BOSHLANG'ICH TA'LIM MENEJERINING RAQAMLI KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH MODELI

Nurullayeva Ugulxon Ergashboyevna
Turan International University
"Gumanitar fanlar va pedagogika" kafedrasi
o'qituvchisi, pedagogika fanlari bo'yicha
falsafa doktori (PhD)
E-mail: nurullayeva_ugulxon@gmail.com
Temyurova Muattar Maxmudjon qizi
Turan International University,
S.BT-22-07 guruh talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23088790

Annotatsiya. Mazkur maqolada boshlang'ich ta'lim menejerining zamonaviy raqamli ta'lim muhitida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirishi uchun zarur bo'lgan raqamli kompetensiyalar mazmuni, tarkibiy qismlari va ularni rivojlantirishning pedagogik-tashkiliy asoslari tahlil qilingan. Tadqiqotning asosiy maqsadi boshlang'ich ta'lim menejerining raqamli kompetensiyalarini tizimli ravishda rivojlantirishga yo'naltirilgan modelni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli yondashuv, kompetensiyaviy yondashuv, modellashtirish, nazariy tahlil, umumlashtirish va qiyosiy tahlil metodlaridan foydalanildi. Raqamli kompetensiya faqat axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmasi emas, balki raqamli strategik rejalashtirish, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish, raqamli kommunikatsiya, axborot xavfsizligi, raqamli resurslarni boshqarish, innovatsion texnologiyalarni joriy etish va uzluksiz kasbiy rivojlanishni qamrab oluvchi kompleks kompetensiya sifatida talqin qilindi. Natijada diagnostik, motivatsion-maqsadli, mazmuniy, amaliy-faoliyatli, monitoring-baholash va refleksiv komponentlardan iborat model taklif etildi. Modelning izchil amalga oshirilishi boshlang'ich ta'lim muassasalarida raqamli boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: raqamli kompetensiya, boshlang'ich ta'lim, ta'lim menejeri, raqamli boshqaruv, raqamli transformatsiya, pedagogik menejment, raqamli texnologiyalar, kasbiy rivojlanish.

Аннотация. В данной статье анализируются содержание, компоненты, педагогические и организационные основы цифровых компетенций, необходимых для эффективного управления руководителем начального образования в современной цифровой образовательной среде. Главная цель исследования – разработка модели, направленной на систематическое развитие цифровых компетенций руководителя начального образования. В исследовании использованы методы систематического подхода, компетенционного подхода, моделирования, теоретического анализа, обобщения и сравнительного анализа. Цифровая компетенция интерпретируется не только как умение использовать информационно-коммуникационные технологии, но и как комплексная компетенция, включающая цифровое стратегическое планирование,

принятие управленческих решений на основе данных, цифровую коммуникацию, информационную безопасность, управление цифровыми ресурсами, внедрение инновационных технологий и непрерывное профессиональное развитие. В результате предложена модель, состоящая из диагностической, мотивационно-целевой, содержательной, практико-деятельной, мониторингово-оценочной и рефлексивной составляющих. Последовательное внедрение модели может способствовать повышению эффективности цифрового управления в учреждениях начального образования.

Ключевые слова: цифровая компетентность, начальное образование, руководитель образовательного учреждения, цифровое управление, цифровая трансформация, педагогическое управление, цифровые технологии, профессиональное развитие.

Abstract. This article analyzes the content and components of the digital competencies required for primary education managers to effectively carry out management activities within a modern digital educational environment, as well as the pedagogical and organizational foundations for their development. The primary objective of the study is to develop a model aimed at the systematic development of digital competencies for primary education managers. The research employed methods such as the systems approach, the competency-based approach, modeling, theoretical analysis, generalization, and comparative analysis. Digital competence was interpreted not merely as the skill of using information and communication technologies, but as a comprehensive competence encompassing digital strategic planning, data-driven management decision-making, digital communication, information security, digital resource management, the implementation of innovative technologies, and continuous professional development. Consequently, a model comprising diagnostic, motivational-goal-oriented, content-related, practical-activity, monitoring-evaluation, and reflective components was proposed. The consistent implementation of this model could serve to enhance the effectiveness of digital management in primary education institutions.

Key words: digital competence, primary education, education manager, digital management, digital transformation, pedagogical management, digital technologies, professional development.

