



IJTIMOIIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNALI

DOI: 10.67227

ISSN 3060-5059



VOL.3 № 6

2026

**IJTIMOYIY MUHIT VA IJTIMOYIY MUNOSABATLAR MUHITI: UMUMTA'LIM
MAKTABLARI BOSHQARUVIDA TUSHUNCHAVIY CHEGARALAR VA INDIKATORLAR**

Raximova Maryam O'tkir qizi

Abdulla Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy tadqiqot instituti, doktorant

Annotatsiya

Maqolada umumta'lim maktablari boshqaruvida "ijtimoiy muhit" va "ijtimoiy munosabatlar muhiti" tushunchalarining farqli mazmuni tahlil qilinadi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ishonch, adolat, hamkorlik va professional muloqot bilan bog'liq boshqaruv qatlami sifatida asoslanadi.

Kalit so'zlar: ijtimoiy muhit, ijtimoiy munosabatlar muhiti, umumta'lim maktabi, maktab boshqaruvi, ta'lim menejmenti, rahbar, pedagogik jamoa, ishonch, boshqaruv adolati, hamkorlik, indikator.

**СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА И СРЕДА СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ: ПОНЯТИЙНЫЕ
ГРАНИЦЫ И ИНДИКАТОРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛОЙ**

Рахимова Марьям Уткир кизи

Национальный исследовательский институт педагогического мастерства имени Абдуллы Авлони,
докторант

Аннотация

В статье анализируются различия между понятиями «социальная среда» и «среда социальных отношений» в управлении общеобразовательной школой. Среда социальных отношений обосновывается как управляемый слой профессионального взаимодействия между директором и педагогическим коллективом.

Ключевые слова: социальная среда, среда социальных отношений, общеобразовательная школа, школьное управление, образовательный менеджмент, директор, педагогический коллектив, доверие, управленческая справедливость, сотрудничество, индикатор.

**SOCIAL ENVIRONMENT AND THE ENVIRONMENT OF SOCIAL RELATIONS:
CONCEPTUAL BOUNDARIES AND INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF GENERAL
EDUCATION SCHOOLS**

Raximova Maryam O'tkir qizi

Abdulla Avloniy National Research Institute of Pedagogical Excellence, Doctoral Student

Abstract

The article analyzes the distinction between "social environment" and "environment of social relations" in general school management. The environment of social relations is substantiated as a manageable layer of professional interaction between the school principal and the teaching staff.

Keywords: social environment, environment of social relations, general education school, school management, educational management, principal, teaching staff, trust, managerial fairness, cooperation, indicator.

Umumta'lim maktabi ta'lim dasturi, o'quv rejalari, dars jadvali va rasmiy boshqaruv hujjatlari bilangina chegaralanadigan tashkilot doirasidan ko'ra kengroq mazmunga ega. U turli subyektlar — rahbar, pedagogik jamoa, o'quvchilar, ota-onalar va boshqa hamkorlar o'rtasidagi kundalik aloqalar orqali faoliyat yuritadigan ijtimoiy-pedagogik tizimdir. Shu sababli maktab boshqaruvi samaradorligini baholashda moddiy-texnik ta'minot, hujjat yuritish sifati yoki ta'lim natijalari bilan bir qatorda ta'lim jarayoni ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlar mazmuni ham muhim o'rin tutadi.

Ta'lim muassasalari faoliyatini ilmiy tahlil qilishda "ijtimoiy muhit", "maktab iqlimi", "psixologik muhit", "pedagogik jamoa muhiti" va "ijtimoiy munosabatlar muhiti" kabi tushunchalar keng qo'llanadi. Mazkur tushunchalar bir-biriga yaqin bo'lsa-da, ularni farqlamasdan ishlatish maktab boshqaruvining aniq tahliliga xalaqit beradi. Xususan, maktabdagi xavfsizlik, resurslar, tartib-intizom, ota-onalar bilan hamkorlik yoki tashkiliy reglamentlarni rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ishonch, adolat, hamkorlik, o'zaro yordam hamda professional muloqot bilan bir xil mazmunda baholash metodologik jihatdan asosli yondashuv hisoblanmaydi.

Maktab iqlimi bo'yicha ilmiy adabiyotlarda ijtimoiy muhit maktab hayotining sifati va xarakterini belgilovchi ko'p komponentli hodisa sifatida talqin qilinadi. Jonathan Cohen maktab iqlimini me'yorlar, qadriyatlar, shaxslararo munosabatlar, o'qitish-o'rganish amaliyotlari hamda tashkiliy tuzilmalar uyg'unligida izohlaydi [1; 180–213-b.]. Amrit Thapa esa maktab iqlimini xavfsizlik, munosabatlar, o'qitish va o'rganish, institutsional muhit hamda maktabni takomillashtirish jarayoni orqali tahlil qilishni taklif etadi [10; 357–385-b.]. Ushbu yondashuvlar maktab muhitining keng mazmunini ochib beradi, biroq boshqaruv tahlili uchun uning ichki qatlamlarini alohida ajratishni ham talab qiladi.

Ijtimoiy munosabatlar muhiti ana shu keng ijtimoiy muhit tarkibidagi torroq, lekin boshqaruv nuqtayi nazaridan ancha aniq qatlamdir. U rahbar va pedagogik jamoa, shuningdek, pedagoglar o'rtasidagi professional aloqalar qanday tashkil etilgani, qanday idrok qilinayotgani va qanday boshqaruv amaliyotlari orqali barqarorlashayotganini bildiradi. Bu qatlamda qarorlarning asoslanganligi, vazifa va rag'batlarning adolatli taqsimlanishi, pedagoglarning fikr bildirish imkoniyati, nizolarni hal qilish madaniyati, qayta aloqa, e'tirof, o'zaro yordam va ishonch asosiy o'rin egallaydi.

