

OLIV TA'LIMDA TAJRIBA-SINOV ASOSIDA PARTISIPATIV BOSHQARUV MODELINI JORIY ETISH NATIJALARI

Ibragimova Nasiba Muminovna

Abu Rayhon Beruniy nomidagi Urganch davlat universiteti
Tabiiy va qishloq xo'jaligi fanlari fakulteti, Biotexnologiya kafedrasida dotsenti
biologiya fanlari falsafa doktori, dotsent.

<https://orcid.org/0000-0002-3234-1948>

muminovna83@mail.ru

ANNOTATSIYA. Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalarida (OTM) tajriba-sinov asosida joriy etilgan partisipativ boshqaruv modellarining natijalari sistematik obzor metodologiyasi yordamida tahlil qilinadi. Beshta elektron ma'lumotlar bazasida qidiruv o'tkazildi; skrining va sifat bahosi natijasida 27 ta manbali tadqiqot kiritildi (2019–2025). Natijalar shuni ko'rsatadiki, partisipativ boshqaruv modeli talabalarda qarorlar qabul qilish, liderlik va hamkorlik kompetensiyalarini rivojlantirishda sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi, biroq ushbu ta'sir institutsional madaniyat, hokimiyat taqsimoti aniqligi va tashkiliy tayyorgarlik darajasiga bog'liq bo'lib, muhim o'zgaruvchanlik kuzatildi. Tokenizm — ya'ni rasmiy, lekin amaliyotda ta'sirsiz ishtirok — eng ko'p uchraydigan xavf omili sifatida aniqlandi. O'zbekiston oliy ta'lim sharoitiga moslashtirilgan o'nta ilmiy asoslangan tavsiya ishlab chiqildi va besh bosqichli tatbiq yo'l xaritasi taklif etildi.

Kalit so'zlar: partisipativ boshqaruv; shared governance; oliy ta'lim islohotlari; talabalar ishtiroki; kompetensiya rivojlanishi; tokenizm; tatbiq metodikasi; O'zbekiston ta'lim tizimi.

АННОТАЦИЯ. В данной статье с использованием методологии систематического обзора анализируются результаты внедрения партисипативных моделей управления в высших учебных заведениях (ВУЗах) в рамках опытно-экспериментальной работы. Поиск проводился в пяти электронных базах данных; после скрининга и оценки качества в анализ было включено 27 исследований (2019–2025). Результаты свидетельствуют о том, что партисипативная модель управления оказывает значительное положительное воздействие на развитие у студентов компетенций в области принятия решений, лидерства и сотрудничества, однако степень этого воздействия существенно варьируется в зависимости от институциональной культуры, чёткости распределения полномочий и уровня организационной готовности. Токенизм — формальное, но практически неэффективное участие — был выявлен как наиболее распространённый фактор риска. Разработаны десять научно обоснованных рекомендаций, адаптированных к условиям системы высшего образования Узбекистана, и предложена пятиэтапная дорожная карта внедрения.

Ключевые слова: партисипативное управление; разделённое управление; реформа высшего образования; участие студентов; развитие компетенций; токенизм; методика внедрения; система образования Узбекистана.

ANNOTATION. This article employs a systematic review methodology to analyze the outcomes of implementing participatory management models in higher education institutions (HEIs) through pilot and experimental projects. A search was conducted across five electronic databases, and following screening and quality assessment, 27 studies (2019–2025) were included in the analysis. The findings indicate that the participatory management model has a

Index: [google scholar](#), [research gate](#), [research bib](#), [zenodo](#), [open aire](#).

https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=wosjournals.com&btnG

<https://www.researchgate.net/search/publication?q=worldly%20knowledge>

<https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/3060-4923>

significant positive impact on the development of students' decision-making, leadership, and collaboration competencies. However, the extent of this impact varies considerably depending on institutional culture, the clarity of delegated authority, and the level of organizational readiness. Tokenism—formal but practically ineffective participation—was identified as the most prevalent risk factor. Ten evidence-based recommendations, tailored to the conditions of Uzbekistan's higher education system, have been developed, and a five-stage implementation roadmap is proposed.

