ACADEMIC RESEARCH IN EDUCATIONAL SCIENCES VOLUME 2 | ISSUE 6 | 2021
ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

РАҲБАР ПСИХОЛОГИК КОМПЕТЕНТЛИГИНИНГ ТАРКИБИЙ КОМПОНЕНТИ: УСТУВОР ПСИХОЛОГИК СИФАТЛАРДАН ИЖТИМОИЙ ЙЎНАЛГАНЛИК САРИ

Ойбек Эшбоевич Ҳайитов
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат бошқаруви академияси, психология фанлари доктори (DSc), доцент
oybekhayitovj887na@gmail.com

АННОТАЦИЯ

Ушбу мақолада ОТМ ўрта бўғин раҳбаридаги психологик компетентликнинг устувор психологик сифатлари ва ижтимоий йўналганлиги баён этилган. Эмпирик таҳлиллар асосида ОТМ факультети раҳбари ва бўлим бошлиқларининг психологик компетентлик даражаси аниқланган.

Калит сўзлар: раҳбар, бошқарувчи, ОТМ, ўрта бўғин раҳбари, декан, шахс сўровномаси, омиллар, компетентлик, компетенция, психологик компетентлик, компетентлик даражалари.

STRUCTURAL COMPONENT OF MANAGER'S PSYCHOLOGICAL COMPETENCE: FROM PRIMARY PSYCHOLOGICAL QUALITIES TO SOCIAL DIRECTION

ABSTRACT

This article describes the issue of psychological competence of the middle-level chairman of higher education system in the context of priority psychological qualities and social orientation. Based on empirical analysis, the levels of psychological competence of the head of the faculty of the higher education institution were determined.

Keywords: leader, manager, higher education institution, middle manager, dean, person questionnaire, factors, competency, competence, psychological competence, levels of competence.

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “кадрларни танлашнинг самарали шакллари ва услубларини жорий қилиш, давлат хизматида кадрларни марказлаштирилган ҳолда саралаш, замонавий талабларга жавоб берувчи “шахсни аниқлаштириш” тизимини жорий этиш” устувор йўналишлардан бири сифатида белгиланган [1]. Бу эса ўз навбатида, замонавий рақобатбардош мутахассис кадрларни тайёрлаш жараёнининг сифат босқичини амалга оширишда ривожланган хорижий мамлакатлардаги илғор бошқарув

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

тажрибасини миллий қадриятларга уйғунлаштириш, бошқарув персоналлари компетенцияларини аниқлаш, уларни компетентлик соҳалари бўйича кластерлаш, диференциялаштириш ҳамда ўрта бўғин раҳбари психологик компетентлигини оптималлаштириш [2; 526-540-бетлар.] заруратини келтириб чиқариб, мавзунинг долзарблигини белгилаб беради.

АДАБИЁТЛАР ТАҲЛИЛИ ВА МЕТОДОЛОГИЯ

Олий малакали мутахассисларни тайёрлаш ва ривожлантириш жараёнига доир қонуниятлар ва анъаналар, бўлажак раҳбарларни профессионал бошқарув фаолиятига тайёрлаш муаммолари ўзбек психолог олимларидан Ғ.Б. Шоумаров, Э.Ғ. Ғозиев, В.М. Каримова, Д.Г. Мухамедова, Ш.Х. Абдуллаева, И.И. Маҳмудов, Э.Н. Сатторов, Х.М. Алимов, О.Р. Шамиева, Т.М. Адизова, Н. Боймуродов, Р.М. Махмудов, А.А. Бекназаров, Н.А. Рузикулов, Ю.М. Асадов ва бошқалар томонидан ўрганилган.

МДҲ мамлакатларининг психолог олимлари: Т.Ю. Базаров, О.В. Бараусова, Т.В. Бендас, Д.Ю. Варнавский, Дж. Льюис, С.С. Михеев, Т.И. Полосина ва бошқалар бошқарув компетентлигини; А.А. Деркач, В.Г. Зазикин, Ю.С. Артемов, А.С. Баласанян, Т.В. Крюкова, А.Ф. Фоминих, Т.Н. Шербакова ва бошқалар акмеологик компетентликни; М.В. Авдеева, А.К. Болотова, О.С. Возженикова, А.И. Емелин, П.Ю. Жуков, Ю.М. Жуков, В.Н. Кустов, О.В. Михайлова, О.В. Муравьева, А.В. Немушкин, Л.А. Петровская, С.В. Петрушин ва бошқалар коммуникатив компетентликни; А.А. Деркач, Ю.В. Всемирнова, Т.Ю. Базаров, Н.В. Грохольская, И.В. Дурманова, Р.А. Ефремов, В.М. Захаров, Ф.С. Исмагилова, О.А. Козирева, Е.В. Куликова ва бошқалар профессионал компетентликни; А.В. Евсеев, Т.Ю. Коновалова, Р.К. Малинаускас, В.П. Гудонис, Ш.А. Шнирас, Е.В. Овчарова, О.В. Софронова ва бошқалар ижтимоий-психологик компетентликни; И.Э. Вегерчук, В.А. Мартинова ва бошқаларни ижтимоий-перцептив компетентликни; А.Д. Ионова, С.С. Ломакина, В.Л. Недорезова, Л.В. Блинов ва бошқалар ижтимоий компетентликни; О.И. Денисов, В.В. Рогачев ва бошқалар конфликтли компетентликни; А.С. Купавская, Г.С. Миролюбова ва бошқалар этномаданий компетентликни шакллантиришнинг илмий-назарий асослари бўйича изланишлар олиб борган. Шунингдек, Т.Ю. Базаров, Ж.Г. Гаранина, Е.А. Зубарев, Т.Е. Кондракова, Е.С. Маслова, А.Н. Нурмухаметова, О.И. Пец, Б.Р. Тамбиева, Т.Н. Шербаковаларнинг илмий ишларида раҳбар психологик компетентлигини ривожлантириш ва моделлаштириш муаммолари тадқиқ этилган [3; 21-29-бетлар.], [4; 120-136-бетлар], [5; 55-61-бетлар].

