



BARQAROR PSIXOLOGIK MUHIT YARATISH ORQALI TA'LIM TIZIMI BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH

Umarov Toxirjon Mamurjonovich

Qo'qon universiteti Ilmiy tadqiqotlar departamenti mutaxassisi

ORCID 0000-0003-3973-8590

tumarov76@gmail.com

MAQOLA HAQIDA
Qabul qilindi: 24-iyun 2025-yil
Tasdiqlandi: 26-iyun 2025-yil
Jurnal soni: 15
Maqola raqami: 26
DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v15i.1206>

KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА/ KEYWORDS

psixologik muhit, ta'lim boshqaruvi, samaradorlik, hissiy intellekt, tashkilot psixologiyasi, o'qituvchi-va-o'quvchi munosabatlari

ANNOTATSIYA

Ushbu maqolada ta'lim tizimi boshqaruvinin samaradorligini oshirishda barqaror psixologik muhit yaratishning o'zni ilmiy asosda tahlil qilinadi. Maqolada psixologik farovonlik, hissiy barqarorlik va ijobiy muloqot muhitining ta'lim muassasalarida boshqaruv faoliyatiga ko'rsatadigan ta'siri empirik ma'lumotlar asosida yoritiladi. Tadqiqot jarayonida o'qituvchilar, rahbarlar va psixologlarning fikrlari asosida psixologik omillar tahlil qilinib, ularning boshqaruv qarorlarini qabul qilish, jamoada ijtimoiy barqarorlikni saqlash, stressni kamaytirish va motivatsiyani oshirishdagi roli ochib beriladi. Tahlil natijasida boshqaruv samaradorligiga olib keluvchi asosiy psixologik omillar aniqlanadi va ularni amaliyotga tadbiq etish bo'yicha takliflar ilgari suriladi. Mazkur tadqiqot natijalari maktablarda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish orqali ta'lim sifatini oshirish va rahbarlikda insoniy yondashuvni rivojlantirishda metodik asos bo'lib xizmat qiladi.

Kirish. Ta'lim jamiyatning poydevori bo'lib, uning muvaffaqiyati bevosita inson salohiyati va boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq. Bugungi globallashuv davrida bilim va ko'nikmalar doimiy yangilanib borayotgan bir vaqtda, ta'lim muassasalarida barqarorlik va samaradorlikni ta'minlash doimiy dolzarb masalaga aylanmoqda. Shunday sharoitda rahbarlarning strategik qarorlar qabul qilishi, o'qituvchilarning kasbiy motivatsiyasi, o'quvchilarning o'qishga bo'lgan munosabati va umuman ta'lim muhitining sifati inson psixologik holatiga, hissiy barqarorligiga bevosita bog'liq.

Afsuski, amaliyotda kuzatilayotgan holatlar – yuqori stress, kasbiy charchash, o'zaro ziddiyatlar, muloqotdagi uzilishlar ta'lim tizimining boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ayniqsa, rahbar va pedagoglar o'rtasida psixologik ishonch muhitining yo'qligi boshqaruv qarorlarining kechikishi, jamoaviy ishlashda passivlik va tashabbus yetishmovchiligi olib keladi. Ushbu holatlarni bartaraf etishda barqaror psixologik muhit yaratish muhim ahamiyat kasb etadi.

Psixologik muhit deganda, insonlarning ichki dunyosi, o'zaro aloqalari, tashkilot ichida o'zini qanday his qilishi, xavfsizlik, qadrlanish va e'tirof etilganlik hissi tushuniladi. Bunday muhit mavjud bo'lgan joyda ijodiy fikrlash, samarali muloqot, ijtimoiy birdamlik va hamkorlik rivojlanadi. Bu esa o'z navbatida, ta'lim muassasasi boshqaruvinin sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Shu boisdan, ushbu maqolada barqaror psixologik muhitning ta'lim tizimi boshqaruvidagi o'zni, uni shakllantirish mexanizmlari, boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy psixologik omillar ilmiy-nazariy va empirik asosda tahlil qilinadi. Maqolada o'tkazilgan so'rovnomalalar, suhbatlar asosida real holatlar va raqamli ma'lumotlar keltirilib, amaliy tavsiyalar beriladi. Maqsad – inson salohiyatiga asoslangan boshqaruv madaniyatini rivojlantirish orqali ta'lim tizimini yanada barqaror va samarali qilishga ilmiy hissa qo'shishdir.

