

INSON KAPITALINI STRATEGIK BOSHQARISH
(PEDAGOGIK JAMOANI RIVOJLANTIRISH VA XODIMLAR
MOTIVATSIYASINI OSHIRISH)
(MA'RUZA MATNI)

Maqsad: maktab direktorlarida inson kapitali tushunchasi, uni strategik boshqarish sikli, pedagogik jamoani rivojlantirish vositalari hamda xodimlar motivatsiyasini oshirishning ilmiy asoslangan usullari haqida yaxlit tasavvur shakllantirish orqali o'qituvchi salohiyatiga investitsiya qiladigan, rivojlantiruvchi maktab boshqaruvi modelini qaror toptirishga ko'maklashish.

Vazifalar:

Inson kapitali tushunchasi va uning maktab natijalaridagi o'rnini ochib berish.

Inson kapitalini strategik boshqarish siklining bosqichlarini yoritish.

Zamonaviy maktab direktorining inson kapitalini boshqarishdagi rolini, unga qo'yiladigan talablarni ko'rsatish.

Pedagogik jamoani rivojlantirishning asosiy vositalarini (ustoz-shogird tizimi, individual rivojlanish rejasi, rivojlantiruvchi fikr-mulohaza) tahlil qilish.

Motivatsiya nazariyalarini (A. Maslou, F. Gersberg, E. Deci va R. Rayan) maktab kontekstida tushuntirish.

Rag'batlantirishning moddiy va nomoddiy vositalari, demotivatsiya omillari hamda kasbiy so'nish profilaktikasi yo'llarini asoslash.

Kutilayotgan natijalar:

inson kapitalini xarajat moddasi emas, investitsiya obyekti sifatida tushunadi;

jamoani rivojlantirish vositalarini o'z maktabi amaliyotiga tatbiq eta oladi;

motivatsiya nazariyalari asosida rag'batlantirish tizimini loyihalash zarurligini anglaydi;

kasbiy so'nish belgilarini erta aniqlash va uning oldini olish choralarini biladi;

motivatsion muhitni ma'lumotlarga asoslanib o'lchash va boshqarish ko'nikmasiga ega bo'ladi.

Reja:

- **Inson kapitali tushunchasi va uni strategik boshqarish sikli.**
- **Zamonaviy maktab direktori — inson kapitalining bosh boshqaruvchisi.**
- **Pedagogik jamoani rivojlantirish vositalari.**
- **Xodimlar motivatsiyasi: asosiy nazariyalar va ularning amaliy tatbiqi.**
- **Rag'batlantirish tizimi, demotivatsiya omillari va kasbiy so'nish profilaktikasi.**
- **Motivatsion muhitni o'lchash va direktorning amaliy qadamlari.**

Bugungi kunda maktab taraqqiyotining hal qiluvchi resursi bino, jihoz yoki hujjatlar emas, balki **inson kapitali** ekani tobora yaqqol namoyon bo'lmoqda. Davlatimiz rahbari ta'kidlaganidek, yangicha va mustaqil fikrlaydigan, mas'uliyatli, tashabbuskor, ilg'or boshqaruv usullarini puxta o'zlashtirgan, vatanparvar, halol kadrlarni tanlash va tayyorlash bo'yicha samarali tizim yaratilmas ekan, davlat boshqaruvida sifat o'zgarishi yuz bermaydi. Bu fikr to'laligicha maktab boshqaruviga ham taalluqlidir: maktabning natijasi, avvalo, unda faoliyat yuritayotgan pedagogik jamoaning salohiyati, hamjihatligi va ishtiyoqi bilan belgilanadi. Shu bois zamonaviy maktab direktori o'z faoliyatining markaziga inson kapitalini strategik boshqarishni qo'yishi lozim.

Inson kapitali — jamoa a'zolarining maktab natijasiga xizmat qiladigan **bilimi** (fan va metodika asoslari), **ko'nikmalari** (bilimni amalda qo'llay olish), **tajribasi** (to'plangan amaliyot) va **motivatsiyasi** (ishlashga ichki intilish) yig'indisidir. Uning eng muhim xususiyati shundaki, inson kapitali xarajat moddasi emas, balki **investitsiya obyekti** hisoblanadi: unga qo'yilgan har bir mablag' va vaqt, pirovardida, o'quvchi natijasida qaytadi.