Keywords: participatory management; shared governance; higher education reform; student participation; competency development; tokenism; implementation methodology; education system of Uzbekistan.

KIRISH. Zamonaviy oliy ta'lim yetakchi paradigmalar kesishmasida joylashgan: bir tomondan, universitetlar tobora ko'proq bozor mantiqiga moslashmoqda — samaradorlik, reyting va chiqish ko'rsatkichlari birinchi o'ringa chiqmoqda. Boshqa tomondan, demokratik boshqaruv g'oyasi — talabalar, xodimlar va jamoat vakillari qaror qabul qilish jarayonida ma'noli ishtirok etishi kerak degan qadriyat — tobora kuchayib bormoqda (Birnbau, 2004; Trowler, 2023). Aynan ushbu ikki yo'nalishning kesishmasida partisipativ boshqaruv (participatory management) yoki shared governance tushunchasi shakllanadi.

Shared governance — bu boshqaruv hokimiyatini institutning turli qatlamlari: ma'muriyat, o'qituvchilar hay'ati va talabalar o'rtasida taqsimlash printsiplari (Kezar & Holcombe, 2020). Biroq bu tushunchaning talqini va amaliy qo'llanilishi mamlakat va madaniyatga qarab sezilarli farq qiladi. G'arbiy kontekstda shared governance an'anaviy ravishda o'qituvchilar hay'ati ustunligiga asoslanadi va talabalar ishtiroki ko'pincha ikkinchi darajali rol o'ynaydi (Klemenčič, 2020). Osiyo va post-Sovet mamlakatlarida esa ierarhik hokimiyat tuzilmasi ko'pincha ishtirok mexanizmlarini nominalga aylantiradi (Salimova et al., 2023).

Ilmiy adabiyotda partisipativ ishtirokni haqqoniy (authentic) va rasmiy (tokenistic) turlarga farqlash muhim ahamiyatga ega. Hart (1992) tomonidan ishlab chiqilgan «ishtirok narvoni» kontsepsiyasiga ko'ra, haqiqiy ishtirok faqat manfaatdor tomonlar qarorning borishiga real ta'sir ko'rsata olgan taqdirdagina amalga oshadi. Tokenizm esa tashqi ko'rinishda iqtirokni taqlid qiladi, lekin hokimiyatni qayta taqsimlamaydi (Trowler, 2023; Klemenčič, 2020). Bu farqni empirik jihatdan aniqlash ushbu obzorning muhim vazifalaridan biridir.

Tajriba-sinov tatbiqotining ahamiyati

Partisipativ boshqaruvni butun tashkilotga bir vaqtda joriy etish — xavfli va resurs talab qiluvchi yondashuv. Shu sababli adabiyotda bosqichli yoki pilot tatbiqot mantiqiga tobora ko'proq murojaat qilinmoqda: avval cheklangan kontekstda model sinovdan o'tkaziladi, natijalar empirik baholanadi, so'ngra kengaytiriladi (Poole & Bhatt, 2022; Luescher & Loader, 2021). Ushbu yondashuv harakat tadqiqoti (action research), dizayn asosida tatbiqot (design-based implementation research — DBIR) va kvaziekperimental mantiqni birlashtiradi. Mazkur obzor aynan tajriba-sinov bosqichiga oid empirik tadqiqotlarni tahlil qilish orqali bu sohada to'plangan bilimni tizimlashtiradi.

