

MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI RAHBARLARINING KONFLIKTOLOGIK KOMPETENTLIGI: TASHKILIY OMILLAR VA EMPIRIK HOLATNING TAHLILI

Payzillayeva Shoiraxon Anvarjon kizi

Oriental universiteti magsitranti

Annotatsiya. Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktologik kompetentligi ikki jihatda – nizolarning yuzaga kelishiga zamin yaratuvchi tashkiliy omillar va rahbarlarning mavjud tayyorgarlik darajasi bo'yicha tahlil qilingan. Rasmiy statistik ma'lumotlar, normativ hujjatlar, mahalliy tajriba-sinov natijalari va xalqaro qiyosiy ko'rsatkichlar ikkilamchi tahlil usuli bilan o'rganildi. Tahlil natijasida 2024-yilda bolalar sonining o'sishi (8,3 %) pedagoglar sonining o'sishidan (4,2 %) ikki baravar tez kechgani, natijada bir pedagogga to'g'ri keluvchi bolalar soni 13,46 nafarga yetgani; qamrovdagi hududiy farq 22,3 foiz punktni tashkil etgani; majburiy menejerlik sertifikatlash tartibi tashkilotlarning taxminan 81,9 foiziga tatbiq etilmasligi aniqlandi. Ikki mustaqil tajriba-sinovda maqsadli pedagogik ta'sirdan so'ng past darajadagi rahbarlar ulushi 35,3 % dan 15,7 % ga va 44,7 % dan 14,9 % ga kamaygan. Xulosa sifatida konfliktologik kompetentlik o'zgarish shaxsiy xususiyat emas, rivojlantiriladigan kasbiy sifat ekani asoslangan hamda milliy monitoring indikatorlarini joriy etish taklif qilingan.

Kalit so'zlar: konfliktologik kompetentlik, maktabgacha ta'lim, rahbar, pedagogik yuklama, tashkiliy risk, mediatsiya, monitoring indikatorlari.

Annotation. The article analyses the conflict-management competence of early childhood education (ECE) leaders from two perspectives: the organisational factors that generate conflict risk, and the leaders' current level of preparedness. Official statistics, legal acts, local experimental data and international comparative indicators were examined through secondary analysis. The findings show that in 2024 the number of children grew twice as fast (8.3 %) as the number of teaching staff (4.2 %), raising the child-per-teacher ratio to 13.46; the regional gap in enrolment reached 22.3 percentage points; and the mandatory managerial certification scheme does not cover approximately 81.9 % of institutions. In two independent experiments the share of leaders with a low competence level decreased from 35.3 % to 15.7 % and from 44.7 % to 14.9 %. It is concluded that conflict-management competence is a developable professional quality rather than a fixed personal trait, and a set of national monitoring indicators is proposed.

Keywords: conflict-management competence, early childhood education, leader, teaching load, organisational risk, mediation, monitoring indicators.

KIRISH

Maktabgacha ta’lim tashkilotini boshqarish pedagogik, psixologik, huquqiy va tashkiliy munosabatlar kesishadigan murakkab faoliyat hisoblanadi. Rahbar bir vaqtning o’zida pedagoglar, yordamchi xodimlar, tarbiyalanuvchilar, ota-onalar, hududiy boshqaruv organlari va hamkor tashkilotlar bilan munosabatga kirishadi; ushbu subyektlarning maqsad va manfaatlari bir xil bo’lmagani sababli nizoli vaziyatlarning yuzaga kelishi tabiiy jarayondir. Maktabgacha ta’limdagi konfliktlarning o’ziga xosligi shundaki, ularda bevosita yoki bilvosita bolaning manfaatlari ishtirok etadi: jamoadagi kelishmovchilik tashkilotning psixologik muhitiga, u orqali esa bolalarning hissiy xavfsizligiga ta’sir ko’rsatadi.