Хорижлик олимлардан Р. Бар-Он, Р. Купер, М. Бакли, К.Э. Изард, К.И. Саарни, Ж.Мэттьюслар изланишларида айрим мутахассислик доирасидаги шахс ёки ташкилотга оид компетентлик ва компетенцияларни моделлаштириш муаммоларига доир тадқиқотлар олиб боришган.

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

Бошқарув фаолияти ҳақидаги ижтимоий тасаввурларнинг ижтимоий-психологик ҳамда этнопсихологик моҳиятини илмий тадқиқ этиш, уларни фанда илмий феномен сифатида ўрганилишига диққат қараталишини талаб қилади. Сабаби, ижтимоий тасаввурлар – ҳар бир шахс томонидан ижтимоий борлиқни ўзига хос тарзда қайд этиш воситаси бўлиб, субъектив реалликни объективлик билан боғловчи психологик механизмдир. Шу боис, мазкур изланишда "Ижтимоий тасаввурлар концепцияси" [6; 181-209-б.] бош методологик ғоя сифатида олинган. Бунда ижтимоий тасаввурларнинг психологик ўлчови вазифасини, тасаввурлар субъектининг у объекти ҳақидаги маълумотлари, унга нисбатан баҳолари, тавсифи ҳамда хулқ-атворида бевосита намоён бўладиган ижтимоий установкаларнинг шаклланганлик даражасида кўриш мумкин. Бу эса "Уч ўлчовли модел"ни [7; 310-б.] тадқиқотнинг асосий методологик ғояси сифатида кўрилишига замин бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, "Персонални бошқариш концепцияси" [8; 696-б.] тадқиқотнинг ёрдамчи назарий-методологик асоси сифатида танлаб олиниб, у ёрдамида олий таълим Олий таълим муассасасида (кейинги ўринларда матда – ОТМ) шаклланган педагог-ходимлар бошқариш механизмининг тизимли ёндашуви амалга оширилади.

НАТИЖАЛАР

Тадқиқотнинг бош методологик ғоясидан келиб чиқиб, ўрта бўғин раҳбарларнинг эгаллаб турган лавозимидаги ижтимоий мақоми тўғрисидаги тасаввурлари қандай эканлиги текшириб кўрилди. Бунинг учун Р.Б. Кеттелнинг шахсни ўрганишнинг "16 омилли шахс сўровномаси"дан фойдаланилди [9; 99-103-бетлар]. Кўп омилли шахс сўровномасидан фойдаланиш тартибига кўра, ОТМ ўрта бўғин раҳбари (факультет деканлари ва ўринбосарлари, жами 75 нафар) ўзига тақдим этилаётган саволларни диққат билан ўқишди ва ўзларига мос келадиган жавоблар вариантидан бирини танлашди. Саволларга жавоб беришда биринчи қайд этиш фикри пайдо бўлган жавобни белгиланиши респондентлар томондан берилган юқори даражадаги ижобий жавоб ҳисобланади. Респондентларга саволлар устида ортиқча фикр мулоҳаза юритмасдан биринчи пайдо бўлган фикрни қайд этиш мақсадга мувофиқлиги уқтирилди. Синалувчилардан саволларга жавоб беришда ўзларининг фикри ва хатти-ҳаракатларига мос "ҳа" ёки "йўқ" (баъзи саволларга саволномада келтирилган "а" ва "б" жавоблардан бирини танлаш орқали) тарзда ёки жавоб беришда иккиланганда эса "?"ифодаси орқали жавобини белгилашлари сўралди.

Натижада факультет декани ва декан ўринбосарининг психологик портретида қуйидаги ўнта:

1. A: "Мулоқотга мойиллик";
2. C: "Ҳиссий барқарорлик – беқарорлик";
3. E: "Ҳукмронликка интилиш – тобелик";
4. G: "Ижтимоий етуклик, онглилик (юқори даражадаги виждонлилик –

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

виждонсизлик, онгсизлик)";

5. H: "Ижтимоий мардлик (дадиллик – тортинчоқлик)";

6. L: "Ишонувчанлик – шубҳаланиш";

7. O: "Ўзига ишонч – ишонмаслик";

8. Q_2: "Мустақиллик – тобелик";

9. Q_3: "Ўзини назорат қилиш (назорат қилиш истаги – таъсирчанлик)";

10. Q_4: "Қўзғалувчанлик, зўриқиш – бўшашиш" шкалалари бўйича уч хил даражадаги психологик компетентлик тавсифларидан бири яққол намоён бўлди.

Тадқиқотнинг шу босқичида синалувчиларга жами юзта савол билан мурожаат қилинди. Кейинги босқичда тадқиқот натижаларининг фактор таҳлили амалга оширилиб, улар ижтимоий-психологик нуқтаи назардан асосланди ҳамда устуворликдаги йигирма хил психологик сифат (одамови, ёпиқ, ўзига ишонган, ташвишсиз, итоаткор (тобе), мослашувчан, компромисс, иродали, мулоҳазакор, тортинчоқ, ўзига ишонмайдиган, уятчан, қўрқоқ, нозик табиатли, мулойим, хавотирли, ғамгин, мустақил эмас, юқори назоратли, бўшашган) ва ўн олти кўринишдаги ижтимоий йўналганлик (ёлғизликни ёқтирувчи, қайсар, киришимсиз, тоқатли, очиққўнгил, эҳтиёткор, ўзгарувчан, масъулиятсиз, бефарқ, тоқатсиз, реалист, тежамкор, хотиржам, консерватор, ижтимоий нормаларни яхши тушунувчи, тепса тебранмас) позитсиялари аниқланди (1-жадвалга қаранг) [9; 99-103-бетлар].

