

**NIZOMIY NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY PEDAGOGIKA
UNIVERSITETI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/30.12.2021.P.26.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SPORT AKADEMIYASI HUZURIDAGI
JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA MUTAXASSISLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

NURMATOV UZOQ XUSHMATOVICH

**PARTISIPATIV BOSHQARUV USLUBINING O‘QITUVCHILAR
FAOLIYATI SAMARADORLIGIGA TA’SIR ETUVCHI IJTIMOY-
PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI**

19.00.05 – Ijtimoiy psixologiya. Etnopsixologiya

**PSIXOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

**Psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)
по психологическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of Doctor of Philosophy (PhD)
on Psychological Sciences**

Nurmatov Uzoq Xushmatovich

Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sir
etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlari 3

Нурматов Узок Хушматович

Социально-психологические особенности влияния партисипативного стиля
управления на эффективность деятельности учителей 25

Nurmatov Uzoq Khushmatovich

Socio-psychological characteristics of the influence of a participatory management
style on teachers' work efficiency 49

E'lon qilingan ilmiy ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ

List of published works 54

**NIZOMIY NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY PEDAGOGIKA
UNIVERSITETI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
PhD.03/30.12.2021.P.26.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SPORT AKADEMIYASI HUZURIDAGI
JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA MUTAXASSISLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

NURMATOV UZOQ XUSHMATOVICH

**PARTISIPATIV BOSHQARUV USLUBINING O‘QITUVCHILAR
FAOLIYATI SAMARADORLIGIGA TA’SIR ETUVCHI IJTIMOY-
PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI**

19.00.05 – Ijtimoiy psixologiya. Etnopsixologiya

**PSIXOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.1.PhD/P298 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya O‘zbekiston davlat sport akademiyasi huzuridagi Jismoniy tarbiya va sport bo‘yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasining (www.tdpu.uz) va «ZiyoNet» Axborot ta’lim portalida (www.ziynet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Hayitov Oybek Eshboyevich
psixologiya fanlari doktori (DSc), professor

Rasmiy opponentlar:

Qodirov Umarali Do‘stqobilov
psixologiya fanlari doktori (DSc), professor,

Shonazarov Asror Maxmaisoyevich
psixologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Yetakchi tashkilot:

Buxoro davlat universiteti

Dissertatsiya himoyasi O‘zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi PhD.03/30.12.2021.P.26.02 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil «___»_____ kuni soat_____dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil: 100185, Toshkent shahri, Chilonzor tumani, Bunyodkor ko‘chasi, 27-uy. Tel.: (+99871) 276-82-32; faks: (+99871) 276-76-51; E-mail: tdpu_kengash@edu.uz)

Dissertatsiya bilan O‘zbekiston Milliy pedagogika universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin. (_____ raqam bilan ro‘yxatga olingan.) (Manzil: 100185, Toshkent shahri, Chilonzor tumani, Bunyodkor ko‘chasi, 27-uy. Tel.: (+99871) 276-82-32).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil «___»_____ kuni tarqatildi.

(2025-yil «___»_____dagi _____raqamli reyestr bayonnomasi)

F.A.Akramova

Ilmiy darajalar beruvchi
ilmiy kengash raisi, psixologiya
fanlari doktori (DSc), professor

N.B.Atabayeva

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy
kengash ilmiy kotibi, psixologiya
fanlari doktori (DSc), professor

Z.T.Nishanova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy
kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi,
psixologiya fanlari doktori, professor

Kirish (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda ta'lim tizimining jadal rivojlanishi sharoitida ta'lim muassasalarini boshqarishda demokratik tamoyillarga asoslangan partisipativ yondashuv uslubi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Xalqaro tajribadan ko'rinadiki, Ruminiya davlat tashkilotlarida o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, partisipativ boshqaruv modeli xodimlarning kasbiy samaradorligini oshirish, tashkilotga nisbatan daxldorlik tuyg'usini mustahkamlash hamda ijobiy mehnat muhitini shakllantirishda samarali ta'sir usuli ekanligi tasdiqlangan. Bu borada «Grapini va hamkorlari tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda ishtirok etgan rahbar va xodimlarning 85,7%i partisipativ boshqaruvning ta'sirini ijobiy baholagan»¹ligi ahamiyatlidir. Mazkur ijobiy tendensiyalardan kelib chiqib, O'zbekiston umumiy o'rta ta'lim muassasalarida pedagogik jamoalar faoliyati samaradorligini ta'minlashda partisipativ boshqaruvni qo'llashga qaratilgan ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish dolzarb muammolardan bo'lib qolmoqda.

Jahon oliy ta'lim muassasalari va ilmiy-tadqiqot markazlarida umumta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan boshqaruv uslublari va strategiyalarini ilmiy tahlil qilish asosida samaradorlikni oshirish mexanizmlarini ishlab chiqish muammolariga asosiy e'tibor qaratilib, ilmiy-amaliy tadqiqot ishlari olib borilmoqda. Bu borada pedagogik jamoalar faoliyati samaradorligini ta'minlashda, ayniqsa, rahbar va o'qituvchi o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar, jamoaviy qarorlar qabul qilishda faol ishtirok, ishonch va muloqot madaniyati kabi omillarni chuqur ilmiy asosda o'rganish zaruriyati mavjud. Shu sababli, partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini alohida tadqiqot predmeti sifatida ilmiy o'rganish zarurati yuzaga keladi.

Yangi O'zbekistonda so'nggi yillarda boshqaruv sohasida qator tub islohotlar amalga oshirilib, zarur huquqiy-me'yoriy asoslari yaratildi: «Har bir insonga o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun munosib sharoitlar yaratish», ... «Umumiy o'rta ta'lim muassasalari o'quvchilarida kommunikativ ko'nikmalar, tanqidiy va kreativ fikrlash, hamkorlikda ishlash qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan «soft skills» ko'nikmalariga bag'ishlangan mavzular o'tilishini yo'lga qo'yish»² ustuvor vazifalar etib belgilanganligi mazkur muammo bo'yicha ilmiy-amaliy tadqiqotlar olib borish uchun zarur asos bo'la oladi.

O'zbekiston Respublikasining 2024-yil 1-fevraldagi O'RQ-901-son «Pedagogning maqomi to'g'risida», 2023-yil 1-maydagi O'RQ-837-son «O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi to'g'risida», 2020-yil 20-sentabrdagi O'RQ-637-son «Ta'lim to'g'risida» Qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 28-apreldagi PF-73-son «Pedagog kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida», 2022-yil 11-maydagi PF-134-

¹ <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/15.pdf>

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son «O'zbekiston — 2030» strategiyasini «Yoshlar va biznesni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturi to'g'risida» Farmoni // <https://lex.uz/uz/docs/-6811936>

son «2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo’yicha milliy dasturni tasdiqlash to’g’risida», 2019-yil 29-apreldagi PF–5712-son «O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to’g’risida», 2018-yil 5-sentabrdagi PF–5538-son «Xalq ta’limini boshqarish tizimini takomillashtirish bo’yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to’g’risida» Farmonlari, 2021-yil 25-yanvardagi PQ–4963-son «Maktabgacha va maktab ta’limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to’g’risida» Qarori, Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 28-apreldagi 264-son «Umumiy o‘rta ta’lim sohasi xodimlari o‘rtasida «Yil o‘qituvchisi» hamda «Kasbiy mahorat yetakchisi» tanlovlarini tashkil etish va o‘tkazish chora-tadbirlari to’g’risida» qarori hamda ushbu sohaga oid boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublikada fan va texnologiyalar rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. «Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari» ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. So‘nggi yillarda mamlakatimiz hamda xorijiy tadqiqotchi olimlar tomonidan ta’lim tizimini boshqarishda samaradorlikni oshirish, boshqaruv kadrlarining kasbiy kompetensiyalarini takomillashtirish, ularning faoliyat samaradorligini nazariy va amaliy jihatdan asoslashga qaratilgan ilmiy izlanishlar izchillik bilan olib borilmoqda.

O‘zbekiton psixolog olimlaridan Sh.X.Abdullayeva, K.S.Aliyeva, N.Boymurodov, M.G.Davletshin, E.G‘.G‘oziyev, O.E.Hayitov, A.M.Jabborov, X.A.Kadirova, N.T.Kariyeva, V.M.Karimova, I.I.Maxmudov, D.G.Muxamedova, A.S.Nazarov, N.A.Ruziqulov, D.X.Safarov, O.R.Shamiyeva, A.M.Shonazarov, S.X.Ergasheva, E.N.Sattarov va boshqalar o‘z tadqiqotlarida yuqori malakali rahbar kadrlarni tayyorlash, ularning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirish, bo‘lajak rahbarlarni professional faoliyatga mos holda shakllantirish, tanlash va saralash mezonlarini ishlab chiqishga alohida e’tibor qaratib, ushbu yo‘nalishda ma’lum darajada olib borilgan. Biroq partisipativ boshqaruv uslubining o‘qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta’sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillari psixologiya fani doirasida tadqiqot obyekti sifatida hanuzgacha ilmiy tadqiq etilmagan.

Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi mamlakatlari olimlaridan T.A.Azimov, T.Yu.Bazarov, M.R.Bityanova, D.Yu.Varnavskiy, I.P.Volkov, B.M.Genkin, A.L.Juravlyov, T.A.Dudnik, L.I.Yevenko, Yu.A.Yermizina, D.P.Kaydalov, S.A.Kim, N.B.Kostina, L.D.Kudryashova, A.N.Leontev, K.K.Platonov, A.A.Rusalina, N.V.Samoukina, O.V.Sevastyanova, R.X.Shakurov, A.T.Shelestova va boshqalar tomonidan turli tashkilot va ta’lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish, rahbarlik uslublarini aniqlash, ishbilarmonlik muhitini shakllantirish, rahbar kadrlarda tashabbuskorlik, yetakchilik va ijtimoiy-kommunikativ qobiliyatlarni rivojlantirish bilan bog‘liq boshqaruv kompetensiyalari va shaxsiy salohiyatni

shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari ilmiy tadqiq etilgan.

Xorijiy tadqiqotchilaridan J.Dewey, P.Drucker, H.Fayol, R.Likert, K.Lewin, A.Maslow, D.Mc.Clelland, E.Mayo, C.R.Rogers kabi olimlar tomonidan rahbarlik va boshqaruvga oid nazariy asoslar, ijtimoiy-emotsional munosabatlar, motivatsiya, yetakchilik va shaxsiy rivojlanish mexanizmlari to'g'risida ilmiy qarashlar shakllantirilgan.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsion tadqiqot O'zbekiston davlat sport akademiyasi huzuridagi Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasining (2024–2025-yy.) hamda A–3–175 raqamli «O'zbekistonda ma'muriy boshqaruv organlari rahbarlarining lavozimga loyiqligini baholash va tavsiya etish texnologiyasini takomillashtirishning ijtimoiy-psixologik asoslari» mavzusidagi amaliy loyiha doirasida bajarilgan (2006–2008-yy.).

Tadqiqotning maqsadi partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'siri xususiyatlarini ijtimoiy-psixologik jihatdan asoslash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

umumiy o'rta ta'lim maktablaridagi rahbarlik uslubining o'qituvchilarning kasbiy faoliyat ko'rsatkichlari bilan o'zaro bog'liqligini aniqlash va boshqaruv samaradorligiga ta'sirining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlash;

partisipativ boshqaruv muhitini shakllantiruvchi ijtimoiy-psixologik indikatorlarni aniqlash asosida kollegial boshqaruv modelining kasbiy motivatsiya va pedagogik sheriklikka ta'sirini empirik jihatdan o'rganish;

umumta'lim maktabi rahbarlari va o'qituvchilari o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni konstruktivlik mezonlari asosida baholash hamda bu munosabatlarning kasbiy faoliyatga daxldorlik va qaror qabul qilishdagi ishtiroki bilan bog'liqligini aniqlash;

rahbar va pedagog kadrlardagi kommunikativ hamda tashkilotchilik qobiliyatlarining partisipativ boshqaruv sharoitida o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti etib partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'siri jarayoni olingan bo'lib, unda Yunusobod tumanidan 12, 86, 246-son umumiy o'rta ta'lim maktablari (jami Toshkent shahridan – 125 nafar); Nurota tumanidan 9, 15-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Xatirchi tumanidan 11, 62-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Navoiy shahridan 8, 12-son umumiy o'rta ta'lim maktablari (jami Navoiy viloyatidan – 114 nafar); Chiroqchi tumanidan 26, 105-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, G'uzor tumanidan 63, 76-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Kasbi tumanidan 24, 42-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Mirishkor tumanidan 23, 27-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Qamashi tumanidan 8, 75-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Shahrisabz tumanidan 69, 80-son umumiy o'rta ta'lim maktablari, Yakkabog'tumanidan 6, 93-son umumiy o'rta ta'lim maktablari (jami Qashqadaryo viloyatidan 137 nafar), umumiy o'rta ta'lim maktablarning direktorlari va direktor o'rinbosarlari, metod birlashmalar

rahbarlari va fan o'qituvchilaridan iborat jami 376 nafar respondentlar ishtirok etdi.

Tadqiqot predmetini umumta'lim muassasalarida partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyatiga ijtimoiy-psixologik ta'sirini belgilovchi qonuniyatlar va mexanizmlar tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotda hammualliflikdagi «Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar va metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'sirini baholash» (O.E.Hayitov, U.X.Nurmatov) so'rovnomasi, I.P.Zaxarov, A.L.Juravlyovlarning «Mehnat jamoasidagi boshqarish uslubini aniqlash» metodikasi, N.P.Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M.Manuylovlarining «Rahbarning boshqaruv salohiyatini ekspress-baholash» va «Jamoada ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlimni aniqlash» metodikalari, A.F.Fidlarning «Jamoadagi psixologik muhitni baholash» metodikasi, V.V.Sinyavskiy, V.A.Fedoroshinlarning «Kommunikativ va tashkilotchilik qobiliyatlarini aniqlash (KOS-2)» metodikalaridan foydalanildi. Olingan empirik ma'lumotlarning validligi va ishonchliligi matematik-statistika metodlaridan Mann-Uitni U-mezoni, χ^2 -mezoni, Kruskal-Uollis H-mezoni, Spirmen mezonlari orqali tasdiqlandi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

ijtimoiy-psixologik omillar differensial tahliliga ko'ra, «Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar va metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'sirini baholash» so'rovnomasi asosida rahbarlik uslubining kollegial, direktiv va popustitel komponentlari o'qituvchilarining kasbiy faollik, tashabbuskorlik, refleksiv yondoshuv va o'zini o'zi baholash kabi indikatorlari bilan o'zaro korrelyasion bog'liqlikda tahlil qilinib, boshqaruv samaradorligining partisipativ muhitda optimal darajada shakillanishi ilmiy asoslangan;

mehnat jamoasida partisipativ boshqaruv uslubining shakillanishi «qaror qabul qilishda pedagog ishtirokining real darajasi», «rahbar-o'qituvchi o'rtasidagi muloqot formasi», «menejrlarning tanqidga nisbatan ochiqqligi», «tashabbuslarni rag'batlantirish mexanizmi», «boshqaruvda ishonch va mas'uliyat taqsimoti» kabi indikatorlar differensial ifodasiga ko'ra, kollegial-komponentli boshqaruv modeli o'qituvchilarda kasbiy motivatsiya, tashabbuskorlik va professional sheriklikni rag'batlantiruvchi muhim psixologik omil sifatida dalillangan;

umumiy o'rta ta'lim muassasalari pedagogik jamoalarida partisipativ boshqaruv uslubining samaradorligini aniqlovchi «boshqaruv salohiyati», «kasbiy motivatsiya», «emotsional faollik», «ijtimoiy ishonch», «jamoaviylik» va «hamkorlik darajasi» indikatorlari asosida direktor (direktor o'rinbosarlari)-fan o'qituvchilari o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar konstruktivlik mezonlari orqali tahlil qilinib, kasbiy faoliyatga daxldorlik va qarorlar qabul qilishda ishtirok darajasi o'rtasidagi funksional uzviylik empirik jihatdan asoslangan;

umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarida partisipativ boshqaruv kompetensiyasining shakillanishi KOS-2 metodikasi asosida aniqlangan «kommunikativ» va «tashkilotchilik» qobiliyatlar darajalarining real boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari bilan uzviylikda namoyon bo'lishi, shuningdek, bu resurslarning differensial tahlili orqali pedagogik jamoalarda funksional tenglik,

tashabbusni qo'llab-quvvatlash va institusional ishonch muhitini ta'minlash omili ekanligi dalillangan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

«Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar va metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'sirini baholash» mualliflik so'rovnomasi ishlab chiqilgan va amaliyotga tadbiq etilgan;

«Umumta'lim muassasalarida partisipativ boshqaruvni rivojlantirish modeli» ishlab chiqilgan va amaliyotga tatbiq etilgan;

partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o'zida jamlagan manzilli tavsiyalar ishlab chiqilib, aprobarsiya qilingan.