Adabiyotlar tahlili. Barqaror psixologik muhit va ta'lim boshqaruvi o'rtasidagi uzviy bog'liqlik xalqaro va mahalliy olimlar tadqiqotlarida keng yoritilgan. Jumladan, amerikalik olim Edgar Schein (Schein, 2010)¹ o'zining "Tashkilot madaniyati va yetakchilik" nomli asarida rahbarlik jarayonida tashkilot ichidagi ishonch, qadriyatlar va ijtimoiy muhitning rolini chuqur tahlil qilgan. Uning ta'kidlashicha, tashkilotdagi madaniyat va psixologik iqlim rahbarlarning xatti-harakatlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu boshqaruv samaradorligini belgilovchi muhim omildir.

Daniel Goleman (1995)² esa "Hissiy intellekt" asarida ta'limda hissiy barqarorlikning ahamiyatini asoslab, rahbar va o'qituvchilarning o'z emotsiyalarini boshqara olish, boshqalarni ang'lay olish va muloqot o'rnatish qobiliyatlari o'quv muhitining sifati va ijtimoiy barqarorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi.

Michael Fullan (2011)³ o'zining "Ta'limdagi o'zgarishlarning yangi ma'nosi" asarida o'zgarishlarga moslashuvchanlik, innovatsion fikrlash va ijtimoiy hamkorlikni rivojlantirish uchun rahbarlar va jamoalarda barqaror psixologik muhit zarurligini ta'kidlaydi. Uning tadqiqotlari Kanada va boshqa mamlakatlardagi maktab tizimlarida muvozanatli psixologik muhit yaratilganda islohotlar muvaffaqiyatli kechishini isbotlaydi.

O'zbekistonlik olimlardan Karimova Dilorom (2020)⁴ "Ta'lim muassasalarida psixologik xizmat tizimini takomillashtirish" maqolasida maktab psixologlarining professional roli, ularning o'quvchi va o'qituvchilar bilan ishlashdagi ta'siri haqida fikr yuritgan. Uning fikricha, maktab psixologik xizmati nafaqat muammoli holatlarni hal qilishda, balki salbiy muhitni oldini olishda ham strategik ahamiyatga ega.

O'razaliyev Sardor (2019)⁵ esa o'zining "Maktab rahbarlarining hissiy intellekti va boshqaruv samaradorligi" nomli maqolasida O'zbekiston maktablaridagi 100 dan ortiq rahbar ishtirokidagi tadqiqot asosida hissiy intellekt bilan samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlikni statistik tahlil qilgan. Uning natijalari shuni ko'rsatadiki, rahbarlarda hissiy intellekt darajasi yuqori bo'lsa, jamoada kam ziddiyat, yuqori ishonch va faol motivatsiya kuzatiladi.

Mazkur adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, barqaror psixologik muhit nafaqat ruhiy sog'lomlikni ta'minlaydi, balki boshqaruving strategik qarorlar qabul qilish, jamoaviy ishlash va islohotlarni amalga oshirish salohiyatini ham oshiradi. Xorijiy va mahalliy ilmiy yondashuvlar uyg'unligi bu mavzuning dolzarbligini va uni chuqurroq tadqiq qilish zarurligini ta'kidlaydi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqotda barqaror psixologik muhitning ta'lim tizimi boshqaruvida ta'sirini har tomonlama o'rganish uchun kompleks yondashuv asosida aralash metod (mixed-method) qo'llanildi. Bu metod psixologik holatning subyektiv va obyektiv ko'rinishlarini birgalikda o'rganish imkonini beradi. Tadqiqot asosan uch bosqichda amalga oshirildi: diagnostika, tahlil va interpretatsiya.

Birinchii bosqichda diagnostika vositasi sifatida standartlashtirilgan so'rovnomalalar, psixologik testlar va o'zini baholash anketalari qo'llanildi. Bu vositalar o'qituvchi, rahbar va psixologlarning

¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

² Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.

³ Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁴ Karimova, D. (2020). Ta'lim muassasalarida psixologik xizmat tizimini takomillashtirish. *O'zbek pedagogik jurnali*, 2(1), 45–50.