Ilmiy adabiyotlarda konfliktni konstruktiv boshqarish rahbarning emotsional intellekti bilan bog’lanadi: 20 ta tadqiqot va 5 175 nafar ishtirokchi ma’lumotlarini umumlashtirgan meta-tahlil ushbu bog’liqlikni tasdiqlaydi (Schlaerth, Ensari & Christian, 2013). Jamoaviy o’rganish uchun esa psixologik xavfsizlik – xodimlarning xato va boshqacha fikr haqida qo’rqmasdan gapira olishiga bo’lgan umumiy ishonchi hal qiluvchi ahamiyatga ega (Edmondson, 1999). M. Rahim (1986) shaxslararo nizolarni boshqarishning integratsiyalash, yon berish, hukmronlik, chetlab o’tish va murosa usullarini farqlab, barcha holatlar uchun yagona samarali strategiya mavjud emasligini asoslagan. Shu bilan birga, maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktologik kompetentligi darajasi va uni belgilovchi tashkiliy omillar milliy statistik ma’lumotlar bilan bog’liq holda kam o’rganilgan.

Tadqiqotning maqsadi – maktabgacha ta’lim tizimining rasmiy statistik ko’rsatkichlari asosida konfliktlarning yuzaga kelish xavfini oshiruvchi tashkiliy omillarni aniqlash hamda rahbarlarning konfliktologik kompetentligi holatini empirik va xalqaro qiyosiy ma’lumotlar asosida baholashdan iborat. Tadqiqot uchta savolga javob izlaydi: (1) tizimning miqdoriy o’sishi rahbarning boshqaruv yukiga qanday ta’sir ko’rsatmoqda; (2) rahbarlarning boshlang’ich konfliktologik tayyorgarligi qanday darajada; (3) maqsadli pedagogik ta’sir mazkur darajani o’zgartira oladimi.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot ikkilamchi ma’lumotlarni tahlil qilishga asoslangan tavsifiy-analitik dizaynda amalga oshirildi. Ma’lumot manbalari sifatida quyidagilar qo’llanildi: (a) O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasining maktabgacha ta’lim bo’yicha 2024-yil yakunlariga oid rasmiy nashri (O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi, 2025); (b) rahbar kadrlarni tayyorlash va sertifikatlashni tartibga soluvchi normativ hujjat (O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024); (c) Namangan viloyatida o‘tkazilgan ikki tajriba-sinov natijalari (Rahmonova, 2026a, 2026b); (d) OECDning maktabgacha ta’lim xodimlari va rahbarlari bo’yicha xalqaro so‘rov natijalari (OECD, 2020, 2025).

Tahlil quyidagi metodlar bilan bajarildi: qiyosiy-statistik tahlil (dinamika va o‘shish sur‘atlarini qiyoslash); nisbiy ko‘rsatkichlarni hisoblash (bir pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni, sektor ulushi, qamrov ulushi); foiz punkt (p.p.) tahlili; normativ hujjatlarning kontent-tahlili; xalqaro ma‘lumotlar bilan qiyoslash. Bir pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni bolalar sonining pedagog xodimlar soniga nisbati sifatida hisoblandi. Muhim metodologik izoh: rasmiy statistikada maktabgacha ta‘lim tashkilotlaridagi nizolar soni va turlari alohida ko‘rsatkich sifatida e‘lon qilinmaydi, shu sababli tashkiliy ko‘rsatkichlar konfliktning bevosita o‘lchovi emas, uning yuzaga kelish ehtimolini oshiruvchi xavf omillari (risk indikatorlari) sifatida talqin qilindi.

Mahalliy empirik ma‘lumotlar bitta hudud va bitta muallif doirasidagi nisbatan kichik tanlanmalarga ($n = 51$ va $n = 47$) tayanadi hamda ular respublika rahbarlari tarkibini to‘liq ifodalamaydi; ikki tanlanmani yagona massiv sifatida birlashtirish metodologik jihatdan asoslanmaydi. Shuningdek, treningdan keyingi uzoq muddatli barqarorlik o‘lchanmagan.

