QO‘QON DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI ILMIY XABARLARI
(2026-yil 9-son)

PEDAGOGIKA

PEDAGOGY

https://doi.org/10.70728/c.series.ped.v08.i09.042

MAKTAB DIREKTORLARINING REFLEKSIV BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHDA SINERGETIK YONDASHUV

Yusupova Dilnoza Fayzullayevna
Pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
A. Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat milliy instituti
“Ta’lim menejmenti” kafedrasi
ORCID - 0009-0007-9586-976X
E-mail: yusupova8601@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada maktab direktorlarining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning nazariy-metodologik va amaliy jihatlari tahlil qilindi. Refleksiv boshqaruv rahbarning o‘z boshqaruv qarorlari, hatti-harakatlari va natijalarini tizimli tahlil qilishi, manfaatdor tomonlardan olinadigan qayta aloqani talqin etishi hamda keyingi faoliyatini korreksiya qilishi bilan izohlandi. Shuningdek, sinergetik yondashuv esa maktabni ochiq, murakkab va o‘zini-o‘zi rivojlantiruvchi ijtimoiy-pedagogik tizim sifatida ko‘rib, refleksiyani boshqaruvning alohida yakuniy amali emas, balki diagnostika, hamkorlik, qaror qabul qilish, qayta aloqa va monitoringni bog‘lovchi uzluksiz mexanizm sifatida talqin etishga imkon berishini ifoda etadi.

Kalit so‘zlar: maktab direktori, refleksiv boshqaruv, refleksiya, sinergetik yondashuv, ta’lim menejmenti, ta’lim liderligi, qayta aloqa, o‘zini-o‘zi tashkil etish, taqsimlangan liderlik, monitoring.

Аннотация. В статье анализируются теоретико-методологические и практические аспекты развития рефлексивных управленческих навыков директоров школ на основе синергетического подхода. Рефлексивное управление рассматривается как способность руководителя системно анализировать собственные решения, действия и результаты, интерпретировать обратную связь и корректировать дальнейшую деятельность. Синергетический подход позволяет рассматривать рефлексию как непрерывный механизм, связывающий диагностику, сотрудничество, принятие решений, обратную связь и мониторинг.

Ключевые слова: директор школы, рефлексивное управление, рефлексия, синергетический подход, образовательный менеджмент, лидерство, обратная связь, самоорганизация.

Abstract. The article examines theoretical, methodological and practical aspects of developing school principals’ reflective management skills through a synergetic approach.

Reflective management is understood as a leader’s capacity to systematically analyse managerial decisions, actions and outcomes, interpret feedback and adjust subsequent practice. The synergetic perspective views the school as an open, complex and self-developing socio-pedagogical system and positions reflection as a continuous mechanism connecting diagnosis, collaboration, decision-making, feedback and monitoring.

Keywords: school principal, reflective management, reflection, synergetic approach, educational management, educational leadership, feedback, self-organization, distributed leadership.

KIRISH. Zamonaviy maktab boshqaruvi rahbardan faqat ma’muriy topshiriqlarni belgilash va ijroni nazorat qilishni emas, balki o‘z faoliyatini muntazam tahlil qilish, qarorlarning oqibatlarini oldindan va keyinchalik baholash, jamoa fikrini eshitish, xatolardan o‘rganish va boshqaruv strategiyasini vaziyatga mos ravishda yangilashni talab etadi. Shu nuqtayi nazardan refleksiv boshqaruv ko‘nikmalari maktab direktorining kasbiy kompetentligida alohida o‘rin egallaydi.

UNESCOning 2024/5 Global Education Monitoring hisobotida samarali ta’lim liderligi kutilmalarni belgilash, ta’limga yo‘naltirish, hamkorlikni rivojlantirish va inson salohiyatini rivojlantirish kabi o‘zaro bog‘liq o‘lchovlar orqali izohlanadi [7]. Mazkur vazifalarning barchasi rahbardan o‘z faoliyatiga tanqidiy qarash, ma’lumot va qayta aloqadan foydalanish, o‘zini anglash hamda zarur korreksiyalarni amalga oshirish qobiliyatini talab qiladi. UNESCO rahbar uchun ma’lumotlardan foydalanish, rejalashtirish, baholash, samarali kommunikatsiya, o‘zini anglash va o‘zini boshqarish kabi ko‘nikmalar muhimligini ham ta’kidlaydi [8].

