UMUMTA’LIM MAKTABLARIDA PEDAGOGIK JAMOANI RIVOJLANTIRISHNING STRATEGIK BOSHQARUV MODELI: NAZARIYA VA AMALIYOT INTEGRATSIYASI

(Termiz shahridagi Prezident maktabi tajribasi misolida)

Qarshiyev To‘rabek Ermamat o‘g‘li,
Termiz shahridagi Prezident maktabi,
matematika fani o‘qituvchisi
karshiev100998@gmail.com
+998 (99) 677-83-43
https://doi.org/10.5281/zenodo.17828485

Annotatsiya: *Ushbu maqolada zamonaviy ta’lim menejmentida pedagogik jamoaning kasbiy kompetensiyasini rivojlantirishning dolzarb masalalari ilmiy-nazariy jihatdan tadqiq qilingan bo‘lib, unda maktab rahbariyatining strategik boshqaruvi ta’lim sifatini oshirishdagi hal qiluvchi omil ekanligi asoslab berilgan. Tadqiqotning maqsadi sifatida xorijiy ilg‘or tajribalar (Finlyandiya, Singapur, Yaponiya) va O‘zbekiston milliy qonunchiligi asoslarini qiyosiy tahlil qilish orqali maktab pedagogik jamoasini rivojlantirishning strategik modelini ishlab chiqish belgilandi. Izlanishlar jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy pedagogika va modellashtirish metodlaridan foydalanilgan bo‘lib, Termiz shahridagi Prezident maktabi faoliyati misolida pedagoglarning real ehtiyojlari empirik kuzatuvlar asosida o‘rganildi. Tahlillar natijasida kasbiy, pedagogik va psixologik rivojlanish komponentlarini yaxlit tizim sifatida birlashtiruvchi hamda diagnostika, rejalashtirish, implementatsiya va monitoring bosqichlarini qamrab olgan “Uzluksiz rivojlanish Matritsasi” modeli ishlab chiqildi. Mazkur integrativ modelning amaliyotga joriy etilishi pedagoglarda kasbiy deformatsiyani kamaytirish, maktabda sog‘lom psixologik muhitni shakllantirish hamda ta’lim sifatini barqaror oshirishga xizmat qilishi ilmiy asoslandi.*

Kalit so‘zlar: *kasbiy rivojlanish, pedagogik rivojlanish, psixologik rivojlanish, strategik menejment, maktab ma’muriyati, uzluksiz ta’lim, integrariv model, professional o‘sish.*

Модель стратегического управления развитием педагогического коллектива в общеобразовательных школах: интеграция теории и практики (На примере опыта Президентской школы в городе Термезе)

Каршиев Турабек Эрмамат угли,
Учитель математики
Президентской школы города Термеза

Аннотация: *В данной статье в научно-теоретическом аспекте исследованы актуальные вопросы развития профессиональной компетентности педагогического коллектива в современном образовательном менеджменте, а также обосновано, что стратегическое управление школьной администрации является решающим фактором повышения качества образования. Целью исследования определена разработка стратегической модели развития школьного педагогического коллектива посред-*

ством сравнительного анализа передового зарубежного опыта (Финляндия, Сингапур, Япония) и основ национального законодательства Узбекистана. В процессе изысканий были использованы методы системного анализа, сравнительной педагогики и моделирования, а реальные потребности педагогов были изучены на основе эмпирических наблюдений на примере деятельности Президентской школы в городе Термезе. По результатам анализа была разработана модель "Матрица непрерывного развития", объединяющая компоненты профессионального, педагогического и психологического развития в единую систему и охватывающая этапы диагностики, планирования, имплементации и мониторинга. Научно обосновано, что внедрение данной интегративной модели в практику служит снижению профессиональной деформации у педагогов, формированию здоровой психологической среды в школе, а также устойчивому повышению качества образования.

