



**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP IN
EDUCATIONAL MANAGEMENT**

Alijanova Muslima Valisher qizi

*Tashkent International University of Education Educational Institution
Management Program, Master's Degree student*

Abstract

In the management of modern educational institutions, alongside a leader's professional knowledge, competencies in the emotional domain are becoming decisive. This article analyzes the concept of emotional intelligence, its components, and its relationship with leadership in educational management. Drawing on theories of emotional intelligence (D. Goleman, P. Salovey and J. Mayer, R. Bar-On) and the concept of transformational leadership, it examines how a leader's self-awareness, emotion regulation, empathy, and social skills affect the psychological climate of the school community, teacher motivation, and the quality of education. Using qualitative-theoretical and comparative methods, the study proposes practical directions for developing emotional intelligence in educational leaders — selection criteria, professional development, reflection, and coaching. The findings are of practical relevance for the training and professional development of leadership cadres in the education system of Uzbekistan.

Keywords

emotional intelligence, leadership, educational management, transformational leadership, empathy, self-regulation, motivation, school principal, psychological climate, professional development.

TA'LIM MENEJMENTIDA HISSIY INTELLEKT VA YETAKCHILIK

Alijanova Muslima Valisher qizi

*Toshkent xalqaro ta'lim universiteti
Ta'lim muassasalarini boshqarish fakulteti magistratura talabasi*





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

Annotatsiya. *Zamonaviy ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarning kasbiy bilimlari bilan bir qatorda uning hissiy sohadagi kompetensiyalari ham hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu maqolada hissiy intellekt (emotional intelligence) tushunchasi, uning tarkibiy qismlari va ta'lim menejmentidagi yetakchilik bilan o'zaro bog'liqligi tahlil qilinadi. Maqolada hissiy intellekt nazariyalari (D. Goleman, P. Salovey va J. Mayer, R. Bar-On) hamda transformatsion yetakchilik konsepsiyasi asosida rahbarning o'z-o'zini anglashi, hissiyotlarni boshqarishi, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalari maktab jamoasining psixologik iqlimiga, o'qituvchilarning motivatsiyasiga va ta'lim sifatiga qanday ta'sir ko'rsatishi ochib beriladi. Sifatli-nazariy va qiyosiy tahlil usullaridan foydalanilgan holda, hissiy intellektni ta'lim rahbarlarida rivojlantirishning amaliy yo'nalishlari — tanlov mezonlari, malaka oshirish, refleksiya va murabbiylik (coaching) — taklif etiladi. Tadqiqot natijalari O'zbekiston ta'lim tizimidagi rahbar kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish jarayoni uchun amaliy ahamiyatga ega.*

Kalit so'zlar: *hissiy intellekt, yetakchilik, ta'lim menejmenti, transformatsion yetakchilik, empatiya, o'z-o'zini boshqarish, motivatsiya, maktab rahbari, psixologik iqlim, malaka oshirish.*

Kirish

Ta'lim tizimidagi islohotlar va jamiyatning ta'lim sifatiga qo'yayotgan talablari ta'lim muassasasi rahbarining roli va zimmasidagi mas'uliyatni tubdan o'zgartirdi. Bugungi kunda rahbar nafaqat ma'muriy vazifalarni bajaruvchi, balki jamoani umumiy maqsad atrofida birlashtiruvchi, o'qituvchilarni ilhomlantiruvchi va rivojlanish muhitini yarata oladigan yetakchi bo'lishi kutiladi. Aynan shu o'rinda rahbarning hissiy sohasi — o'z hissiyotlarini va boshqalarnikini anglash, boshqarish va yo'naltirish qobiliyati — boshqaruv samaradorligining muhim omiliga aylanadi.