O‘zbekiston ta’lim tizimida ham maktab boshqaruvini hamkorlikka, professional qayta aloqaga va rivojlantiruvchi baholashga yo‘naltirish uchun muhim imkoniyatlar mavjud. [1].

OECD TALIS 2024 natijalariga ko‘ra, O‘zbekistondagi o‘qituvchilarning 95 foizi direktor foydali qayta aloqa berishini, 94 foizi direktor xodimlar bilan yaxshi professional munosabatga ega ekanini bildirgan. Shu bilan birga, pedagoglarning ayrim maktab darajasidagi qarorlarda ishtiroki va o‘quv jarayonidagi avtonomiyasi OECD o‘rtachasiga nisbatan cheklanganroq ekani qayd etiladi [8]. Bu holat refleksiv va taqsimlangan boshqaruvni chuqurlashtirish zaruratini ko‘rsatadi.

Tadqiqotning maqsadi — maktab direktorlarining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning mazmuni, tarkibiy komponentlari va amaliy mexanizmlarini nazariy jihatdan asoslash hamda ularni rivojlantirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Maqolada tizimli, kompetensiyaviy, refleksiv va sinergetik yondashuvlar o‘zaro integratsiyada qo‘llanildi. Tadqiqot metodlari sifatida ilmiy-pedagogik adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, qiyosiy tahlil, kontent-tahlil, umumlashtirish va pedagogik modellashtirishdan foydalanildi. Sinergetikaning nazariy asoslari H. Hakenning o‘zini-o‘zi tashkil etuvchi tizimlar haqidagi qarashlari [10] hamda I. Prigogine va I. Stengersning murakkab tizimlarda tartib va beqarorlik munosabatlariga oid konsepsiyasi [11] bilan bog‘landi. Refleksiv

amaliyotni talqin etishda D. Schönning professional faoliyat jarayonidagi “reflection-in-action” va faoliyatdan keyingi “reflection-on-action” g‘oyalari [13], o‘rganuvchi tashkilot konsepsiyasida P. Sengening tizimli fikrlash va jamoaviy o‘rganish tamoyillari [7] metodologik tayanch sifatida olindi.

Mahalliy kontekstni yoritishda D. F. Yusupovaning maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning ilmiy-nazariy, kompetensiyaviy va omilli jihatlariga bag‘ishlangan ishlari [4; 5; 6], G. I. Odiljanovaning umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlarida refleksiv yondashuv texnologiyasini joriy etish bo‘yicha tadqiqoti hamda ta’lim menejmentiga oid mahalliy manbalardan foydalanildi [3].

REFLEKSIV BOSHQARUV KO‘NIKMALARINING MAZMUN-MOHIYATI

Refleksiya pedagogik va boshqaruv faoliyatida shaxsning o‘z harakatlari, qarorlari, motivlari, natijalari hamda ularning boshqalarga ta’sirini anglash va qayta baholash jarayonidir. Boshqaruv kontekstida refleksiya faqat “o‘zini tahlil qilish” bilan chegaralanmaydi. U muammoni qayta ko‘rish, mavjud farazlarni tekshirish, manfaatdor tomonlarning pozitsiyalarini hisobga olish, qaror natijalarini dalillar bilan solishtirish va yangi boshqaruv variantini ishlab chiqishni o‘z ichiga oladi.

Schön professional faoliyatda refleksiyani ikki o‘zaro bog‘liq holatda ko‘rsatadi: faoliyatning o‘zida fikrlash va vaziyatga mos ravishda harakatni o‘zgartirish; faoliyatdan so‘ng tajribani tahlil qilib, kelgusi faoliyat uchun xulosa chiqarish [6]. Maktab direktori uchun birinchi holat muammoli yig‘ilish, nizoli vaziyat yoki kutilmagan boshqaruv muammosida tezkor moslashuvchan qaror qabul qilishda namoyon bo‘lsa, ikkinchisi amalga oshirilgan qarorning natijasini pedagogik jamoa bilan muhokama qilish, sabab-oqibatlarni tahlil etish va keyingi harakat rejasini korreksiya qilishda ko‘rinadi.