Ключевые слова: *профессиональное развитие, педагогическое развитие, психологическое развитие, стратегический менеджмент, школьная администрация, непрерывное образование, интегративная модель, профессиональный рост.*

Strategic management model for the development of pedagogical staff in general education schools: integration of theory and practice (Based on the experience of the Presidential School in Termez)

Karshiev Turabek Ermamat ugli,
Mathematics teacher,
Presidential School in Termez

Abstract: *This article examines current issues regarding the development professional competence of the teaching staff in modern education management from scientific and theoretical point of view, substantiats strategic management by school administration as a decisive factor in improving the quality of education. The aim of the study is to define a strategic model for the development of the school teaching staff through a comparative analysis of the fundamentals of Uzbekistan's national legislation and advanced foreign experiences (Finland, Singapore, Japan). The research employed methods of system analysis, comparative pedagogy, and modeling; furthermore, the real needs of educators were studied based on empirical observations within the activities of the Presidential School in Termez. As a result of the analysis, the "Continuous Development Matrix" model has developed, as a unique holistic system of professional, pedagogical, and psychological development components and it encompasses the stages of diagnosis, planning, implementation, and monitoring. It scientifically substantiats that the implementation of this integrative model in practice serves to reduce professional deformation among teachers, shape a healthy psychological environment in the school, and sustainable improvement the quality of education.*

Keywords: *professional development, pedagogical development, psychological development, strategic management, school administration, continuous education, integrative model, professional growth.*

Zamonaviy ta'lim tizimida raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash va global standartlarga javob beradigan o'quv jarayonini tashkil etish maktab boshqaruvida yangicha strategik yondashuvlarni talab etadi. Ko'plab xalqaro tadqiqotlar ta'lim sifatini belgilovchi birlamchi omil bu pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi ekanligini tasdiqlamoqda. Xususan, ta'lim menejmenti bo'yicha ekspert A.Hargrivs ta'kidlaganidek: "Maktab qanchalik zamonaviy texnologiya bilan jihozlanmasin, u yerda ishlaydigan o'qituvchi professional bo'lmasa, ta'lim sifatida o'sish bo'lmaydi" [5]. Shu bois, maktab ma'muriyati tomonidan xodimlarni kasbiy, pedagogik va psixologik qo'llab-quvvatlash bo'yicha aniq strategiyaning ishlab chiqilishi boshqaruvdagi eng muhim vazifalardan biridir. Bu strategiya orqali o'qituvchilarning individual rivojlanish ehtiyojlari aniqlanadi, pedagogik kompetensiyalar yangilanadi va

eng muhimi, maktabda ijobiy psixologik muhit shakllantiriladi. Mazkur yondashuv O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunida [1] belgilangan pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi haqidagi normativ talablarga ham to‘la mos keladi.

Mazkur maqolada nazariy va empirik yondashuvlar sinteziga asoslangan kompleks tadqiqot metodologiyasi qo‘llanilgan. Ishning nazariy poydevori sifatida Maykl Fullan [4] va Endi Hargrivs [5]larning ta’limdagi o‘zgarishlarni boshqarish konseptual qarashlari hamda O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni normalarini [1] qiyosiy tahlil qildik. Tadqiqot davomida qiyosiy-pedagogik tahlil metodi orqali Finlyandiya [3] va Singapur [9] ta’lim tizimidagi o‘qituvchilarni professional qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari o‘rganildi keyin esa ularning mahalliy sharoitga adaptatsiya qilish imkoniyatlari baholandi. Shuningdek, Termiz shahridagi Prezident maktabida 2023-2024-o‘quv yili davomida o‘tkazilgan empirik kuzatuvlar va “Kasbiy rivojlanish soatlari”ning samaradorlik monitoringi natijalariga tayangan holda modellashtirish metodi qo‘llanilib, maktab ma’muriyati uchun universal “Strategik rivojlanish matritsasi”ni ishlab chiqdik.

Pedagogik jamoani rivojlantirishning nazariy asoslari va zamonaviy tendensiyalar

Zamonaviy maktab menejmentida inson resurslarini boshqarish faqat ma’muriy buyruqbozlik emas, balki pedagoglarning ichki potensialini ro‘yobga chiqarishga qaratilgan strategik jarayondir. Tizimli tahlillar shuni ko‘rsatadiki, pedagogning kompetensiyasi uchta asosiy yo‘nalishlari bo‘lgan kasbiy, pedagogik va psixologik omillarning integratsiyasiga tayanadi.

Kasbiy rivojlanish – bu pedagogning o‘z mutaxassisligi bo‘yicha fundamental bilimlarini doimiy yangilab borish jarayonidir. Pedagogika fanlari doktori S.Jalilov ta’kidlaganidek: “O‘qituvchining kasbiy rivojlanishi bu faqat malaka oshirish kursi emas, balki uzluksiz, tizimli va motivatsion jarayondir”[6]. O‘zbekistonda uzluksiz kasbiy rivojlantirishning vertikal tizimi joriy etilgan. Unda A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti markaziy o‘rin tutadi. Mazkur institut maktab ma’muriyati va pedagoglar uchun ilmiy-metodik baza vazifasini o‘tamoqda.

