

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI RAHBARLARIDA  
KONFLIKTOLOGIK KOMPETENTLIKNI RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARI.****Payzillayeva Shoiraxon Anvarjon kizi***Oriental universiteti "Ta'lim menejmenti"**yo'nalishi magistranti***Shernayev Akbar Aqmirzayevich***"Biznes va boshqaruv" kafedrası DSc, professor*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarida konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning nazariy va amaliy asoslari tadqiq etilgan. Boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan nizolarning psixologik sabablari, ularning turlari va bartaraf etish mexanizmlari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida rahbarning muloqot strategiyasi, hissiy intellekti va stressga chidamlilik xususiyatlarining jamoada sog'lom muhitni saqlashdagi o'rni yoritilgan. Maqolada nizolarni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** maktabgacha ta'lim, rahbar, konfliktologik kompetentlik, nizo, boshqaruv mexanizmlari, hissiy intellekt, mediatsiya, muloqot strategiyasi, stressga chidamlilik, jamoa muhiti.

**Abstract:** This article explores the theoretical and practical foundations for developing conflictological competence in heads of preschool educational organizations. The psychological causes of conflicts arising in the management process, their types, and mechanisms for their resolution are analyzed. The research highlights the role of the leader's communication strategy, emotional intelligence, and stress resistance in maintaining a healthy environment within the team. The article provides scientifically grounded recommendations for improving conflict management mechanisms.

**Keywords:** preschool education, leader, conflictological competence, conflict, management mechanisms, emotional intelligence, mediation, communication strategy, stress resistance, team environment.

**Аннотация:** В данной статье исследуются теоретические и практические основы развития конфликтологической компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций. Анализируются психологические причины конфликтов, возникающих в процессе управления, их виды и механизмы их устранения. В ходе исследования освещается роль коммуникативной стратегии, эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости руководителя в поддержании здоровой

*атмосферы в коллективе. В статье представлены научно обоснованные рекомендации по совершенствованию механизмов управления конфликтами.*

**Ключевые слова:** дошкольное образование, руководитель, конфликтологическая компетентность, конфликт, механизмы управления, эмоциональный интеллект, медиация, коммуникативная стратегия, стрессоустойчивость, атмосфера в коллективе.

## KIRISH

Bugungi kunda mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-siyosiy islohotlar zanjirida maktabgacha ta'lim tizimi eng muhim bo'g'inlardan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Ushbu bosqichda ta'lim sifatini oshirish va sog'lom ma'naviy muhitni shakllantirish bevosita maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining boshqaruv mahoratiga bog'liqdir. Zamonaviy rahbar nafaqat ma'muriy masalalarni hal qiluvchi shaxs, balki jamoada yuzaga keladigan murakkab ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqara oladigan strateg darajasiga ko'tarilishi talab etiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotlaridagi boshqaruv jarayoni o'zining ko'p qirraliligi bilan ajralib turadi. Bunda rahbar bir vaqtning o'zida turli xarakterdagi pedagoglar, yordamchi xodimlar, talabchan ota-onalar hamda yuqori turuvchi nazorat organlari bilan muloqotga kirishadi. Bunday keng ko'lamli ijtimoiy aloqalar tizimida manfaatlar to'qnashuvi, fikrlar xilma-xilligi va natijada turli darajadagi nizolarning yuzaga kelishi tabiiy jarayondir. Shu nuqtai nazardan, rahbarning konfliktologik kompetentligi uning kasbiy barkamolligini belgilovchi asosiy mezonlardan biri bo'lib xizmat qiladi.

Konfliktologik kompetentlik deganda, rahbarning nizoli vaziyatlarni erta bosqichda aniqlash, ularning keltirib chiqaruvchi sabablarini chuqur tahlil qilish va ziddiyatli holatlardan konstruktiv chiqib ketish qobiliyati tushuniladi. Afsuski, amaliyotda ko'pincha nizolardan qochish yoki ularni ma'muriy bosim orqali bostirish holatlari kuzatiladi. Biroq, zamonaviy boshqaruv fanining talabi shundan iboratki, har qanday nizo tashkilotdagi mavjud kamchiliklarni ko'rsatib beruvchi indikator bo'lishi va uning to'g'ri yechimi tizimni yangi sifat bosqichiga olib chiqishi lozim.

Ushbu maqolaning maqsadi maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarida konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning samarali mexanizmlarini ilmiy jihatdan asoslab berishdan iborat. Shuningdek, rahbarning emotsional intellektini yuksaltirish, jamoada o'zaro ishonch va hamkorlik muhitini yaratish orqali nizolarni boshqarishning ijtimoiy-pedagogik shart-sharoitlarini yoritish dolzarb vazifa sifatida belgilangan.