Shu asosda maktab direktorining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini quyidagi integrativ qobiliyatlar majmui sifatida talqin qilish mumkin: o‘z boshqaruv faoliyatini xolis tahlil qilish; qaror va natija o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash; qayta aloqani qabul qilish va talqin etish; o‘zining kuchli va rivojlantirilishi lozim bo‘lgan jihatlarini aniqlash; muqobil boshqaruv variantlarini ko‘ra olish; xatoni rivojlanish resursiga aylantirish; jamoaviy refleksiyani tashkil etish; monitoring natijalariga ko‘ra faoliyatni korreksiya qilish.

REFLEKSIV BOSHQARUV VA SINERGETIK YONDASHUVNING O‘ZARO BOG‘LIQLIGI

Sinergetik yondashuv maktabni ko‘plab subyektlar, maqsadlar, aloqalar va tashqi ta’sirlar bir-biri bilan kesishadigan murakkab ochiq tizim sifatida talqin etadi. Bunday tizimda natija faqat rahbarning bir tomonlama ta’siri bilan emas, balki direktor, pedagogik jamoa, o‘quvchilar, ota-onalar va tashqi hamkorlarning o‘zaro munosabatlari orqali shakllanadi. Hakenning sinergetik qarashlarida tizim elementlarining o‘zaro ta’siri natijasida yangi tartib va sifat holatlari yuzaga kelishi asoslanadi [4].

Refleksiya sinergetik boshqaruvda qayta aloqa mexanizmi vazifasini bajaradi. Rahbar tizimdan kelayotgan signallarni — pedagoglar fikri, o‘quv natijalari, ota-onalar munosabati, jamoa iqlimi, ichki monitoring, muammoli vaziyatlar va innovatsion tashabbuslar natijalarini — tahlil qiladi. Mazkur axborot asosida boshqaruv qarorlari qayta ko‘rib chiqiladi. Demak,

refleksiya boshqaruv siklining oxirgi nuqtasi emas, balki tizimni yangi rivojlanish holatiga olib o‘tuvchi mexanizmdir.

Sinergetik va refleksiv yondashuvlarning integratsiyasi uchta muhim o‘zgarishni yuzaga keltiradi. Birinchidan, rahbarlik “tayyor yechimni berish”dan muammoni jamoa bilan birgalikda anglashga o‘tadi. Ikkinchidan, nazoratning maqsadi kamchilikni qayd etishdan ko‘ra rivojlanish uchun qayta aloqa yaratishga yo‘naltiriladi. Uchinchidan, xato va noaniqlik faqat salbiy holat sifatida emas, balki o‘rganish, yangi variantlarni sinash va tizimning moslashuvchanligini oshirish imkoniyati sifatida qaraladi.

MAHALLIY TAJRIBA VA REFLEKSIV BOSHQARUVNI RIVOJLANTIRISH EHTIYOJI

Mahalliy ilmiy ishlarda maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirish tizimli fikrlash, strategik boshqaruv, jamoaviy hamkorlik, innovatsion faoliyat va o‘zini-o‘zi tashkil etish bilan bog‘lanadi [6]. D. F. Yusupova sinergetik yondashuv maktabni murakkab va o‘zaro bog‘langan tizim sifatida talqin qilishga, boshqaruv jarayonida sinergiya hamda tizimkor fikrlashni kuchaytirishga imkon berishini ta’kidlaydi [8].

G. I. Odiljanovaning umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlarida pedagogik jarayonlarni boshqarishga refleksiv yondashuvni joriy etishga oid tadqiqotida refleksiv kompetensiyani rivojlantirish, faoliyatni tahlil qilish va baholashga yo‘naltirilgan yondashuvlar ta’lim jarayonidagi o‘zaro muloqot va sifat ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi qayd etilgan [3]. Mazkur natijalar refleksiv texnologiyalarni faqat pedagog faoliyatida emas, maktab rahbarining boshqaruv faoliyatida ham tizimli qo‘llash istiqbolini ko‘rsatadi.

