

MAKTABGACHA TA'LIM MUASSASALARIDA RAHBARNING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK KOMPETENSIYASI UNING SHAXSIY FAZILATLARI, KASBIY MAHORATI VA BOSHQARUV USLUBLARI

Ubaydullayeva Sevaraxon O'Limjonovna

Toshkent Pucheon universiteti

Ta'lim muassasalari boshqaruvi yo'nalishi

1-bosqich magistranti.

Ilmiy raxbar: Xalimova Mashraboy Vaxidovna

ADPI, psixologiya fanlari doktori.

Annotatsiya: Maqolada maktabgacha ta'lim muassasalarida rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyasi uning shaxsiy fazilatlari, kasbiy mahorati va boshqaruv uslublari yoritildi.

Kalit so'zlar: Motivatsiya berish, kompetensiya, boshqaruv uslubi, rahbarning kasbiy mahorati, liderlik xususiyatlari shaxsiy fazilatlar,

KIRISH

Maktabgacha ta'lim muassasalarida rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyasi uning shaxsiy fazilatlari, kasbiy mahorati va boshqaruv uslublari bilan chambarchas bog'liq. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyasi yuqori bo'lsa, xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasi oshadi (Goleman, 1998; Kotter, 2012).

MUHOKAMA

O'zbekiston Respublikasi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida" Qonuniga ko'ra (2022-yil), rahbar shaxsining asosiy kompetensiyalari quyidagilar bo'lishi lozim:

Empatiya – xodimlarning hissiyotlarini tushunish va ularga moslashish;

Qaror qabul qilish qobiliyati – tezkor va asosli qarorlar qabul qilish;

Tashkiliy qobiliyat – jamoani samarali boshqarish va resurslarni taqsimlash;

Liderlik xususiyatlari – jamoani ilhomlantirish va motivatsiya berish.

Samarali boshqaruvning psixologik asoslari quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi:

Motivatsiya nazariyalari – Maslou, Xerzberg va MakKlelland modelari asosida;

Nizolarni boshqarish – konfliktlarning oldini olish va ularni samarali hal qilish;

Jamoaviy ish uslublari – jamoadagi rollar va vazifalarni aniq belgilash.

Ushbu jihatlar maktabgacha ta'lim muassasasining sifatli ishlashiga va bolalar rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, rahbarlarning ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarini rivojlantirish ta'lim sifati va samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Raxbarning ijtimoiy-psixologik kompetentsiyasi shaxslararo idrok etish va o'zaro ta'sir qilish sohasidagi adekvatlikni, jamoada ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish qobiliyatini, boshqaruv uslubining moslashuvchanligini, shuningdek, kommunikativ kompetentsiyani - boshqa odamlar bilan zarur aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash qobiliyatini ta'minlaydi. Shunday qilib, ijtimoiy-psixologik kompetentsiya o'z ichiga shaxslararo o'zaro ta'sir jarayonining samarali oqimini ta'minlaydigan bilim va ko'nikmalar majmuini o'z ichiga oladi. Ijtimoiy-psixologik kompetentsiya raxbarning optimal boshqaruv faoliyatining zaruriy shartidir. Aynan shu narsa uning jamoadagi etakchilik maqomini ta'minlaydi. Optimal boshqaruv uslubini tanlash jamoa oldida turgan vazifaning tabiati bilan belgilanadi. Boshqaruv amalga oshiriladigan tizimning muntazamligini hisobga olish taklif etiladi. Boshlang'ich darajaga nisbatan raxbarning axborot-tahliliy imkoniyatlari ko'rib chiqiladi, shu jumladan kiruvchi ma'lumotlar hajmini o'zgartirish va qo'shishning doimiy jarayonlari raxbarning qobiliyatlarini baholashga imkon beradi. Bir butun sifatida tashkiliy jarayonlar majmuasi ko'rib chiqiladi, uni amalga oshirish raxbarning tegishli malaka darajasiga mos keladigan omillarning barcha guruhlariga yo'naltirish orqali taklif etiladi, ya'ni Raxbar maqsadlarining keng yo'nalishi haqida gapirish mumkin. Raxbar - bu ham maqom, ham uning xususiyatlarini ham mutaxassis, ham shaxs sifatida o'ziga singdiradigan rol, pirovardida bu ijtimoiy-psixologik pozitsiyadir. Bunday sharoitlarda boshqaruvning asosiy xususiyati, birinchi navbatda, xodimlar faoliyatida