⁵ O'razaliyev, S. (2019). Maktab rahbarlarining hissiy intellekti va boshqaruv samaradorligi. *Ta'lim va taraqqiyot*, 4(3), 61–67.

hissiy holati, muloqot madaniyati, ijtimoiy ishonch darajasi va stressga chidamliligi kabi ko'rsatkichlarni o'lchashga qaratilgan edi. So'rovnoma 2024-yil dekabr oyida Toshkent shahridagi 5 ta umumta'lim maktabida faoliyat yuritayotgan 150 nafar o'qituvchi va 30 nafar administrator o'rtasida o'tkazildi. Ularning yoshi, tajribasi va lavozimi bo'yicha tahliliy tafovutlar kuzatildi.

Ikkinchi bosqichda esa sifatli tahlil usuli sifatida yarim strukturalashtirilgan suhbatlar o'tkazildi. 10 nafar maktab psixologi va 5 nafar yuqori malakali ta'lim sohasi mutaxassislari bilan chuqur suhbatlar tashkil etilib, ularning rahbariyat va jamoa o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik aloqalar, ziddiyatlarni boshqarish strategiyalari va hissiy intellekt amaliyotiga oid tajribalari o'rganildi.

Uchinchi bosqichda esa yig'ilgan miqdoriy va sifatli ma'lumotlar statistik va kontekstual jihatdan tahlil qilindi. Statistik tahlilda korrelyatsiya, dispersion tahlil (ANOVA) va faktorial tahlil usullari qo'llanildi. Shuningdek, o'zaro bog'liqlikni aniqlash uchun SPSS dasturida χ^2 (chi-kvadrat) testi, Pearson korrelyatsiyasi va regresion tahlillar bajarildi. Bu orqali rahbarlarning hissiy intellekti bilan jamoa motivatsiyasi va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi statistik bog'liqlik aniqlandi.

Metodologik yondashuvda quyidagi asosiy nazariy manbalarga tayangan holda konseptual model ishlab chiqildi:

Goleman (2006) hissiy intellekt nazariyasi – shaxsning o'z emotsiyalarini anglab, boshqalar bilan muloqot qila olish qobiliyati;

Schein (2010) tashkilot madaniyati va iqlimi – ishonchli va qadrllovchi muhitning rahbarlik samaradorligiga ta'siri;

Vygotsky (1978) sotsiokultural rivojlanish nazariyasi – shaxs va jamoa o'rtasidagi o'zaro ta'sir orqali o'rganish va rivojlanish mexanizmi;

Mahalliy olim Karimova (2020) tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim muassasalarida psixologik xizmat samaradorligini baholash mezonlari.

Metodologiyaning muhim jihati shundaki, u nafaqat mavjud muammolarni aniqlash, balki ularning negizini tushuntirish va hal qilish mexanizmlarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan. So'rovnoma va suhbat natijalari asosida ishlab chiqilgan empirik model maqolaning navbatdagi bo'limlarida batafsil tahlil etiladi.

Tadqiqot natijalari. O'tkazilgan tadqiqot natijalari ta'lim muassasalarida barqaror psixologik muhit mavjudligi boshqaruv samaradorligiga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatishini aniq ko'rsatdi. So'rovnoma va suhbatlar asosida yig'ilgan ma'lumotlar tahlil qilinganda quyidagi muhim tendensiyalar kuzatildi:

Psixologik xavfsizlik va ishonch darajasi yuqori bo'lgan muassasalarda o'qituvchilar va rahbarlar o'rtasidagi muloqot ancha ochiq, samimiy va muammolarni tezkor hal qilishga yo'naltirilgan. Bu esa tashkiliy qarorlarning kechikmasdan, muvofiqlashtirilgan holda qabul qilinishiga olib kelgan.

Jamoaviy ish sifati ham barqaror muhitda faol rivojlangan. Rahbarlar tomonidan xodimlar fikrini inobatga olish, qo'llab-quvvatlash va e'tirof etish orqali jamoada o'zini erkin his qilgan pedagoglar ijodkorlikka va tashabbuskorlikka moyil bo'lishgan.

