

**OLIV TA'LIMDA STRATEGIK FIKRLASH VA KREATIV  
BOSHQARISH ASOSIDA TA'LIMNI TASHKIL ETISHNING  
MUHIM YO'NALISHLARI**

DOI: <https://doi.org/10.53885/edinres.2022.60.54.019>

***Samiyeva Shaxnoz Xikmatovna,***  
*pedagogika fanlari nomzodi, Buxoro muhandislik-texnologiya instituti  
dotsenti*

---

***Narzulloyeva Feruza Fatulloyevna,***  
*Buxoro muhandislik-texnologiya instituti mustaqil tadqiqotchisi*

---

*Annotasiya. Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalarida kreativ boshqarish mexanizmini shakllantirishning nazariy va amaliy masalalarini: strategik va operativ fikrlashni shakllantirish, strategik tahlil usullari, noaniqlik sharoitida strategik qarorlarni qabul qilishning texnologik jihatlari, rivojlanish strategiyasi va raqobat to'g'risida fikr yuritilgan.*

*Tayanch so'zlar: raqamli sanoat, strategiya, oliy ta'lim, kreativ fikrlash, qobiliyat, raqobatdosh kadr.*

**ВАЖНЕЙШИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ И КРЕАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ  
ОБРАЗОВАНИИ**

***Самиева Шахноз Хикматовна,***  
*кандидат педагогических наук, доцент, Бухарский инженерно-  
технологический институт*

---

***Нарзуллоева Феруза Фатуллоевна,***  
*соискатель, Бухарский инженерно-технологический институт*

---

*Аннотация. В данной статье рассматриваются теоретические и практические вопросы формирования механизма креативного управления в высших учебных заведениях: формирование стратегического и оперативного мышления, методы стратегического анализа, технологические аспекты принятия стратегических решений в условиях неопределенности, стратегия развития и представление о конкуренции.*

*Ключевые слова: Цифровая индустрия, стратегия, высшее образование, креативное мышление, навыки, конкурентоспособный персонал.*

## THE MOST IMPORTANT DIRECTIONS OF THE ORGANIZATION OF EDUCATION BASED ON STRATEGIC THINKING AND CREATIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

**Samieva Shakhnoz Hikmatovna,**  
*candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Bukhara Institute of Engineering and Technology*

---

**Narzulloeva Feruza Fatullayeva,**  
*applicant, Bukhara Institute of Engineering and Technology*

---

*Abstract. This article discusses the theoretical and practical issues of the formation of the mechanism of creative management in higher educational institutions: the formation of strategic and operational thinking, methods of strategic analysis, technological aspects of strategic decision-making in conditions of uncertainty, development strategy and the idea of competition.*

*Keywords: Digital industry, strategy, higher education, creative thinking, skills, competitive staff.*

Bugungi keskin raqobatchilik va iqtisodiy globallashuv sharoitida oliy ta'lim tizimida tayyorlanayotgan kadrlarning tayyorgarlik sifati, ularning salohiyati va raqobatbardoshligini oshirish kabi masalalar o'tkir muammoga aylanmoqda. Buning ustiga, mamlakatimiz oliy ta'lim tizimida kadrlar tayyorlashning erishilgan darajasi xalqaro maydonda e'tirof etildi, degan fikr-mulohazalar bilan chegaralanib qolmasdan, uning sifat jihatlarini yanada oshirish yo'lida to'xtab qolmasligimiz, bu boradagi ishlarimizni yanada yangi bosqichga ko'tarishimiz lozimdir. Mazkur masalalar bugungi kunda oliy ma'lumotli kadrlarga nisbatan mehnat bozorida yuzaga kelgan vaziyat, xalqaro globallashuv jarayonlari kuchayishi natijasida innovatsion iqtisodiyotni barpo etish yo'lida bajarilishi lozim bo'lgan chora-tadbirlar natijasida o'ta muhim ahamiyat kasb etadi.

Ta'lim tizimini boshqarish jarayonida «Kelajakning raqamli sanoatini yaratish» - inson kapitalini rivojlantirish darajasini oshirish orqali mamlakatni raqamli transformatsiyasini ishga tushirishni, ta'limda tezkor sur'atlarda raqamli o'zgartirishni talab qiladi. Shu bilan birga, ta'lim jarayonida tadqiqotga asoslangan yondashuvdan faol foydalanish lozim va bu bilan ilmiy tadqiqotda talabalarning ko'nikmalarini rivojlantirish va kreativ qobiliyatlarini va ijodiy fikrlashlarini shakllantirish mumkin[1].

Oliy ta'lim tizimida boshqaruv tizimining rivojlanib borishi, korporativ boshqaruv metodlaridan keng foydalanish, moddiy-texnika bazasini modernizatsiya qilish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari imkoniyatlaridan ta'lim jarayonida samarali foydalanish, masofaviy

ta'limni joriy etish, ta'lim muassasalarining mintaqaviy va xalqaro miqyosda integratsiyalashuvi, ta'lim sohasidagi xalqaro hamkorlikning rivojlantirilishi, moliyalashtirish manbalarining ko'payib borishi hamda ta'lim sifatini boshqarishga xalqaro standartlar talablarini joriy etish tizimni rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlari hisoblanadi.

Bugungi kunda inson omilini boshqarish bo'yicha mutaxassislar ishlab chiqarishni boshqarish, inson bilan kompyuterning o'zaro ta'siri, yangi kontseptsiyalarni loyihalash, o'qitish uslublari, iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish, xavfsizlik tizimlari va boshqa sohalarni o'rganishga kirishganlar.

Hozirgi kunda jahonda ta'lim tizimi hamda ishlab chiqarishda kreativ fikrlashni kuchaytirish va yangi texnik fikrlashni izlashning nazariy asoslari va uslubiy vositalarining rivojlanishi paydo bo'ldi. Bu shuni ko'rsatadiki, texnik ijodkorlikning ilmiy asoslarini rivojlantirish, kreativ jarayonni kuchaytirish usullarini ishlab chiqish, ijodkorlik asoslarini o'rgatish, ilmiy, loyihalash va konstruktorlik va texnologik tashkilotlarda, korxonalar va universitetlarda ijod uchun qulay sharoitlar yaratish dolzarb ehtiyojga aylandi.