An'anaviy boshqaruv modellarida rahbarning muvaffaqiyati asosan uning bilimi, tajribasi va analitik qobiliyatlari (ya'ni "aqliy intellekt", IQ) bilan o'lchanardi. Biroq





so'nggi o'n yilliklardagi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, yuqori natijaga erishgan rahbarlarni ajratib turadigan omil ko'pincha ularning hissiy intellekti (EQ) bo'ladi. Ta'lim sohasi esa o'z tabiatiga ko'ra insonlararo munosabatlarga, ishonchga va hamkorlikka tayanadi, shu bois bu yerda hissiy kompetensiyalarning ahamiyati yanada yuqori.

Ushbu maqolaning maqsadi — hissiy intellekt bilan ta'lim menejmentidagi yetakchilik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni nazariy jihatdan asoslash va rahbarlarda hissiy intellektni rivojlantirishning amaliy yo'nalishlarini ishlab chiqishdir. Shu maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalar belgilandi: hissiy intellekt tushunchasi va nazariyalarini yoritish; uning tarkibiy qismlarini yetakchilik bilan bog'lash; hissiy intellektning maktab jamoasiga ta'sirini tahlil qilish; hamda uni rivojlantirish yo'llarini taklif etish.

1. Hissiy intellekt tushunchasi va nazariy asoslari

Hissiy intellekt tushunchasi ilmiy muomalaga XX asrning 90-yillarida kirib keldi. P. Salovey va J. Mayer uni o'z hissiyotlari va boshqalarning hissiyotlarini anglash, farqlash va bu ma'lumotdan fikrlash hamda xatti-harakatni yo'naltirishda foydalanish qobiliyati sifatida ta'rifladilar. Keyinchalik D. Goleman ushbu g'oyani ommalashtirib, uni boshqaruv va yetakchilik sohasiga tatbiq etdi hamda hissiy intellektni rahbar muvaffaqiyatining markaziy omili sifatida asoslab berdi [1; 3].

Goleman modeliga ko'ra hissiy intellekt beshta asosiy tarkibiy qismdan iborat: o'z-o'zini anglash (self-awareness), o'z-o'zini boshqarish (self-regulation), ichki motivatsiya (motivation), empatiya (empathy) va ijtimoiy ko'nikmalar (social skills). Bu qismlar birgalikda rahbarning o'zi bilan va atrofida qilgan bilan qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi [8]. R. Bar-On esa hissiy intellektni shaxsning ijtimoiy-emotsional kompetensiyalari majmui sifatida ko'rib, uni inson farovonligi va moslashuvchanligi bilan bog'laydi [4].





Nazariyalardagi farqlarga qaramay, ular umumiy bir g'oyada birlashadi: hissiyotlar boshqaruvga xalaqit beruvchi omil emas, balki to'g'ri anglanganda va yo'naltirilganda qaror qabul qilish, muloqot va jamoani birlashtirishning kuchli resursidir. Bu ayniqsa ta'lim menejmenti uchun muhim, chunki bu yerda rahbar doimiy ravishda insoniy munosabatlar, nizolar va motivatsiya masalalari bilan ishlaydi.

Muhim jihat shundaki, hissiy intellekt aqliy intellekt (IQ) ga qarshi qo'yilmaydi, balki uni to'ldiradi. Rahbarning chuqur kasbiy bilimi va analitik qobiliyati zarur, ammo yetarli emas: bu bilimlarni jamoa orqali amalga oshirish uchun hissiy kompetensiyalar talab etiladi. Shu ma'noda hissiy intellekt bilimni harakatga aylantiruvchi "ko'prik" vazifasini bajaradi.

2. Yetakchilik va hissiy intellektning o'zaro bog'liqligi

Zamonaviy yetakchilik nazariyalari orasida transformatsion yetakchilik (B. Bass, J. Burns) hissiy intellekt bilan eng chambarchas bog'liq modeldir. Transformatsion rahbar jamoani majburlash yoki faqat mukofot-jazo tizimi orqali emas, balki umumiy qadriyatlar, ishonch va ilhom orqali boshqaradi. Bunday rahbar o'qituvchilarning ichki motivatsiyasini uyg'otadi, ularning shaxsiy o'sishiga g'amxo'rlik qiladi va o'zi namuna bo'ladi — bularning barchasi yuqori darajadagi hissiy kompetensiyalarni talab qiladi [5; 6].