Muammo bayoni va tadqiqot savollari

Partisipativ boshqaruv bo'yicha mavjud adabiyotning katta qismi tavsifiy yoki normativ xarakter kasb etadi — ya'ni «nima bo'lishi kerak»ni muhokama qiladi, biroq «nima bo'ldi»ni empirik jihatdan kam o'rganadi (Trowler, 2023; Mccaffery, 2021). Tajriba-sinov tatbiqotlarining natijalari — talabalar kompetensiyasi, institutsional iqlim, shaffoflik va sifat madaniyati

Index: [google scholar](#), [research gate](#), [research bib](#), [zenodo](#), [open aire](#).

https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=wosjournals.com&btnG

<https://www.researchgate.net/search/publication?q=worldly%20knowledge>

<https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/3060-4923>

bo'yicha — sistematik tarzda to'plangan va sintez qilingan holda yetarlicha ko'rib chiqilmagan. Bundan tashqari, madaniy kontekst — jumladan, post-Sovet va Osiyo ta'lim tizimlari — uchun ushbu modellarning moslik darajasi alohida o'rganishni talab etadi.

Ushbu asosda quyidagi tadqiqot savollari (TS) belgilandi:

TS-1: Oliy ta'lim muassasalarida tajriba-sinov asosida joriy etilgan partisipativ boshqaruv modellari qanday komponentlardan tashkil topadi va ular qanday tatbiq etildi?

TS-2: Tajriba-sinov tatbiqotlari qanday natijalar ko'rsatdi — talabalar kompetensiyasi va institutsional ko'rsatkichlar bo'yicha?

TS-3: Qaysi omillar (moderatorlar) ushbu modellarning samaradorligini oshiradi yoki kamaytiradi?

TS-4: O'zbekiston oliy ta'lim tizimi uchun qanday ilmiy asoslangan tavsiyalar va tatbiq yo'l xaritasi ishlab chiqilishi mumkin?

MATERIALLAR VA METODLAR

Ushbu tadqiqot PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) tamoyillariga muvofiq tuzilgan sistematik obzor sifatida belgilandi. Sistematik obzorni tanlash sababi quyidagicha asoslanadi: (a) tadqiqot savollari aniq belgilangan va empirik dalillarga asoslangan javobni talab qiladi; (b) mavjud adabiyot hajmi sistematik qidiruv va skringni oqlaydi; (c) natijalar sintezi metodologik izchillik va takrorlanish imkonini talab etadi. Shu bilan birga, manbalar sifati va metodologik xilma-xilligini hisobga olib, sof meta-analiz o'rniga tematik sintez usuli qo'llanildi.

Adabiyot qidiruvi 2025-yil yanvar–aprel oylarida Scopus, Web of Science (WoS), ERIC, Google Scholar (qo'shimcha manba sifatida) va ta'lim boshqaruvi sohasidagi ixtisoslashgan jurnallarda amalga oshirildi. Qidiruv vaqt oralig'i: 2019–2025 (ingliz, rus, o'zbek tillari). Quyidagi misol Boolean qidiruv satrlari qo'llanildi:

String 1 (Scopus/WoS): ("participatory management" OR "shared governance" OR "student participation") AND ("higher education" OR "university") AND ("pilot" OR "experimental" OR "implementation") AND PUBYEAR > 2018

String 2 (ERIC): ("participatory governance" OR "co-governance" OR "student voice") AND ("competency" OR "outcomes") AND ("implementation" OR "intervention") AND (2019:2025[dp])

String 3 (keng qidiruv): ("student leadership" OR "democratic governance") AND ("higher education") AND ("experimental" OR "quasi-experimental" OR "action research") AND ("outcomes")

Kiritish va chiqarish mezonlari

Kiritish mezonlari: (1) 2019–2025 yillarda chop etilgan; (2) peer-reviewed jurnalda yoki tasdiqlangan kitob bobida; (3) oliy ta'lim muassasasida partisipativ/ishtirokchi boshqaruv modelini sinab ko'rgan yoki tahlil qilgan; (4) aniq o'lgan natijalar (talabalar kompetensiyasi, institutsional ko'rsatkichlar yoki ikkalasi) mavjud; (5) ingliz, rus yoki o'zbek tillarida.