Ilmiy-texnika taraqqiyotini ishchilar va ilmiy yordamchi xodimlar sonini ko'paytirish orqali keng usullar bilan tezlashtirish- bugungi kun maqsadlariga javob bermaydi. Ixtirolar asosida yuqori samarali texnologiyalarni yaratib, yangi bilimlarni o'zlashtirish jarayonini tezlashtirish uchun kreativ fikrlashni faollashtirish vositalarga ega bo'lish zarur. Ushbu vositalarning o'ziga xos xususiyati ilmiy kashfiyot (ixtiro) mantiq'i va rasmiy mantiqdan o'tish va bilishning yuqori darajasiga ko'tarilish bilan birga kelgan holatlar har doim ham mos kelmasligi bilan bog'liqdir.

Kreativ fikrlashni faollashtirishning evristik texnikasi va usullarini o'rganish muvaffaqiyatni yaqinlashtiradi, shuningdek, shaxsning ijodkorlik qobiliyatini rivojlantiradi. Kreativ boshqarish usullarini, ijodkorlik nazariyasini, yangi texnik yechimlarni izlash va usullarini o'zlashtirish ijodning ijtimoiy ahamiyatini, uning ijtimoiy zarurligini anglashga, ularning kreativ salohiyatini yanada to'liq ochib berishga yordam beradi. Shu sababli, jamoaning kollektiv ongini shakllantirish, birgalikdagi tadbirlarni tashkil etish masalalarini ko'rib chiqish qiziq.

Boshqaruni rivojlantirishning zamonaviy tendentsiyalari boshqaruvchiga yangi talablarni tug'dirmoqda. Ilgari, rahbarlar aniq ijroga intilishlari odatiy hol edi, yaxshi rahbar yuqori organlarning buyruqlarini yoki ko'rsatmalarini, standartlarini qanday bajarishni biladigan va qabul qilingan ish yuritish turlariga mos keladigan kishi deb hisoblanardi. Hozirgi kunda ta'lim muassasasi rahbari o'ziga ishonitirish, strategic rejalarni amalga oshirish kabi qobiliyatlarga ega bo'lishi lozim.

O'ziga ishonish- yaxshi fazilat, lekin u o'zini turli yo'llar bilan namoyon qilishi mumkin. Farqlanishi: ijrodagi mustaqillik; maqsadga muvofiq

rivojlanishda mustaqillik; proaktiv o'zini o'zi ta'minlash, ishbilarmonlik xulq-atvorining ma'lum bir kontseptsiyasi bilan cheklangan mustaqillik; tajriba mustaqilligi; qidiruv mustaqilligi.

Bugungi kunda jamiyatda kreativ menejer yoki tadqiqot va strategik turdagi menejer tushunchasi tug' ilmoqda.

Uning o'ziga xos xususiyati nimada? Har bir menejer o'z ishida shaxsiyat xususiyatlarini namoyish etadi. Ammo har doim umumiy bo'lgan narsa bor, bu faoliyatning o'ziga xos xususiyati va uni amalga oshirish shartlari bilan belgilanadi.

Boshqaruvning zamonaviy sharti - bu yangi g'oyalarni yaratish, izlanishlar va strategik qarorlar qabul qilish zaruriyatidir. Ushbu ehtiyoj turli shakllarda amalga oshiriladi: boshqaruvni tashkil etish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish metodologiyasi, muassasani qayta qurish, kapitalni shakllantirish va boshqalar. Ammo bu ehtiyojni anglashning oqibatlaridan biri bu kreativ menejerlar deb nomlanishi mumkin bo'lgan menejerlarning paydo bo'lishidir. Ularning xususiyati tashqi va ichki vaziyatlarni baholashda, noaniqlik va raqobat sharoitida strategik boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda innovatsion yondashuvga e'tiborni kuchaytiradi.

Kreativ ta'lim kontseptsiyasi ko'pincha bunday murakkab formulaga ega bo'lgan muammolardan ehtiyot bo'ladi. Biroq, «kreativ faoliyat», «kreativ qobiliyatlar», «kreativ ta'lim» tushunchalari bugungi kunda keng qo'llanilmoqda va juda aniq va juda muhim amaliy mazmunga ega. Ko'pgina mamlakatlarda, xususan, Buyuk Britaniyada, ba'zi biznes maktablari menejerlar uchun kreativ boshqaruv dasturi bo'yicha maxsus treninglar o'tkazadilar[2].

Ta'limda mutaxassisning kelajakdagi kasbiy faoliyatida muvaffaqiyat qozonish imkoniyatini yaratishi uzoq vaqtdan beri ma'lum. Ta'lim jarayonida zarur bilim va ko'nikmalar, kasbiy munosabat, faoliyatning ayrim turlariga va uning rol tuzilishiga tayyorlik to'plami shakllanadi. Ta'lim ma'lum qobiliyatlarning rivojlanish darajasini belgilaydi va hatto mutaxassisning individualligi yoki shaxsiy xususiyatlarini to'g'rilaydi va shakllantiradi.

Ta'lim uning turlari, mazmuni, shakllari, davomiyligi, maqsadlari, usullari bo'yicha har xil bo'lishi mumkin. Biz bu yerda ta'limning umumiy yoki tanazzulga olib keladigan tasnifini qilmaymiz, ammo tan olish kerakki, bu ta'limni rivojlantirishning zamonaviy tendentsiyalarini tushunishda juda foydali masala. Bizning oldimizga boshqa vazifa qo'yilgan - zamonaviy menejerning bugungi eng dolzarb va istiqbolli bo'lgan va zamonaviy tadqiqot potentsialini belgilaydigan ushbu turdagi ta'lim mazmunini ochib berishdir.

