



**TA'LIMNI BOSHQARISHDA RAHBARNING O'ZARO  
MUNOSOBATLARDAGI QADRIYATLARIMIZGA MOS MADANIY  
KO'NIKMALARINI RIVOJLANTIRISH**

**SAKIYEV SARDOR SHUXRATOVICH**

*Oriental universiteti*

*Talim menejmenti yonalishi magistranti*

**ANNOTATSIYA**

Mazkur maqolada ta'lim muassasalarini boshqarishda rahbarlarning o'zaro munosabatlarida milliy va ma'naviy qadriyatlarga mos madaniy ko'nikmalarni shakllantirishning ahamiyati yoritilgan. Unda rahbarlar tomonidan madaniy ong, muloqot madaniyati, qadriyatlarga asoslangan boshqaruv mezonlariga amal qilish zarurligi ta'kidlanadi. Shuningdek, ta'lim tizimida samarali boshqaruvni ta'minlashda axloqiy-me'yoriy yondashuvlar va hurmat asosida aloqalarni yo'lga qo'yish bo'yicha amaliy tavsiyalar keltirilgan. O'zbekiston ta'lim tizimidagi islohotlar kontekstida rahbarlik madaniyatini yuksaltirish yo'nalishida takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** *Ta'lim boshqaruvi, madaniy qadriyatlar, o'zaro muloqot, qadriyatlarga asoslangan boshqaruv, axloqiy yetakchilik, madaniy kompetensiya.*

**KIRISH**

Zamonaviy ta'lim tizimida rahbar shunchaki farmon beruvchi yoki nazorat qiluvchi emas, balki ilhomlantiruvchi, qadriyatlarga tayangan holda jamoani bir maqsad atrofida birlashtira oladigan madaniyat targ'ibotchisidir. Ayniqsa, rahbarning o'zaro munosabatlaridagi madaniy ko'nikmalari uning kasbiy salohiyati va ta'sirchanligini belgilovchi asosiy omillardan biridir.

Bugungi kunda maktab, kollej, litsey yoki oliy ta'lim muassasasidagi rahbar pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar bilan samarali muloqot qila olmas ekan,



tashkilotda sog‘lom muhit, rivojlanish va o‘qishga imkon beruvchi psixologik iqlim shakllanmaydi. Shu bois rahbarning milliy qadriyatlar, hurmat, hamjihatlik, mehr-muruvvat, bag‘rikenglik kabi fazilatlarga asoslangan madaniy yondashuvi dolzarb masalalardan biri sanaladi.

Amaliy jihatdan qaraganda, masalan, rahbar pedagogik jamoa orasida muntazam tarzda “madaniy muomala mashg‘ulotlari”, “ahloqiy yetakchilik ustaxonasi” yoki “bir piyola choy ustida ochiq suhbat” tarzida tashkillashtiriladigan muhokamalar orqali ish faoliyatini madaniy yondashuvlar bilan uyg‘unlashtirsa, bu jamoada o‘zaro ishonchni mustahkamlaydi va ijobiy ijtimoiy psixologik muhitni yaratadi.

### ASOSIY QISM

Ta’lim tizimida rahbarning o‘zaro munosabatlardagi madaniy ko‘nikmalari qadriyatlarimizga mos bo‘lishi lozim. Bu, avvalo, insoniylik, hurmat, mehr-oqibat, sabr-toqat, odob, diqqat bilan eshitish, va vazmin muloqotda namoyon bo‘ladi.

Rahbar doimiy og‘ir ohangda emas, balki mehr bilan gapirsa, bu jamoada iliqlik va ishonch muhitini yaratadi.

O‘qituvchi bilan suhbatda uning fikriga quloq solish, qadrini bilish, unga maslahat so‘rab murojaat qilish orqali rahbar “men emas – biz” degan yondashuvni namoyon qiladi. Bu orqali jamoadagi har bir a‘zo o‘zini muhim va qadrlangan his qiladi. Rahbar har bir pedagogik xodim bilan alohida suhbat quradi, uni ishi, oilasi, kayfiyati haqida so‘raydi, bu orqali shaxsiy e’tibor ko‘rsatadi. Shu kabi oddiy, ammo mazmunli aloqalar orqali rahbar milliy qadriyatlar – insoniylik va samimiyatni ish muhitiga olib kiradi.

