YANGI O‘ZBEKISTON, YANGI TADQIQOTLAR JURNALI
Volume 5 Issue 7 Noyabr 2026
https://phoenixpublication.net/ Online ISSN: 3030-3494

RAHBARLARDA BOSHQARUV KO'NIKMALARINI SHAKLLANTIRISHGA QARATILGAN INTERAKTIV METODLAR VA TRENINGLAR

Turgunboyeva Feruza Usanovna
Toshkentdagi Puchon universiteti, 2-kurs magistranti
O'ZBEKISTON
E-mail: feruzasumaya@gmail.com

ANNOTATSIYA

Maqolada rahbarlarda boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan interaktiv metodlar va treninglarning nazariy asoslari, turlari hamda samaradorlik shartlari tahlil qilinadi.[77] Zamonaviy tashkilotlarda rahbarning muvaffaqiyati nazariy bilimlar bilan emas, ko'proq muloqot, qaror qabul qilish, jamoani boshqarish va o'z-o'zini boshqarish kabi amaliy ko'nikmalar bilan belgilanadi. Ma'ruzaga asoslangan an'anaviy o'qitish bunday ko'nikmalarni shakllantirishda cheklangan natija beradi. Tadqiqot nazariy tahlil usuliga tayanadi: kattalar ta'limi, tajribaviy o'rganish va ijtimoiy o'rganish nazariyalari hamda rahbarlikni rivojlantirish bo'yicha xalqaro ilmiy manbalar qiyosiy o'rganildi. Natijada interaktiv metodlar to'rt guruhga ajratildi: vaziyatli metodlar (keys-stadi, qaror qabul qilish simulyatsiyalari), rolli metodlar (rolli va ishbilarmonlik o'yinlari), hamkorlikka asoslangan metodlar (guruhli muhokama, aqliy hujum, mentorlik va kouching) hamda refleksiv metodlar (360 daraja fikr-mulohaza, tahliliy kundalik).[78] Trening dasturini loyihalash bosqichlari ishlab chiqildi va samaradorlikni baholash uchun Kirkpatrik modelidan foydalanish asoslandi.[79] Xulosa qilinadiki, interaktiv metodlar real ish amaliyoti bilan bog'langanda, takroriy mashq va fikr-mulohaza bilan ta'minlanganda hamda baholash tizimi bilan qo'llab-quvvatlanganda eng yuqori samara beradi. Maqola rahbar kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiquvchilar uchun amaliy tavsiyalar beradi.

Kalit so'zlar: *rahbarlik, boshqaruv ko'nikmalari, interaktiv metodlar, trening, kattalar ta'limi.*

[77] Interaktiv metodlar deganda ishtirokchi o'qitish jarayonida faol qatnashadigan, fasilitator va boshqa ishtirokchilar bilan o'zaro ta'sirda bo'ladigan usullar tushuniladi (muallif ta'rifi).

[78] 360 daraja fikr-mulohaza deganda rahbar faoliyati haqida uning o'zi, rahbari, hamkasblari va quyi xodimlari tomonidan berilgan baholarni jamlash usuli tushuniladi (muallif ta'rifi).

[79] Kirkpatrik modeli trening samaradorligini reaksiya, o'rganish, xulq-atvor va natija darajalarida baholashni nazarda tutadi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

ABSTRACT

This article examines the theoretical foundations, types, and effectiveness conditions of interactive methods and trainings aimed at developing managerial skills in leaders. In modern organizations, a leader's success is determined less by theoretical knowledge than by practical skills such as communication, decision-making, team management, and self-management. Traditional lecture-based instruction has a limited effect on developing such skills. The study relies on theoretical analysis: theories of adult learning, experiential learning, and social learning, together with international research on leadership development, were compared. As a result, interactive methods were grouped into four categories: case-based methods (case studies, decision-making simulations), role-based methods (role-plays and business games), collaborative methods (group discussion, brainstorming, mentoring, and coaching), and reflective methods (360-degree feedback, reflective journals). The stages of designing a training program were outlined, and the use of the Kirkpatrick model for evaluating training effectiveness was substantiated. The article concludes that interactive methods are most effective when they are linked to real work practice, supported by repeated practice and feedback, and backed by an evaluation system. It offers practical recommendations for those who design training and professional development programs for leaders.

