O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI XABARLARI, 2026, [14]
ISSN 2181-7324(Print)

IJTIMOIY FANLAR
http://journals.nuu.uz
ISSN 3093-8996(Onlayn)

UDK: 378:005.5:37.013.42

Kimyoxon MAMATQULOVA,
DSc, dotsent, O‘zbekiston Milliy pedagogika universiteti, Toshkent, O‘zbekiston
E-mail: abdujalilovna1985@gmail.com, ORCID: 0009-0004-0062-1699

Psixologiya fanlari doktori (DSc), professor A.Nazarov taqrizi asosida

LEADERSHIP QUALITIES OF A DEPARTMENT HEAD AT A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Annotation

This article discusses the leadership qualities of a department head in higher education from a socio-psychological perspective. Particular attention is paid to the way academic and administrative responsibilities are combined in everyday management, how trust and open communication are maintained within the staff, and how employees are involved in decision-making. The empirical study involved 360 department heads working in state pedagogical higher education institutions. The findings indicate that effective management is associated not with administrative control alone, but with its reasonable combination with cooperation, dialogue and responsibility. After the developmental intervention, cooperation, compromise, trust and openness increased, while competition, avoidance, psychological stress and power distance decreased. On this basis, the article characterizes a leadership model that combines authority with accountability, openness and collegial interaction.

Key words: Department head, leadership, management style, managerial competence, trust, collaboration, power distance, emotional intelligence, conflict, academic-administrative role integration.

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация

В статье рассматриваются лидерские качества заведующего кафедрой в системе высшего образования с социально-психологической точки зрения. Основное внимание уделено сочетанию академических и административных обязанностей, характеру взаимодействия с коллективом, доверию, открытости коммуникации и участию сотрудников в принятии решений. В исследовании приняли участие 360 заведующих кафедрами государственных педагогических организаций высшего образования. Полученные данные показывают, что эффективность управления определяется не только административной дисциплиной, но и тем, насколько она сочетается с сотрудничеством, ответственностью и возможностью обсуждения управленческих решений. После развивающего воздействия отмечено усиление сотрудничества, компромисса, доверия и открытости, а также снижение конкуренции, избегания, психологического стресса и дистанции власти. Это позволило охарактеризовать модель руководства, в которой управленческие полномочия сочетаются с ответственностью и коллегиальным взаимодействием.

Ключевые слова: заведующий кафедрой, лидерство, стиль управления, управленческая компетентность, доверие, сотрудничество, дистанция власти, эмоциональный интеллект, конфликт, интеграция академических и административных ролей.

OLIY TA’LIM TASHKILOTI KAFEDRA MUDIRINING LIDERLIK SIFATLARI

Annotatsiya

Maqolada oliy ta’lim tashkilotida kafedra mudirining liderlik sifatlari ijtimoiy-psixologik nuqtayi nazardan ko‘rib chiqiladi. Asosiy e’tibor akademik va ma’muriy vazifalarni bir-biriga mos olib borish, jamoada ishonchli munosabatni saqlash, ochiq muloqot qilish va xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish masalalariga qaratilgan. Tadqiqotda davlat pedagogika oliy ta’lim tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan 360 nafar kafedra mudiri ishtirok etdi. Olingan ma’lumotlar boshqaruv samaradorligi faqat ma’muriy intizom bilan cheklanmasligini, u hamkorlik, mas’uliyat va fikr almashish imkoniyati bilan uyg‘unlashganda barqarorroq natija berishini ko‘rsatdi. Rivojlantiruvchi dasturdan keyin hamkorlik, murosa, ishonch va muloqot ko‘rsatkichlari oshgan, raqobat, qochish, psixologik stress hamda hokimiyat masofasi esa pasaygan. Shu natijalar asosida vakolat, mas’uliyat, ochiqlik va jamoaviy hamkorlikni birlashtiradigan boshqaruv modeli tavsiflandi.

Kalit so‘zlar: Kafedra mudiri, liderlik, boshqaruv uslubi, boshqaruv kompetentligi, ishonch, hamkorlik, hokimiyat masofasi, emotsional intellekt, konflikt, akademik-ma’muriy rollar integratsiyasi.

Kirish. Raqamli texnologiyalarning ta’lim boshqaruviga kirib kelishi, akademik mobillikning kengayishi, xalqaro reytinglar va ilmiy natijadorlikka qo‘yilayotgan talablar kafedra mudirining vazifalarini ham murakkablashtirdi. Bugungi sharoitda kafedra mudiri faqat topshiriq beruvchi ma’mur sifatida emas, balki jamoaning ilmiy-pedagogik salohiyatini bir yo‘nalishga safarbar eta oladigan, o‘zgarishlarni tushuntira oladigan va xodimlarda mas’uliyat hissini kuchaytiradigan boshqaruvchi sifatida namoyon bo‘ladi. Uning ish natijasi rasmiy vakolat bilan birga kasbiy obro‘, muloqot madaniyati, ishonch va jamoaga ta’sir ko‘rsata olish qobiliyatiga ham bog‘liq [1].