Tadqiqotda olingan natijalarning ishonchliligi partisipativ boshqaruvning ijtimoiy-psixologik «muhit harorati»ni aniqlashga xizmat qiluvchi nazariy va amaliy yondashuvlarning uyg'unligi, umumta'lim muassasalari boshqaruv tizimi va rahbar kadrlar faoliyatiga oid respublika va xorijiy olimlar qarashlarining asos sifatida tanlanishi, tadqiqot vazifalariga mos keluvchi bir-birini to'ldiruvchi diagnostik metodlarning kompleks qo'llanilishi, empirik tahlilning son va sifat jihatdan ta'minlanganligi, tajriba-sinov ishlarining vakillik darajasi va olingan natijalarning matematik-statistik metodlar asosida qayta ishlanib, tegishli vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlanganligi bilan asoslanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining **ilmiy** ahamiyati mazkur tadqiqotda partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlari aniqlanganligi, funksional ko'rinishlari va differensial baholash indikatorlari ishlab chiqilganligi, Fidler, KOS-2 metodikalari hamda IP so'rovnomaga tayangan holda o'qituvchilarning kasbiy faolligi, tashabbuskorligi va hamkorlik kompetensiyalari bilan partisipativ boshqaruv muhitining bog'liqligi, taklif etilgan baholash modeli, ijtimoiy-psixologik mexanizmlar tizimi hamda samaradorlik indikatorlari «Boshqaruv psixologiyasi», «Ta'lim menejmenti», «Ijtimoiy psixologiya» fanlari rivojiga nazariy hissa bo'lib qo'shilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining **amaliy** ahamiyati shundaki, olingan emperik ma'lumotlar va ishlab chiqilgan model Boshqaruv samaradorligi agentligi, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi tizimidagi inson resurslarini boshqarish bo'limlarida kadrlar tanlovi va zaxira kadrlar bazasini shakillantirishda qo'llanishi, umumiy o'rta ta'lim maktablari metodbirlashmalari faoliyatini tizimlashtirish, maktab direktori va o'rinbosarlari salohiyatini muvofiqlashtirish, pedagogik jamoalarda sog'lom psixologik muhitni ta'minlash bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qilishi mumkinligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyatining samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlash bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqot ishi asosida:

ijtimoiy-psixologik omillar differinsial tahliliga ko'ra, «Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar va metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'sirini

baholash» so'rovnomasi asosida rahbarlik uslubining kollegial, direktiv va popustitel komponentlari o'qituvchilarining kasbiy faollik, tashabbuskorlik, refleksiv yondoshuv va o'zini o'zi baholash kabi indikatorlari bilan o'zaro korrelyasion bog'liqlikda tahlil qilinib, boshqaruv samaradorligining partisipativ muhitda optimal darajada shakllanishi ilmiy asoslangan xulosalar O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 19-maydagi PM-337-son buyrug'i bilan «Ijtimoiy psixologiya» moduliga kiritilgan. (O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 12-maydagi PM-337-a-son ma'lumotnomasi). Natijada, umumiy o'rta ta'lim maktablaridagi rahbarlik uslublari o'qituvchilarning kasbiy faoliyat ko'rsatkichlari bilan o'zaro bog'liqligi aniqlangan hamda boshqaruv samaradorligiga ta'sirini ijtimoiy-psixologik xususiyatlari o'rganilgan;

mehnat jamoasida partisipativ boshqaruv uslubining shakllanishi «qaror qabul qilishda pedagog ishtirokining real darajasi», «rahbar-o'qituvchi o'rtasidagi muloqot formasi», «menejrlarning tanqidga nisbatan ochiqligi», «tashabbuslarni rag'batlantirish mexanizmi», «boshqaruvda ishonch va mas'uliyat taqsimoti» kabi indikatorlar differensial ifodasiga ko'ra, kollegial-komponentli boshqaruv modeli o'qituvchilarda kasbiy motivatsiya, tashabbuskorlik va professional sheriklikni rag'batlantiruvchi muhim psixologik omil sifatida dalillangan takliflar O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 19-maydagi PM-337-son buyrug'i bilan «Boshqaruv psixologiyasi» moduliga kiritilgan. (O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 12-maydagi PM-337-a-son ma'lumotnomasi). Natijada, partisipativ boshqaruv muhitini shakllantiruvchi ijtimoiy-psixologik indikatorlar aniqlangan hamda ular asosida kollegial boshqaruv modelining kasbiy motivatsiya va pedagogik sheriklikka ta'sirini empirik jihatdan o'rganish imkoniyati kengaytirilgan;

umumiy o'rta ta'lim muassasalari pedagogik jamoalarida partisipativ boshqaruv uslubining samaradorligini aniqlovchi «boshqaruv salohiyati», «kasbiy motivatsiya», «emotsional faollik», «ijtimoiy ishonch», «jamoaviylik» va «hamkorlik darajasi» indikatorlari asosida direktor (direktor o'rinbosarlari)-fan o'qituvchilari o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar konstruktivlik mezonlari orqali tahlil qilinib, kasbiy faoliyatga daxldorlik va qarorlar qabul qilishda ishtirok darajasi o'rtasidagi funksional uzviylik empirik jihatdan asoslangan takliflar O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 19-maydagi PM-337-son buyrug'i bilan «Ijtimoiy psixologiya» moduliga kiritilgan. (O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 12-maydagi PM-337-a-son ma'lumotnomasi). Natijada, umumta'lim maktabi rahbarlari va o'qituvchilari o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar konstruktivlik mezonlari asosida baholangan hamda bu ularning kasbiy faoliyatga daxldorligi va qaror qabul qilishdagi ishtiroki bilan bog'liqligini tekshirish imkoniyati yaratilgan;

umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarida partisipativ

boshqaruv kompetensiyasining shakillanishi KOS-2 metodikasi asosida aniqlangan «kommunikativ» va «tashkilotchilik» qobiliyatlar darajalarining real boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari bilan uzviylikda namoyon bo'lishi, shuningdek, bu resurslarning defferensial tahlili orqali pedagogik jamoalarda funksional tenglik, tashabbusni qo'llab-quvvatlash va institusional ishonch muhitini ta'minlash omili ekanligi dalillangan ma'lumotlar O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 19-maydagi PM-337-son buyrug'i bilan «Boshqaruv psixologiyasi» moduliga kiritilgan (O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti huzuridagi Psixologiya o'quv-ilmiy markazining 2025-yil 12-maydagi PM-337-a-son ma'lumotnomasi). Natijada, rahbar va pedagog kadrlardagi kommunikativ hamda tashkilotchilik qobiliyatlarining partisipativ boshqaruv sharoitida o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatyasi. Dissertatsion tadqiqot natijalari 3 ta xalqaro va 2 ta respublika miqyosida o'tkazilgan ilmiy-amaliy anjumanlarda muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 15 ta ilmiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarni chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 4 ta maqola, shundan, 3 ta respublika va 1 tasi xorijiy jurnallarda chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, 3 bob, xulosalar, umumiy xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 143 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi, muammoning o'rganilganlik darajasi, dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilayotgan ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejaları bilan bog'liqligi, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obyekti va predmeti, tadqiqotning usullari, ilmiy yangiligi, amaliy natijasi, shuningdek, tadqiqot natijalarining ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati, joriy qilinishi, aprobatyasi va e'lon qilinganligi hamda dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi borasidagi ma'lumotlar bayon etilgan.

Dissertatsiyaning «**Pedagogik jamoani boshqarishning ijtimoiy-psixologik asoslari**» nomli birinchi bobi rahbarlik faoliyatining psixologik-madaniy ildizlari, nazariy-metodologik asoslari va zamonaviy amaliy yondashuvlarini qamrab oladi. Bobning dastlabki qismida Sharq mutafakkirlarining boshqaruv, yetakchilik va axloqiy fazilatlariga oid qarashlari ijtimoiy-psixologik kontekstda tahlil etiladi. Keyingi tahliliy qismda rahbarlik uslublarning ilmiy-nazariy asoslari, ularning evolyutsiyasi, klassik va zamonaviy modellar asosida tavsifi, samaradorlik mezonlari va psixologik determinantlari yoritilgan. Yakuniy konseptual qismda esa pedagogik

jamoaning ijtimoiy-psixologik tuzilmasi, rivojlanish bosqichlari, boshqaruv uslublari bilan o‘zaro bog‘liqligi, shuningdek sog‘lom psixologik muhitni shakllantirish omillari tizimli tarzda asoslab berilgan.

Dissertatsiyaning «**Partisipativ boshqaruv uslubining o‘qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta’siri**» nomli ikkinchi bobida mazkur boshqaruv uslubining ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini aniqlashga qaratilgan empirik tadqiqot dasturi, uning metodik vositalari, diagnostik ko‘rsatkichlari va baholash mezonlari asoslab berilgan. Tadqiqotda rahbarlik uslubi va o‘qituvchilar faoliyati samaradorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik regional, metodik va psixologik omillar kesimida statistik tahlil qilinib, partisipativ boshqaruvning afzalliklari asoslangan.

Bobning 1-paragrafida partisipativ boshqaruvning o‘qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta’sirini o‘rganishga qaratilgan nazariy-metodologik asoslar va tadqiqot yondashuvlari bayon etilgan. Jumladan, rahbarlik uslubining samaradorlik bilan bog‘liqligini tushuntiruvchi K.Levin (avtoritar, demokratik, liberal), D.MakGregor («X» va «Y» nazariyalari) hamda R.Laykert (to‘rt yetakchilik tizimi) konsepsiyalari asosiy metodologik poydevor sifatida tanlangan. Ular rahbar va ijrochi o‘rtasidagi ishonch, qarorlar qabul qilishda ishtirok, kommunikativ muhit va motivatsiya kabi o‘lchovlar orqali partisipativ boshqaruvning afzalliklarini asoslab beradi. Bo‘limda, shuningdek, boshqaruv funksiyalari va tuzilmasiga oid R.X.Shakurov, rahbarlik uslubining shakllanishiga oid A.L.Juravlyov va N.F.Rubaxin, boshqaruv va tashkilotchilik qobiliyatlari borasida K.K.Platonov hamda L.I.Umanskiy, rahbar shaxsining psixologik tuzilmasiga oid L.D.Kudryashova konsepsiyalari yoritilgan. Ular partisipativ rahbarlik uslubining shaxsiy, tashkiliy va kontekstual omillar bilan bog‘liqligini tushuntirishda xizmat qiladi. Mazkur yondashuvlar asosida tadqiqot usullari, baholash mezonlari va diagnostika parametrlari ishlab chiqilgan.

Bobning 2-paragrafida partisipativ boshqaruv uslubining o‘qituvchilar faoliyati samaradorligiga ko‘rsatadigan ijtimoiy-psixologik ta’siri empirik tahlil asosida yoritilgan. Dastlab PISA xalqaro baholash dasturi natijalari asosida O‘zbekiston ta’lim tizimidagi boshqaruv va kommunikativ muhit muammolari tahlil qilingan. Shundan kelib chiqib, muallif tomonidan ishlab chiqilgan «Partisipativ boshqaruv uslubining o‘qituvchilar va metod birlashmalari faoliyatiga ta’sirini baholovchi so‘rovnomasi» (IPS) asosida Toshkent shahri, Qashqadaryo va Navoiy viloyatlarida 376 nafar respondent ishtirokida so‘rov o‘tkazilgan.

Tadqiqotda partisipativ boshqaruvning boshqaruv salohiyati, yetakchilik uslublari, qaror qabul qilish, kognitiv yondashuv va faoliyat samaradorligi kabi komponentlarga ta’siri Mann-Uitni U-mezoni asosida baholangan.

1-jadvalda Toshkent shahri va Qashqadaryo viloyati umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida partisipativ boshqaruvning o‘qituvchilar faoliyati samaradorligiga ko‘rsatgan ijtimoiy-psixologik ta’siri beshta asosiy ko‘rsatkich bo‘yicha taqqoslab tahlil qilingan. Mann-Uitni U-mezoni asosida o‘tkazilgan statistik tahlil natijalariga ko‘ra, har bir ko‘rsatkich bo‘yicha ikki hudud o‘rtasida $p < 0,01$ darajasida statistik jihatdan ishonchli farqlar aniqlangan.

«Boshqaruv salohiyati va rahbarlik sifati» ko‘rsatkichi bo‘yicha Toshkent shahri

ishtirokchilari o'rtacha 4,16 ball, Qashqadaryo viloyatidagi ishtirokchilar esa 2,35 ball ko'rsatdi, bu natija rahbarlarning professional kompetensiyasi va boshqaruv uslubidagi farqlarni ko'rsatadi. Qaror qabul qilish, yetakchilik uslublari, kognitiv yondashuv Toshkent shahri vakillari ancha yuqori natijalarni qayd etgan.

1-jadval.

O'qituvchilar faoliyati samaradorligiga partisipativ boshqaruv uslubi ta'sirining hududlar kesimidagi natijalari (Mann-Uitni U-mezoniga ko'ra)

T/r	Ko'rsatkichlar	O'rtacha ranglar		U	p
		Toshkent shahri, yashil toifa maktablar (n=125)	Qashqadaryo viloyat, qizil toifa maktablar (n=137)		
I	Boshqaruv salohiyati va rahbarlik sifati	4,16	2,35	16758,5	0,000 **
II	Boshqaruv oriyentatsiyasi va yetakchilik uslublari	4,14	2,28	16768,5	0,000 **
III	Qaror qabul qilish va hujjatlar bilan ishlash	4,12	2,36	16654,5	0,000 **
IV	Kognitiv-faoliyat yondashuvi	4,15	2,38	16800,5	0,000 **
V	Faoliyat samaradorligi va o'zini baholash	4,06	2,36	16612,0	0,000 **

Izoh: ** – $p < 0,01$

Ushbu tafovutlar hududlar kesimida partisipativ boshqaruvning joriy etilish darajasi, direktor (direktor o'rinbosarlari)-o'qituvchi o'rtasidagi muloqot sifati va jamoaviy hamkorlik tamoyillarining amaliyotda qay tarzda ifoda topayotganini ifoda etadi. Demak, «yashil» toifadagi maktablarda joriy qilingan ochiq, ishtirokchi va tenglikka asoslangan boshqaruv modeli o'qituvchilarning kasbiy faolligi va o'zini anglash darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Metod birlashmalar (aniq, tabiiy, amaliy fanlar va boshqalar) kesimidagi farqlar ham statistik jihatdan tahlil etilgan. Natijalar partisipativ boshqaruv uslubi joriy etilgan maktablarda ijobiy psixologik muhit, pedagogik tashabbuskorlik va ta'lim sifati yuqori ekanini ko'rsatgan.

2-jadvalda partisipativ boshqaruvning metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'siri beshta asosiy ko'rsatkich asosida taqqoslab o'rganilgan. Natijalarga ko'ra, «Amaliy fanlar» birlashmasi barcha ko'rsatkichlar bo'yicha eng past umumiy o'rtacha (3,45) ballni qayd etgan. Ayniqsa, «boshqaruv salohiyati» (3,39) va «kognitiv-faoliyat yondashuvi» (3,44) darajalari past bo'lib, pedagoglarda tashabbuskorlik va faol ishtirok darajasi yetarli emasligini ko'rsatadi. «Tabiiy fanlar» va «Ona tili va adabiyoti» metod birlashmalarida ham ayrim komponentlar bo'yicha past baholar qayd etilgan. Bunday holat jamoa ichidagi muloqot, hamkorlik va mas'uliyatli munosabatning rivojlanmaganligini anglatadi.

Eng yuqori ko'rsatkichlar esa «Chet tili» va «Tarix» fanlari metod birlashmalarida kuzatilgan (umumiy balllar mos ravishda 3,57 va 3,54). Umumiy xulosa sifatida, metod birlashmalar faoliyatida partisipativ boshqaruvni kuchaytirish, ayniqsa «amaliy» va «tabiiy» fanlar kesimida, ta'lim sifati va pedagogik tashabbusni

oshirishda muhim omil sifatida namoyon bo'ladi.

Bobning 3-paragrafida o'qituvchilar faoliyati samaradorligi bilan maktab menejerlarining boshqaruv uslubi o'rtasidagi bog'liqlik ijtimoiy-psixologik jihatdan tahlil qilingan. 2023–2024-o'quv yili yakunida ta'lim sifati yetarli darajada baholanmagan umumiy o'rta maktablarning hududiy taqsimotini o'zida ifodalagan. Ushbu jadvalda 10163 ta maktab orasidan 642 tasi – ya'ni 6,32 foizi sifati past deb baholangan maktablar sirasiga kiritilgan.

2-jadval.

Metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga partisipativ boshqaruv uslubining ta'siri natijalari, (Mann-Uitni U-mezoniga ko'ra)

T/r	Ko'rsatkichlar Metod birlashmalar	Boshqaruv salohiyati va rahbarlik sifati	Boshqaruv oriyentatsiyasi va yetakchilik uslublari	Qaror qabul qilish va hujjatlar bilan ishlash	Kognitiv-faoliyat yondashuvi	Faoliyat samaradorligi va o'zini baholash	Umumiy o'rtacha
1.	Amaliy fanlar	3,39	3,41	3,44	3,44	3,59	3,45
2.	Tabiiy fanlar	3,48	3,54	3,53	3,49	3,44	3,50
3.	Ona tili va adabiyoti fani	3,45	3,48	3,51	3,51	3,56	3,50
4.	Aniq fanlar	3,5	3,51	3,53	3,49	3,51	3,51
5.	Boshlang'ich ta'lim fani	3,52	3,52	3,56	3,52	3,45	3,51
6.	Jismoniy tarbiya fani	3,48	3,44	3,50	3,65	3,54	3,52
7.	Rus tili va adabiyoti fani	3,54	3,54	3,50	3,52	3,56	3,53
8.	Tarix fani	3,56	3,56	3,52	3,49	3,56	3,54
9.	Chet tili fanlari	3,60	3,57	3,52	3,61	3,54	3,57

Natijalar respublika maktablaridagi tashkiliy-menejerlik amaliyoti va o'qituvchilar faoliyati samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ijtimoiy-psixologik rakursda o'rganish imkonini beradi.

IPS (ijtimoiy-psixologik so'rovnoma)ning 17-savol doirasida olingan ma'lumotlar respondentlarning 49,5 foizi (138 nafari) Qashqadaryo viloyatida (2023–2024-o'quv yilida Qashqadaryo viloyatida 1225 ta maktabda 664525 nafar o'qituvchi), 40,9 foizi (114 nafari) esa Navoiy viloyatida (2023–2024-o'quv yilida Navoiy viloyatida 366 ta maktabda 187656 nafar o'qituvchi) faoliyat yuritishini ko'rsatmoqda. Bu holat, tadqiqot bazalarini aynan mazkur ikki hududga qaratish ilmiy-metodologik jihatdan asosli ekanligini anglatadi. Chunki Qashqadaryo viloyati yuqori ta'lim sifati muammosi eng ko'p qayd etilgan hudud bo'lsa, Navoiy viloyatida bunday maktablar soni ancha kam (faqat 2,46%), ya'ni nisbatan barqaror ijtimoiy-psixologik muhit shakllangan.

