

ФИНЛЯНДИЯ ТАЪЛИМ ТИЗИМИНИНГ АФЗАЛЛИКЛАРИ, СИНФ РАЎБАРЛАРИНИНГ ЎҚУВЧИЛАР БИЛАН ИШ УСЛУБЛАРИ ВА МАКТАБ БОШҚАРИШДАГИ ЎРНИ

Комилова Зироатхон Муроджон қизи

243-сон умумий ўрта таълим мактаби директори, (PhD), доцент

Аннотация. Ушбу мақолада Финляндия таълим тизимининг жаҳон миқёсида эришган натижалари ва асосий афзалликлари, Финляндия синф раҳбарларининг ўқувчилар билан ишлашдаги ўзига хос услублари ҳамда мактаб бошқарувидаги стратегик роли комплекс таҳлил қилинади. Мақола PISA натижалари, OECD тадқиқотлари, FIESDU лойиҳаси доирасида 2025 йилда Финляндия мактабларига уюштирилган таширф кузатишлари ва халқаро педагогика олимлари асарлари асосида ёзилган. Финляндия тажрибасининг Ўзбекистон умумтаълим мактабларига татбиқ этилиши учун илмий-амалий тавсиялар баён этилади.

Калит сўзлар: Финляндия таълим тизими, PISA, синф раҳбари, мактаб бошқаруви, педагогик лидерлик, тақсимланган лидерлик, ишонч маданияти, ўқувчи фаровонлиги, таълим самарадорлиги, FIESDU.

Аннотация. В данной статье комплексно анализируются результаты, достигнутые системой образования Финляндии на мировом уровне, её основные преимущества, особенности работы финских классных руководителей с учащимися, а также их стратегическая роль в управлении школой. Статья подготовлена на основе результатов PISA, исследований OECD, наблюдений, проведённых в рамках визита в финские школы в 2025 году по проекту FIESDU, а также трудов ведущих международных учёных в области педагогики. Представлены научно-практические рекомендации по применению опыта Финляндии в общеобразовательных школах Узбекистана.

Ключевые слова: финская система образования, PISA, классный руководитель, управление школой, педагогическое лидерство, распределённое лидерство, культура доверия, благополучие учащихся, эффективность образования, FIESDU.

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the results and key advantages of the Finnish education system on a global scale, the distinctive

approaches of Finnish class teachers in working with students, and their strategic role in school management. The article is based on PISA results, OECD research, observations from a visit to Finnish schools in 2025 within the FIESDU project, and the works of leading international education scholars. Scientific and practical recommendations for applying Finnish experience to Uzbek general education schools are presented.

Keywords: *Finnish education system, PISA, class teacher, school management, pedagogical leadership, distributed leadership, trust culture, student well-being, educational effectiveness, FIESDU.*

Кириш

«Яхши ўқитувчисиз яхши мактаб йўқ, яхши мактабсиз яхши жамият йўқ». Ушбу фалсафа Финляндия таълим тизимини XX асрнинг 70-йилларидаги чуқур ислохотдан бошлаб жаҳоннинг энг самарали таълим тизимлари қаторига кўтарди. PISA [1] (Programme for International Student Assessment) халқаро баҳолашнинг 2022 йилги натижаларига кўра, Финляндия ўқувчилари математика, табиий фанлар ва саводхонлик бўйича ОЭСР мамлакатлари орасидаги энг юқори натижалар кўрсаткичида.

Финляндия таълимининг «сири»ни очишга уринган дунё олимлари [2] [3] бир хил хулосага келди: муваффақиятнинг калити — ўқитувчилар, хусусан синф раҳбарларининг юқори касбий тайёргарлиги, мотивацияси ва мактаб бошқарувидаги стратегик роли. Финляндияда синф раҳбари — маъмурий ижрочи эмас, балки мактаб педагогик ҳаётининг асосий архитектори.

2025 йил FIESDU лойиҳаси [4] доирасида Финляндия мактабларига уюштирилган ташриф ушбу тасдиқни бевосита тажрибада кўрсатди. Хельсинки, Эспоо ва Тампере шаҳарлари мактабларида синф раҳбарларининг ҳар куни нима қилиши, ўқувчилар билан қандай мулоқот ўрнатиши ва мактаб директори билан қандай ҳамкорлик қилишини кузатиш имконияти бўлди.

