

UMUMTA'LIM MAKTABLARIDA IJOBIY IJTIMOY MUNOSABATLAR MUHITI: TARKIBIY KOMPONENTLAR VA RAHBAR BOSHQARUV FAOLIYATIGA TA'SIR MEXANIZMLARI

Rajabov Sherzod Umurzoqovich,

*A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti
Pedagogik innovatsiyalar bo'yicha prorektori,
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor*

Raximova Maryam O'tkir qizi,

*Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik
mahorat milliy tadqiqot instituti doktoranti*

e-mail: maryamraximova1@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19064596>

Annotatsiya: Mazkur maqolada umumta'lim maktablarida ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti-ning tarkibiy tuzilmasi va uning rahbar boshqaruv faoliyatiga ta'sir etish mexanizmlari konseptual jihatdan tizimlashtiriladi. Maqolaning maqsadi – ijobiy munosabatlar muhitini “umumiy psixologik fon” sifatida emas, balki rahbarning muntazam boshqaruv amaliyotlari bilan shakllanadigan va mezo-darajada boshqariladigan tizim sifatida asoslashdir. Tadqiqotda manbalarni tahlil qilish va sintez, taqqosiy-analitik yondashuv metodlaridan foydalanildi. Maqola mazmunida ijobiy munosabatlar muhiti quyidagi bloklar asosida tizimlashtirildi: o'zaro ta'sirlar sifati, boshqaruv amaliyotlarning takrorlanuvchi odatlari, boshqaruv qarorlarining adolat va shaffofligi, hamkorlikni ta'minlovchi tashkiliy infratuzilma hamda rivojlantiruvchi iqlim yo'nalishi. Maqolaning ilmiy ahamiyati ijobiy munosabatlar muhitini aloqa miqdori bilan emas, sifat ko'rsatkichlari va boshqaruv amaliyotlari integratsiyasi orqali talqin qilishidadir.

Kalit so'zlar: ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti, umumta'lim maktablari, boshqaruv samaradorligi, o'zaro ta'sir sifati, boshqaruv amaliyoti, shaffoflik va adolat, hamkorlik infratuzilmasi.

**Позитивный климат социальных отношений
в общеобразовательных школах:
структурные компоненты и механизмы
влияния на управленческую деятельность
руководителя**

Раджабов Шерзод Умурзакович,

*проректор по педагогическим инновациям
Национального института педагогического
мастерства им. А.Авлони, доктор
экономических наук, профессор*

Рахимова Марьям Уткир кизи,

*Докторант Национального исследовательского
института педагогического мастерства
имени Абдуллы Авлони*

Аннотация: В статье концептуально раскрывается структурная организация позитивного климата социальных отношений в общеобразовательных школах и механизмы его влияния на управленческую деятельность руководителя. Цель исследования – обосновать позитивный климат отношений не как “общий психологический фон”, а как систему, формируемую посредством регулярных управленческих практик руководителя и управляемую на мезоуровне.

В исследовании использованы методы анализа и синтеза источников, а также сравнительно-аналитический подход. Содержание статьи систематизирует позитивный климат отношений на основе следующих блоков: качество взаимодействия, повторяющиеся модели управленческих практик, справедливость и прозрачность управленческих решений, организационная инфраструктура, обеспечивающая сотрудничество, а также направленность на развивающий климат. Научная новизна статьи заключается в интерпретации позитивного климата отношений не через количественные показатели коммуникации, а через качественные индикаторы и интеграцию управленческих практик.

Ключевые слова: позитивный климат социальных отношений, общеобразовательные школы, эффективность управления, качество взаимодействия, управленческие практики, прозрачность и справедливость, инфраструктура сотрудничества.

The impact of positive social relations environment on general secondary school principal's management practice

Radjabov Sherzod Umurzokovich,
Vice-Rector for Pedagogical Innovations of the National Institute of Pedagogical Skills named after A. Avloni, Doctor of Economic Sciences, Professor

Rakhimova Maryam O'tkir qizi,

Doctoral Student, Abdulla Avloni National Institute of Pedagogical Skills

Abstract: *This article conceptually analyzes the structural framework of a positive social relations environment in general secondary schools and the impact mechanisms on the management practice of school principals. The purpose of the study is to ensure the positive relations environment not as a "general psychological background," but as a system formed through the school principal's regular managerial practices and mezo-level management.*

The research conducted basing on the methods of source analysis and synthesis, as well as comparative-analytical approaches. The content of the article systematizes the positive relations environment based on the following units: the quality of interactions, recurring patterns of managerial practices, equality and transparency of managerial decisions, organizational infrastructure ensuring collaboration, and a developmental situation orientation. The scientific novelty of the article lies in interpreting the positive relations climate not through the quantity of communication, but through qualitative indicators and the integration of managerial practices.