NATIJALAR

Tashkiliy risk omillari. 2024-yil yakunida mamlakatda 38 058 ta maktabgacha ta‘lim tashkiloti faoliyat yuritgan; ulardan 28 729 tasi (75,5 %) oilaviy nodavlat tashkilotlarga to‘g‘ri keladi. Tarmoq bir yilda 5,8 foizga kengaygan, tarbiyalanuvchilar soni 2 350,0 ming nafarga (+8,3 %), pedagog xodimlar soni esa 174,6 ming nafarga (+4,2 %) yetgan. Asosiy ko‘rsatkichlar va ularning konfliktologik talqini 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval. Maktabgacha ta‘lim tizimining tashkiliy ko‘rsatkichlari va ularning konfliktologik risk sifatidagi talqini

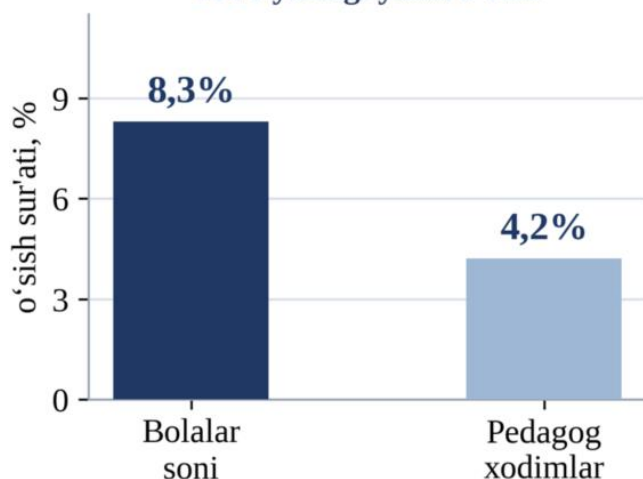
Ko‘rsatkich	2024-yil natijasi	Konfliktologik risk sifatidagi talqini
Tashkilotlar soni	38 058 ta (+5,8 %)	Tarmoqning tez kengayishi yangi kadrlarni moslashtirish va vazifalarni taqsimlash bilan bog‘liq ziddiyatlar ehtimolini oshiradi
Oilaviy nodavlat tashkilotlar	28 729 ta (75,5 %)	Boshqaruv modellari va sifat talablaridagi farq mehnat munosabatlarida turlicha amaliyotni yuzaga keltiradi
Tarbiyalanuvchilar soni	2 350,0 ming nafar (+8,3 %)	Manfaatdor tomonlar sonining ortishi guruhlarini shakllantirish, navbat va xavfsizlik masalalarida murojaatlarni ko‘paytiradi

Ko‘rsatkich	2024-yil natijasi	Konfliktologik risk sifatidagi talqini
Pedagog xodimlar soni	174,6 ming nafar (+4,2 %)	Kadrlar o‘shining ortda qolishi ish yuklamasi va o‘rinbosarlik nizolarini kuchaytiradi
Bir pedagogga to‘g‘ri keluvchi bolalar soni	13,46 nafar (+3,98 %)	Yuklamaning ortishi stress, vazifalar taqsimotidan norozilik va xodimlararo nizolarning bevosita omili
3–6 yoshli bolalar qamrovi	72,4 % (2020-y. – 50,9 %)	Talab va boshqaruv mas’uliyatining kengayishi, ota-onalar bilan aloqalar hajmining ortishi
Qamrovning hududiy farqi	81,6 % va 59,3 %	22,3 p.p. tafovut nizolarning turlarini hududlar kesimida farqlaydi

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi (2025) ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan; nisbiy ko‘rsatkichlar muallif hisob-kitobi.

Tahlilning eng muhim jihati o‘sh sur’atlaridagi nomutanosiblikdir: bolalar soni pedagoglar sonidan qariyb ikki baravar tez o‘sgan va natijada pedagogik yuklama 12,94 nafardan 13,46 nafarga ko‘tarilgan (1-rasm).