Kirish. Raqamli transformatsiya ta’lim tizimining mazmuni, tashkil etilishi va boshqaruv mexanizmlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. Bugungi kunda ta’lim muassasasini samarali boshqarish faqat an’anaviy ma’muriy vazifalarni bajarish bilan cheklanib qolmay, balki raqamli platformalar, elektron hujjat aylanishi, ta’lim analitikasi, elektron monitoring, raqamli kommunikatsiya va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlaridan foydalanishni ham talab etmoqda. Ayniqsa, boshlang‘ich ta’lim tizimida menejerning raqamli kompetensiyasi muhim ahamiyatga ega. Chunki boshlang‘ich ta’lim o‘quvchilarning keyingi ta’lim bosqichlari uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, kompetensiya va ijtimoiy tajribalarini shakllantirishning fundamental bosqichidir. Mazkur jarayonning sifatli tashkil etilishi esa maktab rahbariyatining strategik, pedagogik va raqamli boshqaruv qobiliyatlariga bevosita bog‘liq. UNESCOning ICT Competency Framework for Teachers dasturi raqamli

kompetensiyalarni ta’lim, maktab boshqaruvi, kasbiy rivojlanish va ta’lim siyosati bilan bog‘liq holda ko‘rib chiqadi hamda ushbu kompetensiyalarni rivojlantirishda ta’lim rahbarlarining yetakchiligini muhim shart sifatida belgilaydi. OECD tadqiqotlarida ham maktablarning raqamli transformatsiyasini samarali boshqarishda maktab rahbarlarining raqamli salohiyati alohida ahamiyat kasb etishi qayd etilgan. 2025-yilgi OECD tahliliga ko‘ra, raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun maktab rahbarlarining strategik boshqaruv va raqamli salohiyatini kuchaytirish muhim yo‘nalishlardan biridir. Shu nuqtayi nazardan, boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishning ilmiy-pedagogik modelini ishlab chiqish zamonaviy ta’lim menejmentining dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqotning asosiy maqsadi boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy-pedagogik asoslarini aniqlash va mazkur kompetensiyalarni izchil shakllantirishga xizmat qiluvchi modelni ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalar belgilandi: boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasi tushunchasining mazmunini aniqlash, raqamli kompetensiyaning tarkibiy komponentlarini belgilash, boshlang‘ich ta’lim menejeriga zarur bo‘lgan asosiy raqamli kompetensiyalarni tasniflash, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishning pedagogik shart-sharoitlarini aniqlash, menejerning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish modelini ishlab chiqish, modelning samaradorligini baholash mezon va indikatorlarini aniqlash.

Adabiyotlar tahlili. Raqamli kompetensiya tushunchasi so‘nggi yillarda pedagogika, ta’lim menejmenti va raqamli ta’lim tadqiqotlarining muhim yo‘nalishlaridan biriga aylandi. UNESCO ICT Competency Framework for Teachers modeli raqamli kompetensiyalarni uch bosqichli rivojlanish mantig‘ida ko‘rib chiqadi va ularni o‘qitish hamda o‘rganishdan tashqari maktab ma’muriyati, kasbiy rivojlanish hamda institutsional ustuvor yo‘nalishlar bilan uyg‘unlashtiradi. Yevropa Komissiyasining DigCompEdu modeli esa pedagoglarning raqamli kompetensiyalarini professional hamkorlik, raqamli resurslar, o‘qitish va o‘rganish, baholash, ta’lim oluvchilar imkoniyatlarini kengaytirish hamda ularning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish kabi oltita yo‘nalishda tavsiflaydi. Ushbu yondashuvdan ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini ishlab chiqishda ham metodologik asos sifatida foydalanish mumkin. OECD tadqiqotlarida raqamli ta’lim infratuzilmasining mavjudligi o‘z-o‘zidan raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyatini kafolatlamasligi, inson resurslari, xususan, o‘qituvchilar va maktab rahbarlarining raqamli salohiyati muhimligi ta’kidlanadi. Shuningdek, OECD maktab rahbarlarining raqamli transformatsiyani boshqarishda pedagogik liderlik, xodimlarni jarayonga jalb qilish, hamkorlikni rivojlantirish va raqamli innovatsiyalar uchun sharoit yaratishdagi rolini alohida ko‘rsatadi.

Mazkur ilmiy yondashuvlarni umumlashtirish asosida boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasini quyidagicha ta’riflash mumkin:

Boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasi — ta’lim muassasasini boshqarish, pedagogik jarayonlarni muvofiqlashtirish, raqamli resurslardan foydalanish, ma’lumotlarni tahlil qilish, raqamli kommunikatsiyani tashkil etish va raqamli transformatsiyani boshqarish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, malaka, qadriyat va tajribalar majmuasidir.