Keywords: *positive social relations environment, general secondary schools, management efficacy, quality of interaction, managerial practices, transparency and fairness, collaboration infrastructure.*

Umumta'lim maktablarida boshqaruv samaradorligi nafaqat o'quv reja va dasturlarining bajarilishi, resurslarning taqsimlanishi yoki nazorat tizimi bilan, balki pedagogik jamoa ichidagi kundalik o'zaro munosabatlar sifati bilan ham bevosita belgilanadi. Maktab direktori va rahbariyatning qaror qabul qilish uslubi, vazifalarni taqsimlash, baholash va rag'batlantirish amaliyoti, ota-ona hamjamiyati bilan ishlash, nizolarni boshqarish hamda ichki kommunikatsiya madaniyati maktabdagi iqlimni shakllantiruvchi asosiy omillar sifatida

namoyon bo'ladi. Ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti barqaror bo'lgan maktablarda o'qituvchilarning o'zaro hamkorligi, metodik almashinuv, tashabbuskorlik va mas'uliyat kuchayadi. Bu esa ta'lim sifatini oshirish hamda o'quv-tarbiya jarayonining uzluksizligini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu bois ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini odatiy psixologik holat sifatida emas, balki umumta'lim maktabi rahbarining boshqaruv faoliyati orqali shakllantiriladigan va boshqariladigan tizim sifatida ilmiy asoslash dolzarbdir.

Umumta'lim amaliyotida "sog'lom jamoa", "yaxshi muhit", "ijobiy iqlim" kabi iboralar tez-tez uchraydi, biroq ushbu tushunchalarining tarkibiy tuzilmasi va ularning aynan qaysi boshqaruv amaliyotlari orqali barqarorlashishi ko'pincha umumiy tavsif darajasida qoladi. Natijada maktab rahbarlari muhitni yaxshilash bo'yicha ko'proq umumiy tavsiyalar (muloqotni kuchaytirish, hamjihatlikni oshirish, adolatli bo'lish) bilan cheklanib, bu tavsiyalarni boshqaruvning aniq instrumentlari – qarorlar shaffofligi, baholash mezonlarining tushunarli va izchil qo'llanishi, ichki metodik hamkorlik mexanizmlari, teskari aloqa kanallari, konfliktlarni boshqarish tartiblari bilan tizimli bog'lay olmaydi. Demak, muammo shundan iboratki: umumta'lim maktablarida ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitining komponentlari hamda uning maktab rahbarining boshqaruv faoliyatiga ta'sir etish mexanizmlari izchil konseptual model ko'rinishida aniqlashtirilishi zarur. Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sir qilayotgan muammolar real ko'lamga ega: TALIS tadqiqotlari natijalariga ko'ra respublikada faoliyat yuritayotgan 1 004 ta umumta'lim maktabi direktorlarining 12% (1215 nafar) o'z ishidan qoniqmasligini bildirgan, rahbarlar va pedagoglar orasida stress va psixoemotsional zo'riqish holatlari esa yuqoriligi qayd etilgan [1]. Xususan, maktab rahbarlari uchun stress manbalari ichida doimiy yuklamalar birinchi o'rinda (46%), o'quv yutuqlariga oid yuqori talab va mas'uliyat (40%), ortiqcha ma'muriy ishlar va tadbirlar (39%) ulushi bilan ko'rsatiladi [1, 2]. Shu bilan birga, tizimda boshqaruv intizomi va shaffoflik muammolari ham dolzarb. O'zbekistonda ichki audit yo'nalishidagi nazorat tadbirlarida birgina 2022-yilda 84 187 ta holatda noqonuniy xarajatlar aniqlanib, ularning umumiy hajmi 50 961,5 mln so'mni tashkil etgani keltiriladi. Demak, rahbarlarning kasbiy qoniqishi, stress omillari va

boshqaruv intizomiga oid ushbu ko'rsatkichlar ta'lim muassasasida boshqaruv mexanizmlarini, jumladan jamoa ichki muhitini barqarorlashtirishga xizmat qiladigan aniq tashkiliy va ijtimoiy-psixologik yechimlarni ilmiy asosda ishlab chiqish zaruratini kuchaytiradi.

Maqolada nazariy tahlil hamda konseptual modellashtirish metodlari qo'llanildi. Xususan, ilmiy-adabiy manbalarni tahlil qilish va sintez qilish orqali umumta'lim maktabida ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini izohlovchi yondashuvlar umumlashtirildi. Ushbu maqolada nazariy tahlil va konseptual matritsa tuzish tizimli adabiyot tahlili tamoyillariga tayangan holda amalga oshirildi. Taqqoslovchi-tahliliy bosqichda "tashkiliy iqlim", "ijtimoiy-psixologik iqlim" va "tashkilot madaniyati" kategoriyalari o'z ichiga oladigan obyekt va barqarorlik darajasi bo'yicha solishtirildi. Model qurishda ajratilgan tushunchalar "sifat (aloqa miqdoridan aloqa sifatiga)" va "dinamika (epizoddan barqaror amaliyotlarga)" o'lchamlarida integratsiya qilinib, "ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti"ning 5 komponenti shakllantirildi.