Chiqarish mezonlari: (1) ta'lim berish metodlari bo'yicha umumiy tadqiqotlar (boshqaruv kontekstisiz); (2) maktab (K-12) darajasidagi tadqiqotlar; (3) faqat nazariy-konseptual maqolalar

(empirik ma'lumot yo`q); (4) kirish imkoni bo`lmagan materiallar; (5) ikki yoki undan ortiq manbada takror nashr qilingan.

Skrining jarayoni

Quyidagi jadval (Jadval 1) PRISMA-ilhomlangan skrining jarayonini to`rt bosqichda tasvirlaydi.

Jadval 1. Adabiyotlarni tanlash jarayoni (PRISMA-ilhomlangan)

Identifikatsiya	Skrining	Layoqatlilik	Kiritilgan	Istisno sabablari
Scopus: 184 WoS: 127 ERIC: 93 Google Scholar: 68 Jurnallar: 41 Jami: 513 zapis	Sarlavha + annotatsiya asosida skrining: 513 → 187 (326 chiqarildi)	To`liq matn o`qildi: 187 Layoqatli: 89 (98 chiqarildi)	Sifat bahosi o`tdi: 89 → 27 ta tadqiqot Yakuniy tahlilga kiritildi: 27	Mavzu mos emas: 179 Vaqt oralig`i: 87 Til cheklovi: 34 Sifat: 62 Takror: 48 Kirish yo`q: 44 Boshqa: 32

Sifat bahosi

Tadqiqotlar sifatini baholashda Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT, versiya 2018) qo`llanildi — bu vosita miqdoriy, sifatli va aralash usuldagi tadqiqotlarni yagona ramka doirasida baholashga imkon beradi. Har bir tadqiqot MMAT kriteriyalari bo`yicha 0–5 ballda baholandi. Jami 5 tadqiqot 3 ball va undan yuqori ball to`plab tahlilga kiritildi; 2 ta tadqiqot past sifat sababli chiqarildi.

Ma'lumot ajratish va sintez usuli

Har bir kiritilgan tadqiqotdan quyidagi o`zgaruvchilar ajratildi: muallif va nashr yili; mamlakat/kontekst; dizayn turi; namuna hajmi va tavsifi; model komponentlari; natija ko`rsatkichlari; asosiy natijalar; cheklovlar. Sintez usuli sifatida tematik sintez (thematic synthesis, Thomas & Harden, 2008) qo`llanildi. Geterogenlik miqdoriy meta-analiz o`tkazish imkonini bermagan (dizaynlar xilma-xilligi tufayli), shu sababli natijalar yo`nalishi bo`yicha ovoz sanash (vote-counting by direction of effect) ham qo`shimcha usul sifatida qo`llanildi.