Oliy ta’lim jamoasida turli ilmiy tajriba, kasbiy pozitsiya va mustaqil qarashga ega mutaxassislar faoliyat yuritadi. Shu sababli avtoritar, demokratik yoki liberal boshqaruv usullaridan birini barcha vaziyatlar uchun yagona yechim sifatida qabul qilish amaliy jihatdan cheklangan. Kafedra boshqaruvida vazifa, vaziyat va jamoaning tarkibiga qarab yondashuvni moslashtirish, ayni paytda maqsad va mas’uliyatni aniq saqlash muhim. Ushbu maqolada kafedra

mudiri boshqaruv kompetentligiga ta’sir qiluvchi ijtimoiy-psixologik omillar empirik ma’lumotlar asosida tahlil qilinadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. C. Branson, M. Franken va D. Penney oliy ta’limdagi o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining, jumladan kafedra mudirlarining, institutsional o‘zgarishlarni amalga oshirishdagi rolini munosabatlar tizimi bilan bog‘lab tahlil qilgan [1]. O.E. Hayitov esa o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining psixologik kompetentligini professional, ijtimoiy-kommunikativ, kognitiv, ijtimoiy-madaniy va autopsixologik tarkibiy qismlardan iborat tizim sifatida asoslaydi [2]. Bu yondashuvlar kafedra mudirining faoliyatini faqat ma’muriy vakolat doirasida emas, balki jamoa bilan o‘zaro ta’sir jarayonida o‘rganish zarurligini ko‘rsatadi.

G. Hofstede tomonidan ishlab chiqilgan hokimiyat masofasi tushunchasi tashkilotda vakolat, iyerarxiya va tengsizlik qanday qabul qilinishini izohlash imkonini beradi [3]. V.M. Karimova, O.E. Xayitov va N.Sh. Umarova professional boshqaruv kompetentligida ijtimoiy idrok, xodim ehtiyojlarini anglash, muloqot va qaror oqibatlarini oldindan ko‘ra bilish muhimligini ta’kidlaydi [4]. R. Likert boshqaruv tizimlarini ishonch, kommunikatsiya hamda xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki bilan bog‘laydi [5]. K.W. Thomas esa konflikt vaziyatlarida raqobat, moslashish, qochish, murosa va hamkorlik strategiyalarini farqlaydi [6]. Mazkur nazariy qarashlar tadqiqotda vakolat, hamkorlik, emotsional boshqaruv va institutsional muhitning o‘zaro bog‘liqligini tahlil qilish uchun asos bo‘lib xizmat qildi.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotga davlat pedagogika oliy ta’lim tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan 360 nafar kafedra mudiri jalb qilindi; ularning 233 nafari ayol, 127 nafari erkak edi. Boshqaruv kompetentligini o‘rganishda mualliflik so‘rovnomalari bilan bir qatorda E. Jarikov va E. Krushelnitskiyning liderlik qobiliyatini aniqlash metodikasi, R.S. Nemovning “Lider” metodikasi, N. Xollning emotsional intellekt testi, R.B. Kettellning 16 omilli shaxs so‘rovnomasi, K.W. Thomasning konflikt strategiyalari, PSM-25 stress shkalasi hamda V.P. Zaxarova va A.L. Juravlevaning boshqaruv uslubini aniqlash metodikasidan foydalanildi. Natijalar foizli tahlil, Pirson korrelyatsiyasi, Styudent t-mezoni va guruhlararo qiyoslash usullari orqali $p\leq0,05$ va $p\leq0,01$ darajalarida qayta ishlandi.

Tahlil va natijalar. Kafedra faoliyati samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar haqidagi javoblarda respondentlarning 47,50 foizi ma’muriy nazorat va intizomni birinchi o‘ringa qo‘ygan. Ishonch va hamjihatlik muhiti 30,28 foiz, texnik tashkilotchilik 22,22 foizni tashkil etdi. Bu taqsimot boshqaruvda intizom va nazorat hanuz muhim o‘rin tutishini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, respondentlarning qariyb uchdan bir qismi ishonch va hamjihatlikni alohida omil sifatida ko‘rsatgani jamoaning ijtimoiy-psixologik muhiti ham amaliy boshqaruv natijalariga bevosita daxldor ekanini anglatadi.