Аниқланилишича, ўнта бир-бирига яқин бўлган омиллар шкаласи бўйича олинган жавоблар моҳиятан таҳлил этилганда: паст, ўртача ва юқори даражадаги кўрсаткичларга асосланилишни тақозо қилди.

1-жадвал.

ОТМ факультети раҳбаридаги устувор психологик сифатлар
ва ижтимоий йўналганлик (n=75; фактор таҳлили)

Блоклар	Омиллар	Психологик сифатлар	Ижтимоий йўналганлик
1-блок	Мулоқотга мойиллик ("А" омил)	одамови	ёлғизликни ёқтирувчи
		ёпиқ	қайсар
			киришимсиз
2-блок	Ҳиссий барқарорлик – беқарорлик ("С" омил)	ўзига ишонган	тоқатли
		ташвишсиз	
3-блок	Ҳукмронликка интилиш – тобелик ("Е" омил)	итоаткор, тобе	очиққўнгил
		мослашувчан	эҳтиёткор
		компромисс	
4-блок	Ижтимоий етуклик,	иродали	ўзгарувчан

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

	онглилик (юқори даражадаги виждонлилик – виждонсизлик, онгсизлик) (“G” омил)	мулоҳазакор	масъулиятсиз
5-блок	Ижтимоий мардлик (дадиллик – тортинчоқлик) (“H” омил)	тортинчоқ	бефарқ
		ўзига ишонмайдиган	тоқатсиз
		уятчан	
		қўрқоқ	
6-блок	Ишонувчанлик – шубҳаланиш (“L” омил)	нозик табиатли	реалист
		мулойим	тежамкор
7-блок	Ўзига ишонч – ишонмаслик (“O” омил)	хавотирли	хотиржам
		ғамгин	
8-блок	Мустақиллик – тобелик (“Q_2” омил)	мустақил эмас	консерватор
9-блок	Ўзини назорат қилиш (назорат қилиш истаги – таъсирчанлик) (“Q_3” омил)	юқори назоратли	ижтимоий нормаларни яхши тушунувчи
10-блок	Қўзғалувчанлик, зўриқиш – бўшашиш (“Q_4” омил)	бўшашган	тепса тебранмас

Тадқиқотнинг кўрсатишича, йигирма хилдаги психологик сифатлар йиғиндиси ичида учинчи блокнинг таркибидаги “E” омил энг юқори ранг кўрсаткичини намоён этиб, 27,9 фоиз синалувчининг танловида қайд этилган (2-жадвалга қаранг) [9; 99-103-бетлар].

“E” омилни тушунтирувчи, яъни ҳукмронликка интилиш даражасини намоён этган 27,9 фоиз ўрта бўғин раҳбарлари, одатда бошқарув қарорларини қабул қилишда ўз атрофларидаги ёки қўл остидаги кишиларни хоҳиш-истакларига ён беришиб, юқори бўғин раҳбарларига итоаткор бошқарувчи ва мослашувчан раҳбарликларини яққол кўрсатишади. Бундай тоифадаги респондент-бошқарувчиларнинг йўналганлиги анъанавий тасаввурлардан фарқли қилиб, ўзгалар таъсирида хулқни ўзгартиришга қаратилган.

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

2-жадвал.

ОТМ факультети раҳбарининг психологик компетентлик даражалари (n=75; фоизли таҳлил)

Блоклар	Омиллар	Психологик компетентлик даражалари			Ранги
		1-даража	2-даража	3-даража	
3-блок	Ҳукмронликка интилиш – тобелик – “E” омил	5,3	8,0	14,6	1
4-блок	Ижтимоий етуклик, онглилик (юқори даражадаги виждонлилик – виждонсизлик, онгсизлик) – “G” омил	4,0	6,7	10,7	2
5-блок	Ижтимоий мардлик (дадиллик – тортинчоқлик) – “H” омил	5,3	6,7	6,7	3
8-блок	Мустақиллик – тобелик – “Q_2” омил	2,7	8,0	4,0	4
1-блок	Мулоқотга мойиллик – “A” омил	1,3	2,7	4,0	5
2-, 6-, 7-, 9-, 10-блоклар	“C”, “L”, “O”, “Q_3”, “Q_4” омиллар	1,3	4,0	4,0	0
Жами		19,9	36,1	44,0	

Аниқланилишича, юқоридаги кўрсаткич эгалари одатда бошқарув жараёнларида тобе, очиққўнгил, ўзларига қўйилган ва бажарилиши зарур бўлган шартлар ва талабларнинг тўғри бажарилаётганидан тинимсиз хавотирланишади ҳамда эътиборлиликни ошириш йўлида назоратни кучайтиришади. Шу боис, бундай услубдаги бошқарув – раҳбар шахсини танланган лавозимга мослашишини қийинлаштириб, ўз қарашлари ва нуқтаи назарини ҳимоя қила билмасликни келтириб чиқаради. Натижада бу тоифа ўрта бўғин раҳбари, ОТМ факультет декани, декан ўринбосарлари ўзларига ва ўз имкониятларига етарли даражада ишонмасликни намоён қилишади ҳамда бу ўз навбатида бошқарув фаолияти самарадорлигини тушиб кетишига сабабчи бўлади.

Демак, “Ҳукмронликка интилиш – тобелик” шкаласига мувофиқ ОТМ ўрта бўғин раҳбари қуйидаги учта даражадаги психологик компетентликдан бирини

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

намоён қилишади.

