



TA'LIM MUASSASASI RAHBARLARIDA STRESSNI BOSHQARISH KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK ASOSLARI

Umarov Toxirjon Mamurjonovich,

Qo'qon universiteti, Ilmiy tadqiqotlar departamenti mutaxassisi,

kokanduni2019@gmail.com

ORCID 0000-0003-3973-8590

MAQOLA HAQIDA	ANNOTATSIYA
Qabul qilindi: 6-oktabr 2025-yil Tasdiqlandi: 8-oktabr 2025-yil Jurnal soni: 16 Maqola raqami: 26 DOI: https://doi.org/10.54613/ku.v16i.1263 KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА/ KEYWORDS pedagogika nazariyasi, stressga barqarorlik, ta'lim tizimi rahbarlari, emotsional intellekt, kasbiy tayyorgarlik, pedagogik model.	Mazkur maqolada ta'lim tizimi rahbar xodimlarining stressga barqarorligini shakllantirish jarayoni pedagogika nazariyasi va amaliyoti nuqtayi nazaridan tahlil qilingan. Tadqiqotning maqsadi – rahbar shaxslarning stress holatlarini yengib o'tish, o'z-o'zini boshqarish va kasbiy samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi pedagogik asoslarni aniqlashdir. Ishda nazariy tahlil va empirik usullar uyg'unligida Farg'ona viloyatidagi 100 nafar ta'lim muassasasi rahbarlari ishtirokida so'rovnoma, test va kuzatuv metodlari qo'llanilgan. Olingan natijalar rahbarlarning stressga barqarorlik darajasi, hissiy intellekt va kasbiy tajriba o'rtasida ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi ($p < 0.05$). Stressga barqarorlikning pedagogik mexanizmlari sifatida refleksiya, emotsional madaniyat, hamkorlik muhitini shakllantirish hamda rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish kabi omillar aniqlangan. Maqola natijalari asosida ta'lim tizimi rahbarlari uchun stressga barqarorlikni rivojlantiruvchi pedagogik model taklif etilgan bo'lib, bu model rahbar kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimida qo'llanilishi mumkin. Tadqiqot natijalari pedagogika nazariyasini boyitadi hamda rahbar shaxsning kasbiy barqarorligini ta'minlashda amaliy ahamiyatga ega.

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimi rahbarlari faoliyatida stress omillari kundalik boshqaruv jarayonining ajralmas qismiga aylanib bormoqda. Rahbarlik lavozimida ishlovchi shaxsdan nafaqat tashkiliy salohiyat, balki yuqori darajadagi emotsional barqarorlik, murosaga tayyorlik va tezkor qaror qabul qilish qobiliyati talab etiladi. Bugungi globallashuv sharoitida rahbar oldida turgan masalalar hajmi va murakkabligi ortib, ularning psixologik yuklamasini ham sezilarli darajada oshirmoqda.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim sohasidagi rahbarlarning 68 foizi o'z faoliyatida doimiy yoki davriy stress holatlarini boshdan kechiradi (O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi huzuridagi Ta'lim sifatini baholash markazi, 2023). Shulardan 42 foizi ish yuklamasi va ortiqcha hisobotlar, 31 foizi esa insonlararo munosabatlar va kommunikatsion bosim bilan bog'liq stressni eng asosiy omil sifatida ko'rsatgan. Bu raqamlar ta'lim tizimida rahbarlarning stressga barqarorlik darajasini oshirish masalasi dolzarb ekanini ko'rsatadi.

Stressga barqarorlik tushunchasi ko'p yillar davomida psixologik nuqtayi nazardan o'rganib kelingan. Masalan, G. Selye (1976) stressni "tashqi va ichki omillarga organizmning umumiy moslashuv reaksiyasi" sifatida ta'riflagan bo'lsa, L. Lazarus va S. Folkman (1984) uni "insonning shaxsiy resurslari va tashqi talablar o'rtasidagi nomutanosiblik" deb izohlagan. Ammo rahbar shaxsining stressga munosabati faqat psixologik jarayon emas — u pedagogik jihatdan shakllanadigan kompetensiyadir. Ya'ni, rahbar stressni faqat yengib o'tmay, undan shaxsiy o'sish va kasbiy rivojlanish uchun imkoniyat sifatida foydalanishni o'rganadi.

Pedagogik nuqtayi nazardan, stressga barqarorlik — bu rahbar shaxsining o'z faoliyati, hissiyotlari va qarorlarini boshqarish qobiliyatidir. U quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

- **Kognitiv barqarorlik** — stress holatini anglay olish, muammoli vaziyatni tahlil qilish, to'g'ri qaror qabul qilish;
- **Affektiv barqarorlik** — hissiy o'zini boshqarish, salbiy emotsiyalarni nazorat qilish;
- **Bixevioral barqarorlik** — stress holatida hamkasblar va jamoa bilan konstruktiv muloqotni saqlab qolish.

O'zbekiston ta'lim tizimida olib borilayotgan keng ko'lamli islohotlar bu mavzuning dolzarbligini yanada oshirmoqda. ***Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi 2022–2026-yillar***da ta'lim tizimi rahbarlarining kasbiy va shaxsiy salohiyatini oshirish, psixologik sog'lom muhit yaratish hamda boshqaruvda inson omilini kuchaytirish ustuvor vazifalardan biri sifatida belgilangan.

Shu sababli, ta'lim tizimi rahbarlarining stressga barqarorligini ta'minlash endilikda nafaqat shaxsiy fazilat, balki pedagogik zarurat sifatida qaralmoqda.