Boshqaruv kompetentligining mazmuniga oid javoblarda boshqaruvchanlik sifatlari 84,5 foiz, faoliyatga intellektual yondashuv 80,2 foiz, bilim, ko‘nikma va malakalarning mavjudligi 76,3 foiz, ijobiy shaxslararo munosabatlar 74,3 foiz, salbiy emotsional holatlarning kuzatilmasligi 67,4 foiz, mas’uliyat hissi 61,2 foiz darajasida qayd etildi. Ilmiy daraja va unvonni hal qiluvchi omil deb hisoblaganlar 12,8 foizni tashkil etdi. Natijalar kafedra mudirining kundalik boshqaruvdagi amaliy qobiliyati, fikrlash moslashuvchanligi, muloqoti va emotsional barqarorligi formal maqomga qaraganda ko‘proq ahamiyat kasb etishini ko‘rsatadi.

Boshlang‘ich diagnostikada tajriba guruhida qat’iy subordinatsiya 88,6 foiz, hokimiyat masofasi 85,4 foiz, vertikal boshqaruv 82,6 foiz bo‘ldi. Bunga nisbatan tanqid erkinligi 39,8 foiz, xodim fikrining eshitilishi 42,6 foiz, qaror qabul qilishdagi ishtirok 44,9 foiz, ochiq muloqot 47,8 foiz, ishonch esa 49,1 foiz darajasida qayd etildi. Ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi bunday tafovut rasmiy iyerarxiya kuchli bo‘lgan muhitda xodimlarning fikr bildirish va qaror jarayoniga qo‘shilish imkoniyati cheklanishi mumkinligini ko‘rsatadi [3].

Shakllantiruvchi eksperiment tajriba guruhidagi 23 nafar va nazorat guruhidagi 23 nafar kafedra mudiri ishtirokida o‘tkazildi. Tajriba guruhida hamkorlik ko‘rsatkichi 18,4 balldan 24,7 ballgacha, murosa 17,9 balldan 22,3 ballgacha ko‘tarildi. Shu bilan birga, raqobat 23,6 balldan 17,2 ballgacha, qochish 19,8 balldan 15,1 ballgacha, psixologik stress 26,5 balldan 18,9 ballgacha kamaydi. Farqlar $p\leq0,01$ darajasida statistik ahamiyatli bo‘ldi. Olingan natijalar konflikt vaziyatlarini hamkorlik va manfaatlarni muvofiqlashtirish asosida boshqarish amaliy jihatdan samaraliroq bo‘lishi mumkinligini ko‘rsatadi [6].

Institutsional-psixologik ko‘rsatkichlarda ham o‘zgarish qayd etildi. Tajriba guruhida qaror qabul qilishdagi ishtirok 44,9 foizdan 54,6 foizgacha, fikr eshitilishi 42,6 foizdan 53,1 foizgacha, muloqot 47,8 foizdan 56,8 foizgacha, ishonch 49,1 foizdan 58,9 foizgacha, tanqid erkinligi 39,8 foizdan 50,6 foizgacha oshdi. Hokimiyat masofasi 85,4 foizdan 78,2 foizgacha, qat’iy subordinatsiya 88,6 foizdan 80,5 foizgacha pasaydi. Umumiy institutsional indeks tajriba guruhida 58,4 foizdan 64,7 foizgacha ko‘tarilgan bo‘lsa, nazorat guruhida 57,9 foizdan 58,6 foizgacha o‘zgardi.

Psixologik stress bilan liderlik-boshqaruvchanlik ko‘rsatkichi o‘rtasida teskari bog‘liqlik aniqlandi: erkak kafedra mudirlarida $r=-0,51$, ayollarda $r=-0,44$; har ikki natija $p\leq0,01$ darajasida ishonchli. Mazkur bog‘liqlik sabab va oqibatni to‘g‘ridan-to‘g‘ri belgilab bermaydi, biroq stress darajasi oshgan sharoitda liderlik resurslari pasayishi bilan birga kechishi mumkinligini ko‘rsatadi. Shu nuqtayi nazardan, kafedra mudirlarini tayyorlash va malakasini oshirishda emotsional o‘zini boshqarish, vaqtni rejalashtirish, vakolatlarni delegatsiya qilish va stressga bardoshlilik ko‘nikmalariga alohida e’tibor qaratish zarur.