O'qituvchining bilimiga, o'sishiga va ishtiyoqiga sarflangan resurs — maktabning kelajagiga qo'yilgan sarmoyadir.

Inson kapitalini boshqarish tasodifiy tadbirlar yig'indisi emas, balki uzluksiz sikl asosida quriladigan yaxlit jarayondir. Ushbu sikl olti bosqichdan iborat.

Birinchi bosqich — tahlil va rejalashtirish. Direktor jamoaning ehtiyojlarini, kuchli va zaif tomonlarini o'rganadi: qaysi fanlarda kadr yetishmaydi, kimga qanday ko'mak zarur, qaysi yo'nalishda o'sish kutilmoqda.

Ikkinchi bosqich — jalb qilish va tanlash. Maktabga faqat bo'sh o'rinni to'ldiradigan emas, balki maktab qadriyatlariga mos keladigan kadr tanlanadi.

Uchinchi bosqich — adaptatsiya. Yangi xodim jamoaga tizimli ravishda olib kiriladi: unga qoidalar, qadriyatlar tushuntiriladi, dastlabki davrda qo'llab-quvvatlash ta'minlanadi.

To'rtinchi bosqich — rivojlantirish. Individual rivojlanish rejasi, ustoz-shogird tizimi va ichki o'qitish orqali har bir xodimning kasbiy o'sishi ta'minlanadi.

Beshinchi bosqich — baholash va fikr-mulohaza. Kuzatuv, suhbat va natijalar tahlili asosida xodimning o'sish dinamikasi kuzatib boriladi.

Oltinchi bosqich — rag'batlantirish va saqlab qolish. Moddiy va nomoddiy motivatsiya vositalari orqali samarali xodimlar qadrlanadi va jamoada saqlab qolinadi.

Muhimi shundaki, sikl oxirgi bosqich bilan tugamaydi: rag'batlantirish natijalari yana tahlil va rejalashtirishga asos bo'ladi. Shu tariqa inson kapitalini boshqarish maktabda uzluksiz aylanib turadigan tizimga aylanadi.

Zamonaviy maktab direktori ushbu tizimning bosh boshqaruvchisi va harakatlantiruvchi kuchidir. U qanday bo'lishi kerak, degan savolga amaliyot sakkizta o'zaro bog'liq fazilat orqali javob beradi: **kuchli lider** — jamoani maqsad sari yetaklaydi; **strategik fikrlaydi** — maktabni kundalik

muammolar emas, istiqbol nuqtayi nazaridan ko'radi; **raqamli savodxon** — zamonaviy texnologiyalar va ma'lumotlardan boshqaruvda foydalanadi; **ta'lim sifatini oshiradi** — dars va natija ustida tizimli ishlaydi; **o'quvchini qo'llab-quvvatlaydi** — har bir bolaning imkoniyatini ro'yobga chiqarishga intiladi; **ota-ona va jamoa bilan hamkor** — maktab atrofida ishonch muhitini quradi; **innovatsiyaga ochiq** — yangilikni sinash va joriy etishdan cho'chimaydi; **halol va mas'uliyatli** — har bir qarori uchun javobgarlikni his qiladi. Bu fazilatlarining pirovard maqsadi — sifatli ta'lim, kuchli jamoa va baxtli o'quvchi.

Yuqori natijalarga erishish uchun direktorga, avvalo, **mustahkam qadriyat, doimo o'z ustida ishlash, tashabbuslarni ilgari surish, kuchli jamoa va vaqtni boshqara olish** ko'nikmasi zarur. Qadriyatsiz boshqaruv yo'nalishini yo'qotadi, o'z ustida ishlamagan rahbar jamoani ham o'stira olmaydi, vaqtini boshqara olmagan direktor esa strategik vazifalarga yetib bormaydi.

Jamoa bor joyda nizolar ham bo'lishi tabiiy. Direktorning vazifasi — nizolarni yo'q deb ko'rsatish emas, ularni to'g'ri boshqarishdir. Buning uchun quyidagi tamoyillarga amal qilinadi: nizoni **erta aniqlash; har ikki tomonni tinglash; xolislikni saqlash; ochiq va hurmatli muloqotni** yo'lga qo'yish; **adolatli kelishuvga** erishish va uning bajarilishini kuzatib borish; zarur hollarda psixolog va ota-onalar bilan hamkorlik qilish. Nizolarni shu tarzda boshqargan maktabda xavfsiz muhit, o'zaro hurmat va hamjihatlik qaror topadi.

