# MAKTABGACHA TA’LIM TASHKILOTLARI RAHBARLARINING KONFLIKTLI VAZIYATLARGA YONDASHUVI VA KONFLIKTLARNI BOSHQARISHINING AMALIYOTDAGI HOLATI

**Rahmonova Dilnoza Raxmatxon qizi**
*Namangan davlat universiteti “Pedagika nazariyasi” kafedrasi tayanch doktoranti*
*E-mail: f4f.black@gmail.com*
*https://orcid.org/0009-0006-9671-4922*

**Annotatsiya**:mazkur maqolada maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktli vaziyatlarga yondashuvi hamda ushbu konfliktlarni boshqarish bo‘yicha amaliy faoliyatining real holati tahlil qilingan. Maktabgacha ta’lim muassasalari rahbarlari nafaqat ta’limiy-tarbiyaviy jarayonni tashkil etuvchi boshqaruvchi shaxslar, balki ijtimoiy-psixologik muhitni boshqaruvchi muhim figuralar sifatida qaraladi. Shu nuqtai nazardan, ular duch keladigan konfliktli vaziyatlarning turlari (pedagoglaro‘rtasida, pedagog–ota-ona, rahbar–xodimlaro‘rtasidagi nizolar) va ularni hal qilishda qo‘llanilayotgan yondashuvlar (avtoritar, demokratik, kompromissli, murosali va boshqalar) tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida rahbarlarning konfliktni aniqlash, tahlil qilish, konstruktiv hal etish, profilaktik chora-tadbirlar ishlab chiqish bo‘yicha bilim va malakalari, kommunikativ kompetensiyasi hamda emotsional barqarorligio‘rganilgan. Shuningdek, konfliktlarni boshqarishning samaradorligiga ta’sir qiluvchi ichki va tashqiomillar (rahbarning yetakchilik uslubi, tashkilotdagi psixologik iqlim, mehnat sharoitlari va boshqalar) atroflicha tahlil qilingan. Maqolada zamonaviy menejment yondashuvlari asosida konfliktlarni boshqarish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan bo‘lib, ularning amaliyotda qo‘llanishi rahbarlik salohiyatinioshirish, jamoada sog‘lom psixologik muhitni ta’minlash va ta’lim sifatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

**Kalit so‘zlar**: maktabgacha ta’lim, rahbarlik kompetensiyasi, konfliktli vaziyat, boshqaruv strategiyalari, pedagogik jamoa, kommunikatsiya madaniyati, psixologik muhit, murosa, konstruktiv yondashuv.

**Аннотация**: В данной статье рассматриваются подходы руководителей дошкольных образовательных организаций к конфликтным ситуациям, а также реальное состояние управления конфликтами на практике. Руководители ДОУ выступают не только организаторами учебно-воспитательного процесса, но и ключевыми фигурами в управлении социально-психологическим климатом в коллективе. В этом контексте в исследовании анализируются типы конфликтов (между педагогами, между педагогом и родителями, между руководителем и сотрудниками), а также



ISSN 3030-3907

применяемые стратегии их разрешения (авторитарные, демократичные, компромиссные, примирительные и др.). В ходе исследования изучены знания и навыки руководителей в области выявления, анализа и конструктивного разрешения конфликтов, их коммуникативная компетентность и эмоциональная устойчивость. Также всесторонне проанализированы внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность управления конфликтами (стиль лидерства, психологический климат в коллективе, условия труда и др.). В статье предлагаются рекомендации по управлению конфликтами на основе современных управленческих подходов, направленные на повышение управленческого потенциала руководителей, обеспечение здоровой психологической атмосферы в коллективе и повышение качества дошкольного образования.

**Ключевые слова:** дошкольное образование, управленческая компетентность, конфликтная ситуация, стратегии управления, педагогический коллектив, культура коммуникации, психологический климат, компромисс, конструктивный подход.

**Abstract**: this article explores the approachesof preschool educational institution leaders to conflict situations and examines the actual stateof conflict management in practice. Leadersof preschool institutions are viewed notonly asorganizersof the educational process but also as key figures in managing the socio-psychological climateof the team. In this context, the study analyzes the typesof conflicts (between educators, between educators and parents, between leaders and staff), as well as the strategies used to resolve them (authoritarian, democratic, compromise-based, reconciliatory, etc.). The research investigates the leaders' knowledge and skills in identifying, analyzing, and constructively resolving conflicts, along with their communicative competence and emotional stability. Internal and external factors affecting the effectivenessof conflict management (leadership style, psychological climate, working conditions, etc.) are thoroughly analyzed. Basedon modern management approaches, the articleoffers practical recommendations aimed at improving leadership capacity, ensuring a healthy psychological atmosphere within the team, and enhancing the qualityof preschool education.