TALIS 2024 ma’lumotlari O‘zbekistonda professional qayta aloqa va ishonch uchun ijobiy baza mavjudligini ko‘rsatadi: o‘qituvchilarning 95 foizi direktor foydali qayta aloqa berishini, 96 foizi direktor o‘qituvchilar ekspertizasiga ishonishini bildirgan [3]. Biroq pedagoglarning ayrim qarorlar qabul qilish jarayonidagi ishtirokini kuchaytirish zarurati saqlanib qolmoqda. Refleksiv boshqaruv aynan qayta aloqani ikki tomonlama jarayonga aylantirish, direktorning o‘zi ham jamoa fikridan o‘rganishi va boshqaruv qarorlarini birgalikda qayta ko‘rib chiqishi orqali mazkur ehtiyojga javob beradi.

XORIJIY YONDASHUVLAR VA ZAMONAVIY TENDENSIYALAR

Xorijiy tadqiqotlarda refleksiv rahbarlik o‘rganishga yo‘naltirilgan liderlik, professional hamkorlik va dalillarga asoslangan qaror qabul qilish bilan uzviy bog‘lanadi. UNESCO ta’lim liderligining to‘rtta asosiy o‘lchovini — kutilmalarni belgilash, o‘qishga e’tibor qaratish, hamkorlikni rivojlantirish va insonlarni rivojlantirishni — ajratadi [7]. Ushbu o‘lchovlar direktorning o‘z faoliyatini doimiy baholashi, jamoa bilan muloqot qilishi va tashkilotning o‘rganish salohiyatini oshirishini talab etadi.

P. Senge o‘rganuvchi tashkilotda tizimli fikrlash, mental modellarni anglash, umumiy qarash va jamoaviy o‘rganishni muhim deb hisoblaydi [12]. Refleksiv direktor o‘zining boshqaruvga doir odatiy qarashlarini ham tahlil qiladi: “Nima uchun men bu qarorni to‘g‘ri deb hisobladim?”, “Qaysi ma’lumotga tayandim?”, “Jamoa bu vaziyatni qanday ko‘rmoqda?”, “Boshqa variant qanday natija berishi mumkin?” kabi savollar boshqaruvning o‘rganishga yo‘naltirilganligini ta’minlaydi.

M. Fullan ta’limdagi o‘zgarishlarni boshqarishda munosabatlar, hamkorlik, umumiy ma’no va o‘rganish madaniyatining roliga urg‘u beradi [14]. Bu qarash sinergetik-refleksiv model bilan uyg‘un: barqaror o‘zgarish rahbarning bir martalik ko‘rsatmasi bilan emas, balki jamoaning tajribani tahlil qilishi, o‘zaro ta’sir qilishi va yangi amaliyotlarni bosqichma-bosqich shakllantirishi orqali yuzaga keladi.

REFLEKSIV BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI RIVOJLANTIRISHNING SINERGETIK MEXANIZMI

Maktab direktorlarining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishni to‘rtta o‘zaro bog‘liq bosqich asosida tashkil etish taklif etiladi.

Birinchi bosqich — refleksiv diagnostika. Unda direktorning o‘zini baholash qobiliyati, qayta aloqaga ochiqligi, muammoli vaziyatlarni tahlil qilish usuli, qaror qabul qilishdagi stereotiplari va rivojlanish ehtiyojlari aniqlanadi. O‘zini baholash natijalarini pedagoglar, rahbar o‘rinbosarlari va boshqa manfaatdor tomonlarning qayta aloqasi bilan solishtirish maqsadga muvofiq.

Ikkinchi bosqich — hamkorlikdagi refleksiv faoliyat. Bunda boshqaruv keyslari, strategik sessiyalar, “critical incident” tahlili, refleksiv kundalik, mentorlik, coaching, tengdosh rahbarlar bilan professional dialog va action research kabi metodlardan foydalaniladi. Rahbar real boshqaruv muammosini jamoa bilan tahlil qilib, bir nechta yechim variantini ishlab chiqadi va ularning ehtimoliy oqibatlarini baholaydi.