Ushbu ta'lim turlari tizimli, kreativ, istiqbolli, uzluksiz, fundamental va amaliy bo'lib, faoliyat sifatiga yo'naltirilgan. Bularning har biri maxsus izlanishni talab qiladi. U boshqa barcha turlarni birlashtiradi, ularni

menejerning kasbiy shakllanishi va rivojlanishining juda muhim, ijobiy xususiyatlari kompleksiga birlashtiradi.

Kreativ ta'lim - bu insonning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirishga, uning kasbiy ongida yangilikka bo'lgan munosabatni mustahkamlashga, shu jumladan faoliyatning muammolari va variantlarini tahlil qilishga yo'naltirilgan ta'limdir.

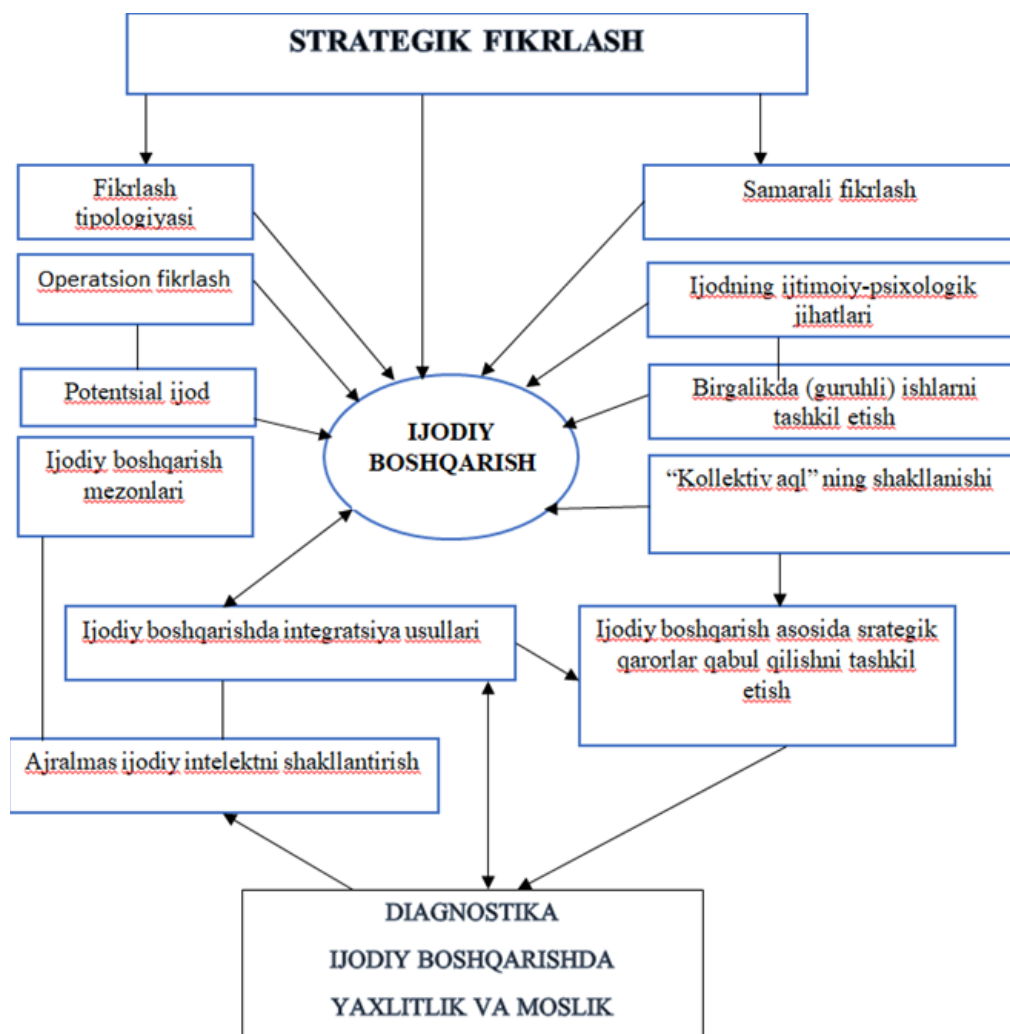
Ushbu ta'lim o'zini-o'zi aks ettirishga, haqiqat, individuallikni va o'z-o'zini bilish, fikrlashning o'zgarishi va bilimlarning o'sishiga undaydi.

Kreativ ta'lim - qayta ishlab chiqarishga, asosan pragmatik, «tajriba bilimlari»ni normativ (ijro etuvchi) ta'lim turi hisoblanadi. Kreativ ta'lim ta'limning muayyan shart-sharoitlarida tug'ilgan va namoyon bo'lgan boshqarish san'atining rivojlanishi tasqiqlashga qaratilgan.

Kreativ ta'lim rivojlanish muammolari va ularni hal qilish variantlarini loyihalash nuqtai nazarini kengaytiradi. Hayot tarzining jtimoiy-psixologik tuzilishini murakkablashtiradigan texnologik taraqqiyot va vaqtni ixchamlashtirish jarayonlaridagi iqtisodiy vaziyatdagi kutilmagan o'zgarishlar va zamonaviy shaxsning, jarayonlar ta'sirida hayot tarzidagi tub o'zgarishlarning, urbanizatsiya, axborot portlashi, turli maqsadlardagi texnik vositalar bilan raqobatbardosh kurashning dahshatli bo'ronlarida muvaffaqiyatini ta'minlash zamonaviy menejer faoliyatidagi asosiy narsa bo'lishi kerak.

Zamonaviy rahbar tadqiqotchi, tashabbuskor, ilhom beruvchi, tobora ko'proq yaratuvchiga aylanishi kerak. Masalan, Yaponiyada rahbar xo'jayin emas, balki o'qituvchi, o'rgatuvchi deb hisoblanishi bejiz emas va u boshqaradigan odamlar u tomonidan o'zlarini bo'ysunuvchilar emas, balki izdoshlar deb bilishadi. Bu chuqur ma'noga ega bo'lib, zamonaviy boshqaruvning rivojlanish tendentsiyalarini ochib beradi. Faqat ijodkor rahbarlik qilishi mumkin, ammo zamonaviy ta'lim jarayonida shunday ijodkorga aylanishi, faqat ma'lum bir faoliyatga tayyor bo'lishi lozim. Kreativ boshqaruvni shakllantirish uchun sharoit yaratish shart emas, chunki kreativ boshqaruv kontsepsiyasi murakkab va ko'p qirrali tizimdir (1.1-rasmga qarang).