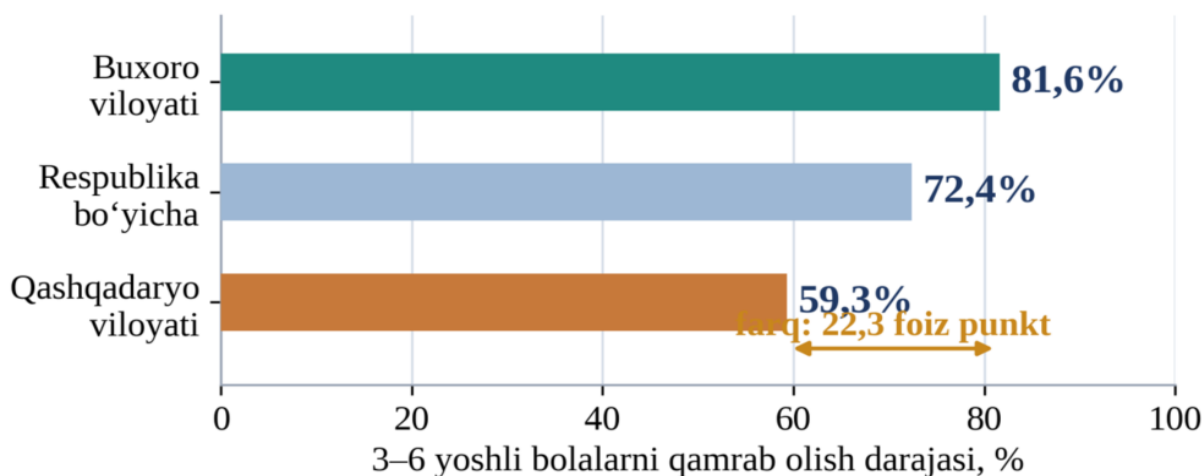
2024-yildagi yillik o‘sh



1-rasm. Bolalar va pedagoglar sonining o‘sh sur’ati hamda pedagogik yuklama dinamikasi (2024-yil)

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi (2025) ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Ikkinchi tizimli omil – qamrovning hududiy notekisligi. Respublika bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkich 72,4 foizni tashkil etgan holda, alohida hududlarda u 81,6 va 59,3 foiz oralig‘ida farqlangan (2-rasm). Qamrovi yuqori hududlarda guruhlarning to‘lib ketishi va ish yuklamasiga oid ichki nizolar, qamrovi past hududlarda esa qabul, navbat va o‘rinlarni taqsimlash yuzasidan ota-onalar bilan tashqi nizolar ehtimoli yuqori bo‘ladi.

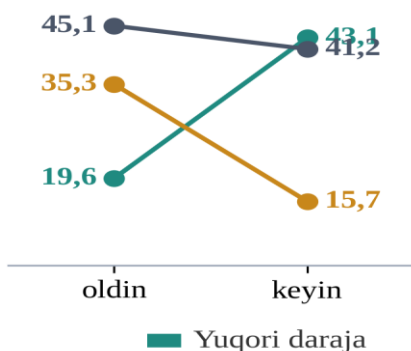


2-rasm. 3–6 yoshli bolalarni maktabgacha ta'lim bilan qamrab olishning hududiy farqlanishi

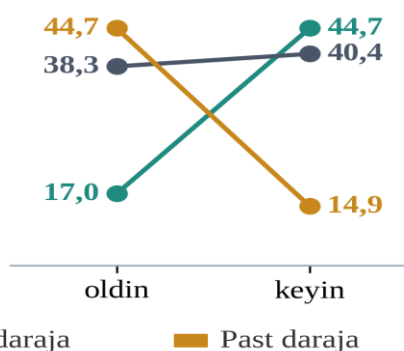
Manba: O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi (2025) ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlangan.

Rahbarlarning konfliktologik tayyorgarlik darajasi. Ikki mustaqil tajriba-sinov natijalari boshlang‘ich holatda rahbarlarning sezilarli qismida konfliktologik tayyorgarlik yetarli shakllanmaganini ko‘rsatadi: past daraja birinchi tadqiqotda 35,3 %, ikkinchisida 44,7 % ni tashkil etgan. Diagnostik suhbat, keys, rolli o‘yin, trening va refleksiv mashg‘ulotlardan so‘ng ikkala tanlanmada bir yo‘nalishdagi siljish qayd etilgan (3-rasm, 2-jadval).

