



БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ: РАҲБАР ВА ЛИДЕР ТАМОЙИЛЛАРИ

Юлдашев Шерйигит

Ўзбекистон Миллий Университети

Жиззах филиали катта ўқитувчиси

Ўзбекистон, Жиззах ш.

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7810329>

ARTICLE INFO

Received: 30th March 2023

Accepted: 07^t April 2023

Online: 08th April 2023

KEY WORDS

Раҳбар, лидер, мулоқот,
нотицилик санъати,
қатъият, тафаккур,
муваффақиёт принципи,
ишонч.

ABSTRACT

Хозирги бозор иқтисодиётининг бирмунча мураккаб меҳантлари қай йўсинда ишлашни тушуниб етиш, муваффақиятли фаолият курсата олиш учун бошқарув психологияси унга туғри йўл топа олишига кумаклашади. Ушбу мақолада узини-узи англаш, бошқарув қобилиятининг шакллантириш, миллий онг каби юксак туйғуларни қарор топтириш орқали инсонларнинг уаётини сезиларли томонга узгартириш, уар бир ишни самарали ва мазмунли қилишга кумаклашиши ёритиб утилган. Бошқарув психологияси асосларини пухта эгаллаш орқалигина уар бир инсонда юксак уис-тушулар, меунатга ижобий муносабат, ижтимоий фаоллик, комфорт уисларини шакллантириш мумкин.

Етакчи, энг мухими, у ёшларимизнинг кунглига йул топиши, улар билан ҳамнафас булиб, дард-у ташвишларини якиндан хис этиб, уларни юксак мақсадлар сари бошлайдиган, уларнинг ҳдқикий ёрдамчисига, маслахатгуйига, маслакдошига айланиши зарур.

Мухтарам Биринчи президентимиз Ислон Каримов булажак раҳбарнинг айби, камчиликлари йуклигига кура танлаш эмас, балки булажак раҳбарнинг яхши фазилатлари, инсонийлик жихатларига кура, (уз касбининг устаси, Ватанига, халкига садокати, фидойилиги, узига талабчанлиги, масъулиятлилиги, шахсий жавобгарлик хиссининг устуворлиги, одамларга яхшилик қилишга интилиши, ширинсуханлиги, халоллиги, узи ёниб бошқаларни ҳам ёндириб яшай олиш фазилати, жонкуярлиги, жамоани бирлаштириш қобилияти, мақсадга сафарбар қила олиши, қатъиятлилиги ва камтарлиги) лавозимга тавсия этиш тамойилининг мақсадга мувофиқлигини асослаб берди. “Узини хоким, етакчи деб биладиган хар бир раҳбарда уз худудига эгалик, масъулият туйғуси булиши керак”, деган фикрлари диққатга сазовордир.

Охирги йилларда инсон омилига эътиборнинг ортиб бориши муносабати билан бошқарув психологияси масалаларига ҳам кизикиш кучайди. Шу асосда ижтимоий психологиянинг махсус булими - бошқарув психологияси пайдо булди. Етакчи хар қандай ёшда ҳдм қучли, енгилмас ва иродали шахс булиш керак. Бирок, ёш етакчилар



узларига юкланган барча масъулиятни тушунмайдилар. Маълумки, ёш етакчилар узларига жуда хам ишонган буладилар. Бирок, уларда тажриба етарли булмайдилар. Катта ёшдаги етакчи етарлича тажрибага эга булгани боис узи ва жамоани бошқаришни, каерда ва кандай харакат қилишни жуда яхши биледи. Аммо ёш етакчи бошқалардан урганади, уз максадига кандай эришишни тасаввур эта олади. Ёш етакчи дегани узига тенгдош шахслар манфаатлари учун конун доирасида фаол иш юритишни англатади. Етакчи уз кучига ишонган, жасур ва харизматик инсон булиши лозим. У ёш авлоднинг химоячиси була олади. Одатда, ёш етакчилар тенгдошлари орасида ажралиб турадиган ёркин хислатларга эга шахслар кисобланади. Улар нафакат тенгдошларини узига жалб қила олади, балки узидан катта ёшдагилар билан кам тез тил топиша олади. Бундай етакчи тенгдошларидан кура купрок маълумотга эга булади, бу эса унга муқим масалаларни кал этиш имконини беради. Мекнат жамоасидаги кар бир ходим гурукда уз мавкеига эга. Бу мавке расмий ёки норасмий тарзда булиши мумкин. Расмий мавке ходимнинг мансаб поғонасидаги урни ва унинг лавозимидан келиб чикувчи ваколатлари билан ифодаланади. Хар бир ходим уз камқасблари билан узаро муносабатда булар экан, турли омиллар таъсирида бу муносабатлар самимий тус ола бошлайди. Хиссиётга асосланган муносабат икки қуринишда булади - ёктириш (симпатия) ва ёктирмаслик (антипатия). Шундай ходимлар кам борки, улар маълум хислатлари билан жамоанинг купчилик аъзоларини узига жалб қилади, улар гурукнинг норасмий тизимида юкори мавке эгаллайди. Психологик талкин буйича жамоанинг расмий тизимида юкори мавкени эгалловчи ходим рақбар кисобланса, норасмий тизимда юкори мавкени эгалловчи шахс лидер кисобланади.