Umumta'lim maktablarida "ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti"ni (IIMM) ilmiy asosda yoritish uchun u ko'pincha aralashtirib yuboriladigan uchta kategoriya – "tashkiliy iqlim", "ijtimoiy-psixologik iqlim" va "tashkilot madaniyati"dan aniq farqlanishi zarur. Bu farqlash, avvalo, hodisaning qaysi qatlamni ifodalashi (emotsional holatmi yoki chuqur qadriyat-farazlarmi), qanchalik barqarorligi hamda boshqaruv amaliyoti bilan qanday bog'lanishi kabi mezonlar orqali amalga oshiriladi. Masalan, Benjamin Shneyder va Karen M. Barbera 2014-yilda Oxford Handbooks Online hisobotida e'lon qilingan "Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture" maqolalarida iqlim va madaniyatni xodimlar tashkilotdagi tajribasidan chiqaradigan umumiy ma'no nuqtayi nazaridan qarab, iqlim tadqiqotlari asosan xodimlar siyosat, amaliyot va tartib-

lar hamda ish joyida “mukofotlanadigan, qo‘l-lab-quvvatlanadigan va kutiladigan” xatti-harakatlarga bog‘laydigan ma‘noni o‘rganishini, madaniyat esa xodimlar tajribasi ostida yotuvchi asosiy o‘y-fikrlar, qadriyatlar va e‘tiqodlardan kelib chiqadigan ma‘noga urg‘u berishini aniq ko‘rsatadi [3]. Shu mantiqqa ko‘ra, maktab kontekstida “Tashkiliy iqlim o‘zi nima?” savoli ko‘proq “maktabda qanday tartiblar ishlaydi va jamoa ularni qanday qabul qiladi?” degan yo‘nalishda bo‘ladi. Ya‘ni direktorning qarorlari, baholash-rag‘batlantirish amaliyoti, kommunikatsiya va nazorat tartiblari o‘qituvchilar tomonidan qanday idrok etilayotgani iqlimning markaziy obyektidir. Bu yondashuvni Reychers va Shneyderlarning 1990-yildagi ishida iqlimga berilgan klassik ta‘rifi ham mustahkamlaydi. Ular iqlimni “bu yerda ishlar qanday kichadi?” savoliga javob bo‘luvchi *ulashilgan qarashlar*, yanada aniqroq qilib aytganda, tashkilotning siyosatlari, amaliyotlari va tartiblari haqidagi fikrlar sifatida ta‘riflaydi [4].

J. Yo‘ldoshev pedagogik menejment yo‘nalishida rahbarlik faoliyati, adolat va haqiqatga tayangan boshqaruvning jamoa iqlimini shakllantirishdagi rolini ta‘kidlab, rahbar shaxsi pedagogik jamoa madaniyati va ishonch muhitini belgilovchi omillardan biri ekanini qayd etadi; ayniqsa “rahbar – pedagogik jamoa ko‘zgusi” degan g‘oya maktabdagi ijtimoiy-psixologik muhitni boshqaruv subyekti orqali tushuntirishga metodologik asos bo‘ladi [9].

“Tashkilot madaniyati” esa iqlimdan farqli ravishda tashkilotning chuqur qatlamiga tegishli bo‘lib, Edgar H. Shein 2010-yildagi “Organizational Culture and Leadership” kitobida madaniyatni guruh tashqi moslashuv va ichki integratsiya muammolarini hal etish jaryonida o‘rgangan, “to‘g‘ri” deb topilib yangi a‘zolariga muammolarni qanday idrok etish, fikrlash va his qilish kerakligini o‘rgatadigan *“baham ko‘rilgan asosiy farazlar (shared*

basic assumptions) namunasi” sifatida formal ta‘riflaydi [3]. Demak, umumta‘lim maktabida madaniyat “Maktab nimani qadrlaydi, nimani to‘g‘ri deb biladi, qanday e‘tiqod va qadriyatlar ustuvor?” degan savolga javob bo‘ladigan uzoq muddatli, sekin o‘zgaradigan qatlamdir. Iqlim esa shu qadriyatlar va rahbarlik amaliyoti qanday tartib-qoidalarga aylanib, jamoa tomonidan qanday idrok etilayotganini ko‘rsatadigan nisbatan tezroq o‘zgaruvchi qatlamdir.

“Ijtimoiy-psixologik iqlim” kategoriyasi esa jamoa a‘zolari o‘rtasidagi psixologik aloqalarining emotsional-ruhiy ko‘rinishi va holatiga urg‘u beradi. Bu yondashuvning aniq ta‘rifi sifatida V.M. Shepelning ta‘rifini keltirishimiz mumkin: “Psixologik iqlim – bu jamoa a‘zolarining psixologik bog‘lanishlari emotsional bo‘yoqlanishi bo‘lib, u yaqinlik, simpatiya, xarakterlar va qiziqishlarning mos kelishi asosida yuzaga keladi” [5]. Shunday qilib, maktab kontekstida ijtimoiy-psixologik iqlim ko‘proq jamoa qanday ruhiy holatda ekanligini, jamoada taranglik bormi, o‘zaro qoniqish va jipslik darajasi qandayligini aniqlashtirib keladi.