Rahbar «zamonaviy muammolar»ni ko'rish, tanib olish, tushunish va hal qilishga qodir bo'lgan yaratuvchi sifatida o'qitilishi kerak. Ammo qanday ta'lim asosida o'qitilisi lozim? Bugungi kunda ham har doimgidek o'quv jarayonini menejerning mavqeiga yo'naltiramizmi? Zamonaviy ta'limda samarali, kreativ va istiqbolli boshqaruv talablariga javob beradigan darajada nima qilish va o'zgartirish mumkin? Bu yerda menejerning kreativ ta'limi muammosini tavsiflovchi bir qator savollar mavjud [1].



Bunday muammoni ilgari surishda, biz shuni ta’kidlashni istardikki, bu nafaqat oliy ta’lim muammosi, balki ta’limning barcha turlari uchun umumiy bo’lgan mazmunga va o’zaro faoliyat xususiyatga ega. Ikkinchi, qo’shimcha va malaka ta’lim tizimida u hech bo’lmaganda ahamiyatli, katta bo’lmasa ham kasbiy ongni shakllantirish «bo’sh varaq» dan emas, balki ba’zi o’rnatilgan konservativ munosabat, salbiy odatlar va pragmatik ko’nikmalarni «buzish» asosida amalga oshiriladi. Shuni esda tutish kerakki, guruhning jamoaviy ijodiga tayanib kreativ boshqarish har doim ham qiyinroq. Kreativ boshqaruv qayerda bo’lmasin - universitetda yoki ishlab chiqarishda, o’z-o’zini tarbiyalash jarayonida yoki amalda kreativ ta’limdan boshlanadi.

Strategik fikrlashni shakllantirish amaliyoti shuni ko’rsatadiki, muvaffaqiyat ko’p jihatdan metodologiyaga bog’liq. Metodika har xil bo’lishi mumkin. U rahbar tajribasiga, uning lavozimlariga, bilimlar to’plamiga, tegishli texnika va usullardan foydalanish imkoniyatlariga va kerakli ma’lumotlarni olish shartlariga qarab ataylab tanlanadi va quriladi[3].

Metodika - bu qonuniyatlar, tamoyillar va dastlabki g'oyalar, strategik fikrlash usullari, vositalari va usullari to'plamidir. Fikrlash metodologiyasida strategik fikrlashning tarkibiy qismlari quyidagicha o'zining amaliy ifodasini topadi:

ishlaydigan farazlarni shakllantirish (maqсад va boshlang'ich g'oya);  
tegishli yondashuvni tanlash;

yondashuvni konkretlashtiradigan printsiplarni hisobga olish (mantiqiy iboralar va tushunchalarni qurish usullari);

kerakli va eng samarali vositalar va usullarni tanlash;

faktlarni izlash, tanlash va ulardan foydalanish (faktologiya).

Har qanday holatda aniq yoki yashirin boshlang'ich g'oya mavjud, bu qoida mos ravishda rahbarning amaliyotga va haqiqatga munosabatini aks ettiradi. Ushbu mezon ko'ra voqelikning barcha hodisalarining materialistik asoslaridan kelib chiqadigan metodologiyani ajratib ko'rsatish mumkin.

Boshqaruvchi va menejerning qobiliyati uning yorqin shaxsiyatida va boshqalarga xos bo'lmagan strategik tafakkuri va keng dunyoqarashida namoyon bo'ladi. Ijro etuvchilik va boshqaruv mahorati uning ijodida yaqqol namoyon bo'ladi.

Insonga ta'sir ko'rsatadigan mahoratimiz o'zimizga ishonch kuchi bilan amalga oshiriladi, kundalik hayotda biz har doim atrofimizdagi odamlarning xatti-harakatlariga har qanday usul bilan ta'sir o'tkazishga harakat qilamiz.

Boshqaruvning badiiy usullari universaldir, ya'ni omma oldida so'zlashdan tortib, shaxslararo munosabatlar darajasigacha turli vaziyatlarda foydalanishga yaroqlidir. Har qanday og'zaki aloqaning muvaffaqiyati har doim o'zaro bog'liq bo'lgan narsalarga bog'liq.

Mantiqiy fikrlashni shakllantirishga yondashuvlar ham har xil. Ularning xilma-xilligini hodisalarning mohiyati o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik mezonlari bo'yicha tasnifni ko'rib chiqish orqali buyurtma berish mumkin. Yondashuvlarning har biri hodisalar yoki ularning mohiyati o'rtasida qismlar, elementlar bilan ma'lum aloqalarni o'rnatishni o'z ichiga oladi. Aynan shu narsa hodisani tushunishga va bu haqda ilmiy g'oyani shakllantirishga imkon beradi. Ammo har bir mantiqiy fikrlash jarayoni ma'lum bir tobelik sinfini, ushbu bog'liqlilarni topish va aniqlashga haqiqiy yondoshishni boshqarishi mumkin. Ushbu mezon bo'yicha quyidagilarni ajratish mumkin:

ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda belgilanadigan va rasmiy hujjatlar bilan ishlaydigan aloqalarni tan oladigan mexanik yondashuv, bu asosan funktsional aloqalar;

xodimlar va kompaniya salohiyatidan to'liq foydalanishni eng ko'p ta'minlaydigan jarayonlarning tabiiy sababiy munosabatlarini hisobga oladigan organik yondashuv;

ilmiy-texnik taraqqiyotning rivojlanishi natijasida yaratilgan aloqalarga

asoslangan dialektik yondashuv.

Yondashuvlarni yaxlit, tizimli, vaziyatli, kontseptual mezonga ko'ra ajratish mumkin. Ular omillar va munosabatlarni hisobga olishning to'liqligi hamda yaxlitlik funksionallik va ilmiy qiymatni baholashda farqlanadi. Har bir g'oya, strategiya, kontseptsiya ma'lum mantiqiy asosda qurilishi mumkin.