Ayni paytda mavjud ilmiy manbalarda stressga barqarorlikning pedagogik talqini to'liq shakllanmagan. Asosan psixologik tadqiqotlarda bu holat shaxsning emotsional holati bilan izohlanadi, biroq rahbar shaxsning pedagogik tayyorgarligi, tarbiyaviy qarashlari va boshqaruv madaniyatining bu jarayonga ta'siri yetarli darajada o'rganilmagan. Masalan, xalqaro tadqiqotlar (Chang, 2012; Amirkhan, 1990) rahbarlarda stressga barqarorlikni oshirishda pedagogik treninglar, refleksiya mashg'ulotlari va hamkorlik muhitini yaratish muhim omil ekanini ko'rsatgan.

Shu nuqtayi nazardan, ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi — ta'lim tizimi rahbarlarining stressga barqarorligini shakllantirishning ilmiy-pedagogik asoslarini aniqlash, ularni rivojlantirishga qaratilgan pedagogik modelni ishlab chiqish va amaliyotda tajriba-sinov orqali tekshirishdir.

Tadqiqot quyidagi ilmiy savollarga javob topishga yo'naltirilgan:

1. Stressga barqarorlik pedagogik kategoriya sifatida qanday talqin etiladi?
2. Rahbar shaxsida stressga barqarorlikni shakllantiruvchi asosiy pedagogik mexanizmlar nimalardan iborat?
3. Ta'lim tizimida bu sifatni rivojlantirish uchun qanday pedagogik model samarali bo'lishi mumkin?

Ushbu savollar asosida olib borilgan ilmiy izlanish ta'lim boshqaruv nazariyasini yangi yondashuv bilan boyitadi, rahbar shaxsining kasbiy barqarorligi va ta'lim jarayonining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar sharhi. So'nggi yillarda ta'lim tizimi rahbarlarining kasbiy samaradorligi va hissiy barqarorligi masalalari xalqaro miqyosda alohida tadqiqot yo'nalishiga aylangan. Ta'limdagi islohotlar, raqobat muhiti, boshqaruvdagi murakkablik va ijtimoiy mas'uliyatning ortib borishi rahbarlik faoliyatini yuqori stress omillariga duchor qilmoqda. Shu bois stressga bardoshlilikni shakllantirish mexanizmlarini o'rganish nafaqat psixologik, balki pedagogik muammoga aylangan.

Ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, "stress" tushunchasining ilmiy talqini dastlab G. Selye (1976)¹ tomonidan ishlab chiqilgan. Uning "The Stress of Life" asarida stress inson organizmining har qanday tashqi yoki ichki talabga fiziologik va psixologik javobi sifatida izohlanadi. Selye stressni uch bosqichli modelda (alarm, resistance, exhaustion) ko'rsatgan va bu holat shaxsning adaptiv imkoniyatlari

¹ Selye, H. (1976). *The stress of life* (rev. ed.). New York: McGraw-Hill

bilan bog'liq ekanini ta'kidlagan. Ushbu yondashuv stressga bardoshlilikni biologik-psixologik jarayon sifatida talqin etadi.

Biroq R. Lazarus va S. Folkman (1984)² bu tushunchani ijtimoiy-psixologik mazmunda qayta talqin qilib, o'zlarining mashhur "Stress, Appraisal, and Coping" asarida stressni shaxs va muhit o'rtasidagi kognitiv baholash jarayoni deb izohlaydi. Ularning fikricha, stress holatida muhim omil — tashqi bosim emas, balki insonning o'sha vaziyatni qanday baholashi va unga nisbatan qanday coping-strategiya tanlashidir. Bu nazariya hozirgi kunda stressni boshqarish, hissiy intellektni rivojlantirish va stressga bardoshlilikni o'rganishda nazariy asos bo'lib xizmat qilmoqda.

D. Amirkhan (1990)³ tomonidan ishlab chiqilgan "Coping Strategy Indicator (CSI)" metodikasi stressga javob reaksiyalarini uch turga ajratadi: muammoga yo'naltirilgan strategiyalar, emotsional qochish va ijtimoiy yordam izlash. U bu strategiyalar shaxsning stressni boshqarish darajasi va ijtimoiy moslashuviga bevosita ta'sir ko'rsatishini ilmiy asoslab bergan. Keyingi tadqiqotlar (Lee & Kim, 2021; Chang, 2012) shuni ko'rsatadiki, ta'lim tizimi rahbarlari orasida muammoga yo'naltirilgan strategiyalar (problem-focused coping) stressni yengishda eng samarali yondashuv hisoblanadi.

E.S. Chang (2012)⁴ esa ta'lim tizimi rahbarlari misolida stressga bardoshlilikni optimizm va ijobiy fikrlash bilan bog'laydi. Uning tadqiqotida rahbarlarda yuqori darajadagi optimizm stress holatlarini konstruktiv yo'naltirish, qaror qabul qilishni tezlashtirish va ijobiy ijtimoiy munosabatlarni saqlashga yordam berishi isbotlangan. Chang stressga bardoshlilikni emotsional intellektning tarkibiy qismi sifatida talqin qiladi va bu ko'nikmani treninglar orqali pedagogik tarzda rivojlantirish mumkinligini ta'kidlaydi.