Maqolaning dolzarbligi shundaki, ta'lim muassasalarini boshqarish amaliyotida ijtimoiy muhit bilan ijtimoiy munosabatlar muhiti ko'pincha farqlanmagan holda baholanadi. Natijada maktabda tartib-intizom yoki tashkiliy barqarorlik mavjudligi rahbar–pedagog munosabatlari ham ijobiy shakllangan degan xulosaga olib kelishi mumkin. Aslida esa tashkiliy jihatdan tartibli maktabda ham pedagoglar qarorlar sababini yetarlicha tushunmasligi, takliflari formal ravishda qabul qilinishi yoki yuklama taqsimotida adolatsizlik hissini boshdan kechirishi mumkin. Shu bois maktab boshqaruvida “ijtimoiy muhit” va “ijtimoiy munosabatlar muhiti”ni alohida tahlil qilish nazariy aniqlik bilan birga amaliy diagnostika uchun ham zarur.

O'zbekiston ta'lim tizimidagi islohotlar ham umumta'lim maktabi faoliyatini faqat o'quv natijalari yoki tashkiliy ko'rsatkichlar orqali emas, balki ta'lim jarayonining sifatli tashkil etilishi, boshqaruv samaradorligi va pedagogik jamoa faoliyatining barqarorligi bilan bog'liq holda tahlil qilish zaruratini kuchaytirmoqda. Xususan, “Ta'lim to'g'risida”gi Qonunda ta'lim tizimining huquqiy asoslari belgilangan bo'lsa, Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida umumta'lim maktablari faoliyatini takomillashtirish va ta'lim sifatini oshirish ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida qayd etilgan [5; 1–2-b.], [6]. Shu jihatdan rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar muhitini alohida tahlil qilish ta'lim boshqaruvining ichki sifat ko'rsatkichlarini aniqlashtirishga xizmat qiladi.

Maqolaning maqsadi — umumta'lim maktablari boshqaruvida ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhiti tushunchalarining mazmuniy chegaralarini aniqlash hamda ularni farqlashga xizmat qiluvchi indikatorlarni ilmiy asoslashdan iborat.

Maqolaning vazifalari quyidagilardan iborat: 1) ijtimoiy muhit tushunchasining ilmiy mazmunini tahlil qilish; 2) ijtimoiy munosabatlar muhitini maktab boshqaruvida alohida tahlil obyekti sifatida asoslash; 3) ikki tushunchani farqlovchi indikatorlarni ishlab chiqish; 4) rahbar faoliyati orqali ijtimoiy munosabatlar muhitini boshqarish mexanizmlarini ochib berish; 5) mazkur muhitni baholash yo'nalishlarini aniqlashtirish. Maqolada nazariy-tahliliy, qiyosiy-tushunchaviy, tizimlashtirish va indikatorli tahlil usullaridan foydalanildi. Tadqiqot mantiqi ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhitini umumiy tavsif darajasidan chiqarib, boshqaruv amaliyotida kuzatiladigan belgilari orqali farqlashga qaratildi.

Maqolaning ilmiy yangiligi shundaki, unda ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbarning kundalik boshqaruv amaliyotlari orqali shakllanadigan va alohida indikatorlar asosida baholanadigan mustaqil boshqaruv-pedagogik qatlam sifatida asoslanadi.

Ijtimoiy muhit umumta'lim maktabi hayotining keng ijtimoiy-tashkiliy sharoitlarini ifodalaydi. Bu tushunchaga maktabdagi xavfsizlik hissi, tartib-intizom, ichki reglamentlar, resurslar yetarliligi, ota-onalar bilan hamkorlik, axborot almashinuvi, jamoa qadriyatlari, o'quvchi va xodimlarning maktabdagi kundalik tajribasi kabi ko'plab komponentlar kiradi. Shu sababli ijtimoiy muhit maktabni alohida shaxslar yig'indisiga tenglashtirmasdan, ko'p darajali ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida tushunishga yordam beradi.

Maktab ijtimoiy muhiti bevosita va bilvosita omillar yig'indisidan tashkil topadi. Bevosita omillar qatoriga rahbarning muloqot uslubi, pedagogik jamoaning o'zaro hamkorligi, ichki tartib-qoidalar, pedagogik kengashlar, metodik birlashmalar faoliyati, o'quvchilarning xavfsizligi va ta'lim jarayonining tashkil etilishi kiradi. Bilvosita omillar esa hududiy sharoit, moddiy-texnik baza, yuqori turuvchi tashkilotlarning talablari, ota-onalarning ijtimoiy faolligi, jamiyatning ta'limga munosabati kabi kengroq sharoitlar bilan bog'liq.

Biroq ijtimoiy muhit tushunchasining kengligi boshqaruv tahlilida ikki tomonlama xususiyatga

ega. Bir tomondan, u maktab faoliyatining umumiy holatini yaxlit baholash imkonini beradi. Ikkinchi tomondan, uning barcha elementlari maktab rahbari tomonidan bir xil darajada boshqarilmaydi. Masalan, moddiy-texnik baza, binoning holati, tashqi normativ talablar yoki yuqori tashkilotlardan keladigan hisobot yuklamasi maktab ichki boshqaruvi bilan bog'liq bo'lsa-da, rahbarning bevosita kundalik amaliyotlari orqali tez va to'liq o'zgartiriladigan omillar sirasiga kirmaydi.

Tashkilot iqlimi bo'yicha tadqiqotlarda muhit xodimlarning ish joyidagi tajribalariga bergan umumiy ma'nosi sifatida talqin qilinadi. B. Schneider tashkilot iqlimini xodimlar ish jarayonida boshdan kechiradigan o'zaro bog'liq tajribalar majmuasiga beradigan ma'nolari bilan izohlaydi [8; 361–388-b.]. Bu yondashuv maktab boshqaruvi uchun muhimdir. Xususan, pedagoglar rahbar qarorlari, muloqot uslubi, qo'llab-quvvatlash darajasi va adolat mezonlarini qanday idrok etsa, maktabning ichki muhiti ham shu asosda shakllanadi.

Ijtimoiy muhitni maktab hayotining ijtimoiy jihatdan idrok qilinadigan holati sifatida tushunish kerak. O'qituvchilar va xodimlar maktabdagi kundalik tajribalarini “bizda tartib bor”, “bizda fikr eshitiladi”, “bizda adolat bor”, “bizda qo'llab-quvvatlash mavjud” yoki aksincha, “bizda tashabbus qadrlanmaydi” degan umumiy tasavvurlar orqali baholaydi. Ushbu umumiy idrok maktabning ijtimoiy muhitini shakllantiradi.