Tadqiqot ma’lumotlari kafedra mudiri o‘z vakolatini jamoaga ta’sir ko‘rsatish qobiliyati bilan muvofiqlashtira olishi kerakligini ko‘rsatdi. Talab va javobgarlik aniq bo‘lishi kerak, biroq bu xodim fikrini eshitmaslik yoki tanqidni cheklash hisobiga amalga oshirilmasligi lozim. Qarorlarning sababini tushuntirish, fikr almashish uchun imkon yaratish va baholash mezonlarini oldindan ma’lum qilish jamoada psixologik xavfsizlikni qo‘llab-quvvatlaydi. Bunday boshqaruvda qat’iylik va insoniy munosabat bir-biriga zid emas, aksincha adolatli va shaffof tartib orqali bir-birini to‘ldiradi.

Kafedra mudirining faoliyati bir vaqtning o‘zida bir necha rolni qamrab oladi: u olim, pedagog, tashkilotchi, resurslarni taqsimlovchi, baholovchi va jamoa vakili sifatida ish olib boradi. Ma’muriy vazifalarning haddan tashqari ustunligi xodimlarning tashabbusini kamaytirishi mumkin; faqat akademik vazifalarga tayanish esa intizom va muvofiqlashtirishda bo‘shliq tug‘diradi. Shuning uchun boshqaruvda akademik va ma’muriy rollarning nisbatini vazifa va jamoaning ehtiyojiga qarab muvozanatlashtirish maqsadga muvofiq [1].

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari kafedra boshqaruvida samaradorlik faqat nazoratning kuchi bilan belgilanmasligini ko‘rsatdi. Ma’muriy intizom zarur, ammo u ishonch, ochiq muloqot, xodim fikrini eshitish, konfliktlarni konstruktiv hal etish, emotsional barqarorlik va akademik-ma’muriy vazifalarni muvofiqlashtirish bilan birga olib borilganda ko‘proq natija beradi. Shu bois kafedra mudirining boshqaruv faoliyatini baholashda formal vakolat bilan bir qatorda jamoa bilan ishlash usuli va psixologik muhitni shakllantirish qobiliyatini ham hisobga olish lozim.

Kafedra boshqaruvida nazorat jazolash vositasi sifatida emas, vazifani aniqlashtirish va natijani yaxshilashga xizmat qiladigan mexanizm sifatida tashkil etilishi kerak. Bunda maqsad, baholash mezoni, javobgarlik va qayta aloqa xodimlar uchun tushunarli bo‘lishi muhim.

Subordinatsiyani saqlash bilan birga, qarorlar oldidan maslahatlashuv, xodim fikrini eshitish va asosli tanqidga imkon berish hokimiyat masofasini me’yorlashtirishga yordam beradi. Bunday muhit jamoada mas’uliyat va ishtirok hissini kuchaytiradi.

Konfliktli vaziyatlarda raqobat yoki qochish strategiyasini doimiy usulga aylantirmasdan, hamkorlik va murosa imkoniyatlaridan foydalanish zarur. Kafedra mudirlarining emotsional intellekti, stressga bardoshliligi va kommunikativ kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan amaliy dasturlar bu borada foydali bo‘lishi mumkin.

Akademik va ma’muriy rollarni muvozanatlashtirish, vakolat va mas’uliyatni oqilona taqsimlash, shuningdek jamoani qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish kafedra boshqaruvining barqarorligini oshiradi. Bunda mudirning vazifasi barcha qarorlarni yakka tartibda qabul qilish emas, balki mas’uliyat chegaralarini aniq belgilagan holda jamoaviy salohiyatdan foydalanishdir.

Umuman olganda, samarali kafedra mudiri strategik fikrlashi, talabchan va adolatli bo‘lishi, qaror uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi hamda jamoa bilan muntazam muloqot olib borishi kerak. Tashabbusni qo‘llab-quvvatlash, fikrlar xilma-xilligiga imkon berish va o‘zgarishlarni izchil boshqarish akademik sifat hamda institutsional barqarorlikni ta’minlashda muhim omil bo‘lib qoladi.

ADABIYOTLAR

1. Branson C., Franken M., Penney D. Middle leadership in higher education: A relational analysis // Educational Management Administration & Leadership. – 2016. – Vol. 44, No. 1. – P. 128-145. DOI: 10.1177/1741143214558575.
2. Hayitov O.E. Oliy ta’lim tashkiloti o‘rta bo‘g‘in rahbarlari psixologik kompetentligini modellashtirish: psixologiya fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – T., 2020.
3. Hofstede G. Culture’s Consequences. – London: Sage, 2001. – P. 83-90.
4. Karimova V.M., Xayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetentsiya asoslari. – T.: Fan va texnologiya, 2008. – 120 b.
5. Likert R. New Patterns of Management. – New York: McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
6. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management // Handbook of Industrial and Organizational Psychology / Ed. by M.D. Dunnette. – Chicago: Rand McNally, 1976. – P. 889-935.