Aynan shu uchta kategoriya fonida IIMMning ilmiy pozitsiyasi aniqlanadi: IIMM iqlim va ijtimoiy-psixologik iqlim bilan bog‘liq bo‘lsa-da, ularni takrorlamaydi. U umumta‘lim maktabidagi munosabatlarni “umumiy kayfiyat” yoki “faqat idrok” darajasida emas, balki direktor va rahbariyatning kundalik boshqaruv amaliyotlari orqali barqarorlashadigan *o‘zaro ta‘sirilar sifati va takrorlanuvchi munosabat natijalari* sifatida ko‘radi. Bu yondashuvning ilmiy asosi shundaki, iqlim haqidagi ulashilgan qarashlar ham, madaniyatga tegishli bo‘lgan farazlar ham maktab hayotida aynan rahbarlik qarorlari va ularning jamoada mukofotlanadigan va xodimlar tomonidan kutiladigan xulq-atvoriga aylanish mexanizmi orqali namoyon bo‘ladi. Shu bois, IIMMni umumta‘lim maktabi uchun quyidagicha talqinda ta‘riflash mantiqan asosli bo‘ladi: Ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti bu

maktab direktorining kommunikatsiya, shaffof qaror qabul qilish, baholash va rag‘batlantirish, hamkorlikni tashkil etish, konfliktlarni boshqarish kabi boshqaruv amaliyotlari natijasida jamoada muntazam takrorlanib turadigan, o‘qituvchilar o‘rtasida ishonch, hurmat, konstruktiv muloqot va o‘zaro yordamni real ish jarayonida ishlatadigan ijtimoiy munosabatlar tizimidir. U iqlimdan farqli ravishda “Tashkilot qanday tasavvur qilinadi?” emas, “O‘zaro munosabatlar qanday amaliyotga aylangan?” degan savolga javob beradi, madaniyatdan farqli ravishda esa chuqur qadriyatni emas, aynan shu qadriyatlarining maktabning kundalik boshqaruvida qanday ko‘rinish topishini tahlil qiladi.

Maktabdagi “ijobiy muhit”ni ilmiy matnda kuchli ko‘rsatishning eng yaxshi yo‘li bu uni shunchaki “ishonch, hamkorlik, muloqot” deb sanab chiqmasdan, *qanday ishlaydigan tizim* ekanini ko‘rsatishdir. Shuning uchun komponentlarni ikki jihatdan tasvirlaymiz: birinchisi sifat (misol uchun ko‘p aloqa emas, foydali va ijobiy ta’sir beradigan aloqa), ikkinchisi esa dinamika (tasodifiy vaziyatlar emas, rahbar amaliyoti tufayli qayta-qayta takrorlanadigan odatlar).

Birinchi o‘lcham o‘zaro ta’sir sifati maktabda suhbat ko‘paygani bilan muhit avtomatik yaxshilanib ketmaydi. Ba’zan yig‘ilishlar ko‘p, lekin xodimlar o‘zini tinglangan his qilmaydi, ba’zan gaplar kam, lekin hurmat va e’tirof borligi uchun jamoa bir-biriga suyanib bo‘ladi. Shu sabab o‘zaro ta’sirlar sifatini alohida komponent sifatida ajratamiz. Direktorning oddiy, ammo doimiy odatlari, xususan, tinglash, fikrni bo‘lmasdan eshitish, mehnatni tan olish, tanqidni shaxsga emas vazifaga qaratish, minnatdorchilik bildirish – muhitni “tez harakatga keltiradigan” dvigatel vazifasini bajaradi. Bu komponentning kuchi shundaki, u katta loyihalarsiz ham boshlanadi va rahbar o‘z uslubi ni biroz o‘zgartirishi bilan jamoa reaksiyasi tez ko‘rinadi.

Ikkinchi o‘lcham – doimiy odatlar. Maktab muhitini bir-ikki “yaxshi kun” belgilamaydi. Muhitni belgilaydigan narsa – rahbar amaliyotlarining ritmi va qoidalari hisoblanadi. Muammolar qanday ko‘tariladi, qanday muhokama qilinadi, kimning fikri eshitiladi, kelishmovchilik qanday yakunlanadi, qarorlar qanday izohlanadi. Shu uchun komponentlarni “barqaror takrorlanadigan boshqaruvga oid o‘zaro ta’sirlar naqshi” sifatida ko‘rsatamiz. O‘qituvchi jamoa bilan ishlashda eng muhim savol shunday: “Bizda odatda qanday bo‘ladi?” Agar “odatda” adolatli va izohli bo‘lsa – muhit mustahkam; “odatda” keskin, tushunarsiz va bir tomonlama bo‘lsa – muhit yemiriladi.