Maktab ijtimoiy muhiti, shuningdek, ta'lim jarayonining barqarorligiga ta'sir ko'rsatadi. Xavfsiz, tartibli, resurslari ma'lum darajada ta'minlangan va ichki qoidalari aniq bo'lgan muassasada pedagoglar o'z kasbiy vazifalarini nisbatan barqaror bajaradilar. Aksincha, tashkiliy noaniqlik, resurs yetishmasligi, ortiqcha hujjatbozlik yoki tartibning beqarorligi pedagogik jamoa faoliyatida charchoq, rasmiyatchilik va tashabbusning pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu ma'noda ijtimoiy muhit ta'lim muassasasining umumiy faoliyat ko'rsatish sharoitini bildiradi.

Shu bilan birga, ijtimoiy muhit tushunchasi juda keng bo'lgani uchun uni rahbar–pedagog munosabatlari bilan to'liq tenglashtirib bo'lmaydi. Maktabdagi xavfsizlik, resurslar, tashkiliy tartib, o'ta-onalar bilan aloqa va ta'lim jarayoni jadvali ijtimoiy muhit tarkibiga kiradi. Ammo rahbarning pedagog bilan qanday muloqot qilishi, qarorni qanday tushuntirishi, e'tirofni qanday bildirishi yoki kelishmovchilikni qanday hal qilishi ijtimoiy munosabatlar muhitiga yaqinroqdir. Demak, ijtimoiy muhit — keng maydon, ijtimoiy munosabatlar muhiti esa shu maydon ichidagi boshqaruv jihatdan sezgir qatlamdir.

Ijtimoiy munosabatlar tushunchasi sotsiologiya va ijtimoiy psixologiyada shaxslararo aloqalarning tasodifiy yig'indisi ko'rinishida talqin qilinmaydi; u vaqt davomida takrorlanadigan o'zaro ta'sirlar tizimi sifatida izohlanadi. R. Hinde munosabatni bir martalik aloqa darajasidan kengroq, vaqt davomida yuz beradigan o'zaro ta'sirlar ketma-ketligi sifatida ta'riflaydi [3; 1–19-b.]. Bu yondashuv maktab boshqaruviga bevosita tatbiq etiladi. Rahbar–pedagog munosabati bitta yig'ilish, bitta topshiriq yoki bitta suhbat bilan cheklanmay, ko'p marotaba takrorlanadigan boshqaruv amaliyotlari orqali shakllanadi.

N. Vonnelich ijtimoiy munosabatlarni miqdor va sifat jihatidan farqlash zarurligini ko'rsatadi. Aloqaning “qancha”ligi muloqot soni, uchrashuvlar tezligi yoki kontaktlar ko'pligi bilan belgilanadi. Aloqaning “qanday”ligi esa ishonch, qo'llab-quvvatlash, yordam, adolat va resurs almashinuvi bilan belgilanadi [11; 165–181-b.]. Rahbar pedagoglar bilan tez-tez gaplashishi mumkin, biroq bu muloqot adolat, ishonch va qo'llab-quvvatlash bilan boyitilmagan bo'lsa, ijtimoiy munosabatlar muhiti ijobiy shakllanmaydi.

Ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi professional aloqalarning sifati bilan bog'liq. U rahbarning kundalik boshqaruv amaliyotlari orqali shakllanadi. Pedagogik kengashdagi muloqot, dars tahlili, topshiriq berish usuli, takliflarni tinglash, natijani baholash, e'tirof bildirish, muammoni tahlil qilish va nizoni hal etish shular jumlasidandir. Har bir amaliyot alohida holatda kichik ko'rinishi mumkin, ammo ular vaqt davomida takrorlanganda jamoada “rahbar bizni eshitadi”, “qarorlar adolatli”, “muammo aytilsa, jazolanmaydi” yoki aksincha, “fikr bildirish befoyda” degan umumiy idrokni shakllantiradi.

Ishonch ijtimoiy munosabatlar muhitining asosiy komponentlaridan biridir. R. Mayer, J. Davis va F. Schoorman ishonchni bir tomonning boshqa tomon harakatlariga nisbatan zaif bo'lib qolishga tayyorligi sifatida talqin qiladi [4; 709–734-b.]. Maktab boshqaruvida bu shuni anglatadiki, pedagog rahbarga ishonmasa, u yangi g'oyani aytishda, muammoni ko'rsatishda yoki yordam so'rashda ehtiyotkor bo'ladi. Ishonch mavjud bo'lsa, pedagogik jamoa o'zini himoya qilish rejimidan rivojlanish rejimiga o'tadi.

Psixologik xavfsizlik ham ijtimoiy munosabatlar muhitining muhim ko'rsatkichidir. A.

Edmondson psixologik xavfsizlikni jamoa aʼzolari orasida shaxslararo tavakkal qilish xavfsiz deb qabul qilinadigan holat sifatida tushuntiradi [2; 350–383-b.]. Maktabda bu holat pedagogning xato, savol, muammo yoki taklif haqida ochiq gapira olishi bilan namoyon boʻladi. Agar pedagog muammoni aytgani uchun tanqid qilinishdan yoki jazolanishdan qoʻrqsan, maktabdagi munosabatlar tashqi jihatdan tinch koʻrinsa-da, ichki rivojlanish imkoniyati cheklanadi.

Ijtimoiy munosabatlar muhitining yana bir muhim elementi — boshqaruv adolatidir. Adolat pedagogik jamoada faqat “rahbar yaxshi munosabatda boʻlishi” bilan belgilanmaydi. U qaror qabul qilish mezonlarining ochiqligi, vazifalar taqsimotining xolisligi, ragʻbatlantirishning asoslanganligi, tanqid va baholashning dalillarga tayanishi orqali shakllanadi. Agar pedagoglar bir xil vaziyatlarda turlicha yondashuv kuzatsalar, rahbarlikka boʻlgan ishonch pasayadi. Aksincha, rahbar qarorlari izchil va tushunarli boʻlsa, jamoada barqaror munosabatlar shakllanadi.