Tadqiqot natijalari va muhokamasi. Tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi faqat axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish ko‘nikmalarini shakllantirish bilan cheklanmasligini ko‘rsatdi. Raqamli kompetensiya zamonaviy ta’lim menejerining strategik fikrlashi, ma’lumotlar bilan ishlashi, raqamli kommunikatsiyani tashkil etishi, innovatsion texnologiyalarni boshqaruv jarayoniga integratsiya qilishi, axborot xavfsizligini ta’minlashi va o‘z kasbiy faoliyatini raqamli muhitda uzluksiz rivojlantirishi bilan bog‘liq kompleks kompetensiya sifatida namoyon bo‘ladi.

UNESCOning ICT Competency Framework for Teachers modelida raqamli kompetensiyalar o‘qitish va o‘rganishdan tashqari maktab ma’muriyati, kasbiy rivojlanish hamda institutsional ustuvor yo‘nalishlar bilan ham bog‘langan. Mazkur yondashuv boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini faqat texnik bilimlar asosida emas, balki institutsional boshqaruv bilan integratsiyada ko‘rib chiqish zarurligini ko‘rsatadi.

Boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasi tarkibining aniqlanishi. Tadqiqotning muhim natijalaridan biri boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasini tashkil etuvchi asosiy komponentlarning tizimlashtirilganidir. Ular quyidagi oltita asosiy yo‘nalishda umumlashtirildi:

1. raqamli boshqaruv kompetensiyasi;
2. axborot-analitik kompetensiya;
3. raqamli kommunikativ kompetensiya;
4. raqamli xavfsizlik kompetensiyasi;
5. innovatsion-strategik kompetensiya;
6. refleksiv va uzluksiz rivojlanish kompetensiyasi.

Mazkur komponentlar o‘zaro bog‘langan bo‘lib, birining rivojlanishi boshqalarining shakllanishiga ham ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, menejer elektron boshqaruv tizimidan foydalanishni bilishi mumkin, biroq undan olinayotgan ma’lumotlarni tahlil qila olmasa, texnologiyaning boshqaruv samaradorligiga ta’siri cheklangan bo‘ladi.

Shu sababli tadqiqotda quyidagi konseptual bog‘liqlik taklif qilindi:

Raqamli kompetensiya = Texnologik savodxonlik + Boshqaruv ko‘nikmasi + Analitik qobiliyat + Kommunikatsiya + Innovatsion faoliyat + Xavfsizlik + Refleksiya.

Bu yondashuv raqamli kompetensiyani oddiy texnik ko‘nikmalar yig‘indisidan kompleks kasbiy kompetensiya darajasiga olib chiqadi.

Raqamli kompetensiyani rivojlantirishning bosqichma-bosqich modeli. Tadqiqot asosida ishlab chiqilgan model quyidagi ketma-ketlikni nazarda tutadi:

Diagnostika → Maqsadni belgilash → Raqamli bilimlarni rivojlantirish → Amaliy faoliyat → Raqamli innovatsiyani joriy etish → Monitoring → Refleksiya → Korreksiya → Uzluksiz rivojlanish.

Modelning birinchi bosqichida menejerning mavjud raqamli kompetensiyalari aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda aniqlangan ehtiyojlardan kelib chiqib individual rivojlanish maqsadlari belgilanadi. Keyingi bosqichlarda nazariy bilimlarni amaliy faoliyat bilan bog‘lash, raqamli texnologiyalarni real boshqaruv vaziyatlarida qo‘llash va natijalarni monitoring qilish amalga oshiriladi. Modelning muhim jihati uning siklik xarakterga ega ekanligidir. Ya’ni monitoring va refleksiya yakuniy bosqich emas, balki keyingi rivojlanish siklining boshlang‘ich nuqtasi hisoblanadi.

Bu jarayonni quyidagicha ifodalash mumkin:

Diagnostika → Rivojlanish → Amaliyot → Baholash → Refleksiya → Yangi diagnostika.

Natijada menejerning raqamli kompetensiyasi uzluksiz rivojlanib boradigan dinamik tizim sifatida shakllanadi.