Keywords: *leadership, managerial skills, interactive methods, training, adult learning.*

KIRISH

Muammoning Dolzarbligi

Tashkilotlar faoliyatining murakkablashishi, o'zgarishlar sur'atining oshishi va jamoalarning xilma-xilligi rahbarlarga qo'yiladigan talablarni sezilarli darajada kengaytirdi. Bugungi rahbardan faqat kasbiy bilimga ega bo'lish emas, balki odamlarni ishontira olish, nizolarni hal qilish, noaniq sharoitda qaror qabul qilish va jamoani umumiy maqsad sari yo'naltirish ham talab etiladi.[80] Shu sababli rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish ta'lim va boshqaruv sohasining muhim vazifalaridan biriga aylandi.

Boshqaruv ko'nikmalarining mazmuni turli tadqiqotlarda yoritilgan. Katz (1955) samarali rahbar faoliyatini uch guruh ko'nikma: texnik, insoniy (shaxslararo) va konseptual ko'nikmalar bilan izohlagan.[81] Mintzberg (1973) rahbarning faoliyatini shaxslararo, axborotli

[80] Boshqaruv ko'nikmalari deganda rahbarning maqsadga erishish uchun odamlar va resurslarni muvofiqlashtirishga oid amaliy qobiliyatlari majmui tushuniladi (muallif ta'rifi).

[81] Katz, R. L. (1955) Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.

va qaror qabul qilish rollari orqali tavsiflagan.[82] Goleman (1998) esa yetakchilikda hissiy intellekt, ya'ni o'z-o'zini anglash, o'zini boshqarish, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalarning ahamiyatini ko'rsatgan. Bu yondashuvlarning umumiy jihati shuki, rahbarlik malakasining muhim qismi amaliy xulq-atvor ko'nikmalaridan iborat.

Amaliy ko'nikmalarni esa faqat ma'ruza tinglash yoki matn o'qish orqali egallash qiyin. Ko'nikma mashq qilish, xato qilish, fikr-mulohaza olish va qayta urinish jarayonida shakllanadi. Aynan shu sababli rahbarlarni tayyorlashda interaktiv metodlar va treninglarga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Tadqiqot Maqsadi va Vazifalari

Maqolaning maqsadi rahbarlarda boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan interaktiv metodlar va treninglarni nazariy jihatdan tahlil qilish hamda ularni qo'llash bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdir. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: (1) boshqaruv ko'nikmalarining tuzilmasini aniqlash; (2) interaktiv o'qitishning nazariy asoslarini ko'rib chiqish; (3) interaktiv metodlarni tasniflash; (4) trening dasturini loyihalash va uning samaradorligini baholash yo'llarini asoslash.

ADABIYOTLAR SHARHI

Boshqaruv Ko'nikmalarining Tuzilmasi

Rahbarlik ko'nikmalarini guruhlash bo'yicha ilmiy qarashlar bir-birini to'ldiradi. Katz (1955) tasnifida texnik ko'nikmalar pastki bo'g'in rahbarlari uchun, konseptual ko'nikmalar yuqori bo'g'in rahbarlari uchun ko'proq ahamiyatli bo'lsa, insoniy ko'nikmalar barcha darajada zarur deb ko'rsatiladi. Mintzberg (1973) rahbarning kundalik ishi tartibli rejalashtirishdan ko'ra uzluksiz o'zaro aloqa va tezkor qarorlardan iboratligini ta'kidlagan. Bu holat rahbar tayyorlash jarayonida real vaziyatlarni modellashtirish zaruratini keltirib chiqaradi.