Rahbar jamoada ijobiy muhitni saqlash uchun yaxshi ishlarni ochiq maqtaydi, tanqidni esa shaxsiy tarzda va muloyimlik bilan bildiradi. Bu esa insoniy munosabatda mulohaza, odob va izzatni ustuvor qo‘yish madaniyatini shakllantiradi. Yig‘inlarda hayotiy misollar, o‘z boshidan o‘tgan voqealarni ulashish orqali rahbar jamoadagi yurtdoshlar bilan ruhiy yaqinlikka erishadi. Bu



esa nafaqat ish unumdorligini oshiradi, balki milliy qadriyatlarimizni – hamjihatlik, mehr-oqibat, hurmatni mustahkamlaydi.

Rahbar har kuni ish boshlanishidan oldin maktab hovlisida o‘qituvchilarni iliq tabassum bilan kutib oladi. Bu orqali samimiylik va hurmat muhitini yaratadi.

Darsdan so‘ng rahbar o‘qituvchilardan biri bilan birga sinfxonani aylanishni taklif qiladi. Suhbat davomida dars qanday o‘tganini, o‘quvchilar bilan qanday muloqot bo‘lganini so‘rab, ichki fikr almashinuvini yo‘lga qo‘yadi.

Yig‘inlarda faqat ko‘rsatmalar berilmasdan, har bir xodimga o‘z fikrini erkin aytish imkoniyati yaratiladi. Ayniqsa, kichik takliflarni e‘tibor bilan tinglab, ularni amalga oshirish orqali hurmat ko‘rsatiladi.

Rahbar maktab bayramlarida oddiy xodimlar bilan birga turib, dasturxon yozish, bezatish, o‘yinlarda ishtirok etish orqali jamoaviylik va soddalik namunasi bo‘ladi. Bir o‘qituvchining tug‘ilgan kuni bo‘lsa, rahbar shaxsan unga kichik maktub yozib, barcha jamoa nomidan minnatdorchilik bildiradi. Bu oddiy amaliyot orqali qadrlash madaniyati shakllanadi.

Yangi ish boshlagan o‘qituvchini rahbar o‘zi tanishtiradi, maktab madaniyati bilan tanishtirib, unga ishonch bildiradi. Shu tariqa qo‘llab-quvvatlash qadriyati amalga tatbiq etiladi.

Har oyning oxirida rahbar barcha xodimlar bilan dars jarayonida yuzaga kelgan yaxshi tajribalarni bo‘lishish uchun kichik davra suhbatini tashkil qiladi. Bu esa tajriba almashish, hamkorlik va o‘zaro boyitish madaniyatini rivojlantiradi.

Jamoadi kelishmovchilik bo‘lsa, rahbar tomon olmaydi, balki har ikki tarafni tinglaydi, ularni umumiy yechimga olib boradi. Bu orqali adolat, xolislik va maslahat qadriyatlari namoyon bo‘ladi.

O‘qituvchilarning ijtimoiy hayoti, oilaviy sharoitiga qiziqish bildirilib, zarurat bo‘lsa, yordam tashkil etiladi. Bu g‘amxo‘rlik, mehr-oqibat va birdamlikni mustahkamlaydi.



Ta'lim muassasalarida rahbarlarning o'zaro munosabatlardagi madaniy ko'nikmalarini shakllantirish uchun avvalo kundalik faoliyatda amaliy tajriba asosida yondashuvlar joriy etilishi zarur. Buning uchun eng oddiy, ammo samarali usul bu ochiq va ishonchli muloqotni yo'lga qo'yishdir. Rahbar har kuni ish boshlanishidan oldin jamoa bilan salomlashib, yuzma-yuz aloqa qilishga vaqt ajratishi o'z-o'zidan iliqlik yaratadi. Bu odat jamoada o'zaro hurmat va samimiyatni mustahkamlaydi.