“E” омил бўйича қуйи даражадаги психологик компетентликка эга 5,3 фоиз факультет декани ва ўринбосалари одатда атрофи(қўл ости)даги педагог-ходим/талабаларнинг хоҳиш ва истагига ён беришиб, итоаткор ва мослашувчан шахслар саналишади. Мазкур тоифа синалувчилар кўпроқ тобеъ, очиқ кўнгил, қўйилаётган ва бажарилиши зарур бўлган функционал вазифа ва топшириқларнинг бажарилиш ҳолатини хавотирланган ҳолда, кучли эътибор билан бериб текшириб боришади. Бу тоифа раҳбарлардаги ўз нуқтаи назарларини етарли даражада ҳимоя қила билмаслик, ўзига ва ўз имкониятларига тўлақонли ишонмаслик, одатда, уларнинг бошқарув фаолияти ва бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига юқори суръатдаги салбий таъсирини кўрсатади.

6,7 фоиз ўрта даражали психологик компетентлик соҳиблари саналишган факультет раҳбарларини атрофи(қўл ости)даги педагог-ходим/талабалар таъсирига тўла берилишган деб айтиб бўлмайди. Сабаби, улар кўпроқ ўзларининг тутган йўллари, яъни раҳбарлик фаолияти “Мен концепцияси”ни ижобий намоён бўлишини эгаллаб турган лавозимлари таъсиридан, деб санашади. Лекин, қандай бўлмасин улар бир вақтнинг ўзида атрофи(қўл ости)дагилар хоҳиш-иродасини ҳам назардан четга қолдиришмайди.

Қўлга киритилган натижалардан маълум бўлишича, “E” омил бўйича жами синалувчиларнинг 10,7 фоизи – юқори даража психологик компетентли раҳбар ҳисобланишар эканлар. Ушбу тоифадаги факультет декани ва ўринбосарлари том маънодаги етакчиликка даъвогар шахслар саналишади. Сабаби бу тоифа респондентлар ўзларига қаттиқ ишонишади, фикрлашлари ўта мустақил, бошқарув фаолиятида қаттиққўл, факультет бошқарув тизимига ўз услубидаги қонун-қоидаларни татбиқ этишган, аксарият ҳолларда ўз ҳолларича иш тутишади. Улардаги оптимистик руҳ ҳар доим устунликни яхши кўришларини намоён қилади. ОТМда обрўли шахс ҳисобланишса-да, одатда юқори бўғин раҳбарларига тўлақонли бўйсунишмайди. Сабаби ижтимоий-психологик нуқтаи назардан баҳолаганда, ҳумронликка (етакчиликка) интилишнинг бундай юқори даражасида бўлган факультет раҳбарида, одатда, ҳаддан ташқари дадиллик, гиперфаоллик, шижоатлилик ва ғайратлилик каби индивидуал-типологик хусусиятлар шаклланган бўлади. Бошқа раҳбарларга нисбатан, мазкур тоифа ўрта бўғин бошқарувчилари жанжалкаш саналишиб, бошқарув фаолияти ва у билан боғлиқ қарорлар қабул қилиш жараёнида агрессив ҳолатларни тез-тез намоён этишади.

ОТМларининг 21,4 фоиз синалувчи ўрта бўғин раҳбарлари ижтимоий етуклик, онглилик (юқори даражадаги виждонлилик – виждонсизлик, онгсизлик) шкаласига мувофиқ қуйидаги учта даражадаги психологик компетентликдан бирини намоён қилишади.

“G” омил бўйича қуйи даражадаги психологик компетентликка эга 4,0 фоиз

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

бошқарувчи вақтдан унумли фойдаланишиб ҳар қандай вазиятдан ўзлари учун наф излашади. Шу боис, аксарият ҳолларда эгаллаб турган лавозимининг функционал мажбуриятларидан ўзларини олиб қочишади. Мазкур тоифага мансуб факультет раҳбарлари лавозими доирасидаги бурч ва мажбуриятларни жуда кам ҳис қилишади, уларнинг ОТМ стратегияси ёки факультетни ривожлантириш йўлидаги мақсадлари ўгарувчан ҳисобланади. Тадқиқотнинг кўрсатишича, мазкур тоифа синалувчи раҳбарлар жамоат топшириқларини бажариш учун деярли куч сарфлашмайди. Бошқарув билан боғлиқ жараёнларда тез-тез ўзларини факультет жамоасига қарама қарши қўйишади. Шунингдек, улар кўпинча бошқарув фаолияти контекстида вертикал даражадаги низо, ихтилоф, келишмовчилик ва жанжалларнинг субъекти ҳам бўлиб қолишади. Айнан шундайликлари боис, яъни бу тоифа раҳбарларнинг ўзлари ҳақидаги юқори даражали ноадекват фикрлари раҳбарлик фаолиятларига кескин халал бериб, бошқарув самарадорлигини пасайишига ҳамда факультет жамоаси ўртасида ўзибўларчилик кайфиятини шаклланишига сабаб бўлади.

“G” омил бўйича ўрта даражадаги психологик компетентликка эга 6,7 фоиз декан ва декан ўринбосарлари шахсий компетенциялари орасида ҳаётий ва меҳнат (бошқарув) фаолиятига нисбатан панжа орасидан қараш, жавобгарликни ҳис қилмаслик, (вақтни) тежамсизлик каби хислатлар устувор саналар экан. Бу ҳолат аслида “Мен концепцияси”ни салбий эканлигидан далолат бермайди, балки зарур ҳолларда раҳбарнинг ўз хулқ-атворини бошқара билмаслиги ва қатъиятликни етарли даражада шаклланмаганлигининг пироварди ҳисобланади. Лекин шундай бўлишса-да, ижтимоий (экспертлар) фикр(и), бу тоифа факультет раҳбарларини атрофи(қўл ости)даги педагог-ходим/талабалар билан бўладиган индивидуал муносабатлар доирасида умуминсоний қадр-қимматларни тан олувчи ва ахлоқ қоидаларига риоя қилувчи интилувчан бошқарувчилар сифатида мавқега эга эканликларини кўрсатади.