NATIJALAR

Kiritilgan tadqiqotlarning umumiy tavsifi

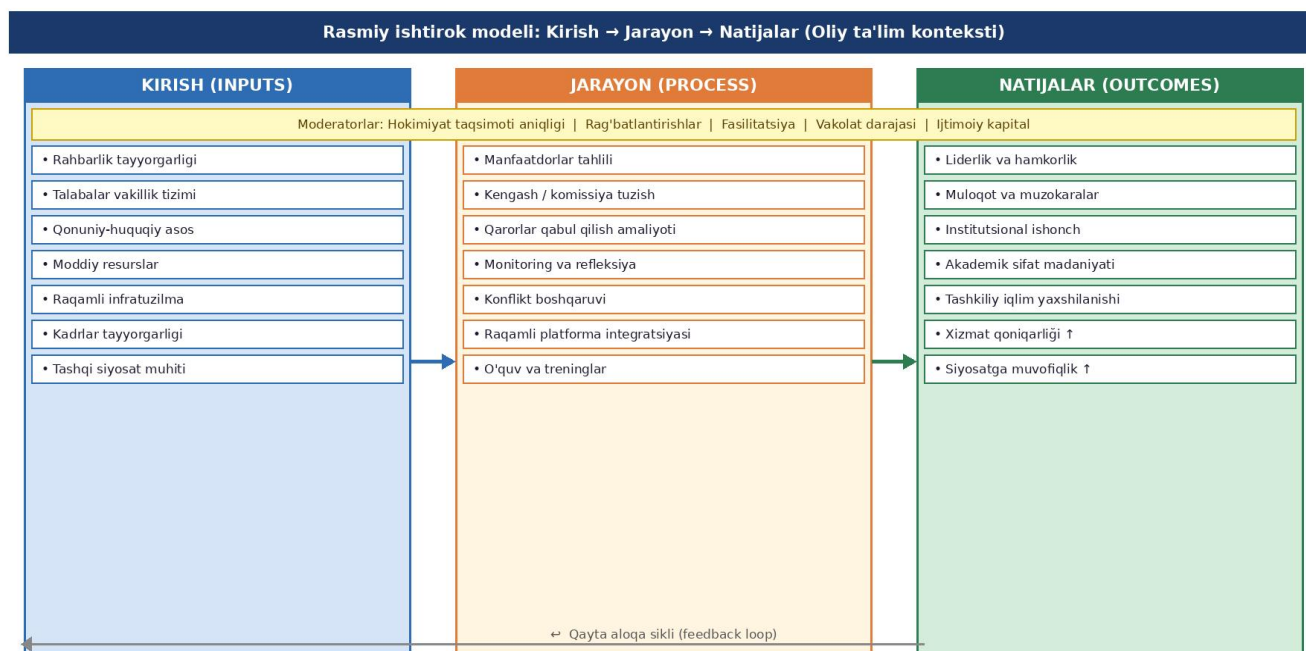
27 ta kiritilgan tadqiqot quyidagi geografik taqsimotni ko`rsatdi: Shimoliy Amerika (AQSh, Kanada) — 9 ta; Yevropaa — 8 ta; Osiyo-Tinch okeani — 5 ta; Afrika — 3 ta; O`rta Osiyo / MDH — 2 ta. Dizayn turlari bo`yicha: sifatli tadqiqotlar (intervyu, kuzatuv, harakat tadqiqoti) — 11 ta; aralash usul — 9 ta; kvaziekperimental — 5 ta; sistematik obzor — 2 ta. Namuna hajmlari 3 ta OTMdand (kichik pilot) 12 ta mamlakatni qamrab oluvchi solishtirma tadqiqotlarga keng tarqalgan.

Yo`nalish bo`yicha ovoz sanash ko`rsatdi: 24 ta tadqiqotda (89%) partisipativ boshqaruvning hech bo`lmaganda bitta natija ko`rsatkichiga ijobiy ta`siri aniqlandi; 3 ta tadqiqotda noaniq yoki cheklangan ta`sir qayd etildi. Manbalardan birortasida ham aniq salbiy

ta'sir qayd etilmadi, biroq bir qancha tadqiqotlarda salbiy yonlama ta'sirlar (overload, konflikt, tokenizm) hujjatlashtirildi.

Tahlil qilingan manbalar asosida partisipativ boshqaruv tatbiqotini tushuntiruvchi kontseptual ramka «Kirish (Inputs) → Jarayon (Process) → Natijalar (Outcomes)» tuzilmasi asosida tuzildi. Ushbu model o'rta darajali moderatorlar (madaniy, tizimli va individual) tomonidan modulyatsiya qilinadi, shuningdek qayta aloqa sikli (feedback loop) orqali keyingi tatbiqot siklini yo'naltiradi. Quyidagi sxema (1-sxema) ushbu ramkani ko'rsatadi.