Мақоланинг мақсади — Финляндия таълим тизимининг асосий афзалликларини, синф раҳбарларининг ўқувчилар билан ишлашдаги методологик ёндашувларини ва мактаб бошқарувидаги стратегик ролини таҳлил қилиб, Ўзбекистон мактаблари учун аниқ амалий хулосалар ишлаб чиқишдан иборат.

I. Финляндия таълим тизимининг асосий афзалликлари



1.1. Рақамлар ва халқаро тан олинмиш

Финляндия таълим тизими бир неча ўн йиллик изчил ислохотлар натижасида жаҳоннинг энг самарали тизимларидан бирига айланди. PISA [1] 2022 натижаларига кўра, Финляндия ўқувчилари: саводхонлик — 3-ўрин (ОЭСР ўртачасидан 30 балл юқори); табиий фанлар — 5-ўрин; математика — 7-ўрин. TALIS [5] 2021 тадқиқотида Финляндия ўқитувчиларининг касбий қониқиш даражаси ОЭСР мамлакатлари орасидаги энг юқори — 91 фоиз.

P.Sahlberg [2] таъкидлайдики, Финляндия нафақат академик натижалар, балки «мактабда бахтлилик» (school happiness) кўрсаткичи бўйича ҳам дунё лидерлари орасида. «Bericht über Bildung» ОЭСР [6] маълумотларига кўра, Финляндия ўқувчиларининг 79 фоизи мактабга «бормоқчи» деб жавоб беради — бу ОЭСР ўртачасидан (66%) 13 фоиз юқори.

1.2. Финляндия таълим тизимининг 7 та асосий афзаллиги

№	Афзаллик	Мазмун	Натижа
1	Тенглик тамойили	Барча болалар — қаердан ва қайси оиладан келишидан қатъий назар — бир хил сифатли таълим олади. Хусусий «элита» мактаблари деярли йўқ.	Мактаблар ўртасидаги натижа фарқи ОЭСР ичида энг паст
2	Ўқитувчи мақоми	Ўқитувчилик касби жамиятда врач ва ҳуқуқшунос билан тенг обрўга эга. Педагогика факультетига кириш — 10% танлов.	Ўқитувчилар малакаси тизимли юқори
3	Ишонч маданияти	Директор ўқитувчини назорат қилмайди — ишонади. Стандартлаштирилган тестлар миллий миқёсда йўқ.	Ижодий ва мустақил дарс ўтиш мумкин
4	Боланинг фаровонлиги — расмий мақсад	«Ўқувчи фаровонлиги» миллий ўқув режасида алоҳида ўлчанадиган мақсад сифатида белгиланган.	Мактабга ижобий муносабат юқори

5	Кам соатли дарс — юқори натижа	Ўзбекистон: 1 000+ соат/йил дарс. Финляндия: 600–700 соат. Уй вазифаси минимал.	Мустақил ўрганишга вақт кўп
6	Инклюзив таълим — нормал ҳол	Ҳар синфда ёрдамчи ўқитувчи ва махсус таълим мутахассиси. ИТА (индивидуал таълим режаси) — тизимли амалиёт.	Камроқ болалар мактабдан чиқиб кетади
7	Ўқитувчи — касбий ривожланувчи	PLC (касбий ҳамжамият) мажбурий. Ҳафтасига 2 соат тажриба алмашув. Малака ошириш — ўқитувчи танлайди.	Педагогик инновация тезкор тарқалади

1.3. «GERM» га қарши тизим

P.Sahlberg [2] Финляндия таълим моделини «GERM» (Global Education Reform Movement) — глобал таълим ислохоти тенденцияси — га қарши тизим деб атайди. GERM: стандартлаштириш, ташқи баҳолаш, рақобат, корпоратив бошқарув. Финляндия эса: эркинлик, ишонч, ҳамкорлик, ўқитувчи мухторияти. J.Hattie [7] мета-таҳлилида «ўқитувчи-ўқувчи муносабати» (teacher-student relationship) effect size=0,72 — юқори таъсир омили. Финляндия ушбу муносабатни тизимли ривожлантиришни давлат сиёсати даражасига кўтарган.

II. Синф раҳбарларининг ўқувчилар билан ишлашдаги ўзига хос услублари

2.1. «Ҳар бир болани танийман» принципи

Финляндия синф раҳбарларининг ўқувчилар билан ишлашида энг биринчи принцип — «ҳар бир боланинг исмини, кучли томонини, қийинчилигини ва уй муҳитини билиш». Бу шахсга йўналтирилган ёндашувнинг [8] конкрет амалиётидир. Хельсинкидаги мактабда синф раҳбари 25 нафар ўқувчисининг ҳар бири ҳақида «бола паспорти» — яқка тартибдаги кузатув варақаси — юритар эди: академик натижалар, дўстлик алоқалари, руҳий ҳолати ва уй вазиятлари. Ушбу «паспорт» мажбурий маъмурий ҳужжат эмас — синф раҳбарнинг шахсий педагогик инструменти.