V.A. Bodrov (2019)⁵ "Psychological stress and adaptation in management activity" asarida stressni boshqaruv faoliyatidagi muhim omil sifatida ko'rib, rahbarning kasbiy ishonchligi va barqarorligi stressga bardoshlilik bilan chambarchas bog'liq ekanini asoslab bergan. U "shaxs faoliyatining funksional ishonchligi" konsepsiyasini ilgari surib, rahbar shaxsida stressni yengish qobiliyati uning kognitiv (fikrlash), affektiv (hissiy) va bixevioral (xulqiy) komponentlarining uyg'un faoliyati orqali namoyon bo'lishini ko'rsatgan. Bu konsepsiya keyinchalik pedagogik talqinga ega bo'lib, ta'lim rahbarlari faoliyatiga tatbiq etila boshlagan.

N.P. Fetiskin, V.V. Kozlov va G.M. Manuilov (2002)⁶ tomonidan ishlab chiqilgan "Ijtimoiy-psixologik diagnostika metodlari" to'plami stress, emotsional barqarorlik va shaxsning ijtimoiy moslashuv darajasini o'lchash uchun keng qo'llaniladi. Mazkur metodika O'zbekiston sharoitida ham rahbar shaxsining psixopedagogik rivojlanish jarayonini empirik o'lchashda samarali vosita sifatida xizmat qilmoqda.

O'zbekistonlik tadqiqotchilardan Z. Madaliev (2023)⁷ ta'lim rahbarlarining hissiy barqarorligini pedagogik mexanizmlar orqali rivojlantirish yo'llarini tahlil qilib, rahbarlik madaniyatida stressga bardoshlilikni refleksiya, ijobiy psixologik iqlim va kommunikativ muhit bilan bog'liq pedagogik kompetensiya sifatida talqin etadi. Unga ko'ra, stressga bardoshlilik rahbarning hissiy madaniyati, o'zini boshqarish qobiliyati va o'quv jamoasidagi psixologik muhit bilan uzviy bog'liq.

Xalqaro tajriba ham stressga bardoshlilikni ta'lim rahbarlarining muhim kasbiy kompetensiyasi sifatida e'tirof etmoqda. Masalan, OECD (2022)⁸ hisobotida ta'lim tizimida rahbarlarning hissiy salomatligi va stressni boshqarish darajasi ta'lim sifatiga bevosita ta'sir etuvchi omil sifatida qayd etilgan. Shuningdek, Leithwood va Harris (2020)⁹ o'z tadqiqotlarida stressga bardoshli rahbarlar jamoani boshqarishda ishonch va hamkorlik muhitini shakllantirish orqali o'quv natijalarini sezilarli yaxshilashini ko'rsatadi.

Day va Gu (2014)¹⁰ "Resilient Teachers, Resilient Schools" asarida rahbarlikdagi stressni yengish uchun "refleksiv liderlik" konsepsiyasini taklif qiladi. Unga ko'ra, rahbar o'z hissiy holatini va jamoa kayfiyatini ang'ay olish orqali boshqaruv samaradorligini oshiradi. Shu nuqtayi

nazardan, stressga bardoshlilikni o'qituvchilar va rahbarlar orasida tarbiyaviy jarayon orqali shakllantirish pedagogik muhitni sog'lomlashtirishning muhim omili sifatida talqin etiladi.

Shuningdek, Leithwood, Louis va Anderson (2019)¹¹ rahbarlikdagi stressni kamaytirishda ijtimoiy qo'llab-quvvatlovchi tizimlarning roli yuqori ekanini ta'kidlaydi. Ularning fikricha, rahbarlik madaniyati faqat shaxsiy psixologik tayyorgarlikka emas, balki tashkilotdagi hamkorlik, ishonch va ochiqlikka asoslangan boshqaruv uslublariga tayanadi.

Mahalliy kontekstda bu yondashuvlar "Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi 2022–2026" da ilgari surilgan inson omiliga e'tibor, rahbarlarning psixologik farovonligi va kasbiy motivatsiyasini kuchaytirish g'oyalari bilan to'liq uyg'unlashadi. Shu sababli stressga bardoshlilikni pedagogik jarayon sifatida o'rganish — zamonaviy boshqaruv psixologiyasi va pedagogika nazariyasining kesishgan nuqtasidir.

Yuqoridagi manbalar tahlilidan kelib chiqadiki, stressga bardoshlilik konsepsiyasi dastlab fiziologik va psixologik asoslarda shakllangan bo'lsa-da, bugungi kunda u pedagogik rivojlanish jarayoni sifatida talqin etilmoqda. Stressga bardoshlilik shaxsning o'zini anglash, o'zini boshqarish, emotsional savodxonlik va refleksiv tafakkur orqali shakllanadigan murakkab kompetensiyadir. Ta'lim tizimi rahbarlari uchun bu kompetensiya boshqaruv samaradorligini oshiruvchi, jamoaviy iqlimni sog'lomlashtiruvchi va innovatsion muhitni rivojlantiruvchi omil sifatida muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu bois ushbu tadqiqot stressga bardoshlilikni faqat psixologik fenomen sifatida emas, balki pedagogika nazariyasining yangi yo'nalishi sifatida ko'rib chiqadi. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, pedagogik yondashuv orqali rahbarlarda stressga bardoshlilikni rivojlantirishning asosiy mexanizmlari — bu refleksiya, emotsional madaniyat, kommunikativ kompetensiya va hamkorlik muhitini yaratishdan iborat.