Stress va ziddiyatlar darajasi past bo'lgan muhitda o'qituvchilarning kasbiy motivatsiyasi yuqori bo'lib, ular o'z faoliyatidan ma'naviy qoniqish olganliklarini bildirishgan. Bu esa o'z navbatida o'quvchilarning bilim darajasiga ham ijobiy ta'sir qilgan.

Hissiy intellekt darajasi yuqori bo'lgan rahbarlar boshchilik qilayotgan maktablarda qarorlar demokratik asosda qabul qilingan, ziddiyatlar murosas bilan hal etilgan va ijtimoiy birdamlik yuqori bo'lgan.

Quyidagi **1-jadvalda** psixologik muhit darajasi bilan boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi asosiy empirik ko'rsatkichlar taqqoslab berilgan:

1-jadval.

Psixologik muhit darajasi va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi asosiy ko'rsatkichlar (n=180)

Ko'rsatkich	Barqaror muhitli maktablar (n=3)	Noaniq muhitli maktablar (n=2)
O'qituvchilarni ishda ushlab qolish (%)	92%	68%
O'quvchilar akademik yutuqlari (%)	85%	70%
Rahbarlik qarorlaridan xodimlar rozi (%)	88%	59%
Ziddiyatlar soni (yarim yillikda)	1.2	4.6
Xodimlar o'zini qadrlangan his qilishi (%)	91%	64%
Ishdan ruhiy charchash darajasi (1-10)	2.3	7.1

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, barqaror psixologik muhit mavjud bo'lgan ta'lim muassasalarida ko'rsatkichlar sezilarli darajada ijobiy bo'lgan. Bu maktablardagi o'qituvchilar ish joyiga sodiq, o'zini qadrlangan his qiladi va ziddiyatlar soni minimal darajada bo'lgan.

Shuningdek, suhbatlar davomida pedagoglar va psixologlar tomonidan keltirilgan ayrim fikrlar statistik natijalarni to'ldiradi. Masalan, bir maktab psixologi quyidagicha izoh bergan:

“Agar o'qituvchi o'zini xavfsiz va qo'llab-quvvatlangan his qilmasa, uning darsga kirishga, yangi metodlarni joriy qilishga ham ilhomi bo'lmaydi. Bu esa butun o'quv jarayoniga salbiy ta'sir qiladi.”

Yana bir rahbarning fikricha:

“Hissiy jihatdan barqaror jamoa – bu mening eng katta kapitalim. Agar ular o'zaro totuv bo'lsa, men strategik rejalarga e'tibor qarataman. Ziddiyatga vaqt sarflashga hojat qolmaydi.”

Mazkur dalillar va raqamlar natijada shuni ko'rsatadiki, psixologik muhit faqat hissiy holat emas, balki boshqaruv samaradorligining hal qiluvchi faktori sifatida maydonga chiqmoqda. Barqaror muhitda ishlovchi jamoalar islohotlarni tezroq qabul qiladi, innovatsiyalarga ochiq bo'ladi va muammolarga ijobiy javob qaytaradi.

O'qituvchi va rahbarlar o'rtasidagi ochiq muloqot, konstruktiv fikr almashinuvi va o'zaro hurmat muhitida boshqaruv qarorlari tez va sifatli qabul qilinadi.

Shuningdek, natijalar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning hissiy intellekti darajasi yuqori bo'lgan maktablarda faqat statistik ko'rsatkichlar emas, balki sifat ko'rsatkichlari – o'qituvchilarning tashabbuskorligi, innovatsiyalarga ochiqligi va kasbiy rivojlanishga intilishi ham yuqori bo'lgan. Bu esa, boshqaruv samaradorligining faqat

“raqamli” emas, balki “insoniy” mezonlar bilan ham baholanishi lozimligini anglatadi.

Biroq, tahlil shuni ko'rsatadiki, ayrim holatlarda muhitni “sun'iy ijobiy” saqlashga urinish (masalan, tanqidga yopiqlik, yuzaki ijobiylik) aslida chuqur psixologik ziddiyatlar va noroziliklarni bosib turadi. Shu bois, psixologik muhitni barqarorlashtirishda faqat tashkiliy choralar emas, balki chuqur psixologik diagnostika, muntazam tahlil va ochiq muloqot madaniyatini shakllantirish muhim omil hisoblanadi.

