HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

MAKTAB BOSHQARUVIDA SINERGETIK HAMKORLIK MUHITINI SHAKLLANTIRISHNING PEDAGOGIK SHART-SHAROITLARI

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna
Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD),
Ta’lim menejmenti kafedrasi dotsenti
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.23644547

Annotatsiya: Maqolada umumiy o‘rta ta’lim maktabida sinergetik hamkorlik muhitini shakllantirishning nazariy asoslari, pedagogik shart-sharoitlari va amaliy mexanizmlari tahlil etilgan. Sinergetika, murakkab adaptiv tizimlar, taqsimlangan liderlik, professional o‘rganish hamjamiyatlari hamda o‘rganuvchi tashkilot konsepsiyalari metodologik jihatdan integratsiyalangan. UNESCO va OECD materiallari, shu jumladan O‘zbekiston bo‘yicha TALIS 2024 kuzatuvlari kontekstual dalil sifatida o‘rganilgan. Maktab rahbarining boshqaruv javobgarligini saqlagan holda pedagoglarning tashabbusi va jamoaviy o‘rganishini rivojlantirishga yo‘naltirilgan olti bosqichli hamkorlik sikli taklif etiladi. Ilmiy natija konseptual-metodik tavsiya xarakteriga ega; uning pedagogik samaradorligi alohida tajriba-sinovda tekshirilishi lozim.

Kalit so‘zlar: sinergetik yondashuv, maktab menejmenti, hamkorlik muhiti, o‘z-o‘zini tashkil etish, taqsimlangan liderlik, professional o‘rganish hamjamiyati, adaptiv boshqaruv, qayta aloqa.

KIRISH

Maktab boshqaruvida hamkorlikning yangi sifatini yaratish masalasi faqat jamoaviy majlislar soni yoki vazifalarni bo‘lib berish bilan hal etilmaydi. Ta’lim muassasasi o‘zaro ta’sirlashuvchi pedagoglar, o‘quvchilar, ota-onalar, metodik tuzilmalar va tashqi hamkorlardan iborat ko‘p subyektli tizimdir. Ushbu tizimda mazmunli tashabbuslar ko‘pincha bitta buyruq natijasida emas, balki bilim, tajriba va imkoniyatlar uchrashgan nuqtalarda paydo bo‘ladi. Shunday sharoitda direktorning professional vazifasi jamoaning o‘zini o‘zi tashkil etish salohiyatiga imkon yaratish, biroq ta’lim sifati, huquqiy mas’uliyat va adolat tamoyillarini yo‘qotmaslikdir [1; 2].

UNESCOning 2024/2025-yillarga oid Global Education Monitoring Report tadqiqoti samarali ta’lim liderligida maqsad belgilash, o‘qitishga e’tibor, hamkorlikni rivojlantirish va kadrlar salohiyatini qo‘llab-quvvatlash kabi yo‘nalishlarni ajratib ko‘rsatadi [3]. OECDning o‘rganuvchi maktab konsepsiyasida esa jamoaviy o‘rganish, bilim almashish, tashqi muhit bilan aloqadorlik va o‘rganuvchi liderlik o‘zaro bog‘liq o‘lchamlar sifatida talqin etiladi [4]. Bu ikki konsepsiya maktab boshqaruvini faqat ma’muriy tartibga solish emas, balki rivojlanishga sharoit yaratish faoliyati sifatida tushunishga yordam beradi.

Tadqiqot muammosi shundan iboratki, hamkorlikni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan alohida tashkiliy shakllar mavjud bo‘lsa-da, ularning sinergetik tamoyillar bilan izchil bog‘lanishi, real boshqaruv xatti-harakatiga aylanishi va natijani o‘lchash mexanizmi aniq bo‘lmasligi mumkin. Shu bois maqolaning maqsadi sinergetik hamkorlik muhitining pedagogik shart-sharoitlarini ilmiy asoslash hamda direktor faoliyatida qo‘llashga mo‘ljallangan algoritmik mexanizmni konseptual darajada ishlab chiqishdan iborat.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot nazariy-tahliliy dizaynda olib borildi. Asosiy usullar sifatida manbalarni tizimli va qiyosiy o‘rganish, konseptual xaritalash, kategoriya-operatsiya mosligini aniqlash, pedagogik modellashtirish va normativ kontekstual tahlil qo‘llandi. Nazariy bazaga H. Hakenning sinergetika haqidagi qarashlari