Ikki turli ijtimoiy-psixologik sharoitda faoliyat yuritayotgan maktablarda partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyatiga ta'sirini qiyosiy o'rganish

imkoniyati yuzaga keladi. Bu esa, muammoli hududlarda qanday omillar pedagogik samaradorlikni pasaytirayotganini, muvaffaqiyatli hududlarda esa qanday ijtimoiy-psixologik shart-sharoitlar ta'lim sifatini ta'minlayotganini aniq ko'rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, Qashqadaryo va Navoiy viloyatlarining tadqiqot bazalari sifatida tanlanishi, mavjud statistik natijalar va respondentlarning real faoliyat yuritayotgan hududlariga asoslangan bo'lib, boshqaruv uslubining o'qituvchilar samaradorligiga ta'sirini aniqlashda ijtimoiy-psixologik yondashuvning dolzarbligini yoritib beradi.

«Mehnat jamoasining boshqarish uslubini aniqlash» metodikasi asosida olib borilgan tadqiqotda 279 nafar respondent ishtirok etgan bo'lib, ularning yoshi, pedagogik staji va jinsi, shuningdek faoliyat yuritayotgan hududi va muassasa turi asosida statistik tahlil amalga oshirilgan. Natijalarga ko'ra, boshqaruvda kollegial (partisipativ) komponent 6 indikator asosida ustunlik qilgani aniqlangan.

3-jadvalda «Menejerlar qaror qabul qilish usuli» bilan o'qituvchilar faoliyat yuritayotgan hududlar o'rtasidagi munosabatni aniqlash maqsadida χ^2 -mezoni tekshiruvi qo'llanildi. Hisob-kitoblarga ko'ra, χ^2 qiymati 19,76 ($\chi^2=19,76$) ga teng bo'lib, erkinlik darajasi $df=22$ ni, $p=0,598$ ni tashkil etdi. Bu esa, qabul qilingan $\alpha=0,05$ ahamiyat darajasi bilan solishtirilganda, natijaning statistik jihatdan ahamiyatli emasligini ko'rsatadi hamda H_0 faraz rad etilmaydi

3-javdal.

«Menejerlarning qaror qabul qilish usuli» bilan o'qituvchilar faoliyat yuritayotgan hududlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik (χ^2 tahlil natijalari asosida)

T/r	Hududlar nomi	Qashqadaryo viloyati (n=137)	Navoiy viloyati (n=114)	Boshqa hududlar* (n=28)	χ^2	p
	Qaror qabul qilish usuli					
1.	Barcha muhim qarorlar pedagogik jamoa bilan muhokama qilinadi, ammo ba'zi tezkor masalalarni menejerlar mustaqil hal qiladi	94	5	38	19,76	0,598
2.	Ba'zi muhim masalalar maktab menejerlari ishtirokisiz hal qilinadi, ularning vazifalarini boshqa shaxslar bajaradi	90	1	23		
3.	Maktab menejerlari barcha qarorlarni mustaqil qabul qiladi va ular haqida pedagoglarga ma'lum qiladi	18	3	7		

Izoh: Andijon, Xorazm viloyatlari tadqiqotga jalb qilinmagan

Ushbu natija asosida, turli hududlardagi o'qituvchilarning maktab direktor (direktor o'rinbosarlari)lari tomonidan qaror qabul qilish usullariga nisbatan yondashuvlari o'rtasida hududiy jihatdan nazariy va amaliy farq yo'q, degan xulosaga kelish mumkin. Ya'ni, qaror qabul qilish usuli, ayniqsa, «barcha muhim qarorlar pedagogik jamoa bilan muhokama qilinadi, ammo ba'zi tezkor masalalarni menejerlar mustaqil hal qiladi» degan yondashuv, deyarli barcha hududlarda eng ko'p

tanlangan model sifatida namoyon bo'lgan.

Ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan qaralganda, bu holat maktablar boshqaruvidagi umumiy tendensiyalarni, ya'ni qarorlarni kollektiv muhokama qilishga intilish va ayrim muammolarni menejerlar tomonidan mustaqil hal qilish amaliyotining keng tarqalganligini ko'rsatadi. Bunda hududiy omillarning ta'siri cheklangan bo'lib, menejment madaniyatida yagona va umumqabul qilingan yondashuv hukm surayotganini anglash mumkin.

4-jadvalda tadqiqot natijalariga ko'ra maktab direktor (direktor o'rinbosarlari)larining boshqaruv faoliyati uch asosiy uslub – direktiv (avtoritar), kollegial (partisipativ) va popustitel (liberal) yondashuvlar bo'yicha tahlil qilinib, ularning umumiy tanlovlar soni, o'rtacha baholanish ko'rsatkichi ($\bar{x}$) hamda standart og'ish darajalari (σ) aniqlangan. Kollegial boshqaruv uslubining o'rtacha qiymati 6,03 bilan eng yuqori ko'rsatkichni, direktiv uslub esa 5,41 o'rta ko'rsatkichni, popustitel uslub esa 4,56 quyi ko'rsatkichni namoyon etdi. Boshqaruv uslublari bo'yicha umumiy o'rtacha qiymat 5,33, umumiy standart og'ish esa 49,42 ni tashkil etdi.

4-jadval.

«Mehnat jamoasining boshqarish uslubini aniqlash» metodikasi bo'yicha respondentlar tanlovlarining statistik taqsimoti (n=279)

T/r	Boshqaruv uslublari	Umumiy tanlovlar soni	Minimal tanlovlar soni	Maksimal tanlovlar soni	$\bar{x}$	σ
1.	Direktiv (avtoritar)	1509	13	203	5,41	47,50
2.	Kollegial (partisipativ)	1682	30	220	6,03	47,50
3.	Popustitel (liberal)	1273	8	221	4,56	53,25
Jami		4464	51	644	5,33	49,42

Mazkur ko'rsatkichlar, kollegial boshqaruv elementi pedagogik jamoalarda eng ko'p e'tirof etilgan va ustuvor deb topilganini anglatadi. Bu holat, o'z navbatida, pedagogik jamoalarda qarorlarni birgalikda muhokama qilish, o'qituvchilarning fikrini inobatga olish, mas'uliyat va vakolatni bo'lishish, o'zaro ishonch muhitida faoliyat yuritish kabi partisipativ boshqaruvga xos ijtimoiy-psixologik jihatlarning kuchli namoyon bo'layotganini tasdiqlaydi. Shuningdek, direktiv uslub ham muhim o'rin egallab, maktab rahbarlarining nazorat va intizomga yo'naltirilgan yondashuvlari saqlanib qolayotganini ko'rsatgan. Popustitel (liberal) komponent esa kamroq namoyon bo'lib, bu boshqaruvda nazoratning susayishi va mas'uliyatning bo'linishi bilan bog'liq. Tahlil natijalariga ko'ra, partisipativ boshqaruv uslubining samarali joriy etilishi pedagogik jamoalarda kasbiy faollik, tashabbuskorlik va ishonchli ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirishda hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qilmoqda.

Dissertatsiyaning «Partisipativ boshqaruv asosida o'qituvchilarning faoliyat samaradorligini oshirish strategiyalari» deb nomlangan uchinchi bobida umumta'lim muassasalarida partisipativ boshqaruvni joriy etish shartlari, rahbarlik

uslubining psixologik iqlimga ta'siri, o'qituvchilarning kasbiy faolligini belgilovchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlar va ularni rag'batlantiruvchi boshqaruv mexanizmlari empirik tadqiqot asosida yoritilgan. Bobda shuningdek, o'qituvchilarning kommunikativ va tashkilotchilik qobiliyatlari partisipativ boshqaruvning samarali amal qilishida asosiy shaxsiy resurs sifatida baholanib, diagnostika natijalari hududlar kesimida solishtirilgan.

Bobning 1-paragrafida umumta'lim muassasalarida partisipativ boshqaruv uslubini samarali joriy etish shartlari, ularning ijtimoiy-psixologik mezonlar asosida aniqlanishi va hududlar kesimidagi farqlari statistik tahlil asosida bayon qilingan. Jumladan, Navoiy va Qashqadaryo viloyatlarida «sariq» va «qizil» toifadagi maktablarda rahbarlik salohiyati, boshqaruv uslubi, jamoaviy iqlim va psixologik barqarorlik darajalari «Jamoada ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlimni aniqlash» va «Rahbarning boshqaruv salohiyatini ekspress-baholash» (N.P.Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M.Manuylovlarning «Rahbarning boshqaruv salohiyatini ekspress-baholash» va «Jamoada ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlimni aniqlash») metodikalari qollanilgan va partisipativ boshqaruvning ijobiy ta'siri samaralari amaliy tasdiqlangan.

5-jadval.

Umumta'lim muassasalari direktorlari, direktor o'rinbosarlari, metod birlashmalar rahbarlarida boshqaruv salohiyati ko'rsatkichining hududlar kesimidagi natijalari, (Mann-Uitni U-mezoniga ko'ra)

T/r	Ko'rsatkichlar	O'rtacha ranglar		U	p
		Navoiy viloyati sariq toifa maktablar (n=114)	Qashqadaryo viloyati qizil toifa maktablar (n=137)		
1.	Boshqaruv salohiyati	8,90	5,88	12151,50	0,000

Izoh: – $p < 0,01$

5-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Navoiy viloyatidagi sariq toifadagi umumta'lim muassasalari direktor (direktor o'rinbosarlari)lari va metod birlashma rahbarlarining boshqaruv salohiyati o'rtacha 8,90 ballni tashkil etgan bo'lib, bu ularning boshqaruv qobiliyatlari o'rtacha darajada ekanini ko'rsatadi. Qashqadaryo viloyatidagi qizil toifadagi maktablarda esa ushbu ko'rsatkich 5,88 ballni tashkil etib, past darajadagi boshqaruv salohiyatiga ega rahbarlar ustunlik qilayotganini anglatadi. Mann-Uitnining U-mezoni asosidagi statistik tahlil ($U=12151,5$; $p<0,01$) bu ikki hudud o'rtasidagi farqni ishonchli va sezilarli deb baholashga asos yaratadi.

Sariq toifadagi maktablarda rahbarlik salohiyatining yuqoriligi, ularning boshqaruv faoliyatida partisipativ (ishtirokli) yondashuvlardan samarali foydalanayotganini ko'rsatadi. O'qituvchilar va metod birlashma rahbarlari maktabning boshqaruv jarayonlarida faol ishtirok etishadi, qarorlar muhokamasi va qabul qilinishida o'z fikrlarini ochiq bildirishadi hamda jamoaviy hamkorlik va ijtimoiy ishonch muhitini shakllantirishgan. Bunday ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit o'qituvchilar faoliyatining samaradorligini oshirishga, rahbarlik sifatlarining kuchayishiga xizmat qiladi.

6-jadvalda keltirilgan barcha p-qiymatlar ($p=0,0000$) $p<0,001$ mezoniga to'liq javob beradi. Bu esa statistik nuqtai nazardan yuqori darajadagi ishonchlilikni

anglatadi. Ya'ni, Navoiy va Qashqadaryo viloyatlaridagi jamoaviy iqlim ko'rsatkichlari orasida kuzatilgan tafovutlar tasodifiy emas, balki ishonchli statistik asosga ega, bunday past p-qiyimatlar real farq mavjudligini 99,9% ehtimol bilan tasdiqlaydi.

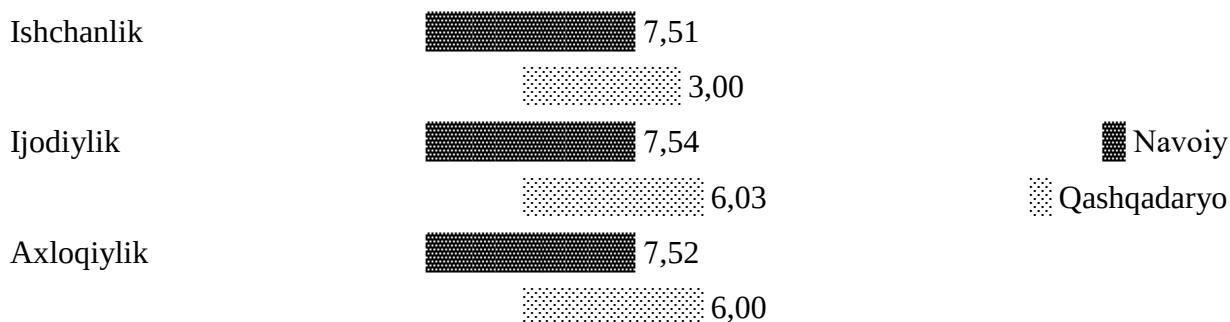
6-jadval.

Umumta'lim muassasalari direktorlari, direktor o'rinbosarlari, metod birlashmalar rahbarlarida ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlim ta'sirining hududlar kesimidagi natijalari, (Mann-Uitni U-mezoniga ko'ra)

T/r	Ko'rsatkichlar	O'rtacha ranglar		U	p
		Navoiy viloyati sariq toifa maktablar (n=114)	Qashqadaryo viloyati qizil toifa maktablar (n=137)		
1.	Ishchanlik	7,5102	3,0024	15618,0	0,0000
2.	Ijodiy	7,5132	6,0377	15270,0	0,0000
3.	Axloqiy	7,5044	6,0000	15220,5	0,0000

Izoh: – $p < 0,001$

«Jamoada ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlimni aniqlash» metodikasi natijalari tahlili shundan dalolat beradiki, jamoaning ishchanlik darajasi mehnat munosabatlari, mas'uliyat, intizom va vazifalarni samarali bajarish qobiliyati orqali namoyon bo'ladi. Ijtimoiy psixologiya nuqtai nazaridan bu ko'rsatkichlar tashkilot ichidagi operatsional faollik, mas'uliyatni taqsimlash va teng huquqli ishtirok bilan uzviy bog'liq. Partisipativ boshqaruv modeli ana shu hamkorlik muhitini shakllantirishga qaratilgan.



1-rasm. «Jamoada ishchanlik, ijodiy va axloqiy iqlimni aniqlash» metodikasi partisipativ boshqaruv kontekstidagi qiyosiy natijalari (n=251)

1-rasmda Navoiy va Qashqadaryo viloyatlaridagi umumta'lim muassasalarida jamoaviy ishchanlik, ijodiylik va axloqiylik ko'rsatkichlari partisipativ boshqaruv kontekstida taqqoslab tahlil qilingan. Natijalarga ko'ra, Navoiy viloyatidagi «sariq» toifadagi maktablar yuqori ballarni qayd etgan: ishchanlik – 7,51; ijodiylik – 7,54; axloqiylik – 7,52. Bu natijalar jamoada mustahkam hamkorlik, tashabbuskorlik va sog'lom psixologik muhit shakllanganini ko'rsatadi. Qashqadaryo viloyatidagi «qizil» toifadagi muassasalarda esa ko'rsatkichlar mos ravishda ancha past: 3,00;

6,03; 6,00 ballni tashkil qilgan. Bu esa rahbarlikda partisipativ yondashuvning sustligi, ijtimoiy-emotsional muhitdagi barqarorlik yetishmasligini anglatuvchi mezon sifatida talqin qilinadi. Grafik tahlil jamoaviy iqlim shakllanishida boshqaruv uslubining bevosita ta'sirini tasdiqlaydi.

Navoiy viloyatida «mas'uliyatlilik»ning 7,66 ball bilan baholanishi partisipativ boshqaruv muhitida xodimlarda daxldorlik hissi, ichki javobgarlik va erkinlik asosida harakat qilish imkoniyati yaratilganini ko'rsatadi. Bu xodimning o'z ishiga shaxsan javobgar deb qarashini rag'batlantiradi. Qashqadaryoda esa 2,88 ballik past ko'rsatkich rahbarlikda buyruqbozlik va javobgarlikni faqat yuqoriga yuklash kabi avtokratik elementlar mavjudligini anglatadi.

«Rivojlanish (o'sish)» sifati bo'yicha Navoiy viloyati respondentlaridagi 7,58 balli yuqori baho – ularning uzluksiz o'sishga bo'lgan ehtiyoji, yangi kompetensiyalarni rivojlantirish muhiti va rahbar tomonidan imkon yaratilishini ko'rsatadi. Qashqadaryoda (6,14) o'sishga intilish bor, biroq rivojlanish uchun institutsional imkoniyatlar cheklangan bo'lishi mumkin.

Navoiyda «xayrixohlik»ning 7,57 ball bo'lishi jamoada insoniy munosabatlar, mehr-oqibat va qo'llab-quvvatlash asosidagi muloqot rivojlanganini ko'rsatadi. Bu partisipativ boshqaruvda emotsional xavfsizlik yaratilganini ko'rsatadi. Qashqadaryoda 5,98 ball yaqin, ammo munosabatlarda hali ham formallik va ehtiyotkorlik ustun ekanligidan dalolat bermoqda.

Navoiyda «rostgo'ylik» shkalasi bo'yicha respondentlar baholanishi 7,62 ball bo'lib, ochiqlik tamoyili, qarorlarni muhokama qilish imkoniyati va ishonchli muloqot muhiti mavjudligini anglatadi. Qashqadaryodagi sinaluvchilar bu borada 5,96 ball to'plashib, samarali muloqot mavjudligini ko'rsatsa-da, lekin o'z fikrini ochiq aytishdagi psixologik to'siqlar hali hanuz saqlanmoqda.

«Do'stona munosabat»lar shkalasi Navoiyda 7,35 ball bilan, jamoaviy birdamlik, bir-birini eshitish madaniyati, va empatiya asosidagi muloqot shakllanganini anglatadi. Qashqadaryolik sinaluvchilarning 6,18 balli ijtimoiy muvofiqlik mavjudligidan dalolat bersa-da, lekin o'zaro bog'liqlik yetarli darajada emasligini yaqqol namoyon qilmoqda.

