

PAPER

UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARI DIREKTORLARINING BOSHQARUV FAOLIYATIDA IJTIMOIY MUHITNI RIVOJLANTIRISHGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNI BAHOLASH

Saidqulov Sodiqjon Botirovich^{1,*}

¹Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy Instituti tayanch doktoranti

* saidqulovsodiqjon@gmail.com

Abstract

Ushbu maqolada maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta’sir etuvchi omillar hamda ushbu omillarni baholovchi indikatorlar tizimi haqida yozilgan.

Key words: ijtimoiy muhit, boshqaruv, direktor, menejerlik, omil, indikator.

Kirish

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirish murakkab va ko‘p qirrali jarayon bo‘lib, u o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lgan bir qator ichki, tashqi omillar tizimi orqali amalga oshadi. Mazkur jarayonda boshqaruv faoliyatining samaradorligi pedagog xodimlarning kasbiy motivatsiyasi, o‘quvchilarning akademik natijalari, ularning psixologik holati va ijtimoiy ko‘nikmalari, ota-onalarning maktab faoliyatiga bo‘lgan ishonchi hamda pedagogik jamoada shakllangan munosabatlar tizimi bilan bevosita bog‘liq holda namoyon bo‘ladi. Shu bois maktab

direktorining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirish nafaqat tashkiliy masala, balki ijtimoiy-pedagogik ahamiyatga ega jarayon sifatida qaraladi.

Asosiy qism. Maktabda ijtimoiy muhitning shakllanishi va rivojlanishi tashqi hamda ichki omillarning o‘zaro ta’siri natijasida yuzaga keladi. Yangi O‘zbekistonni “ijtimoiy davlat” tamoyillari asosida barpo etish jarayonida ta’lim sohasi, inson kapitalini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishi sifatida e’tirof etilmoqda. Ijtimoiy davlat konsepsiyasi inson salohiyatini ro‘yobga chiqarish uchun, barchaga teng imkoniyatlar yaratish, munosib hayot sharoitlarini ta’minlash va ijtimoiy tengsizlikni kamaytirishni nazarda tutadi. Ushbu

Compiled on: February 16, 2026.

Copyright: ©2026 by the authors. Submitted to *Advances in Science and Education* for possible open access publication under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

yondashuvda ta'lim sohasi, jumladan, umumiy o'rta ta'lim muassasalari ijtimoiy taraqqiyotning asosiy tayanchi sifatida qaralib, maktablarda sog'lom va barqaror ijtimoiy muhitni shakllantirish zaruratini yanada kuchaytirmoqda.

Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar ko'p qirrali bo'lib, ular ijtimoiy-psixologik, tashkiliy, shaxsiy, motivatsion va innovatsion jihatlarni o'z ichiga oladi. Ushbu omillar rahbarning kasbiy mahorati, boshqaruv uslubi, jamoa ichidagi munosabatlar, motivatsiya tizimi hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini qo'llash darajasi bilan bevosita bog'liq.

Maktabdagi ijtimoiy muhitning barqarorligi ko'p jihatdan shaxslararo munosabatlarning to'g'ri tashkil etilishiga bog'liq. Kichik guruhlarni optimal tarkibda shakllantirish, mehnatni insonparvarlashtirish va ijodiy yondashuvni kengaytirish jamoa ichidagi ijobiy muhitni mustahkamlaydi. Boshqaruv tizimida "boshliq-bo'ysunuvchi" modelidan "inson-inson" munosabatlariga o'tish jamoada samimiylilik, empatiya va o'zaro tushunishni rivojlantiradi. To'g'ri tashkil etilgan shaxslararo munosabatlar hokimiyatni noto'g'ri anglash kabi muammolarning oldini oladi va ijtimoiy muhitni barqarorlashtiradi. Jamoa ichidagi "o'quvchi-o'quvchi", "o'qituvchi-o'quvchi", "o'qituvchi-sinf" hamda "rahbar-pedagogik jamoa" aloqalarini muntazam tashxis qilish, maktab direktoriga muassasadagi ijtimoiy muhitni to'liq tasavvur etish imkonini beradi. Bunday tashxis rahbar xulosalaridagi neytrallikni saqlab, boshqaruv qarorlarini ilmiy asosda qabul qilishiga xizmat qiladi. Shu bilan birga, boshqaruvni takomillashtirish jarayonida yuqoridagi "o'quvchi-o'quvchi", "o'qituvchi-o'quvchi", "o'qituvchi-sinf" hamda "rahbar-pedagogik jamoa" aloqalarini, tashkiliy-pedagogik indikatorlar bilan birga ijtimoiy-psixologik ko'rsatkichlarni ham tahlil qilish alohida ahamiyatga ega.