muvoqilashtirish funksiyasini amalga oshirish qobiliyatidir. Ijtimoiy-psixologik kompetentsiyaning mohiyati Raxbarning boshqaruv faoliyatining ob'ektiv vazifalari va uning shaxsining sub'ektiv imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlik darajasi bilan belgilanadi. Raxbarning ijtimoiy-psixologik kompetentsiyasi uning kasbiy muhim fazilatlarini jamlaydigan xususiyatdir va shu bilan birga u shaxsning holatini, shu jumladan uning yo'nalishi vektorini, insonparvarlik tayyorgarligi darajasini, kasbiy mahorat darajasini (axborot-tahliliy, gnostik, Maktabgacha ta'lim muassasasini samarali boshqarish yuqori mehnat natijalariga ega bo'lgan jamoada sog'lom ijodiy muhitni yaratishni o'z ichiga oladi va rahbar tomonidan tanlangan boshqaruv uslubiga bevosita bog'liqdir. Maktabgacha ta'lim muassasasi rahbarining kasbiy mahorat darajasi uning boshqaruv faoliyati uslubi bilan belgilanadi. Boshqaruv faoliyatida har bir rahbar faqat o'ziga xos bo'lgan ma'lum uslubda rasmiy vazifalarni bajaradi. Boshqaruv uslubi rahbarning jamoani o'ziga yuklangan vazifalarni faol va ijodiy bajarishga undaydigan usullarda, u bo'ysunuvchilar faoliyati natijalarini qanday nazorat qilishida ifodalanadi. Shunday qilib, yoqimli uslub rahbar va boshqaruv organi faoliyatining sifati, ularning samarali boshqaruv faoliyatini ta'minlash qobiliyatining o'ziga xos xususiyati bo'lishi mumkin, shuningdek, jamoada muayyan munosabatlar va xulq-atvor normalarini yaratadigan maxsus muhitni yaratish va ko'paytirish. Shuning uchun boshqaruv uslubida ikkita komponent ajralib turadi - bular bo'ysunuvchilarga va ular bilan bo'lgan munosabatlarga, shuningdek, rahbarlar va hamkasblarga ta'sir qilish usullari. Qoida tariqasida, boshqaruv uslubi boshqaruv usullarini tez-tez takrorlashda namoyon bo'ladigan barqarorlik bilan ajralib turadi. Ammo bu barqarorlikni nisbiy deb hisoblash mumkin, chunki uslub odatda dinamizm bilan tavsiflanadi, bu ko'plab mutaxassislar tomonidan yuqori baholanadi va ularning fikriga ko'ra, "Raxbarning eng yaxshi turi dinamikdir" va "boshqarish qobiliyati bu boshqaruv uslubini o'zgartirish qobiliyatidir". Boshqaruv uslubi - bu Raxbarning imzosi bo'lib, u raxbarning muayyan harakatlarida va uning oldida turgan muammolarni hal qilish uchun tanlangan usullarida ifodalanadi. Qabul qilingan uslub jamoada o'ziga xos muhitni belgilaydi va o'ziga xos odob-axloq qoidalarini, munosabatlar va xatti-harakatlarning muayyan turini yaratadi.

Zamonaviy menejment fanida boshqaruv uslubini takomillashtirishga katta e'tibor qaratilayotgani bejiz emas. 40-yillarda K. Levin bizning davrimizda keng ma'lum bo'lgan boshqaruv uslublari tasnifini taklif qildi: avtoritar, demokratik va liberal. Ushbu tasnifda etakchilik uslublari rahbarning qaror qabul qilish jarayoniga bo'ysunuvchilarini qanday kiritishi bilan ajralib turadi. Avtoritar uslubga ega bo'lgan raxbar har doim o'zi qaror qabul qiladi, qo'l ostidagilar bilan maslahatlashmaydi, ularga o'z xohish-irodasini yuklaydi va ularga tashabbus ko'rsatish imkoniyatini bermaydi. Uning uchun bo'ysunuvchilar bilan bunday munosabatlar ideal bo'lib, ular uning barcha qarorlarini so'zsiz qabul qiladilar. Qoida tariqasida, ushbu uslub vakillari ma'muriy usullarda ustunlik qiladi: buyruqlar, tanbehlar, ma'lum imtiyozlardan mahrum qilish, jarimalar. U qo'l ostidagilarni faqat ikki yo'l bilan rag'batlantiradi - moddiy rag'batlantirish va ma'muriy jazo bilan. Avtoritar uslubni etarli malakaga ega bo'lmagan va bo'ysunuvchilarga ta'sir qilishning eng yaxshi usullarini bilmaydigan raxbarlar, shuningdek, o'zini o'zi qadrlashi yuqori bo'lgan va ularning ahamiyatini his qilish uchun xodimlarning so'zsiz bo'ysunishiga muhtoj bo'lgan Raxbarlar tomonidan qo'llaniladi. Biroq, amalda, individual avtoritar usullar vaqt tanqisligi yoki ekstremal vaziyat yuzaga kelgan va kerakli natijaga erishish uchun muayyan harakatlarni tez va aniq bajarish zarur bo'lgan hollarda eng katta ijobiy natija beradi .

Avtoritar uslubning mazmunli tomoni quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- har doim bo'lajak faoliyatni aniq rejalashtiradi va qo'l ostidagilardan ham shuni talab qiladi. Hamma narsani yozma ravishda eng mayda detallarigacha rejalashtirishni yoqtiradi.
- byurokratiyaga moyil, chunki u faqat qog'ozlarni taniydi;
- o'z fikrini yagona to'g'ri deb biladi. Oqilona tashabbus ko'rsatadi, lekin qo'l ostidagilarning tashabbusini bostiradi;
- odamlar bilan muloqot qilishda qiynaladi. Ko'pincha ziddiyatli vaziyatning tashabbuskori.

Demokratik (kollegial) uslubga ega bo'lgan raxbar qarorlarni o'zi qabul qiladi va ularni qo'l ostidagilar bilan birgalikda ishlab chiqadi, ishontirish orqali ularga ta'sir

qilishni afzal ko'radi, ma'muriy usullar bilan bo'ysunuvchilarga o'z irodasini yuklashdan qochadi, guruh muhokamasiga o'tadi va qarorlar qabul qilishda ularning faolligini rag'batlantiradi. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, guruh qarorlarini qabul qilish mexanizmlari jamoaviy mas'uliyatsizlikka olib kelishi mumkin. Demokratik boshqaruvchi bo'lish juda qiyin. Muayyan vaziyatda aniq shaxsga to'g'ri ta'sir qilish usulini muvaffaqiyatli qo'llash uchun Raxbar psixologiya va menejment sohasida chuqur bilimga ega bo'lishi kerak.

Demokratik uslubning mazmunli tomoni quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- har doim o'z harakatlari va qo'l ostidagilar harakatlarining aniq uzoq muddatli rejasiga ega, byurokratiyaga moyil emas;
- o'z-o'zini tanqid qilishga qodir, tanqidni bostirmaydi, o'z harakatini va qo'l ostidagilar harakatini tanqidiy tushuna oladi;
- hech qachon ziddiyatli vaziyatlarning tashabbuskori emas, yuzaga kelayotgan nizoni qanday tutish va uni "o'chirish"ni biladi;
- norasmiy hokimiyatga ega.

Demokratik boshqaruv uslubining samaradorligi bilim va tajribaning uyg'unligiga, raxbarning kommunikativ malakasiga va muammoni hal qilish uchun vaqt resurslariga bog'liq. Kollegial boshqaruv uslubi bilan Raxbar lavozimini "tenglar orasida birinchi" deb belgilash mumkin. Ushbu boshqaruv uslubining asosiy tamoyillari - qat'iyatlilik, izchillik va xushmuomalalik. Qattiqlik va tajovuzkorlikning yo'qligi ishda ko'proq ishtirok etish bilan qoplanadi. Ularning kuchi jamoa oldida turgan vazifalarni oqilona bajarish uchun zarur bo'lib, buyruq va repressiyaga asoslanmaydi. Talabkorlik va nazorat bajarilayotgan ishga tashabbuskor va ijodiy yondashish, intizomga ongli rioya qilish bilan uyg'unlashgan. Ular qaror qabul qilishda hokimiyatni topshirish va mas'uliyat va demokratiyani bo'lishish istagi bilan ajralib turadi. Liberal uslubga ega bo'lgan Raxbar bo'ysunuvchilarga qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishga to'liq ishonadi, ularga to'liq erkinlik beradi va o'zi uchun faqat vakillik funksiyasini saqlab qoladi. Ichki hayot masalalarida u butunlay jamoaga tayanadi, o'zi esa tashqi aloqalar bilan shug'ullanadi. U jamoa tomonidan taklif qilingan qarorni,

garchi o'ziniki bilan to'g'ri kelmasa ham, qabul qilishi mumkin. Liberal Raxbar o'z qo'l ostidagilar bilan yaxshi ijodiy munosabatlar o'rnatgan. Liberal uslubning kamchiliklari uning qo'l ostidagilar bilan juda yaqin masofada joylashganligi bo'lib, bu boshqa boshqaruv usullaridan foydalanishni cheklashdir. Ushbu uslub ko'pincha ruxsat beruvchi deb ataladi, chunki raxbar tomonidan qo'llaniladigan usullar ba'zi muammolarni hal qilishda samarasizdir.

Liberal boshqaruv uslubi bilan jamoada ko'pincha rivojlanish istagi yo'q, jamoa qarama-qarshi norasmiy guruhlariga bo'linadi, bunda rasmiy rahbar o'z ixtiyori bilan voz kechgan hokimiyatdan o'z maqsadlari uchun foydalanishga intiladigan rahbar paydo bo'ladi. Liberal uslubning mazmunli tomoni quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- hech qachon aniq harakatlar rejasiga ega emas;
- ish tashabbusi butunlay yo'q, har qanday javobgarlikdan qochish;
- odamlar bilan muloqot qilish oson. Jamoa bilan munosabatlarni yo'qotmaslik uchun ochiqchasiga tanqid qilmaydi;

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ko'p jihatdan ish uslubi bo'ysunuvchilar bilan muloqot qilish va boshqaruv muammolarini hal qilishda ularga ta'sir qilishning ma'lum bir texnikasi to'plami shakllanmaguncha asta-sekin rivojlanadi. Uslubni shakllantirish murakkab, ko'p mehnat talab qiladigan jarayon bo'lib, u ancha uzoq vaqt Yuqoridagi boshqaruv uslublarini tanlashning muvaffaqiyati odatda raxbar o'zi tomonidan qabul qilingan qarorni amalga oshirishga bo'ysunuvchilarning tayyorligini, jamoaning an'analari, o'z imkoniyatlarini qanchalik hisobga olishi bilan belgilanadi. Hozirgi boshqaruv amaliyotida "aralash uslub" deb ataladigan narsa namoyon bo'ladi, bu ikki uslubning kombinatsiyasi bilan belgilanadi. Shunday qilib, uchta asosiy boshqaruv uslubiga ega bo'lgan holda, biz juda katta xilma-xillikni kuzatishimiz mumkin. Natijalar asosida maktabgacha ta'lim muassasasini vaziyatni boshqarishga o'tish vaziyatga yoki muayyan vaziyatga qarab barcha uslublardan malakali foydalanishni anglatishi mumkin. Muayyan shartlarni hisobga olmasdan, uslublarning hech birini yomon yoki yaxshi deb atash mumkin emas. Avvalo, hamma narsa boshqaruv natijalariga bog'liq. Boshqaruv uslublari bo'yicha ko'plab tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki,

bo'ysunuvchilarning manfaatlariga yo'naltirilgan boshqaruv ularning qoniqish darajasini oshiradi. Biroq, rahbarning bunday yo'nalishi har doim ham u rahbarlik qilayotgan jamoaning yuqori mahsuldorligiga olib kelishi mumkin emas.

Boshqaruv uslubida raxbar o'zining shaxsiy fazilatlarini namoyon qiladi. Shaxs nima qilayotgani va buni qanday qilishi bilan tavsiflanadi. Agar raxbarning vazifalari lavozim tavsifida belgilangan bo'lsa, unda ularni qanday bajarish kerakligi haqida gapirib bo'lmaydi: ish uslubi raxbarning o'ziga xos shaxsiyatining izini oladi va faqat unga xos bo'lgan boshqaruv uslubiga ega. Hamma ham raxbar bo'la olmaydi. Haqiqiy, samarali, kuchli raxbar - bu shaxsning ma'lum bir turi, bu maxsus ko'nikma, qobiliyat va odatlarni rivojlantirishdir. Maktabgacha ta'lim muassasasida boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan raxbarning individual xususiyatlarining u bajarishi kerak bo'lgan ijtimoiy rol va funktsiyalarga muvofiqligi bilan belgilanadi. Umuman olganda, har qanday boshqaruv darajasidagi raxbar turli ijtimoiy tashkilotlarda qo'yadigan talablar aniqlanadi. Ushbu talablar kasbiy ahamiyatga ega bo'lgan fazilatlar orqali belgilanadi, bu faoliyatning samaradorligi va uning rivojlanishining muvaffaqiyatiga ta'sir qiluvchi faoliyat sub'ektining individual fazilatlarini anglatadi. Psixologlarning boshqaruv psixologiyasi sohasidagi tadqiqotlarining umumiy natijalariga ko'ra, zamonaviy rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan barcha fazilatlarni besh guruhga bo'lish mumkin:

Raxbar yuqoridagi barcha fazilatlarga ega bo'lsa, uni ideal deb hisoblash mumkin. Albatta, raxbarning har bir sifati tashkilotning umumiy faoliyatiga va har bir bo'ysunuvchining ish sifatiga ta'sir qiladi. Barkamol raxbar doimo o'zini rivojlantiradi, o'zini o'zi tarbiyalaydi, o'zini takomillashtirib boradi va o'z-o'zini tarbiyalash ustida ishlaydi, o'zida va ishida hech qachon kamchiliklarga yo'l qo'ymaydi.

Binobarin, uslubning shakllanishiga intellekt, xarakter xususiyatlari va temperamenti, rahbarning umumiy madaniyati, kasbiy tayyorgarlik darajasi, unga xos axloqiy qadriyatlar, qo'l ostidagilarning ehtiyojlariga jiddiy e'tibor berish qobiliyati, jamoaga rahbarlik qilish va shu bilan birga undan saboq olish, ishga ishtiyoq muhitini yaratish, mehribonlik va befarqlik kabi tarkibiy qismlar ta'sir qiladi. Shunday qilib,

raxbarning shaxsiy fazilatlarini ishdan qoniqish darajasiga va bo'ysunuvchilarning xatti-harakatlarining motivatsiyasiga, ularning shaxslararo munosabatlarining tabiatiga bevosita va bilvosita ta'sir qiladi.

O'qituvchilar tarkibini boshqarishdagi qiyinchilik - bu faoliyat sub'ektlari muayyan muammoni hal qilishda boshdan kechiradigan keskinlik. Ijtimoiy va psixologik muammolarni hal qilish eng qiyin. Maktabgacha ta'lim muassasasi rahbari uchun eng qiyinlari:

- o'qituvchilar ishida qat'iy intizom va tashkilotchilikni ta'minlash;
- pedagogik jamoada jamoatchilik fikrini shakllantirish muammolarini hal etish;
- o'qituvchilarning bir-birining kamchiliklariga tanqidiy munosabati;
- ularda ijodiy mehnat qilish, malakasini muntazam oshirib borish zarurligini tarbiyalash; ularning mehnat faoliyatini rag'batlantirish;
- jamoani birlashtirish, undagi munosabatlarni tartibga solish;
- nazoratni amalga oshirish va o'qituvchilarning ochish ijodiy qobiliyatlarini;
- o'z faoliyatining rahbarini tashkil etish, vaqtni o'z-o'zini tarbiyalash va dam olish uchun vaqt topadigan tarzda taqsimlash.

Shuning uchun boshqaruv uslubi boshqaruv uslubi bilan chambarchas bog'liq va o'zaro ta'sir qiladi. Boshqaruv usuli odatda raxbarning xodimlarga va mehnat jamoalariga maqsadli ta'sir qilish, ularning harakatlarini muvofiqlashtirishni ta'minlash usullari (usullari) majmui sifatida talqin etiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, bu erda usul - bu muassasaning erishilgan darajasi bilan shartlangan, raxbardan tashqarida va mustaqil ravishda mavjud bo'lgan mutlaqo ob'ektiv tushunchadir. Bundan farqli o'laroq, boshqaruv uslubi, garchi o'z mohiyatiga ko'ra ob'ektiv bo'lsa ham, rahbarning individual xususiyatlari bilan bog'liq. Buyruq, buyruq, rahbarning iltimosi, maslahat, taklif, shaxsiy namuna, uslubiy yordam, jamoada jamoatchilik fikrini shakllantirish, jazolash, moddiy rag'batlantirish, burchga chaqirish, g'azab, ma'qullash kabilar – bularning barchasi boshqaruv uslubini tashkil etuvchi ko'plab usullar, usullar, boshqaruv vositalaridir.

XULOSA

Maktabgacha ta'lim muassasasini samarali boshqarish yuqori mehnat natijalariga ega bo'lgan jamoada sog'lom ijodiy muhitni yaratishni o'z ichiga oladi va bevosita rahbar tomonidan tanlangan boshqaruv uslubiga bog'liq. Boshqaruv faoliyatidagi har bir Raxbar rasmiy vazifalarni faqat unga xos bo'lgan ma'lum bir uslubda bajaradi. Boshqaruv uslubi raxbarning jamoani o'ziga yuklangan vazifalarni faol va ijodiy bajarishga undash usullarida, qo'l ostidagilar faoliyati natijalarini qanday nazorat qilishda ifodalanadi.

XULOSA

Yuqoridagilardan kelib chiqib xulosa qilishimiz mumkinki, kollegial boshqaruv uslubi tufayli guruh rivojlanishining yetarli darajada yuqori darajasi kuzatiladi, uning a'zolari asosan birgalikda harakat qiladilar, ushbu jamoaga mansublikdan qoniqish hosil qiladilar, bu esa qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratadi. Bunday jamoada mehnat faoliyati samaradorligi oshadi, o'qituvchilarni yagona maqsad birlashtiradi. Ularni har bir insonning shaxsan emas, eng avvalo, jamoaga topshirilgan ish uchun mas'uliyat hissi birlashtiradi. Ishning bir qismi uchun shaxsiy burchni anglash jamoaviy javobgarlik burchidan kelib chiqadi. Xodimlar tashabbusi va ijodiy namoyon bo'lishining bostirilishi tufayli passivdir. Bunday jamoa a'zolarini bir maqsad birlashtirganiga qaramay, ularning ish samaradorligi va unumdorligi pasayishi mumkin. Boshqaruv uslubining ijtimoiy-psixologik iqlimga ta'siri haqida gapirganda, shuni ta'kidlash kerakki, jamoani boshqarishning yaxshiroq va yomonroq uslublari yo'q va bo'lishi ham mumkin emas. Hamma narsa jamoa mavjudligining ko'plab ob'ektiv omillariga bog'liq, uning hayotini belgilaydi.

ADABIYOTLAR

1. G'aniyeva A.Z., Ashurova S.Yu., Yusupova K.N. MTTda Ijodiy rivojlantirish. Pedagogika kollejlari pedagog va o'quvchilari uchun. // O'quv qo'llanma. – Toshkent: LESSON PRESS, 2022.
2. G'aniyeva A.Z., Ashurova S.Yu., Karimova N.N., Raxmatullaev D.R. Ta'lim xizmatlari marketingi va mehnat bozori. // O'quv qo'llanma. – Toshkent: LESSON PRESS, 2023.

3. G'aniyeva A.Z. Rahbar kadrlarini boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishda treninglarni tashkil etish. // Kompyuter ilmlari va muhandislik texnologiyalari. Xalqaro ilmiy-texnik anjuman materiallari to'plami – Jizzax: O'zMU Jizzax filiali, 2023. B.311-313.
4. G'aniyeva A.Z., Kubayeva M.B. Maktabga tayyorlov guruhi bolalarini ta'lim jarayonida subyekt sifatida faoliyatini ta'minlashning turli yo'llari.//Raqamli iqtisodiyot davrida maktabgacha ta'lim: o'zgarishlar, ustuvor yo'nalishlar yutuqlar va rejalar xalqaro ilmiy onlayn konferensiya. – Navoiy, 2021. B.193-195.
5. G'aniyeva A.Z., Begimqulov X. Professional ta'lim rahbar va pedagog kadrlarning malakasini oshirishning yagona ta'lim portali.