Navoiyda 7,43 ball «ijtimoiy xavfsizlik»ning ta'minlanganini, ya'ni insoniy munosabatlar, huquqiy muhofaza, va mehnat sharoitlariga e'tibor yuqori ekanini bildiradi. Qashqadaryodagi 5,95 ball, nisbatan past baholanish – muammolarga rasmiy yondashuv saqlanib qolayotganligini, shaxsiy ehtiyojlarga yetarli e'tibor berilmayo'tganligini ko'rsatib turibdi.

Umuman olganda, «ijodiy» va «axloqiy» sifatlar kesimida Navoiy viloyatidagi yuqori baholar partisipativ boshqaruv muhitida pedagoglarning tashabbusini, ichki hissiy barqarorligini va ijtimoiy aloqalarini faol qo'llab-quvvatlash amaliyoti mavjudligini aniq ko'rsatadi. Qashqadaryoda ko'rsatkichlar barqaror o'sish bosqichida bo'lsa-da, institutsional va ijtimoiy-psixologik omillarni yanada mustahkamlashga bo'lgan ehtiyoj ustuvorligini anglatadi.

Bobning 2-paragrafidagi partisipativ boshqaruv jarayonlarida faoliyat yurituvchi pedagoglarning kasbiy o'sishini ta'minlovchi asosiy ijtimoiy-psixologik mexanizmlar – konformizm, taqlid, identifikatsiya, refleksiya, empatiya, o'zini baholash va

boshqalar keng yoritilgan. Metodik tahlillar «Jamoada psixologik muhitni baholash» (A.F.Fidler) usuli asosida olib borilib, o'qituvchilar faoliyatiga ta'sir etuvchi muhim omillar va ularning boshqaruv mustahkamligi bilan bog'liq jihatlari tizimli tavsiflangan.

7-jadvalda keltirilgan natijalar asosida sariq (Navoiy) va qizil (Qashqadaryo) toifali maktablar o'rtasidagi direktor (direktor o'rinbosarlari)lar, metod birlashmalar rahbarlari va fan o'qituvchilari baholari taqqoslandi. Tahlil natijalariga ko'ra, Qashqadaryo viloyatidagi sinalluvchilar tomonidan barcha indikatorlar bo'yicha yuqoriroq ball qayd etilgan.

7-jadval.

Qashqadaryo va Navoiy viloyatlari maktablarida psixologik muhit sifatleri bo'yicha o'qituvchilarning o'rtacha baholarining natijalari (n=251)

T/r	Ta'lim sifati Psixologik muhit sifati	Sariq toifa maktablar (Navoiy, n=114)	Qizil toifa maktablar (Qashqadaryo, n=137)	t	p
1.	Do'stona/adovatli	2,68	5,62	65,069****	< 0,001
2.	Kelishuvchan/kelishmovchi	3,14	6,06		
3.	Qoniqish/qoniqmaslik	3,11	6,04		
4.	Samarali/samarasiz	3,13	6,22		
5.	Iliqlik/sovuqqonlik	3,02	5,96		
6.	Hamkorlikka moyil/muvofiqlashmagan	2,71	5,84		
7.	Xayrixohlik/xayrixohmas	2,48	5,77		
8.	Ehtiroslilik/befarqlik	3,01	6,0		
9.	Jozibadorlik/zerikarlik	3,04	5,99		
10.	Muvaffaqiyatlilik/muvaffaqiyatsizlik	3,00	5,97		

Hamkorlikka moyillik (5,84), xayrixohlik (5,77), jozibadorlik (5,99), muvaffaqiyatlilik (5,97) ko'rsatkichlari yuqori baholandi. Navoiydagi respondentlarning baholari esa nisbatan past bo'lib, bu u yerda jamoaviy muhitning susayganligini anglatadi.

Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar kasbiy faoliyatiga ko'rsatadigan ta'sirini chuqurroq tahlil qilish va tizimlashtirish maqsadida 7-jadvalga asoslanib, ijtimoiy-psixologik xususiyatlarning tipologik tavsifi ishlab chiqildi. Shakllantirish jarayonida maktab direktor (direktor o'rinbosarlari)lari, metod birlashmalar rahbarlari va fan o'qituvchilarining kasbiy faolligini belgilovchi asosiy mezonlar bilan partisipativ boshqaruvning nazariy tamoyillari o'zaro uzviy bog'liqlikda ko'rib chiqildi.

Har bir xususiyat ijtimoiy-psixologik yondashuv asosida tahlil qilinib, unga mos keluvchi psixologik mexanizm aniqlab berildi. Konseptual qarashlariga tayangan

holda konformizm, taqlid, identifikatsiya, refleksiya, empatiya, o'zini o'zi baholash, intellektual fikrlash kabi psixik faoliyatni ifodalovchi asosiy mexanizmlar tanlab olindi. Ular individual va ijtimoiy xulq-atvorni shakllantiruvchi psixologik vositalar sifatida asoslangan.

Ushbu tizimlashtirish o'qituvchilarning partisipativ boshqaruv kontekstida shakllanuvchi ichki va tashqi psixologik omillarini kompleks ko'rinishda reytingini yoritish imkonini beradi.

1. Ijtimoiy moslashuvga tayyorlik (9,2 ball). Bu xususiyat metodikadagi «do'stona/adovatli», «kelishuvchan/kelishmovchi» ko'rsatkichlari bilan bevosita bog'liq. Qashqadaryo viloyatidagi sinalluvchilar bu ko'rsatkichlarni yuqori baholashgan bo'lib, bu holat jamoa ichida fikrlar xilma-xilligiga toqat, ijtimoiy moslashuv va qarorlarni jamoaviy qabul qilishga tayyorlik mavjudligini anglatadi. Bu esa partisipativ boshqaruvda konformizm mexanizmining samarali ishlayotganini ko'rsatadi.

2. Kasbiy o'sishga yo'naltirilgan modelga ergashuv (8,7 ball). «Qoniqish/qoniqmaslik» va «muvaqqafiyatlilik/muvaqqafiyatsizlik» sifatlari orqali o'lchanadi. Qashqadaryolik respondentlarning bu yo'nalishdagi ijobiy baholari shuni ko'rsatadiki, ular o'z mehnat jarayonidan mamnun, o'sishga ishonadi va jamoaga tayinlangan yangi kreativ fikrlovchi maktab direktori (direktor o'rinbosarlari)da metod birlashmalar faoliyatini tubdan o'zgartirishga ta'sir etuvchi model mavjud deb hisoblashadi. Bu holat «ustoz-shogird» shaklidagi taqlid mexanizmining faol ishlashini bildiradi va hokazo.

Umuman holganda, yuqoridagi ijtimoiy-psixologik tahlillar va empirik natijalar bayoni (interpretatsiyasi) umumiy o'rta ta'lim muassasalarida partisipativ boshqaruvning nafaqat amaliy samaradorligini, balki uning psixologik va ijtimoiy asoslarga tayangan holda shakllanayotganini yaqqol ko'rsatadi. «Jamoada psixologik muhitni baholash metodikasi» natijalarida qayd etilgan ko'rsatkichlar, xususan, Qashqadaryo viloyatidagi qizil toifadagi maktablardagi yuqori ballar, shu maktablarda yangi tayinlangan maktab menejerlari tomonidan pedagogik jamoani boshqarishda partisipativ boshqaruv elementlarining amaliy qo'llanilishi muvaqqafiyatli kechayotganidan dalolat beradi.

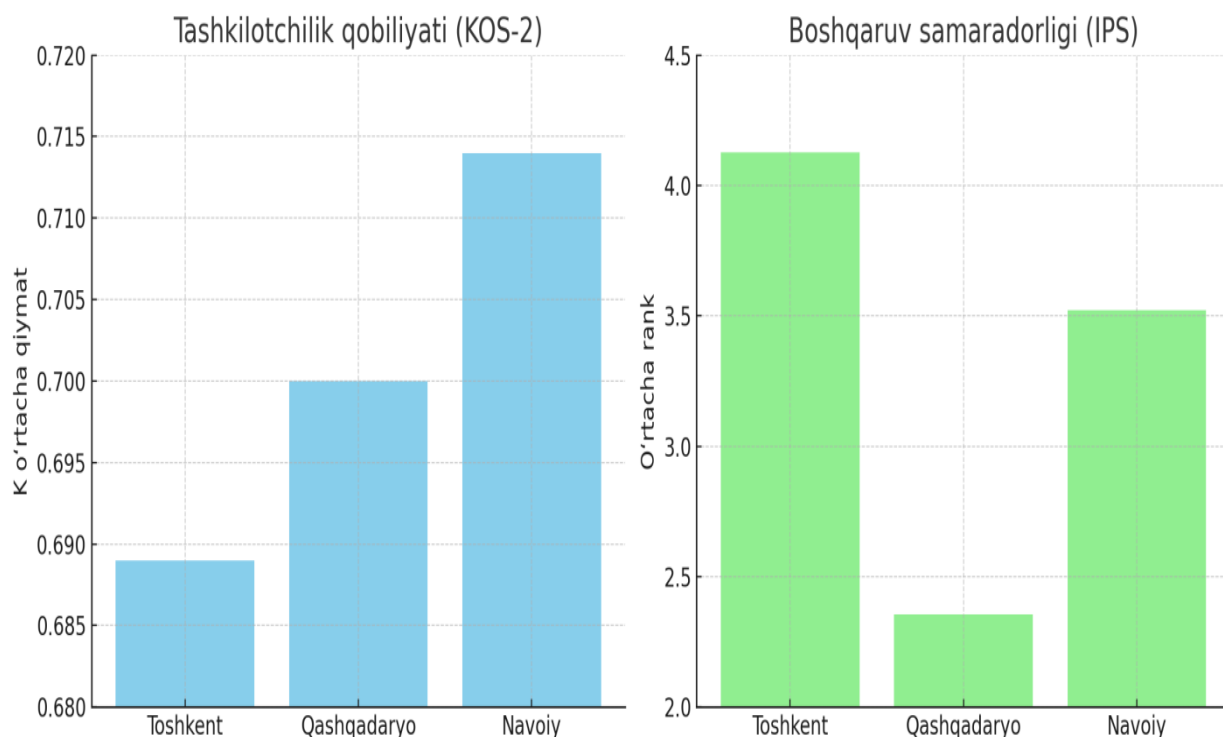
Bobning 3-paragrafida KOS-2 metodikasi asosida maktab direktori (direktor o'rinbosarlari)lari, metod birlashmalar rahbarlari va fan o'qituvchilarning kommunikativ va tashkilotchilik qobiliyatlari tahlil qilingan. Ushbu ko'nikmalarning partisipativ boshqaruv samaradorligiga ta'siri Toshkent shahri, Navoiy va Qashqadaryo viloyatlari kesimida empirik tarzda baholangan.

KOS-2 metodikasi asosida aniqlangan kommunikativ qobiliyat darajalari uchta hudud (Navoiy viloyati, Qashqadaryo viloyati va Toshkent shahri) kesimida taqdim etilgan. Ushbu jadval Kruskal-Uollis H-mezoni asosida statistik jihatdan tahlil qilingan bo'lib, $p=0,52832$ qiymati hududlar o'rtasida kommunikativ qobiliyat bo'yicha ishonchli farq mavjud emasligini ko'rsatadi ($H=0,64$; $p>0,05$). Shunga qaramay, ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan hududlar o'rtasida mazkur ko'rsatkichning o'ziga xos farqlari kuzatilmoqda.

KOS-2 metodikasidagi «Kommunikativ qobiliyat» ko'rsatkichi maktab

menejerlari, metod birlashmalar rahbarlari va fan o'qituvchilarining ijtimoiy muloqotga ochiqqligi, konstruktiv (bunyodkor) fikr almashish, jamoaviy muhokamalarda faol ishtirok etish va o'zaro anglashuv madaniyati kabi ko'nikmalarini adarajasini aniqlab berdi. Sababi, ushbu qobiliyat aynan partisipativ boshqaruvning samaradorlik omillaridan biri hisoblanadi, 2-rasmda berilgan.

2-rasmda Qashqadaryo viloyatida respondentlarida tashkilotchilik qobiliyati o'rta darajada ($K=0,700$) bo'lishiga qaramay, IPS natijalarida barcha ko'rsatkichlar bo'yicha past baholangan (o'rtacha ranglar 2,35–2,36). Bu holat, Qashqadaryo viloyatidagi qizil toifadagi umumiy o'rta ta'lim maktablarida maktab direktor (direktor o'rinbosarlari)lari, metod birlashmalar rahbarlari hamda fan o'qituvchilarining individual salohiyati mavjud bo'lsa-da, ularni amaldagi boshqaruv tizimi to'liq ishga sola olmayotganini, ya'ni partisipativ yondashuv zaif amalga oshirilayotganligini ko'rsatmoqda.



2-rasm. KOS-2 va IPS natijalari asosida tashkilotchilik qobiliyati va boshqaruv samaradorligining hududlar bo'yicha natijalari, (n=376)

Navoiy viloyatida respondentlarning tashkilotchilik qobiliyati yuqori ($K=0,714$) darajada aniqlangan. IPS bo'yicha esa o'rtacha samaradorlik darajasi qayd etilgan (ranglar 3,44–3,59). Bu esa pedagogik jamoadagi yuqori salohiyatga ega a'zolarining boshqaruvda to'liq namoyon bo'lmasligi va (yoki) ishtirok etmasligi, ya'ni ichki resurslar mavjud bo'lsa-da, ular yetarli darajada faollashtirilmayotganligini ko'rsatadi.

Toshkent shahrlilik tadqiqot ishtirokchilaridagi tashkilotchilik qobiliyati o'rta darajada ($K=0,689$) bo'lishiga qaramay, IPS natijalari yuqori (ranglar 4,14–4,16) ko'rsatkichlarga ega. Bu esa boshqaruv tizimining samaradorligini, rahbariyatning

mavjud resurslardan oqilona foydalanayotganini ko'rsatadi. Shuningdek, institutsional yondashuv individual kamchiliklarni kompensatsiya qilayotganini ham bildiradi.

Demak, yuqori kommunikativ va tashkilotchilik salohiyatiga ega jamoalarda boshqaruv samaradorligi va pedagogik faollik darajasi yuqori bo'lmoqda. Shu asosda boshqaruvda inson resurslariga tayanuvchi strategik modelning zarurligi asoslab berilgan.

XULOSA

«Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlari» mavzusidagi dissertatsiya ishi bo'yicha quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

1. Ijtimoiy-psixologik omillar differensial tahliliga ko'ra, «Partisipativ boshqaruv uslubining o'qituvchilar va metod birlashmalar faoliyati samaradorligiga ta'sirini baholash» so'rovnomasi asosida rahbarlik uslubining kollegial, direktiv va popustitel komponentlari o'qituvchilarining kasbiy faollik, tashabbuskorlik, refleksiv yondoshuv va o'zini o'zi baholash kabi indikatorlari bilan o'zaro korrelyatsion bog'liqlikda tahlil qilinib, boshqaruv samaradorligining partisipativ muhitda optimal darajada shakllanishi ilmiy asoslandi.

2. Mehnat jamoasida partisipativ boshqaruv uslubining shakllanishi «qaror qabul qilishda pedagog ishtirokining real darajasi », «rahbar-o'qituvchi o'rtasidagi muloqot formasi», «menejrlarning tanqidga nisbatan ochiqqligi», «tashabbuslarni rag'batlantirish mexanizmi», «boshqaruvda ishonch va mas'uliyat taqsimoti» kabi indikatorlar differensial ifodasiga ko'ra, kollegial-komponentli boshqaruv modeli o'qituvchilarda kasbiy motivatsiya, tashabbuskorlik va professional sheriklikni rag'batlantiruvchi muhim psixologik omil sifatida dalillandi.

3. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari pedagogik jamoalarida partisipativ boshqaruv uslubining samaradorligini aniqlovchi «boshqaruv salohiyati», «kasbiy motivatsiya», «emotsional faollik», «ijtimoiy ishonch», «jamoaviylik» va «hamkorlik darajasi» indikatorlari asosida direktor (direktor o'rinbosarlari)-fan o'qituvchilari o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar konstruktivlik mezonlari orqali tahlil qilinib, kasbiy faoliyatga daxldorlik va qarorlar qabul qilishda ishtirok darajasi o'rtasidagi funksional uzviylik empirik jihatdan asoslandi.

4. Umumiy o'rta ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarida partisipativ boshqaruv kompetensiyasining shakllanishi KOS-2 metodikasi asosida aniqlangan «kommunikativ» va «tashkilotchilik» qobiliyatlar darajalarining real boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari bilan uzviylikda namoyon bo'lishi, shuningdek, bu resurslarning differensial tahlili orqali pedagogik jamoalarda funksional tenglik, tashabbusni qo'llab-quvvatlash va institutsional ishonch muhitini ta'minlash omili ekanligi dalillandi.

5. Partisipativ boshqaruv uslubi tufayli direktor va direktor o'rinbosarlarining psixologik fazilatlari pedagogik jamoada qarorlar qabul qilishda va maktabdagi boshqaruv muhitining demokratik shakllanishida hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo'ladi.

6. Partisipativ boshqaruvning o'qituvchilar faoliyati samaradorligiga ta'siri

direktor, direktor o‘rinbosarlari va pedagoglar o‘rtasidagi muloqot sifati, ijtimoiy moslashuvchanlik kabi psixologik indikatorlar orqali ifodalanadi va yuqori darajadagi kasbiy motivatsiya va ijtimoiy rag‘bat bilan izohlanadi.

7. Partisipativ boshqaruv uslubi «rahbar → o‘qituvchi» diadasida tanqidga nisbatan ochiqlik, tashabbusni rag‘batlantirish va mas‘uliyatni taqsimlash omillari orqali tashabbuskorlik va professional sheriklikni kuchaytiruvchi asosiy psixologik ta’sir ko‘rsatishi tasdiqlandi.

