

## BOSHQARUV QOBILIYATLARI TUSHUNCHASINING PEDAGOGIK TA'RIFI VA UNING PSIXOLOGIK HAMDA MENEJMENT YONDASHUVLARIDAN FARQLANISHI

**Esemuratov Abdimurat Esemuratovich**

Filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), mustaqil tadqiqotchi, O'zbekiston Davlat San'at va Madaniyat Institutining Nukus filiali

**Kudiyarova Gauxar Iyambergenovna**

Mustaqil tadqiqotchi, Qori-Niyoziy nomidagi Milliy pedagogika instituti Qoraqalpog'iston filiali

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19914062>

***Annotatsiya.** Ushbu maqola «boshqaruv qobiliyatlari» tushunchasining pedagogik ta'rifi va mohiyatini tahlil qiladi. Psixologik, menejment va pedagogik yondashuvlar qiyosiy tarzda ko'rib chiqiladi; mazkur uch yondashuvning epistemologik asoslari, ob'ektlari, metodlari va maqsad yo'nalishlari o'rtasidagi tubdan farqlar ochib beriladi. Xorijiy va mahalliy ilmiy adabiyotlar tahlili asosida bo'lajak pedagoglar uchun boshqaruv qobiliyatlarining pedagogikaga xos ta'rifi asoslanadi. Natijada pedagogik boshqaruv qobiliyatlarining integrativ tabiati — shaxsiy, ijtimoiy va kasbiy komponentlarning uyg'unligi - ilmiy jihatdan isbotlanadi.*

***Kalit so'zlar:** boshqaruv qobiliyatlari, pedagogik ta'rif, psixologik yondashuv, menejment yondashuvi, pedagogik liderlik, kompetentlik, kasbiy shakllanish.*

### KIRISH

Zamonaviy ta'lim tizimida pedagog shaxsiga qo'yiladigan talablar sezilarli darajada kengaydi. Agar avvalgi davrlarda pedagogning asosiy vazifasi bilim uzatuvchi sifatida belgilangan bo'lsa, hozirda u sinf jamoasini maqsadga yo'naltirib boshqaradigan, ta'lim muhitini ongli ravishda tashkil etadigan, har bir o'quvchi rivojlanishini kuzatib boradigan va o'z faoliyatini uzluksiz refleksiya orqali takomillashtiruvchi ko'p qirrali shaxs sifatida talqin etiladi. Shu sababdan bo'lajak pedagoglarda boshqaruv qobiliyatlarini shakllantirish oliy pedagogik ta'limning ustuvor yo'nalishiga aylanib bormoqda.

Biroq, mazkur tushunchaning ilmiy talqinida yetarli darajada aniqlik kuzatilmaydi. Ayrim manbalarda «boshqaruv qobiliyatlari» psixologik kategoriya sifatida, ya'ni shaxsning ichki xususiyatlari nuqtai nazaridan talqin etilsa, boshqa manbalarda ular menejment tamoyillari asosida izohlanadi. Pedagogika fani esa ushbu ikki yondashuvdan tubdan farq qiluvchi o'ziga xos epistemologik asosga ega. Mazkur tafovutni tizimli va daliliy asosda yoritish ushbu maqolaning asosiy ilmiy maqsadini tashkil etadi.

### 1. YONDASHUVLARNING EPISTEMOLOGIK ASOSLARI

Boshqaruv qobiliyatlari konsepsiyasi uchta mustaqil ilmiy an'ana - psixologiya, menejment nazariyasi va pedagogika doirasida shakllangan. Ushbu an'analarning har biri o'ziga xos ob'ekt, metodologiya hamda maqsad yo'nalishiga ega bo'lib, ular o'rtasidagi farqlar mazkur tushunchaning turlicha talqin qilinishiga olib keladi.