Ijtimoiy muhitni rivojlantirishda maktab direktorining shaxsiy fazilatlari va kasbiy kompetensiyalari ham hal qiluvchi muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy ta'lim muassasasi rahbarining ish samaradorligi, rahbarda mavjud muhim fazilatlar majmuasining shakllanganligiga

bog'liq. Zamonaviy boshqaruvda avtoritar uslublardan demokratik va liberal uslublarga o'tish jamoada hamkorlik muhitini shakllantiradi. Bunday sharoitda rahbarning innovatsion salohiyati, ya'ni o'zgarishlarni rejalashtirish, ularni qo'llab-quvvatlash va xodimlarni rag'batlantirish qobiliyati ijtimoiy muhit rivojining muhim omili sifatida gavdalanadi. Shuningdek, rahbarning psixologik savodxonligi, har bir xodimga individual yondashuvni qo'llay olishi va ijtimoiy-psixologik qonuniyatlarni bilishi sog'lom ijtimoiy muhitni shakllantirishning asoslaridan hisoblanadi.

Ijtimoiy muhitga ta'sir etuvchi muhim omillardan biri - mojarolarni boshqarish va konfliktologik kompetentlikdir. Pedagogik jarayon va maktab muhiti tabiatiga ko'ra mojaro kelib chiqadigan ehtimoliga ega jarayonlari bo'lib, undagi ijtimoiy va iqtisodiy muammolar, tashqi keskinlik omillari sifatida namoyon bo'ladi. Shu sababli ma'muriyat tashkiliy mojarolarning oldini olish va ularni hal etish tartiblarini ishlab chiqish uchun mas'uldir. Rahbarning konfliktologik kompetentligi jamoada ijtimoiy-psixologik keskinlikni kamaytirishda muhim rol o'ynaydi.

Maktabdagi ijtimoiy muhitni rivojlantirishda motivatsiya va rag'batlantirish tizimi ham alohida ahamiyatga ega. Xodimlarning mehnatga ijodiy munosabati ko'p jihatdan uzoq muddatli motivatsion omillarga bog'liq. Rahbar xodimlarning kasbiy o'sish, e'tirof etilish va ijtimoiy farovonlikka intilish kabi ehtiyojlarini hisobga olishi zarur. Ochiq maqto'v, minnatdorchilik va mukofotlar kabi nomoddiy rag'batlantirish usullari jamoada ijobiy ijtimoiy muhitni mustahkamlaydi.

Boshqaruv muloqoti va kommunikatsiyalar ham ijtimoiy muhitning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Boshqaruv muloqoti bilimlar, munosabatlar va hissiyotlar almashinuvi orqali o'zaro ta'sirni tartibga soladi. Zamonaviy maktab boshqaruvida monologik muloqotdan dialogik, ishonch va hamkorlikka asoslangan muloqotga o'tish talab etiladi. Shuningdek, samarali teskari aloqa boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida tuzatish va jamoa holatini aniqlash imkonini beradi.

Tashkiliy madaniyat va muassasa imiji ham ijtimoiy muhit rivojiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat xodimlar xulq-atvorini

belgilovchi umumiy qadriyatlar va tasavvurlar tizimidan iborat. Jamoaviy boshqaruvga o'tish, umumiy qadriyatlarni shakllantirish va xodimlarni o'zini o'zi tashkil etishga jalb qilish ijtimoiy muhitni mustahkamlaydi. Shu bilan birga, maktab imijini ijobiy shakllantirish uning raqobatbardoshligini oshiradi.

Direktorning shaxsiy holati ham ijtimoiy muhitga ta'sir etuvchi omil sifatida e'tiborga olinadi. Kasbiy inqiroz rahbarning kasbiy maqsadlarga erishish qobiliyatini cheklaydi. Bunday holatda rahbarning stress, xavotir yoki agressiya kabi psixologik komponentlari jamoa muhitiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ijtimoiy qo'llab-quvvatlash resurslarining mavjudligi esa inqirozni konstruktiv boshqarishning muhim vositasidir.

Zamonaviy ta'lim muassasalarida ijtimoiy muhitni rivojlantirish innovatsion va texnologik omillar bilan ham chambarchas bog'liq. Innovatsion muhit o'quvchi va pedagoglarning o'zini o'zi rivojlantirishiga xizmat qiladi. Raqamli texnologiyalar va kommunikatsiyalar esa maktabdagi ijtimoiy munosabatlar va sub'ektiv farovonlikka sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Mentorlik texnologiyalari xodimlarning kasbiy va ijtimoiy moslashuvini ta'minlaydi.

Shuningdek, demokratlashtirish va insonparvarlashtirish tamoyillari o'qituvchi va o'quvchilarning huquq hamda erkinliklarini kengaytirib, hamkorlik uchun qulay sharoit yaratadi. Ijtimoiy-psixologik qo'llab-quvvatlash esa ta'lim muassasasidagi barcha subyektlarning holatini o'rganish va tuzatishga qaratilgan tizimli jarayon hisoblanadi.