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

[1], M. Uhl-Bien, R. Marion va B. McKelveyning murakkablik liderligi konsepsiyasi [2], J. Spillane va hammualliflarning taqsimlangan liderlik modeli [5], Kools va Stollning o‘rganuvchi maktab modeli [4] hamda PSEL professional standartlari [6] kiritildi.

Ushbu ishda «sinergetik hamkorlik muhiti» kategoriyasi sifat jihatidan o‘zgarayotgan jamoaviy faoliyatni tushuntiruvchi analitik-pedagogik konstrukt sifatida qo‘llanadi. Tabiiy fanlarda ishlab chiqilgan attraktor, nochiziqlilik yoki o‘z-o‘zini tashkil etish qonuniyatlari maktabga to‘g‘ridan-to‘g‘ri fizik qonun sifatida ko‘chirilmaydi. Ularning ta’lim menejmentidagi funksional ekvivalentlari — umumiy maqsad, ko‘pvariantli boshqaruv qarori, professional tashabbus va qayta aloqa orqali aniqlashtiriladi.

NATIJALAR VA ILMIY MUHOKAMA

1. Sinergetik hamkorlik muhitining nazariy mazmuni

Haken talqinida sinergetika ko‘p elementli tizimdagi kooperativ o‘zaro ta’sirlar va makrodarajada yangi tartiblarning shakllanishini o‘rganadi [1]. Pedagogik boshqaruvga ushbu qarash tatbiq etilganda hamkorlikning samarasi individual pedagogik harakatlarning oddiy yig‘indisidan iborat emasligi anglashiladi. Masalan, bir fan o‘qituvchisining diagnostik kuzatuvi, ikkinchisining metodik yechimi, direktor o‘rinbosarining tashkiliy qo‘llovi va ota-onaning konstruktiv fikri o‘zaro bog‘langandagina individual harakatda mavjud bo‘lmagan yangi amaliyot paydo bo‘lishi mumkin. Biroq bunday «qo‘shimcha» natija har bir hamkorlikda avtomatik yuz beradi degan xulosa ilmiy jihatdan asoslanmagan.

Complexity Leadership Theory formal ma’muriy rahbarlik, adaptiv jarayonlar va ularni bog‘lovchi imkoniyat yaratuvchi liderlikning o‘zaro munosabatini tushuntiradi [2]. Maktab direktoriga tatbiq etilganda: birinchidan, qonuniylik, resurs, xavfsizlik va hisobdorlikni ta’minlash talab qilinadi; ikkinchidan, pedagoglar orasidagi yangi yechimlar paydo bo‘lishi rag‘batlantiriladi; uchinchidan, formal me’yorlar bilan jamoaviy tashabbuslar orasida hamkorlik kanali tashkil etiladi. Aynan uchinchi funksiya sinergetik hamkorlik muhitini barpo etishning boshqaruv jihatidan muhim bo‘g‘inidir.

Spillane, Halverson va Diamondning taqsimlangan liderlik yondashuvi rahbarlikni shaxsga xos doimiy sifat emas, liderlar, hamkorlar va vaziyatning birgalikdagi amaliyoti sifatida o‘rganadi [5]. Bu yondashuv «direktor vazifa berdi — jamoa bajardi» modeli bilan «jamoa muammoni birgalikda aniqladi — yechim ishlab chiqdi — direktor mas’uliyat doirasida qarorni muvofiqlashtirdi» modeli o‘rtasidagi farqni ko‘rsatadi. Shu ma’noda sinergetik hamkorlik muhiti delegatsiya ko‘lamidan ko‘ra hamkorlarning natijaga real ta’siri bilan tavsiflanishi kerak.