Kasbiy hamkorlik ham mazkur muhitning tarkibiy qismidir. Pedagogik jamoa aʼzolari bir-biri bilan tajriba almashishi, murakkab vaziyatlarda maslahatlashishi, metodik yordam koʻrsatishi va umumiy natija uchun masʼuliyatni boʻlishishi munosabatlar muhitining sifatini belgilaydi. Bunday hamkorlik faqat shaxsiy yaqinlikka asoslanmaydi. U maktab rahbari tomonidan tashkil etilgan metodik muhokamalar, mentorlik, dars tahlillari va ochiq qayta aloqa tartiblari orqali mustahkamlanadi.

Demak, ijtimoiy munosabatlar muhiti “yaxshi kayfiyat” yoki “xushmuomala muloqot” doirasidan kengroq mazmunga ega. U boshqaruv qarorlari, adolatli taqsimot, eʼtirof, ishonch, psixologik xavfsizlik, hamkorlik va qayta aloqa orqali shakllanadigan professional munosabatlar tizimidir. Shuning uchun mazkur muhitni maktab boshqaruvida mustaqil tahlil obyekti sifatida ajratish zarur.

Ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhiti bir-biriga bogʻliq, ammo ular bir xil mazmuni anglatmaydi. Ijtimoiy muhit maktab hayotining keng sharoitlarini qamrab oladi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti esa bu keng maydon ichida rahbar va pedagogik jamoa oʻrtasidagi professional aloqalar sifatini bildiradi. Birinchi tushuncha maktabning umumiy ijtimoiy-tashkiliy holatini, ikkinchisi esa boshqaruv munosabatlarining ichki sifatini ochib beradi.

Ushbu farqni nazariy taʼriflardan koʻra indikatorlar orqali koʻrsatish samaraliroq. Chunki maktab boshqaruvida tushunchaning amaliy qiymati uning qanday kuzatilishi, baholanishi va boshqarilishi bilan belgilanadi. Agar indikator xavfsizlik, resurslar, tartib-intizom yoki ota-onalar bilan hamkorlikni bildirsa, u koʻproq ijtimoiy muhitga tegishlidir. Agar indikator qarorlar adolati, pedagogning fikr bildirish erkinligi, rahbar bilan ishonchli muloqot, hamkorlik yoki nizolarni hal qilish madaniyatini bildirsa, u ijtimoiy munosabatlar muhitiga tegishlidir.

Ijtimoiy muhit maktabning umumiy holatini koʻrsatsa, ijtimoiy munosabatlar muhiti maktab ichidagi boshqaruv tajribalarining sifatini koʻrsatadi. Masalan, maktabda binolar taʼmirlangan, sinf xonalari jihozlangan, dars jadvali tartibli tuzilgan boʻlishi mumkin. Bu ijtimoiy muhitning muayyan tashkiliy jihatlari ijobiy ekanini bildiradi. Ammo pedagogik jamoa rahbar qarorlarini tushunmasa, yuklama taqsimotida adolatsizlik sezsa yoki muammoni ochiq aytishdan choʻchisa, ijtimoiy munosabatlar muhiti yetarli darajada rivojlanmagan boʻladi.

Aksincha, resurslari cheklangan maktabda ham rahbarning ochiq muloqoti, adolatli qarorlari, pedagoglarni qoʻllab-quvvatlashi va jamoaviy hamkorlikni yoʻlga qoʻyishi ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhitini shakllantirishi mumkin. Bu holat ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhitini bir xil tushuncha sifatida talqin qilishdan koʻra, oʻzaro taʼsir qiluvchi ikki daraja sifatida tahlil qilish zarurligini koʻrsatadi.

Quyida tasvirlangan 1-jadvaldan koʻrinadiki, ijtimoiy muhit kengroq koʻrsatkichlar bilan tavsiflanadi. U maktabning umumiy tashkiliy, resurs, xavfsizlik va kommunikativ sharoitlarini oʻz ichiga oladi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti esa rahbar va pedagogik jamoa oʻrtasidagi boshqaruv oʻzaro taʼsirlarining sifatini koʻrsatadi. Bu ikki tushunchaning kesishadigan nuqtalari ham mavjud. Masalan, norozilik, rasmiyatchilik yoki shikoyatlarning koʻpayishi maktab ijtimoiy muhitidagi muammoni ham, rahbar–pedagog munosabatlaridagi ichki zoʻriqishni ham bildirishi mumkin. Shu sababli indikatorlarni talqin qilishda ularning qaysi qatlama tegishli ekanini aniqlash muhimdir.

1-jadval

Umumtaʼlim maktablarida ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhitini farqlovchi indikatorlar

Indikator	Ijtimoiy muhit	Ijtimoiy munosabatlar muhiti	Boshqaruv tahlilidagi mazmuni

Maktabda xavfsizlik hissi	+		Maktab iqlimining umumiy xavfsizlik qatlamini bildiradi
Tartib-intizom va reglamentlarning ishlashi	+		Tashkiliy boshqaruv holatini ko'rsatadi
Resurs va jihozlar yetarliligi	+		Moddiy-tashkiliy sharoitni bildiradi
Ota-onalar bilan hamkorlik	+		Maktab va jamoatchilik aloqalarini ifodalaydi
Hujjat aylanishi va jadvalning tashkil etilishi	+		Ta'lim jarayonining tashkiliy tartibini ko'rsatadi
Axborot almashinuvi va ichki reglamentlar	+		Maktabning umumiy tashkiliy muvofiqligini bildiradi
Qarorlarning adolatli qabul qilinishi		+	Rahbar-pedagog munosabatlarida xolislik hissini bildiradi
Rahbar va pedagoglar o'rtasida hurmat sezilishi		+	Professional munosabatlar sifatini ko'rsatadi
Pedagoglarning fikr bildirish imkoniyati		+	Pedagogik jamoaning boshqaruvdagi subyektligini bildiradi
Hamkorlik normalari		+	Tajriba almashish va birgalikda ishlash madaniyatini ochadi
Kelishmovchilikni hal qilish madaniyati		+	Konfliktlarni boshqarish sifatini ko'rsatadi
O'zaro yordam va mentorlik		+	Pedagogik jamoaning ichki qo'llab-quvvatlash resursini bildiradi
Muammo aytishdan qo'rqmaslik		+	Ishonch va psixologik xavfsizlik indikatoridir
Norozilik va rasmiyatchilik kuchayishi	+	+	Ikkala muhitda ham muammoli holat signali bo'lishi mumkin

Ijtimoiy munosabatlar muhitini alohida ajratish maktab rahbari faoliyatini baholashda ham muhimdir. Chunki ijtimoiy muhitning ayrim komponentlari tashqi sharoitlarga bog'liq bo'lishi mumkin. Ijtimoiy munosabatlar muhiti esa rahbarning tinglashi, tushuntirishi, taqsimlashi, rag'batlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va kelishmovchiliklarga qanday munosabat bildirishiga ko'proq bog'liq. Demak, bu muhit boshqaruv orqali maqsadli rivojlantirilishi mumkin bo'lgan qatlamdir.