Umuman olganda, maktab direktori ta'lim jarayonining sifati va ijtimoiy muhitini ta'minlovchi asosiy subyekt sifatida namoyon bo'ladi. U har bir ishtirokchining individual psixologik xususiyatlarini hisobga olgan holda muhitni boshqaradi va shakllantiradi. Ijtimoiy muhitni samarali rivojlantirish esa ijtimoiy-psixologik yondashuvlar bilan bir qatorda zamonaviy axborot-raqamli texnologiyalarni uyg'unlashtirishni talab etadi. Rahbarning o'zini o'zi boshqarish qobiliyati va inqirozli vaziyatlardan konstruktiv chiqishi jamoa ichidagi munosabatlar uyg'unligining muhim sharti hisoblanadi.

Yuqoridagi keltirib o'tilgan nazariy fikrlardan kelib chiqib, maktab direktorining boshqaruv

faoliyatidagi ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni quyidagi ketma-ketlikda keltirish mumkin:

- maktab direktorining shaxsiy fazilatlar va kasbiy kompetensiyalari;

- maktabdagi ijtimoiy muhitning barqarorligi va shaxslararo munosabatlarning to'g'ri tashkil etilishi;

- rahbarning psixologik savodxonligi, har bir xodimga individual yondashuvni qo'llay olishi va ijtimoiy-psixologik qonuniyatlarni bilishi;

- rahbarning konfliktologik kompetentligi;

- ijtimoiy muhitni rivojlantirishda motivatsiya va rag'batlantirish usullaridan samarali foydalanishi;

- boshqaruvda muloqot va kommunikatsiyalar, samarali teskari aloqaning to'g'ri olib borilishi;

- tashkiliy madaniyat va muassasa imijining shakllanganligi;

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, inson omili va kapitalidan samarali foydalanish, innovatsion boshqaruv yondashuvlari, raqamli texnologiyalar, axborot-kommunikatsiya vositalarini joriy etish jarayonida ta'lim muassasalari rahbarlarining boshqaruv kompetensiyalariga qo'yilayotgan talablar ortib bormoqda. Ilmiy manbalarda ijtimoiy muhitni rivojlantirishda insoniy munosabatlarning o'rni alohida ta'kidlanadi. XX asr boshlaridan boshlab ta'lim va boshqaruv sohasida "insoniy munosabatlar" yondashuvi shakllana boshlagan bo'lib, uning ilmiy asoslari amerikalik psixolog Elton Meyoning "Xotorn tajribalari" bilan bog'liqdir. Ushbu tajribalarda xodimlarga e'tibor qaratish, ularning ehtiyoj va manfaatlarini inobatga olish mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilishi ilmiy tomondan isbotlangan. Mazkur yondashuv maktab jamoasida ham ijobiy ijtimoiy muhitni shakllantirishda rahbarning insonparvar va qo'llab-quvvatlovchi boshqaruv uslubi muhim ekanligini ko'rsatadi.

Xalqaro tadqiqotlar natijalari ham ijtimoiy muhitning rahbarlik faoliyatidagi muhim ahamiyatini tasdiqlaydi. Jumladan, AQSHning Garvard universiteti huzuridagi Career Services markazida ta'lim muassasasi rahbarlari o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, respondentlarning 79,8 foizi ijodiy kompetentlikni belgilovchi muhim omil sifatida ijtimoiy muhitni e'tirof etgan. Nan'yan texnologiya universitetida o'tkazilgan tadqiqotlar da esa rahbarlarning 65,5

foizi boshqaruv faoliyatida ijodkorlik va ijobiy ijtimoiy muhitning muhimligini ta'kidlagan. Ushbu natijalar ijtimoiy muhitning boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sirini ko'rsatadi.

Respublikamizda o'tkazilgan tadqiqot natijalari ham ijtimoiy muhitga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni takomillashtirishga ehtiyoj borligini ko'rsatadi.

Jumladan:

10104 ta maktablardagi direktorlarning 1215 nafari (12%) o'z ishlaridan qoniqmayotganligini bildirishgan. Ushbu ko'rsatkich tadqiqotda qatnashgan OECD davlatlari (Yaponiya, Janubiy Afrika, Estoniya, Belgiya) maktablarining direktorlari ko'rsatkichlari (6%) dan nisbatan past hisoblanadi;

Maktab direktorlari hamda pedagog xodimlarning ishdagi stress holatiga tushishi tomonidan ham OECD davlatlari ichida mamlakatimiz afsuski "yuqori o'rinlarni" egallaydi. Ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, tabiiy va inson omillari ta'sirida keluvchi ishdagi stresslarning eng ko'pi ham aynan maktab direktorlariga yo'naltiriladi. Ushbu omillar ichida eng yuqori ko'rsatkichni ma'muriy ishlar (tuman, shahar MMTBlari va Vazirlik tomonidan keladigan tez o'zgaruvchi talablar) tashkil etadi;