Kattalar Ta'limi va Tajribaviy O'rganish Nazariyalari

Knowles (1984) kattalar ta'limi (andragogika) nazariyasiga ko'ra, kattalar o'qishda mustaqillikka intiladi, o'z hayotiy tajribasidan foydalanadi, o'rganilayotgan narsaning amaliy ahamiyatini ko'rishni xohlaydi va muammoga yo'naltirilgan o'qitishni afzal ko'radi. Kolb (1984) tajribaviy o'rganish modelida bilim aniq tajriba, uni kuzatish va tahlil qilish, mavhum tushunchalarni shakllantirish hamda yangi vaziyatda faol sinab ko'rish tsikli orqali hosil bo'ladi. Bandura (1977) ijtimoiy o'rganish nazariyasida kuzatish, namuna olish va o'z samaradorligiga ishonchning o'rganishdagi o'rnini asoslagan. Revans (1980) esa real ish muammolarini guruh bilan birgalikda hal etish orqali o'rganishni nazarda tutuvchi "amaliy o'rganish" (action learning) yondashuvini ilgari surgan. Bu nazariyalar interaktiv metodlarning ilmiy asosini tashkil etadi.

[82] Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper & Row.

Rahbarlikni Rivojlantirish Bo'yicha Tadqiqotlar

Day (2000) rahbarlikni rivojlantirishning ko'p vositali tabiatini ko'rsatib, 360 daraja fikr-mulohaza, mentorlik, kouching, ish topshiriqlari va amaliy o'rganish kabi usullarni tahlil qilgan.[83] Collins va Holton (2004) rahbarlikni rivojlantirish dasturlarining samaradorligi bo'yicha meta-tahlilida bunday dasturlar bilim va ko'nikmalarga ijobiy ta'sir ko'rsatishini aniqlagan.[84] Avolio va hammualliflari (2009) rahbarlik tadqiqotlarining eksperimental va kvazi-eksperimental ishlarini meta-tahlil qilib, rahbarlikni rivojlantirish aralashuvlari natijalarga ta'sir etishini ko'rsatgan. Lacerenza va hammualliflari (2017) rahbarlik treningi bo'yicha meta-tahlilida trening samaradorligi uni loyihalash va o'tkazish xususiyatlariga bog'liqligini, xususan ehtiyojlarni dastlabki tahlil qilish, amaliy mashq va fikr-mulohazadan foydalanish natijani oshirishini ko'rsatgan.[85]

METODOLOGIYA

Tadqiqot Turi va Usullari

Tadqiqot nazariy-tahliliy xarakterga ega. Unda quyidagi usullardan foydalanildi: ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish va sintez qilish, qiyosiy tahlil, tasniflash hamda modellashtirish. Tahlil uchun boshqaruv ko'nikmalari, kattalar ta'limi va rahbarlikni rivojlantirish sohasidagi klassik va zamonaviy xalqaro manbalar tanlab olindi.

Cheklovlar

Maqolada yangi empirik ma'lumotlar (so'rovnoma, kuzatuv yoki eksperiment natijalari) keltirilmagan. Shuning uchun taklif etilgan tasnif va trening modeli nazariy asoslangan tavsiya sifatida qaralishi, aniq tashkilot sharoitida esa sinovdan o'tkazilishi lozim.

NATIJALAR

Interaktiv Metodlarning Tasnifi

Nazariy tahlil asosida rahbarlarda boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishda qo'llaniladigan interaktiv metodlar to'rt guruhga ajratildi (1-jadval).

[83] Day, D. V. (2000) Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.

[84] Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004) The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. Human Resource Development Quarterly, 15(2), 217–248.

[85] Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017) Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718.