Tadqiqotda olingan xulosalar asosida quyidagi **amaliy tavsiyalar** ishlab chiqildi:

Maktab direktori, direktor o‘rinbosarlari uchun amaliy tavsiyalar:

1. Pedagogik jamoaning boshqaruvdagi ishtirokini faollashtiruvchi treninglarni tizimli yo‘lga qo‘yish. Rahbar shaxsining partisipativ boshqaruv tamoyillariga tayangan ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarini rivojlantirish uchun «ochiq muloqot», «qaror qabul qilishda hamkorlikda fikrlash» va «psixologik ishonch muhitini shakllantirish» ko‘nikmalarini amalga oshirish maqsadga muvofiq. amaliyotga yaqinlashtirilgan trening dasturlarini ishlab chiqish va

2. Maktab jamoasidagi ijtimoiy-psixologik muhitni baholash va monitoring qilish tizimini joriy etish. Har bir o‘quv choragi yakunida o‘qituvchilarning jamoaviy ishonch, emotsional barqarorlik va hamkorlik darajalarini o‘lchovchi anonim so‘rovnomalar o‘tkazilish orqali psixologik muhitni barqarorlashtirish va boshqaruvda ochiqlik hamda ishonchni ta‘minlashi kerak

II. Metod birlashmalar rahbarlari uchun amaliy tavsiyalar:

1. Metod birlashma rahbarlari o‘z faoliyatida shaxslararo tenglik va qaror qabul qilishda hamkorlik tamoyillariga asoslangan boshqaruv usulidan foydalanishi, qarorlar loyihasini uch bosqichli «fikir → muhokama → hamkorlikda qabul qilish» tizimi asosida amalga oshirishi maqsadga muvofiq.

2. Ijodiy va faol o‘qituvchilar uchun kasbiy o‘sish «yo‘l xaritasi»ni ishlab chiqish. Buning uchun maktab fanlari kesimida tashabbuskor o‘qituvchilarni aniqlash, ular uchun murabbiylik, mahorat darslari, metodik maqola yozish va konferensiyalarda ishtirok kabi yo‘nalishlarni o‘z ichiga olgan individual rivojlanish rejasi tuzilishi hamda «Yil o‘qituvchisi» va «Kasbiy mahorat yetakchisi» tanlovlarini tashkil etish kerak.

III. Fan o‘qituvchilari uchun amaliy tavsiyalar:

1. Faol o‘qituvchi portretini shakllantirish va o‘zini o‘zi ichki rag‘batlantirish uchun tashabbuskor, ijodkor va jamoa bilan hamkorlikda ish yurituvchi o‘qituvchilar uchun «Kasbiy mahorat»ini ichki rag‘bat va tan olish ehtiyojini shakllantirilishi maqsadga muvofiq.

2. Kommunikativ va tashkiliy qobiliyatni kuchaytirish bo‘yicha maqsadli psixologik-didaktik treninglar tashkil etish tavsiya etiladi.

3. O‘qituvchilarning faol ishtirokini ta‘minlash uchun shaxsiy ehtiyoj, kasbiy qadriyat va jamoaviy manfaatlarga asoslangan formatlarda o‘qituvchilar fikrining inobatga olinishi, fikr erkinligi uchun psixologik xavfsizlik muhiti yaratish zarur.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/30.12.2021.P.26.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ НАЦИОНАЛЬНОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ
УНИВЕРСИТЕТЕ УЗБЕКИСТАНА ИМЕНИ НИЗАМИ**

**ИНСТИТУТ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ ПРИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ АКАДЕМИИ СПОРТА УЗБЕКИСТАНА**

НУРМАТОВ УЗОК ХУШМАТОВИЧ

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ
ПАРТИЦИПАТИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЕЙ**

19.00.05 – Социальная психология. Этнопсихология.

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО
ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ НАУКАМ**

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора философии (PhD) по психологическим наукам зарегистрирована за № B2025.1.PhD/P298 в Высшей Аттестационной Комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан

Диссертация выполнена в Институте переподготовки и повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту при Государственной академии спорта Узбекистана.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на веб-сайте Научного совета (www.tdpu.uz) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyo.net).

Научный руководитель: **Хайитов Ойбек Эшбоевич**
доктор психологических наук (DSc), профессор

Официальные оппоненты: **Кодиров Умарали Дуstkобилевич**
доктор психологических наук (DSc), профессор,

Шоназаров Асрор Махмаисоевич
доктор философии по психологическим наукам (PhD), доцент

Ведущая организация: **Бухарский государственный университет**

Защита диссертации состоится «___» _____ 2025 г. в _____ на заседании Научного совета PhD.03/30.12.2021.P.26.02 при Национальном педагогическом университете Узбекистана. (Адрес: 100185, г. Ташкент, Чиланзарский район, ул. Бунёдкор, 27. Тел.: (+99871) 276-82-32; факс: (+99871) 276-76-51; E-mail: tdpu_kengash@edu.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Национального педагогического университета Узбекистана. (Зарегистрировано под номером ____). (Адрес: 100185, г. Ташкент, Чиланзарский район, ул. Бунёдкор, 27. Тел.: (+99871) 276-82-32.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2025 г.
(реестр протокола рассылки No _____ от «___» _____ 2025 г.)

Ф.А. Акрамова
Председатель Научного совета по
присуждению учёных степеней,
доктор психологических наук (DSc),
профессор

Н.Б. Атабаева
Секретарь Научного совета по
присуждению учёных степеней,
доктор психологических наук (DSc),
профессор

З.Т. Нишанова
Председатель научного семинара
при Научном совете по присуждению
учёных степеней, доктор психологических
наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире в условиях стремительного развития системы образования актуальное значение приобретают методы руководства, основанные на партисипативном подходе, продвигающие демократические принципы в управлении образовательными учреждениями. Международный опыт последних лет, в частности, результаты исследований, проведенных на примере государственных организаций Румынии, подтверждают, что модель партисипативного управления является эффективным методом повышения профессиональной эффективности сотрудников, укрепления чувства причастности к организации и формирования позитивной рабочей среды. В частности, «85,7% руководителей и сотрудников, участвовавших в исследовании, проведенном Грапини и его коллегами, положительно оценили влияние партисипативного управления»³. Исходя из этих тенденций, возникает необходимость глубокого научного изучения влияния партисипативного управления на эффективность деятельности педагогических коллективов в общеобразовательных учреждениях Узбекистана. В частности, такие факторы, как социально-психологические отношения между руководителем и учителем, активное участие в принятии коллективных решений, доверие и культура общения, служат обеспечению стабильной внутренней среды в школе. По этой причине анализ социально-психологических особенностей стиля партисипативного управления, влияющих на эффективность деятельности учителей, сегодня считается очень важным с методологической и практической точек зрения.

В мировых образовательных и научно-исследовательских центрах особое внимание уделяется стратегиям управления, направленным на повышение конкурентоспособности общеобразовательных учреждений. В целях обеспечения эффективности деятельности руководящих кадров в стратегическом планировании образовательных услуг формирование конструктивного диалога, дизайн-мышления и коллективного сотрудничества между членами педагогического коллектива определяется как актуальная задача. В частности, исследования, направленные на укрепление социально-психологической среды и повышение эффективности деятельности учителей посредством метода партисипативного управления в учреждениях общего среднего образования, признаются передовой мировой практикой.

В последние годы в нашей республике осуществлен ряд коренных реформ в сфере управления, создана необходимая нормативно-правовая база. В Стратегии «Узбекистан – 2030», включенной в план практических мероприятий на 2024 год по направлению «Создание достойных условий для реализации потенциала каждого человека», в 3-й цели, предусматривающей «Вывод системы общего среднего образования на новый уровень», отмечена приоритетность реализации таких важных задач, как «Организация

³chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%204/15.pdf

преподавания тем, посвященных навыкам «soft skills», направленных на развитие коммуникативных навыков, критического и креативного мышления, навыков совместной работы у учащихся средних общеобразовательных учреждений»⁴. Эти задачи требуют исследования социально-психологических особенностей стиля партисипативного управления, влияющих на эффективность деятельности учителей.

Данная диссертация в определенной степени служит реализации задач, обозначенных в Законах Республики Узбекистан № ЗРУ–901 «О статусе педагога» от 1 февраля 2024 года, № ЗРУ–837 «О Конституции Республики Узбекистан» от 1 мая 2023 года, № ЗРУ–637 «Об образовании» от 20 сентября 2020 года, Указах Президента Республики Узбекистан № УП–73 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы подготовки педагогических кадров» от 28 апреля 2025 года, № УП–134 «Об утверждении Национальной программы развития школьного образования на 2022–2026 годы» от 11 мая 2022 года, № УП–5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 29 апреля 2019 года, № УП–5538 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления народным образованием» от 5 сентября 2018 года, Постановлении Президента Республики Узбекистан № ПП–4963 «О мерах по поддержке научно-исследовательской деятельности и внедрению системы непрерывного профессионального развития в сфере дошкольного и школьного образования» от 25 января 2021 года, Постановлении Кабинета Министров № 264 «О мерах по организации и проведению конкурсов «Учитель года» и «Лидер профессионального мастерства» среди работников сферы общего среднего образования» от 28 апреля 2025 года и других нормативно-правовых актах, касающихся данной сферы деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информатизированного общества и демократического государства».

Степень изученности проблемы. В последние годы отечественными и зарубежными учеными-исследователями последовательно проводятся научные исследования, направленные на повышение эффективности управления системой образования, совершенствование профессиональных компетенций управленческих кадров, теоретическое и практическое обоснование эффективности их деятельности.

В частности, такие узбекские ученые, как Ш.Х.Абдуллаева, К.С.Алиева, Н.Боймуродов, М.Г.Давлетшин, А.М.Жабборов, Х.А.Кадырова, Н.Т.Карыева,

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF–37-son “O‘zbekiston — 2030” strategiyasini “Yoshlar va biznesni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida” Farmoni // <https://lex.uz/uz/docs/-6811936>

В.М.Каримова, А.М.Махмудов, И.И.Махмудов, Д.Г.Мухамедова, А.С.Назаров, Н.А.Рузикулов, Э.Н.Саттаров, Д.Х.Сафаров, О.Р.Шамиева, А.М.Шоназаров, С.Х.Эргашева, О.Э.Хайитов, Э.Г.Газиев и другие в своих исследованиях уделяли особое внимание подготовке высококвалифицированных руководящих кадров, развитию их профессиональной компетентности, формированию, отбору и разработке критериев подбора будущих руководителей в соответствии с их профессиональной деятельностью. Тем не менее, до настоящего времени вопрос комплексного анализа социально-психологических факторов, влияющих на эффективность деятельности учителей в рамках психологической науки, не рассматривался в качестве объекта специального исследования в самостоятельном научно-эмпирическом направлении.

В странах Содружества Независимых Государств такими учеными, как Д.Ж.Абилмажинова, Т.А.Азимов, Т.Ю.Базаров, М.Р.Битянова, Д.Ю.Варнавский, И.П.Волков, Б.М.Генкин, А.Л.Журавлёв, Т.А.Дудник, Л.И.Евченко, Ю.А.Ермизина, Д.П.Кайдалов, С.А.Ким, Н.Б.Костина, Л.Д.Кудряшова, А.Н.Леонтьев, К.К.Платонов, А.А.Русалинова, Н.В.Самоукина, О.В.Севастьянова, Р.Х.Шакуров, А.Т.Шелестова и другими на научной основе исследованы социально-психологические механизмы формирования управленческих компетенций и личностного потенциала, связанных с повышением эффективности управления в различных

В работах таких зарубежных исследователей, как P.Drucker, F.Taylor, H.Fayol, E.Mayo, A.Maslow, D.McClelland, R.Likert, K.Lewin, C.R.Rogers и J.Dewey сформированы научные взгляды на теоретические основы лидерства и управления, социально-эмоциональные отношения, мотивацию, лидерство и механизмы личностного развития. Разработанные ими менеджмент, гуманистическая психология, теория мотивации и теория поля служат социально-психологической основой школьного управления.

Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках плана научно-исследовательских работ Института переподготовки и повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту при Государственной академии спорта Узбекистана (2024–2025 гг.) и прикладного проекта А–3-175 по теме «Социально-психологические основы совершенствования технологии оценки и рекомендации на должность руководителей органов административного управления в Узбекистане» (2006–2008 гг.).

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по социально-психологическому обоснованию влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей.

Задачи исследования:

анализ теоретических основ партисипативного управления в учреждениях общего среднего образования, в частности, содержания социально-психологических отношений между менеджерами школ, руководителями

методических объединений и учителями-предметниками;

изучение социально-психологических факторов, определяющих влияние стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей на основе эмпирических методов;

оценка условий внедрения партисипативного управления в школьных коллективах и эмпирический анализ их взаимосвязи с индикаторами профессиональной активности;

разработка стратегии партисипативного управления, служащей развитию профессиональной деятельности учителей, а также социально-психологическое обоснование и разработка практических рекомендаций по ее внедрению в практику.

Объектом исследования является процесс влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей, в котором всего приняли участие 376 респондентов, в том числе директора и заместители директоров, руководители методических объединений и учителя-предметники общеобразовательных школ № 12, 86, 246 Юнусабадского района (всего из города Ташкента – 125 человек), № 9, 15 Нуратинского района, № 11, 62 Хатырчинского района, № 8, 12 города Навои (всего из Навоийской области – 114 человек); №26, 105 Чиракчинского района, № 63, 76 Гузарского района, № 24, 42 Касбийского района, № 23, 27 Миришкорского района, № 8, 75 Камашинского района, № 69, 80 Шахрисабзского района, № 6, 93 Яккабагского района (всего 137 человек из Кашкадарьинской области).

Предмет исследования составляют закономерности и механизмы, определяющие социально-психологическое влияние стиля партисипативного управления на деятельность учителей в общеобразовательных учреждениях.

Методы исследования: В исследовании использовались такие методы, как опросник «Оценка влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности преподавателей и методических объединений» (О.Э.Хайитов, У.Х.Нурматов), методика «Определение стиля управления в трудовом коллективе» (В.П.Захаров, А.Л.Журавлев), методика «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя» (Н.П.Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов), методика «Определение делового, творческого и нравственного климата в коллективе» (Н.П.Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов), методика «Оценка психологического климата в коллективе» (А.Ф.Фидлер), методика «Методика определения коммуникативных и организаторских способностей (КОС-2)» (В.В.Синявский, В.А.Федорошин), для определения валидности и достоверности эмпирических данных, полученных в ходе исследования, использовались методы математико-статистической обработки данных (U-критерий Манна-Уитни, χ^2 -критерий, H-критерий Крускала-Уоллиса, критерий Спирмена).

Научная новизна исследования:

проанализированы коллегиальный, директивный и попустительный компоненты стиля руководства в корреляционной связи с такими показателями, как профессиональная активность, инициативность, рефлексивный подход и

самооценка учителей в соответствии с дифференциальным анализом социально-психологических факторов, на основе опросника «Оценка социально-психологического влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей и методических объединений» и научно обосновано формирование эффективности управления на оптимальном уровне в партисипативной среде;

доказана коллегиально-компонентная модель управления как важный психологический фактор, стимулирующий профессиональную мотивацию, инициативу и профессиональное партнерство у учителей согласно дифференцированному выражению таких индикаторов, как формирование партисипативного стиля управления в трудовом коллективе, «реальный уровень участия педагога в принятии решений», «форма общения между руководителем и учителем», «открытость менеджеров к критике», «механизм поощрения инициатив», «доверие и распределение ответственности в управлении»;

проанализированы социально-психологические отношения между менеджерами (руководителями) – учителями-предметниками через критерии конструктивности на основе индикаторов «управленческий потенциал», «профессиональная мотивация», «эмоциональная активность», «социальное доверие», «коллективизм» и «уровень сотрудничества», определяющих эффективность партисипативного метода управления в педагогических коллективах общеобразовательных учреждений, эмпирически обоснована функциональная преемственность между уровнем участия в профессиональной деятельности и уровнем участия в принятии решений;

доказано, что формирование партисипативной управленческой компетенции у руководящих и педагогических кадров общеобразовательных учреждений проявляется в неразрывности уровней «коммуникативных» и «организаторских» способностей, выявленных на основе методики КОС-2, с показателями эффективности реального управления, а также через дифференциальный анализ этих ресурсов является фактором обеспечения функционального равенства, поддержки инициативы и атмосферы институционального доверия в педагогических коллективах.

Практические результаты исследования:

разработан и внедрен в практику авторский опросник «Оценка влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей и методических объединений»;

разработана и внедрена в практику «Модель развития партисипативного управления в общеобразовательных учреждениях»;

разработаны и апробированы адресные рекомендации, включающие в себя социально-психологические особенности стиля партисипативного управления, влияющие на эффективность деятельности учителей.

Достоверность результатов исследования определяется сочетанием теоретических и практических подходов, служащих определению социально-психологической «температуры среды» партисипативного управления, выбором в качестве основы взглядов отечественных и зарубежных ученых на

систему управления общеобразовательными учреждениями и деятельность руководящих кадров, комплексным применением взаимодополняющих диагностических методов, соответствующих задачам исследования, количественным и качественным обеспечением эмпирического анализа, уровнем репрезентативности экспериментально-опытной работы и обработкой полученных результатов на основе математико-статистических методов и подтверждением соответствующими компетентными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования обусловлена тем, что в данном исследовании выявлены социально-психологические особенности стиля партисипативного управления, влияющие на эффективность деятельности учителей, разработаны функциональные проявления и индикаторы дифференциальной оценки, связь среды партисипативного управления с профессиональной активностью, инициативностью и компетенциями сотрудничества учителей на основе методик Фидлера, КОС–2 и IP-опросника, предложена модель оценки, система социально-психологических механизмов и индикаторы эффективности, что является теоретическим вкладом в развитие дисциплин «Психология управления», «Менеджмент образования», «Социальная психология».