I tadqiqot (51 nafar rahbar)



II tadqiqot (47 nafar rahbar va xodim)



3-rasm. Konfliktologik kompetentlik darajalarining ikki tajriba-sinovdagi o‘zgarishi, foizda

Manba: Rahmonova (2026a, 2026b) ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

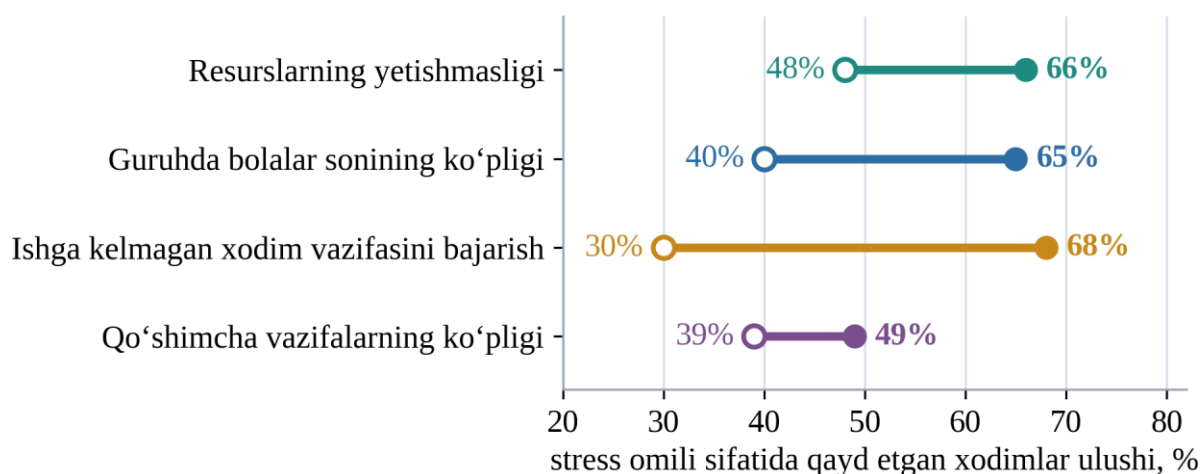
2-jadval. Ikki tajriba-sinov natijalarining qiyosiy tahlili

Ko‘rsatkich	I tadqiqot (n = 51)	II tadqiqot (n = 47)	O‘zgarish yo‘nalishi
Yuqori daraja (oldin → keyin)	19,6 % → 43,1 %	17,0 % → 44,7 %	+23,5 va +27,7 p.p.
O‘rta daraja (oldin → keyin)	45,1 % → 41,2 %	38,3 % → 40,4 %	–3,9 va +2,1 p.p.
Past daraja (oldin → keyin)	35,3 % → 15,7 %	44,7 % → 14,9 %	–19,6 va –29,8 p.p.
Qo‘llangan metodlar	Diagnostik suhbat, kuzatuv, muammoli topshiriqlar	Modellashtirish, rolli o‘yin, keys-stadi, refleksiya	Faol metodlarning ustuvorligi
Asosiy cheklov	Bir hudud, kichik tanlanma	Ishtirokchilarning qisman takrorlanishi ehtimoli	Natijalarni umumlashtirishda ehtiyotkorlik

Manba: Rahmonova (2026a, 2026b) ma’lumotlari asosida muallif tomonidan umumlashtirilgan.

Baholash va tayyorlash tizimining institutsional qamrovi. 2024-yilda respublikada 6 891 ta davlat maktabgacha ta’lim tashkiloti faoliyat ko‘rsatgan. Amaldagi tartibga ko‘ra majburiy menejerlik sertifikatlash faqat davlat tashkilotlari direktorlariga tatbiq etiladi (O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024); shunga ko‘ra jami tashkilotlarning taxminan 81,9 foizi mazkur tartibning bevosita doirasidan tashqarida qoladi. Bu ko‘rsatkich nodavlat tashkilot rahbarlari malaka oshirmasligini anglatmaydi, biroq davlat va nodavlat sektor rahbarlarini yagona mezonlar asosida qiyoslash imkoniyatini cheklaydi.

