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

MAKTAB DIREKTORLARINING BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI OSHIRISHNING AMALDAGI HOLATI: MUAMMO VA ZARURAT

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna
Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD),
Ta’lim menejmenti kafedrasi dotsenti
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.23644760

Annotatsiya: Maqolada O‘zbekistonda maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishning amaldagi me’yoriy-tashkiliy holati hamda mavjud pedagogik muammolar tahlil qilinadi. Vazirlar Mahkamasining 681-son qaroridagi menejerlik kursi va sertifikatlash tizimi, OECD TALIS 2024 natijalaridagi professional hamkorlik, direktor bilan munosabat va qaror qabul qilish vakolatlari haqidagi dalillar qiyosiy talqin etiladi. Jamoaviy hamkorlik bilan strategik qaror vakolati o‘rtasidagi farq, amaldagi boshqaruvdagi sinergetik elementlar va takomillashtirish ehtiyojlari aniqlashtiriladi. Maqola nazariy-hujjatli va ikkilamchi statistik tahlildir; tajriba-sinov samaradorligi da’vo qilinmaydi.

Kalit so‘zlar: maktab direktori, boshqaruv ko‘nikmalari, amaldagi holat, menejerlik sertifikati, TALIS 2024, sinergetik yondashuv, kasbiy hamkorlik, pedagogik liderlik.

Abstract: The paper examines the current institutional arrangements for developing school principals’ management skills in Uzbekistan. It combines a documentary review of the 2023 management certification regulation with an interpretation of OECD TALIS 2024 findings on teacher collaboration, principal–staff relationships, and teacher decision-making authority. The analysis distinguishes existing synergetic-compatible practices from a fully integrated adaptive management mechanism and identifies directions for improvement. No unsupported causal or experimental effects are reported.

Kirish

Maktab direktorining boshqaruv ko‘nikmalari ta’lim sifati, pedagogik jamoa, moliya va moddiy resurslar, ota-onalar hamkorligi hamda huquqiy talablarni birgalikda boshqarish imkonini belgilaydi. Maktab faoliyatidagi o‘zgarishlar bir-biridan ajralgan hodisa emas: masalan, o‘quvchilar davomatining pasayishi dars sifatidan tashqari, maktab iqlimi, oila bilan aloqalar, transport yoki jadval muammolari bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Shuning uchun rahbarning ko‘nikmalarini baholashda nazariy bilim bilan bir qatorda sabablarni ajrata olish, muqobil yechim yaratish, jamoaviy kelishuvga erishish va natijani qayta ko‘rib chiqish amaliyoti muhim ahamiyatga ega [3; 7].

O‘zbekistonda rahbarlik tayyorgarligini muayyan me’yoriy tizimga keltirish uchun direktorlikka nomzodlar menejerlik kurslarini o‘tashi va sertifikat olishiga doir maxsus tartib joriy etilgan [1]. Biroq rasmiy sertifikatlashning mavjudligi barcha maktablarda kasbiy boshqaruv natijalari bir xil yoki to‘liq sinergetik modelga mos degan ilmiy xulosani bermaydi. Mazkur farq amaldagi holatni xolis qiyosiy tahlil qilish va rivojlantirish zaruratini asoslashni talab qiladi.

Maqolaning maqsadi mavjud institutsional mexanizmni, OECD TALIS 2024 so‘rovidagi O‘zbekiston ko‘rsatkichlarini va pedagogik liderlik tadqiqotlarini o‘zaro bog‘lab, maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini oshirishdagi asosiy muammolar hamda metodologik ehtiyojlarni aniqlashdir.

Tadqiqot metodologiyasi va ma’lumot manbalari

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

Tadqiqot nazariy-analitik xarakterda bo‘lib, huquqiy-hujjatli tahlil, ilmiy yondashuvlarni qiyoslash, ikkilamchi statistik dalillarni talqin qilish va boshqaruv ko‘nikmalarini operatsion tavsiflash metodlariga tayanadi. O‘zbekistondagi menejerlik sertifikatlash tizimi Vazirlar Mahkamasining 681-son qarori asosida, ta’lim tashkilotidagi hamkorlik va o‘qituvchi vakolatlari OECD TALIS 2024 O‘zbekiston mamlakat qaydlari yordamida ko‘rib chiqildi [1; 2].