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что полученные эмпирические данные и разработанная модель могут быть использованы при отборе кадров и формировании резервной кадровой базы в отделах управления человеческими ресурсами в системе Агентства по эффективности управления, Министерства дошкольного и школьного образования, систематизации деятельности методических объединений общеобразовательных школ, координации потенциала директоров школ и их заместителей, разработке практических рекомендаций по обеспечению здоровой психологической среды в педагогических коллективах.

Внедренность результатов исследования. На основе результатов научного исследования по выявлению социально-психологических особенностей партисипативного стиля управления, влияющих на эффективность деятельности учителей:

научно обоснованные выводы относительно анализа коллегиального, директивного и попустительного компонентов стиля руководства в корреляционной связи с такими показателями, как профессиональная активность, инициативность, рефлексивный подход и самооценка учителей в соответствии с дифференциальным анализом социально-психологических факторов, на основе опросника «Оценка социально-психологического влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей и методических объединений» и научного обоснования формирования эффективности управления на оптимальном уровне в партисипативной среде согласно приказу №ПМ–337 Учебно-научного центра психологии при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 19 мая 2025 года включены в модуль «Социальная психология» (справка справка № ПМ–337а

Учебно-научного центра психологии при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 12 мая 2025 года). В результате определена взаимосвязь стилей руководства в общеобразовательных школах с показателями профессиональной деятельности учителей, а также изучены социально-психологические особенности их влияния на эффективность управления;

доказанные предложения по коллегиально-компонентной модели управления как важного психологического фактора, стимулирующего профессиональную мотивацию, инициативу и профессиональное партнерство у учителей согласно дифференцированному выражению таких индикаторов, как формирование партисипативного стиля управления в трудовом коллективе, «реальный уровень участия педагога в принятии решений», «форма общения между руководителем и учителем», «открытость менеджеров к критике», «механизм поощрения инициатив», «доверие и распределение ответственности в управлении» согласно приказу №ПМ–337 Учебно-научного центра психологии при при Национальном педагогическом педагогическом университете Узбекистана от 19 мая 2025 года включены в модуль «Психология управления» (справка № ПМ–337а Учебно-научного центра психологии при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 12 мая 2025 года). В результате были выявлены социально-психологические индикаторы, формирующие среду партисипативного управления, и на их основе расширена возможность эмпирического изучения влияния модели коллегиального управления на профессиональную мотивацию и педагогическое сотрудничество;

обоснованные предложения относительно социально-психологических отношений между менеджерами (руководителями) – учителями-предметниками через критерии конструктивности на основе индикаторов «управленческий потенциал», «профессиональная мотивация», «эмоциональная активность», «социальное доверие», «коллективизм» и «уровень сотрудничества», определяющих эффективность партисипативного метода управления в педагогических коллективах общеобразовательных учреждений, эмпирически обоснована функциональная преемственность между уровнем участия в профессиональной деятельности и уровнем участия в принятии решений согласно приказу №ПМ–337 Учебно-научного центра психологии при при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 19 мая 2025 года включены в модуль «Социальная психология» (справка № ПМ–337а Учебно-научного центра психологии при при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 12 мая 2025 года). В результате социально-психологические отношения между руководителями и учителями общеобразовательных школ были оценены на основе критериев конструктивности, что позволило исследовать их связь с профессиональной деятельностью и участием в принятии решений;

доказанные данные о том, что формирование партисипативной управленческой компетенции у руководящих и педагогических кадров

общеобразовательных учреждений проявляется в неразрывности уровней «коммуникативных» и «организаторских» способностей, выявленных на основе методики КОС–2, с показателями эффективности реального управления, а также через дифференциальный анализ этих ресурсов является фактором обеспечения функционального равенства, поддержки инициативы и атмосферы институционального доверия в педагогических коллективах согласно приказу №ПМ–337 Учебно-научного центра психологии при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 19 мая 2025 года включены в модуль «Психология управления» (справка № ПМ–337а Учебно-научного центра психологии при Национальном педагогическом университете Узбекистана от 12 мая 2025 года). В результате разработаны практические рекомендации по определению влияния коммуникативных и организаторских способностей руководящих и педагогических кадров на эффективность деятельности учителей в условиях партисипативного управления.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования обсуждены на 3 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. Всего по теме диссертации опубликовано 15 научных работ, в том числе 4 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 3 в республиканских и 1 в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Объем диссертации составляет 143 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **вводной части** диссертации изложены актуальность и востребованность темы диссертации, соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, степень изученности проблемы, связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация, цель и задачи, объект и предмет исследования, методы исследования, научная новизна, практические результаты, а также достоверность результатов исследования, научная и практическая значимость, внедрение, апробация и опубликованность результатов исследования, сведения о структуре и объеме диссертации.

Первая глава диссертации под названием «**Социально-психологические основы управления педагогическим коллективом**» охватывает психолого-культурные корни, теоретико-методологические основы и современные практические подходы к управленческой деятельности. В первой части главы анализируются взгляды восточных мыслителей на управление, лидерство и нравственные качества в социально-психологическом контексте. В следующей

аналитической части освещены научно-теоретические основы стилей руководства, их эволюция, описание на основе классических и современных моделей, критерии эффективности и психологические детерминанты. В заключительной концептуальной части систематически обоснованы социально-психологическая структура педагогического коллектива, этапы развития, взаимосвязь со стилями управления, а также факторы формирования здоровой психологической среды.

Во второй главе под названием **«Влияние метода партисипативного управления на эффективность деятельности учителей»** обоснованы программа эмпирического исследования, направленная на выявление социально-психологических механизмов данного метода управления, его методические средства, диагностические показатели и критерии оценки. В исследовании проведен статистический анализ взаимосвязи между стилем руководства и эффективностью деятельности учителей в разрезе региональных, методических и психологических факторов, обоснованы преимущества партисипативного управления.

В первом параграфе главы изложены теоретико-методологические основы и исследовательские подходы, направленные на изучение влияния партисипативного управления на эффективность деятельности учителей. В частности, в качестве основной методологической основы были выбраны концепции К.Левина (авторитарный, демократический, либеральный), Д. Макгрегора (теории «Х» и «Y») и Р.Лайкерта (система четырех лидеров), объясняющие связь стиля руководства с эффективностью. Они обосновывают преимущества партисипативного управления через такие критерии, как доверие между руководителем и исполнителем, участие в принятии решений, коммуникативная среда и мотивация. В разделе также освещены концепции Р.Х.Шакурова о функциях и структуре управления, А.Л.Журавлева и Н.Ф.Рубахина о формировании стиля руководства, К.К.Платонова и Л.И.Уманского об управленческих и организаторских способностях, Л.Д.Кудряшовой о психологической структуре личности руководителя. Эти методы помогают объяснить связь партисипативного стиля руководства с личными, организационными и контекстуальными факторами. На основе этих подходов разработаны методы исследования, критерии оценки и диагностические параметры.

Во втором параграфе главы на основе эмпирического анализа освещается социально-психологическое влияние метода партисипативного управления на эффективность деятельности учителей. Изначально, на основе результатов международной программы оценки PISA, были проанализированы проблемы управления и коммуникативной среды в системе образования Узбекистана. Исходя из этого, на основе разработанного автором «Опросника оценки влияния стиля партисипативного управления на деятельность учителей и методических объединений» (СПО) был проведен опрос с участием 376 респондентов в городе Ташкенте, Кашкадарьинской и Наваийской областях.

В исследовании влияние партисипативного управления на такие компоненты, как управленческий потенциал, стили лидерства, принятие решений, когнитивный подход и эффективность деятельности, оценивалось на

основе U-критерия Манна-Уитни.

В 1-таблице проведен сравнительный анализ социально-психологического влияния партисипативного управления на эффективность деятельности учителей в средних общеобразовательных учреждениях города Ташкента и Кашкадарьинской области по пяти основным показателям. По результатам статистического анализа, проведенного на основе U-критерия Манна-Уитни, выявлены статистически достоверные различия между двумя регионами на уровне $p < 0,01$ по каждому показателю.

По показателю «Потенциал управления и качество руководства» участники города Ташкента в среднем набрали 4,16 балла, а участники Кашкадарьинской области - 2,35 балла, что свидетельствует о различиях в профессиональной компетентности и стиле управления руководителей. Принятие решений, стили лидерства, когнитивный подход представители города Ташкента показали гораздо более высокие результаты.

Таблица №1.

Результаты сравнения степени влияния метода партисипативного управления на эффективность деятельности учителей в разрезе города Ташкента и Кашкадарьинской области (U-критерий Манна-Уитни)

№	Показатели	Средние цвета		U	p
		Школы зеленой категории в г. Ташкенте (n=125)	Школы красной категории в Кашкадарьинской области (n=137)		
I	Управленческий потенциал и качество руководства	4,16	2,35	16758,5	0,000 **
II	Управленческая ориентация и стили лидерства	4,14	2,28	16768,5	0,000 **
III	Принятие решений и работа с документами	4,12	2,36	16654,5	0,000 **
IV	Когнитивно-деятельностный подход	4,15	2,38	16800,5	0,000 **
V	Эффективность деятельности и самооценка	4,06	2,36	16612,0	0,000 **

Прим.: ** – $p < 0,01$

Эти различия отражают степень внедрения партисипативного управления в разрезе регионов, качество общения между руководителем и учителем и то, как на практике выражаются принципы коллективного сотрудничества. Таким образом, модель управления, основанная на открытости, участии и равенстве, внедренная в школах «зеленой» категории, положительно влияет на профессиональную активность и уровень самосознания учителей.

Также статистически проанализированы различия в разрезе методических объединений (точных, естественных, прикладных наук и др.). Результаты показали положительную психологическую среду, педагогическую инициативу и высокое качество образования в школах, где внедрен партисипативный стиль

управления.

В 2-таблице сравнительно изучено влияние партисипативного управления на эффективность деятельности методических объединений на основе пяти основных показателей. Согласно результатам, объединение «Прикладные науки» показало самый низкий общий средний балл (3,45) по всем показателям. Особенно низки уровни «управленческого потенциала» (3,39) и «когнитивно-деятельностного подхода» (3,44), что свидетельствует о недостаточном уровне инициативы и активного участия педагогов. В методических объединениях «Естественные науки» и «Родной язык и литература» также отмечены низкие оценки по некоторым компонентам. Такая ситуация означает неразвитость коммуникации, сотрудничества и ответственного отношения внутри коллектива. Самые высокие показатели наблюдались в методических объединениях предметов «Иностранный язык» и «История» (общие баллы 3,57 и 3,54, соответственно). В качестве общего вывода, усиление партисипативного управления в деятельности методических объединений, особенно в разрезе «прикладных» и «естественных» дисциплин, проявляется как важный фактор повышения качества образования и педагогической инициативы.

Таблица №2.

Результаты сравнения степени влияния партисипативного стиля управления на эффективность деятельности методических объединений (U-критерий Манна-Уитни)

№	Показатели Методобъединения	Управленческий потенциал и качество руководства	Управленческая ориентация и стили лидерства	Принятие решений и работа с документами	Когнитивно-деятельностный подход	Эффективность деятельности и самооценка	В целом среднее
1.	Прикладные науки	3,39	3,41	3,44	3,44	3,59	3,45
2.	Естественные науки	3,48	3,54	3,53	3,49	3,44	3,50
3.	Родной язык и литература	3,45	3,48	3,51	3,51	3,56	3,50
4.	Точные науки	3,5	3,51	3,53	3,49	3,51	3,51
5.	Начальное образование	3,52	3,52	3,56	3,52	3,45	3,51
6.	Физическая культура	3,48	3,44	3,50	3,65	3,54	3,52
7.	Русский язык и литература	3,54	3,54	3,50	3,52	3,56	3,53
8.	История	3,56	3,56	3,52	3,49	3,56	3,54
9.	Иностранный язык	3,60	3,57	3,52	3,61	3,54	3,57

В третьем параграфе главы социально-психологически проанализирована корреляция между эффективностью деятельности учителей и стилем управления менеджеров школ. В конце 2023–2024 учебного года качество образования не было оценено на должном уровне, что отражает территориальное распределение общеобразовательных школ. В этой таблице из

10 163 школ 642 – то есть 6,32 процента – включены в список школ с низким качеством.

Результаты позволяют изучить взаимозависимость между организационно-менеджерской практикой в школах республики и эффективностью деятельности учителей в социально-психологическом ракурсе.

Данные, полученные в рамках 17-го вопроса СПО, указывают на то, что 49,5% респондентов (138 человек) работают в Кашкадарьинской области (66 4525 учителей в 1225 школах Кашкадарьинской области в 2023–2024 учебном году), а 40,9% (114 человек) – в Наваийской области (187 656 учителей в 366 школах Наваийской области в 2023–2024 учебном году). Это означает, что научно-методологически обоснованно сосредоточить исследовательские базы именно на этих двух регионах. Потому что, если Кашкадарьинская область является регионом, где чаще всего отмечается проблема высокого качества образования, то в Наваийской области количество таких школ намного меньше (только 2,46%), то есть сформирована относительно стабильная социально-психологическая среда.

Возникает возможность сравнительного изучения влияния стиля партисипативного управления на деятельность учителей в школах, функционирующих в двух разных социально-психологических условиях. Это наглядно показывает, какие факторы снижают педагогическую эффективность в проблемных регионах, а какие социально-психологические условия обеспечивают качество образования в успешных регионах.

Таким образом, выбор Кашкадарьинской и Наваийской областей в качестве исследовательских баз основан на существующих статистических результатах и регионах, где респонденты осуществляют реальную деятельность, что подчеркивает актуальность социально-психологического подхода к определению влияния стиля управления на эффективность работы учителей.

В исследовании, проведенном на основе методики «Определение стиля управления трудовым коллективом», приняли участие 279 респондентов, статистический анализ проводился на основе их возраста, педагогического стажа и пола, а также региона и типа учреждения, в котором они работают. По результатам выявлено, что в управлении преобладает коллегиальный (партисипативный) компонент на основе 6 индикаторов.

В таблице №3 использован критерий χ^2 для определения взаимосвязи между «Методом принятия решений менеджерами» и регионами, где работают преподаватели. Согласно расчетам, значение χ^2 составило 19,76 ($\chi^2=19,76$) при степени свободы $df=22$, $p=0,598$. Это указывает на то, что результат статистически не значим по сравнению с принятым уровнем значимости $\alpha=0,05$, и гипотеза H_0 не отвергается.

На основании этого результата можно сделать вывод, что нет территориальных теоретических и практических различий между подходами учителей в разных регионах к методам принятия решений школьными менеджерами. То есть способ принятия решений, особенно подход «все важные

решения обсуждаются с педагогическим коллективом, но некоторые оперативные вопросы решаются менеджерами самостоятельно», проявился как наиболее выбранная модель практически во всех регионах.

Таблица №3.

Корреляция между «методом принятия решений менеджерами» и регионами, в которых работают преподаватели (по результатам χ^2 анализа)

№	Регионы Стили принятий решений	Кашкар-инская область (n=137)	Навайская область (n=114)	Другие регионы* (n=28)	χ^2	p
1.	Все важные решения обсуждаются с педагогическим коллективом, но некоторые оперативные вопросы решаются менеджерами самостоятельно	94	5	38	19,76	0,598
2.	Некоторые важные вопросы решаются без участия руководителей школ, а их обязанности выполняют другие лица	90	1	23		
3.	Менеджеры школ самостоятельно принимают все решения и информируют о них педагогов	18	3	7		

С социально-психологической точки зрения эта ситуация показывает общие тенденции в управлении школами, т.е. стремление к коллективному обсуждению решений и распространенность практики самостоятельного решения отдельных проблем менеджерами. При этом влияние региональных факторов ограничено, и можно понять, что в культуре менеджмента преобладает единый и общепринятый подход.

Таблица №4.

Статистическое распределение выборок респондентов по методике «Определение стиля управления трудовым коллективом» (n=279)

№	Стили управления	Общее кол-во выборок	Кол-во минимальных выборок	Кол-во максимальных выборок	$\bar{x}$	σ
1.	Директивный (авторитарный)	1509	13	203	5,41	47,50
2.	Коллегиальный (партиципативный)	1682	30	220	6,03	47,50
3.	Попустительский (либеральный)	1273	8	221	4,56	53,25
Всего		4464	51	644	5,33	49,42

В таблице №4 по результатам исследования проанализирована

управленческая деятельность менеджеров школ по трем основным методам – директивному (авторитарному), коллегиальному (партиципативному) и попустительскому (либеральному) подходам, определено их общее количество выборов, средний показатель оценки ($\bar{x}$) и уровни стандартного отклонения (σ). В частности, если среднее значение коллегиального стиля управления показало самый высокий показатель с 6,03, то директивный стиль следует за ним со средним значением 5,41, а попустительский стиль – с 4,56. Общее среднее значение по стилям управления составило 5,33, а общее стандартное отклонение – 49,42.

Эти показатели означают, что элемент коллегиального управления наиболее признан и признан приоритетным в педагогических коллективах. Эта ситуация, в свою очередь, подтверждает сильное проявление социально-психологических аспектов, присущих партиципативному управлению, таких как совместное обсуждение решений в педагогических коллективах, учет мнения учителей, разделение ответственности и полномочий, осуществление деятельности в атмосфере взаимного доверия. Директивный метод также играет важную роль, показывая, что подходы руководителей школ, ориентированные на контроль и дисциплину, сохраняются. Либеральный компонент менее выражен, что связано с ослаблением контроля и разделением ответственности в управлении. Согласно результатам анализа, эффективное внедрение метода партиципативного управления служит решающим фактором в формировании профессиональной активности, инициативности и надежной социально-психологической среды в педагогических коллективах.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Стратегии повышения эффективности деятельности учителей на основе партиципативного управления»**, на основе эмпирического исследования освещены условия внедрения партиципативного управления в общеобразовательных учреждениях, влияние стиля руководства на психологический климат, социально-психологические особенности, определяющие профессиональную активность учителей, и механизмы управления, стимулирующие их. В главе также оцениваются коммуникативные и организаторские способности учителей как основной личностный ресурс в эффективной реализации партиципативного управления, а результаты диагностики сравниваются в разрезе регионов.