2. Hamkorlikni shakllantirishning pedagogik shart-sharoitlari

Birinchi shart — umumiy ta’limiy maqsadning jamoa tomonidan tushunilishi va qabul qilinishi. Sinergetik analogiyada ushbu yo‘nalish «attraktor» vazifasini bajaradi: u harakatlarni o‘zaro bog‘laydi, ammo pedagoglar tashabbusini qattiq buyruq bilan almashtirmaydi. Masalan, «o‘quvchilar matematik savodxonligini yaxshilash» umumiy maqsadi fan birlashmalari, sinf rahbarlari va ota-onalar harakatini birlashtirishi mumkin; biroq maqsadga erishish usullari dalil va kontekst asosida turlicha tanlanadi [3; 4].

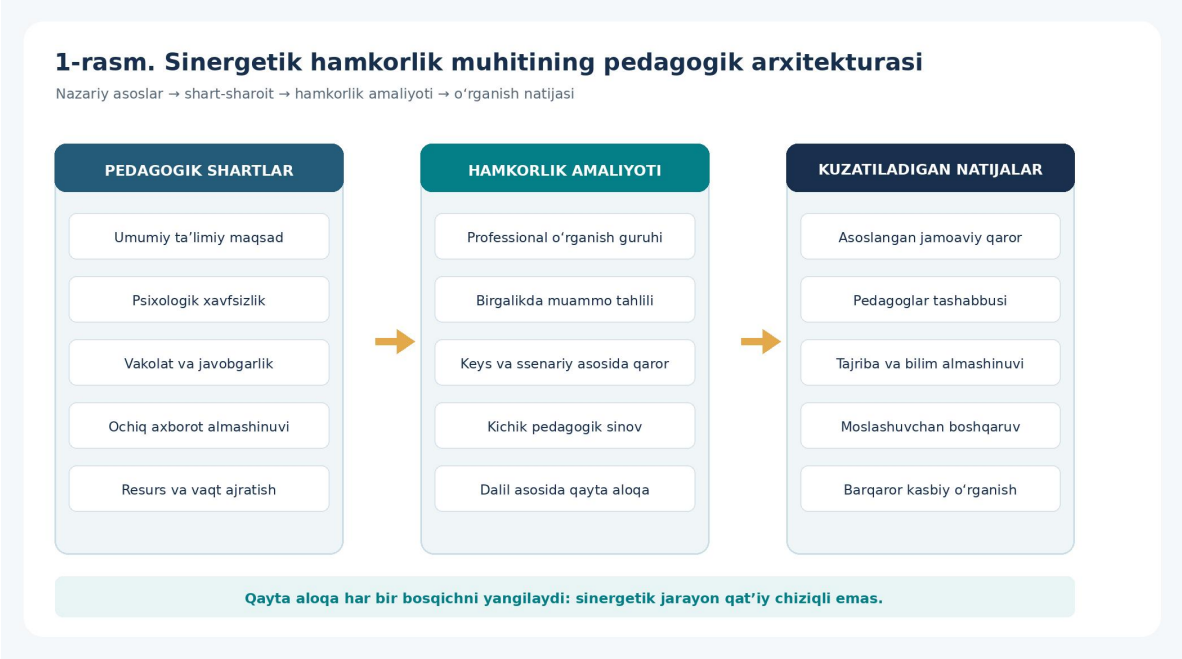
Ikkinchi shart — ishonch va psixologik xavfsizlik. O‘qituvchi muammoni ochiq aytish, muvaffaqiyatsiz sinov sababini ko‘rsatish va muqobil fikr bildirishdan cho‘chimasa, professional o‘rganish uchun axborot ko‘payadi. Bu holat cheksiz murosa yoki talabchanlikdan voz kechish degani emas: hurmat, maxfiylik, etik chegaralar, bolalar manfaatlari va dalillarga tayangan muhokama muntazam qo‘llanadi. Rahbar tanqidni shaxsga qaratmasdan, muammo va yechimning sifatiga yo‘naltirishi zarur [6; 7].