O'z-o'zini anglash rahbarga o'z kuchli va zaif tomonlarini, hissiy reaksiyalarini xolis baholash imkonini beradi; bu esa bosim ostida ham vazminlik saqlashga yordam beradi. O'z-o'zini boshqarish rahbarga impulsiv qarorlardan tiyilib, nizoli vaziyatlarda konstruktiv yo'l tutish imkonini beradi. Empatiya o'qituvchilar va o'quvchilarning ehtiyojlarini his qilib, ularga mos yondashuvni tanlashga asos bo'ladi. Ijtimoiy ko'nikmalar esa jamoada hamkorlik, samarali muloqot va kelishuvga erishishni ta'minlaydi.





Shu tariqa, hissiy intellekt yetakchilikning "ko'rinmas poydevori" vazifasini bajaradi: rahbarning strategiyasi va bilimlari qanchalik kuchli bo'lsin, agar u jamoa bilan hissiy aloqa o'rnatolmasa, bu strategiya amalga oshmay qolishi mumkin.

3. Hissiy intellektning maktab jamoasi va ta'lim sifatiga ta'siri

Hissiy intellekti yuqori rahbar maktabda ishonch va psixologik xavfsizlik muhitini yaratadi. Bunday muhitda o'qituvchilar o'z fikrini erkin bildiradi, xatolardan qo'rqmasdan yangi usullarni sinab ko'radi va hamkorlikda ishlaydi. Bu esa bevosita innovatsion faoliyat va ta'lim sifatining oshishiga olib keladi [2].

Rahbarning empatiyasi va adolatliligi o'qituvchilarning kasbiy charchoq (burnout) darajasini kamaytiradi hamda ularning muassasaga sodiqligini oshiradi. Aksincha, hissiy kompetensiyasi yetishmaydigan rahbar jamoada keskinlik, ishonchsizlik va yuqori kadrlar almashinuviga sabab bo'lishi mumkin. Nizolarni oqilona boshqarish, tanqidni konstruktiv yetkazish va yutuqlarni e'tirof etish kabi hissiy ko'nikmalar sog'lom tashkiliy madaniyatning asosini tashkil etadi.

Bundan tashqari, rahbar jamoa uchun hissiy "namuna" (emotional model) vazifasini bajaradi: uning vazminligi, optimizmi va o'zaro hurmatga asoslangan yondashuvi butun jamoaga tarqaladi va o'qituvchilar bilan munosabatlarga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Ilmiy tadqiqotlar hissiy intellekt bilan o'qituvchilarning kasbiy qoniqishi hamda jamoadagi hamkorlik darajasi o'rtasida ijobiy bog'liqlik borligini ko'rsatadi [9; 10]. Hissiy jihatdan yetuk rahbar boshqargan jamoada nizolar konstruktiv hal etiladi, o'zgarishlarga qarshilik kamayadi va innovatsiyalarni joriy etish osonlashadi. Bu esa maktabning o'zgaruvchan sharoitlarga moslashuvchanligini oshiradi.

4. Ta'lim rahbarlarida hissiy intellektni rivojlantirish yo'llari

Hissiy intellektning muhim xususiyati shundaki, u tug'ma qobiliyat emas, balki maqsadli mashq va o'z ustida ishlash orqali rivojlantirilishi mumkin. Ta'lim tizimida rahbar kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi yo'nalishlar taklif etiladi.





4.1. Tanlov mezonlarini kengaytirish. Rahbar lavozimlariga nomzodlarni baholashda faqat kasbiy tajriba va bilim emas, balki hissiy-ijtimoiy kompetensiyalar (muloqot, empatiya, nizolarni boshqarish) ham hisobga olinishi lozim.