Uchinchi bosqich — refleksiya va korreksiya. Qabul qilingan qarorning natijalari “reja — harakat — natija — sabab — xulosa — yangi harakat” mantiqida tahlil qilinadi. Ushbu bosqichda rahbar faqat “nima natija bo‘ldi?” degan savolga emas, “nega shunday bo‘ldi?”, “qaysi omillar ta’sir qildi?”, “jamoa qanday javob berdi?” va “keyingi safar nimani o‘zgartirish kerak?” kabi savollarga javob izlaydi.

To‘rtinchi bosqich — monitoring va yangi rivojlanish ehtiyojini belgilash. Monitoring refleksiv siklni yopmaydi, aksincha yangi diagnostika uchun ma’lumot yaratadi. Shu tariqa “diagnostika → hamkorlikdagi faoliyat → refleksiya va korreksiya → monitoring → yangi rivojlanish ehtiyoji” sikli uzluksiz davom etadi.

REFLEKSIV BOSHQARUV KO‘NIKMALARINI BAHOLASH MEZONLARI

Refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarining rivojlanganlik darajasini uchta asosiy mezon orqali baholash mumkin. Kognitiv-refleksiv mezon rahbarning boshqaruv vaziyatini sabab-oqibat bog‘lanishlari asosida tahlil qilishi, o‘z qarashlari va farazlarini anglay olishi, muqobil yechimlarni ko‘ra olishini ifodalaydi. Faoliyatli-refleksiv mezon qayta aloqa asosida qarorni korreksiya qilish, jamoaviy tahlilni tashkil etish, tajribadan o‘rganish va yangi boshqaruv usulini amaliyotda sinash bilan bog‘liq. Shaxsiy-refleksiv mezon esa o‘zini anglash, tanqidiy o‘zini baholash, xatoni tan olish, konstruktiv tanqidni qabul qilish va kasbiy rivojlanishga ichki ehtiyoj bilan tavsiflanadi.

Mezon	Asosiy indikatorlar	Kutiladigan natija
Kognitiv-refleksiv	Sabab-oqibat tahlili; muqobil qarorlarni ko‘rish; o‘z farazlarini anglash	Asoslangan va ko‘pvariantli boshqaruv qarori
Faoliyatli-refleksiv	Qayta aloqa; jamoaviy tahlil;	Moslashuvchan va o‘rganishga

	korreksiya; tajribani yangi vaziyatga ko‘chirish	yo‘naltirilgan boshqaruv
Shaxsiy-refleksiv	O‘zini anglash; konstruktiv tanqidni qabul qilish; xatodan o‘rganish; rivojlanish motivatsiyasi	Kasbiy o‘sishga ochiq refleksiv lider

1-jadval. Maktab direktorlarining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini baholash mezonlari (muallif ishlanmasi).

AMALIY TAVSIYALAR

Maktab direktorlarining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun, birinchidan, rahbarlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlarida refleksiv menejment, tizimli fikrlash va sinergetik boshqaruvga oid maxsus modullarni kuchaytirish zarur. Ikkinchidan, nazariy ma’ruzalar bilan bir qatorda real boshqaruv keyslari, action research, strategik sessiyalar, mentorlik va coachingdan foydalanish lozim. Uchinchidan, maktablarda qayta aloqa madaniyatini ikki tomonlama shakllantirish, ya’ni direktorning pedagoglarga qayta aloqa berishi bilan birga pedagogik jamoaning ham boshqaruv jarayonlari bo‘yicha konstruktiv fikr bildirish mexanizmlarini yaratish maqsadga muvofiq.

To‘rtinchidan, direktor faoliyatini baholashda faqat yakuniy ko‘rsatkichlar emas, balki muammoni tahlil qilish sifati, jamoani qaror qabul qilishga jalb etish, qayta aloqadan foydalanish, korreksiya qilish va o‘z kasbiy rivojlanish maqsadlarini belgilash kabi jarayon indikatorlarini ham hisobga olish kerak. Beshinchidan, har bir direktor uchun refleksiv portfolio yoki rivojlanish kundaligini yuritish, unda muhim boshqaruv vaziyatlari, qabul qilingan qarorlar, natijalar, olingan saboqlar va keyingi harakatlar qayd etilishi tavsiya etiladi.

