

MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARI RAHBARLARIDA KONFLIKTOLOGIK KOMPETENTLIKNI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK MODEL VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH METODIKASI

Payzillayeva Shoiraxon Anvarjon kizi

Oriental universiteti magsitranti

Annotatsiya. *Maqolada maktabgacha ta'lim tashkilotlari rahbarlarining konfliktologik kompetentligini rivojlantirishning yaxlit pedagogik modeli hamda uning samaradorligini baholash metodikasi ishlab chiqilgan. Model to'qqiz tarkibiy blok, yetti mazmuniy komponent va besh bosqichdan iborat bo'lib, u rahbarning individual kompetensiyasini tashkilotdagi boshqaruv muhitini takomillashtirish bilan birlashtiradi. Kompetentlikni yaxlit o'lchash uchun komponentlarning vaznlari asoslangan integral ko'rsatkich (IKK), dastur samaradorligini baholash uchun esa besh darajali model va integral samaradorlik ko'rsatkichi (KKS) taklif etilgan. O'quv jarayonida faol metodlarning ulushi 80 foizga yetkazilishi, baholashning T0–T4 kesimlarida o'tkazilishi va statistik tahlilda t-mezoni hamda χ^2 mezonidan foydalanish asoslangan. Taklif etilgan model amaldagi uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi, menejerlik kurslari va elektron portfolio infratuzilmasiga integratsiya qilinishi mumkin.*

Kalit so'zlar: *pedagogik model, konfliktologik kompetentlik, integral ko'rsatkich, simulyatsion trening, mentorlik, samaradorlikni baholash, maktabgacha ta'lim.*

Annotation. *The article develops an integrated pedagogical model for developing the conflict-management competence of early childhood education leaders, together with a methodology for evaluating its effectiveness. The model comprises nine structural blocks, seven content components and five implementation stages, and it links the leader's individual competence with the improvement of the organisational management environment. An integral competence index (IKK) with justified component weights is proposed for measuring competence, while a five-level evaluation model and an integral effectiveness index (KKS) are proposed for assessing the programme. The article substantiates raising the share of active learning methods to 80 %, conducting measurements at points T0–T4, and applying t-tests and the χ^2 test in statistical analysis. The proposed model can be integrated into the existing system of continuous professional development, managerial courses and the electronic portfolio.*

Keywords: *pedagogical model, conflict-management competence, integral index, simulation training, mentoring, effectiveness evaluation, early childhood education.*

KIRISH

Maktabgacha ta'lim tashkilotlarining jadal kengayishi, jamoalarning kattalashuvi hamda ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan aloqalar hajmining ortishi rahbardan nizoli vaziyatlarni konstruktiv boshqarish qobiliyatini talab qilmoqda. Xalqaro tadqiqotlarda

konfliktologik kompetentlik rahbarning individual mahoratigina emas, tashkilot salohiyati sifatida ham talqin qilinadi: kompetent rahbar nizoga konstruktiv javob berish bilan birga tashkilotda konflikt bilan ishlash madaniyatini shakllantiradi (Runde & Flanagan, 2012). Jamoaviy o'rganishning zaruriy sharti sifatida psixologik xavfsizlik ajratiladi (Edmondson, 1999), rahbarlarni qo'llab-quvvatlashda esa uzluksiz kasbiy rivojlanish, mentorlik va kouching ustuvor yo'nalish hisoblanadi (OECD, 2025).