Mazkur adabiyotlar sharhi tadqiqotning nazariy asosini tashkil etadi hamda ta'lim tizimi rahbarlarining stressga barqarorligini shakllantirish uchun pedagogik model ishlab chiqish zaruratini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Metodologiya. Tadqiqotning ilmiy asoslanganligi va natijalarining ishonchligini ta'minlash maqsadida aralash metodlar — ya'ni **miqdoriy** va **sifat** yondashuvlarning integratsiyasidan foydalanildi. Bunday aralash dizayn rahbar shaxsining stressga barqarorligini har tomonlama o'rganishga, ya'ni nafaqat statistik ko'rsatkichlar, balki ularning fikrlari, tajribalari va hissiy holatlarini chuqur tahlil qilishga imkon berdi.

Pedagogika sohasidagi zamonaviy tadqiqotlarda bunday yondashuv samarador deb hisoblanadi, chunki rahbarlik faoliyatida stress omillari ko'p qatlamli, murakkab va ko'pincha sub'ektiv bo'ladi. Faqat miqdoriy testlar orqali olingan ma'lumotlar yetarli bo'lmaydi; rahbarlarning o'z-o'zini idrok etishi, boshqaruvdagi munosabatlari, jamoa bilan muloqot jarayonida kechadigan hissiy tajribalari ham o'rganilishi zarur.

Tadqiqot uch bosqichda olib borildi:

1. *Tayyorlov bosqichida* — ilmiy adabiyotlar, pedagogik ta'limotlar, psixologik manbalar tahlil qilindi. Bu bosqichda stressga barqarorlik tushunchasining pedagogik mazmuni aniqlanib, diagnostika uchun eng mos metodik vositalar tanlab olindi.

2. *Asosiy bosqichda* — empirik tadqiqot o'tkazildi. Farg'ona viloyatidagi ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan 100 nafar rahbar xodim (rektorlardan tortib maktab direktorlarigacha) so'rovnoma, test va suhbatlar asosida tahlil qilindi.

3. *Tahlil bosqichida* — olingan ma'lumotlar SPSS 26.0 dasturi yordamida statistik jihatdan qayta ishlanib, korrelyatsion va dispersiya tahlillari bajarildi.

Ishirokchilar tarkibi: Tadqiqotda qatnashgan 100 nafar rahbar xodimning 63 nafari erkak, 37 nafari ayollardan iborat bo'lib, ularning o'rtacha ish tajribasi 13,5 yilni tashkil etdi. Ushbu namunaviy tarkib ta'lim tizimining barcha darajalarini o'z ichiga oladi — bu esa tadqiqot natijalarining umumlashtirilgan holda tahlil qilinishiga imkon yaratdi.

² Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

³ Amirkhan, J. H. (1990). A coping strategy indicator: An additional measure of coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1066–1074. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.1066>

⁴ Chang, E. S. (2012). Optimism and resilience in educational leaders. *Educational Management Review*, 22(3), 45–59.

⁵ Bodrov, V. A. (2019). *Psychological stress and adaptation in management activity*. Moscow: Academia.

⁶ Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., & Manuilov, G. M. (2002). *Socio-psychological diagnostics of personality development*. Moscow: Institute of Psychotherapy.

⁷ Madaliev, Z. B. (2023). Pedagogical mechanisms for emotional stability of educational leaders. *Pedagogika va Psixologiya Jurnal*, 2(3), 17–28.

⁸ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Supporting the emotional well-being of school leaders: OECD education policy perspectives*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/edupersp-2022-en>

⁹ Leithwood, K., & Harris, A. (2020). Leadership for school improvement under pressure: Resilience and adaptability. *School Leadership & Management*, 40(5), 395–411. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1813189>

¹⁰ Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203550430>

¹¹ Leithwood, K., Louis, K. S., & Anderson, S. (2019). *Successful school leadership: What it is and how it influences student learning*. Washington, DC: OECD Publishing.

1-jadval. Tadqiqotda ishtirok etgan ta'lim tizimi rahbarlarining namunaviy tarkibi

Rahbar toifasi	Ishtirokchilar soni	Jinsi (E/A)	O'rtacha tajriba (yil)	Hudud
Oliy ta'lim muassasalari rahbarlari (rektor, dekan, direktor)	30	22/8	15,2	Farg'ona
Kollej va litsey direktorlar	40	25/15	13,8	Farg'ona
Umumta'lim maktablari direktorlar	30	16/14	11,4	Farg'ona
Jami	100	63/37	13,5	—

Tadqiqot davomida respondentlarning yoshi, jinsiy tarkibi va rahbarlik tajribasi o'zaro solishtirilib, stressga barqarorlik darajasi bu omillarga qanday bog'liqligini aniqlashga e'tibor qaratildi.

Tadqiqot vositalari va diagnostika metodlari. Stressga barqarorlikning darajasi va uni ta'minlovchi psixopedagogik omillarni o'lchash uchun uchta asosiy metodika tanlandi. Har biri rahbar shaxsining alohida fazilatlarini o'lchashga qaratilgan bo'lib, ular o'zaro bir-birini to'ldiruvchi xarakterga ega:

1. N.P. Fetiskin tomonidan ishlab chiqilgan "Stressga barqarorlik testi" rahbarlarning tashqi bosim va ziddiyatli vaziyatlarga bardoshlilik darajasini aniqlashda qo'llanildi. Ushbu test 40 ta itemdan iborat bo'lib, har bir javob ball tizimida qayd etildi (maksimal 80 ball).

2. D. Amirkhan (1990)ning "Coping Strategy Indicator (CSI)" metodikasi orqali respondentlarning stressga qarshi kurashish strategiyalari o'lchandi. Bu test uchta o'lchovni qamrab oladi: muammoga yo'naltirilgan yondashuv, hissiy qochish va ijtimoiy yordam izlash.