4.2. Malaka oshirish dasturlariga kiritish. Rahbarlar uchun malaka oshirish kurslarida hissiy intellektni rivojlantirishga oid maxsus modullar — hissiyotlarni boshqarish, faol tinglash, konstruktiv fikr-mulohaza berish — joriy etilishi maqsadga muvofiq.

4.3. Refleksiya va o‘z-o‘zini baholash. Rahbarni o‘z faoliyatini muntazam tahlil qilishga, kundalik yuritishga va 360 darajali baholash (jamoalik fikri) natijalari asosida o‘z ustida ishlashga o‘rgatish o‘z-o‘zini anglashni kuchaytiradi.

4.4. Murabbiylik va mentorlik (coaching). Tajribali rahbar yoki professional murabbiy ko‘magida individual rivojlanish rahbarga real vaziyatlarda hissiy ko‘nikmalarni mustahkamlashga yordam beradi.

4.5. Qo‘llab-quvvatlovchi tashkiliy muhit. Hissiy kompetensiyalarni qadrlaydigan, ochiq muloqot va o‘zaro qo‘llab-quvvatlashga asoslangan tashkiliy madaniyat rahbarning o‘sishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratadi.

Ushbu yo‘nalishlar alohida emas, balki bir-birini to‘ldiruvchi tizim sifatida qo‘llanilganda samarali bo‘ladi. Masalan, malaka oshirish kurslarida olingan bilim refleksiya va murabbiylik orqali mustahkamlanmasa, u amaliy ko‘nikmaga aylanmasligi mumkin. Shu bois hissiy intellektni rivojlantirish uzluksiz va tizimli jarayon sifatida tashkil etilishi lozim [7].

5. O‘zbekiston ta’lim tizimi uchun amaliy takliflar

O‘zbekistonda ta’lim sohasini rivojlantirish bo‘yicha olib borilayotgan islohotlar rahbar kadrlar salohiyatiga alohida e’tibor qaratmoqda. Rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimida hissiy intellektni rivojlantirishni tizimli tarzda joriy etish ta’lim sifatini oshirishning muhim resursi bo‘lishi mumkin.





JOURNAL OF SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Buning uchun rahbar lavozimiga nomzodlarni baholashda hissiy-ijtimoiy kompetensiyalarni e'tiborga oluvchi mezonlarni ishlab chiqish, malaka oshirish institutlari dasturlariga tegishli modullarni kiritish, hamda maktab rahbarlari uchun mentorlik va tajriba almashish tarmoqlarini yo'lga qo'yish tavsiya etiladi. Bunday yondashuv jamoada sog'lom psixologik iqlim, o'qituvchilarning motivatsiyasi va pirovardida o'quvchilar natijalarining yaxshilanishiga xizmat qiladi.

Xulosa

Hissiy intellekt zamonaviy ta'lim menejmentida yetakchilikning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi. Rahbarning o'z hissiyotlarini anglash va boshqarish, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalari maktab jamoasining psixologik iqlimiga, o'qituvchilarning motivatsiyasiga va ta'lim sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Transformatsion yetakchilik modeli bilan uyg'unlikda hissiy intellekt rahbarga jamoani umumiy maqsad atrofida birlashtirish va rivojlanish muhitini yaratish imkonini beradi.

Hissiy intellektni maqsadli rivojlantirish mumkinligi bu boradagi eng muhim xulosadir: tanlov mezonlarini takomillashtirish, malaka oshirish, refleksiya va murabbiylik orqali ta'lim rahbarlarining hissiy kompetensiyalarini oshirish mumkin. O'zbekiston ta'lim tizimi uchun bu yo'nalishni tizimli joriy etish rahbar kadrlar salohiyatini mustahkamlashning istiqbolli yo'nalishi hisoblanadi. Kelgusi tadqiqotlarda hissiy intellekt bilan aniq maktab ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni empirik o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
2. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press.
3. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211.





**JOURNAL OF
SCIENCE AND INNOVATIVE RESEARCH STUDIES
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026**

4. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
7. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
8. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
9. Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126.
10. Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24.