Direktorning **imidji** ham boshqaruv resursi hisoblanadi. U ozoda va didli kiyinishi, halol va adolatli bo'lishi, tinglashni bilishi, nutqi ishonchli bo'lishi, jamoaga namuna bo'lishi, hamkorlikka ochiqqligi bilan shakllanadi. Kuchli imidj — ishonch, hurmat va natijaning poydevoridir.

Shu bilan birga, direktorlik yuki og'ir kasb ekanini ham unutmaslik kerak. Uning yutuqlari — ta'limga ta'sir o'tkazish, jamoaga yetakchilik qilish, o'quvchilar muvaffaqiyatidan quvonish, kasbiy o'sish va jamoada obro' bo'lsa, qiyinchiliklari — katta mas'uliyat, yuqori stress, vaqt tanqisligi,

nizolarni hal qilish zarurati va ko'p hisobotlardir. Shuning uchun direktor **ish va shaxsiy hayot muvozanatini** ongli ravishda saqlashi: ishdan tashqari faoliyat (sport, musiqa, sayr, do'stlar bilan muloqot) uchun vaqt ajratishi, ishga bog'lanib qolmasligi lozim. Muvozanat — barqaror muvaffaqiyat garovidir. Bunda hamkasblar davrasi ham muhim: maktab rahbarlarining tajriba va g'oyalar almashinuv maydonlari (masalan, "Director MeetUp" kabi uchrashuvlar) birgalikda o'rganish va birgalikda rivojlanish imkonini beradi.

Pedagogik jamoani rivojlantirish inson kapitaliga investitsiyaning asosiy yo'nalishi bo'lib, amaliyotda oltita asosiy vosita orqali amalga oshiriladi: **malaka oshirish va ichki o'qitish** (tashqi kurslar bilan birga maktab ichidagi seminar-treninglar); **ustoz-shogird tizimi** (tajribali pedagog va yosh mutaxassis hamkorligi); **individual rivojlanish rejasi** (har bir o'qituvchi uchun yillik aniq maqsadlar); **professional o'quv hamjamiyatlari** (darsni birga loyihalash va tahlil qilish — Lesson Study); **dars kuzatuv va fikr-mulohaza** (nazorat emas — rivojlantiruvchi yordam); **kadrlar zaxirasi va vakolat berish** (bo'lajak rahbarlar va yetakchilarni o'stirish).

Ustoz-shogird tizimi besh bosqichda tashkil etiladi: ehtiyojni aniqlash (kimga qanday ko'mak kerak?); ustozni tanlash (ixtiyoriylik va mos kelish asosida); hamkorlik rejasini tuzish (aniq mavzu, muddat va uchrashuvlar yozma kelishiladi); kuzatuv va yordam (darslar, tahlil, maslahat); natijani baholash (o'sishni birga xulosalash). Bunda asosiy tamoyil shuki, ustoz — nazoratchi emas, hamroh: maqsad baholash emas, qo'llab-quvvatlashdir.

Individual rivojlanish rejasi (IRR) har bir o'qituvchi uchun har o'quv yiliga tuziladi va o'qituvchining o'zi bilan birga ishlab chiqiladi — "tepadan" yuklanmaydi. Rejada 2–3 ta aniq maqsad yetarli, ko'pi rasmiyatchilikka olib keladi. Har bir maqsadga faoliyat, muddat va natija belgisi qo'yiladi; reja yiliga ikki marta suhbatda ko'rib chiqiladi. IRR attestatsiya va rag'batlantirish suhbatlarining asosiy hujjati bo'lib xizmat qilishi mumkin. Quyida bitta o'qituvchi IRRidan parcha keltiriladi:

Maqsad	Faoliyat	Muddat	Natija belgisi
Shakllantiruvchi baholash usullarini qo'llash	Onlayn kurs + 4 ta ochiq dars	yanvar – may	Dars kuzatuvida kamida 3 usul qayd etiladi
Olimpiadaga tayyorlash metodikasini egallash	Ustoz bilan 8 ta mashg'ulot	sentabr – dekabr	Tuman bosqichida 2 nafar ishtirokchi

Rivojlantirishning kundalik va eng ta'sirchan vositasi — **rivojlantiruvchi fikr-mulohaza (feedback)**dir. U to'rt talabga javob berishi kerak: **aniq** bo'lishi (umumiy gap emas — fakt, misol, daqiqa: “darsning 25-daqiqasida...”); **o'z vaqtida** berilishi (kuzatuvdan keyin 1–2 kun ichida, taassurot yangi paytda); **muvozanatli** bo'lishi (kuchli tomon va o'sish nuqtasi birga aytiladi, faqat kamchilik sanalmaydi); **kelajakka qaratilgan** bo'lishi (baho emas — keyingi qadam: “keyingi darsda sinab ko'ring...”). Suhbatning sodda formulasi: “Kuzatdim...” (fakt) → “Buning ta'siri...” (o'quvchiga) → “Taklifim...” (keyingi qadam).

Xodimlar motivatsiyasi masalasida, avvalo, uning ikki manbaini farqlash zarur. **Ichki motivatsiya** — ishning o'zi qiziq va ma'noli bo'lishi, o'sish va mahoratdan qoniqish, o'quvchi natijasidan quvonchdir; u uzoq muddatli “dvigatel” bo'lib, charchamaydi. **Tashqi motivatsiya** — maosh, ustama, mukofot, maqtov, toifa, mavqe, nazorat va talabdir; u zarur, lekin ta'siri tez “eskiradi”. Shundan kelib chiqib, direktorning vazifasi — tashqi stimullar bilan cheklanmasdan, ichki motivatsiya o'sadigan muhit yaratishdir.

Motivatsiya nazariyalari bu boradagi amaliy ishga ilmiy asos beradi. **A. Maslouning ehtiyojlar piramidasi** maktab kontekstida quyidagicha talqin qilinadi: birinchi pog'ona — asosiy ehtiyojlar (mehnat sharoiti, me'yoridagi ish yuki, dam olish imkoni); ikkinchi pog'ona — xavfsizlik (barqaror ish o'rni,

aniq qoidalar, adolatli munosabat); uchinchi pog'ona — mansublik (jamoaga tegishlilik, ustoz-shogird, sog'lom muhit); to'rtinchi pog'ona — hurmat va e'tirof (natijani ko'rish va aytish, toifa, jamoa oldidagi obro'); beshinchi pog'ona — o'zini namoyon etish (ijodiy loyihalar, mualliflik metodikasi, innovatsiya erkinligi). Amaliy xulosa shuki, quyi pog'onalar — sharoit, adolat, muhit — ta'minlanmagan joyda yuqori pog'ona vositalari (ijod, e'tirof) ishlamaydi.

F. Gersbergning ikki omil nazariyasiga ko'ra, mehnat faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar ikki guruhga bo'linadi. **Gigiyena omillari** — maosh va uning adolatliligi, mehnat sharoiti va xavfsizlik, jamoadagi munosabatlar, qoidalar va boshqaruv uslubi — yo'q bo'lsa, norozilik tug'iladi; ular norozilikning oldini oladi, ammo ishtiyoq bermaydi. **Motivatorlar** — muvaffaqiyat va natijani his qilish, e'tirof etilish, mas'uliyat va ishonch, kasbiy o'sish, ishning mazmuni — bo'lsa, ishtiyoq paydo bo'ladi; haqiqiy ishtiyoqning manbai shulardir. Demak, faqat maoshga tayangan tizim norozilikni kamaytiradi, lekin a'lo natijaga undamaydi — ikkala guruh ustida ham ishlash kerak.

E. Deci va R. Rayanning o'z belgilash (Self-Determination) nazariyasi esa ichki motivatsiyaning uchta asosiy ehtiyojga tayanishini ko'rsatadi: **avtonomiya** — o'z darsi va uslubiga egalik hissi, tanlov huquqi, mayda vasiylikning yo'qligi; **kompetentlik** — “uddalayapman” degan his, kuch yetadigan vazifa va o'sishni ko'rsatuvchi fikr-mulohaza; **aloqadorlik** — jamoaga tegishlilik, qo'llab-quvvatlash va ishonch muhiti. Uchala ehtiyoj ta'minlangan joyda ichki motivatsiya tashqi bosimsiz o'zi o'sadi — bu zamonaviy motivatsiya fanining markaziy xulosasidir.