Лидер (етакчи) - жамоанинг расмий рақбари булмасада, лекин узининг шахсий сифатлари, касбий малакаларига кура жамоада обру қозонган, жамоада купчилик томонидан тан олинган, жамоанинг хулқи ва фаолиятига сезиларли та' сир курсата оладиган фаол а'зосидир. Лидер - ташаббускор, ташкилотчи, эрудит (билагон), генератор (эмоционал қолатларни вужудга келтирувчи), "юлдуз"(узига ром этувчи), "мокир"(уз ишининг билимдони), шу билан биргалиқда "бузгунчи", нотугри маълумот берувчи булади. Лидер, одатда, гурукнинг норасмий муносабатлар тизимида намоён булади. Муайян шахснинг лидер даражасида тан олиниши унга руқан яқинлиқни, унинг иш билан боғлиқ қатор фазилатларини юкори бақолашни, ушбу шахснинг гурук манфаатларига эътибори кучлилигини англатади. Лидер - гурукнинг қамма аъзолари томонидан тан олинган шахсдир. Лидернинг қадриятлар тизимидаги асосий жикати гурук манфаатини кар нарасдан устун қуйиш, гурук олдига қуйилган вазифани кал этишга сидқидилдан қиришиб, бу жараёнга жамоани сафарбар эта билишидир. Мекнат жамоасидаги етакчи, авваламбор, ишчанлиги ва ижтимоий фаоллиги билан бошқалардан ажралиб туради.

Самарали лидернинг энг асосий белгилари қуйидагилар:

1. Эргашувчиларга нисбатан адолатли ва уларга ёрдам беришга тайёр.
2. Меунатқаш ва янги режа тузувчи.
3. Уз эргашувчиларини уурмат қилади ва уларни эшитади.
4. Унинг алоуида "эрқатойлари" йуц.
5. Фақат қонун доирасида иш қуради.



6. Узининг ва эргашувчиларининг вақтидан онгли равишда фойдланади.

7. Вазифаларнинг бажарилиши устидан тугри назоратни амалга оширади. **Етакчилик фазилатлари куйидагича таснифлаш мумкин:**

1. Шахсий етакчилик фазилати: кар бир инсон узини ва кис-туйгуларини билиши, узига булган ишончининг меъёрлилиги ва мувофиклиги саклай олиши, шунингдек, фаол каёт позициясида ташаббускорлик ва узини рағбатлантириш қобилияти.

2. Бошқарув ва ташкилий етакчилик фазилати: вазифаларни кал қилиш учун жамоани ташкил қилиш, истикболни кура олиш, хатти-қаракатларнинг мослашувчанлиги, вазиятга сезгирлиги ва қийин дамларда куллаб-қувватлашга тайёрлик қобилияти.

3. Психологик ва ижтимоий етакчилик фазилати: жамоа манфаатларини ифода этиш, қимоя қила олиш ва уз издошларига узини намоён қилиши учун шароит яратиш қобилиятидир.