O'z ish joyini va jamoasini "yaxshi ish joyi va jamoa" deb hisoblamaydigan maktab rahbarlarimiz 3197 nafarni, agar tanlash imkoniyati berilsa qayta maktab rahbari yoki pedagogik faoliyat sohaslarini tanlamasligini esa jami ishtirokchilardan 2771 nafari qo'llab-quvvatlashgan. So'rovnomada qatnashgan respondentlarning 700 nafari jamiyatda hech qachon o'qituvchilik kasbi qadrlanmasligiga ishonch bildirishgan. Ushbu javoblarning aksariyati 45 yoshdan oshgan pedagoglar tomonidan belgilanganligini ham alohida ta'kidlab o'tish lozim;

Shuningdek keyingi yillarda o'zbek maktablari rahbarlarining ko'pchilik qismini (29,8 %) tashkil etuvchi 40-49 yoshgacha bo'lgan direktorlar imkoni bo'lsa boshqa ishni tanlar edim deb, 50-59 yoshgacha bo'lgan qismida 46,9%, 30-39 yoshgacha bo'lganlarning 48,4%, 30 yoshgacha bo'lgan maktab direktorlarining esa 15,5% o'z kasbini o'zgartirmoqchi ekanligini bildirishgan.

Ushbu tadqiqotlar tahlili, maktab pedagogik jamoasida ijtimoiy muhit bilan bog'liq muammolar talaygina ekanini ko'rsatadi. Jumladan, umumiy

o'rta ta'lim maktablari direktorlarining muayyan qismi o'z kasbiy faoliyatidan qoniqmasligini bildirgan, ishdagi stress holatlari yuqori darajada qayd etilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, ishdagi stress omillari ichida ma'muriy yuklamalar va tez-tez o'zgarib turuvchi talablar yetakchi o'rin egallaydi. Shuningdek, ayrim yosh toifalaridagi maktab direktorlarining kasbini o'zgartirish istagi mavjudligi jamoada ijtimoiy muhitni rivojlantirishga doir tizimli chora-tadbirlar zarurligini ko'rsatadi. Maktab direktorining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillarni tizimli yondashuv asosida quyidagi guruhlariga ajratish maqsadga muvofiq:

birinchidan, tashqi omillar, ya'ni ta'lim sohasiga oid davlat siyosati, normativ-huquqiy hujjatlar, ta'limni boshqarishning markazlashgan yoki markazlashmagan modeli, jamiyatda o'qituvchilik kasbining ijtimoiy mavqei, ota-onalar va jamoatchilikning maktab faoliyatiga munosabati hamda hududiy ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar kiradi. Ushbu omillar maktab rahbarining boshqaruv qarorlarini qabul qilishda va ijtimoiy muhitni shakllantirishda muhim fon vazifasini bajaradi.

ikkinchidan, ichki omillar maktab jamoasi doirasida shakllanadigan munosabatlar bilan bog'liq bo'lib, ular pedagogik jamoaning psixologik iqlimi, jamoa a'zolari o'rtasidagi ishonch darajasi, hamkorlik va o'zaro yordam, nizolarni boshqarish mexanizmlari, adolatli taqsimot va rag'batlantirish tizimini o'z ichiga oladi. Ijtimoiy muhitning barqarorligi aynan ushbu ichki omillarning muvozanatli rivojlanishiga bog'liqdir.

uchinchidan, boshqaruv omillari maktab direktorining rahbarlik uslubi, qaror qabul qilish jarayonidagi ochiqlik va shaffoflik, delegatsiya darajasi, kommunikatsiya madaniyati, jamoani rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash mexanizmlari orqali namoyon bo'ladi. Avtoritar boshqaruv uslubining ustunligi ijtimoiy muhitning keskinlashuviga olib kelishi mumkin bo'lsa, demokratik va hamkorlikka asoslangan boshqaruv modeli ijobiy ijtimoiy muhitni shakllantirishga xizmat qiladi.

to'rtinchidan, psixologik-pedagogik omillar pedagog xodimlar va rahbarlarning kasbiy motivatsiyasi, ishga qoniqish darajasi, emotsional holati, stressga chidamliligi, kasbiy so'vish holatlari

bilan bevosita bog'liqdir. Ushbu omillar e'tibordan chetda qolganda jamoada befarqlik, ishonchsizlik va kasbiy faollikning pasayishi kuzatiladi.

Yuqorida qayd etilgan omillar tizimi maktabdagi ijtimoiy muhitning holatini baholash imkonini beruvchi muayyan ko'rsatkichlar orqali namoyon bo'ladi. Mazkur ko'rsatkichlar ijtimoiy muhitni rivojlantirish darajasini aniqlash va boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Jumladan, pedagog xodimlarning ish faoliyatidan qoniqish darajasi, jamoada stress holatining mavjudligi, rahbarga nisbatan ishonch darajasi, jamoaviy hamkorlik faolligi, kasbiy motivatsiya, nizolar chastotasi hamda pedagoglarning kasbiy faoliyatni davom ettirishga bo'lgan intilishi asosiy ko'rsatkichlar sifatida e'tirof etiladi.