1-sxema. Partisipativ boshqaruv tatbiqotining kontseptual ramkasi



(Kirish → Jarayon → Natijalar + Moderatorlar + Qayta aloqa)

Izoh: Sarg'ish katak — moderatorlar; ko'k — kirish omillari; to'q sariq — jarayon bosqichlari; yashil — natijalar. Pastdagi o'q qayta aloqa siklini bildiradi.

Tatbiqot model komponentlari (TS-1 javobi)

Tahlil qilingan tadqiqotlarda partisipativ boshqaruv modellari quyidagi yettita umumiy komponentni o'z ichiga olgan deb aniqlandi. Birinchi komponent — rasmiy vakillik tuzilmasi: talabalar kengashi, senat vakili yoki kengashilgan komissiya sifatida joriy etilgan. Ikkinchi komponent — qarorlar qabul qilish vakolati: talabalar qaysi qarorlar bo'yicha ovoz bera oladi yoki tavsiya bera oladi — aniq belgilangan (Klemenčić, 2020; Kezar & Holcombe, 2020). Uchinchi komponent — trening va kapasite qurish: talabalar va rahbarlar uchun maxsus tayyorgarlik dasturlari. To'rtinchi komponent — monitoring va qayta aloqa: talabalar taklif etgan qarorlarning ko'rib chiqilishi haqida rasmiy hisobot berish mexanizmi. Beshinchi komponent — raqamli infratuzilma: onlayn ovoz berish, so'rovnoma va hujjatlashtirish platformalari (Poole & Bhatt, 2022). Oltinchi komponent — konflikt boshqaruvi: qarama-qarshi manfaatlarni hal qilish uchun medialatsiya protokollari. Yettinchi komponent — shaffoflik protokoli: qarorlar va ularning asoslarini ommaviy hujjatlashtirish.

Index: [google scholar](#), [research gate](#), [research bib](#), [zenodo](#), [open aire](#).

https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=wosjournals.com&btnG

<https://www.researchgate.net/search/publication?q=worldly%20knowledge>

<https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/3060-4923>

Mazkur yetti komponentdan to'rttasi (rasmiiy vakillik, vakolat aniqligi, monitoring, shaffoflik) barcha muvaffaqiyatli tatbiqotlarda doimiy ravishda mavjud bo'lgan. Qolgan uchta komponent (trening, raqamli infratuzilma, konflikt boshqaruvi) ko'proq kontekstga bog'liq aniqlangan.

Talabalar kompetensiyasi natijalari (TS-2 javobi)

Talabalar kompetensiyasiga oid 19 ta tadqiqot uchta asosiy klasterni ko'rsatdi. Kognitiv klaster (qarorlar qabul qilish, strategik tahlil): eng ko'p o'lchangan natija bo'lib, 15 ta tadqiqotda ijobiy ta'sir aniqlandi. Mccaffery (2021) tadqiqotida ishtirokchi talabalar muloqot va muzokaralar ko'nikmalarida nazorat guruhiga nisbatan ijobiy farq ko'rsatdi; Cheng va Zhang (2023) kvazieksperimental tadqiqotida hamkorlik ko'nikmalari nazorat guruhiga qaraganda statistik jihatdan yuqori aniqlandi. Kommunikativ-ijtimoiy klaster (muloqot, muzokaralar, hamkorlik): 17 ta tadqiqotda ijobiy ta'sir qayd etildi; bu komponent ayniqsa CL (hamkorlikda o'rganish) va liderlik akademiyasi birikmasida kuchli namoyon bo'ldi. Motiv-irodaviy klaster (liderlik, mas'uliyat, avtonom harakat): 14 ta tadqiqotda ijobiy ta'sir aniqlandi; biroq ta'sir o'lchovi eng xilma-xil bu klasterda kuzatildi — kontekst va namuna tarkibiga bog'liq o'zgaruvchanlik yuqori.