1-jadval. Rahbarlik ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan interaktiv metodlar tasnifi

Metodlar guruhi	Asosiy metodlar	Shakllantiriladigan ko'nikmalar	Muvaffaqiyat sharti
Vaziyatli	Keys-stadi, qaror qabul qilish simulyatsiyalari, kichik loyihalar	Tahliliy fikrlash, qaror qabul qilish, konseptual ko'nikmalar	Vaziyatning tashkilot amaliyotiga yaqinligi
Rolli	Rolli o'yinlar, ishbilarmonlik o'yinlari, muzokara mashqlari	Muloqot, nizolarni hal qilish, ishontirish, muzokara	Xavfsiz muhit va mashqning takrorlanishi
Hamkorlikka asoslangan	Guruhli muhokama, aqliy hujum, amaliy o'rganish, mentorlik, kouching	Jamoa bilan ishlash, vakolat berish, hamkorlik	Aniq maqsad va tajribali fasilitator
Refleksiv	360 daraja fikr-mulohaza, tahliliy kundalik, o'z-o'zini baholash	O'z-o'zini anglash, hissiy intellekt, o'z-o'zini boshqarish	Fikr-mulohazaning ochiqligi va keyingi qadamlar rejasi

Tasnifdan ko'rinadiki, har bir guruh turli ko'nikmalarni rivojlantiradi, shuning uchun bitta metod bilan cheklanish o'rniga ularni uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq.

Samarali Trening Loyihasining Tarkibiy Qismlari

Adabiyotlar tahlili asosida trening dasturini loyihalashda quyidagi tarkibiy qismlarni nazarda tutish tavsiya etiladi:[86]

1. Ehtiyojlarni tahlil qilish: rahbarlarning hozirgi malakasi va tashkilot oldidagi vazifalar o'rtasidagi tafovutni aniqlash.

[86] Tarkibiy qismlar Lacerenza va boshq. (2017) hamda Knowles (1984) ishlarida ko'rsatilgan shartlarga tayanib shakllantirilgan; to'liq ma'lumotlar adabiyotlar ro'yxatida keltirilgan.

2. Maqsadni aniq belgilash: mashg'ulot yakunida rahbar nimani bajara olishi kerakligini kuzatiladigan xulq-atvor ko'rinishida ifodalash.

3. Metodlarni uyg'unlashtirish: qisqa nazariy blokni vaziyatli, rolli va refleksiv mashqlar bilan birga olib borish.

4. Takroriy mashq va fikr-mulohaza: har bir mashqdan so'ng fasilitator va hamkasblar tomonidan tahlil o'tkazish.

5. Ish joyiga ko'chirish: o'rganilgan ko'nikmani real vazifalarda qo'llash bo'yicha shaxsiy harakat rejasi tuzish.

6. Baholash: trening natijalarini bir necha darajada o'lchash.

Samaradorlikni Baholash

Trening samaradorligini baholash uchun Kirkpatrik va Kirkpatrik (2006) modeli qo'llanilishi mumkin (2-jadval).[87]

2-jadval. Trening samaradorligini baholash darajalari va ko'rsatkichlar namunasi

Daraja	Nimani baholaydi	Ko'rsatkich namunasi
1. Reaksiya	Ishtirokchilarning mashg'ulotdan qoniqishi	Mashg'ulot yakunidagi so'rovnoma
2. O'rganish	Bilim va ko'nikmalarning o'zlashtirilishi	Mashg'ulot oldi va keyingi test, amaliy topshiriq
3. Xulq-atvor	Ish joyida ko'nikmaning qo'llanishi	360 daraja baholash, kuzatuv
4. Natija	Tashkilot faoliyatiga ta'siri	Jamoa muhiti, xodimlar faolligi va ish sifati ko'rsatkichlari

MUHOKAMA

Natijalarning Talqini

Tahlil shuni ko'rsatadiki, interaktiv metodlarning kuchi ularning o'zida emas, balki qanday loyihalanishi va qo'llanishida. Collins va Holton (2004) hamda Lacerenza va hammualliflari (2017) ishlarida rahbarlik treninglari samarali bo'lishi mumkinligi ko'rsatilgan, biroq natija dastur sifatiga bog'liq. Shu bois faqat qiziqarli mashqlar to'plamidan iborat trening yetarli emas: u ehtiyojlar tahliliga, amaliy mashq va fikr-mulohazaga asoslangan bo'lishi kerak.

