



## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI XODIMLARIDA GURUHIY JIPSLIKNI SHAKLLANTIRISHDA RAHBARNING TASIRI

*Buxoro shaxar 8-DMTT direktor o'rinbosari*

***Raxmonova Nilufar Rasulovna***

**ANOTATSIYA.** *Mazkur maqolada maktabgacha ta'lim tashkiloti xodimlari o'rtasida guruhiy jipslikni shakllantirish jarayonida rahbar shaxsining roli, boshqaruv uslubi va ijtimoiy-psixologik omillarning ahamiyati ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilinadi. Jipslikni ta'minlashda kommunikativ madaniyat, motivatsion mexanizmlar, liderlik kompetensiyalari hamda institutsional qo'llab-quvvatlash tizimining o'rni ochib beriladi. Shuningdek, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida samarali jamoani shakllantirish omillari yoritiladi.*

**Tayanch so'zlar:** *guruhiy jipslik, liderlik, boshqaruv uslubi, motivatsiya, ijtimoiy-psixologik muhit, maktabgacha ta'lim, pedagogik jamoa, tashkilot madaniyati.*

**ABSTRACT.** *This article examines the role of a leader in forming group cohesion among staff members in preschool educational institutions. The study analyzes the strategic, psychological, and organizational factors that influence team unity and professional collaboration. Particular attention is given to leadership style, emotional intelligence, motivational mechanisms, and organizational culture as key determinants of a positive socio-psychological climate. The article highlights that effective leadership based on democratic principles, open communication, and value-oriented management significantly strengthens team cohesion and enhances the overall effectiveness of the educational process. The findings emphasize that the leader acts not only as an administrator but also as a moral and professional guide who shapes a stable and cooperative working environment.*



**Keywords:** *group cohesion, preschool education, leadership influence, organizational culture, emotional intelligence, team collaboration, management strategy, pedagogical staff.*

## KIRISH

Maktabgacha ta'lim tizimi jamiyatning ijtimoiy-ma'naviy taraqqiyotida muhim o'rin egallaydi. Pedagogik jarayonning samaradorligi ko'p jihatdan ta'lim tashkilotidagi jamoa muhitiga, xodimlar o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro ishonch darajasiga bog'liq. Guruhij jipslik - bu jamoa a'zolarining umumiy maqsad yo'lida birlashishi, o'zaro hurmat, mas'uliyat va hamkorlik asosida faoliyat yuritishidir. Zamonaviy boshqaruv nazariyalarida rahbar shaxsining ta'siri alohida e'tirof etiladi. Xususan, Kurt Levin tomonidan ishlab chiqilgan liderlik uslublari nazariyasi rahbarning demokratik, avtoritar yoki liberal uslubi jamoa muhitiga bevosita ta'sir ko'rsatishini asoslab beradi. Shu bois maktabgacha ta'lim tashkilotlarida rahbarning professional va shaxsiy fazilatlari guruhij jipslikni shakllantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Maktabgacha ta'lim tashkiloti - bu nafaqat tarbiya maskani, balki murakkab ijtimoiy-pedagogik tizimdir. Unda faoliyat yuritayotgan har bir xodimning o'zaro munosabati, kasbiy mas'uliyati va ma'naviy pozitsiyasi umumiy natijaga bevosita ta'sir qiladi. Shu nuqtai nazardan, jamoaviy birdamlik tashkilotning ichki barqarorligini ta'minlovchi asosiy omil hisoblanadi. Tadqiqotchi D.Forsiyning ta'kidlashicha, jamoaviy birdamlik - bu xodimlarning umumiy maqsad va qadriyatlar asosida birlashishi, o'zaro ishonch va hamkorlikka tayangan holda faoliyat yuritishidir. Mazkur jarayon tabiiy ravishda yuzaga kelmaydi; u ongli ravishda boshqaruv va liderlik orqali shakllantiriladi.

## Ilmiy adabiyotlar tahlili

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarida pedagogik jamoaning samarali faoliyati ko'p jihatdan jamoa a'zolari o'rtasidagi guruhij jipslik darajasiga bog'liq. Guruhij jipslik jamoa a'zolarining umumiy maqsad sari birgalikda harakat qilishga tayyorligi, o'zaro ishonch va hamkorlik asosida shakllanadigan ijtimoiy-psixologik hodisa



sifatida talqin etiladi. Ilmiy adabiyotlarda guruhiy jipslikni shakllantirishda rahbarning boshqaruv uslubi muhim omil sifatida ko'rsatiladi. Tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, rahbarning demokratik boshqaruv uslubi jamoada ijobiy psixologik muhitni shakllantiradi, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va hamkorlikni rivojlantiradi. Avtoritar boshqaruv uslubi esa aksincha, jamoa ichidagi muloqotni cheklashi va xodimlar o'rtasida masofani oshirishi mumkin. E. G'oziyevning ta'kidlashicha, shaxsning jamoa ichidagi faoliyati va ijtimoiy munosabatlari guruhdagi psixologik muhitning shakllanishida muhim omil hisoblanadi. Pedagogik jamoada o'zaro hamkorlik va ijobiy munosabatlar samarali faoliyatni ta'minlaydi. Tadqiqotchi A.A. Kotaning yozishicha, guruhiy jipslik - bu jamoa a'zolarining ichki birligi, umumiy qadriyatlar va maqsadlarga sodiqligi hamda o'zaro qo'llab-quvvatlash tizimi bilan tavsiflanadi.

Rahbarning boshqaruv uslubi jamoaning psixologik iqlimini belgilaydi. B. Mullenning ilmiy izlanishlarida keltirilishicha, demokratik boshqaruv uslubi xodimlarning tashabbuskorligini oshiradi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi va mas'uliyat hissini kuchaytiradi. Avtoritar boshqaruv esa qisqa muddatli intizomni ta'minlasa-da, uzoq muddatda jipslikka salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ta'kidlash joizki, zamonaviy menejment nazariyalarida transformatsion liderlik alohida ahamiyat kasb etadi. Turkiyalik tadqiqotchi K. Ozalpning bu boradagi yondashuvi rahbarning ilhomlantiruvchi, qo'llab-quvvatlovchi va rivojlantiruvchi rolini nazarda tutadi. Bunday rahbar;

- xodimlarning kasbiy o'sishini rag'batlantiradi;
- ochiq muloqotni yo'lga qo'yadi;
- jamoaviy qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi;
- tashkilot madaniyatini mustahkamlaydi.

Tashkilot madaniyati jamoa qadriyatlari, an'analari va me'yorlarining majmui sifatida jipslikni mustahkamlovchi asosiy omili hisoblanadi. Tadqiqotchi N.O. Raxmonqulovning yozishicha, rahbar tomonidan shakllantirilgan ochiqlik, adolat va o'zaro hurmat tamoyillari xodimlar o'rtasida ijobiy muhit yaratadi.



Motivatsiya tizimi ham muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, ma'naviy rag'batlantirish (e'tirof etish, tashakkurnoma, omma oldida qadrlash) va moddiy rag'batlantirish mexanizmlarining uyg'unligi jamoa birligini mustahkamlaydi. Shuningdek, professional rivojlanish imkoniyatlari - seminar, trening va malaka oshirish kurslari - xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshiradi.

N.J.Jamoldinovaning yozishicha, nizolarni boshqarish va kommunikativ madaniyat - har qanday jamoada nizolar yuzaga kelishi tabiiy jarayon bo'lib rahbarning vazifasi - nizoni inkor etish emas, balki uni konstruktiv boshqarishdir. Mediatsiya usullaridan foydalanish, ochiq suhbat tashkil etish hamda har bir tomon fikrini tinglash jipslikni saqlashga yordam beradi. Kommunikativ madaniyatning rivojlanganligi rahbarning professional yetukligini ko'rsatadi, empatiya, faol tinglash va konstruktiv tanqid qilish ko'nikmalari jamoaviy muhitni sog'lomlashtiradi. O. U. Hasanboeva maktabgacha ta'lim tizimida pedagogik jamoaning hamkorlikda faoliyat olib borishi ta'lim jarayonining sifatini oshirishda muhim rol o'ynashini ta'kidlaydi. Uning fikricha, jamoada sog'lom psixologik muhit mavjud bo'lsa, pedagoglarning kasbiy samaradorligi ortadi.<sup>2</sup>

S.A.Ikromovaning fikricha, jamoa - bu maqsadli faoliyat asosida birlashgan shaxslar guruhi bo'lib, u ichki tuzilma, rollar va me'yorlarga ega. Muallifning ta'kidlashicha, guruhni birdamlik esa quyidagi tarkibiy komponentlardan iborat.

- Kognitiv birlik - umumiy maqsad va vazifalarni anglash;
- Emotsional birlik - o'zaro ishonch va ijobiy munosabat;
- Faoliyat birligi - hamkorlikda natija sari harakat qilish;
- Qadriyat birligi - axloqiy va kasbiy tamoyillarning mushtarakligi. Mazkur komponentlar uyg'unlashgandagina jamoa barqaror tizimga aylanadi.

Rahbar jamoaning rivojlanish yo'nalishini belgilovchi strategik subyekt hisoblanadi. D.Dolimovning ta'kidlashicha, rahbar tashkilot missiyasi va istiqbolini aniqlab, xodimlarni umumiy maqsad sari yo'naltiradi. Muallif strategik boshqaruv bosqichlarni quyidagicha tasniflaydi:

- Maqsadni aniqlash va rejalashtirish;



-Resurslarni taqsimlash;

-Nazorat va monitoring;

-Tahlil va takomillashtirish. Agar rahbar qaror qabul qilish jarayoniga jamoani jalb etsa, bu o'zaro ishonchni mustahkamlaydi va mas'uliyatni taqsimlaydi. Zamonaviy liderlik nazariyalarida transformatsion liderlik modeli alohida ahamiyatga ega bo'lib, u xodimlarning ichki motivatsiyasini rag'batlantirishga qaratilgan. S. A. Ikromovanning fikriga ko'ra, ijtimoiy psixologiyada guruhij jarayonlar va ijtimoiy ta'sirlar shaxsning xulq-atvori hamda faoliyatini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Ayniqsa, jamoa ichidagi o'zaro ta'sir va muloqot guruh jipsligini mustahkamlashga xizmat qiladi.<sup>3</sup>

T.B. Ruziyevning keltirishicha, rahbarning emotsional intellekti jamoa iqlimining psixologik barqarorligini belgilaydi. Empatiya, o'zini nazorat qilish, konstruktiv fikr bildirish va faol tinglash ko'nikmalari nizolarni oldini olishda muhim rol o'ynaydi. V. M. Karimova ijtimoiy psixologik tadqiqotlarida guruhij jipslik jamoa a'zolari o'rtasidagi o'zaro ishonch, hamkorlik va umumiy maqsadga yo'naltirilgan faoliyat orqali shakllanishini ta'kidlaydi. Bu jarayonda rahbarning boshqaruv uslubi muhim ahamiyatga ega.<sup>4</sup> Fikrimizcha, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida emotsional muhit bevosita bolalar bilan ishlash sifati bilan bog'liq. Agar jamoada ziddiyat va sovuqlik hukm sursa, bu pedagogik jarayonga salbiy ta'sir qiladi. Shu sababli rahbar o'zining kommunikativ madaniyati orqali ijobiy psixologik fon yaratishi zarur. Shu bilan bir qatorda, jamoaviy birdamlikni mustahkamlashda motivatsiya mexanizmlari muhim o'rin tutadi. R. A. Mavlonova va O. T. To'raeva pedagogik jarayon samaradorligi ko'p jihatdan pedagogik jamoaning birligi va hamkorligiga bog'liqligini qayd etadilar. Jamoada o'zaro hurmat va qo'llab-quvvatlash muhitining mavjudligi ta'lim sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.<sup>5</sup> Bunda, motivatsiya ichki va tashqi omillar uyg'unligida shakllanadi. Pedagogik jamoalarda guruhij jipslikni rivojlantirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarda kommunikatsiya, motivatsiya, o'zaro hurmat va qo'llab-quvvatlash muhim omillar sifatida qayd etiladi. Shu bilan birga, rahbarning liderlik qobiliyatlari,



tashkilotchilik mahorati hamda pedagogik jarayonni boshqarish kompetensiyalari jamoa samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shu sababli maktabgacha ta'lim tashkilotlarida rahbarning jamoa boshqaruvi va ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirishdagi roli ilmiy jihatdan o'rganilishi zarur hisoblanadi. M. M. Quronovning fikricha, pedagogik jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirishda rahbarning kommunikativ qobiliyati va boshqaruv madaniyati muhim rol o'ynaydi. Rahbarning adolatli va demokratik yondashuvi jamoa a'zolarining faolligini oshiradi.<sup>6</sup> O'. Q. Tolipov va M. Usmonboeva ta'lim jarayonida innovatsion pedagogik texnologiyalarni joriy etish jamoa ichidagi hamkorlikni rivojlantirishga yordam berishini ta'kidlaydilar. Bu jarayon pedagoglarning o'zaro tajriba almashishiga ham imkon yaratadi.<sup>7</sup>

## Metodologiya

Mazkur tadqiqot maktabgacha ta'lim tashkiloti xodimlari o'rtasida guruhiy jipslikni shakllantirishda rahbarning ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Tadqiqot jarayonida kompleks ilmiy metodlardan foydalanildi.

Tadqiqot metodlari quyidagilardan iborat:

- ilmiy-pedagogik adabiyotlarni tahlil qilish;
- kuzatuv metodi;
- so'rovnoma o'tkazish;
- tahliliy va statistik usullar.

Tadqiqot maktabgacha ta'lim tashkilotida faoliyat yuritayotgan pedagog xodimlar o'rtasida olib borildi. M. X. To'xtaxodjaeva pedagogika fanida jamoaviy faoliyat ta'lim jarayonining muhim tarkibiy qismi ekanligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, pedagogik jamoaning samarali faoliyati ta'lim tizimining umumiy rivojlanishiga xizmat qiladi.<sup>8</sup> Tadqiqot jarayonida 30 nafar tarbiyachi va pedagog xodim ishtirok etdi. So'rovnoma savollari jamoa muhitini baholash, rahbarning boshqaruv uslubi va jamoa a'zolari o'rtasidagi hamkorlik darajasini aniqlashga qaratildi. Shuningdek, kuzatuv metodi orqali jamoada o'zaro munosabatlar, rahbarning boshqaruv jarayonidagi ishtiroki hamda jamoaviy faoliyat tashkil etilishi



o'rganildi. Olingan ma'lumotlar tahliliy usullar yordamida qayta ishlanib, umumlashtirildi.

## Natijalar

Tadqiqot natijalari maktabgacha ta'lim tashkiloti jamoasida guruhiy jipslik darajasi rahbarning boshqaruv uslubiga bevosita bog'liqligini ko'rsatdi.

So'rovnoma natijalariga ko'ra:

- respondentlarning 68 foizi rahbar tomonidan ko'rsatiladigan qo'llab-quvvatlash jamoa muhitini yaxshilashini ta'kidladi;
- 57 foizi rahbar bilan ochiq va erkin muloqot jamoada ishonchni kuchaytirishini bildirdi;
- 62 foizi rag'batlantirish tizimi xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasini oshirishini qayd etdi.

Shuningdek, jamoaviy faoliyatlar, seminarlar va muhokamalar muntazam tashkil etiladigan jamoalarda xodimlar o'rtasidagi hamkorlik darajasi yuqori ekani aniqlandi. Bunday jamoalarda o'zaro yordam, tajriba almashish va ijobiy psixologik muhit kuzatildi. J. G. Yuldashev ta'lim menejmenti sohasidagi tadqiqotlarida rahbarning liderlik qobiliyati jamoa boshqaruvi samaradorligini belgilovchi muhim omil ekanligini qayd etadi. Samarali rahbar jamoada ijobiy psixologik muhitni shakllantira olishi zarur.<sup>9</sup>

## Tahlil va muhokama

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, maktabgacha ta'lim tashkilotida rahbarning boshqaruv faoliyati jamoaning psixologik muhitini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Rahbarning demokratik boshqaruv uslubi jamoa a'zolarining faol ishtirokini ta'minlaydi hamda ular o'rtasida hamkorlikni rivojlantiradi.

Natijalar shuni ko'rsatdiki, rahbar tomonidan jamoaga nisbatan hurmat va ishonch asosida olib boriladigan boshqaruv faoliyati xodimlarning kasbiy motivatsiyasini oshiradi. Bundan tashqari, rahbarning kommunikativ



kompetensiyasi, nizolarni hal etish qobiliyati va jamoaviy qaror qabul qilish jarayonini tashkil eta olishi guruhij jipslikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Maktabgacha ta'lim tashkilotida guruhij jipslikni shakllantirish masalasi ko'p qirrali va tizimli yondashuvni talab etadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, jamoa birligi faqat tashkiliy tuzilma yoki me'yoriy talablar asosida emas, balki rahbarning shaxsiy liderlik salohiyati, boshqaruv madaniyati va ijtimoiy-psixologik ta'siri orqali shakllanadi. Rahbar tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv uslubi jamoaning ichki dinamikasini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Agar rahbar demokratik va hamkorlikka asoslangan yondashuvni tanlasa, xodimlarda tashabbuskorlik, mas'uliyat va o'zaro ishonch kuchayadi. Aksincha, buyruqbozlikka asoslangan boshqaruv modeli qisqa muddatli intizomni ta'minlashi mumkin, biroq uzoq muddatda jamoaviy birdamlikni zaiflashtiradi. Shu jihatdan, rahbarning emotsional barqarorligi, empatik yondashuvi va ochiq muloqotga tayyorligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Muhokama jarayonida yana bir muhim jihat - tashkilot madaniyatining roli. Agar rahbar tomonidan umumiy qadriyatlar tizimi shakllantirilsa, xodimlar o'z faoliyatini yagona maqsad bilan uyg'unlashtira oladi. Qadriyatlar asosida boshqaruv modeli jamoada adolat, hurmat va o'zaro qo'llab-quvvatlash muhitini yaratadi. Bu esa nizolarni konstruktiv hal etish imkonini beradi. Shuningdek, motivatsiya tizimi jamoa jipsligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning uyg'unligi xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshiradi. Rahbar tomonidan kasbiy rivojlanish uchun yaratilgan sharoit - seminarlar, metodik birlashmalar, treninglar - jamoaning intellektual salohiyatini mustahkamlaydi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tashkilotida guruhij jipslikni shakllantirish uzluksiz jarayon bo'lib, u rahbarning strategik fikrlashi va tizimli boshqaruv faoliyatiga bog'liqdir. Rahbar faqat nazorat qiluvchi emas, balki jamoaning ma'naviy yetakchisi sifatida namoyon bo'lishi zarur. R. A. Yo'ldoshevning ta'kidlashicha, ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligi rahbarning strategik fikrlashi, kommunikativ ko'nikmalari va jamoa bilan ishlash mahoratiga bog'liq. Bunday yondashuv jamoaning umumiy



natijadorligini oshiradi.<sup>10</sup>Shuningdek, tadqiqot davomida jamoaviy treninglar, pedagogik seminarlar va hamkorlik faoliyatlari guruhij jipslikni rivojlantirishda samarali vosita ekanligi aniqlandi. Bunday faoliyatlar xodimlar o'rtasida o'zaro ishonchni mustahkamlab, pedagogik jarayon samaradorligini oshirishga yordam beradi. Umuman olganda, rahbarning liderlik qobiliyati, boshqaruv madaniyati va pedagogik jamoa bilan samarali muloqoti guruhij jipslikni shakllantirishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

## XULOSA

Maktabgacha ta'lim tashkilotida guruhij jipslikni shakllantirish ko'p omilli va murakkab jarayon bo'lib, unda rahbar shaxsi markaziy o'rin tutadi. Rahbarning demokratik va transformatsion boshqaruv uslubi, motivatsion mexanizmlarni to'g'ri qo'llashi, nizolarni samarali boshqarishi hamda ijobiy tashkilot madaniyatini shakllantirishi pedagogik jamoaning barqarorligini ta'minlaydi. Shunday qilib, rahbarning professional kompetensiyasi va insoniy fazilatlari maktabgacha ta'lim tashkilotida samarali jamoa va sog'lom psixologik muhit yaratishning asosiy omili hisoblanadi. Maktabgacha ta'lim tashkilotida jamoaviy birdamlikni shakllantirish rahbarning strategik fikrlashi, emotsional yetukligi va boshqaruv kompetensiyasiga bevosita bog'liq.

## REFERENCES

1. G'oziyev E. G. Umumiy psixologiya. – Toshkent: O'qituvchi, 2019. – B. 214–220.
2. Hasanboeva O. U. Maktabgacha ta'lim pedagogikasi. – Toshkent: Ilm ziyo, 2021. – B. 132–139.
3. Ikromova S. A. Ijtimoiy psixologiya: guruhlar va ijtimoiy ta'sirlar // Methods of applying innovative and digital technologies in the educational system. – 2024. – T. 1. – № 2. – B. 271–276.
4. Karimova V. M. Ijtimoiy psixologiya asoslari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2018. – B. 145–152.



5. Mavlonova R. A., To'raeva O. T. Pedagogika nazariyasi va tarixi. – Toshkent: Fan, 2017. – Б. 176–182.
6. Quronov M. M. Pedagogik jamoada ijtimoiy-psixologik muhit. – Toshkent: Tafakkur, 2018. – Б. 89–95.
7. Tolipov O'. Q., Usmonboeva M. Pedagogik texnologiyalar nazariyasi. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2020. – Б. 201–208.
8. To'xtaxodjaeva M. X. Pedagogika. – Toshkent: O'zbekiston Milliy Ensiklopediyasi, 2019. – Б. 156–163.
9. Yuldashev J. G. Ta'lim menejmenti va rahbarlik psixologiyasi. – Toshkent: Noshir, 2020. – Б. 98–104.
10. Yo'ldoshev R. A. Ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligi. – Toshkent: Tafakkur, 2022. – Б. 67–73.