3. E.S. Changning "Optimism Test"i rahbarlarning kognitiv-emotsional barqarorligini, ya'ni salbiy holatlarda ijobiy fikrlash darajasini aniqlashga qaratilgan.

Metodikalar o'zaro moslashtirilib, har bir rahbar bilan 45–60 daqiqa davomida individual shaklda o'tkazildi. Olingan ballar bo'yicha har bir ishtirokchining stressga barqarorlik profili tuzildi.

Ma'lumotlarni tahlil qilish tartibi. Tadqiqot natijalarini tahlil qilishda SPSS 26.0 dasturidan foydalanildi. Statistik hisoblashlar orqali:

- Stressga barqarorlik, optimizm va coping-strategiyalar o'rtasidagi korrelyatsion bog'liqlik aniqlanib, Pearson koeffitsienti (r) yordamida tahlil qilindi.

- Rahbarlarning ish tajribasi va lavozim darajasiga qarab stressga barqarorlikdagi farqlarni aniqlash uchun bir yo'nalisli dispersiya tahlili (One-way ANOVA) qo'llanildi.

- Tadqiqotda ishonchlilik darajasi $p < 0.05$ ko'rsatkichida statistik ahamiyatli deb belgilandi.

Natijalar shuni ko'rsatdiki, yuqori lavozimdagi rahbarlarda stressga bardoshlilik darajasi o'rtacha darajadagi rahbarlarga nisbatan biroz yuqori, ammo emotsional toliqish holatlari ham kuchliroq kuzatilgan.

Etika tamoyillari. Tadqiqot O'zbekiston Respublikasi ta'lim tizimi uchun amal qiluvchi ilmiy-axloqiy me'yorlar asosida o'tkazildi. Ishtirokchilar tadqiqot maqsadi bilan oldindan tanishtirildi, ularning yozma roziligi olindi. Har bir respondent shaxsiy ma'lumotlarining sir saqlanishiga kafolat oldi. Tadqiqotda hech bir ishtirokchi majburan jalb etilmadi va istalgan paytda qatnashishdan voz kechish huquqiga ega bo'ldi.

Natijalar va tahlil

Mazkur bo'limda o'tkazilgan empirik tadqiqot natijalari, ularning statistik tahlili hamda pedagogik talqini bayon etiladi. Tadqiqot natijalari ta'lim tizimi rahbar xodimlarining stressga barqarorlik darajasi, bu sifatga ta'sir etuvchi omillar va kasbiy tajribaga qarab farqlarni o'z ichiga oladi. Olingan ma'lumotlar SPSS 26.0 dasturi yordamida matematik-statistik jihatdan qayta ishlanib, Pearson korrelyatsiya koeffitsienti va bir yo'nalisli dispersiya tahlili orqali tahlil qilindi.

Tadqiqotda qatnashgan 100 nafar rahbar xodimning umumiy natijalari quyidagi ko'rinishga ega bo'ldi:

2-jadval. Ta'lim tizimi rahbarlarining stressga barqarorlik darajalari

Stressga barqarorlik darajasi	Ishtirokchilar soni	Foiz (%)
Yuqori	18	18%
O'rtacha	62	62%
Past	20	20%
Jami	100	100%

Ushbu natijalar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning katta qismi (62%) stress holatlarida o'rtacha darajada barqarorlik ko'rsatmoqda. Faqat 18% rahbarlar yuqori stressga bardoshlilikni namoyon etgan. Bu raqam ta'lim tizimida rahbar shaxsining stressni yengish ko'nikmalari yetarli darajada rivojlanmaganligini anglatadi.

Psixologik nazariya asoschisi G. Selye (1976) stressni "insonning har qanday tashqi bosimga javob reaksiyasi" sifatida ta'riflagan. Pedagogik nuqtayi nazardan, bu holat rahbar shaxsning o'z faoliyati, hissiy muvozanati va boshqaruv uslublariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun stressga bardoshlilikni oshirish — bu rahbarlik samaradorligini oshiruvchi pedagogik kompetensiya sifatida qaratiladi.

Tahlil davomida aniqlandi: yuqori barqarorlikka ega rahbarlar odatda o'z faoliyatida o'zini tahlil qilish, murosaga moyillik, ijobiy fikrlash, va emotsional muvozanatni saqlash kabi ko'nikmalarga ega bo'lgan. Past barqarorlikdagi rahbarlar esa, stress vaziyatlarida impulsiv qarorlar qabul qilish, jamoa bilan muloqotda keskinlik, tez charchash yoki emotsional toliqish kabi belgilarni ko'rsatgan.

Bu natija ta'lim tizimi rahbarlari uchun stressni yengishga qaratilgan pedagogik treninglar, o'zini boshqarish dasturlari va refleksiv o'quv mashg'ulotlarini joriy etish zarurligini ko'rsatadi.

Rahbar shaxslarining stressga bardoshlilik darajasi bilan ularning optimizmi, coping-strategiyalari va emotsional toliqish darajasi o'rtasidagi bog'liqlik quyidagi natijalarni berdi:

3-jadval. Asosiy o'zgaruvchilar o'rtasidagi korrelyatsiya tahlili

O'zgaruvchilar	r	p	Talqin
Stressga barqarorlik ↔ Optimizm	0.71	0.001	Kuchli ijobiy bog'liqlik
Stressga barqarorlik ↔ Muammoga yo'naltirilgan coping	0.64	0.003	Ahamiyatli ijobiy bog'liqlik
Stressga barqarorlik ↔ Emotsional toliqish	-0.58	0.002	Ahamiyatli salbiy bog'liqlik

Korrelyatsiya natijalari shuni ko'rsatdiki, optimizm va muammoga yo'naltirilgan strategiyalar rahbarlarning stressga bardoshlilikini oshiruvchi asosiy omillardir. Ya'ni, o'z faoliyatiga ijobiy yondashuvchi, vaziyatdan yechim izlaydigan va jamoaviy yordamga tayanadigan rahbarlar stressni samarali yengadi.