Pedagogik rivojlanish – mazkur yo‘nalish o‘qitish metodikasi, raqamli texnologiyalar va baholash mezonlarini takomillashtirishni qamrab oladi. Bugungi kunda maktablarda joriy etilayotgan “Kasbiy rivojlanish soati” amaliyoti aynan pedagogik mahoratni maktab miqyosida rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu jarayon o‘qituvchining innovatsiyalarni qabul qilishga tayyorlik darajasini belgilaydi.

Psixologik rivojlanish – ta’lim sifatiga bevosita ta’sir etuvchi, ammo ko‘pincha e’tibordan chetda qoladigan omil o‘qituvchining emotsional barqarorligidir. Psixologik rivojlanish stressni boshqarish, o‘quvchilar bilan sog‘lom muloqot o‘rnatish va ziddiyatli vaziyatlarni bartaraf etish ko‘nikmalarini shakllantirishni nazarda tutadi.

Ma’muriyat xodimlarining pedagogik rivojlanishi maktab ichidagi ta’lim jarayonini samarali boshqarishda juda muhimdir. Rahbarlar pedagogik nazariyalarni chuqur tushungan holda o‘qituvchilarni qo‘llab-quvvatlashlari, dars metodologiyalarini optimallashtirishda yordam berishlari mumkin. Shunday qilib, ma’muriyat va o‘qituvchilar o‘rtasida pedagogik hamkorlik kuchayadi. Maktab ma’muriyati (direktor va o‘rinbosarlar) ushbu jarayonda shunchaki nazoratchi emas, balki fasilitator (jarayonni yengillashtiruvchi) rolini bajarishi lozim. Rahbarlarning strategik boshqaruv kompetensiyasini oshirish maktabning raqamli transformatsiyasi va sifat nazoratini ta’minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bois, taklif etilayotgan strategiya ushbu uch komponentni alohida emas, balki yaxlit tizim sifatida birlashtirishni ko‘zda tutadi.

Pedagogik rivojlanish modellarining qiyosiy tahlili

Rivojlangan davlatlar ta'lim tizimi tahlili shuni ko'rsatadiki, o'qituvchilarni kasbiy qo'llab-quvvatlash mexanizmlari maktab strategiyasining o'zagini tashkil etadi. Masalan, Finlyandiya ta'lim modelida maktab direktorlari har o'quv yili boshida pedagoglarning kasbiy rivojlanish strategiyasini alohida normativ hujjat sifatida tasdiqlaydi. E'tiborli joyi shuki, ushbu strategiya metodik innovatsiyalar va professional kompetensiyalar bilan birga pedagoglarning psixologik salomatligini saqlash masalalarini ham qamrab oladi [3].

Osiyo mintaqasidagi yetakchi ta'lim tizimlarida esa jarayon aniq o'lchovlar va qat'iy intizomga asoslangan. Masalan, Singapurda "O'suvchi model" (Growth model) amal qiladi. Unga ko'ra har bir pedagog yiliga kamida 100 soatlik kasbiy rivojlanish mashg'ulotlarida ishtirok etishi imperativ talab hisoblanadi va maktab ma'muriyati bu jarayonni qat'iy monitoring qiladi [9]. Yaponiya tajribasida esa, individual yondashuvdan ko'ra jamoaviy rivojlanish ko'proq ustuvor. Bu yerda keng tarqalgan "Lesson Study" (darsni tadqiq qilish) amaliyoti orqali o'qituvchilarning pedagogik mahorati amaliyot davomida tizimli oshirib boriladi [7]. Bunda maktab ma'muriyati jarayonning asosiy tashabbuskori sifatida ishtirok etadi, shunchaki kuzatuvchisi emas. O'z o'rnida bu o'zaro tajriba almashish muhitini rag'batlantiradi.