Zamonaviy jamiyat axborot makonida yashaydi, unda olingan va kerakli ma'lumotlar hajmi inson imkoniyatlaridan keskin oshib ketadi. Bunday vaziyatdan chiqish faqat ma'lum bir bilimlarni shakllantirish tizimidan foydalanishda ko'rinadi. Va bu yerda mantiq ilmi yordamga keladi, bu inson tomonidan dunyoni o'zlashtirish jarayonini ongsizdan ongliga aylantiradi.

Strategik fikrlashning asosi mantiq hisoblanadi, shuning uchun mantiqni va uning asosiy qonunlarini hech qanday tatbiq etmasdan intuitiv ravishda o'ylaydigan va harakat qiladigan menejer ish tajribasida muvaffaqiyat qozonish imkoniyatidan mahrum bo'ladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda doimo izchillik elementi bo'lishi kerak. Shu nuqtai nazardan, strategik fikrlash tizimini tushunishimizni osonlashtirish uchun uning asosiy tushunchalari va qonunlarini turli yo'llar bilan ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Mantiq falsafaning ajralmas qismi sifatida o'z taraqqiyotida rivojlanib keladi. Tafakkur ham ta'limning rivojlanishi va bozor munosabatlarining intensivlashuviga mos ravishda o'zgaradi, yigirmanchi asrning boshidanoq mantiq nihoyat Yevropa tafakkurining asosiga aylangan va uning ikki yo'nalish (rasmiy va ramziy mantiq) ga ajratish mumkin.

Tafakkur nazariyasi, uning asosini miloddan avvalgi V asrda Suqrotgacha o'ylab topilgan. U mantiqiy fikrlash, g'oyalarni yaratish, vaziyatlarni tahlil qilish va munozaralarni tashkil qilish usullari bilan shug'ullanadigan fanni mayevtika deb atadi. Mashhur qadimgi yunon faylasuflari Platon va Aristotel Suqrotning shogirdlari va izdoshlari bo'lgan.

#### Suqrot usuli

Jahon sivilizatsiyasiga beqiyos hissa qo'shgan Qadimgi Yunonistonning buyuk mutafakkirlari, ular orasida Suqrotning nomi (miloddan avvalgi 469-399 yy.) - o'qituvchi va fuqaro, mashhur Afina falsafasi va ritorika maktabining yaratuvchisi emas. Aslida hech narsa yozmagan Suqrot ta'limotining asoslari faqat uning ko'plab talabalari: Platon, Antisten, Evklid, keyinchalik - Aristotelning asarlaridan ma'lum.

Aflotun ustozini shunchalik hurmat qilar ediki, uni barcha falsafiy suhbatlarida uni bosh qahramon sifatida olib chiqardi. Suqrot bilishning o'ta murakkab vazifalarini shakllantirdi: o'zingizni biling va yashash san'atini o'rganing. U jasorat, adolat kabi axloqiy tushunchalarga ta'riflar berdi. Suqrot tafakkur boshqaruvi sohasidagi tadqiqotlarini murakkablik va mas'uliyat bilan g'oya san'ati bilan taqqoslab «Maytika» deb atadi. U «Sokratik kinoya» deb



nomlangan dogmatik bayonotlarga nisbatan tanqidiy munosabatni asoslab berdi. Odamlar bilan aloqa qilish muammolarini o'rganar ekan, Suqrot muloqot to'g'ridan-to'g'ri aloqada rivojlanadi va har doim haqiqatni izlash, mulohaza yuritish va isbotlash san'ati ekanligini isbotladi.

Suqrot bir necha bor nizolar va tortishuvlarni olib borishda mahoratini namoyish etdi. Uning dialogni o'tkazish uslubi mantiqiy xulosalar zanjirini shu tarzda qurish qobiliyatiga asoslangan edi, shunda raqibi dialogning istalgan bosqichida har qanday dalil bilan rozi bo'lishga majbur bo'lardi, ya'ni Suqrotning mantiqiy qurilishining har bir qismiada ha, ha deb javob berilardi. Ushbu tortishuvlarda Suqrot, raqibini ishontirgan holda, o'zi ham, qarama-qarshi tomoni ham fikrining to'g'riligini isbotlashi mumkin edi, ammo u har doim har qanday mahorat, agar u adolat va ezgulikka asoslanmasa, u donolik emas, hiyla-nayrang ekanligini doimo ta'kidlagan. Zamonaviy ritorikada, ishontirish san'atida ushbu dialogni olib borish usuli Suqrot usuli deb nomlanadi va keng tanilgan.

Zamonaviy fiziologiya Suqrot va uning maktabi o'quvchilari usullarining oqilona ekanligining qiziqarli tasdig'ini topdi. Ma'lum bo'lishicha, munozaraga tayyor bo'lgan va juda ehtiyotkor, hatto tajovuzkor, suhbat boshida Suqrotning mutlaqo aniq fikrlari bilan rozi bo'lgan raqib tinchlanib, hayajoni pasaygan, yurak urishi normallashtgan, irodasi zaiflashgan, haqiqat bilan aniq bir qarashda bahslashish qobiliyati kabi. Natijada Suqrotning mohirona tuzilgan mantiqiy kontseptsiyasi g'olib chiqdi[1].

#### Uch tur usuli

Boshqaruv san'ati yana bir dialog usulini, aniqrog'i, raqibingizni taklifingiz nomlarining to'g'riligi va oqilonasiga ishontirish usulini tavsiya qiladi. Ushbu texnikani shartli ravishda uch bosqichli usul deb atash mumkin, chunki dialog modeli ko'pincha uch qismdan iborat bo'lib, dialogning birinchi qismida (birinchi davra) siz muammoning mohiyatini qisqacha bayon qilasiz yoki vaziyatga rozi bo'lasiz. Masalan, sizning rahbaringizning dalillari bilan, shuning uchun uning ijobiy reaksiyalarini keltirib chiqaradi (Suqrot usuli!).