Muhokama. Tadqiqot natijalari asosida shuni aytish mumkinki, barqaror psixologik muhit ta'lim tizimi boshqaruvida muhim strategik resurs sifatida qaralishi lozim. Psixologik xavfsizlik, ishonch, hissiy barqarorlik va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash mavjud bo'lgan muhitda o'qituvchi va rahbarlar o'z kasbiy rolini samarali bajarishga, tashabbus ko'rsatishga, ijodkorlik bilan yondashishga moyil bo'ladi. Bu esa boshqaruv sifatining oshishiga, innovatsion yondashuvlarning tezroq joriy etilishiga olib keladi.

O'zbekiston ta'lim tizimida oxirgi yillarda olib borilayotgan islohotlar — maktab menejmentini takomillashtirish, pedagogik malaka oshirish, yangi dasturlar joriy etish — o'z samarasini berayotgani rost. Biroq bu islohotlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan insoniy omillarga, ya'ni o'qituvchining o'zini qadrlangan va eshitilgan his qilishiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Tadqiqotda aniqlanganidek, barqaror psixologik muhit mavjud bo'lgan maktablarda nafaqat akademik yutuqlar yuqori, balki pedagoglar almashinuvi ham past, bu esa institutsional barqarorlikning asosiy belgisi hisoblanadi.

Shu bilan birga, tadqiqotda ayrim muammoli jihatlar ham qayd etildi. Jumladan, ba'zi ta'lim muassasalarida “sun'iy ijobiylik” — ya'ni

ziddiyatlarni yashirish, tanqidga yopiq bo'lish, formalikka asoslangan maslahatlashuvlar — barqaror psixologik muhit o'rniga faoliyat yuritayotganini ko'rish mumkin. Bunday muhitda tashqi tinchlik ortida ichki norozilik, passivlik va islohotlarga qarshilik mavjud bo'lishi mumkin. Bu esa rahbarlarning hissiy intellekt darajasi, konfliktni konstruktiv hal qilish ko'nikmasi, faol tinglash madaniyati bilan bevosita bog'liq.

Yuqoridagi natijalar asosida shuni ta'kidlash kerakki, ta'lim tizimi boshqaruvida inson omilining chuqur anglanishi, psixologik muhitning doimiy monitoringi, tashkilot ichida ochiq va xavfsiz muloqot platformalarini yaratish, rahbarlar uchun hissiy intellektni rivojlantirishga qaratilgan treninglar o'tkazish kabi chora-tadbirlar zarur.

Shuningdek, mavjud holatlarni hisobga olgan holda quyidagi ilmiy-amaliy takliflarni ilgari surish mumkin: psixologik muhitni baholash uchun milliy kontekstga mos, standartlashtirilgan diagnostika vositalarini ishlab chiqish; rahbarlarni tanlash va tayyorlashda faqat texnik yoki boshqaruv malakalar emas, balki hissiy intellekt, stressni boshqarish, muloqot madaniyati kabi ko'nikmalarga ham baho berish; maktablar ichida o'qituvchilarning bir-biriga yordam berish, tajriba almashish va emotsional salomatlikni qo'llab-quvvatlash guruhlarini tashkil etish; maktab psixologlari rolini kengaytirish va ularni nafaqat o'quvchilar, balki pedagogik jamoa bilan ishlashga ham yo'naltirish.