Етакчилик қуникмаларини шакллантириш - бу қаётга, ривожланишга фаол муносабатда булган одамларга таъсир қилиш, уларни тенгдошларга айлантириш, саъй-қаракатларини умумий, ижтимоий ақамиятли мақсадларга эришиш учун йуналтиришдир. Етакчилик мавқе узига, гуруқнинг бошқа аъзоларига, одамларга, табиатга, дунёга нисбатан масъулиятли муносабат билан тавсифланади. Шунинг учун етакчилик қуникмаларини шакллантириш қийин, жараённи ташкил қилиш эса қуп вақт талаб қилади. Бунинг асосий сабаби мактабгача ёшдаги болада етакчилик фазилатларини шакллантириш, барча субъектлари саъй-қаракатларини қинакам бирлаштириш, хар бир болани жамиятда ажралмас урни ва роқлини борлиги хақидаги билимларнинг берилмаслигидир.

Эргашувчи - бу лидернинг қарама-қаршисидир. Уларнинг бир-биридан фарқи шундаки, лидер ҳеч қачон ҳеч қимга бош эгмайди. Эргашувчи эса одамларга бош эгишга тайёр.

Раҳрарлик - лавозим, лидер гуруқ томонидан сайланган шахс. Агар раҳбар ва лидер уртасидаги фарққа эътибор берадиган булсак, раҳбар ходимларга эга, лидернинг эса хамфикр тарафдорлари мавжуд. Раҳбар тайинланиб, бошқарувда ҳоқимиятга суянса, лидер жамоа аъзолари орасидан сайланиб, жамоага таянади. Баъзи жамоаларда расмий раҳбар ва лидер алоҳида шахс булади. Бундай жамоа гуруқ аъзолари раҳбардан кура норасмий лидер тарафида булиши қуп учрайди. Жамоада расмий раҳбар ва норасмий лидернинг узаро муносабати жараёнида қупгина раҳбарлар етакчини сиқиб қикаришга, хатто, ундан қутилишга интиқсалар, баъзи раҳбарлар лидер гуруқ мақсади ва манфаатига эришиш йулида фойдаланишга интилади.

Расмий раҳбар ва гуруқ лидери алоҳида-алоҳида шахс булса, улар уртасидаги қелишмовчилик ходимлар томонидан ижтимоий адолатнинг бузилиши сифатида идрок этилади. Лидер билан қелишув эса гуруқдаги қучларни тан олиш, оқиллик йулини танлаш, деб бақоланади. Гуруқда норасмий лидернинг мавжудлиги раҳбар учун гуруқ аъзолари билан илиқ муносабат урнатишда қушимча қуприкдир. Леқин расмий раҳбар билан норасмий етакчи манфаати бир-бирига зид булиши, мос қелмаслиги хам мумкин. Бу эса жамоадаги турли низоларга сабаб булади. Бугунги қунда замонавий лидерлар қамайиб бораётганлиги хаммамизга маълум шунинг учун ёш замонавий



лидерларни етказиб чиқариш долзарблик касб этмоқда. Хар бир соҳада лидерларни излаб топиш ва уларни куллаб қувватлаб туриш лозим. Чунки бугунги кун жамиятига ҳам муқаммал шахслар албатта керак.

Лидерлик масаласи хар бир замонда ҳам уз урнига эга булган ва бир канча мулоҳазаларга бой масала ҳисобланади. Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шахри”, Алишер Навоийнинг “Муқаммал асарлар” туплами, Қайқовуснинг “Қобуснома” асарларида лидер шахсида қандай ҳислатлар мужассам булишлиги ва у қандай вазифаларни бажаришлари курсатиб берилган. Бугунги кунга келиб ҳам уз таъсир кучига эга лидерлик бир канча тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Бошлик фаолиятини анализ қилганда асосий диққатни бошқариш унинг эҳтиёжи ёки қобилиятларига мос ёки мос эмаслигини, қайси индивидуал хусусиятларига қура у бошлик даражасига қутарилади, ишни муаффақиятли амалга ошириш учун у бошқарувнинг қай усулларидан фойдаланаяпти, ходимларга психологик таъсир курсатиш мақсадида у қандай таъсир услубларини қуллаяпти қаби қатор масалаларга қаратади.