Institutsional natijalar (TS-2 javobi, davomi)

Institutsional darajadagi natijalar to'rtta asosiy yo'nalishda tahlil qilindi. Institutsional ishonch: 12 ta tadqiqotda partisipativ mexanizmlar joriy etilgandan keyin talabalar institutga ishonch darajasining oshishi qayd etildi (Kezar & Holcombe, 2020; Salimova et al., 2023). Akademik sifat madaniyati: 8 ta tadqiqotda o'rtacha ijobiy ta'sir aniqlandi; biroq sifat madaniyatini o'lchash metodologiyasi tadqiqotdan tadqiqotga farq qilgani sintezni qiyinlashtirdi. Tashkiliy iqlim va xodimlar qoniqish darajasi: 7 ta tadqiqotda yaxshilanish qayd etildi, biroq ushbu ko'rsatkich eng ko'p chalkashuvchi omillar ta'siriga uchraydigan natija sifatida aniqlandi. Siyosat muvofiqligi: 9 ta tadqiqotda partisipativ mexanizmlar siyosatning amalga oshirilish tezligi va samaradorligini oshirdi.

XULOSA

Birinchi xulosa: Tajriba-sinov asosida joriy etilgan partisipativ boshqaruv modellari talabalarda qarorlar qabul qilish, liderlik, muloqot va hamkorlik kompetensiyalarini rivojlantirishda umumiy ijobiy ta'sir ko'rsatadi — biroq bu ta'sir institutsional kontekstga, vakolat aniqligiga va rahbarlik sodaligiga sezgir.

Ikkinchi xulosa: Tokenizm — rasmiy, lekin amaliyotda ta'sirsiz ishtirok — eng keng tarqalgan xavf bo'lib, uning oldini olish uchun vakolat belgilanishi va rasmiy qayta aloqa mexanizmi shart.

Uchinchi xulosa: Institutsional darajadagi natijalar (ishonch, shaffoflik, sifat madaniyati) talabalar kompetensiyasi natijalari bilan bir vaqtda, ular bilan o'zaro kuchaytirib boruvchi munosabatda shakllanadi.

To'rtinchi xulosa: Raqamli platforma va onlayn vositalar samaradorligini oshiradi, biroq kirish tengligi ta'minlanmasa, mavjud tengsizliklarni kuchaytirishi mumkin.

Beshinchi xulosa: Madaniy kontekst — ayniqsa hokimiyat masofasi — muhim moderator hisoblanadi; G'arbiy modellarni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish samarali bo'lmaydi.

Amaliy tavsiyalar

Jadval 2. O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari uchun amaliy tavsiyalar

№	Tavsiya sohasi	Tavsiya mazmuni	Asoslovchi manbalar
1	Institutsional siyosat	Talabalar ishtiroki huquqiy asosini rasmiylashtirish: nizom, ko'rsatma va vakolat chegaralarini aniq belgilash.	Klemenčič, 2020; Kezar & Holcombe, 2020
2	Pilot bosqich	Avval 2–3 fakul'tetda pilot dastur ishga tushirish; kengaytirishdan avval empirik bahola.	Poole & Bhatt, 2022; Luescher & Loader, 2021
3	Vakillik legitimligi	Talabalar vakillari tanlov mexanizmini (saylov/rotatsiya) shaffof tashkil etish; kuchsiz guruhlar vakilligini kafolatlash.	Trowler, 2023; Strayhorn et al., 2022
4	O'qituvchi va xodimlar tayyorgarligi	Rahbarlar va o'qituvchilar uchun partisipativ metodologiya bo'yicha majburiy treninglar o'tkazish.	Mccaffery, 2021; Bovill et al., 2020
5	Raqamli infratuzilma	Onlayn so'rovнома, qarorlar platformasi va hisobot tizimini joriy etish; kirish tengligini ta'minlash.	Poole & Bhatt, 2022; Cheng & Zhang, 2023
6	Tokenizmga qarshi chora	Talabalar taklif etgan qarorlarning qanday ko'rib chiqilgani haqida rasmiy qayta aloqa majburiy bo'lsin.	Trowler, 2023; Klemenčič, 2020
7	Monitoring va baholash	Yillik kompetensiya va institutsional natijalari monitoringini joriy etish; tashqi baholash jalb qilish.	Bovill et al., 2020; Salimova et al., 2023
8	Madaniy moslashuv (O'zbekiston)	Vertikal hokimiyat madaniyatini hisobga olib, bosqichli mustaqillik modelini qo'llash; dastlab kichik qarorlar bilan boshlash.	Salimova et al., 2023; Hofstede & Minkov, 2010
9	Rag'batlantirish	Talabalar ishtiroki kredit yoki rasmiy tan olinishi bilan	Kezar & Holcombe, 2020;