#### 1.1. Psixologik yondashuv

Psixologik yondashuvda boshqaruv qobiliyatlari, avvalo, shaxsning ichki xususiyatlari - temperament, motivatsiya, iroda sifatleri va kognitiv qobiliyatlar bilan bog'liq holda o'rganiladi. N. V. Kuzmina (1990) ta'kidlaganidek, pedagogning tashkiliy-boshqaruv qobiliyatlari uning kasbiy mahoratining markaziy komponentini tashkil etadi; mazkur psixologik tuzilmalar esa shaxsning butun kasbiy shakllanish jarayonida izchil rivojlanib boradi [10]. Shu bois, ushbu yondashuv doirasida asosiy e'tibor quyidagi savolga qaratiladi: shaxsga boshqaruv vazifalarini

samarali bajarish imkonini beruvchi ichki resurslar nimalardan iborat?

Psixologik kontekstda boshqaruv qobiliyatlari, odatda, testlar, psixometrik o'lchov vositalari hamda klinik kuzatuvlar orqali aniqlanadi. Natijalar esa ko'pincha individual psixologik profil yoki shaxs portreti shaklida ifodalanadi. Biroq mazkur yondashuvning muhim cheklovi shundaki, u asosan sub'ektiv ichki tuzilmalarga urg'u beradi, tashkiliy va ijtimoiy omillarni esa ikkinchi darajali jihat sifatida talqin etadi.

### **1.2. Menejment yondashuvi**

Menejment nazariyasida boshqaruv qobiliyatlari butunlay boshqa nuqtai nazardan talqin etiladi. Bu yerda boshqaruv, avvalo, tashkiliy maqsadlarga erishish, resurslarni optimal taqsimlash hamda jarayonlarni samarali nazorat qilishga yo'naltirilgan texnologik tizim sifatida qaraladi. Meskon, Albert va Xedouri (2008) ta'kidlashicha, klassik menejment shaxsiy sifatlar bilan emas, balki funksional samaradorlik bilan ko'proq bog'liqdir [12]. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv qobiliyatlari to'rt asosiy funksiyaga - rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazoratga - tayangan holda izohlanadi.

Ta'lim sohasiga tatbiq etilgan menejment yondashuvi ko'pincha «pedagogik menejment» tushunchasi orqali ifodalanadi. A. V. Orlova (2010) o'qituvchilar va ta'lim muassasalari rahbarlari faoliyatini psixologik hamda tashkiliy-boshqaruv ko'nikmalarining uyg'unligi sifatida tahlil qiladi [11]. Shu bilan birga, mazkur yondashuvda muayyan metodologik xavf ham mavjud: ikki mustaqil ilmiy an'ananing mexanik tarzda birlashtirilishi pedagogikaning o'ziga xos epistemologik asosini - ya'ni o'quv-ta'lim jarayonining tarbiyaviy va subyektlararo mohiyatini - yetarli darajada hisobga olmaslikka olib kelishi mumkin.

### **1.3. Pedagogik yondashuv**

Pedagogik yondashuv psixologik va menejment yondashuvlaridan bir qator muhim jihatlariga ko'ra tubdan farqlanadi. Avvalo, uning ob'ekti alohida shaxsning individual xususiyatlari yoki tashkilotning operatsion samaradorligi emas, balki ta'lim sub'ektlarining rivojlanishi hamda ularning o'zaro munosabatlari tizimidir. Shu bilan birga, pedagogik boshqaruvning asosiy maqsadi iqtisodiy rentabellik yoki psixologik qulaylikni ta'minlashdan iborat emas, balki o'qitish va tarbiya jarayonining pedagogik ideali - ya'ni shaxsning har tomonlama, erkin va ongli shakllanishiga erishishdan iborat.

P. Northouse (2019) pedagogik liderlik va menejment o'rtasidagi prinsipial farqni aniq ifodalaydi: lider atrofdegilarni muayyan maqsad sari ilhomlantiradi va ularning ichki salohiyatini faollashtiradi, menejment esa, odatda, normativ vositalar asosida belgilangan maqsadlarga tizimli tarzda erishishga yo'naltiriladi [1]. Ta'lim kontekstida ushbu tafovut yanada ravshan namoyon bo'ladi, chunki bu yerda boshqaruvning asosiy vazifasi o'quvchi yoki talabaning o'z rivojlanishining faol sub'ektiga aylanishi uchun zarur pedagogik sharoitlarni yaratishdan iborat.

