiyasi. – Toshkent: "Sharq", 2008.
3. Zigert V., Lang L. Rukovodit bez konfliktov / Sokr. per. s nem. – Moskva: Ekonomika, 1990. – 335 s.



4. Maslow A. H. Motivation and Personality. – New York: Harper & Row, 1954.
5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – Bantam Books, 2005.
6. Sadriddinova N. Pedagogik jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni sogʻlomlashtirish metodikasi // Taʼlim va innovatsion tadqiqotlar. – 2022. – №4.
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 14th edition. – Kogan Page, 2017.
8. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – 17th Edition. – Pearson, 2017.
9. Umarov B. M. Boshqaruv psixologiyasi: Oʻquv qoʻllanma. – Toshkent: TDPU, 2014.
10. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. – 12th ed. – McGraw-Hill/Irwin, 2011.