TALIS natijalarini sharhlashda o‘lchov obyekti alohida chegaralandi: ma’lumotlarning ko‘p qismi quyi o‘rta ta’lim o‘qituvchilari bildirgan javoblardan olingan. Shu sababli “o‘qituvchilarning 95 foizi rahbardan foydali feedback olishini bildirgan” degan jumla rahbarlarning 95 foizi mustaqil kuzatuv bilan samarali deb tasdiqlanganini anglatmaydi. Mazkur ko‘rsatkichlar maktab hamkorlik muhiti haqidagi respondentlar fikrini tavsiflaydi; ular rahbar ko‘nikmalarining mustaqil eksperimental bahosi emas [2].

Ilmiy qiyoslash uchun taqsimlangan liderlik, o‘rganuvchi maktab va murakkab adaptiv tizim konsepsiyalaridan foydalanildi [4–6; 9]. Mazkur yondashuvlarning sinergetik nazariya bilan funksional o‘xshashligi tan olinadi, biroq ularning har biri rasmiy hujjatda “sinergetik model” deb e’lon qilingan, degan asossiz umumlashtirishga yo‘l qo‘yilmaydi.

O‘zbekistonda amaldagi menejerlik tayyorgarligi mexanizmi

2023-yil 25-dekabrdagi 681-son qaror davlat umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida tayyorlash va ularga elektron sertifikat berish tartibini belgilaydi. Hujjat boshqaruvga oid bilim va ko‘nikmalarni baholash, nomzodlar zaxirasini shakllantirish hamda direktorlar uchun davriy sertifikatlashtirishni tartibga soladi [1]. Bunday mexanizm rahbarlarning kasbiy tayyorgarligiga qo‘yiladigan umumiy talablar, kirish mezonlari va attestatsiya tartibini tizimlashtirish jihatidan muhim.

Boshqaruv ko‘nikmalarini oshirish nuqtai nazaridan tizimning kuchli jihatlari quyidagilar: kasbiy tayyorgarlikning tashkiliy ramkasi yaratilgani; kurs va baholash o‘rtasidagi aloqaning normativ belgilanishi; direktorlikka nomzodlar uchun yagona sertifikatlashtirish mezonlari qo‘llanishi. Biroq kursda egallangan bilimning real maktabda qaror chiqarish, nizoni boshqarish, pedagogik hamkorlik va innovatsion jarayonlarni muvofiqlashtirishga qanday ko‘chgani mustaqil tadqiqot savolidir.

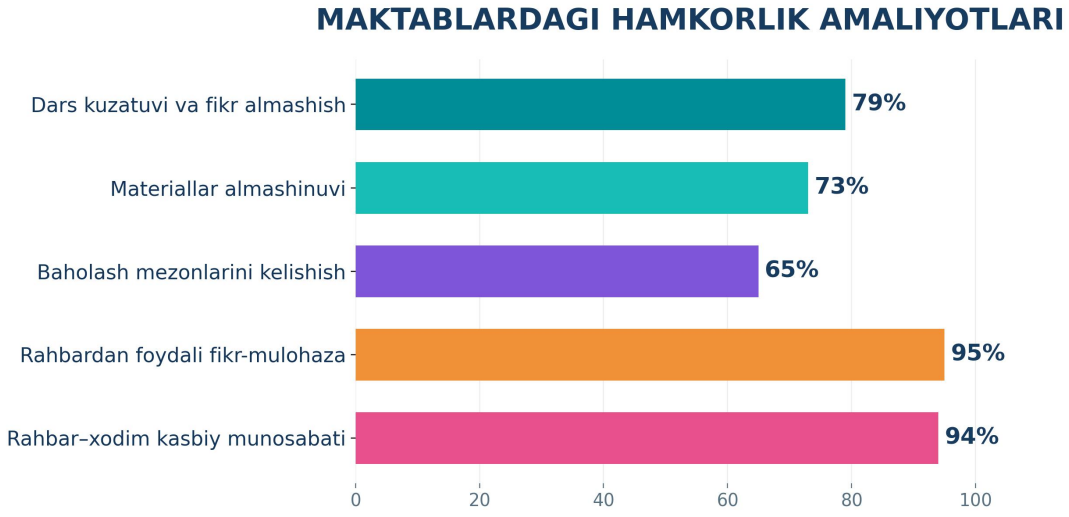
Shu bois sertifikatni yakuniy rivojlanish natijasi emas, kasbiy kompetensiyalarni tasdiqlashning muayyan bosqichi sifatida talqin qilish ilmiy jihatdan aniqroq. Maktab darajasidagi amaliy rivojlanishni o‘lchash uchun kursdan keyingi professional portfolio, rahbarning real boshqaruv keysini yechishi, jamoa feedbacki, kuzatuv va natijalar monitoringini uyg‘unlashtirish talab etiladi.