Buning aksi sifatida, emotsional toliqish (burnout) darajasi ortgan rahbarlarda stressga bardoshlilik sezilarli pasaygan ($r = -0.58$, $p < 0.05$). Bu holat Lazarus va Folkman (1984) tomonidan ilgari surilgan *kognitiv baholash nazariyasi* bilan izohlanadi. Unga ko'ra, stress holatida

insonning ichki resurslari (optimizm, o'ziga ishonch, refleksiya) kuchli bo'lsa, tashqi bosimlar kamroq salbiy ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston ta'lim tizimi kontekstida bu natija shuni anglatadiki, rahbarlarning stressga bardoshlilikini oshirishda hissiy intellektni rivojlantirish, kommunikativ madaniyatni mustahkamlash va psixopedagogik qo'llab-quvvatlash tizimini yaratish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Rahbarlarning ish staji stressga barqarorlikka qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlash maqsadida bir yo'nalishli dispersiya tahlili (ANOVA) o'tkazildi.

4-jadval. Tajriba davomiyligiga ko'ra farqlar (ANOVA tahlili)

Ish tajribasi	Stressga barqarorlik o'rtacha balli	F	p
<10 yil	36.5	4.27	0.018
10–20 yil	43.2	—	—
>20 yil	47.6	—	—

Natijalar shuni ko'rsatdiki, ish tajribasi 20 yildan ortiq bo'lgan rahbarlarda stressga bardoshlilik darajasi eng yuqori (47.6 ball). Bu farq statistik jihatdan ahamiyatli ($p < 0.05$).

Mazkur natija V.A. Bodrov (2019) tomonidan ilgari surilgan "shaxsning kasbiy barqarorligi" konsepsiyasini tasdiqlaydi. Unga ko'ra, kasbiy tajriba ortgani sari shaxs o'z emotsiyalarini samarali boshqarish, o'ziga nisbatan real baho berish va o'z faoliyatini refleksiya asosida tartibga solish qobiliyatini rivojlantiradi.

Bu holat shuni anglatadiki, yosh rahbarlarda stressni yengish ko'nikmalari hali to'liq shakllanmagan. Shu sababli, ularni tayyorlash jarayonida pedagogik stress-menejment, o'zini boshqarish va kommunikatsion muvozanatni rivojlantirishga qaratilgan dasturlar joriy etish zarur.

Muhokama. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ta'lim tizimi rahbarlarining stressga bardoshliliği insonning o'zgarmas psixologik fazilati emas, balki pedagogik jihatdan shakllantiriladigan, rivojlantiriladigan va boshqariladigan kompleks ko'nikmadir. Bugungi kunda rahbarlik faoliyati nafaqat tashkiliy, balki hissiy va ijtimoiy jihatdan ham yuqori bosim ostida kechmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilingan "Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi 2022–2026" hujjatida ta'lim tizimida inson omilini, rahbarlarning kasbiy va psixologik salohiyatini mustahkamlashga alohida urg'u berilgan. Shu boisdan rahbarlarning stressga bardoshlilikini pedagogik yo'l bilan ta'minlash masalasi hozirgi ta'lim islohotlarida strategik ahamiyatga ega.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, respondentlarning 62 foizi o'rtacha, 18 foizi yuqori, 20 foizi past darajada stressga bardoshlilikni namoyon etgan. Bu degani, ta'lim tizimi rahbarlarining yarmidan ko'pi stress holatlarida emotsional va kognitiv barqarorlikni saqlay olsa-da, ularning katta qismi bu jarayonda qo'shimcha pedagogik tayyorgarlikka muhtoj. Bu natija xalqaro izlanishlarda keltirilgan ma'lumotlarga mos keladi. Masalan, Finlyandiya, Janubiy Koreya va Singapurda o'tkazilgan ta'lim rahbarlari bo'yicha tadqiqotlarda (OECD, 2022) rahbarlarning 60–65 foizi o'rta darajadagi stressga bardoshlilikni namoyon etgani aniqlangan. Bu o'xshashlik stressga bardoshlilik muammosining global dolzarbligini ko'rsatadi.

O'zbekiston sharoitida ta'lim tizimi rahbarlari duch kelayotgan stress omillari asosan quyidagi to'rtta yo'nalishda namoyon bo'ladi: birinchidan, ish yuklamasining ortishi va byurokratik bosim;

ikkinchidan, islohotlar tezligi natijasida yuzaga kelayotgan moslashuv bosimi; uchinchidan, jamoani boshqarish va inson resurslari bilan ishlashdagi emotsional yuklama; to'rtinchidan, qaror qabul qilish jarayonidagi javobgarlik bosimi. Ushbu omillar rahbarlarning kognitiv, affektiv va bixevioral tizimlariga bevosita ta'sir etadi. Shuning uchun stressga bardoshlilik faqat psixologik muvozanatni saqlash emas, balki pedagogik fikrlash, refleksiya va ijtimoiy-axloqiy qaror qabul qilish madaniyatini ham o'z ichiga oladi.

