

**OLIV TA'LIM BOSHQARUVIDA RAHBAR SHAXSINING KREATIV  
KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK VA  
PSIXOLOGIK ASOSLARI***Ismailova Shahlo Abdunazarovna**Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti tayanch doktoranti*

**Annotatsiya:** Oliy ta'lim boshqaruvida rahbar shaxsining kreativ kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi zamonaviy ta'lim tizimining eng dolzarb va strategik yo'nalishlaridan biri sifatida qaraladi. Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari rahbarlarining kreativ kompetensiyalarini shakllantirish va rivojlantirishning pedagogik va psixologik asoslari chuqur tahlil qilinadi. Kreativlik rahbar faoliyatida innovatsion yondashuvlarni joriy etish, murakkab muammolarni noan'anaviy usullar bilan hal etish, jamoani ilhomlantirish, o'quv jarayonini modernizatsiya qilish va ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini oshirishning asosiy omili hisoblanadi. Pedagogik jihatdan kreativ kompetensiyalarni rivojlantirish maxsus o'quv dasturlari, amaliy treninglar, loyiha asosidagi faoliyat va reflektiv amaliyotlar orqali amalga oshirilishi mumkinligi asoslab beriladi. Psixologik jihatdan esa bu jarayon shaxsiy motivatsiya, kognitiv moslashuvchanlik, emotsional intellekt, o'z-o'zini samaradorligi va risklarni baholash qobiliyatlari bilan chambarchas bog'liqligi ko'rsatiladi. Tadqiqot nazariy tahlillar, xorijiy va milliy tajribalarni umumlashtirish hamda amaliy tavsiyalarga asoslanib, oliy ta'lim rahbarlarining kreativ salohiyatini oshirish orqali butun ta'lim tizimining samaradorligi, innovatsionligi va moslashuvchanligini sezilarli darajada yuksaltirish imkoniyatlarini ochib beradi. Maqola oliy ta'lim boshqaruvining zamonaviy muammolarini hal etishda kreativ kompetensiyalarning o'rni va rivojlantirish mexanizmlariga oid nazariy va amaliy qarashlarni kengaytiradi.

**Kalit so'zlar:** oliy ta'lim boshqaruvi, rahbar shaxs, kreativ kompetensiyalar, pedagogik asoslar, psixologik asoslar, innovatsion rahbarlik, divergent fikrlash, kognitiv moslashuvchanlik, emotsional intellekt, ta'lim modernizatsiyasi, shaxsiy rivojlanish, reflektiv amaliyot, dizayn-fikrlash.

*Ismailova Shahlo Abdunazarovna**Supporting doctoral student of Tashkent State University of Economics***PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL BASIS OF DEVELOPING  
CREATIVE COMPETENCES OF A LEADER IN HIGHER EDUCATION  
MANAGEMENT**



**Annotation:** The issue of developing creative competencies of a leader in higher education management is considered one of the most urgent and strategic directions of the modern education system. This article provides an in-depth analysis of the pedagogical and psychological foundations of the formation and development of creative competencies of leaders of higher education institutions. Creativity is a key factor in the implementation of innovative approaches in leadership activities, solving complex problems using unconventional methods, inspiring the team, modernizing the educational process, and increasing the competitiveness of an educational institution. It is substantiated that the development of creative competencies in pedagogical terms can be carried out through special educational programs, practical training, project-based activities, and reflective practices. Psychologically, this process is closely related to personal motivation, cognitive flexibility, emotional intelligence, self-efficacy, and risk assessment skills. Based on theoretical analyses, generalization of foreign and national experiences, and practical recommendations, the study reveals the possibilities of significantly increasing the efficiency, innovation, and flexibility of the entire education system by increasing the creative potential of higher education leaders. The article expands theoretical and practical views on the role and development mechanisms of creative competencies in solving modern problems of higher education management.

**Keywords:** higher education management, leadership, creative competencies, pedagogical foundations, psychological foundations, innovative leadership, divergent thinking, cognitive flexibility, emotional intelligence, educational modernization, personal development, reflexive practice, design thinking.