В первом параграфе главы на основе статистического анализа изложены условия эффективного внедрения метода партиципативного управления в общеобразовательных учреждениях, их определение на основе социально-психологических критериев и различия в разрезе регионов. В частности, в Наваийской и Кашкадарьинской областях на основе методик «Определение делового, творческого и нравственного климата в коллективе» и «Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя» (Н.П.Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов) диагностированы лидерский потенциал, стиль управления, коллективный климат и уровни психологической устойчивости в школах «желтой» и «красной» категорий, а положительные эффекты партиципативного управления подтверждены на практической основе.

Как видно из таблицы №5, управленческий потенциал менеджеров

общеобразовательных учреждений желтой категории и руководителей методических объединений Навайской области в среднем составил 8,90 балла, что свидетельствует об их среднем уровне управленческих способностей. В школах красной категории Кашкадарьинской области этот показатель составляет 5,88 балла, что означает, что преобладают руководители с низким уровнем управленческого потенциала. Статистический анализ на основе U-критерия Манна-Уитни ($U=12151,5$; $p<0,01$) дает основание оценить разницу между этими двумя регионами как достоверную и значимую.

Таблица №5.

Результаты сравнения показателя управленческого потенциала менеджеров общеобразовательных учреждений в разрезе Навайской и Кашкадарьинской областей (U-критерий Манна-Уитни)

№	Показатели	Средние цвета		U	p
		Школы жёлтой категории в Навайской области (n=114)	Школы красной категории в Кашкадарьинской области (n=137)		
1.	Управленческий потенциал	8,90	5,88	12151,50	0,000

Прим.: – $p < 0,01$

Высокий потенциал руководства в школах «желтой» категории свидетельствует о том, что они эффективно используют партисипативные подходы в своей управленческой деятельности. В таких учреждениях учителя и руководители методических объединений активно участвуют в процессах управления школой, открыто выражают свое мнение при обсуждении и принятии решений, формируют атмосферу коллективного сотрудничества и социального доверия. Такая положительная социально-психологическая среда служит повышению эффективности деятельности учителей, укреплению их лидерских качеств.

Таблица №6.

Результаты воздействия делового, творческого и нравственного климата на директоров, заместителей директоров, руководителей методических объединений общеобразовательных учреждений в разрезе регионов (U-критерий Манна-Уитни)

№	Показатели	Средние цвета		U	p
		Школы жёлтой категории в Навайской области (n=114)	Школы красной категории в Кашкадарьинской области (n=137)		
1.	Работоспособность	7,5102	3,0024	15618,0	0,0000
2.	Творческий	7,5132	6,0377	15270,0	0,0000
3.	Нравственный	7,5044	6,0000	15220,5	0,0000

Прим.: – $p < 0,001$

Все p-значения ($p=0,0000$), представленные в таблице № 6, полностью соответствуют критерию $p<0,001$. Это означает высокий уровень достоверности с статистической точки зрения. То есть различия, наблюдаемые между

показателями коллективного климата в Наваийской и Кашкадарьинской областях, не случайны, а имеют достоверную статистическую основу. Также такие низкие р-значения подтверждают наличие реальной разницы с вероятностью 99,9%.

Анализ результатов методики «Определение рабочего, творческого и нравственного климата в коллективе» показывает, что уровень работоспособности коллектива проявляется через трудовые отношения, ответственность, дисциплину и способность эффективно выполнять задачи. С точки зрения социальной психологии эти показатели неразрывно связаны с операционной активностью внутри организации, распределением ответственности и равноправным участием.

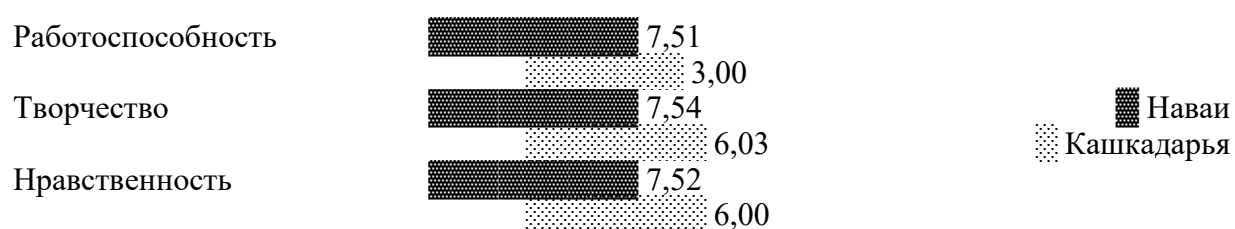


Рисунок №1. Сравнение показателей коллективной работоспособности, творчества и нравственности в разрезе регионов в контексте партисипативного управления (n=251)

На рисунке №1 сравнительно проанализированы показатели коллективной работоспособности, творчества и нравственности в общеобразовательных учреждениях Наваийской и Кашкадарьинской областей в контексте партисипативного управления. Согласно результатам графика, школы «желтой» категории в Наваийской области показали высокие баллы по всем трем показателям: работоспособность – 7,51; творчество – 7,54; нравственность – 7,52. Эти результаты свидетельствуют о том, что в коллективе сформировалась прочная атмосфера сотрудничества, инициативы и здоровой психологической среды. В учреждениях «красной» категории Кашкадарьинской области показатели значительно ниже: 3,00; 6,03; 6,00 балла. Это интерпретируется как критерий, указывающий на слабость партисипативного подхода к руководству, отсутствие стабильности в социально-эмоциональной среде. Графический анализ подтверждает непосредственное влияние стиля управления на формирование коллективного климата.

Оценка «ответственности» в Наваийской области в 7,66 балла показывает, что в условиях партисипативного управления у сотрудников создана возможность действовать на основе чувства сопричастности, внутренней ответственности и свободы. Это побуждает сотрудника считать свою работу личной ответственностью. В Кашкадарье низкий показатель в 2,88 балла означает, что в руководстве присутствуют такие автократические элементы, как командование и возложение ответственности только на вышестоящие.

Высокая оценка респондентов Наваийской области в 7,58 балла по качеству «развитие (рост)» свидетельствует об их потребности в непрерывном росте, обстановке развития новых компетенций и создании возможностей со стороны руководителя. В Кашкадарье (6,14) есть стремление к росту, но

институциональные возможности для развития могут быть ограничены.

Тот факт, что «доброжелательность» в Навои составила 7,57 балла, свидетельствует о развитии в коллективе общения, основанного на человеческих отношениях, доброте и поддержке. Это показывает, что в партисипативном управлении создана эмоциональная безопасность. В Кашкадарье 5,98 балла близко, но это свидетельствует о том, что в отношениях всё ещё преобладают формальность и осторожность.

Оценка респондентов по шкале «честности» в Навои составила 7,62 балла, что означает наличие принципа открытости, возможности обсуждения решений и доверительной коммуникативной среды. Испытуемые в Кашкадарьинской области набрали 5,96 балла и показали наличие эффективного общения, но психологические барьеры для открытого выражения своего мнения все еще сохраняются.

Шкала «Дружеские отношения» в Навои с 7,35 баллами означает, что сформировалось общение, основанное на коллективной солидарности, культуре слушания друг друга и эмпатии. 6,18 балла испытуемых из Кашкадарьи свидетельствует о наличии социальной совместимости, но наглядно демонстрирует недостаточную степень взаимосвязи.

В Навои 7,43 балла означает обеспечение «социальной безопасности», то есть высокое внимание к человеческим отношениям, правовой защите и условиям труда. Относительно низкая оценка в Кашкадарье – 5,95 балла свидетельствует о том, что к проблемам сохраняется формальный подход, а личным потребностям уделяется недостаточно внимания.

В целом, высокие оценки в Наваийской области в разрезе «творческих» и «нравственных» качеств ясно показывают, что в условиях партисипативного управления существует практика активной поддержки инициативы, внутренней эмоциональной устойчивости и социальных связей педагогов. Хотя показатели в Кашкадарье находятся на стадии устойчивого роста, это означает приоритет необходимости дальнейшего укрепления институциональных и социально-психологических факторов.

Во втором параграфе главы широко освещены основные социально-психологические механизмы, обеспечивающие профессиональный рост педагогов, осуществляющих деятельность в процессах партисипативного управления – конформизм, подражание, идентификация, рефлексия, эмпатия, самооценка и др. Методические анализы проводились на основе метода «Оценка психологической среды в коллективе» (А.Ф.Фидлер), систематически описаны важные факторы, влияющие на деятельность учителей, и их аспекты, связанные с устойчивостью управления.

На основе результатов, представленных в таблице № 7, были сопоставлены оценки директоров (заместителей директоров), руководителей методических объединений и учителей-предметников школ с желтой (Навоийская) и красной (Кашкадарьинская) категориями. Согласно результатам анализа, испытуемые из Кашкадарьинской области зафиксировали более высокие баллы по всем показателям.

Высоко оценены показатели склонности к сотрудничеству (5,84), доброжелательности (5,77), привлекательности (5,99), успешности (5,97). Оценки респондентов в Навои относительно низкие, что свидетельствует об

ослаблении коллективной атмосферы.

В целях более глубокого анализа и систематизации влияния партисипативного стиля управления на профессиональную деятельность учителей на основе таблицы № 7 разработана типологическая характеристика социально-психологических особенностей. В процессе формирования рассматривались теоретические принципы партисипативного управления в тесной взаимосвязи с основными критериями, определяющими профессиональную активность директоров (заместителей директоров) школ, руководителей методических объединений и учителей-предметников.

Таблица №7.

Сравнительный анализ средних оценок учителей по качеству психологической среды в школах Кашкадарьинской и Навайской областей (n=251)

№	Качество образования Качество психологической среды	Школы жёлтой категории (Навай, n=114)	Школы красной категории (Кашкадарья, n=137)	t	p
1.	Дружеский / враждебный	2,68	5,62	65,069***	< 0,001
2.	Компромиссный / бескомпромиссный	3,14	6,06		
3.	Удовлетворенность / неудовлетворенность	3,11	6,04		
4.	Эффективный / неэффективный	3,13	6,22		
5.	Теплый / холодный	3,02	5,96		
6.	Склонный к сотрудничеству / некоординированный	2,71	5,84		
7.	Доброжелательный / недоброжелательный	2,48	5,77		
8.	Чувственный / безразличный	3,01	6,0		
9.	Привлекательный / скучный	3,04	5,99		
10.	Успех / неудача	3,00	5,97		

Каждая характеристика была проанализирована на основе социально-психологического подхода и определен соответствующий ей психологический механизм. В этом процессе, опираясь на концептуальные взгляды выбраны основные механизмы, представляющие психическую деятельность, такие как конформизм, подражание, идентификация, рефлексия, эмпатия, самооценка, интеллектуальное мышление. Они обоснованы как психологические средства формирования индивидуального и социального поведения.

Данная систематизация позволяет осветить рейтинг внутренних и внешних психологических факторов, формирующихся в контексте партисипативного управления учителями в комплексном виде.

1. Готовность к социальной адаптации (9,2 балла). Эта особенность напрямую связана с показателями «дружелюбный / враждебный», «компромиссный / бескомпромиссный» в методике. Испытуемые Кашкадарьинской области высоко оценили эти показатели, что означает, что в коллективе есть терпимость к разнообразию мнений, социальная адаптация и

готовность к коллективному принятию решений. Это свидетельствует об эффективном функционировании механизма конформизма в партисипативном управлении.

2. Следование модели, ориентированной на профессиональный рост (8,7 балла). Измеряется через качества «удовлетворенность/неудовлетворенность» и «успех / неудача». Положительные оценки респондентов Кашкадарьи в этом направлении показывают, что они довольны своим трудовым процессом, уверены в росте и считают, что у нового креативно мыслящего школьного менеджера, назначенного в коллектив, есть модель, влияющая на коренное изменение деятельности методических объединений. Эта ситуация означает активную работу механизма подражания в форме «учитель-ученик» и так далее.

В целом, приведенный выше социально-психологический анализ и интерпретация эмпирических результатов наглядно демонстрируют не только практическую эффективность партисипативного управления в общеобразовательных учреждениях, но и его формирование на основе психологических и социальных основ. Показатели, зафиксированные в результатах «Методики оценки психологической среды в коллективе», в частности, высокие баллы в школах красной категории Кашкадарьинской области, свидетельствуют об успешном практическом применении элементов партисипативного управления в управлении педагогическим коллективом вновь назначенными менеджерами школ в этих школах.

В параграфе № 3 главы на основе методики КОС–2 (в разрезе города Ташкента, Наваийской и Кашкадарьинской областей) проанализированы коммуникативные и организаторские способности менеджеров школ, руководителей методических объединений и учителей-предметников. Влияние этих навыков на эффективность партисипативного управления было эмпирически оценено.

Представлены уровни коммуникативных способностей, определенные на основе методики КОС–2, в разрезе трех регионов (Навайская область, Кашкадарьинская область и город Ташкент). Данная таблица была статистически проанализирована на основе Н-критерия Крускала-Уоллиса, значение $p=0,52832$ указывает на отсутствие достоверной разницы в коммуникативных способностях между регионами ($H=0,64$; $p>0,05$). Тем не менее, с социально-психологической точки зрения наблюдаются специфические различия в этом показателе между регионами.

Показатель «Коммуникативная способность» в методике КОС–2 определил уровень таких навыков, как открытость к социальному общению, конструктивный (творческий) обмен мнениями, активное участие в коллективных обсуждениях и культура взаимопонимания школьных менеджеров, руководителей методических объединений и учителей-предметников. Причина в том, что эта способность является одним из факторов эффективности партисипативного управления.

Несмотря на то, что на рисунке № 2 у респондентов Кашкадарьинской области организаторские способности находятся на среднем уровне ($K=0,700$), результаты СПО по всем показателям были низкими (средние ранги 2,35–2,36). Такое положение показывает, что несмотря на наличие индивидуального

потенциала школьных менеджеров, руководителей методических объединений и учителей-предметников в средних общеобразовательных школах красной категории Кашкадарьинской области, действующая система управления не может их полностью задействовать, то есть партисипативный подход реализуется слабо.

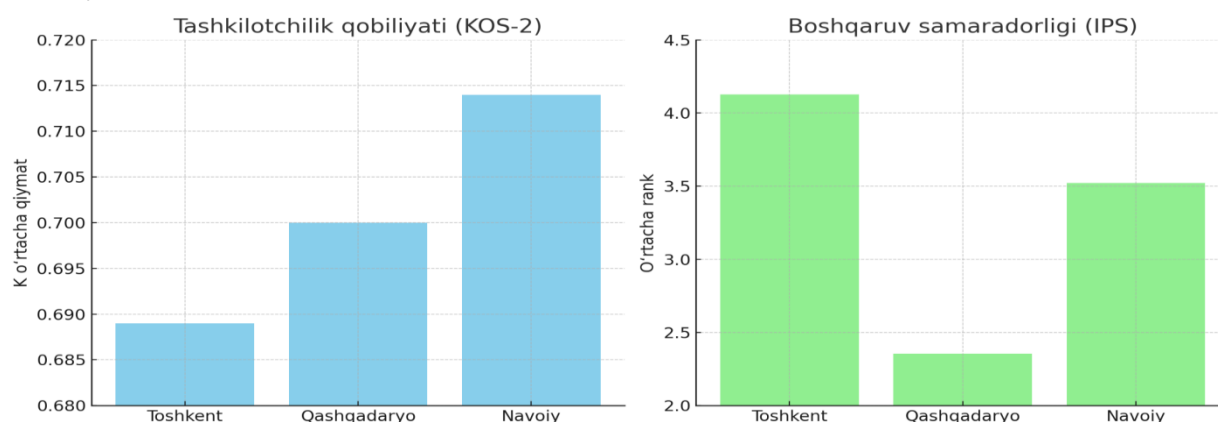


Рисунок №2. Графический анализ организаторских способностей и эффективности управления по регионам на основе результатов КОС–2 и СПО (n=376)

В Наваийской области организаторские способности испытуемых были выявлены на высоком уровне ($K=0,714$). По СПО зафиксирован средний уровень эффективности (цвета 3,44–3,59). Это указывает на то, что члены педагогического коллектива с высоким потенциалом не в полной мере проявляются и (или) не участвуют в управлении, то есть, несмотря на наличие внутренних ресурсов, они недостаточно активизированы.

Несмотря на средний уровень организаторских способностей ($K=0,689$) у участниц исследования из города Ташкента, результаты СПО имеют высокие показатели (цвета 4,14–4,16). Это свидетельствует об эффективности системы управления, рациональном использовании руководством имеющихся ресурсов. Это также означает, что институциональный подход компенсирует индивидуальные недостатки.

Следовательно, что в коллективах с высоким коммуникативным и организаторским потенциалом повышается эффективность управления и уровень педагогической активности. На этой основе обоснована необходимость стратегической модели управления, опирающейся на человеческие ресурсы.

ВЫВОДЫ

По диссертационной работе на тему «Социально-психологические особенности стиля партисипативного управления, влияющие на эффективность деятельности учителей» разработаны следующие выводы:

1. Согласно дифференциальному анализу социально-психологических факторов, на основе опросника «Оценка влияния стиля партисипативного управления на эффективность деятельности учителей и методических объединений» коллегиальный, директивный и попустительный компоненты

стиля руководства проанализированы в корреляционной взаимосвязи с такими показателями, как профессиональная активность, инициативность, рефлексивный подход и самооценка учителей, научно обосновано оптимальное формирование эффективности управления в партисипативной среде.

2. В соответствии с дифференцированным выражением таких индикаторов, как «реальный уровень участия педагога в принятии решений», «форма общения между руководителем и преподавателем», «открытость менеджеров к критике», «механизм поощрения инициатив», «доверие и распределение ответственности в управлении», доказана коллегиально-компонентная модель управления как важный психологический фактор, стимулирующий профессиональную мотивацию, инициативу и профессиональное партнерство у учителей.