Biz taklif qilmoqchi bo‘lgan komponentlar ham yuqoridagi ikki komponent asosida bo‘ladi. Birinchi komponent – *o‘zaro ta’sirlar sifati* (yuqorida aytilganidek, rahbarning kundalik kommunikativ odatlari). Ikkinchi komponent – *tavakkalni qabul qiladigan ishonch*, ya’ni maktabda ishonch hamma bir-birini yaxshi ko‘radi degani emas. U o‘qituvchi muammo bilan chiqqanda, xato tan olganda yoki yordam so‘raganda “bu ishim keyin menga qarshi ishlatilmaydi” degan ichki ishonchdir. Bunda rahbarning reaksiyasi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tanbeh va kinoya ishonchni bir kunda sindiradi, xolis muhokama va qo‘llab-quvvatlash esa uni tez tiklaydi. Uchinchi komponent – *psixologik xavfsizlik*. Bu hamma bilan iliq gaplashish emas, balki – pedagogik jamoada savol berish, bahs qilish, “Buni tushunmadim” deyish yoki “Bu joyda xato qildik” deb aytish odatiy va xavfsiz bo‘lib qolishi. Maktabda aynan shu norma paydo bo‘lsa, o‘qituvchilar metodik tajriba qiladi, yangilikni sinaydi, muammolar yashirilmaydi – demak, boshqaruv ham real vaziyatga tayangan bo‘ladi. To‘rtinchi komponent – *hamkorlikni muvofiqlashtirish*. Hamkorlikni shunchaki birgalikda ishlash deb qo‘yish oson, lekin maktab ishida bo‘linmalar va rollar ko‘p: fan birlashmalari, sinf rahbarlari, ma’naviy-ma’ri-

fiy ishlar, psixolog, ma'muriyat, ota-onalar bilan ishlash. Shuning uchun hamkorlikning markaziga uchta narsani qo'yishimiz zarur: 1) umumiy maqsad (hamma nimaga xizmat qilayotgani), 2) umumiy tushuncha (bir-birining ishini bilish) va 3) o'zaro hurmat. Shu uchlik bo'lsa, kommunikatsiya "ayb topish"ga emas, muammo yechishga xizmat qiladi, shuningdek dars sifati, tarbiya ishlari va intizom bo'yicha qarorlar bir-biriga zid bo'lib ketmaydi. Beshinchi komponent – *adolatli va shaffof boshqaruv arxitekturasini*. Maktabdagi ko'p konfliktlar aslida "Kimdir ko'proq oldi"dan emas, "Nega shunday bo'ldi?" degan savolga javob yo'qligidan boshlanadi. Yuklama, rag'bat, javobgarlik, intizomiy masalalarda mezonlar tushunarli bo'lsa, jarayon izchil bo'lsa va xodimlarda fikr bildirish imkoniyati bo'lsa, muhit sokinlashadi. Odamlar har qarorni yoqtirmasa ham, uni adolat doirasida qabul qiladi. Bu komponent ishonch va psixologik xavfsizlikni "ichidan" mustahkamlab beradi.

Shu tarzda komponentlar ro'yxat emas, bir-birini qo'llab turadigan tizim bo'lib ko'rinishi: mikro-sifat muhitni harakatga keltiradi, doimiy takrorlanib turuvchi odatlar uni barqaror qiladi, ishonch va psixologik xavfsizlik jamoani ochadi, muvofiqlashtirilgan hamkorlik maktab ishini uyg'unlashtiradi, shaffof-adolatli boshqaruv esa bularning hammasini "qoidaga" aylantiradi. Eng muhimi – bularni keyingi bosqichda indikatorlashtirish mumkin. Rahbar "muhitni yaxshilayman" deb umumiy gapirmaydi, balki aynan qaysi komponent qaysi amaliyot bilan o'zgarishini ko'rsatadi.

Taklif etilgan matriksa maktabdagi "ijobiy muhit"ni qanday qilib paydo bo'ladigan va nima sababdan barqaror yoki beqaror bo'lib qoladigan tizim deb tushuntiradi. Shu nuqtada sxema yana bir holatni aniq ko'rsatadi: "jimjit" jamoa har doim ham sog'lom jamoa emas. Ba'zan odamlar shunchaki muammo aytishdan qo'rqadi. Aksincha, savollar beriladigan, muammolar

erta ko'tariladigan jamoa ko'pincha kuchliroq bo'ladi – chunki u yerda muhokama qilish xavfsiz va muammo yechishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Amaliy tomoni esa juda sodda: matriksa rahbar uchun "muhitni yaxshilash"ni uchta aniq mexanizmga aylantirib beradi. Birinchi mexanizm – *mikro-aloqa standartini yo'lga qo'yish*. Rahbar kundalik suhbatlarda yig'ilishda ham, individual gaplashganda ham tinglashni odat qiladi, e'tirofni vaqtida aytadi, tanqidni shaxsga emas ishga qaratadi, muammo aytgan odamni "jazolamaslik"ni amalda ko'rsatadi. Bu mayda tuyuladi, lekin muhitni tez yaxshi tomonga o'zgartadi. O'qituvchi o'zini hurmat qilingan va eshitilgan his qila boshlaydi. Ikkinchi mexanizm – *qarorlarni shaffof va adolatli qilish*. Yuklama, rag'bat, vazifa taqsimoti, intizomiy masalalarda mezonlar oldindan aniq bo'ladi, qarorlar izohlanadi, odamlar fikr bildirish imkoniga ega bo'ladi va eng muhimi – bir xil vaziyatda bir xil yondashuv bo'ladi. Bu muhitni barqaror qiladi, chunki "Nega menga boshqacha bo'ldi?" degan norozilik kamayadi. Uchinchi mexanizm – *hamkorlikni tartibga soladigan oddiy protokollar*. Metodik birlashmalar va rahbariyat o'rtasida umumiy maqsad aniq yoziladi, kim nima uchun javobgarligi kelishiladi, muhokamalar "kun tartibi-vaqt-qaror-mas'ul ijrochi" formatida olib boriladi. Shunda hamkorlik shunchaki "yaxshi niyat" bo'lib qolmaydi, ishlaydigan tizimga aylanadi. Natijada maktab ichidagi jarayonlar bir-biriga zid ketmay, bir-birini qo'llab-quvvatlay boshlaydi.

