ISSN 2181-7839

XALQ TA'LIMI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI VAZIRLIGINING
ILMIY-METODIK JURNALI

Muassis:
O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi

PUBLIC EDUCATION

SCIENTIFIC-METHODICAL JOURNAL
MINISTRY OF PRESCHOOL AND SCHOOL EDUCATION
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

2026

5-son
(Sentabr-Oktabr)

Jurnal 1918-yil dekabr oyidan chiqa boshlagan
O'zMAA tomonidan 2013-yil 4-martda qaytadan ro'yxatga olinib, 0104-raqamli guvohnoma berilgan.

TOSHKENT

MUNDARIJA

		TA'LIM VA TARBIYA NAZARIYASI
O. Ganiyev	4	Ta'lim tizimida korrupsiyaga qarshi immunitetni shakllantirish: jamoatchilik fikri asosida empirik tahlil
M. Pardayeva	13	Yangi o'quv yilining dastlabki 30 kunida maktab boshqaruvi: strategik ustuvorliklar va boshqaruv amaliyotining diagnostik tahlili
A. Xolmurodov	22	Pedagog kadrlar bilan ta'minlash va ularning kasbiy rivojlanish tizimini takomillashtirish: muammolar, huquqiy asoslar va istiqboldagi yo'nalishlar (Maktabgacha va maktab ta'limi tizimi misolida)
X. Nurmetov	26	Ta'lim tizimini raqamlashtirish sharoitida zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanishning pedagogik asoslari
U. Xasanov	30	Raqamli ta'lim muhitida bo'lajak pedagoglarning raqamli madaniyatini rivojlantirish asosida kasbiy tayyorgarligini takomillashtirish
U. Toxirov	33	Bo'lajak mutaxassislarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishda "PBL" va "Sun'iy intellekt" vositalarini birgalikda qo'llashning pedagogik muammolari va ularning yechimlari
D. Kamoljonova	38	Mutolaa sotsiometrik munosabatlarni shakllantiruvchi madaniy vosita sifatida
B. A'zamov	42	Multimedia texnologiyalari orqali talabalarda raqamli kompetentlikni rivojlantirish
R. Quziyev	46	O'smir yoshdagi o'quvchilarni ijtimoiylashtirish jarayonida axborotlar bilan ishlash madaniyatini shakllantirishning tarbiyaviy ahamiyati
D. Mo'ydinova	50	Talabalarda shaxsiy e'tiqodini shakllantirish texnologiyasi
		TA'LIM VA TARBIYA METODIKASI
Z. Taxirov	53	Uslubiyatning fonetik vositalari
D. Il'yasova	58	Bolalar adabiyoti vositasida boshlang'ich sinf o'quvchilarining estetik didini shakllantirishning ijtimoiy-pedagogik ahamiyati
N. Kamolova	61	Kimyo ta'limida o'quvchilarning ilmiy tafakkurini rivojlantirishning o'ziga xos jihatlari
M. Kenjayeva	70	Boshlang'ich sinf o'quvchilarining nutqiy kompetensiyalarini rivojlantirish bosqichlari
D. Sadikov	74	Organik kimyo darslarida laboratoriya mashg'ulotlarini raqamli texnologiyalar asosida tashkil etishning zamonaviy yondashuvlari
		ZAMONAVIY TA'LIM TEXNOLOGIYALARI
M. Sayidova	79	Ta'lim muassasalarida zamonaviy texnologik ta'lim mazmunida ilg'or texnologiyalarning aks etishi
J. Buriyev	83	Raqamli ta'lim muhitida talabalarning mustaqil ta'lim faoliyatini rivojlantirish
U. Toxirov	86	Oliy ta'lim jarayonida muammoli ta'lim (pbl) texnologiyasi bilan sun'iy intellekt vositalarini integratsiyalashning pedagogik salohiyati

N. Temirov, X. Sirojiddinova	91	O‘quv jarayonini rivojlantirishda sun’iy intellektdan foydalanish
		TA’LIMDA MENEJMET
Q. Almardanov	94	Maktab rahbarlarining boshqaruv kompetensiyasini takomillashtirish orqali ta’lim sifatini oshirish jarayonlarini optimallashtirish
		TA’LIMDA IQTISODIOT VA MOLIYALASHTIRISH
N. Boymuradov	103	Maktabgacha ta’lim tashkilotida moliyaviy barqarorlikni ta’minlashda moliyaviy boshqaruv modeli
A. Boltaev	109	Tizimli yondashuv asosida maktabgacha ta’lim tashkilotlarida byudjetdan tashqari mablag‘larni jalb qilish va ularni samarali boshqarish
		MALAKA OSHIRISH VA QAYTA TAYYORLASH
N. Dushayeva	115	Umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida pedagogik etikani shakillantirish vositalari va shartlari
		PSIXOLOGIYA
X. Toshturdieva	119	Umumiy o‘rta ta’lim maktablari o‘quvchilarini deontologik qobiliyatlarini shakllantirishning hozirgi holati
M. Muzaffarova	127	Raqamli jamiyat sharoitida boshlang‘ich maktab o‘quvchilarining raqamli sotsializatsiyasi va ota-onalik kompetentligining psixologik-pedagogik determinantlari
D. Adilova	131	Jamoadagi konfliktlarni boshqarish va ularni konstruktiv murosaga olib kelishning zamonaviy mexanizmlari
		ATROF-MUHIT MUHOFAZASI VA EKOLOGIK XAVFSIZLIK
D. Zayniddinova	135	Markaziy osiyoda suv resurslari muammosi va barqaror boshqaruv strategiyalari
		QIYOSIY PEDAGOGIKA
D. Xoliqulova	138	Mehrli maktab o‘quvchilarining ijtimoiy moslashuvchanlik ko‘nikmalarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi

Dilorom ADILOVA,
“XALQARO NORDIK UNIVERSITETI” nodavlat oliy ta’lim muassasasi, dotsent

JAMOADAGI KONFLIKTLARNI BOSHQARISH VA ULARNI KONSTRUKTIV MUROSAGA OLIB KELISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI

Annotatsiya

Maqolada jamoalarda yuzaga keladigan konfliktlarning mohiyati, kelib chiqish sabablari hamda ularning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta’siri tahlil qilingan. Konfliktlarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, jumladan, muzokara, hamkorlik va mediatsiya mexanizmlarining amaliy ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, Tadqiqot natijasida jamoalarda konfliktlarni erta aniqlash, konstruktiv boshqarish va sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Tayanch so‘zlar. Konflikt, jamoa, murosa, mediatsiya, kommunikatsiya, rahbarlik, konfliktlarni boshqarish, jamoa samaradorligi.

В статье рассмотрены сущность конфликтов в коллективе, причины их возникновения и влияние на эффективность деятельности организатsии. Освещены современные подходы к управлению конфликтами, включая переговоры, сотрудничество и медиатсию. Также по результатам исследования разработаны рекомендатsии по раннему выявлению конфликтов, их конструктивному урегулированию и формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Ключевые слова. Конфликт, коллектив, компромисс, медиатсия, коммуникатсия, лидерство, управление конфликтами, эффективность коллектива.

The article examines the nature of conflicts within teams, their causes, and their impact on organizational performance. Modern approaches to conflict management, including negotiation, cooperation, and mediation, are analyzed. Furthermore based on the findings, recommendations are proposed for early conflict identification, constructive conflict resolution, and the development of a positive socio-psychological climate within teams.

Key words. Conflict, team, compromise, mediation, communication, leadership, conflict management, team effectiveness.

Hozirgi globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati tobora ko‘proq inson kapitalidan samarali foydalanish darajasiga bog‘liq bo‘lib bormoqda. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida inson resurslari tashkilotning eng muhim strategik aktivlaridan biri sifatida e’tirof etiladi. Shu sababli jamoa a’zolari o‘rtasidagi munosabatlar, hamkorlik darajasi, o‘zaro ishonch va korporativ madaniyat masalalari tashkilot faoliyati samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Biroq turli dunyoqarash, qadriyat, manfaat va ehtiyojlarga ega bo‘lgan shaxslarning bir jamoada faoliyat yuritishi muayyan ziddiyatlarning yuzaga kelishini tabiiy holatga aylantiradi. Mazkur ziddiyatlar ma’lum sharoitlarda konflikt shaklida namoyon bo‘lib, ularning rivojlanish darajasi va boshqarilish sifati tashkilot natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Ilmiy adabiyotlarda konflikt tushunchasi turlicha talqin qilinadi. Konfliktologiya nazariyasining rivojlanish tarixiga nazar tashlansa, dastlabki yondashuvlarda konflikt asosan salbiy hodisa sifatida baholanganligini kuzatish mumkin. Bunday qarashlar klassik boshqaruv maktabi vakillari tomonidan ilgari surilgan bo‘lib, ular konfliktni mehnat unumdorligini pasaytiruvchi, tashkilot faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi omil sifatida ko‘rganlar. Keyinchalik insoniy munosabatlar maktabi hamda zamonaviy boshqa-

ruv nazariyalari vakillari konfliktga nisbatan boshqacha yondashuvni shakllantirdilar. Ularning fikricha, konflikt nafaqat muammo, balki rivojlanish uchun imkoniyat ham hisoblanadi. Agar konflikt to‘g‘ri boshqarilsa, u yangi g‘oyalarning paydo bo‘lishi, mavjud kamchiliklarning aniqlanishi va qarorlar sifatining oshishiga xizmat qilishi mumkin.

Bugungi kunda ko‘plab ilmiy tadqiqotlar konfliktlarning mutlaqo yo‘q qilinishi mumkin emasligini, aksincha, ularni samarali boshqarish zarurligini ta’kidlamoqda. Chunki har qanday jamoada manfaatlar xilma-xilligi mavjud bo‘lib, aynan ushbu xilma-xillik innovatsion fikrlash va rivojlanishning asosiy manbalaridan biri hisoblanadi. Shu bois zamonaviy boshqaruv amaliyotida konfliktlarni bostirish emas, balki ularni konstruktiv yo‘nalishga yo‘naltirish ustuvor vazifa sifatida qaralmoqda.

Jamoalarda konfliktlarning yuzaga kelishiga ta’sir qiluvchi omillar ichida kommunikatsiya muammolari alohida o‘rin tutadi. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, tashkilotlardagi ko‘plab nizolar axborotning yetarli darajada almashilmasligi, noto‘g‘ri talqin qilinishi yoki umuman yetkazilmasligi natijasida kelib chiqadi. Ayniqsa, murakkab tashkiliy tuzilishga ega bo‘lgan tashkilotlarda vertikal va gorizontal kommunikatsiya tizimlarining samarasizligi turli tushunmovchiliklarni keltirib chiqaradi. Bundan tashqari, vazifa va vakolatlarning aniq belgilanmaganligi, mas’uliyat chegaralarining noaniqligi ham konfliktlarning keng tarqalgan sabablaridan biri hisoblanadi. Xodimlar o‘z vazifalarini bajarish jarayonida vakolatlar kesishib ketgan hollarda yoki natija uchun javobgarlik darajasi aniq belgilanmagan vaziyatlarda nizolar yuzaga kelishi ehtimoli ortadi. Shuningdek, konfliktlarning kelib chiqishida psixologik omillar ham muhim rol o‘ynaydi. Shaxslarning xarakter xususiyatlari, temperamentlari, hissiy barqarorligi va kommunikativ ko‘nikmalaridagi farqlar ko‘pincha jamoa ichidagi munosabatlarga ta’sir qiladi. Ayniqsa, emotsional intellekt darajasi past bo‘lgan shaxslarda nizoli vaziyatlarni konstruktiv hal qilish ko‘nikmalari yetarli darajada shakllanmagan bo‘ladi. Natijada oddiy ishchi munozaralar ham shaxsiy qarama-qarshiliklarga aylanib ketishi mumkin.

Konfliktlarni samarali boshqarishning asosiy maqsadi ularni bartaraf etish emas, balki konstruktiv yo‘nalishga yo‘naltirishdan iborat. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, konfliktlarni to‘liq yo‘qotishga qaratilgan yondashuvlar ko‘pincha yashirin qarama-qarshiliklarning kuchayishiga olib keladi. Shu sababli rivojlangan davlatlar amaliyotida konfliktlarni boshqarish tizimi tashkilot boshqaruvining muhim elementi sifatida qaralmoqda.

Konfliktlarni murosaga olib kelishda eng samarali vositalardan biri muzokaralar hisoblanadi. Muzokaralar jarayonida tomonlar o‘z manfaatlarini himoya qilgan holda umumiy yechim topishga harakat qiladilar. Ushbu usulning afzalligi shundaki, qaror tomonlarning o‘zlari tomonidan qabul qilinadi va uning bajarilish ehtimoli yuqori bo‘ladi. Ayniqsa, mehnat jamoalarida ochiq muloqot va o‘zaro fikr almashish imkoniyatining mavjudligi nizolarning keskinlashuvining oldini oladi.

So‘nggi yillarda mediatsiya instituti konfliktlarni hal etishning samarali mexanizmlaridan biri sifatida e’tirof etilmoqda. Mediatsiya jarayonida mustaqil vositachi tomonlar o‘rtasida muloqotni tashkil etadi va ularning o‘zaro maqbul kelishuvga erishishiga ko‘maklashadi. Ushbu usul sud yoki ma’muriy tartibdagi nizolarni ko‘rib chiqishga nisbatan kam xarajat talab qilishi hamda munosabatlarni saqlab qolish imkonini berishi bilan ahamiyatlidir.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, AQSh, Germaniya va Yaponiya kabi davlatlarda konfliktlarni boshqarish masalalariga alohida e’tibor qaratiladi. Mazkur davlatlarda korporativ madaniyat, ichki kommunikatsiya tizimi va xodimlarning fikrini erkin bildirish

mexanizmlari rivojlanganligi sababli konfliktlar ko‘pincha dastlabki bosqichdayoq bartaraf etiladi. Natijada mehnat unumdorligi va jamoaviy hamkorlik darajasi yuqori bo‘ladi.

O‘zbekiston tashkilotlari faoliyatida ham konfliktlarni boshqarish tizimini takomillashtirish zarurati mavjud. Amaliyot shuni ko‘rsatmoqdaki, ko‘plab tashkilotlarda nizolar yuzaga kelganidan keyingina ularga e’tibor qaratiladi. Vaholanki, konfliktlarni erta aniqlash va profilaktika choralarini ko‘rish ularning salbiy oqibatlarini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin. Shu nuqtai nazardan tashkilotlarda muntazam so‘rovnomalar o‘tkazish, ochiq muloqot platformalarini yaratish va rahbarlarning konfliktologik kompetensiyalarini oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Jamoalarda yuzaga keladigan konfliktlarning asosiy sabablari kommunikatsiya muammolari, vakolatlar noaniqligi, adolatsiz baholash tizimi hamda shaxslararo munosabatlar bilan bog‘liqdir. Shu bois konfliktlarni boshqarish tizimi nafaqat nizolarni hal etishga, balki ularning oldini olishga ham qaratilishi lozim.

Muallifning fikricha, jamoalarda konfliktlarni kamaytirishning samarali modeli uchta asosiy yo‘nalishni o‘z ichiga olishi kerak: birinchidan, ochiq va shaffof kommunikatsiya tizimini shakllantirish; ikkinchidan, rahbar va xodimlarning konfliktologik hamda emotsional intellekt ko‘nikmalarini rivojlantirish; uchinchidan, mediatsiya va muzokaralar mexanizmlarini tashkilot faoliyatiga keng joriy etish. Mazkur yondashuvlar jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish va tashkilot samaradorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Maqola yozish jarayonida konfliktlarni boshqarish masalalarini o‘rganishda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, induksiya va deduksiya, ilmiy umumlashtirish hamda konfliktologik yondashuv usullaridan foydalanildi. Mazkur metodlar orqali konfliktlarning kelib chiqish omillari, ularning jamoa faoliyatiga ta’siri va ularni konstruktiv hal etish mexanizmlari tahlil qilindi.

Konfliktologiya nazariyasida konfliktlarni boshqarishning bir nechta usullari mavjud bo‘lib, ular orasida Thomas–Kilmann modeli keng qo‘llaniladi. Ushbu modelga ko‘ra konfliktlarni hal etishning beshta asosiy strategiyasi ajratiladi: raqobat (competition), moslashish (accommodation), chekinish (avoidance), kompromiss (compromise) va hamkorlik (collaboration). Raqobat strategiyasida tomonlardan biri o‘z manfaatlarini ustuvor deb hisoblaydi, moslashish usulida esa tomonlardan biri qarama-qarshilikni yumshatish maqsadida yon beradi. Chekinish strategiyasi konfliktli vaziyatdan vaqtinchalik uzoqlashishni nazarda tutsa, kompromiss usuli tomonlarning o‘zaro yon berishi asosida murosaga erishishni ta’minlaydi. Hamkorlik strategiyasi esa tomonlarning manfaatlarini birgalikda qondirishga qaratilgan bo‘lib, eng samarali yondashuvlardan biri sifatida e’tirof etiladi.

Jamoalarda konfliktlarni murosaga olib kelishda muzokaralar alohida ahamiyat kasb etadi. Muzokaralar jarayonida tomonlar o‘z pozitsiyalarini asoslab berish, mavjud kelishmovchiliklarning sabablarini aniqlash va o‘zaro maqbul yechim topishga intiladilar. Samarali muzokaralar nafaqat nizoni bartaraf etadi, balki jamoa a’zolari o‘rtasidagi ishonch va hamkorlik munosabatlarini ham mustahkamlaydi. Shu sababli zamonaviy tashkilotlarda muzokaralar olib borish ko‘nikmalarini rivojlantirish inson resurslarini boshqarish tizimining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

So‘nggi yillarda konfliktlarni hal etishning muqobil usuli sifatida mediatsiya instituti keng rivojlanmoqda. Mediatsiya jarayonida mustaqil va betaraf vositachi tomonlar o‘rtasida muloqotni tashkil etib, ularning o‘zaro manfaatli kelishuvga erishishiga

ko‘maklashadi. Mediatsiyaning afzalligi shundaki, unda qaror tashqaridan majburan yuklatilmaydi, balki tomonlarning o‘zlari tomonidan qabul qilinadi. Bu esa erishilgan kelishuvning barqarorligi va ijro etilish darajasini oshiradi. Xalqaro tajriba mediatsiya usulining mehnat jamoalarida yuzaga keladigan nizolarni hal etishda yuqori samaradorlikka ega ekanligini ko‘rsatmoqda.

Shunday qilib, konfliktlarni boshqarishda yagona universal usul mavjud emas. Har bir vaziyatning o‘ziga xos xususiyatidan kelib chiqib, muzokara, mediatsiya, kompromiss yoki hamkorlik strategiyalaridan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Biroq uzoq muddatli natijadorlik nuqtai nazaridan hamkorlik va o‘zaro manfaatlarni hisobga oluvchi yondashuvlar eng samarali usullar sifatida baholanadi. Xulosa qilib aytganda, konfliktlar har qanday jamoa faoliyatining tabiiy qismi bo‘lib, ularni samarali boshqarish tashkilot rivojlanishining muhim omili hisoblanadi. Tadqiqot natijalari konfliktlarning asosiy sabablari kommunikatsiya muammolari, vakolatlarning noaniq taqsimlanishi va shaxslararo munosabatlar bilan bog‘liqligini ko‘rsatdi. Shuningdek, muzokaralar, mediatsiya va hamkorlik strategiyalaridan foydalanish jamoalarda konstruktiv murosaga erishish hamda sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirishga xizmat qilishi aniqlandi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi “Mediatsiya to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent: 2018.

2. Abdurahmonov Q.X. Inson resurslarini boshqarish. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.

3. Vohidov R. Konfliktologiya va muzokaralar nazariyasi. – Toshkent: Tafakkur, 2021.

4. International Labour Organization. Workplace Conflict Management Guidelines. – Geneva, 2023.

5. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. – New York: Penguin Books, 2011.

Bosh muharrir:
Mahmudov Sarvar Yuldashevich

Bosh muharrir o‘rinbosari v.v.b.;
Mas’ul kotib:
Suyarova Lutfiya Muxiddinovna

TAHRIR HAY’ATI:
Xilola UMAROVA, E’zozxon KARIMOVA, Risboy JO‘RAYEV, Xolboy IBRAGIMOV, G‘ayrat SHOUMAROV, Ulug‘bek INOYATOV, Oynisa MUSURMONOVA, Shukurullo MARDONOV, Saidaxbor BULATOV, Barno ABDULLAYEVA, Dilyara SHARIPOVA, Lola MO‘MINOVA, Maqsudjon YULDASHEV, Nilufar ISAQULOVA, Mirodiljon BARATOV, Muhabbat MIRSALIYEVA, Bahodir MA’MUROV, Zair TAXIROV, Sharibboy ERGASHEV, Shaxnoza XALILOVA

Tahririyat manzili:

Toshkent shahar Shayhontoxur tumani Navoiy ko‘chasi, 30-uy.
E-mail: xalq_talimi@xtv.uz Tel: (90)994-77-88, (93)528-90-47, (97)776-33-70
t.me/xalqtalimi_jurnali. http://t.me/xalq_talimi_jurnali.

Jurnalga yuborilgan maqolalarga javob qaytarilmaydi, jurnalda e’lon qilingan maqolalardan olingan matnlar ‘‘Xalq ta’limi’’ ilmiy-metodik jurnalidan olindi, deb ko‘rsatilishi shart.

Jurnal 2015-yil 20-martdagi 214/2-sonli qarori bilan OAK ilmiy nashrlari ro‘yxatiga kiritilgan.

“TAFAKKUR NASHRIYOTI” MCHJ bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri, Shayhontoxur tumani, Navoiy ko‘chasi, 30-uy

Bosishga ruxsat etildi: __.__.____-y. Qog‘oz bichimi 70x100 1/16. Ofset bosma usuli.
Shartli b.t. 12,0. Adadi __ ___ nusxa. – buyurtma.
Bahosi kelishilgan narxda.

Ushbu songa mas’ul – Muhammad Xurshida Tolibovna

Jurnalga taqdim etilgan barcha materiallar https://rustxt.ru/antiplagiat sayti hamda https://t.me/check_antiplagiat_bot da monitoring qilinadi.

© “Xalq ta’limi” jurnali, 2026.