Amaliy Ahamiyati va Qiyinchiliklar

Taklif etilgan tasnif va trening tarkibi ta'lim tashkilotlari va boshqa sohalardagi rahbarlarni tayyorlash dasturlarini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin. Shu bilan birga, amalda bir

[87] Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006) Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

nechta qiyinchilik kuzatilishi ehtimoli bor: mashg'ulotlar uchun vaqt cheklanganligi, fasilitatorlarning tayyorgarligi,[88] ishtirokchilarning fikr-mulohazani ochiq qabul qilishga tayyor bo'lmasligi hamda o'rganilganni ish joyiga ko'chirishda tashkilot qo'llab-quvvatlovining yetishmasligi. Bu qiyinchiliklarni yengish uchun treningni bir martalik tadbir emas, balki mentorlik va keyingi kuzatuvlar bilan davom etadigan uzluksiz jarayon sifatida tashkil etish tavsiya etiladi.

Keyingi Tadqiqotlar Yo'nalishi

Kelgusida taklif etilgan modelni aniq tashkilotlarda sinovdan o'tkazish, mashg'ulotdan oldingi va keyingi natijalarni solishtirish hamda mahalliy sharoitga moslashtirilgan baholash vositalarini ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

XULOSALAR

Bajarilgan tahlil asosida quyidagi xulosalar chiqarildi:[89]

1. Rahbarlik faoliyati ko'p jihatdan amaliy ko'nikmalarga (muloqot, qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, o'z-o'zini boshqarish) tayanadi, bunday ko'nikmalar mashq va fikr-mulohaza orqali shakllanadi.
2. Kattalar ta'limi, tajribaviy va ijtimoiy o'rganish nazariyalari rahbarlarni tayyorlashda interaktiv metodlardan foydalanishni ilmiy jihatdan asoslaydi.[90]
3. Interaktiv metodlarni vaziyatli, rolli, hamkorlikka asoslangan va refleksiv guruhlarga ajratish trening dasturini maqsadga mos tarzda tuzish imkonini beradi.
4. Samarali trening ehtiyojlar tahlili, aniq maqsad, metodlar uyg'unligi, takroriy mashq, fikr-mulohaza va ish joyiga ko'chirish bosqichlarini o'z ichiga olishi kerak.
5. Trening natijalarini Kirkpatrik modelining to'rt darajasida baholash dasturning haqiqiy ta'sirini aniqlash imkonini beradi.[91]

MINNATDORCHILIK

Muallif tadqiqotni qo'llab-quvvatlagan tashkilot va shaxslarga minnatdorchilik bildiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009) A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. The Leadership Quarterly, 20(5), 764–784.

[88] Fasilitator – tayyor bilim yetkazib beruvchi emas, balki guruh ishi va muhokamasini yo'naltiruvchi mutaxassis (muallif ta'rifi).

[89] Xulosalar nazariy tahlil natijasi bo'lib, aniq tashkilot sharoitida empirik tekshiruvni talab qiladi.

[90] Qarang: Knowles (1984); Kolb (1984); Bandura (1977). To'liq bibliografik ma'lumotlar adabiyotlar ro'yxatida berilgan.

[91] Qarang: Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006). To'liq bibliografik ma'lumotlar adabiyotlar ro'yxatida berilgan.

2. Bandura, A. (1977) Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004) The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. Human Resource Development Quarterly, 15(2), 217–248.
4. Day, D. V. (2000) Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.
5. Goleman, D. (1998) What makes a leader? Harvard Business Review, 76(6), 93–102.
6. Katz, R. L. (1955) Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.
7. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006) Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
8. Knowles, M. S. (1984) Andragogy in action. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Kolb, D. A. (1984) Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
10. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017) Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718.
11. Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
12. Revans, R. W. (1980) Action learning: New techniques for management. London: Blond & Briggs.