Taklif etilgan konseptual matriksa empirik tekshirish uchun uni o'lchanadigan ko'rsatkichlarga (indikatorlarga) ajratish va oddiy tadqiqot dizaynini belgilash maqsadga muvofiq. Bunda IIMMning har bir komponenti bo'yicha 4–6 tadan Likert tipidagi bayonotlar asosida qisqa so'rovnoma tuziladi:

3	Psixologik xavfsizlik	Jamoada fikr aytish, savol berish, xatoni tan olish va yangilik taklif qilish jazolanmaydi degan ijtimoiy norma.	-“Savol berish” tamoyili - Xatolar bo'yicha “o'rganish sessiyasi” -Uchrashuvda hamma ovozini eshitish Kamsitishga nol tolerantlik	Qo'rquv kamayganda axborot oqimi kuchayadi; muammolar erta chiqadi; innovatsion takliflar ko'payadi.	Ochiq muhokama va tashabbus ortadi; yashirin muammolar kamayadi; tezkor yaxshilanishlar paydo bo'ladi.	5	Likert 1-5	So'rovnom; takliflar varaqasi	A/ω ≥0.70; Mezon: xavfsizlik↔takliflar;
	Indikatorlar		1) Yig'ilishlarda fikrimni erkin ayta olaman. 2) Savol berish uyat emas. 3) Xato bo'lsa, odam emas, muammo muhokama qilinadi. 4) Yangicha g'oyalar jiddiy tinglanadi. 5) Jamoada masxara yoki kamsitish yo'q.						
4	Muvofiqlashtirilgan hamkorlik	Bo'limlar va xodimlar o'rtasida maqsad, rol va vazifalar aniq.	- Umumiy maqsad - Rol-vazifa taqsimoti - bir necha bo'g'inli ishlar uchun ishchi guruh	Rol va maqsadlar aniqligi takroriy ish va ziddiyatni kamaytiradi; resurslar bir yo'nalishga jamlanadi.	Jarayonlar tezlashadi; “mening ishchim emas” kamayadi; metodik va tarbiyaviy ishlar uyg'unlashadi.	5	Likert 1-5	So'rov; jarayon xaritasi; protokollar;	A/ω ≥0.70; Mezon: hamkorlik↔muddat;
	Indikatorlar		1) Bo'limlararo vazifalarda kim nima qilishi aniq. 2) Takroriy ishlar kamaygan. 3) Muammolar birgalikda yechiladi. 4) Ma'lumot almashish o'z vaqtida. 5) Jamoa umumiy maqsadga birlashib ishlaydi.						
5	Adolat va shaffoflik	Qarorlar, baholash, rag'bat va intizom choralarida mezonlarochiq-lik hamda tenglikda qo'llanishi.	- Qarorlar bo'yicha qisqa izoh - Murojaat mexanizmi - Resurs taqsimotini hujjatlashtirish	Shaffof mezonlar noaniqlikni kamaytiradi; adolat hissi ishonch va sadoqatni kuchaytiradi; norozilik yashirinmaydi.	Motivatsiya barqarorlashadi; qarorlar bajarilishi yaxshilanadi.	4	Likert 1-5	So'rov; qaror hujjatlari; rag'bat ro'yxati;	A/ω ≥0.70; Mezon: adolat↔ishonch.
	Indikatorlar		1) Rag'bat va baholash mezonlari tushunarli. 2) Qarorlar sababi odatda izohlanadi. 3) Bir xil holatga bir xil talab qo'yiladi. 4) Yuklama/resurs taqsimoti adolatli.						

1) Mikro-aloqa sifati – “Rahbar meni tinglaydi”, “Feedback konstruktiv beriladi”, “Mehnatim e’tirof etiladi”;

2) Ishonch – “Muammo aytsam menga qarshi ishlatilmaydi”, “Yordam so‘rashdan qo‘rqmayman”;

3) Psixologik xavfsizlik – savol berish xavfsiz, xato tan olish mumkin;

4) Muvofiqlashtirilgan hamkorlik – Umumiy maqsadlar aniq, rollar va mas’uliyat tushunarli, hamkorlik muammo yechishga yo‘naltirilgan;

5) Adolat va shaffoflik – qaror mezonlari tushunarli, qarorlar izohlanadi, fikr bildirish imkoni bor. Tadqiqot dizayni sifatida 3-5 ta umumta’lim maktablari kesimida so‘rov o‘tkazilib, kamida 80-120 nafar o‘qituvchi ishtiroki ta’minlanadi. Natijalar bo‘yicha komponentlar kesimida o‘rtacha ballar, ichki ishonchlilik va o‘zaro bog‘liqliklar tahlil qilinadi. Qo‘shimcha ravishda, boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari xususan, ichki nizolar bo‘yicha murojaatlar dinamikasi, metodik yig‘ilishlar samaradorligi bo‘yicha ekspert bahosi, o‘qituvchilarning ishga qoniqishi bilan korrelyatsiya tekshirilsa, modelning amaliy izohi kuchayadi.