1-jadval. Amaldagi direktorlik tayyorgarligining ilmiy talqini

Amaldagi mexanizm bo‘g‘ini	Nazariy imkoniyat	Ilmiy tekshiruv savoli
Normativ tayyorgarlik	Yagona malaka yo‘nalishi	Real ko‘nikma qanday o‘lchanadi?
Kurs va baholash	Boshqaruv bilimlarini tekshirish	Kursdan maktab amaliyotiga transfer bormi?
Sertifikat va kasbiy rag‘bat	Kasbiy rivojlanishga institutsional turtki	Uzoq muddatli natija qanday kuzatiladi?

1-rasm. TALIS 2024: O‘zbekistonda o‘qituvchilar bildirgan hamkorlik ko‘rsatkichlari (OECD [2] ma’lumotlari asosida).

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



Manba: OECD TALIS 2024, O‘zbekiston mamlakat qaydlari (2025).

Ko‘rsatkichlar quyi o‘rta ta’lim o‘qituvchilarining javoblariga asoslangan.

TALIS 2024: hamkorlik salohiyati va qaror vakolatlari o‘rtasidagi farq

OECDning 2025-yilda chop etilgan TALIS 2024 O‘zbekiston bo‘yicha mamlakat qaydlarida o‘qituvchilar hamkorligining ayrim ko‘rsatkichlari yuqori ekani ko‘rsatilgan. Jumladan, 79 foiz o‘qituvchi boshqa o‘qituvchilar darslarini kuzatish va fikr-mulohaza bildirishni, 73 foizi o‘quv materiallarini almashishni, 65 foizi esa o‘quvchilar natijasini baholashda umumiy standartlarni ishlab chiqish bo‘yicha hamkorlikni bildirgan [2]. Bu ko‘rsatkichlar professional tajriba almashish uchun mavjud imkoniyatlarni namoyon etadi.

Boshqaruv munosabatlariga doir javoblarda o‘qituvchilarning 94 foizi direktor xodimlar bilan yaxshi kasbiy munosabatga egaligini, 95 foizi direktor o‘qituvchi va xodimlarga foydali fikr-mulohaza berishini, 96 foizi esa rahbar o‘qituvchilar tajribasiga ishonch bildirishini qayd etgan [2]. Bu nisbatlar ijobiy hamkorlik muhitini tavsiflaydi, lekin ularning barchasi professional qaror vakolatining amalda taqsimlanganini to‘liq isbotlamaydi.

Xuddi shu hisobotda O‘zbekiston o‘qituvchilari pedagogik mustaqillikning bir qator ko‘rsatkichlarida OECD o‘rtachasidan pastroq natija bildirgani, direktorlar esa o‘qituvchilarning maktab siyosati, o‘quv dasturi va ta’lim jarayoniga oid qarorlardagi ishtirokini nisbatan cheklanganroq deb ko‘rsatgani qayd etilgan [2]. Aynan shu holat kuchli shaxslararo hamkorlik bilan institutsional qaror vakolatlari o‘rtasida rivojlantirilishi mumkin bo‘lgan maydon mavjudligini ko‘rsatadi.

TALIS o‘qituvchilar o‘rtasidagi fikr almashish darajasi yuqori bo‘lishi avtomatik ravishda strategik boshqaruv taqsimlanganligini anglatmasligini eslatadi. Shu sababli direktor ko‘nikmalarini oshirish dasturi “hamkorlik mavjud” degan umumiy tasvirdan “hamkorlik qarorning qaysi bosqichiga real ta’sir ko‘rsatadi?” degan o‘lchanadigan savolga o‘tishi lozim.