Ikkinchi bosqichda siz muammoni hal qilish, fikr qilish, shu jumladan o'zingiznikiga havas qilish va boshqa bir nechta holatlarga urg'u berasiz. Va uchinchi bosqichda, raqibning o'zi aytib o'tgan variant eng yaxshi ekanligini tushunganida, siz u bilan rozi bo'lishingiz kerak.

Ushbu usul rahbar tomonidan qo'llanilganda, printsiptial jihatdan har xil vaziyatlarda ham samarali bo'ladi. Masalan, u jamoada muhim, ammo mashhur bo'lmagan voqealarni amalga oshirishga erishishi kerak.

Siz tarkibiy bo'linmalar rahbarlari bilan uchrashuv o'tkazishingiz, tegishli buyruq tayyorlashingiz va jamoani zarur choralarni ko'rishga majburlashingiz mumkin, lekin yashirin muxolifat tuyg'ulari va to'g'ridan-to'g'ri tanqiddan qochib qutula olmaysiz. Ammo siz boshqa yo'l bilan borishingiz mumkin:

jamoaning fikrini tinglaydigan ikki yoki uchta yetakchi mutaxassislarni taklif qiling va ularga tajribali va hurmatga sazovor bo'lgan mutaxassislarni (bu ayniqsa ta'kidlangan) aniq bir tarzda paydo bo'lgan muammoga belgilangan vaqt oralig'ida yechim tayyorlashni o'rgating. Muammoning ahamiyati va uni hal qilishning dastlabki variantlari bo'yicha ekspertlarning baholari bilan kelishish kerak. Qayta yig'ilib, siz mutaxassislarning takliflarini tingladingiz va asosan ma'qulladingiz va o'zingizning asosiy tuzatishlaringizni maqul ravishda kiritdingiz. Bunday holda, ikkinchi bosqich sanoat nuqtai nazaridan juda qiyin, ammo ikki yoki uch kishini ishontirish har doim butun jamoaga qaraganda osonroq.

Va nihoyat, uchinchi bosqich - bu yig'ilish bo'lib, unda guruhni boshqaradigan mutaxassis ishlab chiqilgan ishlar to'g'risida hisobot beradi va muhokama va tanqiddan so'ng (manzilga, albatta ma'ruzachi!), Rahbar uning fikriga qo'shiladi.

O'zingizning pozitsiyangiz uchun yetarli asoslarsiz va taklif qilingan variantning ratsionalligisiz, avval raqibni suhbatning qulay ohangiga moslashtirmasdan xohlagan narsangizga erishishga urinishlar kamdankam ijobiy natija beradi. Dialogik aloqa sohasi juda keng - ikki kishining odatdagi suhbatlaridan, ota va o'g'il, rahbar va bo'ysunuvchidan tortib, ilmiy munozaralar va diplomatik polemikalarga qadar. Ko'pincha davlat rahbarlari o'rtasidagi yakkama-yakka suhbat «uzoq muddatli diplomatik muzokaralarga qaraganda eng qiyin muammolarni muvaffaqiyatli hal qilishi mumkin [6].

#### Stirlits usuli (fikrlarni uzatish)

Chuqurroq kreativ boshqaruv strategik qarorlarni talab qiladi, ular ko'pincha tarkibiy o'zgarishlarga, odatdagi ta'lim yo'nalishini qayta qurish masalalariga taalluqlidir va doimiy ravishda belgilangan, tasdiqlangan ish shakllari va uslublari tarafdorlarining salbiy reaksiyalari bilan birga keladi. Boshqaruv yangiliklariga qarshilik nafaqat oddiy xodimlardan, balki ba'zida ularga tegishli bo'lgan kreativ g'oyalarga hasad qiladigan yuqori darajadagi rahbarlardan ham kutish mumkin. Boshqaruv usullari va ishbilarmonlik polemikasini biladigan tajribali mutaxassislarni ham har doim ham o'z g'oyalarini himoya qilishda muvaffaqiyat qozonishmaydi, raqiblarini ularning haq ekanligiga ishontirishadi, ba'zan esa nostandartlarni izlashlari kerak.

O'z g'oyangizni, rejangizni yuqori darajadagi yetakchiga yoki jamoaga majburlash va «itarish» ga imkon beradigan texnikani amalga oshirish oson emas. Vaqtinchalik yechimlar odatiy ravishda «Stirlits usuli» yoki «g'oyani etkazish usuli» deb nomlanadi.

Bu usluban maqsad o'z g'oyangizni go'yo tasodifan boshqa variantlari qatorida eslatib o'tishingiz va uni unutishingizdir. Agar sizning rahbaringiz aqlli bo'lsa, darhol sizning fikringizning mantiqiyligini qadrlaydi va keyin o'ylab, ushbu g'oyani taklif qiladi, uni sezilarli darajada kengaytiradi,

aniqlaydi va konkretlashadi. Inson o'z boshida tug'ilgan g'oyalarga qaraganda ko'proq begonaga ishonishga moyil bo'ladi.

Ushbu usul intuitiv ravishda tanilgan va ko'plab aqlli xodimlar tomonidan ajoyib tarzda qo'llaniladi: takrorlangan va nozik ishoralardan, xo'rsindi va taxmin qilingan shubhalardan so'ng kerakli yakuniy ibora talaffuz qilinadi: «Xo'sh, aytaylik, mening aqlli xodimim aytganidek».

2. Faoliyat nazariyasi. Uning vakillari jamiyat taraqqiyotining asosini amaliy faoliyat, tajriba uzatish, harakatlarni, operatsiyalar komplekslarini o'rganish deb hisoblashgan.

O'tgan asrning 70-yillari boshlarida fikrlash nazariyasi va faoliyat nazariyasi birlashdi, ularning ajralmas ekanligi isbotlangan. Yangi kontseptsiyaga ko'ra, o'zaro ta'sirlashish, fikrlash va faoliyat umuman fikr-faoliyat tizimini shakllantiradi. Tafakkur nazariyasining yadrosi va iqtisodiyot tomonidan qo'llaniladigan birinchi usul rasmiy mantiqdir.