T. Bush (2011) ta'lim menejmenti nazariyalarini tahlil qilar ekan, an'anaviy biznes-menejment modellarini ta'lim muassasalariga to'g'ridan-to'g'ri ko'chirishning ilmiy jihatdan asossiz ekanini ko'rsatadi. Uning fikricha, ta'limdagi menejment didaktik, tarbiyaviy va reflektiv funksiyalarni o'z ichiga olishi zarur bo'lib, bu jihatlar klassik menejment modellarida yetarli darajada aks etmagan [2]. Shu sababli, pedagogik boshqaruv qobiliyatlari integrativ xususiyatga ega bo'lgan mustaqil ilmiy kategoriya sifatida talqin qilinishi lozim.

J. Spillane (2006) tomonidan ilgari surilgan «taqsimlangan liderlik» konsepsiyasi mazkur masalaga yangi yondashuvni taklif etadi. Unga ko'ra, ta'lim muassasasidagi boshqaruv faqat rahbar shaxsiga xos bo'lgan sifat emas, balki barcha pedagoglar faoliyatida namoyon bo'ladigan ijtimoiy-pedagogik qobiliyatdir [3]. Ushbu tamoyil pedagogik boshqaruv qobiliyatlarini kasbiy

tayyorgarlik tizimining markaziy komponentlaridan biri sifatida qarash zarurligini asoslaydi.

**2. PEDAGOGIK TA’RIF: MOHIYAT VA TUZILMA**

Yuqorida keltirilgan nazariy tahlillarni umumlashtirish asosida pedagogikaga xos boshqaruv qobiliyatlarini quyidagicha ta’riflash mumkin:

Pedagogning boshqaruv qobiliyatlari — bu ta’lim-tarbiya jarayonini maqsadga yo’naltirilgan holda tashkil etish, ta’lim sub’ektlari faoliyatini muvofiqlashtirish, pedagogik muloqotni samarali yo’lga qo’yish hamda refleksiya orqali o’z faoliyatini uzluksiz takomillashtirish imkonini beruvchi integrativ kasbiy kompetensiyalar majmuidir.

Mazkur ta’rif psixologik va menejment yondashuvlarida berilgan talqinlardan bir qator muhim xususiyatlari bilan farqlanadi.

Birinchi xususiyat — **jarayonga yo’naltirilganlik**. Pedagogik boshqaruv statik sifat emas, balki ta’lim-tarbiya jarayonida namoyon bo’ladigan, doimiy rivojlanib boruvchi dinamik kompetentlik sifatida qaraladi.

Ikkinchi xususiyat — **subyektlararo yo’naltirilganlik**. Ushbu yondashuvda boshqaruvning ob’ekti moddiy yoki tashkiliy resurslar emas, balki rivojlanish jarayonida bo’lgan inson shaxsi hisoblanadi. Bu esa boshqaruvni insonparvarlik va hamkorlik tamoyillari asosida tashkil etishni talab etadi.

Uchinchi xususiyat — **refleksiv takomillashtirish**. Pedagog o’z boshqaruv faoliyatini muntazam ravishda tahlil qilish, baholash va zarur hollarda uni o’zgartira olish qobiliyatiga ega bo’lishi lozim. Aynan shu jihat pedagogik boshqaruvni boshqa yondashuvlardan ajratib turuvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

**2.1. Qiyosiy tahlil jadvali**

Quyida psixologik, menejment va pedagogik yondashuvlar asosiy mezonlar bo’yicha qiyosiy tarzda keltiriladi:

Mezon / Kriteria	Psixologik yondashuv	Menejment yondashuvi	Pedagogik yondashuv
Ta’rif asosi	Shaxsning ichki xususiyatlari va motivatsiyasi	Tashkiliy maqsad, resurs va natija	Ta’lim-tarbiya jarayoni va subyektlararo munosabat
Asosiy ob’ekt	Individual xulq-atvor, shaxs rivojlanishi	Tashkiliy samaradorlik	O’quvchi / talabaning rivojlanishi
Maqsad	Shaxsning o’z-o’zini anglashi va motivatsiyasi	Iqtisodiy / tashkiliy natijaga erishish	Kasbiy-shaxsiy shakllanish va taraqqiyot
Metodlar	Testlar, psixodiagnostika, trening	KPI, audit, SWOT, vaqt menejment	Pedagogik kuzatuv, refleksiya, dialog
Natija ko’rsatkichi	Psixologik sog’lom ijtimoiylashuv	Unumdorlik, rentabellik, mahsuldorlik	Kompetentlik, muloqot, o’z-o’zini boshqarish