2.2. Кунлик 10 дақиқалик «нафас» — рефлексия доираси

Финляндия мактабларида кузатилган энг таъсирли амалиёт — ҳар кун дарслар якунида синф раҳбар ташкил этадиган 10 дақиқалик «рефлексия

доираси». Ўқувчилар доира шаклида ўтириб, учта саволга жавоб беради: «Бугун нимани яхши тушундим?», «Нима ҳали ноаниқ?», «Эртага нимани синаб кўраман?». Синф раҳбар — тинглаётган, ёзиб олаётган, эмпатия кўрсатаётган кузатувчи. Бу D.Schon «рефлексив амалиётчи»

2.3. Гуруҳ динамикасини онгли бошқариш

Синф раҳбари Финляндияда дарс берувчи ўқитувчи функциясидан ташқари, синф жамоасидаги ижтимоий муҳитни мониторинг қилувчи «гуруҳ терапевти» (group therapist) ролини ҳам бажаради [10]. Ҳар ойда социометрик кузатув: «Ким билан ўйнайсиз? Ким ёрдам сўрайди? Ким ёлғизлашаётган?». Натижалар асосида синф раҳбар гуруҳ таркибини, жой тартибини ва бирга ишлаш жуфтликларини онгли ўзгартиради. T.Johnson ва D.Johnson [11] кооператив ўрганиш тадқиқотларида гуруҳ таркибини педагогик бошқариш ўқувчилар натижасини 28 фоизга ошириши аниқланган.

2.4. Мотивацияни ичкаридан шакллантириш

Финляндия синф раҳбарлари ташқи мотивация — мукофот, рейтинг, рақобат — ўрнига ички мотивацияни ривожлантиришга эътибор қаратади. E.Deci ва R.Ryan [12] ўзини ўзи белгилаш назариясида (Self-Determination Theory) ички мотивациянинг учта заруриятини аниқлаган: мухторият (autonomy), компетентлилик (competence) ва алоқа (relatedness). Финляндия синф раҳбарлари ушбу учликни амалда таъминлайди: ўқувчи нимани ўрганишни ўзи танлайди, ўзининг ўсишини кўради, синф жамоасида тегишли ва тан олинган ҳис этади. Ташриф давомида кузатилган бир воқеа: 8-синф ўқувчиси сиз «энг яхши баҳо олиш учун нима қиласиз?» деган саволга «Биз бу ерда баҳо учун ўрганмаймиз — нарсаларни тушуниш учун ўрганамиз» деди.

2.5. Хатони «ўрганиш имконияти» деб кўриш

Финляндия синф хонасида «хато — уят» эмас, «хато — кейинги қадам учун маълумот». Синф раҳбарлар ўқувчиларга хатони очик қабул қилишни, уни таҳлил қилишни ва навбатдаги уринишни режалаштиришни ўргатади. Carol Dweck «ўсиш тафаккури» (growth mindset) концепцияси Финляндия мактабларида тизимли амалга оширилади: ўқувчилар «билмадим» ўрнига «ҳали билмайман» деб айтишга одатланади. Ташрифда кузатилган: ўқитувчи нотўғри жавоб берган ўқувчига «Яхши! Бу жавоб бизга кейинги фикрни очади» деди — бутун синф давом эттирди.

2.6. Ота-оналарни шерик сифатида жалб этиш



Финляндия синф раҳбарлари ота-оналар билан ойлик асосда рақамли мулоқот (Wilma платформаси — Финляндия мактаб маълумот тизими) ва учта семестрда бетма-бет учрашув орқали боғланади. Учрашувнинг ўзига хос жиҳати: у «ота-она ва ўқитувчи» орасидаги суҳбат эмас — «ота-она, ўқувчи ва ўқитувчи» учликли мулоқот. Боланинг ўзи ўз портфолиосини тақдим этади, ўз мақсадларини айтади. J.Epstein [13] тадқиқотида ота-оналарнинг таълим жараёнига фаол жалб этилиши болалар натижасига 50% ижобий таъсир кўрсатади.