Pedagoglar bilan kichik guruhlarda norasmiy suhbatlar o'tkazilishi orqali ularning muammolari, takliflari va ehtiyojlari aniqlanadi. Ushbu muloqotlar davomida rahbar tinglovchi bo'lishni o'rganadi va fikrlar asosida real harakatlar qiladi. Misol uchun, o'qituvchining farzandi kasal bo'lsa, rahbar u bilan bevosita qiziqadi, kerak bo'lsa, ish yuklamasini vaqtincha kamaytiradi. Bu oddiy insoniy yondashuv bo'lsa-da, madaniy rahbarlik namunasidir.

Ta'lim jarayonida yuzaga kelgan ixtiloflar yoki tushunmovchiliklar rasmiy til bilan emas, balki tinch va muloyim muloqot orqali bartaraf etilishi kerak. Rahbar har bir holatga faqat buyruq bilan emas, tushunish va sabr bilan yondashadi. Shu orqali jamoa ichida o'zaro ishonch, adolat va hurmat muhitini yaratadi.

Jamoaviy qarorlar qabul qilinadigan yig'ilishlarda rahbar har bir ishtirokchining fikrini tinglab, ularning takliflarini qadrlaydi. Fikr bildirgan har bir pedagogga rahmat aytish, ularning taklifini yozib olish kabi amallar oddiy ko'rinsa-da, bu madaniy ko'nikmalarning amaliy ifodasidir.

Muassasada har oy "madaniyat haftaligi" tashkil etilib, bu davrda har kuni biror qadriyat mavzusida kichik treninglar, hayotiy misollar asosida mashg'ulotlar o'tkaziladi. Bu tadbirlar rahbarning o'zi tomonidan olib borilishi rahbarni namunali shaxs sifatida ko'rsatadi.

O'quvchilar va ularning ota-onalari bilan ham iliq, madaniy muloqot qurish zarur. Ular bilan bevosita suhbatlar, ochiq eshik kunlari, ota-onalar ishtirokida



yaratilgan tashabbus loyihalari orqali rahbar ta'lim jarayonining hamkorlikka asoslanganligini namoyish etadi.

Pedagoglar orasida “bir kunlik rahbarlik” tajribasi o'tkazilib, bir kunga bir o'qituvchiga rahbarlik rolini topshirish amaliyoti joriy etilishi mumkin. Bu tajriba rahbarning o'z vazifasini qanday olib borishini namoyon qiladi va boshqa xodimlarda ham boshqaruv ko'nikmalarini shakllantiradi.

Rahbar muassasa ichida qadriyatlar asosida yuritiladigan kichik ijtimoiy kampaniyalarni boshlaydi. Misol uchun, har haftada biror ijobiy so'z tanlab olinadi va shu so'z atrofida har kim o'z amaliy harakatini qiladi. Bu ko'nikmalar kundalik odatga aylanadi va jamoaning ichki madaniy saviyasi oshadi.

quyida kreativ amaliy fikrlar faqat amaliy tarzda jadval ko'rinishida taqdim etiladi.

Misollar ta'lim muassasalaridagi rahbarlik faoliyatiga mos, oddiy lekin samarali usullardan iborat:

| Vaziyat                                                     | Amaliy yondashuv (madaniy ko'nikma ifodasi)                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yangi o'qituvchi ishga kirganda                             | Rahbar uni jamoa oldida tanishtirib, qisqa norasmiy suhbat tashkil qiladi va unga kichik sovg'a (kitob yoki daftar) taqdim etadi. |
| Darsdan keyingi pedagoglar bilan suhbat                     | Har hafta oxirida rahbar pedagoglar bilan choy ustida fikr almashadi, bu orqali norasmiy, ochiq muloqot shakllanadi.              |
| Pedagoglar orasida tushunmovchilik chiqqanda                | Rahbar tomonlarni alohida chaqirib, tinch muhitda suhbatlashadi va ularni o'zaro tinglashga undaydi.                              |
| Katta muvaffaqiyatga erishgan o'qituvchini rag'batlantirish | Rahbar uni barcha oldida maqto'v bilan tilga oladi va ijtimoiy tarmoqda rahbarlik sahifasida post joylaydi.                       |