Shuningdek, ijtimoiy muhitning rivojlanish ko'rsatkichlari sifatida maktab rahbarlari va pedagog xodimlarning o'z ish joyini ijobiy baholashi, jamoani "qulay ijtimoiy muhitga ega" deb hisoblash darajasi, kasbiy stress omillarining kamayishi, o'qituvchilarning innovatsion va ijodiy faolligining oshishi ham alohida ahamiyatga ega. Ushbu ko'rsatkichlarning pastligi esa maktab jamoasida ijtimoiy muhitning muammoli ekanligini ko'rsatadi.

Maktab direktorining boshqaruv faoliyatidagi ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aniqlab oldik. Ana endi ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar va ularni takomillashtirish uchun kompleks indikatorlardan foydalanish to'g'risida fikr yuritamiz.

Ijtimoiy muhitning holatini aniqlash va uni takomillashtirish uchun kompleks indikatorlar tizimidan foydalanish zarur. Ushbu indikatorlar ta'lim jarayonidagi shaxslararo munosabatlar, ishtirokchilarning qoniqish darajasi hamda psixologik iqlim sifatini tizimli ravishda tahlil qilish imkonini beradi.

Avvalo, ijtimoiy muhitni baholashda ta'lim jarayoni ishtirokchilarining qoniqish darajasi muhim indikator sifatida qaraladi. Chunki aynan qoniqish darajasi direktorning insonlar bilan ishlash sifati va boshqaruv samaradorligini ko'rsatadi.

Pedagoglarning kasbiy faoliyatdan qoniqish darajasini aniqlash ijtimoiy muhitni rivojlantirish indikatorlari tizimida muhim o'rin tutadi.

Bu jarayon orqali o'qituvchilarning metodik qiyinchiliklari aniqlanadi va ularni bartaraf etish choralari ishlab chiqiladi.

O'quvchilarning maktab hayotidan qoniqishi ularning maktabga ijobiy munosabati, umumiy kayfiyati, sevimli fan va o'qituvchilari mavjudligi hamda o'z fikrini erkin bildira olish imkoniyati orqali namoyon bo'ladi. Bu ko'rsatkichning yuqori bo'lishi maktabda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit shakllanganini anglatadi. O'quvchilarning maktabga nisbatan sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit shakllanganini sezishlari esa, aynan o'quvchilar bilimi orqali belgilanadigan ta'lim sifatini ham oshiradi.

Maktabdagi ijtimoiy muhitning shakllanishida direktorning rahbarlik madaniyati va boshqaruv uslubi hal qiluvchi omil hisoblanadi. Chunki rahbarning shaxsiy faoliyati va boshqaruv qarorlari jamoada qanday muhit shakllanishini belgilab beradi. Kadrlar bilan to'g'ri ishlash, o'qituvchilarni joylashtirish, malaka oshirish tizimini tashkil etish va kasbiy rivojlanish uchun sharoit yaratish direktor faoliyatining asosiy yo'nalishlaridan biridir.

Direktorning shaxsiy fazilatlarini, jumladan, prinsipiallik, muloqot madaniyati, odob, insonlarga g'amxo'rlik va pedagogik etika me'yorlariga rioya qilishi, boshqaruvda kollegiallik tamoyilini qo'llashi, jamoa tashabbusidan foydalanishi va ijtimoiy tashkilotlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yishi ijtimoiy muhit barqarorligini ta'minlaydi, jamoada sog'lom muhitni shakllantirishga xizmat qiladi. Bu esa jamoada o'zaro yordam va samimiylikka asoslangan psixologik mikroiklimni yaratishga olib keladi.

Shuningdek, ota-onalarning maktab faoliyatidan qoniqishi ham ijtimoiy muhitni baholaydigan muhim indikatorlardan biri hisoblanadi. U o'qituvchilarning xushmuomalaligi, ma'muriyat bilan o'zaro tushunish darajasi, baholashning adolatliligi hamda bolaning qobiliyatlarini rivojlantirish uchun yaratilgan sharoitlar orqali aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlar maktab va oila o'rtasidagi hamkorlik darajasini ifodalaydi. Ijtimoiy muhitni baholashda ijtimoiy-psixologik iqlim, ijtimoiy kapital jamoaning jipsligi, tashkiliyligi, ochiq muloqot muhiti, o'zaro mas'uliyat hissi va murakkab vaziyatlarda hamkorlikda harakat qilish qobiliyati kabi ko'rsatkichlari alohida ahamiyatga ega. Ushbu ko'rsatkichlar jamoaning ichki jipsligi,

o'zaro ishonch darajasi va samaradorligini aks ettiradi. Ijtimoiy kapital esa jamoa a'zolarining umumiy maqsadlarga erishish yoki muammolarni hal qilish uchun birlashish qobiliyati bilan belgilanadi. Shu bilan birga, nizolar darajasi ham ijtimoiy muhitning muhim indikatorlaridan biri bo'lib, nizolar chastotasi, ularning sabablari va hal etish usullari orqali baholanadi.