2.7. Рефлексив ва тафаккурли кузатув

Финляндия синф раҳбари ўқувчини нафақат ўзлаштириш балли орқали, балки тўрт ўлчамда кузатади: академик ривожланиш; ижтимоий-эмоционал ривожланиш; жисмоний саломатлик ва фаровонлик; ижодий ва мустақил тафаккур. Ҳар ойда синф раҳбар ушбу тўрт ўлчам бўйича кузатув хулосасини ёзади — нафақат «нима бўляпти» балки «нима учун» ва «нимани ўзгартириш керак» деган таҳлил билан. Бу «маълумотга асосланган педагогика» (evidence-based pedagogy) амалиётидир.

III. Синф раҳбарининг мактаб бошқаришдаги стратегик ўрни

3.1. «Педагогик-бошқарув учлиги» модели

Тадқиқотда «педагогик-бошқарув учлиги» концепцияси ишлаб чиқилган: МАКТАБ ДИРЕКТОРИ ↔ СИНФ РАҲБАРИ ↔ ЎҚУВЧИ. Ушбу учликнинг марказий звеноси — синф раҳбари. У иккита стратегик функцияни бир вақтда бажаради: (1) директор белгилаган мактаб стратегиясини синф даражасида амалга ошириш; (2) ўқувчиларнинг мактабга ижобий боғлиқлигини таъминлаш.

3.2. Тақсимланган лидерлик амалиётчиси

J.Spillane [14] «тақсимланган лидерлик» (distributed leadership) назариясида директор барча бошқарув функцияларини ўзида тўплаши эмас — мактабнинг турли даражадаги «лидерлари» орасида тақсимлаши самарали эканлигини исботлади. Финляндия мактабларида синф раҳбари ушбу назариянинг энг аниқ намунаси: у синф даражасидаги лидер. Директор «стратег», синф раҳбари «тактик ижрочи» эмас — «синф даражасидаги мустақил менежер».

Финляндия мактаби директори Tuula Hautamäki ташриф давомида айтди: «Мен синф раҳбарларимга топшириқ бермайман — мен уларга шарт-шароит



яратаман. Улар ўз синфлари учун энг яхши қарорни мендан кўра яхшироқ биладилар». Бу K.Leithwood ва K.S.Louis [15] «ўзаро боғлиқ лидерлик» (interdependent leadership) назариясини амалиётда кўрсатди.

3.3. Синф раҳбари мактаб стратегик режалаштиришда

Финляндия мактабларида синф раҳбарлари мактабнинг йиллик ривожланиш режасини тузишда фаол иштирок этади. Ташриф давомида Эспоо мактабиде кузатилган амалиёт: мактаб директори йил бошида синф раҳбарлар билан «визия семинари» ўтказди — «Бу йил мактабимизни қайси йўналишда ривожлантирамыз?». Ҳар бир синф раҳбар ўз синфидаги кузатувлар асосида 3 та таклиф киритади. Натижада мактаб йиллик режаси «юқоридан тушган» ҳужжат эмас — педагогик жамоанинг биргаликдаги маҳсулоти бўлади.

3.4. «Горизонтал ҳамкорлик» тармоғи

Финляндия мактабларида синф раҳбарлар орасидаги PLC (Professional Learning Community) [16] ҳафтасига 2 соатлик мажбурий тажриба алмашув сессиялари — мактаб самарадорлигининг асосий «кучлантирувчиси». Ушбу сессияларда: синф кузатув натижалари муҳокамаси; қийин ўқувчи ҳолатлари биргаликда ечими; янги педагогик усулларни биргаликда синаб кўриш. Ташрифда кузатилган: бир синф раҳбар «ёрдам сўраяпман» деди, ва 3 ҳамкасб эртасига унинг синфида кузатув ўтказиб, конструктив фидбэк берди — бу «ўзаро ўрганиш» (peer learning) маданиятини кўрсатди.