Janubiy Koreya ta'lim tizimida esa psixologik barqarorlik masalasi davlat siyosati darajasiga ko'tarilgan. Janubiy Koreya ta'lim vazirligi tomonidan 2023-yilda qabul qilingan "Ta'lim faoliyatini himoya qilish kompleks rejasi" bor, unda har bir provinsiyada ixtisoslashgan "Teacher healing centers" (O'qituvchilarni sog'lomlashtirish markazlari) faoliyati yo'lga qo'yilgan. Ushbu markazlar orqali pedagoglarga "Mind doctor" (Ong shifokori) dasturi doirasida bepul psixologik diagnostika, individual terapiya va stressni boshqarish bo'yicha professional xizmatlar ko'rsatiladi. Ma'muriyat tomonidan o'qituvchining emotsional holati muntazam monitoring qilinib, "kasb kasalligi" alomatlari sezilganda, ularga "psixologik ta'til" berish amaliyoti joriy etilgan. Bu tajriba shuni ko'rsatadiki, o'qituvchining ruhiy salomatligini institutsional darajada qo'llab-quvvatlash ta'lim sifatini barqarorlashtirishning eng samarali vositasidir [10].

Ushbu xorijiy modellarning qiyosiy tahlili O'zbekiston ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan so'nggi islohotlar bilan hamohangdir. Xususan, Respublikamizda milliy malaka oshirish tizimining joriy etilishi, pedagoglar attestatsiyasi jarayonlarining raqamlashtirilishi hamda o'quv dasturlariga STEAM yondashuvining integratsiya qilinishi o'qituvchilar kasbiy rivojlanishining yangi bosqichini boshlab berdi. Shuningdek, so'nggi yillarda psixologik xizmat ko'rsatish sifatini oshirish maqsadida Ta'limni rivojlantirish respublika ilmiy-metodik markazi tomonidan maktab psixologlari uchun maxsus o'quv-seminarlar tashkil etilmoqda.

Biroq, mavjud yutuqlarga qaramay, tahlillar shuni ko'rsatadiki, aksariyat umumta'lim maktablarida pedagoglarning kasbiy o'sishini ta'minlovchi maktab ichki strategiyasi hali to'liq shakllanmagan. Islohotlar, asosan, yuqoridan quyiga yo'naltirilgan bo'lib, maktab ma'muriyati darajasida pedagoglarning individual ehtiyojlariga moslashgan, kasbiy va psixologik omillarni birlashtiruvchi yaxlit mexanizmning mavjud emasligi ushbu tadqiqot ishining dolzarbligini belgilamoqda.

Pedagogik jamoani rivojlantirishning integrativ modeli va uning tarkibiy tuzilmasi

Strategiyaning maqsadi – pedagoglarning kasbiy, pedagogik va psixologik rivojlanishini ta'minlash orqali ta'lim sifati va maktabning umumiy samaradorligini oshirish bo'lishi kerak.

Kuzatishlarimiz natijasida shuni angladikki, samarali strategiya faqat alohida yo‘nalishlarda emas, balki kasbiy, pedagogik va psixologik komponentlarni muvozanatlashtirilgan tarzda integratsiyalash orqali yaratilishi kerak. Ushbu konseptual yondashuvga tayangan holda hamda Termiz shahridagi Prezident maktabi amaliyotidagi tajriba-sinov ishlari natijasida maktab ma’muriyati uchun mo‘ljallangan “Strategik rivojlanish matritsasi” ishlab chiqildi. Mazkur model “Diagnostika – rejalashtirish – implementatsiya – monitoring” sikliga asoslangan bo‘lib, u quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1. *Diagnostik tahlil va ehtiyojlarni aniqlash:* Strategiyaning dastlabki bosqichi pedagoglarning real holatini baholashdan boshlanadi. Bunda nafaqat kasbiy ehtiyojlar, balki xodimlarning psixologik holati va motivatsion darajasi ham chuqur tahlil qilinadi. Ushbu jarayon pedagoglarning zaif tomonlarini aniqlash va ular uchun individuallashtirilgan rivojlanish trayektoriyasini belgilash imkonini beradi.

2. *Prognostik rejalashtirish va “Kreativ qo‘mita” faoliyati:* Tashxis natijalariga ko‘ra, o‘quv yili uchun mo‘ljallangan malaka oshirish rejasi va mentorlik dasturlari ishlab chiqiladi. Modelning o‘ziga xos jihati shundaki, rejalashtirish jarayoniga faqat ma’muriyat emas, balki ilg‘or o‘qituvchilardan iborat “Kreativ maslahat qo‘mitasi” jalb etiladi va navbatdagi rejalar ushbu qo‘mita xulosalari asosida shakllantiriladi.