**Keywords**: preschool education, leadership competence, conflict situation, management strategies, pedagogical staff, communication culture, psychological climate, compromise, constructive approach.

**Kirish**

So‘nggi yillarda konfliktologiya va ta’lim psixologiyasi sohalaridaolib borilayotgan ilmiy tadqiqotlar rahbarlik faoliyatida konfliktni boshqarish kompetensiyasining muhim tarkibiy elementi sifatida ko‘rilayotganini



ISSN 3030-3907

ko‘rsatmoqda[1]. Xususan, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, Skandinaviya mamlakatlari, Yaponiya, Kanada kabi rivojlangan davlatlarda maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarlari uchun maxsus “konfliktnioldiniolish va boshqarish bo‘yicha liderlik dasturlari” ishlab chiqilgan va amaliyotga joriy etilgan[2]. Bu yondashuvlar rahbarning insoniy salohiyati, empatiyasi, muloqotdagi noverbal signallarni aniqlash qobiliyati, jamoada ishonchli muhitni yaratishdagi roli kabi jihatlarga e’tiborni kuchaytiradi.o‘zbekiston sharoitida esa konfliktgaolib keluvchiomillarorasida quyidagilar alohida ajralib turadi: pedagogik jamoao‘rtasida mehnat taqsimotining noaniqligi, rahbar bilan pedagoglaro‘rtasidagi ishonchsizlik,ota-onalarning haddan tashqari aralashuvi, rahbarlarning emotsional charchoqlari, hamda boshqaruvda yagona kommunikatsion madaniyatning yetishmasligi[3]. Buomillar maktabgacha ta’lim sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatib, umumiy ijtimoiy muhitni izdan chiqarishi mumkin.

Prezidentning 2022-yil 29-iyundagi “Yoshlarning intellektual va ma’naviy salohiyatini rivojlantirish,o‘qituvchilar va tarbiyachilar maqominioshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ–289-sonli qarorida ham ta’lim muassasalari rahbarlari uchun kommunikativ ko‘nikmalar, liderlik madaniyati va muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilish kompetensiyalarini shakllantirish dolzarb masala sifatida qayd etilgan[4]. Shuningdek, maktabgacha ta’lim sohasidagi “2022–2026 yillarda yangio‘zbekistonni rivojlantirish strategiyasi”da ijtimoiy soha boshqaruvida insonomilini kuchaytirish, rahbar kadrlar salohiyatini tizimlioshirib borish, innovatsion va zamonaviy yondashuvlarni joriy etish alohida yo‘nalish sifatida belgilangan. Bularning barchasi maktabgacha ta’lim muassasasi rahbari faoliyatida konfliktni boshqarish bo‘yicha strategik qarashlarni shakllantirishni, kompleks yondashuvlar asosida psixologik va ijtimoiy barqarorlikni ta’minlashni talab etadi. Mazkur maqolada ushbu dolzarb masalalar chuqur tahlil qilinadi, amaliyotdagi mavjud muammolarochib beriladi hamda konfliktli vaziyatlarni boshqarishning samarali usullari, ilg‘or xorijiy tajribalar asosida tavsiyalar ishlab chiqiladi.

## ADABIYOTLAR TAHLILI

So‘nggi yillarda maktabgacha ta’lim tizimida boshqaruv madaniyatining takomillashuvi, rahbarlarning kommunikativ saviyasi va nizoli vaziyatlarga yondashuvi masalasi ilmiy tadqiqotlarda kengo‘rganilmoqda. Tahlil qilinayotgan adabiyotlar rahbar shaxsining nizolarni boshqarishdagio‘rni, jamoaviy muhitga ta’siri, hamda ijtimoiy-psixologik iqlimni shakllantirishdagi vositalarini aniqlashtirishga xizmat qiladi.