Uchinchi shart — vakolat, javobgarlik va resurslar mosligi. Pedagogik guruhga maqsad belgilanib, qaror qabul qilish doirasi, zarur vaqt va axborot berilmasa, uning mustaqil faolligi nomigagina qoladi.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Vakolat berish bilan birga monitoring mezonlari, yakuniy mas'ullar va huquqiy cheklovlar ham ko'rsatilishi kerak. To'rtinchi shart — axborot oqimining ochiqligi: dars kuzatuvi, o'quvchilar ehtiyojlari, davomat, baholash va ota-onalar qayta aloqasi shaxsiy ayblov uchun emas, birgalikdagi takomillashtirish uchun ishlatiladi [4; 6].

Beshinchi shart — hamkorlik uchun vaqti va tashkiliy makonning yaratilishi. Jamoaviy ish faqat qo'shimcha yig'ilishdan iborat bo'lsa, pedagoglar yuklamasini orttirishi mumkin. Shuning uchun direktor mavjud metodik birlashmalar, o'zaro dars kuzatuvi, mentorlik va kichik loyiha guruhlarini bitta rivojlantiruvchi siklga birlashtirishi maqsadga muvofiq. Professional o'rganish hamjamiyatlari haqidagi tadqiqotlar hamkorlikning o'qitish amaliyotiga ta'siri bo'lishi mumkinligini ko'rsatadi, ammo bu ta'sirni baholashda faqat o'z-o'zini hisobot qilishga tayanish cheklangan [8].



Manba: [1–6] nazariy qarashlari asosida mualliflik konseptual sxemasi.

3. Xalqaro yondashuvlar va milliy boshqaruv muhiti qiyosi

OECD (2016) o'rganuvchi maktab modelida umumiy qarash va professional o'rganish bilan bir qatorda jamoa hamkorligi, bilimning tashkilotda saqlanishi, yangi tajribalarni sinash, tashqi muhitdan o'rganish va liderlikni rivojlantirish kabi yetti o'lcham tavsiflanadi [4]. UNESCOning 2024/2025-yillarga oid hisobotida ta'lim rahbarlari hamkorlikni rivojlantirish va xodimlar salohiyatini oshirish uchun sharoit yaratishi zarurligi ta'kidlanadi [3]. Ikkala manbada ham «hamkorlik» o'z-o'zicha yakuniy natija emas, o'quvchilarning bilim olishi va farovonligi yo'lidagi institut sifatida ko'riladi.

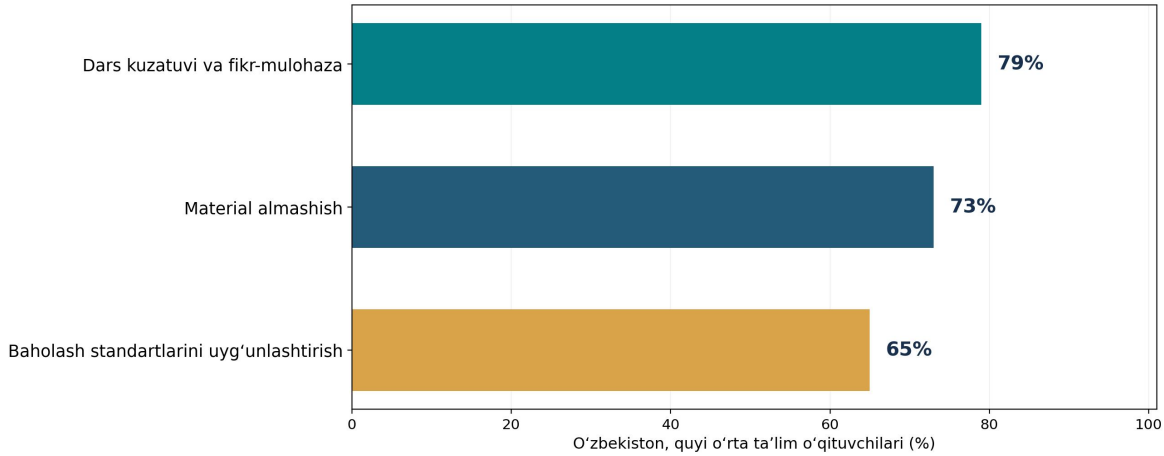
O'zbekistonda Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori maktab direktorligi uchun menejerlik o'quv kurslari va sertifikatlashning tashkiliy asosini belgilaydi [9]. Bu normativ baza rahbarlarni rivojlantirishga institutsional imkoniyat yaratadi. Biroq hujjatda belgilangan menejerlik tartibining mavjudligi har bir maktabda sinergetik hamkorlik muhiti avtomatik shakllanganini anglatmaydi. Uning real holati direktorning kundalik qarorlari, pedagoglarning mazmunli ishtiroki, taqsimlangan tashabbus va qayta aloqaning muntazamligi orqali alohida aniqlanadi.