Natijalarning tahlili shuni ko'rsatdiki, stressga bardoshlilik darajasi optimizm ($r=0.71$; $p<0.01$) va muammoga yo'naltirilgan coping-strategiyalar ($r=0.64$; $p<0.05$) bilan kuchli ijobiy bog'liq. Ya'ni, ijobiy fikrlash darajasi yuqori bo'lgan, muammolarga faol yondashuvchi rahbarlar stressni samarali yengishadi. Aksincha, emotsional toliqish darajasi ortgan rahbarlarda ($r=-0.58$; $p<0.05$) stressga bardoshlilik darajasi pasayadi. Bu bog'liqlik Lazarus va Folkman (1984) tomonidan ilgari surilgan "kognitiv baholash nazariyasi" bilan mos keladi. Ularning fikricha, insonning stressga javobi tashqi omillardan ko'ra, ularni qanday qabul qilishi va ichki resurslarini qay darajada safarbar etishiga bog'liq.

Tajriba davomiyligi bo'yicha olingan natijalar ($p=0.018$) ham bu fikrni mustahkamladi. Ish tajribasi 20 yildan ortiq bo'lgan rahbarlar stressga bardoshlilikda eng yuqori ballni (47.6) ko'rsatgan. Bu esa tajriba ortgani sari refleksiv tafakkur, hissiy barqarorlik va kommunikativ madaniyat mustahkamlanishini bildiradi. Shunga o'xshash natijalar Rossiya (Bodrov, 2019) va Janubiy Koreya (Lee & Kim, 2021) ta'lim tizimi rahbarlari orasida ham qayd etilgan.

Tadqiqot davomida aniqlangan yana bir muhim jihat — stressga bardoshlilikning bevosita pedagogik sharoitlarga bog'liqligidir. Farg'ona viloyatidagi o'rganilgan muassasalarda stress darajasi nisbatan past bo'lgan jamoalarda rahbarlarning stressga bardoshlilik darajasi yuqori bo'lib chiqdi. Bunday tashkilotlarda ochiq muloqot, hamkorlik madaniyati va ijobiy psixologik iqlim mavjud. Aksincha, ichki ziddiyat kuchli bo'lgan tashkilotlarda rahbarlarning hissiy toliqish darajasi yuqori, stressga bardoshlilik esa past bo'lgan. Bu holat shuni ko'rsatadiki, rahbarning barqarorligi nafaqat shaxsiy fazilat, balki tashkilotning umumiy madaniy muhitiga bog'liq ijtimoiy-pedagogik hodisadir.

Stressga bardoshlilikni pedagogik jarayon sifatida ko'rish — bu yangicha ilmiy yondashuvdir. Chunki rahbarning bu qobiliyati trening,

refleksiya, o'zini tahlil qilish va o'zini boshqarish kabi pedagogik vositalar orqali rivojlantirilishi mumkin. Finlyandiya va Germaniya tajribasida ta'lim rahbarlari uchun "Leadership Resilience Program" kabi dasturlar joriy etilgan bo'lib, ular rahbarning stressga munosabatini o'zgartirish, ijobiy fikrlashni mustahkamlash va kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishga xizmat qiladi. O'zbekiston ta'lim tizimi uchun ham shunday dasturlarni mahalliy kontekstda ishlab chiqish muhim.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, rahbarlar orasida stress holatlarining asosiy sabablari quyidagilardan iborat: yuqori ish yuklamasi (47%), insonlararo ziddiyatlar (29%), va islohotlarga moslashishdagi qiyinchiliklar (24%). Biroq, stressga bardosh bera olgan rahbarlar o'z faoliyatida yuqori natijadorlik, jamoaviy uyg'unlik va ijobiy muhit yaratishda samarali bo'lgan. Bu holat rahbarning stressni boshqarish qobiliyati ta'lim sifatiga ham bevosita ta'sir qilishi mumkinligini ko'rsatadi.

Mazkur natijalar stressga bardoshlilikni rahbarlik kompetensiyasining ajralmas qismi sifatida ko'rsatadi. Bu sifatni rivojlantirish uchun rahbarlarni tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlariga "Stress menejmenti va refleksiya asoslari" kabi modullarni kiritish zarur. Bundan tashqari, rahbarlar uchun "psixopedagogik qo'llab-quvvatlash markazlari" faoliyatini yo'lga qo'yish, ularning psixologik resurslarini tiklashga xizmat qiluvchi trening va konsalting mashg'ulotlarini tizimli ravishda o'tkazish tavsiya etiladi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari stressga bardoshlilikni pedagogik yo'l bilan shakllantirish mumkinligini isbotladi. Rahbarlik madaniyatida refleksiya, emotsional intellekt, ijobiy fikrlash va kommunikatsion kompetensiyani rivojlantirish orqali stress omillari ta'sirini kamaytirish mumkin. Shuningdek, qo'llab-quvvatlovchi tashkilot madaniyatini shakllantirish, o'zaro hurmat va ishonch asosida boshqaruv muhitini barpo etish stressga bardoshlilikni mustahkamlovchi asosiy omillar sifatida o'zini oqladi. Bu yondashuv ta'lim tizimi rahbarlarini yangi avlod rahbarlari — barqaror, refleksiv va insonparvar pedagogik liderlar sifatida shakllantirishga xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalari ta'lim tizimi rahbarlari faoliyatida stressga bardoshlilikning kasbiy muvaffaqiyat va boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi asosiy pedagogik kompetensiya ekanligini ko'rsatdi. Stressga bardoshlilik rahbar shaxsining psixologik tayyorgarligidan tashqari, uning refleksiv fikrlashi, emotsional intellekt, kommunikativ madaniyati va ijtimoiy mas'uliyati bilan chambarchas bog'liq. Shuning uchun bu fazilatni rivojlantirish rahbar kadrlar tayyorlash tizimining muhim yo'nalishlaridan biri sifatida qaralishi lozim.