Oltinchidan, maktablararo professional rahbarlar hamjamiyatlarini rivojlantirish muhim. Direktorlar bir-birining boshqaruv tajribasini muhokama qilishi, murakkab vaziyatlarni maxfiylik va professional etika tamoyillari asosida tahlil qilishi, samarali amaliyotlarni o‘z maktabi sharoitiga moslashtirishi refleksiv o‘rganishning sinergetik samarasini kuchaytiradi.

XULOSA

Maktab direktorining refleksiv boshqaruv ko‘nikmalari zamonaviy ta’lim tashkilotining murakkab va o‘zgaruvchan sharoitida samarali rahbarlik qilishning muhim tarkibiy qismidir. Refleksiya rahbarga o‘z qarorlari va harakatlarini tahlil qilish, jamoa va tashqi muhitdan kelayotgan qayta aloqani anglash, xatolardan o‘rganish hamda boshqaruv faoliyatini muntazam korreksiya qilish imkonini beradi.

Sinergetik yondashuv refleksiv boshqaruvni yanada kengroq metodologik doirada tushuntiradi: maktabdagi rivojlanish direktorning individual faoliyatidan tashqari jamoaviy o‘zaro ta’sir, o‘zini-o‘zi tashkil etish, qayta aloqa va ko‘pvariantli qarorlar orqali yuzaga keladi. Shu bois direktorning individual refleksiyasi jamoaviy refleksiya bilan uyg‘unlashgandagina boshqaruvning yangi sifat holatiga o‘tishi uchun sharoit yaratiladi.

Tadqiqot natijasida refleksiv boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishning diagnostika, hamkorlikdagi refleksiv faoliyat, refleksiya-korreksiya va monitoringdan iborat uzluksiz sikli

taklif qilindi. Ushbu mexanizmni direktorlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va uzluksiz kasbiy rivojlantirish dasturlariga integratsiya qilish rahbarning o‘z faoliyatini o‘rganadigan, jamoa bilan hamkorlik qiladigan, dalillarga tayangan va o‘zgarishlarga moslasha oladigan refleksiv ta’lim lideri sifatida rivojlanishiga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1.O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637, 23.09.2020

2.Qurbanov, Sh., Seytxalilov, E. Ta’lim menejmenti asoslari. Toshkent, 2019.

3.Odiljanova, G. I. Umumiy o‘rta ta’lim tashkilotlarida pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarishga refleksiv yondashuv texnologiyasini joriy etish va takomillashtirishga oid tajriba-sinov ishlari natijalari va samaradorlik ko‘rsatkichlari. “Ta’lim va taraqqiyot” ilmiy-uslubiy jurnali, 2025, 5-son.

4.Yusupova, D. F. Maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari. “Maktabgacha va maktab ta’limi” jurnali, 2025, 3(3), 8–11. DOI: 10.5281/zenodo.15140868.

5.Yusupova, D. F. Maktab direktorlarining boshqaruv ko‘nikmalarini sinergetik yondashuv asosida rivojlantirishning kompetensiyaviy talablari. Conference paper, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15643108.

6.Yusupova, D. F. Maktab direktorlarining sinergetik yondashuv asosida boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishning obyektiv va subyektiv omillari. Ta’limda istiqbolli izlanishlar xalqaro ilmiy-metodik jurnal, 2026, 8-son, 1-qism, 403–406.

7.UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning. Paris: UNESCO, 2024.

8.UNESCO. Leadership in education: Lead for learning. 2024/5 GEM Report, Leadership in education chapter. Paris: UNESCO, 2024.

9.OECD. Results from TALIS 2024 – Country Notes: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2025.

10.Haken, H. Synergetics: An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology. 3rd ed. Berlin: Springer-Verlag, 1983.

11.Prigogine, I., Stengers, I. Order Out of Chaos: Man’s New Dialogue with Nature. New York: Bantam Books, 1984.

12.Schön, D. A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.

13.Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.

14.Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016.