TALIS 2024 bo'yicha O'zbekistonning quyi o'rta ta'lim o'qituvchilari orasida hamkorlikning ayrim shakllari keng tarqalgan: respondentlarning 79 foizi boshqalarning darslarini kuzatish va fikr bildirishni, 73 foizi o'quv materiallari bilan almashishni, 65 foizi esa o'quvchilar natijalarini

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

baholashning umumiy standartlari bo‘yicha hamkorlikni qayd etgan [10]. Shuningdek, o‘qituvchilar maktabda qarorlar muhokamasida qatnashish imkoniyatini yuqori baholashi mumkin, biroq muayyan o‘quv dasturi va pedagogik qarorlardagi formal vakolatlar darajasi boshqa masaladir [10; 11]. Demak, «ishtirok uchun imkoniyat» va «qarorning mazmuniga real ta’sir»ni alohida o‘lchash zarur.

3-rasm. Pedagoglar hamkorligi: TALIS 2024



Manba: OECD (2025), Results from TALIS 2024 — Uzbekistan country note. O‘z-o‘zini baholash ma’lumotlari.

Ma’lumotlar OECD TALIS 2024 (O‘zbekiston), 2025-yilda e’lon qilingan mamlakat hisobotidan [10].

Yondashuv / kontekst	Hamkorlikka qo‘shgan hissasi	Direktor uchun operatsion xulosa
Sinergetika [1]	O‘zaro ta’sir natijasida yangi tartib paydo bo‘lishi	Jamoaviy natijani individual faoliyat yig‘indisi bilan cheklamaslik
Murakkablik liderligi [2]	Formal tuzilma va adaptiv tarmoqlarni bog‘lash	Qonuniy javobgarlik saqlangan holda tashabbusni qo‘llash
Taqsimlangan liderlik [5]	Rahbar, pedagog va vaziyatning birgalikdagi amaliyoti	Delegatsiya emas, real qaror ta’sirini baholash
OECD / UNESCO [3; 4]	Jamoaviy o‘rganish va ta’lim natijasiga yo‘naltirish	Professional hamjamiyat va qayta aloqani integratsiyalash
O‘zbekiston [9–11]	Rahbarlarni tayyorlash va mavjud hamkorlik amaliyotlari	Maktab darajasida ishtirok va natija sifatini diagnostika qilish

4. Sinergetik hamkorlikning taklif etilayotgan amaliy mexanizmi

Mavjud nazariyalarni mexanik birlashtirmasdan, maktab direktori faoliyatida operatsionlashtirish uchun olti bosqichli qayta aloqali sikl taklif etiladi. Birinchi bosqich — diagnostika: rahbar o‘quv natijalari, pedagogik jarayon va jamoa aloqalariga oid kamida uch manbadan dalil yig‘adi. Ikkinchi bosqich — maqsadni kelishish: muammo, o‘quvchi ehtiyoji va kuzatiladigan natija barcha asosiy ishtirokchilar uchun aniq ifodalanadi. Uchinchi bosqich — hamkorlik jamoasini shakllantirish: mutaxassislikka tayangan rollar, vaqt, resurs va javobgarlik belgilanadi.