Бошлик булиш ишига турли шахсларнинг муносабатлари хар хил, чунки қимдир бошлиқда булган имтиёзларга берилади, қим учундир унга бериладиган ҳуқуқларни афзал қуриш хос, қимгадир юқсак маъсулиятларни буйнига олиш маъқул келади. Шароитларда бошлик функциялари ҳақидаги тасаввурлари қанчалик хилма-хил булмасин, бошлиқдан реал шароитларда одамлар гуруҳини аниқ мақсад асосида фаолиятга йуллаш, уларга бош булиш, турли тадбирларни амалга ошириш, обрўга эга булиш, хар бир қилинган иш учун жавобгарликни уз буйнига олиш қаби қуплаб сифатларнинг мужассам булиши талаб қилинади. Айниқса бошлик учун турли гуруҳлардаги, қуп холда бир бошлик учун бир вақтнинг узида, бир қанча гуруҳлардаги шахслараро муносабатларнинг характерига жавобгар булиш қийинчилик туг'диради, чунки уша гуруҳларни ташқил этган хар бир шахснинг узига хос индивидуаллиги, бошқарувчи ҳақидаги тасаввурининг хар хиллиги ва гуруҳларда норасмий лидерларнинг борлиги бошлиқдан одамлар билан ишлаш борасида ҳам тажрибанинг, ҳам психологик фаҳм-фаросатнинг ва сабр-қаноатнинг булиши талаб қилинади. Ижтимоий фаолият жамиятдаги, жамоадаги, оиладаги юриш -туриш тамойиллари инсон ақл-зақоватининг ёки бошқача айтганда табиий интеллектнинг талабларини қондириш раҳбарлар, мутахассислар, оддий ходимлар билан муносабатда булиш, бир тизим доирасида фаолият курсатаётган одамлар орасида ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий, ҳам тарбиявий муносабатлар урнатиш қаби муҳит билан қуршовда булиши керак.

Этакчи ва бошлик бир-биридан тубдан фарқ қилиб, улар уртасида бир қанча тафовутлар мавжуд:

- Раҳбар одамларга буйруқ беради, лидер ургатади.
- Раҳбар амалига ишонади, лидер уларга ишонади.
- Раҳбар қурқув уйғотади, лидер илуом қақиради.
- Раҳбар расмий йул билан тайинланади, лидер норасмий йул билан қутарилди.
- Раҳбарда қонун томонидан ууқуқ ва вақолатлар мавжуд, лидерда эса ууқуқ ва вақолатлар йуқ.



- Раҳбар гуруу фаолиятига цонун олдида жавоб беради, лидерда бундай масъулият йуц.
- Раҳбар расмий курсатма, режа ва буйруцлар чицаради, лидер эса царор, курсатма ва ташаббусларни уз ихтиёри билан чицаради.
- Раҳбар лидерда йуц булган жазолаш ва рагбатлантириш тизимига эга.
- Раҳбар “Мен ” деб гапиради, лидер “Биз ” дейди.
- Раҳбар камчиликлар учун койийди, лидер камчиликларни тугрилайди.
- Раҳбар цандай ишлашни биледи, лидер цандай ишлашни курсатади.
- Раҳбар “Боринглар” деса, лидер “Кетдик!” дейди.

Бошқарув объектига таъсир этиш услубларига кура, унинг бевосита ва бавосита таъсир шакллари ажратилади. Бошқарув психологияси фанидаги асосий тушунчалардан бири, бошқарув субъекти ва объекти масаласидир. Бевосита бошқарув жараёни куз олдимизга келтирсак, бошқарув субъекти сифатида раҳбарни, объект тарзида эса ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввур этишимиз мумкин. Бирок, раҳбар уз фаолиятини ташкил этиши ва уз-узини бошқариши уни нафакар бошқарув субъекти, балки объекти сифатида ҳам тушуниш заруриятини куяди. Раҳбарнинг касбий мукаммаллашуви, уз-узини бошқариш малакаларини эгаллаш, ташкилот ва ходимлар бошқарувидаги асосий мавзулардан бирига айланади. Юкоридаги фикрлардан келиб чикан холда, бошқарув психологиясининг предмети сифатида, бошқарув жараёнидаги инсон фаолияти кабул килинади.

Раҳбар содда булса - лапашанг, цаттиццул булса- бемеур дейишади. Хуш Раҳбар узи цандай булиши керак? Умумий олганда Раҳбар узи ким? Раҳбар - бу ташкилотнинг давлат ва жамият олдидаги ваколатини юрутувчи шахсдир.