3. *Implementatsiya (uzluksiz kasbiy rivojlanish):* Rejaning ijrosi tizimli ravishda, xodimlarning vaqti va imkoniyatlarini hisobga olib, maktabda har hafta tashkil etiladigan “Kasbiy rivojlanish soati” (1-rasm) orqali amalga oshiriladi. Mashg‘ulotlarda innovatsion dars tahlillari qo‘llanilib, pedagoglar o‘rtasida o‘zaro tajriba almashish muhiti yaratiladi. Shuningdek, yangi ishga qabul qilingan o‘qituvchilar uchun maxsus moslashtiruvchi seminar-treninglar tashkil etish modelning muhim qismi hisoblanadi.



1-rasm. “Ustoz-shogird” metodikasi asosida tashkil etilgan amaliy seminar-trening jarayoni.

4. *Refleksiv monitoring va baholash:* Strategiya samaradorligi doimiy monitoring qilib boriladi. Bunda pedagogning kasbiy o‘sish portfoliosi yuritiladi va malaka darajasidagi o‘zgarishlar baholanadi. Eng muhimi, ushbu o‘zgarishlarning o‘quvchilar akademik o‘zlashtirishiga ta’siri tahlil qilinib, zarur hollarda strategik rejaga tuzatishlar kiritiladi.

Taklif etilayotgan modelning amaliy isboti sifatida Termiz shahridagi Prezident maktabida joriy etilgan va 1-jadvalda aks ettirilgan “Individual rivojlanish trayektoriyasi matritsasi”ni keltirish mumkin. Mazkur matritsa pedagog faoliyatini baholashning xalqaro “Performance Review” tizimiga [11] asoslangan bo‘lib, u o‘qituvchining yillik faoliyatini to‘rt strategik yo‘nalishda integratsiya qiladi va e’tirozlar yoki takliflar bo‘lsa o‘zgartirib borilishi mumkin:

Akademik natijadorlik: O‘qituvchining asosiy e’tibori o‘quvchilarning qabul va SAT imtihonlari hamda fan olimpiadalaridagi aniq o‘lchanadigan ko‘rsatkichlariga yo‘naltiriladi.

Professional o‘sish: Ilmiy maqolalar chop etish, navbatdan tashqari attestatsiyadan o‘tish va malaka oshirish kurslari orqali pedagogning uzluksiz kasbiy yuksalishi ta’minlanadi.

Institutsional hissa: Maktabning xalqaro akkreditatsiyasi jarayonlari va ijtimoiy tadbirlarida faol ishtirok etish korporativ madaniyatning bir qismi sifatida baholanadi.

Pedagogik sinergiya: Matritsaning eng muhim komponenti bo‘lib, unda “Blum taksonomiyasi” va “O‘rganish uchun baholash” mavzularida ichki seminar-treninglarni tashkil etish orqali jamoaviy tajriba almashinuvi tizimlashtiriladi.

Ushbu mexanizm pedagog faoliyatining tarqoqligini oldini olib, uning shaxsiy rivojlanishini maktabning umumiy strategik maqsadlari bilan uyg‘unlashtirishga xizmat qiladi.

1-jadval

Pedagogik xodimlarning individual rivojlanish trayektoriyasi matritsasi

Yo‘nalishlar	Maqsadlar va kutilayotgan natijalar (indikatorlar)	Muddat va monitoring
1. Akademik samaradorlik (o‘quvchilar yutuqlari)	• 2025-26-o‘quv yili qabul imtihonlarida matematika fanidan 100% natija qayd etish; • Matematika fan olimpiadasining viloyat bosqichida 9-sinf o‘quvchilarining kamida bitta sovrinli o‘rin egallashi; • 10-sinf o‘quvchilarining SAT matematika natijalarini 650+ gacha ko‘tarish.	avgust-may (choraklik monitoring)
2. Kasbiy kompetensiya (professional rivojlanish)	• Malaka toifasini oshirish (navbatdan tashqari attestatsiya imtihonlarida); • OAK ro‘yxatiga kirgan nufuzli jurnallarda ta’limga oid (bitta) ilmiy maqola chop etish; • A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy institutining onlayn kurslarini muvaffaqiyatli tamomlash.	O‘quv yili davomida
3. Ijtimoiy-korporativ faollik (maktab rivojiga hissa)	• “Tezkor matematika” kabi intellektual estafeta va tanlovlarni tashkil etish; • Xalqaro CIS akkreditatsiya jarayonlarida faol ishtirok etish va muhim hujjatlarni yuritish; • Ota-onalar bilan hamkorlikni kuchaytirish.	noyabr-mart
4. Pedagogik hamkorlik va mentorlik	• “Blum taksonomiyasi” va “O‘rganish uchun baholash” mavzularida seminar-treninglar tashkil etish; • “Differensiallashgan yondashuv” bo‘yicha ochiq darslar tashkil etish; • Yosh o‘qituvchilarga “Ustoz-shogird” (mentorlik) tizimi asosida amaliy yordam ko‘rsatish.	“Kasbiy rivojlanish soatlari” doirasida