Яна 10,7 фоиз респондент “G” омил бўйича юқори даражадаги психологик компетентликка эга бошқарувчилар саналишади. Ушбу тоифадаги синалувчига – виждонли, ишонса бўладиган, бурч ва масъулиятларини яхши ҳис қиладиган, ўзига нисбатан талабчан, жавобгарликни чуқур ҳис қиладиган, бошқарув муносабатларида қатъиятли, креатив ғояларга асосланувчи инновацион режаларга тўлиб-тошган, вақтини зое кетказмайдиган, хушчақчақ атрофи(қўлости)дагилар давра(жамоа)сида ҳалол ҳамда виждонан меҳнат қилишни хуш кўрадиган раҳбар сифатида баҳо бериш мумкин. Тадқиқотнинг кўрсатишича, атрофи(қўл ости)даги педагог-ходим/талабалар ўз етакчиларига сидқидилдан ишонишади, виждонли, оққўнгил бўлишгани боис ҳурматга қилишади. Лекин жамоанинг олдидаги обрўлари сабаб, олди(қабул)ларида бироз чўчишиб, ички бир ҳадиксираш таъсирига тушиб қолишади.

Эмпирик таҳлилларга қараганда, 18,7 фоиз ўрта бўғин раҳбари ижтимоий мардлик (дадиллик – тортинчоқлик) шкаласи бўйича қуйидаги учта даражадаги психологик компетентликни намоён этишди.

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

5,3 фоиз синалувчида “Н” омил бўйича қуйи даражали психологик компетентлик шаклланган. Ушбу тоифадаги респондент раҳбар бошқарув фаолиятида тортинчоқлиги, уятчанлиги, ўзига бўлган ишончнинг пастлиги, журъатсизлиги билан қолган чизиқли менежерлардан кескин ажралиб туришади. Доимий равишда ўзини бошқарув жараёнларидан четга тортиши, бу тоифа факультет раҳбарининг ўзидан кўнгли тўлмаслигини англатади. Нерв системаси таъсирига ўта берилувчан раҳбар бўлганликлари боис, бошқарув жараёнлари билан боғлиқ ҳар қандай хавф-хатар омилига кучли реакция қилишади. Айниқса қўл остидагилар билан биргаликда иш қилишни ёқтиришмайди, ҳаётда жуда қийналиб, секин гапиришади. Ижтимоий дадиллик кўрсаткичи паст бундай факультет раҳбарияти психикасидаги “Мен концепцияси” кўпинча салбий бўлиб, бу ўз навбатида бошқарув фаолиятига ҳамда нафақат ОТМ, балки сотсиумдаги ижтимоий мавқеига ўта салбий таъсир кўрсатади.

“Н” омил бўйича ўрта даражали психологик компетентлик 6,7 фоиз синалувчида аниқланган. Фикримизча, бундай тоифадаги раҳбарнинг ижтимоий дадиллик бўйича кўрсаткичи педагогик жараённи бошқаруви учун энг мақбул натижа бўлиб хизмат қилади. Сабаби, улар қўл остидагилар билан ўзаро муносабатга эркин тарзда кириша олишади, “раҳбар-ходим” диадаси контестидаги тўсиқларни, қийинчиликларни осонлик билан баратарф этишади, бошқарув жараёни билан боғлиқ кутилмаган вазиятлар келиб чиққанида ўзларини йўқотиб қўйишмайди.

Юқори даражали психологик компетентлик ҳам “Н” омил бўйича 6,7 фоиз респондентларда кузатилди. Мазкур тоифадаги респондент раҳбар бошқарув фаолиятида ўзини тўлақонли эркинликда ҳис этади. Бошқарув жараёнлари билан боғлиқ қарорларни қабул қилишда унчалик ҳам эҳтиёткор саналишмайди. Факультет жамоаси томонидан яратилган янги ўқув-услубий адабиётларни, илмий-тадқиқот ишланмаларни тажрибасидан келиб чиқиб, текшириб кўришни яхши кўришади. Тадқиқотнинг кўрсатишича, ОТМларининг факультет даражасидаги бошқарувида раҳбарнинг уддабуронлиги, қарорлар қабул қилишдаги хавф-хатардан қўрқмаслик ҳолати ўзини оқламайди.

Эмпирик изланишларнинг ижтимоий-психологик таҳлилига қараганда, 8,0 фоиз синалувчи раҳбардаги мулоқотга мойиллик шкаласи қуйидаги учта даражадаги психологик компетентликни шарҳлаш имкониятини берди. Маълум бўлишича, бу тоифа ўрта бўғин раҳбарлари – одамовилик, ёпиқлик сифатларига эга саналишиб, қўл остидагилар ёки атрофдаги кишиларга нисбатан олганда, кўпроқ предметли нарсалар билан қизиқиброқ ишлашар экан. Мазкур тоифа ўрта бўғин раҳбари ижтимоий-психологик табиатига ёлғизлик хос бўлиб, бошқарув фаолиятида ёки бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида компромиссив қарашлар, нуқтаи назарлар ва ҳукмлардан иложи борича узоқроқ бўлишни маъқул кўришади. Шу сабабдан, бу тоифа раҳбар кадрлар ўзларининг қайсарликка йўналганлиги, қаҳри қаттиқлиги сабаб қўл остидагиларга яхшиликни раво кўришмайди. Бошқарув фаолияти давомида бу тоифа

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

синалувчилар мулоқатга деярли мойилликни сезишмайди ва авторетар бошқарув услубида иш тутишади.