Diagnostika bosqichining ahamiyati. Tadqiqot natijalari raqamli kompetensiyani rivojlantirishni umumiy treningdan boshlash o‘rniga dastlabki diagnostikadan boshlash maqsadga muvofiqligini ko‘rsatdi. Mazkur diagnostika natijasida menejerning boshlang‘ich, o‘rta, yetarli va yuqori darajadagi raqamli kompetensiyasi aniqlanishi mumkin.

1-jadval. Boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasini baholash darajalari

Daraja	Asosiy tavsif	Asosiy indikatorlar
Boshlang‘ich	Oddiy raqamli vositalardan foydalanadi	Elektron hujjat, aloqa vositalaridan foydalanish
O‘rta	Raqamli vositalarni boshqaruv faoliyatiga qo‘llaydi	Platformalar va elektron tizimlardan mustaqil foydalanish
Yetarli	Ma’lumotlarni tahlil qilib, qaror qabul qiladi	Monitoring, analitika, raqamli rejalashtirish
Yuqori	Raqamli transformatsiyani strategik boshqaradi	Innovatsion liderlik, raqamli strategiya va tizimli boshqaruv

Shunday qilib, raqamli kompetensiyaning rivojlanish darajasi texnologiyadan foydalanishning oddiy mavjudligi bilan emas, balki ushbu texnologiyalarning boshqaruv qarorlariga ta’sir ko‘rsatish darajasi bilan belgilanadi.

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv kompetensiyasining rivojlanishi. Tadqiqotning yana bir muhim natijasi — boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasida analitik komponent alohida o‘rin tutishi aniqlandi. Raqamli ta’lim muhitida menejer o‘quvchilarning o‘zlashtirishi, davomat, pedagoglarning faoliyati, ota-onalar bilan aloqa, ta’lim jarayonining monitoringi va boshqa ko‘rsatkichlar bo‘yicha ma’lumotlardan foydalanishi mumkin. Bunday yondashuv menejerni faqat mavjud muammolarga javob beruvchi ma’muriy subyektdan ma’lumotlarga asoslangan strategik qaror qabul qiluvchi menejerga aylantiradi.

OECD raqamli ta’lim ekotizimida ta’lim menejerlari va maktab rahbarlari raqamli tizimlardan olinadigan ma’lumotlardan pedagogik va tashkiliy qarorlarni qo‘llab-quvvatlash uchun foydalanishi mumkinligini ta’kidlaydi. Shu bilan birga, raqamli infratuzilmaning o‘zi yetarli emasligi, undan samarali foydalanish uchun inson kapitali va tegishli kompetensiyalar zarurligi qayd etiladi.

Raqamli pedagogik liderlikning shakllanishi. Tadqiqot natijalari boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishda raqamli pedagogik liderlik alohida ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi.

Raqamli pedagogik liderlik quyidagi faoliyatlarda namoyon bo‘ladi:

- pedagoglarni raqamli texnologiyalardan foydalanishga rag‘batlantirish;
- yangi raqamli vositalarni sinovdan o‘tkazish;
- o‘qituvchilarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish;

- raqamli hamkorlik muhitini yaratish;
- pedagogik innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash;
- raqamli ta’lim strategiyasini ishlab chiqish;
- texnologiyalardan foydalanish samaradorligini baholash.

OECDning 2025-yilgi tahliliga ko‘ra, raqamli transformatsiya uchun maktablarning institutsional salohiyati va strategik yondashuvi muhim bo‘lib, maktab rahbarlari ushbu o‘zgarishlarni boshqarish va pedagoglarni jarayonga jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi. Tahlil qilingan 37 ta ta’lim tizimining 92 foizida maktab rahbarlarining raqamli salohiyatini kuchaytirishga qaratilgan markaziy darajadagi choralar mavjudligi qayd etilgan.

Bu natija boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasi individual kasbiy xususiyat bo‘lish bilan birga, butun maktabning raqamli rivojlanishiga ta’sir qiluvchi institutsional kompetensiya sifatida ham qaralishi kerakligini ko‘rsatadi.