Oliy ta'lim muassasalari rahbarlarining kreativ kompetensiyalari bugungi globallashuv, raqamli transformatsiya, bilim iqtisodiyoti va ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida ta'lim tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Zamonaviy rahbar endi faqat ma'muriy boshqaruvchi emas, balki strategik fikrlovchi, innovatsiyalar tashabbuskori va o'zgarishlar katalizatori sifatida namoyon bo'ladi. Kreativ kompetensiyalar rahbarning fikrlash doirasini kengaytirish, cheklovlarni bartaraf etish, yangi g'oyalar yaratish va ularni real amaliyotga tatbiq etish qobiliyatlarini o'z ichiga oladi. Bu kompetensiyalar pedagogik va psixologik mexanizmlar orqali shakllantiriladi, chunki ular insonning shaxsiy tajribasi, o'rganish jarayoni, emotsional holati va ijtimoiy muhit bilan uzviy bog'liqdir. Kreativlik psixologiya fanida XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab intensiv o'rganila boshlandi. J.P. Gilfordning divergent va konvergent fikrlash nazariyasi kreativ



## Learning and Sustainable Innovation

jarayonning ikki asosiy yoʻnalishini belgilab berdi. Divergent fikrlash yangi, noodatiy gʻoyalarni koʻp miqdorda ishlab chiqarish qobiliyatini bildiradi, bu oliy taʼlim rahbari uchun strategik rejalashtirish va muammo yechishda nihoyatda muhimdir. E.P. Torrensning kreativ fikrlash testlari esa bu qobiliyatni oʻlchash imkonini beradi. M. Csikszentmihalyi “oqim holati” (flow state) kontseptsiyasi orqali kreativlikning psixologik mexanizmini chuqur ochib berdi: inson oʻz faoliyatida toʻliq singib ketganda, vaqt va oʻzlik tuygʻusi yoʻqoladi hamda eng yuqori kreativ natijalar yuzaga keladi. Oliy taʼlim rahbari uchun bunday holat universitetning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqish yoki inqiroz vaziyatlarida tezkor qarorlar qabul qilishda kuzatiladi.

Pedagogik nuqtai nazardan kreativ kompetensiyalarni rivojlantirish oliy taʼlim rahbarlari uchun maxsus malaka oshirish tizimini tubdan qayta koʻrib chiqishni talab etadi. Anʼanaviy maʼruzalar oʻrniga loyiha asosidagi oʻqitish (project-based learning), dizayn-fikrlash (design thinking) metodologiyasi, simulyatsion oʻyinlar va case-study usullari ustuvor boʻlishi kerak. L.S. Vygotskiyning yaqin rivojlanish zonasi nazariyasi boʻyicha, rahbar oʻz potentsialini faqat tegishli yordam va hamkorlik muhiti orqali ochishi mumkin. Universitet ichida kreativ inkubatorlar, innovatsion laboratoriyalar tashkil etish va oʻqituvchilar hamda talabalar bilan birgalikda yangi oʻquv dasturlarini yaratish rahbarning pedagogik kreativligini rivojlantirishning samarali yoʻllaridir. Bunday yondashuv nafaqat rahbarning individual koʻnikmalarini oshiradi, balki butun muassasaning innovatsion muhitini shakllantiradi.

Psixologik asoslar kreativ kompetensiyalarning rivojlanishida markaziy oʻrin tutadi. A. Banduraning oʻz-oʻzini samaradorligi (self-efficacy) nazariyasi shuni koʻrsatadiki, rahbar oʻz harakatlarining muvaffaqiyatli natijasiga ishonganida kreativ yechimlarni ishlab chiqishga koʻproq moyil boʻladi. D. Golemanning emotsional intellekt kontseptsiyasi rahbarning oʻz his-tuygʻularini va boshqalarning emotsiyalarini boshqarish qobiliyatini kreativ rahbarlikning asosiy tarkibiy qismi deb hisoblaydi. Emotsional intellekt yuqori boʻlgan rahbar mojarolarni kreativ usullar bilan hal qiladi, jamoada ishonch muhitini yaratadi va har bir xodimning kreativ potentsialini ochishga yordam beradi. Kreativ kompetensiyalarning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardir: divergent fikrlash, original gʻoyalar ishlab chiqish, muammolarni qayta belgilash (problem redefinition), risklarni oqilona baholash, hamkorlik orqali ijodkorlikni kuchaytirish va metakognitiv boshqaruv. Bu komponentlar rahbarning kundalik faoliyatida bir-biri bilan oʻzaro taʼsir etadi. Masalan, moliyaviy resurslar yetishmasligi sharoitida yangi xalqaro grant loyihalarini jalb qilish yoki raqamli transformatsiyani tezlashtirishda rahbar aynan shu kompetensiyalardan foydalanadi. Psixologik