To‘rtinchi bosqich — kichik pedagogik sinov: tanlangan g‘oya cheklangan muddat va ko‘lamda amalga oshiriladi; ish rejasiga kuzatuv indikatorlari qo‘shiladi. Beshinchi bosqich — refleksiv tahlil:

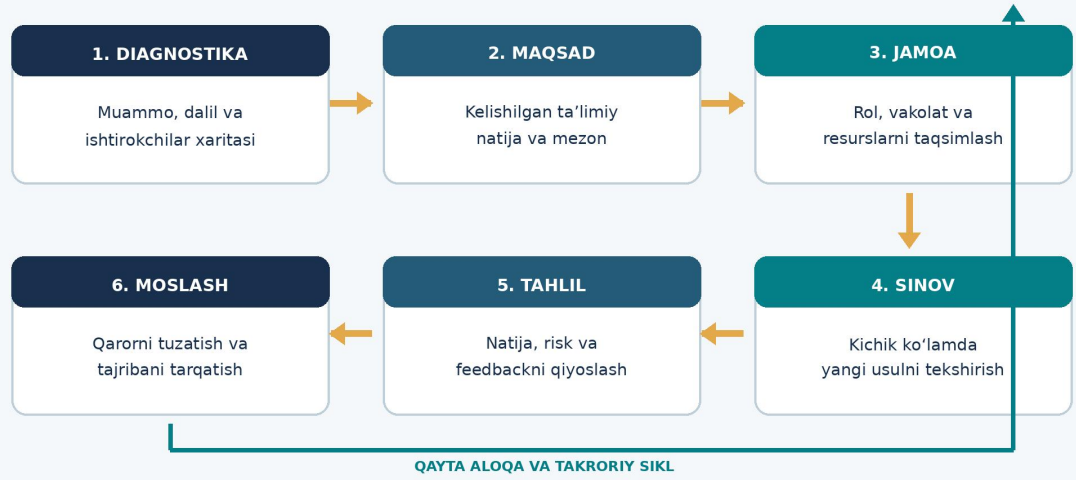
HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

kuzatilgan o‘zgarish va dastlabki taxmin taqqoslanadi, salbiy yoki kutilmagan ta’sirlar muhokama qilinadi. Oltinchi bosqich — moslashtirish va institutsionallashtirish: natija ijobiy va tekshiriladigan bo‘lsa, tajriba metodik tavsiyaga yoki amaliy standartga aylantiriladi; yetarli dalil bo‘lmasa, sinov takomillashtiriladi yoki to‘xtatiladi. Ushbu bosqichlar ketma-ketligi qattiq chiziqli emas; yangi axborot diagnostikaga qaytishni talab qilishi mumkin.

Mazkur siklning farqlovchi jihati — tashabbusni shunchaki rahbarlik topshirig‘iga aylantirmasdan, uning paydo bo‘lishidan baholanishigacha bo‘lgan jarayonni birlashtirishidir. Har bir bosqichda muayyan «mahsulot» mavjud: muammo xaritasi, umumiy natija mezoni, vakolat xaritasi, pilot protokoli, refleksiya hisoboti va yangilangan amaliyot algoritmi. Ushbu hujjatlashtirish ko‘nikma rivojini kuzatiladigan dalilga aylantiradi; ammo ko‘payib ketgan hisobotlar hamkorlik vaqtini qisqartirmasligi kerak.

2-rasm. Hamkorlikni rivojlantirishning siklik mexanizmi

Taklif etilayotgan mualliflik ishlanmasi: diagnostika – sinov – refleksiya – moslashtirish



Manba: [2; 4; 5; 8] yondashuvlari asosida ishlab chiqilgan mualliflik mexanizmi (taklif).

5. Amaliy vaziyat: metodik birlashmalar o‘rtasidagi hamkorlik

Faraz qilaylik, bir maktabda 7-sinf o‘quvchilarining matnni tushunish va matematik masalani talqin qilish ko‘nikmalari bo‘yicha qiyinchiliklar kuzatilmoqda. An’anaviy reaktiv boshqaruvda direktor ikki fan birlashmasiga alohida topshiriqlar berishi mumkin. Sinergetik hamkorlikda esa avval muammoning umumiy sababiy xaritasi tuziladi: topshiriq matnining murakkabligi, metodika, baholash tilining izchilligi, davomat va oilaviy omillar ajratiladi. Keyin til va matematika o‘qituvchilari bilan kichik loyiha guruhi tashkil etilib, yagona kuzatuv indikatorlari va umumiy sinov muddati kelishiladi.