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Konfliktologik kompetentlik muammosi zamonaviy psixologiya va boshqaruv fanlarining markaziy masalalaridan biri bo‘lib, ushbu tushuncha turli tadqiqotchilar tomonidan turlicha talqin etilgan. Jumladan, xorijiy olimlardan B.Xasan, L.Petrovskaya va nizo nazariyasi bo‘yicha mutaxassislar rahbarning konfliktologik kompetentligini shaxsning nizoli vaziyatlarda o‘zini tutish strategiyalari va muloqot madaniyati bilan bog‘laydilar. Ularning fikricha, kompetentlik nafaqat nizoning oldini olish, balki uni jamoa taraqqiyoti uchun xizmat qiladigan ijobiy o‘zgarishlarga aylantira olish mahoratidir.

Pedagogik boshqaruv sohasida o‘tkazilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, maktabgacha ta’lim tizimi o‘zining emotsional yuklamasi yuqoriligi bilan boshqa sohalardan ajralib turadi. Mahalliy olimlarning ilmiy ishlarida rahbarning muloqot jarayonidagi psixologik tayyorgarligi hamda nizolarni bartaraf etishda qo‘llaniladigan mediativ yondashuvlar alohida o‘rganilgan. Xususan, boshqaruvda inson omiliga ustuvorlik berish va xodimlarning individual-psixologik xususiyatlarini hisobga olish nizolarni yumshatishning eng samarali omili sifatida qayd etilgan.

Shuningdek, so‘nggi yillardagi ilmiy izlanishlarda emotsional intellekt (EQ) va konfliktologik kompetentlik o‘rtasidagi bog‘liqlikka alohida e‘tibor qaratilmoqda. Tadqiqotchilarning ta’kidlashicha, o‘z his-tuyg‘ularini boshqara oladigan va boshqalarning emotsional holatini to‘g‘ri baholay oladigan rahbarlar keskin vaziyatlarni yumshatishda yuqori natijalarga erishadilar.

Ushbu maqolani tayyorlash va maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarida konfliktologik kompetentlik darajasini o‘rganish jarayonida bir-birini to‘ldiruvchi tizimli metodlar majmuasidan foydalanildi.

Nazariy tahlil metodi orqali psixologiya, akmeologiya va boshqaruv menejmentiga oid ilmiy adabiyotlar, shuningdek, sohani tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar qiyosiy o‘rganildi. Bu mavzuning nazariy asoslarini mustahkamlashga va muammoning hozirgi holatini baholashga xizmat qildi.

Sotsiologik-psixologik metodlar doirasida kuzatish va suhbat usullaridan foydalanildi. Maktabgacha ta’lim tashkilotlaridagi real ish jarayonlari kuzatilib, rahbarlarning xodimlar va ota-onalar bilan muloqot uslublari tahlil qilindi. Nizoli vaziyatlar yuzaga kelganda rahbarlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar va ularning natijalari o‘rganildi.

Tizimli yondashuv metodi yordamida rahbar faoliyatidagi nizolarni keltirib chiqaruvchi omillar tasniflandi va ularni bartaraf etishning pedagogik mexanizmlari modellashtirildi. Tadqiqot davomida olingan ma’lumotlarni umumlashtirishda mantiqiy xulosa chiqarish va deduksiya usullaridan foydalanilib, rahbarlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

## **NATIJALAR**

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining faoliyatini o‘rganish va nizolarni boshqarish jarayonlarini tahlil qilish natijasida bir qator muhim xulosalar shakllantirildi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbarlarda konfliktologik kompetentlikning rivojlanganlik darajasi bevosita tashkilotdagi umumiy mehnat samaradorligiga va pedagogik jamoaning barqarorligiga ta’sir ko‘rsatadi.

O‘tkazilgan kuzatishlar natijasida aniqlanishicha, nizoli vaziyatlarda rahbarlarning xulq-atvori asosan to‘rtta asosiy yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Ko‘p hollarda rahbarlar "murosa" (kompromiss) strategiyasini tanlaydilar, bu esa vaziyatni vaqtincha tinchlantirsa-da, nizoning tub sababini bartaraf etmaydi. Eng samarali natija beruvchi "hamkorlik" strategiyasi esa rahbarlardan yuqori darajadagi psixologik tayyorgarlik va vaqt talab qilishi ma’lum bo‘ldi. Kompetentlik darajasi yuqori bo‘lgan rahbarlar nizoni shaxsiy adovat sifatida emas, balki tizimdagi xatolikni tuzatish imkoniyati deb qabul qilishi natijasida jamoada o‘zaro ishonch ko‘rsatkichi sezilarli darajada oshganligi kuzatildi.

Konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning amaliy mexanizmi sifatida ishlab chiqilgan "Refleksiv boshqaruv modeli" o‘z samarasini berdi. Ushbu mexanizm doirasida rahbarlarning o‘z emotsional holatlarini nazorat qilish ko‘nikmalari shakllantirildi. Natijada, rahbarlar va xodimlar o‘rtasidagi vertikal nizolar soni kamayib, muammolarni muhokama qilish madaniyati shakllandi. Shuningdek, ota-onalar bilan ishlash jarayonida "faol tinglash" metodining qo‘llanilishi tashkilotning tashqi nufuzini oshirishga va shikoyatlar oqimining kamayishiga xizmat qildi.

Tadqiqot natijalari yana shuni ko‘rsatdiki, rahbarning nizolarni hal qilishdagi muvaffaqiyati uning axborot bilan ishlash mahorati ga ham bog‘liq. Nizolarning asosiy qismi axborot yetishmasligi yoki uning noto‘g‘ri talqin qilinishi natijasida kelib chiqishi aniqlandi. Shaffof boshqaruv mexanizmlarining joriy etilishi, ya’ni qarorlar qabul qilish jarayoniga jamoa a’zolarining jalb etilishi potentsial nizoli vaziyatlarning qariyb oydinlashishiga va bartaraf etilishiga olib keldi.

Xulosa qilib aytganda, konfliktologik kompetentlikni rivojlantirish mexanizmlari rahbarning shaxsiy fazilatlarini bilan kasbiy ko‘nikmalarining sintezidan iborat. Natijalar shuni tasdiqlaydiki, rahbar o‘z faoliyatida konstruktiv muloqot va emotsional boshqaruv usullarini muntazam qo‘llasa, bu nafaqat nizolarni kamaytiradi, balki maktabgacha ta’lim tashkilotining innovatsion rivojlanishi uchun zamin yaratadi.

### **MUHOKAMA**

Tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydiki, maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarining konfliktologik kompetentligi shunchaki nizolarni bostirish mahorati emas, balki murakkab ijtimoiy tizimni muvozanatda saqlash san’atidir. Muhokama qilinayotgan masalaning eng muhim jihati shundaki, maktabgacha ta’lim muassasasida nizo ishtirokchilari nafaqat kattalar,

balki bilvosita bolalar hamdir. Jamoadagi har qanday keskinlik tarbiyachining ruhiyatiga, bu esa o‘z navbatida ta‘lim-tarbiya jarayonining sifatiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Shu bois, rahbarning nizo bilan ishlash mexanizmlari insonparvarlik tamoyillariga asoslanishi shart.

Natijalarning tahlili shuni ko‘rsatadiki, ko‘pchilik rahbarlar nizoli vaziyatlarda subyektivlikka yo‘l qo‘yadilar. Bu ko‘pincha rahbarning o‘z lavozim vakolatlarini "kuch ishlatish" yoki "majburlash" vositasi sifatida ko‘rishi bilan bog‘liq. Biroq, zamonaviy boshqaruv paradigmasida bunday yondashuv o‘zini oqlamaydi. Aksincha, rahbarning emotsional intellekti, ya‘ni o‘zining va atrofdagilarning hissiyotlarini tushuna olish qobiliyati, nizo alanganishining oldini oluvchi eng asosiy "qalqon" ekanligi oydinlashdi.

Yana bir muhim masalaga to‘xtalib o‘tish joizki, maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida "ota-oni va tashkilot" zanjiridagi nizolar tobora dolzarb tus olmoqda. Muhokamalar shuni ko‘rsatdiki, bunday nizolarning asosiy ildizi ko‘pincha pedagogik madaniyatning yetishmasligi yoki tomonlar o‘rtasidagi masofaning o‘ta uzoqligidir. Kompetent rahbar bu vaziyatda ota-onani tashkilotning raqibi emas, balki hamkori sifatida ko‘ra olishi va buni jamoaga singdira olishi kerak. Strategik jihatdan, ochiq muloqot maydonlarini yaratish va ota-onalar bilan muntazam qayta aloqani yo‘lga qo‘yish eng samarali profilaktik mexanizm ekanligi ilmiy jihatdan asoslanadi.

Konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning kognitiv komponenti ham alohida e‘tiborga loyiq. Rahbar nizingning dinamikasini, ya‘ni uning latent (yashirin) bosqichidan ochiq to‘qnashuv bosqichiga o‘tish qonuniyatlarini bilishi shart. Tadqiqot davomida ma‘lum bo‘ldiki, nizo boshlang‘ich bosqichda aniqlansa, uni hal qilish ehtimoli 90 foizdan yuqori bo‘ladi. Agar nizo shaxsiy adovat darajasiga yetgan bo‘lsa, uni boshqarish uchun juda katta resurs va vaqt talab etiladi.

Xulosa qilib aytganda, muhokama etilayotgan mexanizmlarning barchasi rahbar shaxsining o‘zgarishiga yo‘naltirilgan. Rahbar o‘zining muloqot uslubini "avtoritar"likdan "demokratik" va "hamkorlik" uslubiga o‘zgartirmas ekan, hech qanday tashkiliy buyruq yoki qoida jamoada barqaror tinchlikni ta‘minlay olmaydi. Shu sababli, rahbarlarda ushbu kompetensiyani rivojlantirish uzluksiz ta‘lim va o‘z-o‘zini tarbiyalash jarayoni sifatida qaralishi lozim.

### **XULOSA**

Maktabgacha ta‘lim tashkilotlari rahbarlarining faoliyatini ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, konfliktologik kompetentlik zamonaviy boshqaruv madaniyatining fundamental asosi hisoblanadi. Tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat moddiy-texnik baza yoki o‘quv-uslubiy dasturlar bilan, balki birinchi navbatda, jamoada o‘zaro hurmat va sog‘lom ishchanlik muhitining mavjudligi bilan belgilanadi. Rahbarning nizolarni boshqarish mahorati esa ushbu muhitni saqlab turuvchi asosiy vositadir.

Tadqiqot jarayonida aniqlangan mexanizmlar shuni tasdiqlaydiki, kompetentlikni rivojlantirish faqat nazariy bilimlar bilan cheklanmaydi. U o‘z ichiga emotsional intellektni yuksaltirish, refleksiv fikrlashni shakllantirish va konstruktiv muloqot strategiyalarini kundalik ish uslubiga aylantirishni qamrab oladi. Rahbar tomonidan nizoga taraqqiyotning to‘xtatuvchi omili emas, balki tizimdagi muammolarni ochib beruvchi va yangilanishga undovchi manba sifatida qaralishi boshqaruv sifatini yangi bosqichga ko‘taradi.

Xulosa qilib aytganda, maktabgacha ta‘lim tashkilotlarida nizolarni samarali boshqarish mexanizmlarini amaliyotga joriy etish quyidagi ijobiy natijalarga olib keladi:

Birinchidan, jamoada psixologik xavfsizlik hissi shakllanadi, bu esa tarbiyachi va pedagoglarning ijodiy salohiyatini to‘liq namoyon etishiga imkon beradi. Ikkinchidan, ota-onalar bilan o‘zaro ishonchga asoslangan hamkorlik o‘rnatiladi, natijada ta‘lim tashkilotining ijtimoiy nufuzi oshadi. Uchinchidan, rahbarning o‘z faoliyatiga nisbatan tanqidiy va tahliliy yondashuvi qarorlar qabul qilish jarayonida xatoliklarni kamaytiradi.

Demak, rahbarlarda konfliktologik kompetentlikni shakllantirish — bu shunchaki individual mahoratni oshirish emas, balki butun maktabgacha ta‘lim tizimining barqaror va samarali rivojlanishini ta‘minlovchi strategik zaruriyatdir. Ushbu yo‘nalishdagi ishlarni tizimli ravishda davom ettirish, rahbarlar uchun maxsus psixologik treninglar va amaliy seminar-treninglar tashkil etish soha rivoji uchun xizmat qiladi.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Xalilova S.T. Boshqaruv psixologiyasi. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2018. – 156 b.
2. Umarov B.M. Konfliktologiya asoslari (o‘quv qo‘llanma). – Toshkent: Cho‘lpon, 2015. – 120 b.
3. G‘oziyev E.E. Muloqot psixologiyasi. – Toshkent: Universitet, 2010. – 210 b.
4. Daminova N. "Maktabgacha ta‘limda boshqaruv mahorati". // Uzluksiz ta‘lim jurnali, 2021-yil, 4-son. – 45-48-betlar.
5. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya. – Toshkent: Fan, 2012. – 180 b.
6. O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha ta‘lim vazirligi hay‘at qarorlari to‘plami. – Toshkent, 2022.
7. Tojiyeva M.X. "Rahbar faoliyatida nizolarni boshqarish strategiyalari". // Maktabgacha ta‘lim metodikasi. – Toshkent, 2019. – 88 b.
8. Thomas K.W. "Conflict and Conflict Management". // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. – New York: Wiley, 1976.