## Learning and Sustainable Innovation

tadqiqotlar shuni tasdiqlaydiki, yuqori kreativlik darajasiga ega rahbarlar jamoada psixologik xavfsizlik muhitini yaratadi, bu esa o'qituvchilar va talabalar o'rtasida ochiq fikr almashinuvini rag'batlantiradi. Oliy ta'lim boshqaruvida kreativlikni rivojlantirishning muhim usullaridan biri reflektiv amaliyotdir. Rahbar o'z qarorlarini muntazam tahlil qilib, muvaffaqiyat va xatolardan saboq oladi. Bu jarayon psixologik jihatdan metakognitsiyani (fikrlash haqida fikrlash) kuchaytiradi va pedagogik jihatdan doimiy professional o'sishni ta'minlaydi. Xorijiy tajribada, masalan, Amerika va Yevropa universitetlarida rahbarlar uchun maxsus kreativ rahbarlik dasturlari mavjud bo'lib, ular mindfulness mashqlari, stressni boshqarish treninglari va ko'p intellekt nazariyasiga asoslanadi. O'zbekiston oliy ta'lim tizimida ham shunday yondashuvlarni joriy etish, milliy strategiyalarga muvofiq ravishda rahbarlarning salohiyatini oshirish imkonini beradi.

Kreativlikka to'sqinlik qiluvchi psixologik omillar orasida qo'rquv, perfektsionizm, stereotiplar va qattiq ierarxik tuzilmalar alohida o'rin tutadi. Rahbar bu to'siqlarni bartaraf etish uchun kognitiv moslashuvchanlikni rivojlantirishi kerak. "Big Five" shaxsiyat modeli bo'yicha openness to experience (yangi tajribalarga ochiqlik) kreativ shaxslarning eng muhim xususiyati hisoblanadi. Pedagogik amaliyotda bu xususiyatni rivojlantirish uchun interdisplinar seminarlar, xalqaro almashinuv dasturlari va virtual simulyatsiyalardan foydalanish samaralidir. Kreativ rahbarlik oliy ta'lim muassasasining raqobatbardoshligini oshirishda muhim omildir. Innovatsion o'quv dasturlari, tadqiqot loyihalari, startap inkubatorlari va xalqaro hamkorliklar aynan kreativ yondashuvlar natijasida paydo bo'ladi. Shu bilan birga, kreativlikni rivojlantirishda madaniy kontekstni hisobga olish zarur. O'zbekistonning milliy ta'lim strategiyasida "Ilm-fan va innovatsiyalar yili" va boshqa dasturlarda kreativlik va innovatsiyalarga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu rahbarlar oldiga yangi vazifalarni qo'yadi: an'anaviy va zamonaviy yondashuvlarni uyg'unlashtirish, talabalar va o'qituvchilarning kreativ salohiyatini ochish. Rahbar shaxsining kreativ kompetensiyalarini baholash va monitoring qilish uchun zamonaviy diagnostika vositalari qo'llanilishi lozim. 360 darajali baholash, Torrens testlari, psixologik intervyular va portfelio usullari bu jarayonda yordam beradi. Natijada, rahbar nafaqat o'z salohiyatini ochadi, balki butun muassasa va milliy ta'lim tizimining rivojiga katta hissa qo'shadi. Kreativ rahbarlik kelajak avlodlarni ham ijodkor, moslashuvchan va innovatsion fikrlashga o'rgatishning asosiy kalitidir.