Guruh bir oy davomida muammoni yechishga yo‘naltirilgan o‘qish strategiyalari, umumiy tahlil varag‘i va o‘zaro dars kuzatuvini sinab ko‘radi. Rahbarning roli buyruq berish bilan chegaralanmaydi: zarur dars jadvali va metodik vaqtni muvofiqlashtiradi, jamoa tashabbusini himoya qiladi, bir-birini ayblashni emas, dalil almashishni qo‘llab-quvvatlaydi. Sinov oxirida faqat «tadbir o‘tdimi?» emas, vazifa bajarilishi, o‘quvchi ishlari sifati va pedagoglar hamkorligining mazmuni qiyoslanadi. Bu misol — pedagogik dizayn namunasi; undagi ijobiy natijalar haqida empirik da’vo qilinmaydi.

6. Sinergetik hamkorlikni diagnostika qilish mezonlari

Hamkorlik muhitining sifatini faqat o‘qituvchilar o‘zaro munosabatidan mamnunligi bilan baholash yetarli emas. Mualliflik taklifi sifatida beshta operatsion mezon ajratiladi: (1) umumiy maqsadning aniqligi, (2) pedagoglarning qarorga real ta’siri, (3) ochiq bilim va dalil almashish, (4) moslashuvchan

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

jamoaviy harakat, (5) refleksiya hamda foydali tajribani institutlashtirish. Har bir mezon uchun hujjatlashtiriladigan dalil, suhbat materiali va real amaliyot kuzatuvi o‘zaro tekshirilishi kerak.

Mezon	Kuzatiladigan indikator	Dalil manbasi
Maqsad uyg‘unligi	Maqsad va kutiladigan ta’limiy natijani jamoa bir xil izohlashi	Strategik reja, guruh kelishuvi, intervyu
Real ishtirok	Pedagog taklifi yakuniy qaror mazmuniga ta’sir etishi	Qaror versiyalari, yig‘ilish protokoli
Bilim almashish	Dars kuzatuvi va tahlildan keyin amaliyot yangilanishi	Kuzatuv varaqasi, metodik materiallar
Adaptivlik	Yangi dalilga ko‘ra reja asosli qayta ko‘rilishi	Pilot kundaligi, tuzatish qarori
Refleksiv o‘rganish	Tajriba natijasi baholanib, qo‘llash shartlari belgilanilishi	Refleksiv hisobot, tavsiya, portfel

Diagnostikada shkalali savolnoma yordamchi instrument bo‘lishi mumkin, ammo kuzatuv va hujjat tahlili bilan triangulyatsiya qilinishi lozim. Maktablar o‘rtasidagi farqlar tashkiliy muhit, o‘qituvchilar tarkibi va tashqi resurslarga bog‘liq bo‘lgani uchun xom ko‘rsatkichlarni bevosita reyting qilish tavsiya etilmaydi. Tadqiqotda pilot guruh va taqqoslash guruhi, dastlabki va yakuniy o‘lchov, kuzatuv davomiyligi hamda metodika bir xilligi oldindan belgilansa, mexanizm samaradorligini statistik baholashga sharoit yaratiladi.

7. Rivojlantirish mexanizmining chegaralari va ilmiy yangilik ehtimoli

Sinergetik hamkorlikni haddan tashqari ideallashtirish xavfi mavjud. Barcha qarorlarni jamoaviy qilish boshqaruvni sekinlashtirishi; mavhum «o‘z-o‘zini tashkil etish» shiori esa vakolatsizlik yoki javobgarlikning tarqalishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun hamkorlik darajasi muammoning xarakteriga qarab belgilanadi: xavfsizlik va normativ majburiyatlarda rahbarning tezkor mas’ul qarori ustuvor bo‘lishi mumkin, pedagogik innovatsiya va professional o‘rganishda esa kengroq jamoaviy ekspertiza zarur.