Mahalliy tadqiqotlarda maktabgacha ta’lim muassasalarida rahbar-pedagog, rahbar-ota-ona va rahbar-texnik xodimo‘rtasida yuzaga keladigan nizoli vaziyatlar



ISSN 3030-3907

tahlil qilinadi. M. Jalolova o‘z tadqiqotida rahbarning nizolarni hal qilishdagi shaxsiy yondashuvi, uning hissiy barqarorligi va liderlik sifati muassasada ijtimoiy muvozanatni saqlashda muhim rolo‘ynashini ta’kidlaydi[5]. Shu bilan birga, X. Karimova tomonidanolib borilgan amaliy izlanishlarda rahbarning bahslashuvli holatlarga nisbatan xolis va muloqotga tayyor pozitsiyasi jamoaviy iqlimga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi qayd etilgan[6].

Chet ellik mualliflar, xususan, S. More ta’lim tizimidagi shaxslararo ixtiloflarni tahlil qilishda konfliktni “muqarrar jarayon” sifatida ko‘radi[7]. Ularning fikricha, nizolarnioldiniolish emas, balki ularni konstruktiv yo‘l bilan boshqarishorqali tashkilot barqarorligini ta’minlash mumkin. Bu yondashuvga ko‘ra, rahbar xodimlarda empatiya, faol tinglash, fikrlar xilma-xilligiga bag‘rikenglik kabi psixologik kompetensiyalar shakllangan bo‘lishi lozim.

Thomas va Kilmann tomonidan ishlab chiqilgan konfliktni hal etishning besh modeli (raqobat, hamkorlik, murosa, moslashish va chekinish) hozirgi kunda ta’lim rahbarlari faoliyatida qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan amaliy strategiyalar sifatida e’tirof etiladi[8]. Ayniqsa, hamkorlik usuli ta’lim tizimida barqarorlik va ishonchli munosabatlarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Ta’limdagi nizoli vaziyatlarning huquqiy-me’yoriy asoslari ham ushbu masalani yoritishda muhim ahamiyat kasb etadi.o‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni , “2030-yilgacha ta’lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi” hamda Prezident farmonlari va qarorlarida ta’lim muassasalarini boshqarishdaochiqlik, shaffoflik, sog‘lom muhitni ta’minlash kabi tamoyillar ilgari surilgan[9]. Bu esa, rahbarlardan nizolarni ilg‘ash, ularnioldiniolish va hal etish mexanizmlarini yaxshi egallashni talab qiladi.

YUNESKO tomonidan e’lon qilingan “Education 2030” strategik hujjatida rahbarlarning emotsional barqarorligi, konfliktga tayyorlik darajasi va murosaga intilish xususiyatlari zamonaviy yetakchilikning ajralmas komponenti sifatida ta’kidlanadi[10]. Bu jihatlar xalqaro tajribalarda rahbarlar uchun maxsus trening va modul mashg‘ulotlariorqali rivojlantirilayotgani bilan izohlanadi.

Xulosa qilib aytganda, tahlil etilgan adabiyotlar maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarining konfliktli vaziyatlarga yondashuvi faqat individual sifatlarga emas, balki tashkilot madaniyati, qonunchilik me’yorlari, jamoaviy muhit va doimiyo‘qitish-amaliyot tizimi bilan ham uzviy bog‘liq ekanini ko‘rsatadi. Shuningdek, rahbarlarning kasbiy rivoji doirasida konfliktologik tayyorgarlikni kuchaytirish — tizimdagi umumiy barqarorlikka bevosita xizmat qiluvchi muhimomildir.

**METODOLOGIYA**



ISSN 3030-3907

Mazkur tadqiqot maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktli vaziyatlarga yondashuvi va ularni boshqarishdagi amaliy yondashuvlarini o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, tizimli, kompleks va empirik tahlil usullariga tayangan. Tadqiqotning maqsadi maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarlarining nizoli holatlarga yondashuvi, ularni aniqlash, baholash va boshqarish amaliyotinio‘rganish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga doir metodik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotob’ekti sifatida maktabgacha ta’lim tashkilotlaridagi boshqaruv faoliyatiolindi. Tadqiqot predmeti sifatida rahbarlarning konfliktli vaziyatlarga yondashuvi va nizolarni boshqarish uslublariolindi.