IIMMning ilmiy izohini yanada kuchaytiradigan metodologik tayanch sifatida ijtimoiy psixologiyada keng qo‘llanadigan munosabatning kognitiv–emotsional–xulq-atvor komponentlari haqidagi yondashuvni keltirishimiz mumkin. Mazkur yondashuvga ko‘ra, har qanday barqaror ijtimoiy munosabat uch qatlamda ishlaydi: 1) *kognitiv* qatlam – jamoada “Bu yerda ishlar qanday kechadi?” degan tasavvurlardir. Bunda qarorlarning mantiqiy asoslanganligi va me‘yorlarning tushunarliliigi e’tibor markazida turadi; 2) *emotsional* qatlam – o‘zaro ishonch, simpatiya, ruhiy yaqinlik yoki aksincha taranglik, psixologik xavfsizlik darajasiga ko‘ra baho beriladi 3) *xulq-atvor* qatlam – hamkorlik, yordam, konstruktiv kelishuv, ziddiyatni madaniyatli boshqarish kabi real amaliy

xatti-harakatlarda namoyon bo‘ladigan muomala standartlaridir [8]. Ushbu triada IIMMni shunchaki indikatorlar ketma-ketligi emas, balki o‘lchanadigan va boshqaruv amaliyotlari bilan bog‘lanadigan nazariy konstrukt sifatida konseptuallashtirish imkonini beradi.

Shu nuqtai nazardan, maqolada taklif etilgan 5 komponentli matriksa aynan yuqoridagi triadaning maktab boshqaruvi sharoitiga moslashtirilgan amaliy ko‘rinishi sifatida izohlanadi. Xususan, adolat va shaffoflik hamda qaror mezonlarining izchil qo‘llanishi – IIMMning kognitiv qatlamini mustahkamlaydi. Ishonch va psixologik xavfsizlik – emotsional qatlamning markaziy yadrosi bo‘lib, o‘qituvchi “muammo aytsam menga qarshi ishlatilmaydi” degan ichki ishonchni his qilganida axborot oqimi kuchayadi, muammolar erta ko‘tariladi va yashirin norozilik kamayadi. Nihoyat, mikro-aloqa sifati hamda muvofiqlashtirilgan hamkorlik – IIMMning xulq-atvor qatlamini “me‘yor”ga aylantiradi, ya’ni hurmat bilan tinglash, konstruktiv qayta aloqa, rol va vazifalarning aniqligi hamkorlikni shunchaki niyat darajasida qoldirmay, kundalik ish jarayonida takrorlanadigan odatga aylantiradi. Bu integratsiya IIMMni aloqa miqdori bilan emas, aynan sifat ko‘rsatkichlari va boshqaruv amaliyotlari birligi orqali talqin qilish zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

IIMMni qo‘shimcha ravishda “qadriyatlar bazasi” bilan bog‘lash boshqaruv mezonlari nuqtai nazaridan mantiqan muhim, chunki maktab kontekstida ijobiy muhitning barqarorlashuvi ko‘pincha “qanday qadriyatlar mukofotlanadi va qaysi xulq-atvor kutiladi?” degan savol atrofida shakllanadi. Shu bois, triadaga tayangan holda IIMMning “ichki manbai” sifatida aksiologik yo‘nalishni (hurmat, adolat, mas’uliyat, insonparvarlik) nazariy fon sifatida ko‘rsatish mumkin. Qadriyatlar – boshqaruv mezonlarining mazmunini belgilaydi. Mezonlar esa jamoa idrokini barqarorlashtiradi. Idrok

– emotsional xavfsizlik va ishonchni kuchaytiradi. Ular umumlashib o'z navbatida hamkorlik va konstruktiv xulq-atvorni normaga aylantiradi. Natijada IIMM rahbar faoliyatiga bevosita kayfiyat orqali emas, balki qarorlar sifati, ijro intizomi, jamoa tashabbuskorligi va metodik hamkorlikning kuchayishi orqali ta'sir ko'rsatadigan boshqariluvchi tizim sifatida namoyon bo'ladi.