**3. PEDAGOGIK BOSHQARUV QOBILIYATLARI: STRUKTURAL MODEL**

Xorijiy va milliy ilmiy manbalar tahliliga asoslanib, pedagogik boshqaruv qobiliyatlarining to’rt komponentli struktural modelini ajratib ko’rsatish mumkin.

**Motivatsion komponent** - pedagogning o’z kasbiy faoliyatiga nisbatan maqsad yo’nalishini belgilashi, shuningdek o’quvchi va talabalarning o’quv motivatsiyasini shakllantirish jarayonini qamrab oladi. Ushbu komponent psixologik yondashuvdan farqli

ravishda faqat ichki motivatsiya bilan cheklanmay, balki ta'lim muhitida motivatsion makonni yaratishni ham nazarda tutadi.

**Tashkiliy komponent** - ta'lim jarayonini samarali rejalashtirish, vaqt va faoliyat turlarini maqsadga muvofiq taqsimlashni o'z ichiga oladi. Bunda menejment yondashuvidan asosiy farq shundaki, tashkiliy faoliyat iqtisodiy natijalarga emas, balki pedagogik natija — ya'ni kompetentlikni shakllantirishga yo'naltiriladi [4; 5].

**Kommunikativ komponent** - pedagogik muloqotni samarali tashkil etish, sub'ekt-sub'ekt munosabatlarini ta'minlash hamda turli pedagogik vaziyatlarda samarali o'zaro ta'sirni amalga oshirishni qamrab oladi. Northouse (2019) ta'kidlaganidek, kommunikatsiya boshqaruv qobiliyatlarining eng markaziy va ayni paytda murakkab o'lchanadigan jihatlaridan biri hisoblanadi [1].

**Refleksiv komponent** - pedagogning o'z kasbiy faoliyatini ongli ravishda tahlil qilish, baholash va zarur o'zgarishlarni kiritish qobiliyatini ifodalaydi. Haller va Hadji (2014) qayd etganidek, pedagog-lider faoliyati menejment tizimlaridagi kabi faqat optimallashtirish orqali emas, balki ta'lim ideallari nuqtai nazaridan uzluksiz tanqidiy refleksiya orqali rivojlanadi [4].

#### 4. XORIJIY TA'LIM NAZARIYASIDA PEDAGOGIK MENEJMENT

Yevropa ilmiy an'anasida pedagogik menejment masalasiga turli milliy kontekstlar doirasida turlicha yondashuvlar shakllangan. M. Schratz va S. Wieser (2002) nemis maktab rahbarligi nazariyasida «menejment» va «pedagogika» o'rtasidagi chegarani aniqlash muammosini markaziy masala sifatida ilgari suradi. Ularning ta'kidlashicha, maktab rahbari uchun menejment qoidalarini bilishdan ko'ra pedagogik menejment tamoyillarini egallash muhimroqdir, chunki ta'lim muassasasining asosiy maqsadi iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishish emas, balki inson rivojlanishini ta'minlashdan iborat [5].

Portugaliyalik tadqiqotchilar A. Sousa va J. Costa (2019) ta'lim kontekstidagi liderlik kompetensiyalarini tahlil qilar ekan, o'qituvchilar va rahbarlarning boshqaruv qobiliyatlari o'quv-tarbiya jarayoniga shu darajada integratsiyalashganligini ko'rsatadiki, ularni alohida kategoriyalar sifatida ajratish murakkablashadi [6].