Ijtimoiy munosabatlar muhiti maktab boshqaruvida bir nechta muhim funksiyani bajaradi.

Birinchi funksiya — **muvofiqlashtiruvchi funksiya**. Maktab faoliyatida rahbar, o'qituvchilar, metodik birlashmalar, sinf rahbarlari va boshqa ishtirokchilar o'zaro bog'liq holda ishlaydi. Agar ular o'rtasida ishonchli aloqalar va ochiq muloqot mavjud bo'lsa, vazifalar tezroq aniqlanadi, muammolar o'z vaqtida ko'rib chiqiladi, qarorlar birgalikda amalga oshiriladi. Munosabatlar sifati past bo'lsa, hatto aniq reja va hujjatlar mavjud bo'lsa ham, ijro jarayonida sustlik, rasmiyatchilik va ichki qarshilik yuzaga kelishi mumkin.

Ikkinchi funksiya — **motivatsion funksiya**. Pedagog o'z mehnati e'tirof etilayotganini, taklifi eshitilayotganini, rahbar qarorlari xolis ekanini sezsa, maktab manfaatiga yo'naltirilgan tashabbus ko'rsatishga ko'proq tayyor bo'ladi. Aksincha, pedagogning fikri muntazam ravishda e'tiborsiz qoldirilsa yoki e'tirof subyektiv ko'rinsa, u faqat rasmiy vazifasini bajarish bilan cheklanib qolishi mumkin. Shu

ma'noda ijtimoiy munosabatlar muhiti pedagogning tashabbuskorligi va kasbiy faolligiga ta'sir etuvchi ichki boshqaruv omilidir.

Uchinchi funksiya — **profilaktik funksiya**. Maktabdagi ko'plab nizolar birdaniga yuzaga kelmaydi, ular ko'pincha izohlanmagan qarorlar, adolatsiz deb qabul qilingan taqsimot, e'tirof yetishmasligi yoki yopiq muloqot natijasida asta-sekin shakllanadi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti ijobiy bo'lsa, pedagoglar muammoni erta bosqichda ayta oladilar, rahbar esa vaziyatni rasmiy konfliktga aylanishidan oldin tahlil qiladi. Bu muhit boshqaruvda nizolarning oldini olish imkoniyatini oshiradi.

To'rtinchi funksiya — **rivojlantiruvchi funksiya**. Ijobiy ijtimoiy munosabatlar muhiti pedagogik jamoada o'rganish, tajriba almashish va kasbiy o'sishga xizmat qiladi. Psixologik xavfsizlik mavjud bo'lgan jamoada pedagog xato yoki qiyinchilikni yashirmasdan, uni kasbiy muhokama mavzusiga aylantiradi. Bunday muhit maktabni faqat nazorat qilinadigan tashkilot doirasidan chiqarib, o'z tajribasidan o'rganadigan professional hamjamiyat sifatida rivojlantiradi.

Beshinchi funksiya — **legitimashtiruvchi funksiya**. Rahbar qarorining qabul qilinishi uning rasmiy vakolati doirasida qolmaydi. Pedagoglar qarorning asosini tushunsa, mezonlar adolatli ekanini ko'rsa va o'z fikri eshutilganini sezsa, qaror jamoa tomonidan ichki jihatdan qabul qilinadi. Aks holda qaror rasmiy ravishda bajarilishi mumkin, ammo jamoaviy qo'llab-quvvatlash shakllanmaydi. Shu jihatdan ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbarlik qarorlarining ijtimoiy jihatdan qabul qilinishiga xizmat qiladi.

2-jadval

Ijtimoiy munosabatlar muhitining maktab boshqaruvidagi asosiy funksiyalari

Funksiya	Mazmuni	Boshqaruvdagi namoyon bo'lishi
Muvofiqlashtiruvchi	Rahbar va pedagogik jamoa harakatlarini uyg'unlashtiradi	Vazifalar, rejalar va qarorlar bo'yicha kelishilgan harakatlar
Motivatsion	Pedagoglarning tashabbuskorligi va daxldorligini kuchaytiradi	Taklif bildirish, metodik faollik, ixtiyoriy hamkorlik
Profilaktik	Nizo va ichki zo'riqishlarning oldini olishga yordam beradi	Muammolarni erta aniqlash, ochiq muhokama, vositachilik
Rivojlantiruvchi	Kasbiy o'sish va tajriba almashishni qo'llab-quvvatlaydi	Mentorlik, dars tahlili, o'zaro yordam, refleksiya
Legitimashtiruvchi	Rahbar qarorlarining jamoa tomonidan qabul qilinishini ta'minlaydi	Qarorlarning tushuntirilishi, adolat hissi, ishonch

Ijtimoiy munosabatlar muhiti o'z-o'zidan shakllanadigan tasodifiy fon sifatida yuzaga kelmaydi. U pedagogik jamoa tomonidan muntazam ravishda boshdan kechiriladigan boshqaruv tajribalari asosida shakllanadi. Shuning uchun maktab rahbari ushbu muhitga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi asosiy subyektlardan biridir. Bunda rahbarning shaxsiy xushmuomalaligi muhim bo'lsa-da, yetarli hisoblanmaydi. Asosiy masala — xushmuomalalikning barqaror boshqaruv amaliyotlariga aylanishidir.

Birinchi mexanizm — **muloqot kanallarini ongli tashkil etish**. Pedagogik kengash, metodik birlashma, individual suhbat, dars tahlili, yozma va og'zaki qayta aloqa pedagoglar uchun rahbar bilan professional aloqaga kirishish maydoni bo'lib xizmat qiladi. Biroq muloqotning mavjudligi uning sifatli ekanini anglatmaydi. Agar suhbat faqat topshiriq berish yoki hisobot talab qilish bilan cheklansa, u munosabatlar muhitini rivojlantirmaydi. Muloqot pedagogga qaror sababini tushunish, savol berish, taklif bildirish va o'z kasbiy pozitsiyasini ifodalash imkonini bergandagina boshqaruv resursiga aylanadi.

Ikkinchi mexanizm — **qarorlar shaffofligini ta'minlash**. Pedagogik jamoa rahbar qarorini adolatli deb qabul qilishi uchun qaror mezonlari aniq bo'lishi kerak. Dars taqsimoti, sinf rahbarligi, rag'batlantirish, nazorat, tanbeh yoki e'tirof jarayonida bir xil mezon ishlamas, jamoada norozilik va ehtiyotkorlik kuchayadi. Boshqaruv adolati aynan takrorlanuvchi holatlarda sinovdan o'tadi. Bir xil vaziyatlarga bir xil yondashuv mavjud bo'lsa, rahbarlikka bo'lgan ishonch barqarorlashadi.

Uchinchi mexanizm — **pedagoglarni qaror qabul qilish jarayonlariga jalb etish**. Bu jalb etish formal maslahat so'rash bilan cheklanmasligi kerak. Pedagog muammo qo'yish, yechim taklif qilish, muhokamada dalil keltirish va qabul qilingan qaror natijasini ko'rish imkoniga ega bo'lsa, u boshqaruv jarayonida subyekt sifatida namoyon bo'ladi. Aks holda, ishtirok tashqi ko'rinishdagi demokratiklik bo'lib qoladi.

To'rtinchi mexanizm — **qo'llab-quvvatlash va e'tirof tizimini izchil yo'lga qo'yish**. Pedagogik jamoada ijobiy munosabatlar faqat tanqid kamaygani bilan shakllanmaydi. O'qituvchining kasbiy yutuqi e'tirof etilishi, tashabbusi qadrlanishi, muammosi nazorat obyekti sifatida emas, balki yechim talab qiladigan holat sifatida qabul qilinishi kerak. Bunday yondashuv pedagogni himoyalash holatidan hamkorlikka olib keladi.

Beshinchi mexanizm — **kelishmovchiliklarni boshqarish madaniyatini shakllantirish**. Maktabda konfliktlarning mavjudligi har doim salbiy holat sifatida baholanmaydi. Aksincha, muammo ochiq muhokama qilinsa, u boshqaruvni yaxshilash uchun signal bo'lib xizmat qiladi. Ammo kelishmovchilik shaxsiy ayblov, bosim yoki rasmiy tanbeh orqali hal qilinsa, pedagoglar muammoni yashirishga moyil bo'ladilar. Shuning uchun rahbar nizoni shaxsga qaratmay, uning sabablarini va jarayonini tahlil qilishi lozim.

Oltinchi mexanizm — **qayta aloqa madaniyatini rivojlantirish**. Qayta aloqa kamchilikni ko'rsatish yoki topshiriqni tekshirish bilangina cheklanmaydi; u pedagog faoliyatini tushunish, yutuq va qiyinchiliklarni birgalikda tahlil qilish hamda keyingi harakatlarni belgilash jarayonidir. Qayta aloqa rivojlantiruvchi mazmunga ega bo'lsa, pedagog rahbar nazoratini xavf sifatida emas, kasbiy yordam sifatida qabul qiladi.

Yettinchi mexanizm — **rahbarlik amaliyotida izchillikni saqlash**. Jamoada ishonch bir martalik ijobiy harakatdan ko'ra takroriy tajribalar orqali shakllanadi. Rahbar bir vaziyatda adolatli, boshqa vaziyatda esa subyektiv yondashsa, pedagogik jamoada barqaror ishonch paydo bo'lmaydi. Shu sababli maktab rahbarining qaror qabul qilish, muloqot, baholash va rag'batlantirishdagi izchilligi ijtimoiy munosabatlar muhitini boshqarishning muhim shartidir.

Ushbu mexanizmlar ijtimoiy munosabatlar muhitining boshqariladigan obyekt ekanini ko'rsatadi. Rahbarning har bir kundalik amaliyoti pedagoglar tomonidan idrok qilinadi, takrorlanadi va jamoaviy tajribaga aylanadi. Shu tajriba "bizda rahbar eshitadi", "bizda qarorlar tushuntiriladi", "bizda adolat bor" yoki "bizda tashabbus xavfli" kabi umumiy tasavvurlarni shakllantiradi. Demak, ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbar niyatigagina tayanib yuzaga kelmaydi; uning asosi pedagoglar boshdan kechiradigan boshqaruv tajribalarining sifatida namoyon bo'ladi.

Ijtimoiy munosabatlar muhitini baholash uchun umumiy "muhit yaxshi" yoki "jamoaga sog'lom" kabi tavsiflar yetarli bo'lmaydi. Bunday baholar dastlabki tasavvur beradi, lekin boshqaruv tahlili uchun aniq ma'lumot bermaydi. Maktab rahbari va pedagogik jamoaga o'rtasidagi munosabatlarni baholashda kuzatiladigan, solishtiriladigan va boshqaruv qarorlari bilan bog'lanadigan indikatorlar kerak.

Birinchi indikator — qarorlarning tushunarli va asosli qabul qilinishi. Agar pedagoglar qaror nima sababdan qabul qilinganini, uning mezonlari va kutilayotgan natijasini tushunsa, boshqaruv qaroriga nisbatan ishonch ortadi. Tushuntirilmagan qaror esa, hatto to'g'ri bo'lsa ham, jamoada shubha va norozilik uyg'otishi mumkin.

Ikkinchi indikator — pedagoglarning fikr bildirish va taklif kiritish imkoniyati. Bu indikator maktabdagi muloqot madaniyatidan ko'ra pedagoglarning boshqaruvdagi subyektiv darajasini ko'rsatadi. Taklif bildirish imkoniyati real qarorlar bilan bog'lanmasa, u formal jarayon bo'lib qoladi.

Uchinchi indikator — vazifa va rag'batlarning adolatli taqsimlanishi. Bu rahbar-pedagog munosabatlaridagi eng sezgir nuqtalardan biridir. Yuklama, navbatchilik, sinf rahbarligi, e'tirof yoki moddiy rag'bat masalasida adolat hissi buzilsa, pedagogik jamoada ishonch pasayadi. Shu bois adolat indikatorini maktabdagi ijtimoiy munosabatlar muhitining yadro ko'rsatkichi sifatida baholash mumkin.

To'rtinchi indikator — o'zaro yordam va kasbiy hamkorlik. Pedagogik jamoada tajriba almashish, mentorlik, metodik yordam, birgalikda rejalashtirish va muammolarni birgalikda hal qilish amaliyoti mavjud bo'lsa, munosabatlar muhiti shaxsiy yoqimlilik doirasidan chiqib, kasbiy resurs sifatida namoyon bo'ladi.

Beshinchi indikator — muammoni ochiq aytishdan qo'rqmaslik. Bu psixologik xavfsizlik bilan bog'liq ko'rsatkichdir. Pedagog xato yoki muammoni yashirmasdan ayta olsa, maktabda o'rganish va tuzatish imkoniyati paydo bo'ladi. Muammoni aytish xavfli deb qabul qilinsa, boshqaruv rasmiy jihatdan barqaror ko'rinsa ham, ichki rivojlanish sustlashadi.

Oltinchi indikator — kelishmovchiliklarni hal qilish madaniyati. Konfliktlar qanday ko'rilyotgani rahbar-pedagog munosabatlarining haqiqiy holatini ko'rsatadi. Agar kelishmovchiliklar dalil, muloqot va kelishuv orqali hal qilinsa, bu ijtimoiy munosabatlar muhitining barqarorligidan dalolat beradi. Agar nizolar bosim, sukut yoki rasmiyatchilik orqali yopilsa, muhitda yashirin zo'riqish saqlanadi.

Yettinchi indikator — e'tirof va rag'batning xolisligi. Pedagogik jamoada kimning mehnati

e'tirof etilayotgani, kimning tashabbusi qadrlanayotgani va rag'bat qanday mezonlar asosida berilayotgani munosabatlar muhitiga bevosita ta'sir qiladi. Rag'bat subyektiv qabul qilinsa, jamoada norozilik kuchayadi. Rag'bat ochiq mezonlarga tayansa, pedagogik jamoada rahbarlikka nisbatan ishonch barqarorlashadi.

Sakkizinchi indikator — **qayta aloqaning rivojlantiruvchi mazmunga ega bo'lishi**. Agar rahbar qayta aloqani faqat kamchiliklarni ko'rsatish vositasi sifatida ishlatasa, pedagoglar nazoratdan himoyalanihga intiladilar. Agar qayta aloqa faoliyatni yaxshilash, yechim topish va kasbiy o'sishga yo'naltirilsa, u ijtimoiy munosabatlar muhitini mustahkamlaydi.

Mazkur indikatorlar maktab boshqaruvida ijtimoiy munosabatlar muhitini tasvirlash bilan cheklanmaydi. Ular rahbar faoliyatini tahlil qilish, pedagogik jamoaning ichki barqarorligini baholash va rivojlantirish choralarini belgilashga xizmat qiladi. Shu jihatdan ijtimoiy munosabatlar muhiti nazariy tushuncha doirasida qolmay, boshqaruv diagnostikasining obykti sifatida namoyon bo'ladi.

3-jadval

Ijtimoiy munosabatlar muhitini baholash indikatorlari va diagnostik mazmuni

Indikator	Diagnostik savol	Boshqaruvdagi talqin
Qarorlarning tushunarli bo'lishi	Pedagoglar qaror sababini tushunadimi?	Qarorlar legitimligi va qabul qilinishini ko'rsatadi
Fikr bildirish imkoniyati	Pedagog taklif va e'tirozini ochiq ayta oladimi?	Pedagogik jamoaning subyektlik darajasini bildiradi
Adolat hissi	Vazifa va rag'batlar xolis taqsimlanadimi?	Rahbarlikka ishonchning asosiy shartidir
O'zaro yordam	Pedagoglar bir-biriga kasbiy yordam beradimi?	Jamoaviy resurs va hamkorlik salohiyatini ko'rsatadi
Psixologik xavfsizlik	Muammo aytish jazoga olib kelmeydimi?	Ochiq muhokama va o'rganish imkoniyatini bildiradi
Nizolarni hal qilish madaniyati	Kelishmovchiliklar qanday hal qilinadi?	Muhit barqarorligi va boshqaruv yetukligini ko'rsatadi
E'tirof va rag'bat xolisligi	Pedagogik mehnat adolatli qadrlanadimi?	Motivatsiya va daxldorlik hissini mustahkamlaydi
Rivojlantiruvchi qayta aloqa	Qayta aloqa yordam beradimi yoki faqat nazorat qiladimi?	Kasbiy o'sish va rahbar-pedagog hamkorligini ko'rsatadi

Ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhitini farqlash nazariy masala doirasida qolmaydi. Bu farq maktab boshqaruvida muammolarni to'g'ri aniqlash, baholash va rivojlantirish choralarini belgilash uchun zarur. Agar barcha muammolar umumiy "muhit yomon" yoki "muhit yaxshi" degan baho ostida ko'rilsa, rahbar qaysi qatlam bilan ishlashi kerakligini aniq belgilay olmaydi.

Masalan, maktabda pedagoglar charchoq, norozilik yoki tashabbusning pasayishini bildirsalar, bu holat turli sabablarga ega bo'lishi mumkin. Bir holatda muammo resurs yetishmasligi, o'quv yuklamasi yoki tashqi talablarning ko'pligi bilan bog'liq bo'ladi. Bu ijtimoiy muhitning keng tashkiliy qatlami muammosidir. Boshqa holatda esa muammo rahbar qarorlarining tushuntirilmasligi, vazifalarning adolatsiz taqsimlanishi yoki pedagoglarning fikri e'tiborga olinmasligi bilan bog'liq bo'ladi. Bu ijtimoiy munosabatlar muhiti muammosidir. Har ikki holat uchun boshqaruv choralari bir xil bo'la olmaydi.