Демак, “Мулоқотга мойиллик” шкаласига мувофиқ ОТМ ўрта бўғин раҳбари қуйидаги учта даражадаги психологик компетентликдан бирини намоён қилишади.

Жами синалувчиларнинг 1,3 фоизи “А” омил бўйича қуйи даражадаги психологик компетентли раҳбар саналишиб, ижтимоий-психологик жиҳатдан баҳолаганда тизимга мослашувчан эмаслар. Бу тоифа ОТМ ўрта бўғин раҳбари теварак-атрофидаги воқейликларга нисбатан жуда совуққон ва лоқайдлик билан қарашади. Улар одамови, педагог-ходим ёки талабаларга қараганда ҳужжатлар билан қизиқиброқ ишлашади. Шахсиятидаги устувор психологик сифатлардан бири ёпиқлик ҳисобланиб, ёлғизликда ишлашни хуш кўришади, бошқарув фаолияти ва қарор қабул қилиш жараёнлари билан боғлиқ компромиссив қарашлар, нуқтаи назарлар ҳамда ҳукмлардан ўзларини четга олиб қочишади.

Шунингдек, баъзан бу раҳбар бошқаруви даражасидан ҳам юқорироқ қайсарликни, қаҳри қаттиқликни, атрофи(қўл ости)дагиларга яхшиликни раво кўрмасликни яққол намоён қилишади. Аниқланишича, бундай ўрта бўғин раҳбари ижтимоий эҳтиёжларга, хусусан қўл остидаги педагог-ходимларга нисбатан мулоқотга мойилликни сезмайди ва ўз фаолиятида авторитар услубдаги бошқарувдан фойдаланади.

Тадқиқотдан маълум бўлишича, респондентларнинг яна 2,7 фоизи ўрта даражадаги психологик компетентли бошқарувчи саналса-да, “А” омил – кўрсаткичлари бўйича, улар, ўз қўл остидаги жамоанинг ҳар бир аъзоси билан ҳамкорлик қилишга тайёр ҳисобланишади. Эътиборли жиҳати шундаки, бу тоифа раҳбарлар бошқарув фаолиятида қаттиқ ғазабланиш ёки хурсанд бўлиш ҳолатларига (ички ҳаяжонланиш, эҳтирос) деярли тушишмайди. Фикримизча, уларнинг ўз хулқ-атворларини бошқара олиш қобилиятига эгаликлари теварак-атрофдагиларга нисбатан раҳмдил ва самимий бошқарувчи қилиб кўрсатса-да, ходимлар тасаввурида талабчан раҳбар сифатида гавдаланишади.

Аниқланилишича, 4,0 фоиз юқори даражадаги психологик компетентли бошқарув жараёни субъектининг мулоқотга мойиллиги юқори даражада. “А” омил натижаларидан кўринадики, улар одатда бошқарув вазиятлари билан боғлиқ қарорларни тез қабул қилишади. Жамоадаги устувор психологик муҳитнинг ижобийлигидан қатъий назар, кун мобайнида кайфияти тез-тез ўзгариб туради. Айниқса бу ҳолати, ушбу тоифа раҳбарнинг талабаларга, ёш олимларга бўлган диққат этиборида, раҳмдиллигида ва жонкуярлигида ўз ифодасини топган.

Фикримизча, бундай юмшоқ табиатли ОТМ декани, ушбу хусусиятидан ҳаммадан ҳам кўпроқ ўзи жабрланади. Масалан, юқори бўғин бошқаруви томонидан амалга оширилган миқдор текширувлари жараёнида кўриш мумкин.

Умуман олганда, профессионал бошқарув фаолияти раҳбардан жуда кўп

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

билимларни ҳамда малакаларни талаб қилади. Нима учун у ёки бу лавозимга танлаганини англаб етган ўрта бўғин раҳбари (мотивлар муаммоси), энди ўз фаолияти ва қобилиятларини бошқара билиши ва ўз устида муттасил ишлаб, малакаларини орттириб бориши шарт.

Раҳбарнинг психологик компетентлиги шу жиҳатдан олиб қараганда, бошқарувчи шахс умумий маданиятининг шундай йўналишики, унга фақат лавозимига тааллуқли бўлган билимлардан ташқари, ушбу билимларнинг ҳосил бўлиш йўллари ва малакаларнинг такомиллашувини таъминловчи психологик жараёнлар ва ҳолатларни билишни ҳам тақозо этади. Ушбу ҳолат психология фанида билиш жараёнлари, уларнинг моҳияти ва кечишини англаш, деб номланади.

3-жадвал.

ОТМ ўрта бўғин раҳбарлари
профессионал қобилиятининг кучли жиҳатлари (n=62)

Қобилиятлар	Бўлим бошлиғи n=40		Факультет декани n=22	
	Кучли томонлар / +			
	$M_1 \pm м_1$	t	$M_1 \pm м_1$	t
Касбий билим ва малака	33,1±0,10	2,50	23,4±0,27	**2,41**
Ижтимоий-коммуникатив билимлар	27,0±0,09	2,10	34,1±0,24	**4,12**
Шахсий индивидуал қобилиятлар	31,8±0,12	1,38	21,0±0,22	**1,24**
Раҳбарлик қобилияти	36,1±0,10	4,23	39,1±0,21	**4,14**
Интеллектуал қобилият, ишчи усуллар	28,0±0,13	1,32	17,0±0,33	**0,21**
Бошқа қобилиятлар	**18,1±0,24**	**2,14**	**20,1±0,37**	**1,21**

Шунингдек, эмпирик тадқиқот дастурига мувофиқ, раҳбар психологик компетентлигини моделлаштиришнинг консептуал ижтимоий-психологик таҳлили орқали бир қатор янги моделлар ишлаб чиқилди. Моделларга асосланувчи раҳбар компетенциялари кластерлари туркумланди ва ижтимоий-психологик шарҳланди.