Раҳбарлик услубларига куйидагилар киради:

1. **Авторитар Раҳбарлик**- бундай услубда бошқаришда одатда, гурухнинг ташаббуси ривожланмайди, гурухли мулокотда буйрукона оханг устуворлик килади, тақдирлаш ва жазолаш субъектив характерга эга булади. Раҳбарнинг бу усули факат фавкулотда холатларда кул келиши мумкин.
2. **Демократик Раҳбарлик** - бундай раҳбарлик усулида гурух раҳбари уз вазифасини бир киши оркали ва гурухий карорлар кабул килиш воситасида амалга оширади, яъни раҳбар бирон бир карорни чиқаришдан олдин жамоаларни фикрини инобатга олади. Зиёли ва ижодкор жамоаларда жуда самарали хисобланади.
3. **Либерал Раҳбарлик** - бу жамоада содир этилаётган воқеаларга нисбатан кунгилчанлик, уз холига ташлаб куйишлик, ишнинг боришига буш карашлик, хар хил ташаббусларга ён беришлик кабиларда намоён бўлади.

Кучли раҳбарнинг кучли сифатларидан бири - реалистик тафаккурдир. Яъни, муаммолар, воқеа-ходисаларни реал макон ва вақт чегараларида аниқ тасаввур килиш ва ечимларни белгиллаш. Шунингдек, бир вақтнинг узида бир канча муаммоларни аниқлай олиш, кар кандай ишга шахсан кириша олиш ва уни бажаришни назорат кила олиш, бу коллатларда катъиятни намоён кила олиш. Раҳбарда профессионал, услубий ва ижтимоий - психологик билимдонлик шаклланиши керак булади. Услубий билимдонлик - бу малака, куникма, билим ва тажрибаларни ходимларига етказиш, уларга улашиш кисобланади. Ижтимоий-психологик билимдонлик - тил топа билиш,



яхши ишлашга сафарбар қилиш қисобланади. Қўп қолларда бу коммуникатив билимдонлик деб қам аталади.

Раҳбарнинг нуқсонларига нафс балоси, бойликка уйр қўйиш, қибру уаво, уйсиётга берилиш, адолатсизлик, сохта билимдонлик, уодимга таъсир утказолмаслик, шахсий ташаббуснинг етишмаслиги, цариндош - уругчилик қабилар қиради. Бошқарув психологияси асосларини пухта эгаллаш орқалигина уар бир инсонда юксак уйстўйгулар, меунатга ижобий муносабат, ижтимоий фаоллик, қомфорт уйсларини шакллантириш мумкин.

Бошқаришда горизонтал ва вертикал жикатлар мавжуд. Масалан, горизонтал бу психологик билимларни асос қилиб олса, вертикал эса юридик қўжжатларга асосланган булади. Бошқарув — бевосита ижтимоий мантук билан боглик булиб, энг аввало, шахсни бошқариш ва шахс орқали унинг фаолиятини бошқариш демақдир. Бошқарувнинг асосини ижтимоий, қуқуқий, психологик ва назарий билимлар ташқил этади. Бошқарувнинг назарияси ва унинг тизими қибernetика фани билан узвий боглик. Бошқарув назарияси узига хос генезисга эга булиб, аввало, ижтимоий қаетий тажрибаларга суянади. Бошқариш ўзи санъат, санъат эса — қобилиятдир. Демақ, шахс доимо бошқаришга муктождир. Рақбар гоё ва назарий фикрларга эътибор бермасликлари мумкин, бироқ амалиётда юзага қеладиған муаммоламинг ечими асосида назария ётади. Назария грекча суздан олинган булиб, теория — тадқикот маъносини англатади, бошқачароқ айтганда, фанни у ёки бу йуналиши буйича гоёлар тизими деган мазмунда тушунишимиз мумкин. Назария — қақикат меъзони ва ривожланишнинг асосидир. Бошқарув — бу доимо икки жараённи уз ичига олади, яъни назария ва амалиёт. Назария доимо амалиёт билан зиддиятда булиб боради, чунки баъзида назария амалиётдан илгарилаб қетади, баъзи қолларда эса унинг акси булиши мумкин. Назария қупинча амалиётда юзага қелган янгиликлами тақомиллаштиришга бевосита ёрдам беради.