Rasmiy mantiq - bu fikrni uning tuzilishi, shakli jihatidan o'rganishdir. Aristotel uning asoschisi hisoblanadi (miloddan avvalgi IV asr). Xulosaning o'ziga xos shaklini (sillogizm) kashf etdi va mantiqning asosiy qonunlarini shakllantirdi.

Aristotel talabalari ushbu yangi fanni «organon» - «bilim uchun vosita» deb atashgan. «Mantiq» atamasi («so'z», «sabab», «qonuniyat») keyinchalik paydo bo'ldi; I. Kantdan keyin bu an'anaviy mantiq rasmiy deb nomlana boshladi.

Rasmiy mantiqning eng oddiy toifasi bu tushuncha. U obyekt haqidagi fikrni qamrab oladi, odatda, tushuncha umumiy xarakterga ega turlarni farqini qo'shish orqali aniqlanadi.

Hukm - bu biron bir narsa haqida xulosa chiqarishning bir shakli ekanligi tasdiqlangan yoki inkor qilingan fikr.

Xulosa - bu bilimlardan foydalangan holda malum bir fikrlash uslubini o'zida aks etadi. Ba'zi bir dastlabki bilimlardan so'ngilari ajratib olinadi.

Xulosaning eng mashhur shakli - sillogizm. Unga ko'ra, agar biron bir xususiyat obyektlarning ma'lum bir sinfiga tegishli bo'lsa, unda bu xususiyat ushbu sinfga tegishli bo'lgan har qanday alohida ob'ektga tegishli bo'ladi. Bunga sillogizm aksiomasi deyiladi. Rasmiy mantiq idrokning keng ko'lamli usullari va uslublari bilan tavsiflanadi. Ulardan eng muhimi tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, taqqoslash, o'xshashlik, gipoteza, isbot, fikrlashning ayrim qonuniyatlari. Keling, ularni batafsil ko'rib chiqaylik.

Tahlil - bu butunlikni uning tarkibiy qismlariga ajratishdan iborat bo'lgan bilish usuli.

Sintez - bu alohida qismlarni bir butunga birlashtirishdan iborat usuldir.

Eng sodda bo'lib, tahlil qilish usuli eng qoniqarli bo'lib hisoblanadi. Bu empirik usul, noto'g'ri tahlil aniqni mavhum holatga aylantirishi mumkin.

Tushunchalarni shakllantirishdagi tahlilning kamchiliklari ma'lum darajada sintez yordamida olib tashlanadi. Biroq, na tahlil, na sintez ob'ektning ichki qarama-qarshiliklarini ochib bermaydi va shuning uchun o'z-o'zini harakatini, tahlil qilinayotgan ob'ektning rivojlanishini aks ettirmaydi. Shuning uchun, bu tadqiqot qaysi metafizik usul boshlanishini topish yo'lini ko'rsatolmaydi. Induksiya va deduksiya ham shu kabi kamchiliklarga ega.

Induksiya - bu konkret (xususiy)dan umumiygacha xulosa qilishga asoslangan bilish usuli.

Deduktiya - bu umumiydan xususiyga (xususan) xulosa qilishga asoslangan usul.

Induksiyaning kuchsizligi shundaki, u umumiylikni qat'iy asoslash uchun ishlatilishi mumkin emas, chunki umumiylikning faqat bir qismi ko'rib chiqiladi. Ajratishning zaifligi shundaki, u umumiy asosni qat'iy asoslay olmaydi.

Taqqoslash rasmiy mantiqda muhim rol o'ynaydi - hodisalar va jarayonlar o'rtasidagi o'xshashlik yoki farqni aniqlaydigan usul. U tushunchalarni tizimlashtirish va tasniflashda keng qo'llaniladi, chunki bu bizga noma'lum narsani ma'lum bilan bog'lashga, mavjud tushunchalar va toifalar orqali yangisini ifoda etishga imkon beradi. Biroq, taqqoslashning bilishdagi rolini yuqori baholab bo'lmaydi. Qoida tariqasida, u yuzaki bo'lib, faqat tadqiqotning dastlabki qadamlarini aks ettiradi. Shu bilan birga, taqqoslash o'xshashlik chizish uchun zarur shartlarni tayyorlaydi.

Analogiya - bu ma'lum bir hodisadan noma'lum xususiyatga bir yoki bir nechta xususiyatlarni o'tkazishga asoslangan bilish usuli. Analogiya induksiyaning alohida holatidir, bu taxminlarni ilgari surishda, yangi bilimlarni olishda, yangi g'oyalar tug'ilishida va farazlarni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Analogiya ilmiy modellashtirishning asosi bo'lgan murakkab jarayonlarni tushunishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Ko'pincha o'xshashlik keyingi tadqiqot yo'nalishini belgilab, muammoni to'g'ri shakllantirishga imkon beradi.

Muammo - bu aniq ishlab chiqilgan savol yoki bilish jarayonida paydo bo'lgan savollar to'plami. Muammo bo'shliq, maqsadga erishishda qiyinchilik hisoblanadi.

Muammoni bayon qilish tadqiqot boshlanishidan oldin, o'rganish paytida va uni tugatgandan so'ng mumkin. Agar muammolar o'rganish boshlanishidan oldin tuzilgan bo'lsa, bunday muammolar aniq, agar bo'lmasa, u holda yashirin deb nomlanadi. Muammoni hal qilish usullari oldindan ma'lum bo'lishi mumkin yoki ish jarayonida topilishi mumkin. Muammoning tubdan yangi yechimini belgilash antinomiya shaklidagi muammolar osonlashtiriladi.

Antinomiya - qarama-qarshilik, unda tezis va antitez teng kuchga ega

bo'lib, bir xil asoslarga teng ravishda suyanadi. Muammoni antinomiya shaklida shakllantirish ham haqiqiy obyektning, ham u haqidagi bilimlarning qarama-qarshi rivojlanishini aks ettirishga imkon beradi. Biroq, rasmiy mantiq nuqtai nazaridan antinomiya yechim topmaydi, chunki u o'zining asosiy qonunlarini inkor etadi. Rasmiy mantiqning cheklanganligi, amaliy tajribaga zid bo'lgan aporosiya bayonoti bilan ham ko'rsatiladi.