Amaldagi holatdagi pedagogik muammolar

Birinchi muammo — kurs yakunidagi bilim bahosi bilan maktabdagi uzoq muddatli boshqaruv mahsuloti o‘rtasidagi dalillarning yetarli bog‘lanmasligi ehtimolidir. Bunday bo‘shliq mavjud deb qat’iy hukm chiqarish uchun milliy monitoring ma’lumotlari zarur; ammo xalqaro adabiyotlar rahbarlik rivojida amaliy mashg‘ulot, mentorlik va kontekstga mos feedbackning ahamiyatini ko‘rsatadi [3; 7]. Shuning uchun ushbu aloqa mustaqil diagnostika predmeti bo‘lishi kerak.

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

Ikkinchi muammo — vazifalarni taqsimlash bilan haqiqiy taqsimlangan liderlikni bir xil tushunish xavfi. Spillane yondashuvida liderlik lavozimlar ro‘yxati emas, liderlar, jamoa a’zolari va vaziyat o‘rtasidagi professional amaliyot orqali namoyon bo‘ladi [6]. Direktor o‘qituvchiga topshiriq bergani bilan uning yechim yaratish va oqibatni baholashdagi ishtiroki kafolatlanmaydi. Buni aniqlash uchun vakolat xaritasi, qaror protokoli va tashabbusning amaliy natijasi baholanishi kerak.

Uchinchi muammo — maktabdagi boshqaruv vaziyatlariga har doim bir xil algoritm bilan javob berib bo‘lmasligidir. Kadrlar almashinuvi, davomat, o‘quv natijasi va ota-onalar bilan hamkorlik masalalari sabab–oqibat tizimi bo‘yicha farqlanadi. Murakkab adaptiv tizim nazariyasi noaniqlikda kichik sinov, feedback va moslashuvchan qarorlarni qo‘llashni asoslaydi [5; 9]. Bu sinergetik yondashuvning amaliy pedagogik ehtiyoj bilan bog‘lanadigan nuqtasidir.

To‘rtinchi muammo — ma’lumotlar yig‘ish bilan ulardan o‘rganish maqsadida foydalanishni farqlash zarurati. Hisobot uchun raqam to‘plash maktabni takomillashtirishning o‘zi emas. Direktor monitoring natijasini jamoa bilan talqin qilib, ehtimoliy sabablarni ajratib, muqobil amaliy chorani sinab ko‘rganda monitoring ma’lumotlari o‘rganish va korreksiyaning vositasiga aylanadi [4; 11].

Mavjud mexanizmdagi sinergetik elementlar: imkoniyat va chegaralar

O‘zbekistondagi menejerlik tayyorgarligi hamda maktab boshqaruvi amaliyotida sinergetik nazariya bilan moslashtirilishi mumkin bo‘lgan funksional elementlar mavjud. Rahbarlik vazifasini boshqaruv jarayonlariga ajratish — tizimlilikka; jamoa bilan maslahatlashuv — kooperatsiyaga; monitoring — qayta aloqaga; malaka oshirish — adaptatsiyaga; metodik birlashmalar esa ichki ekspertizadan foydalanishga xizmat qilishi mumkin. Biroq bu moslik har bir jarayonni “sinergetika asosida yaratilgan” deb baholash uchun yetarli emas.

Mazkur elementlar to‘liq sinergetik mexanizmga aylanishi uchun uchta qo‘shimcha shart zarur: (1) mavjud ko‘nikmalarni kuzatiladigan harakat va hujjatli dalillar orqali baholash; (2) muammoni bitta shaxs emas, ekspertiza egalari bilan birga ko‘p variantli tahlil qilish; (3) boshqaruv natijalarini qayta diagnostikaga qaytaruvchi muntazam feedback siklini yo‘lga qo‘yish. Bu shartlar rahbarning qonuniy va etik javobgarligini kamaytirmaydi.