Ijtimoiy muhitni baholashda sinf rahbarlari faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari ham alohida o'rin egallaydi. Chunki direktor o'zining asosiy yordamchilari orqali jamoa va o'quvchilar bilan bevosita ishlaydi. Bu yerda sinfdagi xavfsizlik va qulaylik darajasi, axborot ochiqqligi, o'quvchilar kontingentini saqlash hamda ota-onalar tomonidan asosli shikoyatlarning mavjud emasligi asosiy indikatorlar sifatida qaraladi.

Demak o'rganishlarimizdan kelib chiqib, direktorning ijtimoiy muhitni rivojlantirish indikatorlari tizimini quyidagi mezonlar orqali baholashimiz mumkin:

ta'lim jarayoni ishtirokchilari (pedagoglar va o'quvchilar)ning qoniqish darajasi;

direktorning rahbarlik madaniyati va boshqaruv uslubi;

ota-onalarning maktab faoliyatidan qoniqishi;

maktabdagi ijtimoiy-psixologik iqlim, jamoaning jipsligi, tashkiliyligi, ochiq muloqot muhiti, o'zaro mas'uliyat hissi va murakkab vaziyatlarda hamkorlikda harakat qilishi;

sinf rahbarlari faoliyati samaradorligini qamrab oladi.

Ushbu ko'rsatkichlarni kompleks tahlil qilish direktor faoliyatini takomillashtirish, jamoada sog'lom ijtimoiy muhitni shakllantirish hamda ta'lim sifatini oshirish uchun muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Umuman olganda umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirish omillari va ularning baholash ko'rsatkichlarini quyidagicha jadval shaklida shakllantirish mumkin (1-jadval)

Tahlillarimizdan ko'rishimiz mumkinki, direktorning boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitga ta'sir etuvchi omillarni rivojlantirish bevosita direktordan zamonaviy bilim ko'nikma va malakalarga ega bo'lishini talab etmoqda.

So'nggi ikki yilda ta'lim tizimi, xususan direktorlarning malakasini oshirish bo'yicha

1-jadval
Ijtimoiy muhitni rivojlantirish omillari va ularni baholash ko'rsatkichlari

№	Ijtimoiy muhitni rivojlantirish omillari	Baholash indikatorlari	Baholash mezonlari
1.	Direktorning shaxsiy fazilatlarini va kasbiy kompetensiyalari	Rahbarlik madaniyati, boshqaruv uslubi, kasbiy mahorat darajasi	Demokratik boshqaruv uslubi, adolatli qarorlar, pedagogik etika me'yorlariga rioya qilinishi
2.	Jamoadagi shaxslararo munosabatlarning to'g'ri tashkil etilishi	Jamoaning psixologik iqlimi, o'zaro ishonch, hamkorlik darajasi	Jips jamoa, nizolarning kamligi, o'zaro yordam va hurmat muhiti
3.	Rahbarning psixologik savodxonligi va individual yondashuvi	Pedagoglar bilan individual ishlash tizimi, psixologik qo'llab-quvvatlash mavjudligi	Xodimlar ishidan qoniqish darajasi, stressning kamayishi
4.	Konfliktologik kompetentlik	Nizolar chastotasi, nizolarni hal etish mexanizmlari	Nizolar sonining kamayishi, konstruktiv yechimlar ulushi
5.	Motivatsiya va rag'batlantirish tizimi	Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish shakllari, kasbiy o'sish imkoniyatlari	Pedagoglarning kasbiy motivatsiyasi va ishga sodiqligi oshishi
6.	Boshqaruv muloqoti va kommunikatsiyalar	Teskari aloqa tizimi, ochiq muloqot muhiti, axborot almashinuvi	Ochiqlik ishonchli muloqot, qarorlar qabul qilishda jamoa ishtiroki
7.	Tashkiliy madaniyat va muassasa imti	Umumiy qadriyatlar tizimi, jamoaviy boshqaruv elementlari, maktab obro'si	Ijtimoiy imti, ota-onalar va jamoatchilik ishonchining oshishi
8.	Ta'lim jarayoni ishtirokchilarining qoniqish darajasi	Pedagoglar va o'quvchilarning maktab hayotidan qoniqishi	Qoniqish darajasining yuqoriligi, maktabga ijobiy munosabat
9.	Ota-onalar bilan hamkorlik darajasi	Ota-onalar qoniqishi, ma'muriyat bilan o'zaro munosabatlar	Ota-onalar ishonchining oshishi, asosli shikoyatlarning kamligi
10.	Ijtimoiy-psixologik iqlim va jamoa jipsligi	O'zaro mas'uliyat, hamkorlik, ochiq muloqot muhiti	Jamoaning yuqori ijtimoiy kapitali, samarali hamkorlik
11.	Sinf rahbarlari faoliyati samaradorligi	Sinfdagi xavfsizlik, qulaylik, axborot ochiqqligi, kontingent barqarorligi	O'quvchilarni saqlab qolish darajasi, ota-onalar shikoyatlarining yo'qligi

olib borilayotgan islohotlarning tub negizida ham aynan direktorda zamonaviy rahbar xususiyatlarini shakllantirish, unda menejerlik ko'nikmalarini yanada rivojlantirish yotibdi. Xususan Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrda "Davlat umumiy o'rta ta'lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o'quv kurslarida o'qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to'g'risida"gi 681-sonli nizomga muvofiq A.Avloniy institutida menejerlik o'quv kurslari tashkil etilmoqda.