ОТМ ўрта бўғин раҳбарларининг профессионал қобилиятларидаги кучли ва кучсиз томонлари диагностика қилинганда қуйидагилар аниқланди (3-жадвалга қаранг).

Аниқланишича, (4-жадвалга қаранг), ҳар иккала гуруҳ респондентлари “ўз-ўзини бошқара олмаслик” хислатини бошқарувчилик кўникмасини шаклланишига салбий таъсир кўрсатувчи мезон сифатида баҳолашар эканлар. Чунки ОТМ ўрта бўғин раҳбарида бундай хислатнинг мавжудлиги ёки қисман шаклланганлиги, унинг бошқарув фаолиятини ҳаяжон ва зўриқишлар асосида ташкил бўлишини таъминлайди. Бундай шароитда хулқда аниқ мақсаднинг йўқлиги нафақат

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

бўлим/факультет жамоаси фаолиятига, балки ОТМ ўрта бўғини раҳбарининг соғлигига ҳам салбий таъсир кўрсатади.

4-жадвал.

Психологик компетентликни шаклланишига тўсиқ бўлувчи шахс сифатлари рейтинги

№	Шахс хислатлари	Бўлим бошлиғи n=40	Факультет декани n=22
1	Ўз-ўзини бошқара олмаслик	40,0	**50,0**
2	Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги	40,0	**20,0**
3	Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги	36,7	**13,3**
4	Камолотга интилишнинг йўқлиги	20,0	**50,0**
5	Муаммони еча олмаслик	50,0	**10,0**
6	Ижодий ёндошувнинг етишмаслиги	20,0	**20,0**
7	Қўл остидаги ходимларга таъсир этолмаслик	50,0	**50,0**
8	Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик	33,3	**23,3**
9	Бошқарув малакасининг сустлиги	50,0	**26,7**
10	Қўл остидаги ходимларга меҳнат малакасини шакллантира олмаслик	50,0	**43,3**
11	Жамоа ташкил этишдаги суст қобилият	16,7	16,7

Шунингдек, “Бўлим бошлиқлари” гуруҳи аъзоларининг баҳолашларича, “шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги” ҳамда “шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги” хислатлар ҳам касбий компетентлик шаклланишига таъсир кўрсатувчи салбий омиллар вазифасини ўтайди. Чунки, раҳбар қайси бўғин раҳбари бўлмасин доимо қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги ўрта бўғин раҳбари фаолиятининг мазмунини ташкил этади.

Масалан, ОТТдаги замонавий бошқарув – самарадорлик, талаба имкониятларини очишга кўмак, таълим муассасасига янгилик олиб киришга мойиллик каби қадриятларга асосланади. Мустаҳкам қадрият ва тамойилларга асосланмаган ўрта бўғин раҳбари беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади. Замонавий раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. ОТМ мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи қадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб етишидир. Ўз мақсадини аниқ билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

университет (институт, академия) манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга халақит беради. Аниқ мақсаднинг йўқлиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай ўрта бўғин раҳбари, ўзга (жумладан, қўл остидаги)ларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

“Факультет деканлари” гуруҳи синалувчиларининг қайд этишларича, “камолотга интилишнинг йўқлиги” хислатини мавжуд эмаслиги ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбарни қалтис вазиятдан ҳимояланишига, имконият ва қобилиятларини ривожлантириш устида ишламаслигига ҳамда одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари доирасидан чиқолмаслигига сабабчи бўлади.

“Муаммони еча олмаслик” каби шахсий хислатнинг йўқлиги, “Бўлим бошлиқлари” гуруҳ аъзоларининг фикрича, айрим ўрта бўғин раҳбарларни муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмаслигига туртки бўлади. Чунки бу хислатнинг йўқлиги бир вақтнинг ўзида раҳбарда вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот тўплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмаслигини ёритиб беради. Шу боис, мазкур тоифа бошқарувчи олдида ҳал этилмаган масалалар тўпланади ва унинг муаммони ҳал этиш имконияти чекланиб қолади. Шу билан бир қаторда ҳар иккала гуруҳ синалувчиларнинг баҳолашларича ўрта бўғин раҳбаридаги “ижодий ёндашув” хислатининг етишмаслиги бир қатор салбий муносабатлар шаклланишида муҳим омил вазифасини ўтайди. Хусусан, инновацияга мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, қўл остидагиларга меҳнат (фаолият)га бўлган ижодий ёндашувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, бўлим (факультет) ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликларга бефарқ бўлади. Тадқиқотларнинг кўрсатишича юксак ижодийлик тўсиқни енгиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

“Қўл остидаги ходимларга таъсир этолмаслик” ҳам салбий ҳолат сифатида баҳоланиб, хислатнинг шаклланганлигини ҳар иккала гуруҳ респондентлари эътироф этишган бўлиб, уларнинг фикрича, раҳбар ўз қўли остидаги педагог-ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

“Бўлим бошлиқлари” гуруҳи респондентлари (33,3 фоиз) фикрича, “бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик” ўз фаолиятларини самарали ташкил этишда тўсиқ бўлиши мумкин экан. Чунки, бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, ўрта бўғин раҳбари ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга нисбатан ўз ёндашувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топшириғини ҳам ходимига тушунтириши қийин. Бундай раҳбар қўл остидагилари у ҳақда нима деб ўйлаши билан қизиқмайди. Бу тоифа бошқарувчи ўз қўл