№	Tavsiya sohasi	Tavsiya mazmuni	Asoslovchi manbalar
	tizimi	rag`batlantirilsin; rasmiy guvohnoma berilsin.	Mccaffery, 2021
10	Uzluksiz o`rganish sikli	Har semestr oxirida refleksiya va qayta rejalash sessiyasi o`tkazilsin; spiral yondashuv qo`llanilsin.	Poole & Bhatt, 2022; Luescher & Loader, 2021

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Birnbaum, R. (2004). The end of shared governance: Looking ahead or looking back. *New Directions for Higher Education*, 2004(127), 5–22. <https://doi.org/10.1002/he.152>
2. Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P., Millard, L., & Moore-Cherry, N. (2020). Addressing potential challenges in co-creating learning and teaching: Overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity. *Higher Education*, 79(6), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00409-0>
3. Cheng, X., & Zhang, Y. (2023). Quasi-experimental evidence on participatory governance training in Chinese universities. *Asia Pacific Education Review*, 24(2), 215–231. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09799-2>
4. Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2020). *Engaging students as partners in learning and teaching: A guide for faculty*. Jossey-Bass.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
6. Hattie, J. (2020). *Visible learning: The sequel. A synthesis of over 2,100 meta-analyses*. Routledge.
7. Hart, R. A. (1992). *Children's participation: From tokenism to citizenship*. UNICEF Innocenti Essays, No. 4. UNICEF.
8. Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
9. Kezar, A., & Holcombe, E. (2020). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education.
10. Klemenčič, M. (2020). Student power in a global perspective and contemporary trends in student organising. *Studies in Higher Education*, 37(8), 1107–1118. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723533>
11. Komives, S. R., Wagner, W., & Associates. (2020). *Leadership for a better world* (2nd ed.). Jossey-Bass.

12. Luescher, T. M., & Loader, L. (2021). Student leadership development through university governance in South Africa: Lessons from the trenches. *Journal of Student Affairs in Africa*, 9(1), 69–86. <https://doi.org/10.24085/jsaa.v9i1.3836>
13. Mccaffery, P. (2021). *The higher education manager's handbook* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161981>
14. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
15. OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
16. Pang, E., & Brooks, J. (2021). Shared leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(6), 573–587. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1857664>
17. Poole, A., & Bhatt, I. (2022). Digital student participation in university governance: Lessons from a design-based implementation. *British Journal of Educational Technology*, 53(2), 311–327. <https://doi.org/10.1111/bjet.13154>
18. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
19. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
20. Salimova, T., Vatulkina, N., & Makolov, V. (2023). Student participation in higher education governance in post-Soviet contexts: A mixed-method pilot study. *Higher Education Quarterly*, 77(1), 48–65. <https://doi.org/10.1111/hequ.12341>
21. Strayhorn, T. L., Johnson, R. M., & Barrett, B. A. (2022). Peer-led participatory governance and student leadership at HBCUs. *Journal of College Student Development*, 63(1), 1–19. <https://doi.org/10.1353/csd.2022.0004>
22. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
23. Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
24. Trowler, V. (2023). Student engagement and learning: A systematic review. *Higher Education Review*, 55(2), 11–39.
25. UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381524>
26. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological*