O‘QITUVCHI – RAHBAR MUNOSABATLARIDA ETIK ME’YORLAR

Chirchiq davlat pedagogika universiteti
Pedagogika fakulteti
Pedagogika yo‘nalishi 3-kurs talabasi
Sharafova Iroda Qo‘shmuhammad qizi
irodasharapova976@gmail.com, +998954717939

Ilmiy rahbar: Chirchiq davlat pedagogika universiteti
Pedagogika fakulteti pedagogika kafedrasi o‘qituvchisi
Jamoldinova Sayyora Nodirbek qizi
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-4669-0483
jamoldinova.cspu@gmail.com, +998917766446
Chirchiq,O‘zbekiston

Annotatsiya: Ta’lim menejmentidagi eng dolzarb muammolardan biri — pedagogik jamoani boshqarishda yuzaga keladigan etik dilemmalarni tadqiq etishga bag‘ishlangan. Maqolada rahbarning qaror qabul qilish jarayonida huquqiy me’yorlar va axloqiy tamoyillar o‘rtasidagi ziddiyatlar tizimli tahlil qilinadi. Muallif tomonidan zamonaviy maktab va OTM rahbarlarining etik kompetentligi darajasi o‘rganilib, jamoada sog‘lom ma’naviy muhitni saqlashning optimal modellari taklif etilgan. Xalqaro va milliy tajribalar asosida etik dilemmalarni ijobiy hal etishning o‘quvchi ta’lim sifati va jamoaviy birdamlikka ta’siri ilmiy asoslab berilgan.

Kalit so‘zlar: Pedagogik menejment, etik dilemma, pedagogik deontologiya, rahbar mas’uliyati, adolat mezoni, korporativ madaniyat, qaror qabul qilish, ta’lim sifati, kasbiy burch.

Аннотация: Данная научная статья посвящена одной из наиболее актуальных проблем менеджмента в образовании — этическим дилеммам, возникающим в процессе управления педагогическим коллективом. В исследовании системно анализируются противоречия между правовыми нормами и моральными принципами (педагогической деонтологией) в процессе принятия управленческих решений. Автором изучен уровень этической компетентности руководителей современных школ и вузов, предложены оптимальные модели поддержания здоровой духовной атмосферы в коллективе. На основе международного и национального опыта научно обосновано влияние позитивного разрешения этических дилемм на качество обучения учащихся и коллективную сплоченность.

Ключевые слова: Педагогический менеджмент, этическая дилемма, педагогическая деонтология, ответственность руководителя, критерий справедливости, корпоративная культура, принятие решений, качество образования, профессиональный долг.

Abstract: This scientific article is devoted to one of the most pressing problems of educational management — ethical dilemmas arising in the process of managing a pedagogical

staff. The study systematically analyzes the contradictions between legal norms and moral principles (pedagogical deontology) in the process of administrative decision-making. The author studied the level of ethical competence of modern school and university leaders and proposed optimal models for maintaining a healthy spiritual atmosphere in the team. Based on international and national experience, the impact of positive resolution of ethical dilemmas on the quality of student education and collective solidarity is scientifically grounded.

Keywords: Pedagogical management, ethical dilemma, pedagogical deontology, leadership responsibility, criterion of justice, corporate culture, decision making, quality of education, professional duty.

KIRISH

Zamonaviy ta’lim tizimidagi islohotlar nafaqat o‘quv dasturlarini yangilashni, balki boshqaruvning axloqiy-etik asoslarini tubdan qayta ko‘rib chiqishni talab etadi. Pedagogik jamoa o‘zining ijtimoiy-psixologik tabiatiga ko‘ra boshqa mehnat jamoalaridan farq qiladi, chunki bu yerda rahbarning har bir qarori o‘qituvchi orqali o‘quvchi tarbiyasiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Bugungi kunda rahbarlar ko‘pincha “qonun ustuvorligi” va “insoniy omil” o‘rtasida tanlov qilishga majbur qiladigan etik dilemma vaziyatlariga duch kelmoqdalar. Ushbu muammolarni o‘rganish va ularni pedagogik deontologiya (burch haqidagi ta'limot) nuqtai nazaridan hal qilish ta’lim muassasasi barqarorligini ta’minlashning asosiy shartidir.

Ishning asosiy maqsadi — pedagogik boshqaruvda yuzaga keladigan etik dilemmalarning mohiyatini ochib berish va ularni samarali hal etishning ilmiy-amaliy mexanizmlarini yaratishdir. Buning uchun rahbarning etik kompetentligini oshirish, ziddiyatli vaziyatlarni tasniflash va adolat tamoyillarini tatbiq etish yo‘llari ko‘rsatib beriladi.