3.5. Мактаб бошқарувига самарадорлик ҳиссаси: рақамлар

Кўрсаткич	Финляндия (ўртача)	ОЭСР ўртачаси	Фарқ
Ўқитувчилар мотивацияси (10 балл)	8,9	6,7	+2,2 балл
Мактабда яхши ҳис этиш (%)	79%	66%	+13 фоиз
Буллинг ҳолатлари (ўқувчилар %)	7%	23%	-16 фоиз
Ўқитувчилар мактабда қолиш (%)	92%	74%	+18 фоиз
Мактабга кеч боришлар (%)	4%	18%	-14 фоиз
Ота-оналар қаноати (%)	87%	69%	+18 фоиз
PLC жамоаларида иштирок (%)	91%	54%	+37 фоиз

3.6. Рақамли мониторинг ва «Wilma» платформаси

Финляндия мактабларида синф раҳбарлар «Wilma» — мактаб электрон маълумот тизими — орқали ўқувчиларнинг кунлик даволат, рефлексия ёзувлари, ота-оналарга хабарлар ва оралиқ кузатув натижаларини рақамли бошқаради. Ушбу тизим маъмурий юкни кескин камайтиради: синф раҳбар қоғоз ҳужжат ишидан ҳалос бўлиб, педагогик ишга вақт топади. Натижа: маъмурий вақт сарфи 60–70 фоизга камайган (Финляндия таълим вазирлиги маълумоти, 2023).

IV. Ўзбекистон мактаблари учун хулосалар ва тавсиялар

4.1. Ўзбекистоннинг мавжуд ҳуқуқий ва институционал базаси

Ўзбекистон Республикасида Финляндия тажрибасини татбиқ этиш учун муҳим ҳуқуқий замин мавжуд. Президентнинг ПФ-60-сон (2022) Фармони [17] «мактаб директори — менежер» тамойилини белгилаган. Бу тамойилнинг кейинги мантикий қадами — «синф раҳбари — педагогик лидер» тамойилини ишлаб чиқиш. «Рақамли Ўзбекистон-2030» концепцияси [18] мактаблардаги рақамли трансформацияни давлат устуворлиги деб белгилаган — Wilma типдаги тизимни жорий этиш учун асос мавжуд.

FIESDU лойиҳаси [4] доирасидаги Финляндия-Ўзбекистон ҳамкорлиги 2024–2026 йиллар давомида Ўзбекистон мактаблари директорлари ва синф раҳбарларига Финляндия тажрибасини тизимли ўзлаштириш учун амалий платформа яратмоқда.

4.2. Асосий 7 та амалий тавсия

1-тавсия. Синф раҳбарлар учун «ишонч маданияти» — маъмурий назоратдан воз кечинг. Директор синф раҳбарнинг ҳар бир қадамини назорат қилмаслиги, аксинча, унга профессионал ишониши ва зарур ресурсларни тақдим этиши лозим. Бу «тақсимланган лидерлик»

2-тавсия. «Бола паспорти» амалиётини жорий этинг. Ҳар бир синф раҳбар ўз ўқувчилари ҳақида яқка тартибдаги кузатув варақаси юритсин: академик натижалар, ижтимоий ҳолат, психологик кузатув, оила вазияти. Бу ҳужжат маъмурий талаб эмас — педагогик инструмент.

3-тавсия. Кунлик рефлексия одатини ўрнатинг. Ҳар куни 5–10 дақиқалик «рефлексия доираси» — ўқувчилар нимани ўрганди, нима қийин, нима қизиқарли эди — синф раҳбар учун ноёб «жонли маълумот» базасига айланади.

4-тавсия. PLC жамоаларини мажбурий эмас, қизиқарли қилинг. Ҳафтасига 1 соатлик синф раҳбарлар тажриба алмашув учрашуви — давраси гуруҳи шаклида — маъмурий мажлис эмас, касбий ривожланишнинг самарали воситасига айлансин. Программа — синф раҳбарларнинг ўзлари тузади.

5-тавсия. Ота-оналар учрашувини «уч томонлама» формотга ўтказинг. Ота-она — ўқитувчи — ўқувчи учлигида ўтказилган учрашувда боланинг ўзи ўз натижаларини, мақсадларини ва муаммоларини тақдим этади. Бу масъулиятлилик ва ўзини тан олиш ҳиссини кучайтиради.

6-тавсия. Электрон мониторинг тизимини жорий этинг. СРСИ (Синф раҳбари самарадорлик индекси) ойлик баҳолаш тизимини «Ягона дарс» ёки алоҳида платформа орқали рақамли юритиш маъмурий юкни кескин камайтиради ва маълумотга асосланган қарорлар учун асос яратади.

7-тавсия. Хатони «ўрганиш имконияти» деб кўрадиган маданиятни шакллантиринг. «Growth mindset» маданиятини синф раҳбар биринчи ўзи намойиш этсин: синф ёки мактаб кенгашида ўз хатоларини очиқ айтиш ва ундан хулоса чиқариш — педагогик жамоага ибрат.