Nazariyalar amaliyotda **rag'batlantirish tizimi** orqali ro'yobga chiqadi. Uning vositalari moddiy va nomoddiy turlarga bo'linadi:

Moddiy vositalar	Nomoddiy vositalar
ustama va mukofotlar — aniq mezon asosida; malaka toifasini oshirishga ko‘maklashish; o‘quv yuklamasini adolatli taqsimlash; malaka oshirish va safarlarga yo‘llash; mehnat sharoitini yaxshilash	natijani jamoa oldida e‘tirof etish; ishonchli vazifa va vakolat berish; ustoz, ekspert, yetakchi maqomi; moslashuvchan jadval, ortiqcha yukdan himoya; direktorning shaxsiy e‘tibori va minnatdorchiligi

Rag‘batlantirishning oltin qoidasi — **adolat va shaffoflik**. Mezonlarni mukofot rag‘bat emas — demotivator bo‘lib qoladi.

Direktor jamoani rag‘batlantirish bilan birga **demotivatsiya omillarini** ham tizimli bartaraf etishi zarur. Maktabdagi asosiy demotivatorlar quyidagilardir: ortiqcha qog‘ozbozlik va takroriy hisobotlar; yuklama va vazifalarning adolatsiz taqsimoti; fikr-mulohazaning yo‘qligi (“ishlayapsanmi — bo‘ldi” munosabati); faqat xatoni ko‘rish, yutuqni sezmaslik; o‘shirish istiqbolining ko‘rinmasligi; qaror qabul qilishda ovozga ega emaslik. Bu omillar eng ishtiyoqli o‘qituvchini ham asta-sekin loqaydlikka olib keladi.

Demotivatsiyaning eng og‘ir oqibati — **kasbiy va hissiy so‘nish (“burnout”)**dir. Bu — insonning ish faoliyatida uzoq davom etgan kuchli stress va ortiqcha zo‘riqish natijasida jismoniy, hissiy va ruhiy holatining susayishi holati. Pedagoglarda kasbiy va hissiy so‘nishning belgilari sifatida tez charchash, uyquning buzilishi, xotiraning susayishi, asabiylik, diqqat konsentratsiyasining yomonlashishi, qiziqishning pasayishi va ish natijadorligining yo‘qolishi kuzatiladi.

Kasbiy so‘nishning oldini olish mumkin, va bunda direktorning imkoniyatlari katta: yuklamani me‘yorlash va jamoani ortiqcha yukdan himoya qilish; xodimlarning dam olish vaqtini hurmat qilish (kechki va dam olish kunlaridagi xabarlar madaniyati); psixologik xavfsiz muhit yaratish (xato — jazo sababi emas, o‘rganish manbai); belgilarni erta payqash va yakka tartibda suhbat o‘tkazish. O‘qituvchining o‘zi uchun esa ish va hayot

muvozanatini saqlash, ishdan tashqari faoliyat — sport, musiqa, rasm chizish, sayr, do'stlar bilan muloqot — muhim profilaktika vositasidir.

Motivatsion muhitni o'lchash rag'batlantirish tizimini his-tuyg'u emas, faktlar asosida qurish imkonini beradi, zero o'lchamagan narsani boshqarib bo'lmaydi. Buning to'rt asosiy usuli mavjud: **anonim so'rovnoma** (yiliga 1–2 marta, 10–15 savol, 5 ballik shkala; natija jamoa bilan ochiq muhokama qilinadi); **rivojlanish suhbat**i (har bir o'qituvchi bilan yiliga kamida 2 marta: maqsadlar, to'siqlar, ehtiyojlar); **kuzatish** (yig'ilishlardagi faollik, tashabbuslar soni, jamoadagi kayfiyat, norasmiy signallar); **ko'rsatkichlar** (kadrlar qo'nimsizligi, ishdan ketish sabablari, kasbiy o'sish dinamikasi).