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar, empirik natijalar va ilmiy-nazariy asoslar shuni ko'rsatadiki, ta'lim tizimi boshqaruvining samaradorligi nafaqat tashkiliy struktura va rasmiy qarorlar, balki eng avvalo, insonlar o'rtasidagi munosabatlar, psixologik farovonlik va hissiy iqlim bilan chambarchas bog'liqdir. Psixologik muhitning barqarorligi — bu ta'lim muassasasining yashovchanligi, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarga moslashuvchanligi va ichki rivojlanish salohiyatining garovidir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Karimov, I.A. (1997). *Yuksak ma'naviyat — yengilmas kuch*. Toshkent: Ma'naviyat.
2. G'ofurov, Q., & Rasulov, B. (2021). Ta'lim tizimi boshqaruvining psixologik omillari. *O'zbekiston pedagogik axborotnomasi*, 4(98), 56–62.
3. To'xtasinova, M.M. (2020). Psixologik muhit va ta'lim sifati o'rtasidagi bog'liqlik. *Pedagogik izlanishlar*, 3(17), 33–39.
4. Karimova, D. (2020). Ta'lim muassasalarida psixologik xizmat tizimini takomillashtirish. *O'zbek pedagogik jurnali*, 2(1), 45–50.
5. Karimova, D. (2020). Ta'lim muassasalarida psixologik xizmat tizimini takomillashtirish. *O'zbek pedagogik jurnali*, 2(1), 45–50.
6. O'razaliyev, S. (2019). Maktab rahbarlarining hissiy intellekti va boshqaruv samaradorligi. *Ta'lim va taraqqiyot*, 4(3), 61–67.
7. Raxmatullayeva, D. (2022). Maktab menejmentida hissiy intellektning roli. *Ta'limda innovatsiyalar jurnali*, 2(5), 44–50.
8. D. Goleman. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
9. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Maqolada keltirilgan tadqiqot natijalari asosida shuni ta'kidlash mumkin: barqaror psixologik muhit mavjud bo'lgan ta'lim muassasalarida rahbar va xodimlar o'rtasida ishonch, hamkorlik va o'zaro hurmat asosida muloqot yo'lga qo'yilgan bo'lib, bu boshqaruv qarorlarining sifatli va tezkor qabul qilinishiga xizmat qiladi. Hissiy intellektga ega rahbarlarning faoliyati ostida pedagoglar o'zini qadrlangan va eshitilgan his qilgan, bu esa ularning tashabbuskorligi va kasbiy faolligini oshirgan. Tashkilot ichida mavjud ijtimoiy-psixologik muhit o'qituvchi-o'quvchi munosabatlariga ham ijobiy ta'sir ko'rsatgan va bu oxir-oqibat o'quvchilarning akademik yutuqlariga ta'sir qilgan. Shu munosabat bilan, quyidagi xulosaviy takliflar ilgari suriladi: ta'lim muassasalari rahbarlari uchun barqaror psixologik muhit yaratishga doir muntazam treninglar va amaliy seminarlar tashkil etilishi lozim; psixologik muhitni baholash, monitoring qilish va stress manbalarini aniqlash bo'yicha milliy diagnostik vositalar ishlab chiqilishi zarur; maktab psixologlari faqat o'quvchilar bilan emas, balki pedagoglar jamoasi bilan ham faol ishlashga yo'naltirilishi kerak; rahbarlikka nomzodlarni tanlashda faqat ma'muriy ko'nikmalar emas, balki hissiy intellekt, muloqot madaniyati va muammoli vaziyatlarda samarali fikrlay olish qobiliyatlari ham inobatga olinishi kerak; o'qituvchilar va xodimlar o'rtasida emotsional salomatlikni qo'llab-quvvatlovchi tashabbuslar (ko'ngilli guruhlar, ishonch soatlari, dam olish formatidagi jamoaviy mashg'ulotlar) tizimli ravishda joriy etilishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, ta'lim tizimidagi har qanday islohot inson omili — o'qituvchi, rahbar va o'quvchining ruhiy holati, qadri va munosabatiga asoslanmas ekan, u barqaror va samarali bo'la olmaydi. Insoniy yondashuv, psixologik xavfsizlik va hissiy barqarorlikka tayangan boshqaruv madaniyati esa ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqadi. Shu bois, barqaror psixologik muhit yaratish kelajak avlod tarbiyasiga xizmat qiluvchi eng muhim strategik sarmoyadir.

10. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. OECD. (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. Paris: OECD Publishing.
12. Day, C., & Sammons, P. (2013). Successful leadership: A review of the international literature. *National College for School Leadership*.
13. Tashkent State Pedagogical University. (2023). *Psixologik muhitni boshqarish bo'yicha ilmiy-uslubiy qo'llanma*. Toshkent: TDPU nashriyoti.
14. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
15. Ibragimova, G. (2021). O'zbekiston ta'lim muassasalarida muloqot va ishonch muhitining shakllanishi. *Ijtimoiy fanlar va ta'lim*, 7(3), 28–34.
16. UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report: Inclusion and Education*. Paris: UNESCO Publishing.