Tashkil etilayotgan menejerlik kurslarining o'quv dastur hamda rejalariga ham e'tibor qaratadigan bo'lsak, direktorlarga maktabda sog'lom ijtimoiy muhitni rivojlantirish, boshqaruvning psixologik jihatlari, kommunikativ kompetensiyalar, zamonaviy rahbarlik xususiyatlari, ota-onalar va jamoatchilik bilan aloqalar, ta'limda o'zgarishlarga moslashuvchanlik, o'quv jarayonida pedagoglar va o'quvchilar bilan ishlash, o'qituvchilarni rivojlantirish kabi modullarning hajmi oshib borayotganini ko'rishimiz mumkin: (2-jadval)

Menejerlik o'quv kurslari umumiy hajmining 144 soatni tashkil etishi, shuningdek, 2026-yilda 2024-yil o'quv rejasiga muvofiq maktab direktorining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar ulushining 44 foizga oshirilgani mazkur mavzuning dolzarbligi va ahamiyatini yaqqol namoyon etadi.

2-jadval
Ijtimoiy muhitga oid mavzularning yillar kesimidagi taqsimoti

No:	Mavzu nomi	Mavzu uchun ajratilgan soat		
		2024	2025	2026
1	Ta'lim tizimida boshqaruv psixologiyasi	2	2	4
2	Rahbarning boshqaruv va shaxsiy samaradorligini rivojlantirish yo'llari	2	2	4
3	Xodimlarni kasbiy rivojlantirish va uzluksiz malakasini oshirish	2	2	4
4	Inson resurslari faoliyatini baholash uslublari	2	2	4
5	Jamoadagi sog'lom muhitni tashkil etish va aholi jamoani shakllantirish yo'llari	2	2	4
6	Zamonaviy rahbar xususiyatlari	2	2	4
7	Jamoatchilik va ota-onalar bilan o'zaro munosabat hamkorlik	4	8	6
8	Ta'limda liderlik va o'zgarishlarni boshqarish	-	8	6
Jami:		16	28	36
		80		

Mazkur qismda umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar hamda ularni baholash indikatorlari tizimi ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilindi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, maktabdagi ijtimoiy muhitning barqarorligi va samaradorligi ko'p qirrali omillar majmuasiga bog'liq bo'lib, ular direktorning shaxsiy fazilatlarini, kasbiy kompetensiyalari, boshqaruv uslubi, jamoa ichidagi shaxslararo munosabatlar, motivatsiya tizimi, kommunikatsiya madaniyati hamda tashkiliy madaniyat kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Ushbu omillar o'zaro uzviy bog'langan holda maktab jamoasida psixologik iqlim, hamkorlik muhiti va umumiy boshqaruv samaradorligini belgilaydi.

Xulosa. Tadqiqot natijalari maktabdagi ijtimoiy muhitni rivojlantirish jarayoni nafaqat tashkiliy, balki ijtimoiy-psixologik va boshqaruv jarayon ekanligini ko'rsatdi. Jamoada sog'lom muhitning shakllanishi rahbarning demokratik boshqaruv uslubini qo'llashi, shaxslararo munosabatlarni to'g'ri tashkil etishi, nizolarni konstruktiv boshqarishi hamda pedagoglarning kasbiy motivatsiyasini qo'llab-quvvatlashi bilan bevosita bog'liqdir. Shu bilan birga, kommunikatsiya madaniyati, teskari aloqaning samarali yo'lga qo'yilishi va tashkiliy qadriyatlarning shakllanganligi maktab ijtimoiy muhitining barqarorligini ta'minlovchi muhim omillar sifatida namoyon bo'ladi.