Muammoni paradoks shaklida bayon qilish (antinomiya, aporiya) xuddi shu sofizm gipotezalarning tug'ilishiga hissa qo'shadi.

Gipoteza - bu hodisalar va jarayonlarning mumkin bo'lgan sabablari yoki aloqalari to'g'risida ilmiy asoslangan taxminni ilgari surishdan iborat bo'lgan bilish usuli. Gipoteza eski nazariyaga zid keladigan yangi faktlar paydo bo'lganda yuzaga keladi.

Ushbu mezon bo'yicha yondashuvlar asosan rasmiy ravishda mantiqiy va norasmiy mantiqqa asoslangan yondashuvlarga bo'linadi. Ikkinchi holda, sezgi, noaniq mohiyatlar, noaniq tushunchalar, hissiy g'oyalari va gipotetik xulosalar ishlashi uchun katta rol beriladi. Hech bo'lmaganda dastlabki g'oya norasmiy mantiqqa asoslangan bo'lishi kerak bo'lgan joylar mavjud. Bilimlarning to'planishi bilan ko'plab qoidalar rasmiy va mantiqiy shaklga ega bo'ladi [4].

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, dialektik yondashuv eng samarali bo'lib, uning doirasida haqiqat va amaliyotga materialistik munosabat, yangi g'oyalari avlodining tizimli yondoshuvi va turli mantiqiy asoslari yaxshi amalga oshiriladi [10].

Dialektik yondashuvning amaliy formulasi uni amalga oshirish tamoyillari va usullarini tanlash, shuningdek boshqa uni inkor etmasligi kerak bo'lgan yondashuvlarning birlashtirilishi orqali namoyon bo'ladi.

Boshqaruv tizimida strategik fikrlashning asosi sifatida dialektik yondashuv tamoyillari turadi. Printsipalar yondashuvni konkretlashtirish vositasidir. Ular yangi g'oyalarni yaratish, haqiqatga intilish va amaliy ahamiyatga ega. Dialektik yondashuv tamoyillari tizimiga quyidagilar kiradi;

1. Faktikologiya, gipoteza yaratish, yangi g'oyalari va natijalarni baholash yuqori darajada namoyon bo'lgan obyektivlik prinsipi.

2. Harakat va rivojlanish tamoyili. Barcha yangi g'oyalari va tushunchalar ularning ishlashi va o'zgarishi, sifati, ortib borayotgan hayotiyliigi, omon qolish va yangi sharoitlarga moslashish nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak.

3. Mos kelmaslik prinsipi dialektik yondashuvning eng muhim tamoyilidir. Har qanday o'zgarishning etakchi kuchi sifatida qarama-qarshiliklar kurashi asosida yangi g'oyalarni izlashni nazarda tutadi. Bu muqobil ravishdagi tegishli baholashni, qarshi turadigan harakatlarni ijobiylik, yangi aloqalar va bog'liqliklarni o'z ichiga oladi

4. Hodisalarni tushuntirish va oldindan ko'ra bilishni talab qiladigan ilmiy xarakter printsipi. Haqiqiy ilmiy xarakter yangi g'oyalarni yaratish natijalarini oldindan ko'ra bilish va shu asosda foydalanish qobiliyatida namoyon bo'ladi. Muvaffaqiyatli bashorat - bu strategik fikrlash samaradorligining eng yuqori darajasi.

5. Strategik fikrlashning amaliy ahamiyati printsipi. Bu har qanday faoliyatning haqiqati va dialektik yondashuvning eng muhim tamoyillaridan biridir.

6. O'zaro ta'sir o'tkazish printsipi. Dialektik yondashuv aloqalarning xilma-xilligi, ularning izchilligi va ko'p o'zgaruvchanligini hisobga olishga asoslanadi.

7. Butunlik (paydo bo'lish) tamoyili. Tizim faqat ma'lum bir yaxlitlik doirasida mavjud bo'lib, uni ko'rish, kashf etish, har qanday hodisaning chegaralarini topish kerak.

8. Nisbiylik printsipi. Bu mantiqiy iboralar va tushunchalarni qurish bosqichlarini, bosqichlarini tushunish va izlash, natijalarni qiyosiy baholash, ulardan foydalanish shartlarini aniqlash va hisobga olishdan iborat. Nisbiylik printsipi tanlov va baholash mezonlarini shakllantirishga imkon beradi.

9. Genetik va tarixiy aniqlik printsipi. Har bir hodisa, yangi kontseptsiya kelib chiqish, mavjudlik bosqichlari, o'zgarishlar zanjiri va tarixiy tendentsiyalar nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak [5].

Shunday qilib, barcha printsiplar bir-biriga bog'langan. Shuning uchun ularni bilishgina emas, balki ularni birgalikda ishlata olish ham zarur. o'zaro ta'sir. Strategik fikrlashda yangi kontseptsiyalarni qurishda dialektik yondashuv tamoyillaridan muntazam ravishda foydalanish zarur.

#### Фойдаланилган адабиётлар

1. Development of higher education system management of the educational process on the basis of a creative approach. Monography/ Sh.H. Samiyeva, L.R. Djuraeva. Bukhara institute of engineering and technology

2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуровского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с. – (Учебники для программы МВА)

5. Бутгл Г.Л. Методы технического творчества / Г.Л. Бутгл. – Рига, 1972.

6. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2004. – 328 с. Бутгл Г.Л. Методы



технического творчества / Г.Л. Бутгл. – Рига, 1972.

7. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент / К.Кирсанов //РЭЖ. – 1995. – № 1.

8. Макаренко О.Г. Стратегический менеджмент. Организация стратегического мышления менеджера / О.Г. Макаренко. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. – 108 с.

9. Малусова Г. Внутрифирменная мобильность и закрытые группы / Г. Малусова //Социальная психология. – 1996. – №2.

10. Творчество как системная проблема // Психология и наука. –М.: РАМН, 1997.