Taklif etilayotgan mexanizmning nazariy yangilik da’vosi yangi atama ishlatishda emas, balki «pedagogik shart → jamoaviy harakat → kuzatiladigan dalil → refleksiv tuzatish» bog‘lanishini bir tizimda operatsionlashtirishdadir. Ushbu taklifning avvalgi modellardan farqlari konseptual darajada asoslangan, lekin uning o‘ziga xosligi hamda ta’sir kuchi mustaqil ekspertiza va empirik sinovda tekshirilishi kerak. Ayniqsa, jamoaviy ishtirok bo‘yicha yuqori baho bilan o‘quv natijalaridagi haqiqiy o‘zgarish bir xil ko‘rsatkich emasligi e’tiborga olinadi [3; 8; 10].

XULOSA VA AMALIY TAVSIYALAR

1. Sinergetik hamkorlik muhiti maktab jamoasi subyektlarining umumiy maqsad, o‘zaro ishonch, o‘zaro bog‘liq vakolat va refleksiv o‘rganish asosida yangi boshqaruv yechimlarini yuzaga keltirishiga imkon beradigan pedagogik-tashkiliy sharoit sifatida izohlandi.

2. Sinergetikaning ochiqlik, o‘z-o‘zini tashkil etish, nochiziqlilik va qayta aloqa kategoriyalari maktab boshqaruvida pedagogik funksional ekvivalentlar orqali qo‘llanishi zarur; ular boshqaruvning huquqiy-me’yoriy chegaralarini bekor qilmaydi.

3. Ilmiy manbalarni qiyoslash samarali hamkorlik uchun umumiy ta’limiy maqsad, psixologik xavfsizlik, real vakolat, axborot ochiqligi va metodik vaqt-resurs ajratish kabi besh pedagogik shartni birgalikda ta’minlash maqsadga muvofiqligini ko‘rsatdi.

4. Direktor amaliyoti uchun «diagnostika → kelishilgan maqsad → jamoa va vakolat → kichik sinov → refleksiv tahlil → moslashtirish» sikli taklif qilindi. Ushbu sikl nazariy-metodik konstruktdir va uning samaradorligi maxsus tajriba-sinov natijalarisiz isbotlangan deb baholanmasligi kerak.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

5. Hamkorlikni baholashda jamoaning formal ishtiroki bilan qarorlarga real ta’sirini farqlash; so‘rovnoma, kuzatuv va ish mahsulini triangulyatsiya qilish; ta’lim sifatiga oid maqsad ko‘rsatkichlarini oldindan belgilash tavsiya qilindi.
6. Malaka oshirish jarayonida direktorlar uchun jamoaviy keys, ssenariy tahlili, fasilitatsiya, kichik pilot loyiha va refleksiv portfolio asosidagi amaliy mashg‘ulotlar tizimini ishlab chiqish tavsiya qilinadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Haken H. Synergetics: An Introduction. 3rd ed. Berlin: Springer, 1983. DOI: 10.1007/978-3-642-88338-5.
2. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era // The Leadership Quarterly. 2007. Vol. 18(4). P. 298–318. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002.
3. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education — Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024. https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024-leadership-education.
4. Kools M., Stoll L. What Makes a School a Learning Organisation? OECD Education Working Papers. No. 137. Paris: OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/5jlwm62b3bvh-en.
5. Spillane J.P., Halverson R., Diamond J.B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective // Journal of Curriculum Studies. 2004. Vol. 36(1). P. 3–34. DOI: 10.1080/0022027032000106726.
6. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: NPBEA, 2015. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf.
7. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. 2020. Vol. 40(1). P. 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.
8. Vescio V., Ross D., Adams A. A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning // Teaching and Teacher Education. 2008. Vol. 24(1). P. 80–91. DOI: 10.1016/j.tate.2007.01.004.
9. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qarori: Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida. https://lex.uz/uz/acts/-6705811.
10. OECD. Results from TALIS 2024 — Country Note: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024-country-notes_e127f9e2-en/uzbekistan_96cdef5e-en.html.
11. OECD. Results from TALIS 2024: The State of Teaching. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/90df6235-en.
12. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: 10.1787/9789264044715-en.