**Tadqiqot metodlari quyidagilardan iborat:**

Nazariy tahlil: mavjud ilmiy adabiyotlar, me’yoriy-huquqiy hujjatlar va xorijiy tajriba asosida rahbarlik va nizolarni boshqarish jarayonlari tahlil qilindi.
So‘rovnoma usuli: rahbarlar, tarbiyachilar va texnik xodimlaro‘rtasida nizolar yuzaga kelish sabablari, ularni hal qilish mexanizmlari, rahbarlarning liderlik yondashuvi va psixologik holatlari bo‘yicha so‘rovnomalaro‘tkazildi. Umumiy respondentlar soni – 72 nafar (24 nafar rahbar, 36 nafar tarbiyachi, 12 nafar yordamchi xodim).

**Intervyu:** chuqurlashtirilgan yarimstrukturalangan suhbatlarorqali 6 nafar bog‘cha mudirasi va 3 nafar tajribali metodist bilan suhbatolib borildi.

**Kuzatuv:** rahbar va jamoao‘rtasidagio‘zaro munosabatlar, konfliktli vaziyatlarning yuzaga kelish mexanizmlari, ularni bartaraf etish amaliyotlari real ta’limiy jarayonda bevosita kuzatildi.

**Tajriba-sinov ishlari:** Namangan viloyatining Uchqo‘rg‘on, Namangan va Pop tumanlaridagi 6 ta davlat maktabgacha ta’lim tashkilotida konfliktli vaziyatlarga yondashuv va ularni hal qilishga doir trening va metodik mashg‘ulotlaro‘tkazildi.

Tadqiqot davomida rahbarlarning konfliktni boshqarishdagi individual yondashuvi, nizolarga bo‘lgan tolerantlik darajasi, murosa qilish qobiliyati, stress holatida qaror qabul qilish malakasi, emotsional intellekt kabi ko‘rsatkichlar psixodiagnostik metodlarorqali aniqlab borildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot davomidao‘tkazilgan so‘rovnomalar, kuzatuvlar, psixologik testlar va trening mashg‘ulotlari asosida maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktli vaziyatlarga yondashuvi va nizolarni boshqarish uslublari chuqur tahlil qilindi. So‘rovnoma natijalari shuni ko‘rsatdiki, ishtirokchilarning 62 foizi konfliktli vaziyatlarning asosiy sababi sifatida vazifalarning adolatsiz taqsimlanishi vaog‘zaki muloqotdagi tushunmovchiliklarni ko‘rsatishdi. 23 foiz



ISSN 3030-3907

respondent esa rahbarning emosional barqarorligi pastligi va stressli vaziyatlarda to‘g‘ri yo‘l tutmasligini muammoliomil sifatida qayd etdi.

Psixologik testlar (Leary testi)orqali rahbarlarning konfliktga yondashuvi[11]o‘rganilganda, quyidagi asosiy boshqaruv uslublari aniqlandi:
34% rahbarlar dominant-nazorat qiluvchi uslubga moyil;
28% rahbarlar murosali va hamkorlikka tayyor pozitsiyada;
38% rahbarlar esa neytral yoki chekinuvchi yondashuvda bo‘lishdi.

Bu holat shuni ko‘rsatadiki, rahbarlarning katta qismi nizolarni hal qilishda qat’iyatli, ammo ba’zida haddan tashqari buyruqbozlik bilan yondashishadi. Bu esa jamoada ishonchli muhitning shakllanishiga to‘sqinlik qilmoqda.
Kuzatuv va suhbatlar asosida esa aniqlanishicha:

Nizolar ko‘pincha tarbiyachilaro‘rtasidagi noreal yuklama, ish jadvalidagio‘zgarishlar, mehnat haqi bo‘yicha norozilik yoki rahbarning xodimga befarqligioqibatida yuzaga kelmoqda.

Ba’zi rahbarlar konflikt yuzaga kelgan vaziyatlarda xodimlar bilan individual suhbato‘tkazisho‘rniga, tanbeh berish usulini tanlayapti. Bu esa nizoning kuchayishigaolib kelmoqda.
Trening va case-study ishlari shuni ko‘rsatdiki:

Rahbarlar uchuno‘tkazilgan “Rolo‘ynash” uslubidagi mashg‘ulotlar natijasida murosa qilish, faol tinglash, stressni boshqarish ko‘nikmalari ancha yaxshilangan.