Mahalliy boshqaruv institutlari bilan xalqaro nazariyalarni qiyoslashning natijasi shuki, tayyor xorijiy modelni nomi bilan ko‘chirishdan ko‘ra, uning funksiyasini moslashtirish samaraliroq metodologik yo‘ldir. Masalan, OECD o‘rganuvchi maktab konsepsiyasidagi jamoaviy o‘rganish komponenti metodik birlashma yig‘ilishini takrorlash emas, balki qaror uchun foydali dalil va amaliy tajriba mahsulotini shakllantirish bilan bog‘lanishi lozim [4].

2-jadval. Mavjud amaliyotlarda sinergetik elementlar va ularni kuchaytirish shartlari

Sinergetik element	Amaldagi boshqaruvdagi ehtimoliy ifoda	Takomillashtirish sharti
Ochiqlik	Ota-ona va mahalla bilan muloqot	Hamkorlik natijasi baholansin
Kooperatsiya	Metodik birlashma va ishchi guruh	Qarorda real ishtirok va vakolat
Adaptivlik	Vaziyatga mos tashkiliy qaror	Variantlar va risklar xaritasi
Qayta aloqa	Hisobot va monitoring	Natijadan kelib chiqib qarorni yangilash
O‘z-o‘zini tashkil etish	Pedagogik tashabbuslar	Resurs, vakolat va javobgarlik chegaralari

Takomillashtirish ehtiyoji va tavsiya etilayotgan yo‘nalishlar

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

Direktorlar uchun menejerlik kurslarini amaliy rivojlanish sikli bilan bog‘lash maqsadga muvofiq: boshlang‘ich diagnostika → muammoli keys → manfaatdor tomonlar bilan dialog → cheklangan pilot → monitoring → kasbiy refleksiya → yangilangan qaror. Bu sikl yakunida faqat kursdagi nazariy test emas, balki rahbarning maktab faoliyatidan olingan dalillar asosidagi loyihasi va uni baholash mezonlari shakllanishi kerak [3–5].

Malaka oshirish dasturida uch qatlamli yondashuv taklif etiladi: individual qatlamda direktorning tizimli-tahliliy va adaptiv ko‘nikmalari; jamoa qatlamida vakolatlarni asosli taqsimlash, metodik hamkorlik va psixologik xavfsizlik; maktab qatlamida esa ta’lim natijalari, resurs va manfaatdor tomonlar ehtiyojini bog‘lovchi monitoring. Qatlamlar kesimida bir xil mezon emas, ularning funksiyasiga mos dalillar yig‘iladi.

Ilmiy-metodik taklif sifatida direktorning ko‘nikmalarini baholashda beshta yo‘nalish ajratiladi: tizimli-strategik tahlil, o‘z-o‘zini tashkil etish va resurslarni muvofiqlashtirish, adaptiv qaror, tarmoqli hamkorlik hamda refleksiv yangilanish. Har bir yo‘nalishga vaziyatli topshiriqlar va kuzatiladigan kasbiy mahsulotlar moslashtirilishi mumkin. Biroq mazkur ishchi taklif standart sifatida rasmiy tasdiqlangan hamda samaradorligi eksperimentda isbotlangan degan fikr bildirilmaydi.

Samaradorlikni tekshirishda o‘qituvchilar fikrini rahbarning mustaqil kasbiy bahosi o‘rniga qo‘ymaslik zarur. Baholashni direktorlar portfolio materiallari, tashqi kuzatuv, boshqaruv qarorining ijrosi va davriy feedback bilan triangulyatsiya qilish kerak. Taqqoslanadigan guruhlar mavjud bo‘lsa, boshlang‘ich va yakuniy ko‘rsatkichlar farqi hamda ishonch oraliqlari hisoblanadi; real ma’lumotsiz natija foizi yoki statistik ahamiyatlilik ko‘rsatilmaydi.

2-rasm. Mavjud kasbiy tayyorgarlikdan davomli rivojlanishga o‘tishning konseptual sxemasi (muallif taklifi).



Ilmiy muhokama

TALIS 2024 natijalari ijobiy kasbiy munosabatlar va ayrim hamkorlik amaliyotlari bilan maktab darajasidagi qaror vakolatlariga oid cheklanishlar bir vaqtda uchrashi mumkinligini ko‘rsatadi [2]. Bu “maktab rahbariyati samarasiz” degan hukm emas. Aksincha, mavjud kuchli professional munosabatlardan foydalanib qaror qabul qilish jarayonida o‘qituvchilar ekspertizasining rolini kengaytirish ehtiyoji haqidagi ilmiy savoldir.