Ijtimoiy muhitni baholashda kompleks indikatorlar tizimidan foydalanish zarurligi asoslandi. Bunda pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalarning maktab faoliyatidan qoniqish darajasi,

jamoaning ijtimoiy-psixologik iqlimi, rahbarlik madaniyati, hamkorlik va o'zaro ishonch darajasi hamda sinf rahbarlari faoliyati samaradorligi asosiy mezonlar sifatida e'tirof etildi. Ushbu ko'rsatkichlar maktabdagi ijtimoiy muhit holatini kompleks baholash, muammoli nuqtalarni aniqlash hamda boshqaruv faoliyatini takomillashtirish uchun ilmiy-amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

1-jadvalda ijtimoiy muhitni rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar va ularni baholash mezonlari tizimli ravishda umumlantirildi. Mazkur jadval direktor faoliyatini diagnostika qilish, ijtimoiy muhit holatini monitoring qilish hamda boshqaruv qarorlarini ilmiy asosda qabul qilish uchun metodik vosita sifatida xizmat qilishi mumkin. Shuningdek, ushbu tizim maktab jamoasida sog'lom psixologik iqlimni shakllantirish, pedagoglarning kasbiy motivatsiyasini oshirish va ta'lim sifatini yaxshilashga qaratilgan boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Umuman olganda, maktab direktorining boshqaruv faoliyatida ijtimoiy muhitni rivojlantirish ko'p omilli, tizimli va uzluksiz jarayon bo'lib, u rahbarning kasbiy kompetensiyasi, insonparvar boshqaruv yondashuvi hamda jamoada hamkorlikka asoslangan ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirishga qaratilgan faoliyati bilan belgilanadi. Shu sababli ijtimoiy muhitni rivojlantirish omillari va ularni baholash mezonlarini kompleks yondashuv asosida qo'llash maktab boshqaruvining samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

References

1. С.В.Швецова. Социально-психологический мониторинг как средство совершенствования управления в образовании. кандидат психологических наук, 2000
2. D.T. Toshpolatov. Socio-psychological methods of management. Current problems of modern science, Published: September 15, 2022, Pages: 95-98
3. Hawthorne research
<https://www.britannica.com/money/Hawthorne-research>
4. <https://corp-univer.ru/>

5. John Chee Keng Wang, Woon Chia LiuWoon. "Measuring educational leadership in Singapore: re-examining the psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire". <https://www.frontiersin.org/>
6. MMTVning 2023-yil 28-dekabrdagi 578-son, 2024-yil 24-dekabrdagi 412-son, 2026-yil 8-yanvardagi 6-son buyruqlari.
7. N. Alijonov. Socio-psychological factors of leadership activity. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7524978>
8. O.Bondarchuk, V.Balakhtar, A.Moskaljova, M.Moskalov, K.Balakhtar. Peculiarities of the Occupational Crisis of Heads of Educational Organizations. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 516 *Proceedings of the 2020 3rd International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS 2020)*
9. Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev 2022-yil 20-iyunda Konstitutsiyaviy komissiya a'zolari bilan bo'lib o'tgan uchrashuvdagi nutqidan.
10. S.Turg'unov, J.Kazimov. Organization and management of pedagogical processes in secondary schools on a scientific basis. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, Vol. 7 No. 12, 2019 ISSN 2056-5852
11. Т.Н.Арсеньева. Психологические основы управленческой деятельности руководителя инновационного общеобразовательного учреждения. кандидат психологических наук, 2000.
12. TALIS xalqaro tajriba mezonlari asosida A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o'rgatish milliy-tadqiqot instituti tomonidan umumiy o'rta ta'lim tashkilotlaridagi mavjud pedagogik, metodik va ijtimoiy muhit haqida ma'lumot to'plash maqsadida o'tkazilgan tadqiqot hisoboti <https://t.me/avloniyuz>
13. Z.Zaremohzzabieh, H.Abdullah, S.Ahrari. *Social Psychology Theories and Methods in Education*. Book · August 2023 DOI: 10.4018/978-1-6684-8837-9
14. А.А.Андреев. Анкета изучения удовлетворенности учащихся школьной жизнью
15. Бигеева Л.В. Критерии оценки деятельности директора школы 07.07.2023.
16. Г.С. Бережная. Формирование конфликтологической компетентности педагогов общеобразовательной школы. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук, 2009.
17. Е.А. Пономарева, С.В. Мыскин. Психология управления и менеджмента в образовательных учреждениях (на примере средней общеобразовательной школы). Вестник МГПУ серия "педагогика и психология"
18. Е.Лихацких. Как сделать школу лучше? социальный капитал как приоритет
19. Л.Миалковска, С.Чернета2, И.Сушйк, Я.Мартйниук, О.Маиборода, Н.Савчук. Information, Digital, and Socio-Psychological Technologies in the Training of Specialists in the Social Sphere. *Studies in Media and Communication* Vol. 11, No. 7; December 2023 ISSN: 2325-8071 E-ISSN: 2325-808X Published by Redfame Publishing URL: <http://smc.redfame.com>
20. М. Байбаева. Развитие общеобразовательного учреждения, как конкурентоспособной социально-психологической системы. *Ta'lim, fan va innovatsiya*, 5-сон, 2021
21. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ "Школа", 2013. – 360 с.
22. Ф.Е.Евгеньевна. Способы управления конфликтами в организации на примере: общества с ограниченной ответственностью "ЭлектроКомплект" г. Томск. Томск – 2017 г.