3. На основе индикаторов «управленческий потенциал», «профессиональная мотивация», «эмоциональная активность», «социальное доверие», «коллективизм» и «уровень сотрудничества», определяющих эффективность метода партисипативного управления в педагогических коллективах общеобразовательных учреждений, социально-психологические отношения между директором (заместителями директора) - учителями-предметниками проанализированы через критерии конструктивности, эмпирически обоснована функциональная преемственность между уровнем вовлеченности в профессиональную деятельность и уровнем участия в принятии решений.

4. Доказано, что формирование партисипативной управленческой компетенции у руководящих и педагогических кадров общеобразовательных учреждений проявляется в неразрывной связи с показателями реальной управленческой эффективности уровней «коммуникативных» и «организаторских» способностей, выявленных на основе методики КОС-2, а также через дифференциальный анализ этих ресурсов является фактором обеспечения функционального равенства, поддержки инициативы и институциональной атмосферы доверия в педагогических коллективах.

5. За счет партисипативного стиля управления психологические качества директора и заместителей директора проявляются как решающий фактор в принятии решений в педагогическом коллективе и демократическом формировании управленческой среды в школе.

6. Влияние партисипативного управления на эффективность деятельности учителей выражается через такие психологические индикаторы, как качество общения между директором, заместителями директора и педагогами, социальная адаптивность и объясняется высоким уровнем профессиональной мотивации и социального стимулирования.

7. Установлено, что партисипативный стиль управления оказывает основное психологическое воздействие, укрепляющее инициативу и профессиональное партнерство через открытость к критике, стимулирование инициативы и распределение ответственности в диаде «руководитель → учитель».

На основании выводов, полученных в ходе исследования, разработаны следующие **практические рекомендации**:

Практические рекомендации для директора школы, заместителей директора:

1. Систематическая организация тренингов, активизирующих участие педагогического коллектива в управлении. Целесообразно реализовать навыки «открытого общения», «совместного мышления при принятии решений» и «формирования атмосферы психологического доверия» для развития социально-психологических компетенций руководителя, основанных на принципах партисипативного управления.

2. Внедрение системы оценки и мониторинга социально-психологической среды в школьном коллективе. В конце каждой учебной четверти должны проводиться анонимные опросы, измеряющие уровень коллективного доверия, эмоциональной устойчивости и сотрудничества учителей, чтобы стабилизировать психологическую обстановку и обеспечить открытость и доверие в управлении.

II. Практические рекомендации для руководителей методических объединений:

1. Целесообразно, чтобы руководители методического объединения в своей деятельности использовали метод управления, основанный на принципах межличностного равенства и сотрудничества в принятии решений, реализовывали проекты решений на основе трехэтапной системы «мысль → обсуждение → совместное принятие».

2. Разработка «дорожной карты» профессионального роста для творческих и активных учителей. Для этого необходимо определить инициативных учителей в разрезе школьных предметов, разработать индивидуальный план развития, включающий такие направления, как наставничество, мастер-классы, написание методических статей и участие в конференциях, а также организовать конкурсы «Учитель года» и «Лидер профессионального мастерства».

III. Практические рекомендации для учителей-предметников:

1. Для формирования портрета активного учителя и внутреннего самомотивации целесообразно сформировать потребность во внутреннем стимулировании и признании «Профессионального мастерства» для инициативных, творческих и работающих в сотрудничестве с коллективом учителей.

2. Рекомендуются организовать целенаправленные психолого-дидактические тренинги по укреплению коммуникативных и организаторских способностей.

3. Необходимо создать среду психологической безопасности для учета мнения учителей, свободы мысли в форматах, основанных на личных потребностях, профессиональных ценностях и коллективных интересах, для обеспечения активного участия учителей.

**SCIENTIFIC COUNCIL PhD.03/30.12.2021.P.26.02 AWARDING
SCIENTIFIC DEGREES AT UNDER THE UZBEKISTAN NATIONAL
PEDAGOGICAL UNIVERSITY NAMED AFTER NIZAMI**

**INSTITUTE FOR RETRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT
OF SPECIALISTS IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS UNDER THE
UZBEKISTAN STATE ACADEMY SPORTS**

NURMATOV UZOK KHUSHMATOVICH

**SOCIAL-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE IMPACT OF
THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT STYLE ON TEACHER'S
PERFORMANCE EFFICIENCY**

19.00.05 – Social psychology. Ethnopsychology

**DISSERTATION ABSTRACT FOR A DOCTOR OF PHILOSOPHY
SCIENTIFIC DEGREE (PhD) IN PSYCHOLOGY**

Tashkent – 2025

The theme of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation is registered in the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under the number B2025.1.PhD/P298.

The dissertation has been accomplished at the Institute for Retraining and Professional Development of Specialists in Physical Education and Sports under the Uzbekistan State Academy Sports.

The dissertation abstract in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) has been placed on the website (www.buxdu.uz) of the Scientific Council and «Ziyonet» Information-educational portal (www.ziyonet.uz).

Scientific supervisor: **Khayitov Oybek Eshboevich**
Doctor of Psychological Sciences (DSc), Professor

Official opponents: **Kodirov Umarali Dustkobilovich**
Doctor of Psychological Sciences (DSc), Professor

Shonazarov Asror Makhmaisoevich
Doctor of philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

Leading organization: **Bikhara State University**

The defence of the dissertation will be held on ____ «____» ____ 2025, at «____» at the onetime academic council based on the academic council PhD.03/30.01.2020.P.26.02 under the National pedagogical university of Uzbekistan. Address: 100185, Tashkent, Chilanazar diatricht, Bunyodkor street, 27. Tel.: (+99871) 27682-32, fax: (+99871) 276-76-51, email: tdpu_kengash@edu.uz.

The dissertation has been registered in the Informational Resource Centre of the National pedagogical university of Uzbekistan (reference r_____. Address: 100185, Tashkent, Chilonzor district, Bunyodkor street, 27. Tel: (+998971) 276-80-86; Fax: (+998971) , 276-76-51.

Dissertation abstract is distributed on «____»____ 2025____.
(Mailing protocol-register No. ____ of «____»____ 2025____.)

F.A.Akramova
Chairman of the Scientific Council on
Awarding of Scientific Degrees, Doctor of
Psychological Sciences (DSc), Professor

N.B.Atabaeva
Secretary of the Scientific Council
Awarding of Scientific Degrees, Doctor of
Psychological Sciences (DSc), Professor

Z.T.Nishanova
Chairman of the Scientific Seminar of the
Scientific Council on Awarding of
Scientific Degrees, Doctor of Psychological
Sciences, Professor

INTRODUCTION (PhD annotation)

The aim of the research is to develop proposals and recommendations for the socio-psychological justification of the impact of the participative management style on the effectiveness of teachers' activities.

The object of the study is the process of the influence of the participative management style on the effectiveness of teachers' activities, in which 376 respondents, including school managers, heads of methodological associations, and subject teachers from the general secondary education system, participated.

Research methods include the questionnaire "Assessment of the impact of the participative management style on the effectiveness of teachers and methodological associations" (O.E.Khayitov, U.Kh.Nurmatov); the method "Determination of the management style in the labor collective" (V.P.Zakharov, A.L.Zhuravlyov); the method "Express assessment of the managerial potential of a leader" (N.P. Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M. anuylov); the method "Determination of the work, creative and moral climate in a team" (N.P.Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M.Manuylov); the method "Assessment of the psychological climate in a team" (A.F.Fiedler); the methodology "Diagnostics of communicative and organizational abilities (COA-2)" (V.V.Sinyavskiy, V.A.Fedoroshin); as well as methods of mathematical-statistical processing of empirical data obtained during the research to determine their validity and reliability (Mann-Whitney U-test, χ^2 -test, Kruskal-Wallis H-test, Spearman's rank correlation method).

Scientific novelty of the research work is as follows:

according to the differential analysis of socio-psychological factors, based on the questionnaire "Assessment of the socio-psychological impact of the participative management style on the effectiveness of teachers and methodological associations," the collegial, directive, and permissive components of leadership style were analyzed in correlational connection with indicators such as professional activity, initiative, reflexive approach, and self-assessment of teachers. As a result, the optimal formation of management efficiency in a participative environment was scientifically substantiated;

the formation of a participative management style in the labor collective, according to the differential expression of indicators such as "the real level of teacher participation in decision-making," "form of communication between the leader and the teacher," "openness of managers to criticism," "mechanism of encouraging initiatives," "distribution of trust and responsibility in management," was proved to be an important psychological factor that stimulates professional motivation, initiative, and professional partnership among teachers, based on the collegial-component management model;

the effectiveness of the participative management style in pedagogical teams of general secondary education institutions was analyzed through the indicators "managerial potential," "professional motivation," "emotional activity," "social trust," "teamwork," and "level of cooperation," and the constructive criteria of socio-psychological relations between managers (leaders) and subject teachers were

identified. The functional integrity between the level of participation in professional activities and decision-making was empirically substantiated;

the formation of participative management competence among leaders and pedagogical staff of general secondary education institutions, based on the COA-2 methodology, was shown to manifest through the indicators of “communicative” and “organizational” abilities in connection with real indicators of management efficiency. Furthermore, the differential analysis of these resources proved that they serve as factors ensuring a functional equality, support for initiatives, and an institutional trust environment within pedagogical teams.

Implementation of research results. The results of the scientific study conducted to determine the socio-psychological characteristics influencing the impact of the participative management style on teachers' activity effectiveness:

based on the differential analysis of socio-psychological factors and the questionnaire “Assessment of the socio-psychological impact of the participative management style on the effectiveness of teachers and methodological associations,” the collegial, directive, and permissive components of leadership style were analyzed in correlational connection with indicators such as professional activity, initiative, reflexive approach, and self-assessment of teachers. The conclusions on the optimal formation of management efficiency in a participative environment were included in the “Social Psychology” module by the order No. PM–337 dated May 19, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University (reference No. PM–337-a dated May 12, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University). As a result, an opportunity was created to analyze the theoretical foundations of participative management and, in particular, the content of socio-psychological relations between school managers, heads of methodological associations, and subject teachers;

based on the differential expression of indicators such as “the real level of teacher participation in decision-making,” “form of communication between the leader and the teacher,” “openness of managers to criticism,” “mechanism of encouraging initiatives,” “distribution of trust and responsibility in management,” the proposals proving the collegial-component management model as a significant psychological factor stimulating professional motivation, initiative, and professional partnership among teachers were included in the “Management Psychology” module by the order No. PM–337 dated May 19, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University (reference No. PM–337-a dated May 12, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University). As a result, the opportunity to study socio-psychological factors determining the impact of the participative management style on the effectiveness of teachers' activity using empirical methods was created;

based on indicators such as “managerial potential,” “professional motivation,” “emotional activity,” “social trust,” “teamwork,” and “level of cooperation,” the constructive criteria of socio-psychological relations between managers (leaders) and

subject teachers in pedagogical teams of general secondary education institutions were analyzed. The functional integrity between participation in professional activity and decision-making was empirically substantiated. The proposals were included in the “Social Psychology” module by the order No. PM–337 dated May 19, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University (reference No. PM–337-a dated May 12, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University). As a result, the conditions for implementing participative management in school teams were evaluated, and their empirical relationship with indicators of professional activity was analyzed;

the data showing that the formation of participative management competence among leaders and pedagogical staff of general secondary education institutions is manifested in the real indicators of management effectiveness through the levels of “communicative” and “organizational” abilities identified by the COA–2 methodology, and that, through differential analysis, these resources serve as a factor ensuring functional equality, support for initiatives, and an institutional trust environment within pedagogical teams, were included in the “Management Psychology” module by the order No. PM–337 dated May 19, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University (reference No. PM–337-a dated May 12, 2025, of the Psychology Educational-Scientific Center under the Tashkent State Pedagogical University). As a result, practical recommendations were developed for the elaboration and socio-psychological justification of a participative management strategy aimed at enhancing the professional activities of teachers and its implementation into practice.

The outline of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, general conclusion, and a list of references. The total volume of the dissertation is 138 pages.

E'LON QILINGAN ILMIY ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I част; I part)

1. Nurmatov U.X. Social-Psychological Models of Managing Pedagogical Teams and Their Application in the Context of Uzbekistan // Вестник интегративной психологии // Ярославл. МАПН, 2025. – Выпуск 35. Часть 2. – С. 270–274. ISBN 978-5952-70216-5. (19.00.00; № 2)

2. Nurmatov U.X. Pedagogik jamoa va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari // O'zbekiston Milliy universiteti xabarлари. – Toshkent. – 2024, [1/10] – B. 137–139. ISSN 2181–7324. (19.00.00; № 10)

3. Nurmatov U.X. Partisipativ boshqaruv usulining o'qituvchilar faoliyatiga ijtimoiy-psixologik ta'siri: ustunliklar va cheklovlar // Toshkent davlat pedagogika universiteti ilmiy axborotlari. – Toshkent. – 2025/2. – B. 458–467. ISSN 2181–9580. (19.00.00; № 15).

4. Nurmatov U.X. Zamonaviy maktab menejmentida partisipativ boshqaruv modeli: metodologiyadan amaliyot sari // Osiyo xalqaro universiteti axborotnomasi. – 2025. – № 4. – B. 288–297. <https://scientificjournal.uz>. ISSN B 3030–3796.

5. Нурматов У.Х. Социально-психологические особенности формирования профессионально-квалификационных качеств у директора современной школы // Психология XXI столетия // Сб. научных статей по материалам международной конференции «Психология XXI столетия» (16–18 марта 2025 г.) / Под ред. В.В.Козлова, Ш.Р.Баратова, М.Н. Усмановой. – Ярославль: МАПН, 2025. – С. 537–539.

6. Nurmatov U.X. Pedagogik jamoani boshqarishning ijtimoiy-psixologik modellari // Zamonaviy shaxs rivojlanishining psixologik xususiyatlari: Xalqaro ilmiy konferensiya materiallari. (Toshkent, 22-noyabr 2024-yil). – Toshkent: TDPU, 2024. – B. 198–201.

7. Nurmatov U.X. Partisipativ boshqaruv asosida maktab o'qituvchilarning faoliyat samaradorligini oshirish strategiyalari // Ta'lim va tarbiya jarayonini takomillashtirishning pedagogik-psixologik jihatlari: Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari (Urganch, 11-mart 2025-yil). – Urganch: UrDU, 2025. – B. 322–326.

8. Nurmatov U.X. Bo'lajak rahbarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik bilimdonligi // O'zbekistonda psixologik xizmatning dolzarb muammolari: Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari (Toshkent, 23-oktyabr 2010-yil). – Toshkent: O'zPU; «Jizzax Print» MCHJ bosmaxonasi, 2010. – B. 84–85.

II bo'lim (II част; II part)

9. Nurmatov U.X. Oilaviy shajara – zamonaviy rahbar ijtimoiy-psixologik kompetentsiyasi shakllanishining bosh omili sifatida Oilaning dolzarb muammolari: ilmiy maqolalar to'plami. – Toshkent: «Fan va texnologiya», 2009. – B. 101–103.

10. Hayitov O.E., Nurmatov U.X., Rasulov Z.P. Kasbiy sulola: uning yuzaga kelishi va shaxs ijtimoiy-psixologik bilimdonligi masalasi. «Tarbiya». – 2010. – № 3 (31). – B. 16–20.
11. Nurmatov U.X. XXI asr o'zbek psixologiya fanida rahbar shaxsi va boshqaruv faoliyati muammosining tadqiqi // Zamonaviy fan sohalarida shaxs muammolari: Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – 1-jild. (Urganch, 15-mart 2025-yil). – Urganch: Ma'mun universiteti, 2025. – B. 141–142.
12. Nurmatov U.X. O'zbekiston psixologiyasida ta'lim muassasasini boshqarish muammosining o'rganilishi // Общественные науки в современном мире: теоретические и практические исследования. – 2024. – 3 (11), 104–106. // <https://www.in-academy.uz/index.php/zdif/article/view/39085>
13. Nurmatov U.X. Pedagogik jamoani partisipativ boshqarishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari // Педагогика и психология в современном мире: теоретические и практические исследования. – 2024. – № 3 (10). – С. 55–58. // <https://in-academy.uz/index.php/zdpp/article/view/39083>
14. Nurmatov U.X. Boshqaruv psixologiyasi fanini o'qitishda yangicha yondashuvlarga bo'lgan zarurat // «Oliy ta'lim tizimida psixologiya fanlarini o'qitishning ilmiy-uslubiy mummlari» mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari to'plami (Toshkent, 28-mart 2011-yil). – Toshkent: TDPU, 2011. – B. 154-157.
15. Nurmatov U.X. Oilaviy shajaraning rahbar ijtimoiy-psixologik kompetentsiyasiga ta'siri // Oilaning dolzarb muammolari: ustuvor vazifalar va rivojlanish istiqbollari. Respublika «Oila» ilmiy-amaliy markazi va «Oila» kodeksining 10 yilliga bag'ishlangan ilmiy-amaliy konferentsiyasi tarqatma materiallari (Toshkent, 21-noyabr 2008-yil). – Toshkent: «SUNRISE ADVERTISING», 2008. – B. 132–133.

Avtoreferat TDPU «Ilmiy axborotlari» jurnali tahriryati
tomonidan 2025-yil 29-avgustda tahrirdan o‘tkazildi.

Bosishga ruxsat etildi: 25.08.2025 yil
Bichimi 60x84 $\frac{1}{16}$, «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.
Nashriyot bosma tabog‘i 3.0. Adadi: 100. Buyurtma: № 27
Bahosi kelishuv asosida

Nizomiy nomidagi O‘zbekiston Milliy pedagogika
universiteti bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent shahar, Chilonzor tumani,
Bunyodkor ko‘chasi 27-uy.