Tizimli va sinergetik yondashuvdan kelib chiqadigan ilmiy yangicha talqin shundan iboratki, direktorning rivojlanishini faqat bilimlar, shaxsiy motivatsiya yoki sertifikat bilan baholab bo‘lmaydi; rahbar va professional hamjamiyatning o‘zaro ta’sirida yuzaga keladigan real boshqaruv mahsulotlari

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

ham tahlil qilinishi kerak. Biroq sinergetik atamalarni ijtimoiy-pedagogik natijalarga mexanik ko‘chirish daliliy asosni zaiflashtiradi. Shu sababli ishlatilgan har bir kategoriya tashkiliy funksiya va kuzatiladigan ko‘rsatkich orqali aniqlashtiriladi [5; 6; 10].

Taklifning nazariy cheklovi shuki, ayrim amaliyotlar sinergetikaga mos bo‘lsa ham ularning bir tizimga birlashganligi hamda direktorlar ko‘nikmalariga aniq ta’siri hozircha qiyosiy-diagnostik tadqiqot bilan tekshirilmagan. Kelgusida maktab konteksti, rahbar staji, hudud va resurslari hisobga olingan empirik tadqiqot mavjud yondashuvlarning qaysi elementlari haqiqatan o‘zgarishga hissa qo‘shishini aniqlashi mumkin.

Xulosa

1. 681-son qaror direktorlarni menejerlik kurslarida tayyorlash va sertifikatlashning muhim huquqiy-tashkiliy asosini belgilagan; rahbarlik ko‘nikmalarining real maktab faoliyatiga transferi esa alohida empirik baholashni talab etadi.
2. TALIS 2024 O‘zbekiston ko‘rsatkichlarida o‘qituvchilarning hamkorlik tajribasi va direktor bilan professional munosabatlarga oid ijobiy javoblar qayd etilgan, lekin maktab qarorlarida o‘qituvchi ishtiroki bo‘yicha rivojlantirish ehtiyoji ham namoyon bo‘ladi.
3. Amaldagi boshqaruv amaliyotlarida ochiqlik, kooperatsiya, adaptatsiya va feedbackga mos elementlar mavjud bo‘lishi mumkin, biroq ularni avtomatik ravishda to‘liq ishlab turgan sinergetik mexanizm deb atash ilmiy jihatdan asosli emas.
4. Boshqaruv ko‘nikmalarini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishi kursdagi bilimlarni maktabdagi haqiqiy boshqaruv mahsulotlari, jamoaviy qaror, pilot sinov va refleksiv monitoring bilan bog‘lashdan iborat.
5. Taklif etilayotgan diagnostika va rivojlantirish siklining samaradorligi keyingi tadqiqotlarda haqiqiy natijalar va validatsiya qilingan baholash vositalari yordamida aniqlanishi kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Davlat umumiy o‘rta ta’lim muassasalari direktori lavozimiga nomzodlarni menejerlik o‘quv kurslarida o‘qitish va ularga menejerlik sertifikatini berish tartibi to‘g‘risida. 2023-yil 25-dekabr, 681-son qaror. https://lex.uz/uz/acts/-6705811
2. OECD. Results from TALIS 2024: Country Notes — Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024-country-notes_e127f9e2-en/uzbekistan_96cdef5e-en.html
3. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. OECD Publishing, 2008. https://doi.org/10.1787/9789264044715-en
4. Kools M., Stoll L. What Makes a School a Learning Organisation? OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing, 2016. https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en
5. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly. 2007;18(4):298–318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002
6. Spillane J. P. Distributed Leadership. The Educational Forum. 2005;69(2):143–150. https://doi.org/10.1080/00131720508984678
7. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management. 2020;40(1):5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077
8. National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA, 2015.

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

9. Burns T., Köster F. (eds.). Governing Education in a Complex World. Paris: OECD Publishing, 2016. https://doi.org/10.1787/9789264255364-en
10. Ergasheva M. X. Ta'lim taraqqiyoti: sinergetik tahlil. Monografiya. Samarqand, 2022.
11. Hallinger P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration. 2011;49(2):125–142.