Xulosa va tavsiyalar

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda ta’lim tizimi keng ko‘lamli islohotlardan o‘tmoqda. Prezidentimiz rahbarligida maktab xodimlarining malakasini oshirish bo‘yicha qator chora-tadbirlar qabul qilinmoqda.

O‘tkazilgan nazariy-metodologik tahlil va Termiz shahridagi Prezident maktabida amalga oshirilgan amaliy kuzatuvlar shuni ko‘rsatdiki, an’anaviy malaka oshirish tizimi zamonaviy

maktab talablariga har doim ham to‘liq javob bermaydi. Shu bois, pedagogik rivojlanish jarayoni maktab ichida “Diagnostika – rejalashtirish – implementatsiya – monitoring” sikliga asoslangan holda uzluksiz tashkil etilishi zarur. Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan “Individual rivojlanish trayektoriyasi matritsasi” (1-jadval) pedagog faoliyatining tarqoq elementlarini yagona tizimga birlashtirib, kasbiy va pedagogik maqsadlarni o‘qituvchining psixologik barqarorligi bilan integratsiya qilish orqali jamoada “kasb kasalligi” sindromini oldini olish va pedagogning tinimsiz kasbiy rivojlanishiga xizmat qilishi tasdiqlandi. Ayniqsa, taklif etilgan ushbu mexanizm o‘qituvchilarni nafaqat dars berishga, balki maktabning strategik rivojiga hissa qo‘shishga rag‘batlantirishi aniqlandi. To‘g‘ri, ushbu bosqichlar davomida ayrim qatnashchilarning ta’lim falsafalari va qarashlari tufayli ma’lum o‘zgrish va moslashtirshlar ham joriy etildi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, umumta’lim maktablari ma’muriyatiga yillik ish rejasini shakllantirishda pedagoglarning psixologik salomatligini muhofaza qilishni ustuvor vazifa sifatida belgilash hamda “Ustoz-shogird” mentorlik tizimini keng joriy etish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun. – Toshkent: “Adolat” nashriyoti, 2020. – 48 b.

2. Darling-Hammond, Linda. The Flat World and Education: How America’s Commitment to Equity Will Determine Our Future. – New York: “Teachers College” Press, 2010. – 342 b.

3. Finnish National Agency for Education. Teacher Professional Development Model. – Helsinki: Edu. Publishing, 2018. – 112 b.

4. Fullan Michael. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: “Jossey-Bass” Publishers, 2001. – 176 b.

5. Hargreaves Andy. Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity. – New York: “Teachers College” Press, 2003. – 230 b.

6. Jalilov S. Pedagogning kasbiy rivojlanishi masalalari. – Toshkent: “Fan va texnologiya” nashriyoti, 2022. – 254 b.

7. Lewis Catherine, Perry, Rebecca. Lesson Study: A Japanese Approach to Improving Teaching and Learning. – Tokyo: “Research for Better Schools” Press, 2017. – 198 b.

8. Saidov A., Raxmonov U. Maktab boshqaruvi va pedagogik kompetensiya. – Toshkent: “Universitet” nashriyoti, 2021. – 189 b.

9. Singapore Ministry of Education. Teacher Growth Model: Professional Development Framework. – Singapore: MOE Publications, 2019. – 146 b.

10. Ministry of Education (South Korea). “Plans to Protect Teachers’ Rights and Enhance Mental Health Support”. – Sejong: MOE Publications, 2023. – 56 b.

11. OECD. Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching. – Paris: OECD Publishing, 2013. – 148 b.