Мантукий фикрлаш бошқарувнинг энг олий даражаси ва қуролидир, шу сабабдан жамиятни, жамоани, тараккиётнинг барча босқичида, қобилиятли, билимли қишилар томонидан бошқариш эктиёжи мавжуд булган.

References:

1. Б.М.Умаров “Психология”. Узбекистон Республикаси Олий ва урта махсус таълим вазирлиги томонидан нопедагогик олий таълим йуналиши магистратура босқичи талабалари учун дарслик сифатида тавсия этилган. “Ворис-нашриёт”. Тошқент - 2012. (212- бет)
2. Н.Бекмирзев. “Нотиклик санъати асослари”. Тошқент — “Янги нашр” — 2008.
3. Вагин, И.О. Как из мухи сделать слона: Вожак, или Лидер в России / И.О. Вагин. - М.: Рипол Классик, 2016.
4. Yo'ldoshev, S. (2023). LIDERLIK SIFATLARINI SHAKLLANTIRISHDA SINF RAHBARINING O'RNI. Zamonaviy ta'limda pedagogika va psixologiya jurnali , 3 (1).
4. Ergashevich, Y.S. (2022). KIBERHUYUMLARDAN HIMOYALASHNING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI. Zamonaviy ilmiy va texnik tadqiqotlar xalqaro jurnali , 46-49.



5. Buribaevich, MK, Yuldashev, SE, & Ugli, SLB (2022). Zamonaviy etakchilik psixologiyasi samarali boshqaruvning muhim hodisasi sifatida. Erta bolalik maxsus ta'limi xalqaro jurnali , 14 (1).
6. Buribaevich, M.K., Shalola, R. va Yuldashev, SE (2022). Etakchilik boshqaruv faoliyatida samarali vosita sifatida. Evrosiyo gumanitar va ijtimoiy fanlar jurnali , 5 , 135-140.
7. Yo'ldoshev, S. (2022). KIBERHUJUMLARDAN HIMOYALASHNING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI. Zamonaviy ta'limda pedagogika va psixologiya jurnali , 2 (6).
8. Zakirovich, Djumanov Sherali. "TALABALARDA KOMMUNIKATIV QOBILIYATLARNI SHAKLLANTIRISH TEXNOLOGIYALARI." International Journal of Contemporary Scientific and Technical Research (2022): 543-545.
9. Djumanov Sh.Z. Talabalarni kommunikativ qobiliyatlarini shakllantirish va kasbiy muomala jarayoniga tayyorlash. Ўзбекистонда психологияни ривожлантириш муаммолари: назария ва амалиёт уйғунлиги, 112-115.
10. Джуманов, Ш., & Холикулова, С. (2022). Талабаларда коммуникатив қобилиятларни шакллантириш имкониятлари. Современные инновационные исследования актуальные проблемы и развитие тенденции: решения и перспективы, 1(1), 513-515.
11. Davlataliyevna, S. N. (2022). OILADAGI SALBIY MULOQOTNING FARZAND PSIXOLOGIYASIGA TA'SIRI. International Journal of Contemporary Scientific and Technical Research, 475-478.
12. Davlataliyevna, S. N. (2022). PSYCHOLOGY AND ITS PRINCIPLES. Scientific Impulse, 1(5), 823-826.
13. Davlataliyevna, S. N. (2022). UMUMIY PSIXOLOGOYA VA TURLI XIL PSIXOLOGIK AMALIYOTLAR. Scientific Impulse, 1(5), 820-822.
14. Boysoatovna, R. R. (2023). ABU ALI IBN SINO ASARLARIDA PEDAGOGIK-PSIXOLOGIK YONDOSHUVNING O'ZIGA HOS JIHATLARI. Scientific Impulse, 1(6), 419-423.
15. Zarnigor, N. (2022). RAHBAR PSIXOLOGIYASI VA UNING MEHNATIGA QO'YILADIGAN TALABLAR. INNOVATION IN THE MODERN EDUCATION SYSTEM, 2(24), 121-125.
16. .Norboyevich, SB, & Axmadjonovna, BM (2023). TA'LIM MUASSASALARIDA TA'LIM-TARBIYA JARAYONINI SAMARALI TASHKIL ETISHNING BOSHQARUV PRINSPLARI. Ta'lim faoliyatida innovatsion rivojlanish , 2 (4), 18-23.