Olingan natijalar shuni isbotladiki, ta'lim tizimi rahbarlarining 62 foizi o'rtacha, 18 foizi yuqori, 20 foizi esa past darajadagi stressga bardoshlilikni namoyon etadi. Statistik tahlil natijalariga ko'ra, stressga bardoshlilik optimizm ($r=0.71$; $p<0.01$) va muammoga yo'naltirilgan coping-strategiyalar ($r=0.64$; $p<0.05$) bilan kuchli ijobiy, emotsional toliqish ($r=-0.58$; $p<0.05$) bilan esa salbiy bog'liqlikka ega. Bu esa rahbarning stress holatlariga munosabati va ichki resurslarini safarbar etish qobiliyati uning kasbiy samaradorligini bevosita belgilashini anglatadi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, ish tajribasi 20 yildan ortiq bo'lgan rahbarlarda stressga bardoshlilik darajasi yuqori bo'lib, ular stressni

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Bodrov, V. A. (2019). *Psychological stress and adaptation in management activity*. Moscow: Academia.
2. Selye, H. (1976). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
3. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
4. Amirkhan, D. (1990). A coping strategy indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1066–1074.

boshqarishda ijobiy yondashuv, refleksiv tahlil va hissiy nazoratni samarali qo'llashadi. Aksincha, yangi tayinlangan rahbarlarda bu fazilat hali yetarli shakllanmagan, bu esa pedagogik tayyorgarlikning stressga bardoshlilikka ta'sirini yanada chuqur o'rganish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqot davomida aniqlangan muhim holatlardan biri — stressga bardoshlilik darajasining tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhitga bevosita bog'liqligidir. Jamoaviy qo'llab-quvvatlash kuchli, ochiq muloqot va hamkorlik madaniyati shakllangan muassasalarda rahbarlarning stressga bardoshlilik darajasi ancha yuqori. Bu shuni anglatadiki, rahbarning shaxsiy barqarorligi bilan bir qatorda, muassasaning pedagogik iqlimi ham stressni boshqarishning muhim omilidir.

Mazkur tadqiqot asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Stressga bardoshlilik ta'lim tizimi rahbarlarining shaxsiy fazilati emas, balki pedagogik yo'l bilan rivojlantiriladigan kompetensiyadir.
2. Rahbarning stressni boshqarish qobiliyati uning kognitiv, affektiv va bixevioral komponentlarining uyg'un faoliyatiga asoslanadi.
3. Stressga bardoshlilik darajasi rahbarning optimizmi, emotsional intellekti, ijtimoiy qo'llab-quvvatlovchi muhit bilan bevosita bog'liq.
4. Ish tajribasi ortgani sari rahbarlarda stressga bardoshlilik darajasi oshadi, bu esa kasbiy refleksiya va o'zini boshqarish madaniyatining shakllanishi bilan izohlanadi.
5. Stressni boshqarish mexanizmlarini rivojlantirish uchun ta'lim muassasalarida pedagogik psixologik treninglar, stress-menejment kurslari va refleksiya mashg'ulotlarini tizimli tashkil etish zarur.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

- Ta'lim tizimi rahbarlari uchun "Stress menejment va hissiy intellekt asoslari" nomli qisqa muddatli malaka oshirish modullarini joriy etish;
 - Rahbarlarni tayyorlash dasturlariga refleksiv fikrlash, emotsional barqarorlik va kommunikativ kompetensiyalarni rivojlantirishga qaratilgan fan yoki modul kiritish;
 - Ta'lim muassasalarida psixologik qo'llab-quvvatlash markazlari faoliyatini yo'lga qo'yish va rahbarlar uchun individual maslahat (coaching) tizimini yaratish;
 - Tashkilotlarda pozitiv boshqaruv madaniyati, ya'ni o'zaro hurmat, ishonch, hamkorlik va ijobiy fikrlashni targ'ib etuvchi jamoaviy muhitni shakllantirish;
 - O'zbekiston ta'lim tizimida rahbarlarning stressga bardoshlilikini baholovchi diagnostik monitoring tizimini ishlab chiqish.
- Mazkur takliflar ta'lim boshqaruvi amaliyotiga tatbiq etilganda, rahbarlarning stressga nisbatan barqarorligi, emotsional muvozanati va kasbiy samaradorligi oshadi. Natijada ta'lim muassasalari faoliyatida sog'lom psixologik muhit shakllanadi, boshqaruv jarayoni insonparvar, barqaror va innovatsion yo'nalishda rivojlanadi.
- Shunday qilib, stressga bardoshlilikni pedagogik yo'l bilan rivojlantirish ta'lim tizimining barqarorligi va rahbar shaxsining kasbiy yetukligini ta'minlovchi muhim mexanizmdir.

5. Chang, E. S. (2012). Optimism and resilience in educational leaders. *Educational Management Review*, 22(3), 45–59.
6. Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., & Manuilov, G. M. (2002). *Socio-psychological diagnostics of personality development*. Moscow.
7. Madalieveva, Z. B. (2023). Pedagogical mechanisms for emotional stability of educational leaders. *Pedagogika va psixologiya jurnali*, 2(3), 17–28.