Amaliyotda esa konfliktologik tayyorgarlik ko'pincha bir martalik seminar yoki umumiy boshqaruv kursining kichik bir qismi sifatida tashkil etiladi. Bunday yondashuv bilim beradi, ammo rahbarning real nizoli vaziyatdagi xulq-atvorini barqaror o'zgartirmaydi. Bundan tashqari, milliy amaliyotda konfliktologik kompetentlikni yaxlit o'lchaydigan metodika, uning komponentlari va vaznlari asoslangan integral ko'rsatkich hamda dastur samaradorligini uzoq muddatda baholash tizimi ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning maqsadi – maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbarlarida konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning yaxlit pedagogik modelini asoslash va uning samaradorligini baholash metodikasini ishlab chiqishdan iborat. Vazifalar: modelning tarkibiy bloklari va mazmuniy komponentlarini aniqlash; kompetentlikni o'lchashning integral ko'rsatkichini asoslash; o'quv jarayonining metodik ta'minotini belgilash; samaradorlikni baholashning ko'p darajali modeli va statistik tahlil dizaynini taklif etish.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot nazariy modellashtirish va hujjatli tahlilga asoslangan sifat dizaynida amalga oshirildi. Birinchi bosqichda milliy normativ-huquqiy baza kontent-tahlil qilindi: uzluksiz kasbiy rivojlantirishning vertikal tizimi va malaka oshirishni tabaqalashtirish (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2024a), tayanch tashkilotlar, trenerlar guruhi hamda "Metodik mahorat kuni" infratuzilmasi (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2024b), elektron platforma, o'quv modullari va elektron portfolio tartibi (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, 2024) o'rganildi va ular modelning institutsional asosi sifatida qabul qilindi.

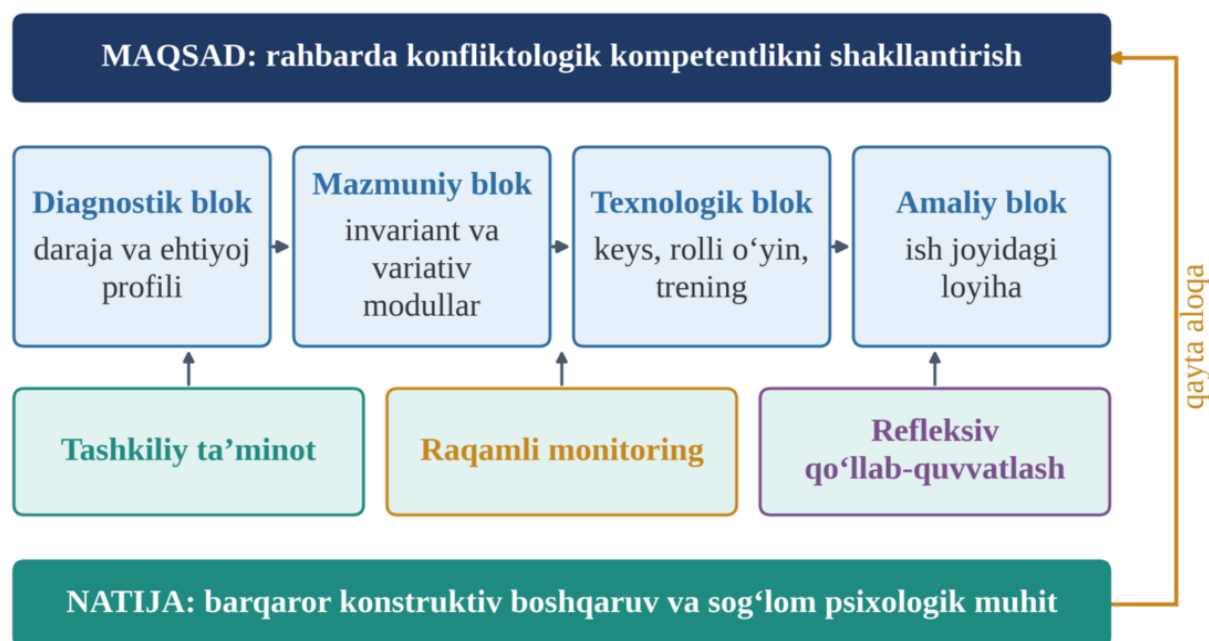
Ikkinchi bosqichda xorijiy tajriba qiyosiy tahlil qilindi: rahbarlarni qo'llab-quvvatlashda mentorlik va kouchingning o'rni (OECD, 2025), rahbarlar uchun uzoq muddatli kasbiy rivojlanish dasturi tajribasi (Early Childhood Development Agency, n.d.), jamoada ijobiy professional munosabatlarni shakllantirish orqali nizolar profilaktikasi (ACECQA, n.d.), shuningdek, konfliktlarni boshqarish bo'yicha simulyatsion ta'limning samaradorligi (Aggrawal va boshq., 2024). Uchinchi bosqichda kasbiy rivojlanish dasturlarini baholashning xalqaro metodologiyasi – joriy etish, reaksiya, o'rganish, xulq-atvor va ta'sir darajalarini ketma-ket o'rganish yondashuvi asos qilib olindi (Centers for Disease Control and Prevention, 2019).