IIMMning rahbar boshqaruviga ta'siri odatda bevosita buyruq va nazorat orqali emas, boshqaruv sikli ishlashini yengillashtirish orqali namoyon bo'ladi. Birinchidan, munosabatlar sifati barqaror bo'lgan jamoada muammolar kechikib shikoyat ko'rinishida emas, erta bosqichda signal ko'rinishida ko'tariladi. Bu rahbarga reaktiv emas, profilaktik qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Ikkinchidan, qaror mezonlari tushunarli va izchil bo'lsa, qaror shaxsiy xohish sifatida emas, institutsional qoida sifatida idrok qilinadi. Natijada qarorni qabul qildirish (ko'ndirish) xarajatlari kamayib, ijro intizomi kuchayadi. Uchinchidan, vazifalar o'zaro bog'liq bo'lgan maktab tizimida hamkorlikning tartibga solingan shakllari koordinatsiya xarajatlarini qisqartiradi. Takroriy ishlar kamayadi, mas'uliyat zonalari aniqlashadi, rahbarning vaqti operativ "o'chirish"dan strategik yo'naltirishga ko'proq ajraladi. To'rtinchidan, xavfsiz va ishonchli muhitda xodimlar faqat minimal talabni bajarish bilan cheklanmay, ixtiyoriy tashabbus va yordamni ko'paytiradi. Bu esa o'qitish sifati va ichki metodik hamkorlikning tabiiy kuchayishiga olib keladi. Beshinchidan, natijalar muhokamasi "aybdor toppish"ga emas, jaryonni yaxshilashga yo'naltirilganda tashkilot ichida o'rganish tezlashadi: xatolar erta aniqlanadi,

tuzatishlar tez joriy etiladi va barqaror amaliyotga aylanadi. Shu tariqa IIMM rahbar uchun "psixologik fon" emas, balki boshqaruv qarorlarining sifatli ijroga aylanishini ta'minlaydigan, axborot, legitimlik, koordinatsiya va o'rganish konturlarini mustahkamlovchi tizimli omil sifatida talqin qilinadi.

Mazkur maqolada umumta'lim maktablarida ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti (IIMM) tushunchasi konseptual jihatdan aniqlashtirildi va u rahbar boshqaruv amaliyotlari natijasida shakllanadigan, mezo-darajada boshqariladigan tizim sifatida talqin qilindi. Nazariy tahlil natijasida IIMMning tarkibiy tuzilmasi boshqaruv jarayoniga bevosita "aloqa ko'pligi" orqali emas, balki aloqa sifati hamda takrorlanuvchi boshqaruv amaliyotlar orqali ta'sir ko'rsatishi asoslandi. Shu asosda muhitning komponentlari va ularning boshqaruv samaradorligi bilan bog'lanadigan mantiqiy konturi konseptual model ko'rinishida tizimlashtirildi. Tadqiqotning amaliy qiymati shundaki, taklif etilgan yondashuv rahbarga "muhitni yaxshilash"ni umumiy chaqiriq sifatida emas, balki aniqlanadigan muammoli nuqtalarni ko'rsatadigan va o'lchashga yaroqli ko'rsatkichlar tizimi orqali boshqariladigan yo'nalish sifatida ko'rishga imkon beradi. Kelgusida modelning ishonchliligi va amaliy samaradorligini mustahkamlash maqsadida komponentlar bo'yicha indikatorlarni empirik tekshiruvdan o'tkazish maqsadga muvofiq. Shu tariqa maqola IIMMni boshqaruv nazariyasi va ta'lim amaliyoti tutashgan nuqtada izohlash hamda uni keyingi empirik tadqiqotlar uchun operatsion asosga aylantirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. OECD. *Results from TALIS 2024: Uzbekistan*. – Paris: OECD, 2025. – 14 p.
2. OECD. *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/90df6235-en.
3. Reichers A.E., Schneider B. Climate and culture: An evolution of constructs // *Organizational Climate and Culture* / ed. B. Schneider. – San Francisco: Jossey-Bass, 1990. – P. 5–39.
4. O'zbekiston Respublikasi Korruptsiyaga qarshi kurashish agentligi. *Maktabgacha va maktab ta'limi sohalarida 2022-yil davomida o'tkazilgan ichki audit tadbirlari samaradorligini tahlil qilish natijalari yuzasidan* (hisobot). – 2023.
5. Xaydarova Z.T. Pedagoglar jamoasini boshqarishning ijtimoiy-psixologik omillari // *Maktab ta'limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar*. – 2025. – № 3. – B. 1–11.
6. Tadjibayeva Sh.A. *Ta'lim sub'ektlari orasida ixtilof va nizolar oldini olishning pedagogik shart-sharoitlari: monografiya*. – Toshkent: "Ilm ziyo zakovat", 2023. – 136 b.
7. Nasimov E., Amirova G.B. *Ijtimoiy psixologiya: fanidan uslubiy qo'llanma*. – Samarqand: Samarqand qishloq xo'jalik instituti, 2012. – 96 b.
8. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* / B. Schneider, K.M. Barbera (eds.). – Oxford: Oxford University Press, 2014. – 730 p.
9. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. – 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 464 p.
10. Янковская Н.А., Аминов Н.А. Социально-психологический климат коллектива // *Педагогическая диагностика*. – 2009. – № 5. – С. 5–31.
11. Rosenberg M.J., Hovland C.I. Cognitive, Affective, and Behavioral Components of Attitude // *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components* / eds. M.J. Rosenberg, C.I. Hovland, W.J. McGuire, R.P. Abelson, J.W. Brehm. – New Haven (CT): Yale University Press, 1960. – P. 1–14.
12. Eagly A.H., Chaiken S. *The Psychology of Attitudes*. – Fort Worth (TX): Harcourt Brace Jovanovich, 1993. – 794 p.