Yuqoridagi nazariy va amaliy xulosalarni umumlashtirib, inson kapitalini strategik boshqarish bo'yicha **direktorning o'nta amaliy qadamini** belgilash mumkin:

1. Har bir o'qituvchi bilan yiliga kamida 2 marta rivojlanish suhbatini o'tkazing.
2. IRRni rasmiyatchilikka aylantirmang — 2–3 ta real maqsad kifoya.
3. Yutuqni jamoa oldida, tanqidni yakka tartibda ayting.
4. Yuklama va vazifalarni shaffof mezonlar bilan taqsimlang.
5. Har bir yosh mutaxassisga ustoz biriktiring va jarayonni kuzating.
6. Dars kuzatuvini nazoratdan yordam vositasiga aylantiring.
7. Tashabbuslarga “yashil yo'l” bering — avtonomiyani kengaytiring.
8. Jamoani ortiqcha qog'ozbozlikdan himoya qiling.
9. Kichik g'alabalarni ham nishonlang — e'tirof madaniyatini yarating.
10. O'zingiz o'rganishda namuna bo'ling — jamoa direktorga qarab o'sadi.

Xulosa qilib aytganda, **maktabni bino emas, jamoa quradi**. Inson kapitalini strategik boshqarish — o'qituvchining bilimi, ko'nikmasi, tajribasi va ishtiyoqiga tizimli investitsiya qilish demakdir. Rivojlantirish vositalarini to'g'ri qo'llagan, motivatsiya qonuniyatlarini bilgan va adolatli rag'batlantirish

muhitini yaratgan direktor o'z maktabida o'rganuvchi, hamjihat va natijaga yo'nalgan jamoani shakllantiradi. Bunday jamoa esa ta'lim sifatining barqaror o'sishini va har bir o'quvchi imkoniyatining to'laqonli ro'yobga chiqishini ta'minlaydi.

Nazorat savollari

- Inson kapitali nima va nima uchun u xarajat moddasi emas, investitsiya obyekti sifatida qaraladi?
- Inson kapitalini boshqarish sikli qanday bosqichlardan iborat? Siklning uzluksizligi nimada namoyon bo'ladi?
- Zamonaviy maktab direktori ega bo'lishi lozim bo'lgan sakkiz fazilatni sanab bering va ularning ta'lim sifatiga ta'sirini izohlang.
- Maktabdagi nizolarni bartaraf etishda direktor qanday tamoyillarga amal qilishi kerak?
- Pedagogik jamoani rivojlantirishning oltita asosiy vositasini sanang va ulardan birini amaliy misol asosida tushuntiring.
- Ustoz-shogird tizimi qanday bosqichlarda tashkil etiladi? "Ustoz — nazoratchi emas, hamroh" tamoyilini izohlang.
- Individual rivojlanish rejasini tuzishning qoidalari nimalardan iborat? Nima uchun 2–3 ta maqsad yetarli hisoblanadi?
- Maslou piramidasi va Gersbergning ikki omil nazariyasidan maktab boshqaruvi uchun qanday amaliy xulosalar kelib chiqadi?
- Deci va Rayan nazariyasidagi uchta asosiy ehtiyojni izohlang. Ichki motivatsiya qanday muhitda o'sadi?
- Kasbiy va hissiy so'nishning belgilari qanday? Uning oldini olishda direktor va o'qituvchining imkoniyatlarini ko'rsating.

Foydalanilgan manbalar.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi — T.: O‘zbekiston, 2023.

“Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni — T.: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, 2020.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-noyabrdagi PF–6108-son Farmoni “O‘zbekistonning yangi taraqqiyot davrida ta’lim-tarbiya va ilm-fan sohalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasi — T.: 2022.

Maktab direktori kasb standarti — Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi.

Maslow A.H. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1970.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. — New York: John Wiley & Sons, 1959.

Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. — New York: Guilford Press, 2017.

OECD. Improving School Leadership. — Paris: OECD Publishing, 2008.

OECD. TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. — Paris: OECD Publishing, 2019.

Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. — New York: Free Press, 2004.

Clear J. Atomic Habits. — New York: Avery, 2018.

Maxwell J.C. The 21 Irrefutable Laws of Leadership. — Nashville: Thomas Nelson, 2007.