Xalqaro qiyosiy ko‘rsatkichlar. OECD tadqiqotida maktabgacha ta’lim xodimlari eng ko‘p qayd etgan stress omillari asosan tashkiliy tabiatga ega bo‘lib, mamlakatlar bo‘yicha keng oraliqda farqlanadi (4-rasm). Bu O‘zbekiston statistikasidan kelib chiqadigan xulosa bilan mos keladi: nizolarning asosiy manbai xodimning shaxsiy fazilatlarini emas, mehnat sharoitlari va vazifalar taqsimotidir.



4-rasm. Maktabgacha ta'lim xodimlari uchun stress va nizo omillari (mamlakatlar bo'yicha eng past va eng yuqori ko'rsatkich)

Manba: OECD (2020) ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

MUHOKAMA

Olingan natijalar konfliktologik kompetentlik muammosini rahbarning shaxsiy sifatidan tashkiliy tizim darajasiga ko'chirish zarurligini ko'rsatadi. Bolalar va pedagoglar sonining o'sishidagi nomutanosiblik hamda undan kelib chiqadigan yuklamaning ortishi rahbari vazifalarni qayta taqsimlash, o'rinbosarlik va qo'shimcha topshiriqlar bo'yicha tez-tez qaror qabul qilishga majbur etadi. Bunday qarorlarning asoslanmagani yoki tushuntirilmagani xodimlarda adolatsizlik hissi kuchaytiradi va yashirin nizolarni keltirib chiqaradi. Ushbu talqin xalqaro ma'lumotlar bilan uyg'un: OECD (2020, 2025) natijalarida ham resurslar yetishmovchiligi, guruhning to'lib ketishi va ishga kelmagan xodim vazifasini bajarish stressning asosiy manbalari sifatida qayd etilgan.

Ikki mustaqil tanlanmada natijalarning bir yo'nalishda va yaqin miqdorda o'zgarishi (yuqori daraja 2,2 va 2,6 baravar o'sgan, past daraja mos ravishda 19,6 va 29,8 foiz punktga kamaygan) konfliktologik kompetentlikning maqsadli pedagogik ta'sirga sezgirligini ko'rsatadi. Bu Schlaerth va boshqalar (2013) hamda Edmondson (1999) xulosalari bilan mazmunan mos keladi: emotsional o'zini boshqarish va psixologik xavfsiz muhit o'rganish va konstruktiv boshqaruvning zaruriy sharti hisoblanadi. Ayni paytda o'rta darajadagi ulushning bir tadqiqotda ozgina pasayishi (–3,9 p.p.) salbiy hodisa emas: u mazkur guruh vakillarining bir qismi yuqori darajaga o'tgani bilan izohlanadi.

Tadqiqotning eng jiddiy tizimli topilmasi – axborot bo'shlig'i. Nizolar va ularni hal etish natijalari tashkilot darajasida qayd etilmagani sababli ularning takrorlanish sabablarini tahlil qilish, profilaktik choralar samaradorligini o'lchash va rahbar kompetentligini obyektiv

baholash imkonsiz bo‘lib qolmoqda. Rahim (1986) modelidan kelib chiqadigan xulosa – strategiya vaziyatga muvofiq tanlanishi kerakligi – ham amalda faqat nizolar hujjatlashtirilgan va tahlil qilingan sharoitda qo‘llanishi mumkin. Shu sababli tashkilot darajasida murojaatlar soni, ularni ko‘rib chiqish muddati, mediativ kelishuv ulushi, takroriy nizolar ulushi, psixologik muhit indeksi va kadrlar almashinuvi kabi indikatorlarni yuritish taklif etiladi.

Natijalarni talqin qilishda tanlanmalarning cheklanganligi hisobga olinishi lozim: tajribalar bir hududda o‘tkazilgan, uzoq muddatli kuzatuv o‘tkazilmagan va nazorat guruhi qo‘llanmagan. Shu bois keyingi tadqiqotlarda hududlar, tashkilot turlari va rahbarlik tajribasi bo‘yicha tabaqalashtirilgan kengroq tanlanma hamda 6 va 12 oylik nazorat kesimlari zarur.