Muhokama. Olingan nazariy natijalar boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasini rivojlantirishni alohida kurs yoki bir martalik malaka oshirish tadbiri sifatida emas, balki uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimi sifatida tashkil etish zarurligini ko‘rsatadi. Birinchidan, raqamli kompetensiyaning rivojlanishi texnologik komponentdan boshqaruv komponentiga o‘tishi kerak. Ya’ni menejer “qaysi dasturdan foydalanishni” bilish bilan cheklanmasdan, “ushbu dastur ta’lim muassasasi muammosini hal qilishga qanday xizmat qiladi?” degan savolga javob bera olishi kerak. Ikkinchidan, raqamli kompetensiya pedagogik kompetensiya bilan integratsiyalashishi lozim. OECDning raqamli ta’lim bo‘yicha tahlillari ham texnologiyadan foydalanishning samarasi uning pedagogik va professional faoliyatga qanday integratsiya qilinishiga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Uchinchidan, menejerning raqamli kompetensiyasi institutsional darajada ta’sir ko‘rsatishi kerak. Ya’ni menejerning shaxsiy raqamli ko‘nikmalari pedagoglarning raqamli rivojlanishi, maktabning raqamli strategiyasi, ta’lim sifatini monitoring qilish va ota-onalar bilan kommunikatsiyani yaxshilashga xizmat qilishi lozim. To‘rtinchidan, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishda moslashuvchan kasbiy rivojlanish muhim. OECDning 2025-yilgi siyosiy tahlilida ko‘plab ta’lim tizimlarida maktab rahbarlari uchun raqamli ta’lim bo‘yicha bepul malaka oshirish imkoniyatlari mavjudligi, ayrim tizimlarda esa rahbarlarning bunday treninglarda qatnashishi talab qilinishi qayd etilgan. Beshinchidan, raqamli kompetensiyalarni baholash natijaga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Menejerning nechta raqamli dasturdan foydalanishi emas, balki ushbu vositalar yordamida boshqaruv sifati, qarorlarning asoslanganligi, kommunikatsiya samaradorligi va ta’lim jarayoni monitoringining yaxshilanishi muhim hisoblanadi. Shunday qilib, boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish modeli ta’lim muassasasining raqamli transformatsiyasini boshqarishga qodir, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qiluvchi, innovatsion va refleksiv menejerni shakllantirishga yo‘naltirilgan yaxlit pedagogik tizim sifatida qaralishi mumkin.

Xulosa. Boshlang‘ich ta’limning raqamli transformatsiyasi ta’lim menejerlaridan yangi kasbiy kompetensiyalarni talab etmoqda. Zamonaviy menejer raqamli texnologiyalardan oddiy foydalanuvchi emas, balki ularni ta’lim muassasasining strategik rivojlanishi, pedagogik jarayonlarni takomillashtirish, monitoring va boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yo‘naltira oladigan raqamli lider sifatida faoliyat yuritishi lozim. Tadqiqot natijasida boshlang‘ich ta’lim menejerining raqamli kompetensiyasi raqamli boshqaruv, axborot,

analitik, kommunikativ, innovatsion, strategik, xavfsizlik va refleksiv kompetensiyalar majmuasidan iborat ekani asoslandi.

Taklif etilgan “Diagnostika → Maqsad → Bilim → Amaliyot → Monitoring → Refleksiya → Korreksiya → Uzluksiz rivojlanish” modeli menejerning raqamli kompetensiyalarini bosqichma-bosqich shakllantirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shuningdek, raqamli kompetensiyani rivojlantirish faqat texnik treninglar bilan chegaralanmasligi, balki pedagogik liderlik, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, raqamli kommunikatsiya, innovatsion fikrlash va axborot xavfsizligini ham qamrab olishi kerak. UNESCO va OECDning tegishli yondashuvlari ham raqamli transformatsiyaning samarasi texnologiyaning o‘zidan ko‘ra, uni boshqarish va pedagogik maqsadlarda oqilona qo‘llashga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Shu sababli boshlang‘ich ta’lim muassasalarida menejerlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishni uzluksiz, amaliyotga yo‘naltirilgan, individual va monitoringga asoslangan tizim sifatida tashkil etish maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers. Version 3. Paris: UNESCO, 2018.
2. UNESCO. UNESCO’s ICT Competency Framework for Teachers. Paris: UNESCO, 2023.
3. OECD. Shaping Digital Education: Enabling Factors for Quality, Equity and Efficiency. OECD Publishing, Paris, 2023.
4. OECD. Policies for the Digital Transformation of School Education: Evidence from the Policy Survey on School Education in the Digital Age. OECD Education Working Papers, No. 328, 2025.
5. OECD. Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. OECD Publishing, Paris, 2023.
6. European Commission, Joint Research Centre. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.
7. Redecker, C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017.
8. Ferrari, A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. European Commission, 2013.
9. Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. Teachers College Press, New York, 2016.
10. Hargreaves, A., Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press, New York, 2012.