To'rtinchi bosqichda ekspert-analitik yondashuv asosida model komponentlarining vaznlari belgilandi va integral ko'rsatkichlar formulalari shakllantirildi. Modelni empirik tekshirish uchun tajriba va nazorat guruhlarini qamrab oluvchi kvaziy-eksperimental dizayn hamda T0 (boshlang'ich), T1 (dastur yakuni), T2 (3 oy), T3 (6 oy) va T4 (12 oy) o'lchov nuqtalari taklif etildi. Tadqiqotning cheklovi shundaki, taklif etilgan vaznlar ekspert-analitik

xarakterga ega bo'lib, ular kengroq ekspert so'rovi va pilot tajriba natijalari asosida aniqlashtirilishi lozim.

NATIJARLAR

Modelning tuzilishi. Ishlab chiqilgan model chiziqli o'quv kursi emas, yopiq siklga ega tizim sifatida loyihalangan: natijaviy blokdan olingan ma'lumot qayta aloqa orqali maqsad va diagnostika bosqichini aniqlashtiradi, tashkiliy, raqamli va refleksiv bloklar esa butun jarayonni qamrab oluvchi ta'minlovchi mexanizmlar vazifasini bajaradi (1-rasm).



1-rasm. Konfliktologik kompetentlikni rivojlantirish pedagogik modelning umumiy sxemasi

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Modelning to'qqiz tarkibiy bloki mazmuni va kutiladigan natijalari bo'yicha 1-jadvalda umumlashtirilgan. Har bir blok mustaqil ahamiyatga ega bo'lsa-da, faqat yaxlit qo'llanganda kompetentlikning real boshqaruv faoliyatiga ko'chishini ta'minlaydi.

1-jadval. Pedagogik modelning tarkibiy bloklari va kutiladigan natijalari

Blok	Mazmuni va asosiy vositalari	Kutiladigan natija
Maqsadli	Maqsad, vazifalar, kompetensiyalar xaritasi	Rivojlanish yo'nalishlarining aniqligi
Diagnostik	Test, keys, intervyu, 360 darajali so'rov, kuzatuv	Individual ehtiyojlar profili
Mazmuniy	Konfliktologiya, kommunikatsiya, mediatsiya modullari	Tizimli bilimlar majmui
Texnologik	Rolli o'yin, simulyatsiya, keys-stadi, kouching	Konstruktiv xulq-atvor ko'nikmalari

Blok	Mazmuni va asosiy vositalari	Kutiladigan natija
Amaliy-tatbiqiy	Ish joyidagi loyiha, mentor kuzatuv, konflikt auditi	Kompetensiyaning real faoliyatga ko'chishi
Tashkiliy	Vertikal tizim, trenerlar tarmog'i, metodik mahorat kuni	Uzluksiz qo'llab-quvvatlash
Raqamli	Elektron portfolio, mikro-modullar, raqamli diagnostika	Shaffof monitoring va individual trayektoriya
Refleksiv	Refleksiv kundalik, superviziya, videotahlil	O'zini o'zi rivojlantirish qobiliyati
Natijaviy	Qayta diagnostika, indikatorlar, jamoa so'rovi	Barqaror konstruktiv boshqaruv

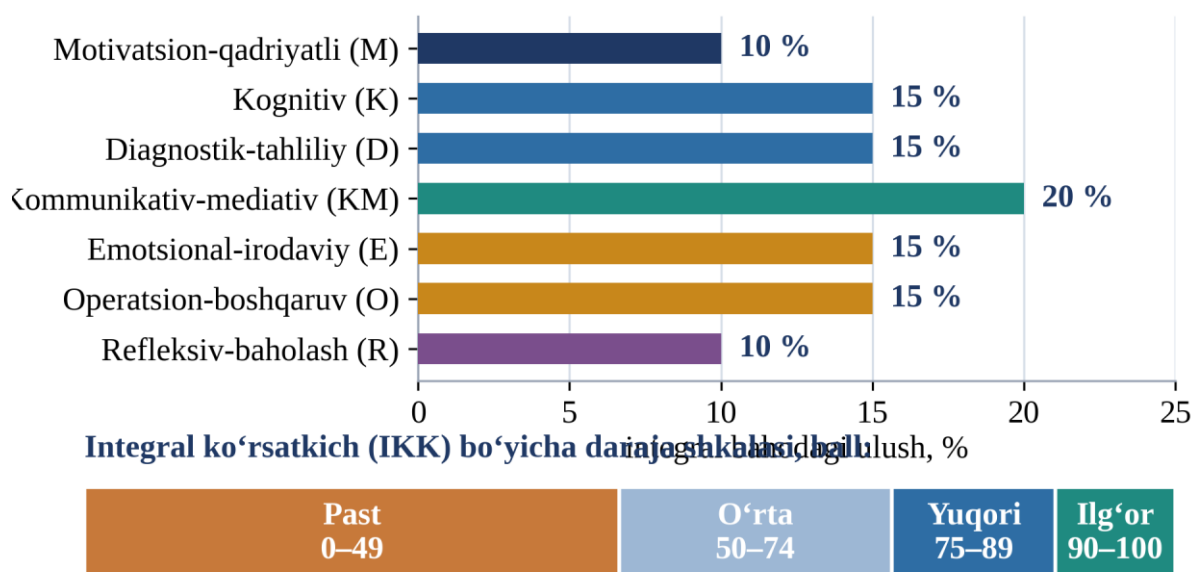
Manba: muallif tomonidan tuzilgan.

Mazmuniy komponentlar va integral ko'rsatkich. Model mazmunan yetti komponentni – motivatsion-qadriyatli, kognitiv, diagnostik-tahliliy, kommunikativ-mediativ, emotsional-irodaviy, operatsion-boshqaruv va refleksiv-baholash komponentlarini qamrab oladi. Ular boshqaruv amaliyotidagi ahamiyati bo'yicha turlicha vaznga ega (2-rasm): kommunikativ-mediativ komponentga eng yuqori ulush (20 %) ajratilgan, chunki rahbarning asosiy vositasi ma'muriy buyruq emas, professional muloqotdir.

Shu asosda rahbarning integral konfliktologik kompetentlik ko'rsatkichi (IKK) quyidagicha aniqlanadi:

$$IKK = 0,10M + 0,15K + 0,15D + 0,20KM + 0,15E + 0,15O + 0,10R$$

Bunda M – motivatsion-qadriyatli, K – kognitiv, D – diagnostik-tahliliy, KM – kommunikativ-mediativ, E – emotsional-irodaviy, O – operatsion-boshqaruv, R – refleksiv-baholash komponenti; har bir komponent 0 dan 100 ballgacha baholanadi. Natijalar to'rt darajaga tabaqalanadi: past (0–49), o'rta (50–74), yuqori (75–89) va ilg'or (90–100) daraja.



2-rasm. Integral kompetentlik ko'rsatkichida komponentlarning ulushi va daraja shkalasi

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Metodik ta'minot nuqtai nazaridan, dastur qisqa, mustaqil baholanadigan mikro-modullardan tashkil etiladi; ularning umumiy hajmi 70 soatni tashkil qiladi (2-jadval). Har bir modul nazariy qism, amaliy mashq, mustaqil topshiriq va refleksiv baholashdan iborat bo'lib, alohida yakuniy topshiriqqa ega bo'lishi elektron portfolioda modul natijalarini qayd etish tartibiga mos keladi.

2-jadval. Konfliktologik kompetentlikni rivojlantirishning namunaviy o'quv modullari

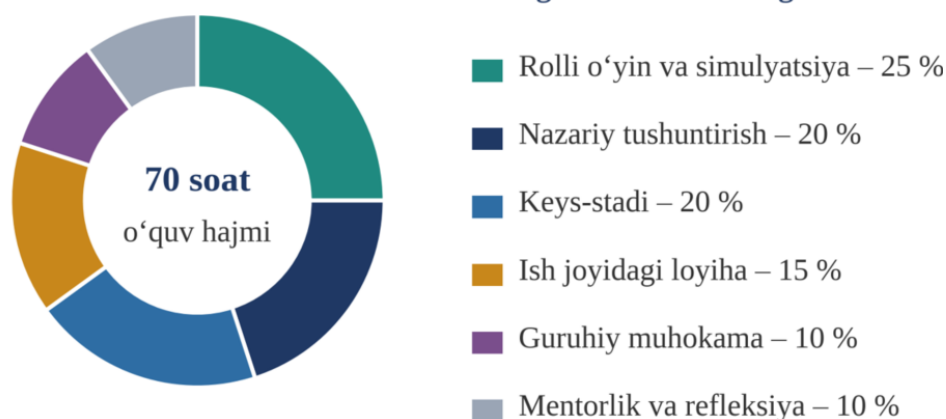
Modul	Asosiy mazmun	Hajmi
Konflikt diagnostikasi	Konflikt belgisi, sababi, predmeti, tomonlari va dinamikasi	8 soat
Kommunikativ kompetentlik	Faol tinglash, aniqlashtirish, konstruktiv fikr bildirish	10 soat
Emotsional intellekt	Hissiyotlarni anglash, o'zini boshqarish, empatiya	8 soat
Muzokara va mediatsiya	Manfaatlarga asoslangan muzokara, vositachilik bosqichlari	12 soat
Ota-onalar bilan murakkab suhbat	E'tiroz, shikoyat, bola xavfsizligi masalalari	8 soat
Mehnat va tashkiliy nizolar	Ish yuklamasi, vazifalar, baholash va intizom masalalari	10 soat

Modul	Asosiy mazmun	Hajmi
Konflikt profilaktikasi	Psixologik xavfsizlik, ochiq muloqot, erta ogohlantirish	8 soat
Refleksiv rahbarlik	O'z faoliyatini tahlil qilish, portfolio va rivojlanish rejasi	6 soat
Jami		70 soat

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Konfliktologik kompetentlik real xulq-atvorda namoyon bo'lgani sababli o'quv jarayonida ma'ruza asosiy metod bo'lib qolmasligi kerak. Taklif etilgan nisbatda faol shakllar – keys-stadi, rolli o'yin va simulyatsiya, guruhviy muhokama, ish joyidagi loyiha hamda mentorlik – umumiy hajmning 80 foizini tashkil etadi (3-rasm). Bunday taqsimot simulyatsion ta'limning o'rganish, amaliy mashq va refleksiyadan iborat sikli ishtirokchilarni faol jalb etishi haqidagi tadqiqot natijalariga mos keladi (Aggrawal va boshq., 2024).

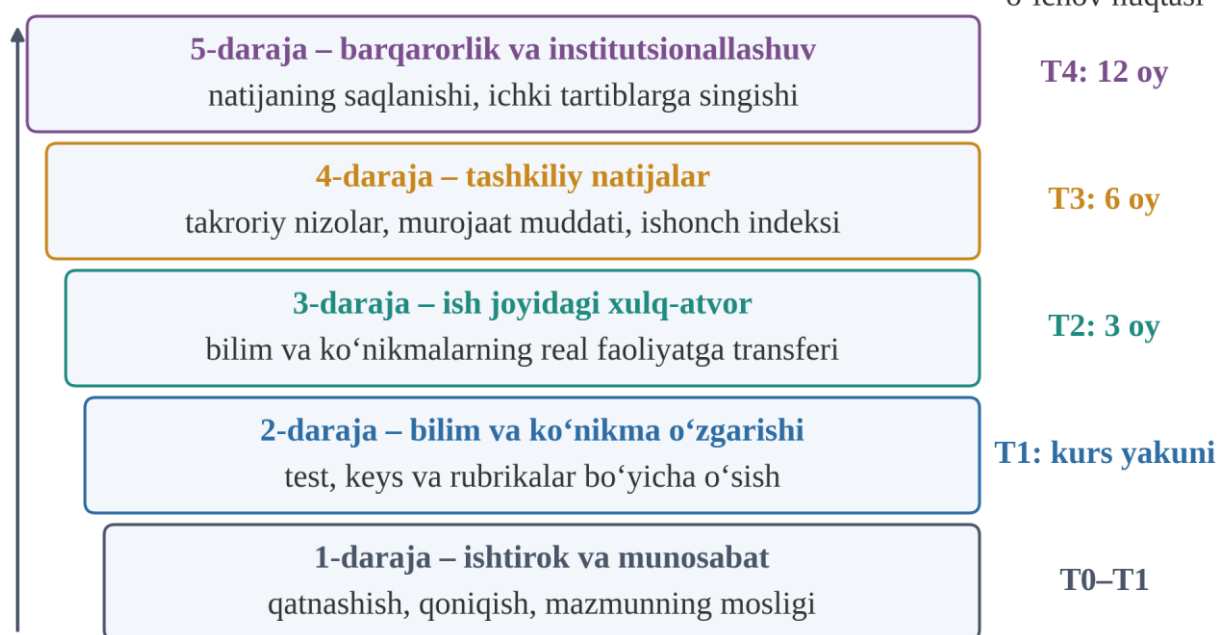
Mashg'ulot shakllarining nisbati:



3-rasm. Mashg'ulot shakllarining tavsiya etilgan nisbati

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Samaradorlikni baholash modeli. Baholash rahbarning kursdan qoniqishini aniqlash bilan cheklanmasligi kerak. Xalqaro metodologiyaga muvofiq (Centers for Disease Control and Prevention, 2019) baholash besh darajada, aniq belgilangan o'lchov nuqtalarida amalga oshiriladi (4-rasm). Modelning asosiy mantiqi shundaki, birinchi ikki darajadagi yuqori natija kompetentlik shakllanganini isbotlamaydi: rahbar testda yuqori ball to'plagan holda murakkab suhbatda eski ma'muriy uslubiga qaytishi mumkin.



4-rasm. Dastur samaradorligini baholashning besh darajali modeli va o'lchov nuqtalari

Manba: muallif tomonidan Centers for Disease Control and Prevention (2019) metodologiyasi asosida ishlab chiqilgan.

Dastur samaradorligini yaxlit baholash uchun integral samaradorlik ko'rsatkichi (KKS) taklif etiladi:

$$KKS = 0,15B + 0,20K + 0,25X + 0,25T + 0,15S$$

Bunda B – bilim va ko'nikmalarning boshlang'ich holatga nisbatan o'sishi, K – kommunikativ-mediativ xulq-atvor natijasi, X – ish joyidagi xulq-atvor va bilim transferi, T – tashkilot darajasidagi natijalar, S – natijaning barqarorligi. Eng katta vazn (jami 50 %) ish joyidagi xulq-atvor va tashkiliy natijalarga berilgani metodikaning amaliyotga yo'naltirilganligini ifodalaydi; ko'rsatkichning talqin shkalasi 5-rasmda keltirilgan.



5-rasm. Integral samaradorlik ko'rsatkichi (KKS) tarkibi va talqin shkalasi

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Statistik tahlil dizayni jihatidan, tajriba guruhida taklif etilgan trening, simulyatsiya, mentorlik va amaliy loyiha qo'llanadi, nazorat guruhida an'anaviy malaka oshirish shakli saqlanadi. Ma'lumotlar miqdoriy va normal taqsimlangan bo'lsa, juftlangan kuzatuvlar uchun Student t-mezoni, mustaqil guruhlar uchun mustaqil t-mezoni; taqsimot normal bo'lmaganda Wilcoxon yoki Mann–Whitney mezonlari; kompetentlik darajalari ulushini qiyoslashda χ^2 mezon qo'llaniladi. Statistik ahamiyat bilan bir qatorda amaliy ta'sir hajmi ham baholanadi.

Amalga oshirish strategiyalari. Model ikki o'zaro to'ldiruvchi strategiya doirasida joriy etiladi (3-jadval): birinchisi rahbarning individual kompetensiyasini, ikkinchisi tashkilotning boshqaruv muhitini rivojlantirishga qaratilgan.

3-jadval. Modelni amalga oshirish strategiyalarining qiyosiy tavsifi

Parametr	I strategiya: amaliy-simulyatsion ta'lim va mentorlik	II strategiya: monitoring va mediativ boshqaruv ekotizimi
Yechilayotgan muammo	Nazariy bilim real xulq-atvorga ko'chmaydi; kursdan keyingi yordam cheklangan	Nizolar ochiq bosqichda ko'riladi; bir xil muammolar takrorlanadi
Asosiy mexanizm	Diagnostikaga asoslangan trayektoriya, "mashq – fikr – qayta mashq" sikli, mentorlik	Konflikt auditi, erta ogohlantirish indikatorlari, ichki mediatsiya protokoli
Vositalar	Kompetensiya radari, mikro-modul, simulyatsion laboratoriya, videorubrika	Anonim so'rov, psixologik xavfsizlik indeksi, elektron reyestr, benchmarking
Samaradorlik ko'rsatkichlari	Simulyatsiyada ball o'sishi, loyihani tugatganlar ulushi, 3 va 6 oylik transfer	Takroriy nizolar ulushi, murojaat muddati, barqaror kelishuvlar, xodimlar ishonchi

Manba: muallif tomonidan tuzilgan.

MUHOKAMA

Taklif etilgan modelning asosiy o'ziga xosligi rahbarning shaxsiy kompetensiyasini tashkilotdagi boshqaruv muhitini takomillashtirish bilan birlashtirishida namoyon bo'ladi. Bu yondashuv Runde va Flanagan (2012) tomonidan asoslangan qarash – konfliktologik kompetentlik individual mahoratdan tashqari tashkilot salohiyati ekani – bilan uyg'un. Xuddi shunday, model tarkibiga psixologik xavfsizlik monitoringining kiritilishi Edmondson (1999) natijalariga tayanadi: xodimlar xato va boshqacha fikr haqida ochiq gapira olmaydigan muhitda nizolar erta bosqichda oshkor bo'lmaydi va yashirin qarshilik shaklida davom etadi.

Xorijiy amaliyot bilan qiyoslash modelning uzluksizlik tamoyilini tasdiqlaydi. Singapur tajribasida rahbarlar uchun kasbiy rivojlanish uch yillik dastur doirasida kurslar, amaliy loyihalar, professional hamjamiyat va mentorlikni birlashtiradi (Early Childhood Development Agency, n.d.); Avstraliya amaliyotida professional munosabatlar va refleksiv amaliyot nizolar profilaktikasining vositasi sifatida qaraladi (ACECQA, n.d.); OECD (2025)

tahlilida esa aynan mentorlik va kouching bilan qamrov ancha past ekani qayd etilgan. Demak, formal o'qitish qamrovini kengaytirish hali sifatli, xulq-atvorga yo'naltirilgan rivojlantirishni anglatmaydi – bu model tarkibida kursdan keyingi olti oylik mentorlikning majburiy element sifatida belgilanishini asoslaydi.

Baholash metodikasining ilmiy qiymati uch jihatda ko'rinadi. Birinchidan, u samaradorlikni kurs yakunidagi test bilan emas, xulq-atvor va tashkiliy natijalar bilan bog'laydi (KKS tarkibida ularning umumiy ulushi 50 %). Ikkinchidan, T0–T4 o'lchov nuqtalari qisqa muddatli bilim o'sishini barqaror kasbiy kompetentlikdan ajratish imkonini beradi. Uchinchidan, komponentlarning vaznlanishi turli tashkilot va hududlar natijalarini qiyoslash uchun yagona metrik yaratadi.

Modelni joriy etishda bir qator xavflar hisobga olinishi lozim. Rahbar faoliyatini nizolar sonining kamligi bo'yicha baholash ularni yashirishga undaydi, shu bois asosiy mezon nizolarning erta aniqlanishi, qonuniy ko'rib chiqilishi va takrorlanmasligi bo'lishi kerak. Diagnostika jazolash vositasiga aylantirilmasligi, rivojlantiruvchi diagnostika rasmiy attestatsiyadan ajratilishi zarur. Keys va elektron qaydlar anonimlashtiriladi, mediatsiya esa huquqbuzarlik yoki bola xavfsizligiga tahdid holatlarida rasmiy tekshiruv o'rnini bosa olmaydi.

Tadqiqotning cheklovi – model hozircha nazariy asoslangan bo'lib, uning empirik validatsiyasi turli hudud va mulkchilik shaklidagi tashkilotlarni qamrab oluvchi pilot tajribani talab qiladi.

XULOSA

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, konfliktologik kompetentlikni rivojlantirish alohida trening yoki nazariy kurs bilan cheklanmasligi, balki maqsadli, diagnostik, mazmuniy, texnologik, amaliy-tatbiqiy, tashkiliy, raqamli, refleksiv va natijaviy bloklarni qamrab oluvchi yopiq siklli tizim sifatida loyihalanishi kerak. Ikkinchidan, kompetentlikni yaxlit o'lchash uchun yetti komponentga asoslangan integral ko'rsatkich (IKK) qo'llanishi maqsadga muvofiq bo'lib, unda kommunikativ-mediativ komponentga eng yuqori vazn (20 %) beriladi.

Uchinchidan, o'quv jarayonida faol metodlarning ulushi 80 foizga yetkazilishi va har bir moduldan keyin refleksiv baholash o'tkazilishi bilimning real boshqaruv xulq-atvoriga ko'chishini ta'minlaydi. To'rtinchidan, dastur samaradorligi besh darajada – ishtirok, bilim, xulq-atvor, tashkiliy natija va barqarorlik bo'yicha – hamda T0–T4 kesimlarida baholanishi lozim; integral samaradorlik ko'rsatkichida (KKS) xulq-atvor va tashkiliy natijalarga jami 50 % vazn berilishi metodikaning amaliyotga yo'naltirilganligini kafolatlaydi. Beshinchidan, amaldagi uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimi, menejerlik kurslari, tayanch tashkilotlar, hududiy trenerlar va elektron portfolio taklif etilayotgan modelni joriy etish uchun yetarli institutsional asos yaratadi; uni maxsus konfliktologik mazmun, valid diagnostika vositalari, simulyatsiyalar va mentorlik bilan to'ldirish talab etiladi.

Keyingi tadqiqotlarning istiqbolli yo'nalishi – taklif etilgan model va baholash metodikasini turli hudud hamda mulkchilik shaklidagi tashkilotlarni qamrab oluvchi nazorat

guruhli pilot tajribada sinovdan o'tkazish, komponent vaznlarini ekspert so'rovi asosida aniqlashtirish va uzoq muddatli (12 oylik) natijalarni statistik tekshirishdan iborat.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Aggrawal, S., Magana, A. J., & Dib, H. (2024). Teamwork conflict management training and interactive learning. *Future Internet*, 16(5), 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
2. Australian Children's Education and Care Quality Authority. (n.d.). Creating positive workplace relations: Self-guided learning package. <https://www.acecqa.gov.au/media/31421>
3. Centers for Disease Control and Prevention. (2019). Measuring implementation to impact: A guide to evaluating professional development. U.S. Department of Health and Human Services. https://archive.cdc.gov/www_cdc_gov/healthyschools/tths/19452_CDC_Guide_Eval_ProDev_508.pdf
4. Early Childhood Development Agency. (n.d.). Professional development programme for leaders. [https://www.ecda.gov.sg/early-childhood-educators-\(ece\)/professional-programmes/professional-development-programme/professional-development-programme-leaders](https://www.ecda.gov.sg/early-childhood-educators-(ece)/professional-programmes/professional-development-programme/professional-development-programme-leaders)
5. 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>
6. OECD. (2025). Results from TALIS Starting Strong 2024: Developing leadership in early childhood education and care settings. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-starting-strong-2024_20af08c0-en.html
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2024a). Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida (PQ-231-son qarori). <https://lex.uz/uz/docs/-6981085>
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2024b). Maktabgacha ta'lim sifati va samaradorligini yanada oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida (PF-152-son Farmoni). <https://lex.uz/uz/docs/-7128182>
9. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2024). Maktabgacha va maktab ta'limi xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish to'g'risida (867-son qarori). <https://lex.uz/uz/docs/-7271575>
10. Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2012). *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively* (2nd ed.). Jossey-Bass.