XULOSA

O‘tkazilgan tahlil quyidagi ilmiy xulosalarni shakllantirish imkonini beradi. Birinchidan, maktabgacha ta’lim tizimida konfliktlarning obyektiv tashkiliy zamini kengaymoqda: tashkilotlar soni bir yilda 5,8 foizga, bolalar soni 8,3 foizga o‘sgan holda pedagoglar soni 4,2 foizga oshgan va pedagogik yuklama 13,46 nafarga yetgan. Ikkinchidan, tizimning tarkibiy xilma-xilligi (nodavlat sektor ulushi – 75,5 %) va qamrovdagi 22,3 foiz punktik hududiy tafovut nizolarning turi va manbalarini hududlar hamda mulkchilik shakllari kesimida farqlaydi. Uchinchidan, rahbarlarning boshlang‘ich konfliktologik tayyorgarligi yetarli emas: past daraja tanlanmalarda 35,3 va 44,7 foizni tashkil etgan.

To‘rtinchidan, maqsadli pedagogik ta’sir (trening, keys-stadi, rolli o‘yin, simulyatsiya va refleksiya) qisqa muddatda ham sezilarli natija beradi – past darajadagi rahbarlar ulushi ikki baravardan ko‘proq kamaygan; demak, konfliktologik kompetentlik o‘zgarmas shaxsiy xususiyat emas, maqsadli rivojlantiriladigan kasbiy sifatdir. Beshinchidan, majburiy sertifikatlash tartibining tashkilotlarning taxminan 81,9 foizini qamrab olmasligi hamda konfliktlar bo‘yicha yagona hisob tizimining yo‘qligi baholash va rivojlantirishning yaxlit siyosatini shakllantirishga to‘sqinlik qiladi.

Amaliy tavsiya sifatida quyidagilar taklif etiladi, ya’ni rahbarning professional standartiga konfliktologik kompetensiyalarni alohida komponent sifatida kiritish; tashkilot darajasida nizolar monitoringi indikatorlarini joriy etish; diagnostikani mulkchilik shaklidan qat’i nazar barcha rahbarlar uchun avval tavsiyaviy, keyin bosqichma-bosqich majburiy modul sifatida qo‘llash; malaka oshirishda vaziyatli topshiriq va simulyatsiya ulushini oshirish hamda treningdan keyin 6 va 12 oylik nazorat kesimlarini o‘tkazish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
2. Grishina, N. V. (2019). *Psixologiya konflikta* (3-nashr). Piter.
- OECD. (2020). Quality early childhood education and care for children under age 3: Results from the Starting Strong Survey 2018. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/quality-early-childhood-education-and-care-for-children-under-age-3_99f8bc95-en.html
3. OECD. (2025). Results from TALIS Starting Strong 2024. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-starting-strong-2024_20af08c0-en.html
4. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2025). O‘zbekiston Respublikasida maktabgacha ta’lim: 2024-yil yakunlari. https://stat.uz/img/images/maktabgacha-talim-lotin_p27715.pdf
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2024). Davlat maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish, ularga menejerlik sertifikatini berish va nomzodlarni lavozimga tayinlash tizimini joriy etish to‘g‘risida (531-son qarori). <https://lex.uz/uz/docs/-7086100>
6. Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79–86. <https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713573>
7. Rahmonova, D. R. (2026a). Maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarida konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning pedagogik mexanizmlari. *Ijtimoiy-gumanitar sohada ilmiy-innovatsion tadqiqotlar*, 3(1), 283–288. <https://publishscience.uz/sirsh/article/download/279/190>
8. Rahmonova, D. R. (2026b). Maktabgacha ta’lim tashkilotlari rahbarlarida konfliktologik kompetentlikni rivojlantirish texnologiyalari. *Science Time*, 4(1), 454–458. <https://uzresearchers.com/index.php/stj/article/view/4871>
9. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders’ constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>