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

остидагиларини ташаббусга чақириши мушкул, айниқса, уларга муҳим топшириқларни беришга қийналишади. Яна ушбу гуруҳ вакилларининг эътироф этишларича раҳбардаги “бошқарув малакасининг сустлиги” ҳам салбий омилдир. Шунингдек, мазкур гуруҳ синалувчилари “қўл остидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик” ҳам салбий воқейликларни юзага келтириб чиқаради. Тажрибалардан кўринадики, ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида қўл остидаги ходимига иш хусусиятини ўргатади. Педагог-ходимнинг профессионал қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар, ўз бўлими (факультети) меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда профессор-ўқитувчи ёки ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида “устоз”дан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

Тадқиқотда иштирок этган ҳар иккала тоифа гуруҳ вакилларининг баҳолашларича (33,4 фоиз), “жамоа ташкил этишдаги суст қобилият” мақсадга эришиш учун ўрта бўғин раҳбаридан педагог-ходимлар билан бирлашишни ва уларнинг малакасидан фойдаланишни тақозо этади. Факультет профессор-ўқитувчилари (бўлим ходимлари) малакали ва унумли жамоага айланмаса бошқарув фаолияти қийин кечиб, таълим самарадорлигини тушишини юзага келтиради. Шу боис, бундай факультет (бўлим)ларда сифатли таълим механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

МУҲОКАМА

Биринчидан, психологик компетентликнинг такомиллашуви бевосита ўрта бўғин раҳбарларининг ўз бошқарув фаолияти муваффақиятига берган баҳоларига, яъни олдиларида турган муаммоларни ечишларидаги шахсий имкониятларга ва қийинчиликларни босиб ўтишларига боғлиқдир. Шу боис ўрта бўғин раҳбарлари орасида ўтказилган сўров натижаларига кўра, 75 фоиз раҳбарлар ўз имкониятларини юқори баҳолаган бўлсалар, 25 фоизи ўз имкониятларига аниқ баҳо беришга иккиланишган;

Иккинчидан, ҳар иккала гуруҳ бошқарувчиларнинг аксарият қисми ўз имкониятлари ва муваффақиятларини бир-бирига яқин ҳамда ўхшаш баҳолашди. Бу эса, бугунги кун раҳбарида келажакдаги фаолияти юзасидан муваффақиятга эришиш мотивацияси ўз имкониятларини кўра билиш ва мустақилликнинг муҳим ўрин тутишидан далолат беради.

ХУЛОСА

1. ОТМ ўрта бўғин раҳбари психологик компетентлигининг таркибий қисмлари (социал-психологик мослашувчанлик, фикрнинг креативлиги, мотивацион қўллаб-қувватлаш, ходимларга ваколатларни тақсимлаш, стрессларни бошқариш, ишонтирувчи мулоқот, ҳамкорлик ўрнатиш ва шу кабилар) компетенциялари

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24412/2181-1385-2021-6-1212-1226

кластерларининг ишлаб чиқилган ҳамда диференциялаштирилганлиги раҳбар фаолиятини унинг энг яхши бажарган амалларига нисбатан баҳолашда ёрдам берадиган стандартдир.

Сабаби, бундай баҳоланиш, ўз навбатида, ўзгаришларни бошқариш шароитида ОТМ фаолиятини яхлит ҳолда ижобий томонга ўзгаришига олиб келади. Охир оқибат, муваффақият эгалари – бу ОТМ, жамият ва муайян жисмоний ёки юридик шахслар (кадрлар буюртмачилари) ҳисобланишади.

2. Раҳбардаги шахсий ҳаёт ва касбий фаолият мутаносиблигини белгилаб берувчи ўз “Мен”и концепцияси контекстида аниқланган компонентлардан – психологлар, психологик хизмат ходимлари бошқарув субъекти ва объектининг ўзаро муносабатларини ривожлантиришга қаратилган психологик маслаҳат дастурларини ишлаб чиқишда фойдаланса бўлади.

REFERENCES

1. 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 (мурожаат санаси: 24.06.2021 йил)
2. Хайитов, О.Э. (2020). Моделирование психологической компетентности руководителя: концептуальный эмпирический анализ. Academic Research in Educational Sciences, 1 (3), 526–540.
3. Хайитов О.Э. (2019) Психологическая компетентность в контексте профессиональной деятельности (теоретический аспект) // Вопросы науки и образования. № 29(78). С. 21-29. DOI: 10.24411/2542-081X-2019-12901.
4. Ҳайитов, О.Э. (2020). Раҳбарда психологик компетентликни ривожлантиришнинг комплекс модели. Academic Research in Educational Sciences, 1 (2), 120-136.
5. Eshboevich, H. O. (2020). Modeling The Psychological Competence Of Higher Education Leaders (In The Example Of Mid-Level Management Staff). The American Journal of Social Science and Education Innovations, 2(08), 55-61. https://doi.org/10.37547/tajssei/Volume02Issue08-09
6. Moscovici, S., (1981). On social representations. Perspectives on everyday understanding. In J. Forgas (Ed.), Social Cognition (pp. 181-209). London, England: Academic Press.
7. Каримова В.М. (1994) Ёшларда ўзбек оиласи тўғрисидаги ижтимоий тасаввурлар: Психол. фан. д-ри ... дис.: 19.00.05, 310 б.
8. Abdurakhmanov, K.Kh. (2020) Labour Economics. Theory and practice: textbook: (696 p.) London, Scientific Publishing House IVG
9. Hayitov, O. E. (2020). Levels of leader psychological competence. European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, 8 (10), 99-103.
10. Ҳайитов, О. (2019). Психологик компетентликни шакллантиришга замонавий ёндашув (назарий жиҳат). Фан-Спортга, (1), 59-64.