Хулоса

Финляндия таълим тизимининг муваффақияти битта «сир»га — синф раҳбарларнинг нафақат дарс ўтувчи, балки ҳар бир болани танийдиган, синф жамоасини бошқарадиган, мактаб стратегиясига ҳисса қўшадиган ва ўзини доим ривожлантирадиган профессионал лидер сифатидаги ролига асосланади. P.Sahlberg [2] айтганидек: «Финляндияда ҳеч ким буюк ўқитувчи бўлмаслиги мумкин — аммо ҳамма ўқитувчи профессионалдир».

J.Hattie [7] мета-таҳлили (800 дан ортиқ тадқиқот) кўрсатадики, мактаб самарадорлигига таъсир этувчи барча омиллар орасида ўқитувчининг касбий малакаси $effect\ size=1,57$ — абсолют рекорд. Финляндия ушбу рекорднинг манбаини аниқлаб, унга тизимли инвестиция қилган. Ўзбекистон ҳам ушбу йўлни танлаш имконига эга.

FIESDU лойиҳаси ва мазкур мақолада таклиф этилган 7 та тавсия — «глобал тажрибани маҳаллий заминга кўчириш» эмас. Бу — Ўзбекистон синф раҳбарлари учун «ўз кучингизга ишонинг» деган хабар. Биздаги синф раҳбарлар иқтидори, меҳри ва ватанпарварлиги Финляндиянинг ягона устунлиги — тизимли тажриба — билан уйғунлашганида Ўзбекистон таълими янги авж нуқтасига кўтарилади.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. OECD. PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. — Paris: OECD Publishing, 2023.
2. FIESDU (Developing a Finland-Inspired Education System in Uzbekistan) лойихаси расмий ҳужжатлари. — Тошкент: А. Авланий номидаги МПМИ, 2024–2026.
3. OECD. TALIS 2021 Results (Vol. I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. — Paris: OECD Publishing, 2022.
4. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. — Paris: OECD Publishing, 2023.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон Фармони «Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида».
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 апрелдаги ПФ-97-сон Фармони «Ўзбекистон Республикасини 2030 йилгача рақамли ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида».
7. Sahlberg P. Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. — New York: Teachers College Press, 2015. — 272 p.
8. Darling-Hammond L. Powerful Teacher Education: Lessons from Exemplary Programs. — San Francisco: Jossey-Bass, 2006. — 368 p.
9. Hattie J. Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. — New York: Routledge, 2009. — 392 p.
10. Rogers C. Freedom to Learn. — Columbus: Merrill, 1969. — 358 p.
11. Schon D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. — New York: Basic Books, 1983. — 374 p.
12. Salmivalli C. Bullying and the Peer Group: A Review // Aggression and Violent Behavior. — 2010. — Vol. 15, №2. — P. 112–120.
13. Johnson D.W., Johnson R.T. Cooperative Learning: The Foundation for Active Learning. — In: Active Learning — Beyond the Future. — InTech, 2018.
14. Deci E.L., Ryan R.M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // Psychological Inquiry. — 2000. — Vol. 11, №4. — P. 227–268.

15. Epstein J.L. School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. 2nd ed. — Boulder: Westview Press, 2011. — 670 p.
16. Spillane J.P. Distributed Leadership. — San Francisco: Jossey-Bass, 2006. — 128 p.
17. Leithwood K., Seashore Louis K. Linking Leadership to Student Learning. — San Francisco: Jossey-Bass, 2012. — 304 p.
18. DuFour R., DuFour R., Eaker R. Revisiting Professional Learning Communities at Work: New Insights for Improving Schools. — Bloomington: Solution Tree, 2008. — 552 p.
19. Dweck C.S. Mindset: The New Psychology of Success. — New York: Random House, 2006. — 276 p.
20. Lonka K. Phenomenal Learning from Finland. — Helsinki: Edita, 2018. — 224 p
21. Hautamäki J. et al. Developing Education in Finland. — Helsinki: Ministry of Education, 2023. — 180 p.
22. Fullan M. Leading in a Culture of Change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001. — 157 p.
23. Finnish National Agency for Education (FNAE). — URL: <https://www.oph.fi/en>
24. Wilma — Мактаб маълумот тизими (Финляндия). — URL: <https://www.visma.fi/wilmaplus>
25. KiVa Antibullying Programme. — URL: <https://www.kivaprogram.net>
26. AllThingsPLC — Professional Learning Communities. — URL: <https://www.allthingsplc.info>
27. Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирлиги. — URL: <https://uzedu.uz>

Research Science and
Innovation House