Kreativ kompetensiyalarni rivojlantirishda interdisplinar yondashuv alohida ahamiyatga ega. Rahbar texnologiya, psixologiya, pedagogika, iqtisodiyot va boshqa fanlar bilimlarini birlashtirib, yangi yechimlarni topishi kerak. Masalan, sun'iy



intellekt asosidagi ta'lim platformalarini joriy etishda rahbar texnik, pedagogik va psixologik jihatlarni bir vaqtda hisobga oladi. Bu nafaqat rahbarning kreativligini oshiradi, balki muassasaning ilmiy-tadqiqot salohiyatini ham kuchaytiradi. Psixologik jihatdan ichki va tashqi motivatsiya muvozanatini saqlash muhimdir. T.M. Amabile tadqiqotlariga ko'ra, ichki motivatsiya (ijodiy jarayondan zavqlanish) kreativlikni uzoq muddat saqlab qolishga yordam beradi. Tashqi rag'batlar (mukofotlar, tan olish) bilan birgalikda ishlatilganda eng yaxshi natija beradi. Rahbarlar uchun maxsus workshoplar, mentoring dasturlari va peer-to-peer almashinuvlar bu muvozanatni shakllantirishga xizmat qiladi.

Oliy ta'limda kreativlikni rivojlantirishning yana bir muhim yo'nalishi – bu inklyuziv va barqaror rivojlanish tamoyillarini joriy etishdir. Rahbar ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy muammolarni kreativ yechimlar orqali hal qilishi mumkin. Masalan, yashil kampus loyihalari, masofaviy ta'limning inklyuziv modellarini yaratish yoki gender tengligini ta'minlovchi innovatsion dasturlar. Umuman olganda, oliy ta'lim boshqaruvida rahbar shaxsining kreativ kompetensiyalarini rivojlantirish pedagogik va psixologik asoslarga tayangan holda amalga oshirilganda, ta'lim tizimining sifati, samaradorligi va innovatsionligi sezilarli darajada oshadi. Bu jarayon shaxsiy o'sish, institutsional o'zgarishlar va jamiyat taraqqiyoti o'rtasidagi mustahkam bog'liqlikni ta'minlaydi. Kelgusida bu yo'nalishdagi nazariy va empirik tadqiqotlar yanada chuqurlashtirilishi, milliy va xalqaro miqyosda amaliyotga keng joriy etilishi hamda rahbarlar uchun maxsus kompetensiya standartlari ishlab chiqilishi zarur. Shunday qilib, kreativ rahbarlik nafaqat hozirgi kun talablariga javob beradi, balki kelajak ta'lim tizimini shakllantirishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi bo'lib qoladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimova B.X. Ta'lim muassasasiga rahbarlik qilishning boshqaruv madaniyati hamda pedagogik menejmentda kreativlik va kasbiy kompetensiyani shakllantirish // Oriens. – 2023. – № 4. – B. 918–924.
2. Xudaybergenova N.Q. Oliy ta'lim talabalarida kreativ fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirish // YOSQ. – 2024 (yoki Zenodo, 2024).
3. Sharopov Sh.Sh. va boshq. Ta'limni transformatsiyalash sharoitida rahbar va pedagog kadrlarning innovatsion hamda kommunikativ kompetentligini rivojlantirish. Ilmiy to'plam. – Toshkent, 2024.
4. Mustafoulova M. Kreativ yondashuv asosida umumta'lim muassasalarining boshqaruvi. Magistrlik dissertatsiyasi. – Termiz, 2024.
5. Ochilov X.A. Oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy kompetentligiga qo'yilayotgan talablar // Ilmiy to'plam. – 2024.



6. Pozilova Sh.X. Differensial yondashuv asosida professional ta'lim o'qituvchilarining kasbiy kreativligini baholash // Ilmiy to'plam. – 2024.
7. To'ychiyeva N.G'. Oliy ta'lim muassasalarida innovatsion faoliyatni boshqarishni takomillashtirishning ahamiyati // Ta'limni transformatsiyalash sharoitida... – 2024.
8. Djurayev A.S. Oliy ta'lim tizimining moslashuvchan boshqaruvining tashkiliy-pedagogik shakllari va tamoyillari. – Toshkent, 2024.
9. G'afforov F.H. Professional ta'lim tizimi rahbar va pedagog kadrlari malakasini oshirish: ilmiy yondashuvlar va rivojlanish istiqbollari // Ilmiy to'plam. – 2024.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-sonli Farmoni. – Toshkent, 2019 (yangilangan strategik hujjatlar bilan birga, 2023–2025 yillar monitoringi).