Mazkur farq rahbar faoliyatini baholashda ham muhim. Rahbar maktabdagi barcha tashqi sharoitlarni to'liq nazorat qila olmasligi mumkin, lekin u pedagogik jamoa bilan muloqot sifati, qarorlarning ochiqligi, adolatli taqsimot, e'tirof, qayta aloqa va nizolarni hal qilish tartibiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli ijtimoiy munosabatlar muhiti rahbar faoliyatining ichki boshqaruv salohiyatini baholash uchun muhim maydon hisoblanadi.

Farqlashning yana bir amaliy ahamiyati shundaki, u maktab ichki monitoringini aniqlashtiradi. Agar monitoring faqat umumiy tartib, hujjatlar, dars jadvali yoki tashqi natijalar bilan cheklansa, pedagogik jamoaning rahbarlik amaliyotlariga bergan bahosi ko'rinmay qoladi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti indikatorlari esa rahbar-pedagog munosabatlaridagi yashirin zo'riqlashlarni, ishonchning pasayishini, formal ishtirokni yoki e'tirof yetishmasligini erta aniqlashga yordam beradi.

Shuningdek, bu farq pedagogik jamoani rivojlantirish dasturlari uchun ham ahamiyatlidir. Agar maktabda muammo ijtimoiy muhitning keng sharoitlari bilan bog'liq bo'lsa, resurs ta'minoti, tartib, xavfsizlik yoki tashkiliy yuklamani qayta ko'rib chiqish lozim. Agar muammo ijtimoiy munosabatlar

muhitida bo'lsa, rahbarlik uslubi, muloqot kanallari, qayta aloqa, adolat mezonlari va pedagoglarni qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb etish mexanizmlari ustida ishlash kerak bo'ladi.

Xulosalar. Ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhiti umumta'lim maktablari boshqaruvida o'zaro bog'liq, ammo mazmunan farqlanadigan tushunchalardir. Ijtimoiy muhit maktab hayotining keng tashkiliy, xavfsizlik, resurslar bilan bog'liq, kommunikativ va qadriyatlarga oid sharoitlarini qamrab oladi. Ijtimoiy munosabatlar muhiti esa ushbu keng maydon ichida rahbar va pedagogik jamoa o'rtasidagi professional aloqalar sifatini bildiradi.

Maqolada asoslangan yondashuvga ko'ra, ijtimoiy munosabatlar muhiti umumiy psixologik holat yoki shaxslararo xushmuomalalik bilan cheklanmaydi. U rahbarning takrorlanuvchi boshqaruv amaliyotlari orqali shakllanadi. Qarorlarni tushuntirish, pedagoglarni muhokamaga jalb etish, vazifalarni adolatli taqsimlash, e'tirof va rag'batni xolis tashkil etish, muammolarni ochiq tahlil qilish hamda qayta aloqa berish mazkur muhitning asosiy boshqaruv mexanizmlaridir.

Ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlar muhitini farqlash maktab boshqaruvi uchun nazariy aniqlik beradi. Bunday farqlash rahbar faoliyatida qaysi holatlar keng tashkiliy sharoitlarga, qaysi holatlar esa bevosita boshqaruviy munosabatlar sifatiga tegishli ekanini aniqlash imkonini yaratadi. Bu esa maktabdagi muhitni umumiy baholashdan ko'ra, aniqroq diagnostika qilishga yordam beradi.

Ijtimoiy munosabatlar muhitini baholashda qarorlarning asoslanganligi, pedagoglarning fikr bildirish imkoniyati, adolat hissi, o'zaro yordam, kasbiy hamkorlik, psixologik xavfsizlik, kelishmovchiliklarni hal qilish madaniyati, e'tirofning xolisligi va rivojlantiruvchi qayta aloqa asosiy indikatorlar sifatida ajratilishi mumkin. Ushbu indikatorlar rahbar-pedagog munosabatlarini "yaxshi" yoki "yomon" degan umumiy bahodan chiqarib, boshqaruv amaliyotida kuzatiladigan sifat ko'rsatkichlari orqali tahlil qilish imkonini beradi.

Shunday qilib, ijtimoiy munosabatlar muhiti umumta'lim maktabi boshqaruvida mustaqil tahlil va baholash obyektini sifatida qaralishi lozim. U maktabning umumiy ijtimoiy muhitini to'ldiradi, lekin uning o'rnini bosmaydi. Mazkur muhitni rivojlantirish rahbarning shaxsiy kommunikativ fazilatlarini bilan chegaralanmay, izchil boshqaruv amaliyotlariga, adolatli qarorlar tizimiga, pedagogik jamoaning ishtirokiga va ochiq qayta aloqa madaniyatiga tayanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Cohen J., McCabe E.M., Michelli N.M., Pickeral T. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education // *Teachers College Record*. – 2009. – Vol. 111, No. 1. – P. 180–213.
2. Edmondson A.C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // *Administrative Science Quarterly*. – 1999. – Vol. 44, No. 2. – P. 350–383.
3. Hinde R.A. On Describing Relationships // *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. – 1976. – Vol. 17, No. 1. – P. 1–19.
4. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. An Integrative Model of Organizational Trust // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20, No. 3. – P. 709–734.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi PF-5712-son "O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. – URL: <https://lex.uz/docs/-4312785> (murojaat sanasi: 24.05.2026).
6. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ-637-son "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. – URL: <https://lex.uz/docs/-5013007> (murojaat sanasi: 24.05.2026).
7. Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation // *Journal of Organizational Behavior*. – 2005. – Vol. 26, No. 4. – P. 379–408.
8. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. Organizational Climate and Culture // *Annual Review of Psychology*. – 2013. – Vol. 64. – P. 361–388.
9. Stephens J.P., Heaphy E.D., Dutton J.E. High-Quality Connections // Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. – Oxford: Oxford University Press, 2012. – P. 385–399.
10. Thapa A., Cohen J., Guffey S., Higgins-D'Alessandro A. A Review of School Climate Research // *Review of Educational Research*. – 2013. – Vol. 83, No. 3. – P. 357–385.
11. Vonneilich N. Social Relations, Social Capital, and Social Networks: A Conceptual Classification // Klärner A., Gamper M., Keim-Klärner S., Moor I., von der Lippe H., Vonneilich N. *Social Networks and Health Inequalities*. – Cham: Springer, 2022. – P. 165–181.