Turk pedagogika ilmiy maktabi ham ushbu yo'nalishda muhim nazariy yondashuvlarni ishlab chiqqan. İ. E. Başaran (1996) o'z tadqiqotlarida boshqaruv qobiliyatlarini «eğitim yönetimi», ya'ni ta'lim menejmenti kontekstida talqin qilib, psixologik va menejment yondashuvlarini pedagogik maqsadlar bilan uyg'unlashtirishga harakat qiladi [7]. Ş. Büyüköztürk va boshqalar (2018) esa ta'limdagi liderlik kompetensiyalarini o'quv-tarbiya jarayonining asosiy omillaridan biri sifatida baholab, ularning o'lchanadigan pedagogik natijalarga bevosita ta'sirini ilmiy asoslaydi [8].

A. Açıkalın (1994) maktab rahbarlarining boshqaruv salohiyatini tahlil qilar ekan, pedagogik va menejment talablari o'rtasidagi farqlarni tizimli ravishda yoritib beradi hamda ta'lim muassasasi rahbari faoliyatida pedagogik kompetentlikning ustuvorligini asoslaydi [9].

#### XULOSA

O'tkazilgan nazariy tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv qobiliyatlarining psixologik, menejment va pedagogik talqinlari o'zaro bog'liq bo'lsa-da, ular epistemologik jihatdan sezilarli darajada farqlanadi. Psixologik yondashuv shaxsning ichki resurslari va individual xususiyatlariga urg'u beradi, menejment yondashuvi esa tashkiliy samaradorlik va natijadorlikka yo'naltirilgan. Pedagogik yondashuv esa o'quv-tarbiya jarayonining subyektlararo mohiyati va refleksiv tabiatini markazga qo'yadi.

Bo'lajak pedagoglarda boshqaruv qobiliyatlarini shakllantirishga qaratilgan metodik

tizimni ishlab chiqishda aynan pedagogik yondashuvga xos ta'rif va tamoyillardan kelib chiqish ilmiy zarurat hisoblanadi. Chunki o'qituvchilik faoliyati boshqaruvni iqtisodiy natijalarga erishish vositasi sifatida emas, balki insonning erkin va ongli rivojlanishini ta'minlash mexanizmi sifatida talqin etadi.

Mazkur farqlar nafaqat nazariy, balki amaliy-metodologik ahamiyatga ham ega. Xususan, boshqaruv qobiliyatlarini aniqlash, rivojlantirish va baholash vositalarini tanlashda pedagogik mezonlarning ustuvorligi ta'minlanishi lozim.

Kelgusidagi tadqiqotlarda pedagogik boshqaruv qobiliyatlarining to'rt komponentli modeli (motivatsion, tashkiliy, kommunikativ, reflektiv)ni oliy pedagogik ta'lim sharoitida rivojlantirish mexanizmlarini eksperimental asosda sinovdan o'tkazish hamda uning samaradorligini miqdoriy ko'rsatkichlar orqali asoslash muhim ilmiy vazifa sifatida belgilab olinadi.

### ADABIYOTLAR

1. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
2. Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.). SAGE Publications.
3. Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
4. Haller, B., & Hadji, C. (Eds.). (2014). *La gestion pédagogique des établissements scolaires*. ESF Éditeur, Paris.
5. Schratz, M., & Wieser, C. (2002). *Schulleitung zwischen Management und Pädagogik*. StudienVerlag, Innsbruck.
6. Sousa, A., & Costa, J. (2019). *Competências de liderança em contextos educativos*. EDUCA, Lisboa.
7. Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul Müdürü*. Feryal Yayınevi, Ankara.
8. Büyüköztürk, Ş., va boshqalar. (2018). *Eğitimde Liderlik ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi, Ankara.
9. Açıklan, A. (1994). *Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri*. Türk Eğitim Derneği Yayınları, Ankara.
10. Kuzmina, N. V. (1990). *Professionalizm deyatel'nosti uchitelya i mastera proizvodstvennogo obucheniya*. Vysshaya shkola, Moskva.
11. Orlova, A. V. (2010). *Pedagogicheskiy menedzhment: teoriya i praktika*. Academia, Moskva.
12. Meskon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (2008). *Osnovy menedzhmenta*. Delo, Moskva.