|                                                      |                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vaziyat                                              | Amaliy yondashuv (madaniy ko‘nikma ifodasi)                                                                                      |
| O‘qituvchilarning takliflarini inobatga olish        | Maxsus “takliflar qutisi” joriy etiladi va har oy rahbar bu takliflarga asoslangan qarorlar chiqarganini e’lon qiladi.           |
| O‘quvchilar ota-onalari bilan muloqot                | Har oy ota-onalar bilan ochiq suhbat kuni tashkil etiladi, savol-javoblar ochiq va ishonchli muhitda o‘tkaziladi.                |
| Rahbar va xodimlar o‘rtasida mas’uliyatni taqsimlash | “Bir kunlik rahbar” loyihasi orqali o‘qituvchilar navbatma-navbat rahbar rolida kichik masalalarni hal qilishadi.                |
| Jamoaviy qadriyatlarni mustahkamlash                 | “Haftalik qadriyat” tamoyili asosida har hafta bir qadriyat (masalan, hurmat, diqqat, halollik) bo‘yicha faoliyat olib boriladi. |
| Stress yoki charchoq kuzatilgan pedagoglar holati    | Rahbar ularning ish yukini vaqtincha yengillashtirib, dam olish yoki psixologik ko‘mak uchun imkon yaratadi.                     |
| Barcha bayramlarda jamoaviy ishtirok                 | Rahbar har bayramda o‘qituvchilar, texnik xodimlar va o‘quvchilar bilan teng qatnashib, bayramni birgalikda nishonlaydi.         |

## XULOSA

Ta’lim muassasasini muvaffaqiyatli boshqarishda rahbarning o‘zaro munosabatlaridagi madaniy ko‘nikmalari muhim ahamiyatga ega. Bunday ko‘nikmalar rahbar va jamoa o‘rtasida ishonchli, samimiy va ochiq muhitni shakllantiradi. Ayniqsa, rahbarning har bir holatga shaxsiy yondashuvi — o‘qituvchi bilan suhbat, kichik rag‘bat, hurmat ifodasi, oddiy e’tibor — jamoaviy madaniyatni rivojlantirishda katta kuchga ega.



Kreativ va amaliy yondashuvlar orqali jamoa a'zolari o'zlarini qadrlangan, eshitilgan va qo'llab-quvvatlangan deb his qiladilar. Bu esa nafaqat ularning ishga bo'lgan motivatsiyasini oshiradi, balki o'quvchilar bilan ishlash sifati, ota-onalar bilan aloqalar, umumiy muassasa iqlimiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Shunday ekan, rahbarning madaniy ko'nikmalarini doimiy rivojlantirib borish, turli holatlarda to'g'ri va odobli yondashish, qadriyatlarga sodiq qolgan holda boshqaruv olib borish ta'lim sifatining muhim garovlaridan biridir.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Abdullayeva D. – *Ta'lim boshqaruvi asoslari*, Toshkent: "O'qituvchi" nashriyoti, 2020.
2. Xolbo'tayeva M. – *Pedagogik madaniyat va rahbarlik kompetensiyalari*, Samarqand: "Ilm ziyo", 2021.
3. Raxmonov U. – *Zamonaviy ta'limda rahbarning boshqaruv ko'nikmalari*, Toshkent: "Fan va texnologiya", 2019.
4. Yo'ldoshev A. – *Maktab menejmenti va kommunikativ yondashuvlar*, Farg'ona: "Ma'rifat", 2022.
5. Karimova Z. – *Ta'lim tizimida liderlik va insoniy qadriyatlar*, Buxoro: "Buxoro universiteti nashriyoti", 2021.