Treningdan so‘ng kuzatuv natijalariga ko‘ra, 6 ta MTTning 4 tasida konfliktli vaziyatlarning soni 3 hafta ichida 45% ga kamaygan.

**Statistik natijalar:**

Rahbarlarning konfliktni hal etishdagi faol yondashuvi va jamoa bilanochiq muloqotolib borish darajasio‘rtasida (r=0.71) darajada ijobiy bog‘liqlik mavjudligi aniqlangan.

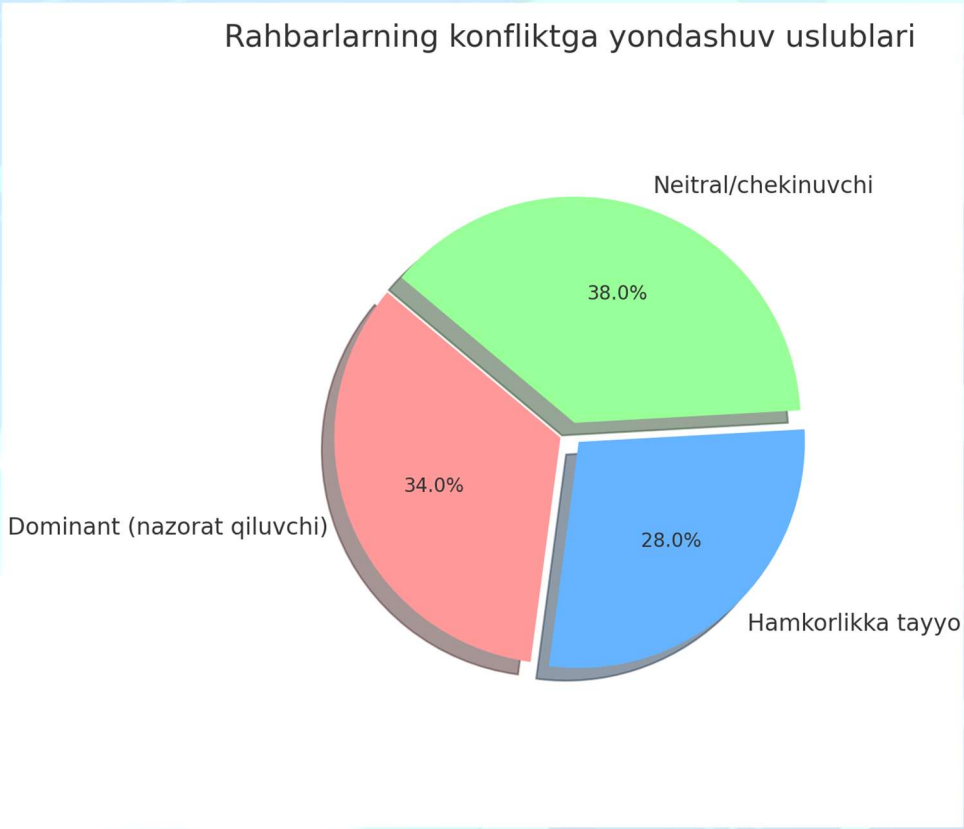
Rahbar emotsional intellekti balandroq bo‘lgan tashkilotlarda nizolar soni yiligao‘rtacha 2-3 martagacha tushgan (past EQli rahbarlarda esa bu ko‘rsatkich 7-8 martagacha yetgan).

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktga yondashuvi bir xilda emas; bu rahbarning shaxsiy sifatlari, tajribasi, kommunikatsion kompetensiyasi va tashkilot ichki iqlimiga bog‘liq.

Konfliktni hal etishda passiv yondashuvlar (chekinish, e’tiborsizlik) jamoaviy ish faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

Faol, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi, muntazam trening va refleksiya mashg‘ulotlariorqali rahbarlarning ijtimoiy-psixologik tayyorgarligini oshirish mumkin.


ISSN 3030-3907




Yuqoridagi grafikda maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktga yondashuv uslublari ko‘rsatilgan:

34% rahbarlar dominant, nazorat qiluvchi yondashuvni afzal ko‘rmoqda.

28% rahbarlar murosa va hamkorlikkaochiq.

38% esa neytral yoki chekinuvchi pozitsiyani egallaydi.

**XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktli vaziyatlarga yondashuvi turlicha ekanligini ko‘rsatdi. Rahbarlarning shaxsiy psixologik xususiyatlari, emotsional intellekt darajasi, kommunikativ madaniyati va muammoni hal etishdagi strategik yondashuvi konfliktlarni boshqarishda muhimomil hisoblanadi.

**O‘tkazilgan tajriba-sinov ishlari asosida quyidagi asosiy xulosalarga kelindi:**

Konfliktlarning asosiy sabablari sifatida mehnat yuklamasining noto‘g‘ri taqsimlanishi,o‘zaro muloqotdagi samarasizlik, rahbar va pedagoglaro‘rtasida yetarli darajada ishonchli muhit yo‘qligi aniqlandi. Rahbarlarning katta qismi nizolarni hal etishda dominant yoki chekinuvchi yondashuvni qo‘llashi jamoaviy muhitda salbiyoqibatlargaolib kelmoqda. Konfliktni boshqarishda murosa, faol tinglash va hamkorlikka asoslangan psixologik kompetensiyalarning mavjudligi tashkilotdagi barqarorlikni ta’minlaydi. Trening va psixologik mashg‘ulotlar rahbarlarning nizoli vaziyatlarga nisbatan munosabatini ijobiy tomonga o‘zgartirishga yordam bergani kuzatildi.



ISSN 3030-3907

**Takliflar**

1. Maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarlari uchun doimiy psixologik-pedagogik treninglar tizimini joriy etish:
Stressga chidamlilik, konfliktologiya asoslari, emotsional intellekt va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan mashg‘ulotlar tashkil etilishi kerak.

2. Rahbarlar uchun kasbiy faoliyatgaoid konfliktlarni aniqlash va baholash bo‘yicha metodik qo‘llanmalar ishlab chiqish:
Konfliktlarni erta aniqlash, ularning turlari va bosqichlariga qarab to‘g‘ri strategiyani tanlash bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilishi lozim.

3. Konfliktologiya fanini pedagogikoliy ta’lim muassasalarining rahbarlikka tayyorlov yo‘nalishlario‘quv rejasiga kiritish:
Bu kelgusidagi rahbarlarning muammoli vaziyatlargaongli va strategik yondashaolishini ta’minlaydi.

4. Maktabgacha ta’lim tashkilotlarida ijtimoiy-psixologik iqlim monitoringini doimiy ravishda amalgaoshirish:
Har chorakda anonim so‘rovnomalarorqali jamoa ichidagi nizoli vaziyatlarning mavjudligi aniqlanib, ular bo‘yicha tezkor chora ko‘rilishi kerak.

5. Ta’lim tashkilotlari rahbarlarini attestatsiyadano‘tkazishda konfliktni boshqarish ko‘nikmalari darajasini ham baholash tizimini joriy etish:
Buorqali rahbarlarning faqat tashkilot faoliyatini yuritish emas, balki jamoaviy munosabatlarni ham samarali boshqaraolish salohiyati aniqlanadi.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Abdullaeva G.R. Ta’lim muassasalarida konfliktlarni boshqarish: nazariya va amaliyot. – Toshkent: Fan, 2020. – 160 b.
2. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learningobjectives. – Paris: UNESCO Publishing, 2017. – 74 p.
3. Mirzaeva Sh.Sh. Ta’lim muassasalarida ijtimoiy-psixologik muhit va rahbarning roli. – Toshkent: Ilm, 2021. – 128 b.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ–289-son qarori. 2022 yil 29 iyun. “Yoshlarning intellektual va ma’naviy salohiyatini rivojlantirish,o‘qituvchilar va tarbiyachilar maqominioshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
5. Jalolova M.J. Maktabgacha ta’lim tizimida rahbarlarning liderlik kompetensiyasi. – Samarqand: Ziyo, 2021. – 96 b.
6. Karimova X.A. Ta’lim muassasalarida konfliktli vaziyatlar va ularni hal qilish. – Toshkent: Ustoz, 2022. – 112 b.
7. Moore C. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 384 p.



ISSN 3030-3907

8. Thomas K.W., Kilmann R.H. Conflict Mode Instrument. – Mountain View, CA: CPP Inc., 2017.
9. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent: Adliya vazirligi nashri, 2020.
10. UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action. – Paris: UNESCO Publishing, 2015. – 72 p.
11. Leary T. Interpersonal Diagnosisof Personality. – New York: Ronald Press, 2016. – 438 p.



ISSN 3030-3907