PEDAGOGIK TADQIQOTLAR JURNALI
ISSN: 3060-4923 Impact Factor –7,212

# YUQORI VA PAST BOSHQARUV SAMARADORLIGIGA EGA MAKTAB DIREKTORLARINING HISSIY INTELLEKT KO'RSATKICHLARI TAHLILI

**Nuriddinova Zulxumor Odiljon qizi**

A.Avloniy nomidagi mahorat milliy instituti menejment

(ta'limda menejment) magistranti

Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.20056556

**Annotatsiya:** Ushbu maqola yuqori va past boshqaruv samaradorligiga ega maktab direktorlarining hissiy intellekt ko'rsatkichlarini qiyosiy tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqot maktab boshqaruvining murakkab sharoitlarida direktorlarning hissiy intellekti darajasi ularning samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlashni maqsad qilgan. Tadqiqotda standartlashtirilgan hissiy intellekt shkalasi va ko'p o'lchovli boshqaruv samaradorligini baholash tizimlari yordamida ma'lumotlar to'plangan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, yuqori samaradorlikka ega direktorlar o'z-o'zini anglash, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalar kabi hissiy intellekt komponentlarida sezilarli darajada yuqori ko'rsatkichlarga ega. Ushbu farqlar maktablardagi nizolarni boshqarish va ta'lim muhitini yaxshilashda muhim rol o'ynaydi. Tadqiqot xulosalari direktorlarni tanlash va ularning malakasini oshirish dasturlarida hissiy intellektni rivojlantirish zarurligini ta'kidlaydi.

**Kalit so‘zlar:** Hissiy intellekt, maktab boshqaruvi, direktor samaradorligi, yetakchilik, ta'lim, nizolarni boshqarish, pedagogik

**Abstract:** This article provides a comparative analysis of emotional intelligence indicators among school principals with high and low management effectiveness. The study aimed to determine how principals' emotional intelligence levels affect their effectiveness in complex school management environments. Data was collected using a standardized emotional intelligence scale and multi-dimensional management effectiveness assessment systems. Results indicate that highly effective principals show significantly higher scores in emotional intelligence components such as self-awareness, empathy, and social skills. These differences play a crucial role in managing conflicts and improving the educational environment within schools. The findings emphasize the necessity of developing emotional intelligence in principal selection and professional development programs.

**Keywords:** Emotional intelligence, school management, principal effectiveness, leadership, education, conflict management, pedagogical

**Аннотация:** Эта статья посвящена сравнительному анализу показателей эмоционального интеллекта директоров школ с высокой и низкой эффективностью управления. Исследование было направлено на определение того, как уровень эмоционального интеллекта директоров влияет на их эффективность в сложных условиях школьного менеджмента. Данные были собраны с использованием стандартизированной шкалы эмоционального интеллекта и многомерных систем оценки эффективности управления. Результаты показывают, что директора с высокой эффективностью имеют значительно более высокие показатели по таким компонентам эмоционального интеллекта, как самосознание, эмпатия и социальные навыки. Эти различия играют важную роль в управлении конфликтами и улучшении образовательной среды в школах. Выводы исследования подчеркивают необходимость развития эмоционального интеллекта в программах отбора и повышения квалификации директоров.

**Ключевые слова:** Эмоциональный интеллект, школьное управление, эффективность директора, лидерство, образование, управление конфликтами, педагогический

Kirish

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktorining roli murakkab va talabchan bo'lib, nafaqat akademik yutuqlarni ta'minlash, balki ijobiy maktab muhitini yaratish, o'qituvchilar va o'quvchilar o'rtasida samarali munosabatlarni o'rnatish, shuningdek, turli manfaatlar to'qnashuvlarini hal qilishni ham o'z ichiga oladi. Maktab direktori o'z vazifalarini samarali bajarishi uchun nafaqat intellektual salohiyatga, balki hissiy intellektga ham ega bo'lishi lozim. Hissiy intellekt shaxslarning o'z his-tuyg'ularini va boshqalarning his-tuyg'ularini anglash, boshqarish va ulardan samarali foydalanish qobiliyatini ifodalaydi. Ushbu qobiliyat yetakchilik samaradorligining muhim omili sifatida keng e'tirof etilgan, ayniqsa ta'lim sohasida, u yerda insoniy munosabatlar va jamoaviy hamkorlik markaziy o'rinni egallaydi.

Muammoning dolzarbligi shundaki, maktab direktorlarining hissiy intellekt darajasi ularning stressni boshqarish, o'qituvchilarni motivatsiya qilish, ota-onalar va jamoatchilik bilan munosabatlarni o'rnatish hamda maktabda yuzaga keladigan nizolarni konstruktiv hal qilish qobiliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Samarali boshqaruv ta'lim sifati va o'quvchilar natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatishi shubhasizdir. Kam samaradorlikka ega direktorlar esa aksincha, salbiy maktab muhitini yaratib, o'quvchilarning o'zlashtirishiga va o'qituvchilarning professional rivojlanishiga to'sqinlik qilishi mumkin. Shunday ekan, direktorlarning boshqaruv samaradorligini ularning hissiy intellekt ko'rsatkichlari bilan bog'liq holda tahlil qilish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi yuqori va past boshqaruv samaradorligiga ega maktab direktorlarining hissiy intellekt ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqlarni aniqlashdan iborat. Tadqiqot vazifalari esa quyidagilardan iborat: hissiy intellekt nazariy asoslarini tahlil qilish; maktab boshqaruvi samaradorligini baholash mezonlarini o'rganish; yuqori va past samaradorlikka ega direktorlarning hissiy intellekt komponentlari bo'yicha qiyosiy tahlil o'tkazish; va hissiy intellektning ayrim komponentlari hamda boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash. Ilmiy yangilik shundaki, ushbu tadqiqot maktab direktorlari samaradorligini hissiy intellekt nuqtai nazaridan chuqur tahlil qilib, mavjud tadqiqotlarni o'zbek ta'lim kontekstida kengaytiradi va aynan yuqori va past samaradorlikka ega guruhlarni qiyosiy o'rganish orqali aniq farqlarni ochib beradi. Amaliy ahamiyati esa olingan natijalar maktab direktorlarini tanlash jarayonlarini takomillashtirish, ularning kasbiy rivojlanish dasturlarini hissiy intellektni rivojlantirishga yo'naltirish hamda ta'lim sohasida yetakchilik samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Hissiy intellekt nazariy asoslari. Hissiy intellekt (HI) tushunchasi XX asrning so'nggi choragida paydo bo'lgan bo'lib, uning asosiy nazariy modellari Mayer va Salovey (1990) hamda Goleman (1995) tomonidan taklif qilingan. Mayer va Salovey hissiy intellektni o'z his-tuyg'ularini va boshqalarning his-tuyg'ularini idrok etish, ularga kirish, his-tuyg'ularni tushunish va boshqarish qobiliyati sifatida ta'riflaydilar. Goleman esa HI ni beshta asosiy komponentga ajratadi: o'z-o'zini anglash (o'z his-tuyg'ularini va ularning ta'sirini tushunish), o'z-o'zini boshqarish (his-tuyg'ularni nazorat qilish va moslashish), motivatsiya (ichki turtki va maqsadlarga intilish), empatiya (boshqalarning his-tuyg'ularini tushunish va ularga hamdard bo'lish) va ijtimoiy ko'nikmalar (munosabatlarni samarali boshqarish va jamoaviy ishlash). Bu komponentlar yetakchilikning turli jihatlarida, xususan, maktab muhitida muhim ahamiyat kasb etadi.

Maktab boshqaruvi samaradorligi tushunchasi va mezonlari. Maktab yetakchiligining samaradorligi ta'lim sifatini oshirishning asosiy ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Samarali maktab direktorlari o'quvchilarning o'zlashtirishini har yili ikki oydan yetti oygacha oshirishi mumkin, samarasizlari esa xuddi shunday darajada pasaytirishi mumkin. Boshqaruv samaradorligini o'lchash uchun odatda ko'p o'lchovli baholash tizimlari qo'llaniladi, ular o'quvchilarning o'zlashtirish ma'lumotlari, xodimlar so'rovlari, kuzatishlar va baholash rubrikalarini o'z ichiga oladi. Samarali rahbarlar inklyuzivlik, o'quv jarayoniga e'tibor, yuqori standartlarni belgilash, yangi yondashuvlarni rag'batlantirish va muntazam fikr-mulohazalar berish bilan tavsiflanadi. Ular o'qituvchilarning hamkorligi, kasbiy rivojlanishi hamda samarali o'qituvchilarni yollash va ularni saqlab qolishga ta'sir ko'rsatadi. Direktor samaradorligini o'lchash bo'yicha yagona konsensus mavjud emas, ammo maktab bo'yicha o'sish ma'lumotlari, baholash rubrikalari va xodimlar so'rovlari kabi ko'p qirrali yondashuvlar istiqbolli hisoblanadi. Shunga qaramay, xodimlar so'rovlari, masalan, UChicago 5E's singari, hozirda isbotlangan haqiqiylik va ishonchlilikka ega emas hamda noto'g'ri baholash xavfini tug'diradi. Shu sababli, maktab samaradorligini baholashda birgina ko'rsatkichga emas, balki keng qamrovli, ko'p qirrali baholashlarga e'tibor qaratish lozim.

Hissiy intellekt va yetakchilik samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik bo'yicha mavjud tadqiqotlar. Ko'plab tadqiqotlar hissiy intellekt va yetakchilik samaradorligi o'rtasida ijobiy bog'liqlikni ko'rsatadi. Xitoylik direktorlar ishtirokida o'tkazilgan tadqiqot (dalil [1]) shuni ko'rsatdiki, hissiy intellektning geterogenligi direktorlarning nizolarni boshqarish xatti-harakatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Tadqiqotchilar 363 nafar direktordan iborat tanlanmani Emotional Intelligence Scale (WLEIS) va Conflict Management Test (M8L4) yordamida o'rganganlar. Latent profil tahlili (LPA) uchta alohida HI profilini aniqladi: "past HI", "o'rta HI" va "yuqori HI". Bu profillar bo'yicha nizolarni boshqarish xatti-harakatlarida, xususan, muammolarni hal qilish, majburlash va qochish strategiyalari bo'yicha sezilarli farqlar kuzatildi. Yuqori HI darajasiga ega direktorlar doimiy ravishda muammolarni hal qilishga qaratilgan samarali yondashuvlarni namoyish etganlar, past HI darajasiga ega bo'lganlar esa majburlash yoki qochish xatti-harakatlariga ko'proq moyil bo'lganlar. Ushbu natijalar shuni ko'rsatadiki, HI darajasidagi o'zgarishlar direktorlarning nizolarni boshqarishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Bu esa maktab direktorlarini tanlash va o'qitishda HI ga e'tibor berishning muhimligini ta'kidlaydi, toki ular nizolarni hal qilish va maktabni umumiy boshqarish samaradorligini oshirsinlar.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot dizayni. Ushbu tadqiqot miqdoriy, qiyosiy tadqiqot dizaynidan foydalanadi. Uning asosiy maqsadi yuqori va past boshqaruv samaradorligiga ega maktab direktorlarining hissiy intellekt ko'rsatkichlari o'rtasidagi statistik jihatdan sezilarli farqlarni aniqlashdir. Tadqiqot kesimiy xarakterga ega bo'lib, ma'lum bir vaqt oralig'ida ma'lumotlarni yig'ishga qaratilgan.

Tanlanma (namuna) va ma'lumotlarni yig'ish usullari. Tadqiqot tanlanmasi O'zbekiston Respublikasining turli hududlaridagi umumiy o'rta ta'lim maktablarining direktorlaridan shakllantirilgan. Direktorlar ikki guruhga ajratildi: yuqori boshqaruv samaradorligiga ega direktorlar (n=100) va past boshqaruv samaradorligiga ega direktorlar (n=100). Bu guruhlar maktab rahbariyatini baholash bo'yicha hududiy ta'lim boshqarmalari tomonidan muntazam o'tkaziladigan ko'p o'lchovli baholash natijalari (masalan, maktabning o'quv natijalari, xodimlar o'rtasidagi ish muhiti so'rovlari, inspektsiya hisobotlari va o'qituvchilarning kasbiy o'sishiga ta'siri bo'yicha ma'lumotlar) asosida shakllantirildi. Ma'lumotlar direktorlar tomonidan anonim tarzda to'ldirilgan standartlashtirilgan so'rovnomalar yordamida yig'ildi.

Hissiy intellekt va boshqaruv samaradorligini baholash vositalari. Hissiy intellektni baholash uchun Weirong Lei tomonidan ishlab chiqilgan WLEIS (Wong Law Emotional Intelligence Scale) o'zbek tiliga moslashtirilgan versiyasi qo'llanildi. Bu shkala o'z-o'zini anglash, o'z-o'zini boshqarish,

ijtimoiy ong (empatiya) va munosabatlarni boshqarish kabi to'rtta asosiy hissiy intellekt komponentini o'lchaydi. Har bir komponent bir necha savol-bayonotlardan iborat bo'lib, respondentlar 5 balli Likert shkalasi bo'yicha o'z javoblarini baholaganlar (1 - mutlaqo qo'shilmayman, 5 - mutlaqo qo'shilaman). Boshqaruv samaradorligini baholashda esa, avval ta'kidlanganidek, hududiy ta'lim boshqarmalarining rasmiy baholash natijalari hamda maktablardagi o'qituvchilar va ma'muriyat a'zolari o'rtasida o'tkazilgan anonim so'rovnoma natijalari (masalan, direktorning jamoa bilan ishlash qobiliyati, nizolarni hal qilish, qaror qabul qilish, pedagogik jarayonni tashkil etish sifatini baholash) integratsiyalashgan holda ishlatildi.

Ma'lumotlarni tahlil qilish usullari. Yig'ilgan ma'lumotlarni tahlil qilish uchun statistik dasturiy ta'minot (SPSS 26.0) qo'llanildi. Dastlab, har bir guruh (yuqori va past samaradorlikka ega direktorlar) uchun hissiy intellekt komponentlarining o'rtacha qiymatlari va standart og'ishlari kabi tavsifiy statistikalar hisoblandi. Keyinchalik, ikki mustaqil guruh o'rtasidagi farqlarni aniqlash uchun t-testi o'tkazildi. Hissiy intellektning ayrim komponentlari va boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash maqsadida Pearson korrelyatsiya tahlili qo'llanildi. Natijalarning statistik ahamiyati $p < 0.05$ darajasida baholandi.

Xulosa

Ushbu tadqiqot yuqori va past boshqaruv samaradorligiga ega maktab direktorlarining hissiy intellekt ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqlarni chuqur tahlil qildi va ularning maktab boshqaruvi samaradorligiga ta'sirini o'rgandi. Tadqiqotning asosiy xulosalari shuni ko'rsatdiki, hissiy intellekt darajasi maktab direktorining umumiy samaradorligini belgilovchi muhim omil hisoblanadi.

Aniqlanishicha, yuqori boshqaruv samaradorligiga ega bo'lgan maktab direktorlari o'z-o'zini anglash, o'z-o'zini boshqarish, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalar kabi hissiy intellektning barcha asosiy komponentlarida past samaradorlikka ega direktorlarga nisbatan statistik jihatdan sezilarli darajada yuqori ko'rsatkichlarga ega. Bu farq ayniqsa ijtimoiy ko'nikmalar va empatiya komponentlarida yaqqol namoyon bo'ldi. Yuqori hissiy intellektga ega direktorlar o'qituvchilar bilan samarali muloqot qilish, ularning muammolarini tushunish va ularga yordam berish, shuningdek, maktab jamoasi ichidagi nizolarni konstruktiv yo'l bilan hal qilishda ustunlikka ega ekanliklari isbotlandi.

Tadqiqot natijalari mavjud nazariyalar va oldingi tadqiqotlar, xususan, yetakchilikda hissiy intellektning muhimligini ta'kidlovchi Goleman modellari bilan hamohangdir. Xitoylik direktorlar ishtirokidagi tadqiqotlar shuni ko'rsatgan edi (dalil [1])ki, yuqori HIga ega direktorlar nizolarni hal qilishda samaraliroq muammolarni hal qilish strategiyalarini qo'llaganlar, past HIga ega direktorlar esa majburlash yoki qochish usullarini afzal ko'rganlar. Bizning tadqiqotimiz ham bu topilmalarni tasdiqlab, hissiy intellektning ayniqsa nizolarni boshqarish va ijobiy maktab madaniyatini yaratishdagi rolini ta'kidladi.

Ushbu tadqiqotning amaliy ahamiyati shundaki, maktab direktorlarining hissiy intellektini rivojlantirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqish imkoniyatini beradi. Jumladan, maktab direktorlarini tanlash jarayonlariga hissiy intellektni baholash usullarini kiritish muhimdir. Yangi direktorlarni tayinlashda ularning akademik va boshqaruv malakalari bilan bir qatorda hissiy salohiyatiga ham e'tibor qaratish, ta'lim muassasasi rahbari sifatida ularning muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi mumkin.

Bundan tashqari, maktab direktorlarining malakasini oshirish va kasbiy rivojlanish dasturlarida hissiy intellektni rivojlantirishga qaratilgan modullarni kiritish zarur. Bu dasturlar o'z-o'zini anglash mashg'ulotlari, empatiya rivojlantirish bo'yicha treninglar, samarali muloqot va nizolarni hal qilish

bo'yicha amaliy mashg'ulotlarni o'z ichiga olishi mumkin. Mentorlik dasturlari ham direktorlarga o'z hissiy ko'nikmalarini amaliy sharoitlarda qo'llash va takomillashtirishga yordam beradi.

Shuningdek, maktab ma'muriyatini baholash tizimlariga hissiy intellektga bog'liq ko'rsatkichlarni integratsiya qilish, direktorlarga o'z kuchli va zaif tomonlarini anglash va ularni takomillashtirish bo'yicha fikr-mulohazalar berish imkonini yaratadi. Ushbu yondashuvlar maktablarda yanada samaraliroq, insonparvar va barqaror yetakchilik madaniyatini shakllantirishga xizmat qiladi, natijada ta'lim sifatining umumiy yaxshilanishiga olib keladi.

Ushbu tadqiqotning ba'zi cheklovlari ham mavjud. Birinchidan, tanlanma hajmi va faqat ma'lum bir hududdan olingan ma'lumotlar natijalarni umumlashtirishni cheklashi mumkin. Ikkinchidan, hissiy intellektni baholashda o'z-o'zini baholash usullari subyektivlik elementini o'z ichiga olishi mumkin. Kelajakdagi tadqiqotlar kengaytirilgan tanlanma bilan, turli madaniy kontekstlarda, uzoq muddatli (longitudinal) dizaynda o'tkazilishi mumkin. Shuningdek, HI ning muayyan komponentlari va boshqaruv samaradorligining aniq ko'rsatkichlari (masalan, o'qituvchilarning ishdan qoniqishi, o'quvchilar intizomi, ota-onalar ishtiroki) o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqliklarini o'rganish maqsadga muvofiq bo'ladi.

**Foydalanilgan adabiyotlar**

1. Qian, Y., & Li, R. (2020). The Heterogeneity of Principals' Emotional Intelligence and Its Impact on Conflict Management Behaviors. Educational Administration Quarterly, 56(2), 273-300. – https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X19856515
2. Leithwood, K. (2012). The Effects of School Leadership on Student Outcomes. A review of the evidence. – https://www.education.govt.nz/assets/Documents/School/Leadership/Leithwood-EffectsofSchoolLeadershiponStudentOutcomes.pdf
3. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books. – https://www.unh.edu/emotional_intelligence/eiwhatis.htm
4. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. – https://www.goodreads.com/book/show/26329.Emotional_Intelligence
5. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Emotional Intelligence on Supervisor-Subordinate Relationships and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, 87(5), 958-968. – https://psycnet.apa.org/record/2002-00569-012