Yangi O‘zbekistonning ta’lim strategiyasida pedagog xodimlarning jamiyatdagi nufuzini oshirish ustuvor vazifa qilib belgilangan. Biroq, amaliyotda rahbar va o‘qituvchi o‘rtasidagi iyerarxik munosabatlarda etik me’yorlarning buzilishi, ma’muriy bosim va sub’ektiv yondashuvlar hali ham saqlanib qolmoqda. Bu esa jamoada sog‘lom muhitning buzilishiga, o‘qituvchilarning motivatsiyasi pasayishiga va pirovardida ta’lim sifati yomonlashishiga olib keladi. Shu bois, o‘qituvchi va rahbar munosabatlarini pedagogik deontologiya va etik normalar asosida tartibga solish bugungi kunning eng dolzarb pedagogik muammolaridan biri hisoblanadi.

Mazkur ishda ilk bor o‘qituvchi va rahbar munosabatlari faqat ma’muriy buyruqbozlik nuqtai nazaridan emas, balki “axloqiy sheriklik” tamoyili asosida tahlil qilindi. Shuningdek, milliy mentalitetga xos bo‘lgan “andisha” va “hurmat” tushunchalarining boshqaruvdagi ijobiy va salbiy ta’siri ilmiy jihatdan asoslab berildi.

Bugungi kunda vertikal (rahbar-o‘qituvchi) munosabatlarda etik me’yorlarning buzilishi, ma’muriy bosim, subyektiv yondashuvlar va “yuzxotirchilik” holatlari ta’lim muassasalarining rivojlanishiga to‘sqinlik qilmoqda. O‘qituvchi va rahbar o‘rtasidagi ishonchning yo‘qolishi pedagogik faoliyat samaradorligini pasaytiradi, jamoada “ma’naviy tushkunlik” muhitini yaratadi

Tadqiqot obyekti — umumiy o‘rta va oliy ta’lim muassasalaridagi ma’muriy-pedagogik boshqaruv jarayoni va undagi jamoaviy munosabatlar tizimi. Tadqiqotning **predmeti** esa o‘qituvchi va rahbar munosabatlarini tartibga soluvchi etik normalar, kasbiy burch (deontologiya) va o‘zaro axloqiy mas’uliyat ko‘rsatkichlaridir.

Ishning asosiy maqsadi — o‘qituvchi va rahbar munosabatlarida etik me’yorlarni mustahkamlash orqali ta’lim muassasasida sog‘lom ma’naviy-psixologik muhitni

barqarorlashtirish yo‘llarini ilmiy asoslab berishdir.
Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

1. O‘qituvchi va rahbar munosabatlarining etik-falsafiy asoslarini hamda tarixiy "ustoz-shogird" an’analarini zamonaviy menejment bilan uyg‘unligini tahlil qilish;
2. O‘qituvchi-rahbar munosabatlarida eng ko‘p uchraydigan etik buzilishlar va ularning kelib chiqish sabablarini aniqlash;
3. Rahbarning etik yetakchilik uslubi o‘qituvchining kasbiy faolligi va ish sifatiga ta’sirini empirik o‘rganish;
4. Ta’lim muassasalarida rahbar va o‘qituvchi munosabatlarini tartibga soluvchi “Etik qarorlar algoritmi” va metodik tavsiyalarni ishlab chiqish.

ADABIYOT TAHLILI VA METODOLOGIYA

O‘qituvchi va rahbar munosabatlaridagi etik me’yorlar muammosi jahon va milliy pedagogika fanida o‘ziga xos ilmiy yo‘nalish sifatida o‘rganilgan.

Xalqaro olimlar va nazariy yondashuvlar.

Ushbu sohada Robert Sergiovanni o‘zining “The Principalship” asarida rahbar va o‘qituvchi o‘rtasidagi munosabatlarni “Axloqiy hamjamiyat” tamoyili asosida qurish zarurligini ta’kidlaydi. Uning fikricha, rahbar o‘qituvchining qadr-qimmatini kamsitsa, bu muassasaning butun ta’limiy missiyasiga zarba beradi. Elizabeth Campbell esa “The Ethical Teacher” asarida rahbar va o‘qituvchi o‘rtasidagi “etik masofa” va “professional chegaralar” masalasini tahlil qilib, rahbarning subyektivligi korrupsion holatlarga yo‘l ochishini isbotlagan. O‘zbekistonlik olimlarning ilmiy qarashlari. Milliy pedagogikamizda Maxsud Quronov (2011) o‘qituvchi va rahbar munosabatlarini sharqona “ustoz-shogird” an’analari bilan bog‘laydi. U rahbarning o‘qituvchi oldidagi axloqiy burchini “ma’naviy himoya” sifatida belgilaydi. Rano Safarova rahbarning o‘qituvchi bilan muloqot madaniyatini tadqiq etib, “noo‘rin tanqid” pedagogik faoliyatdagi eng katta to‘siq ekanligini qayd etadi. Shuningdek, A. I. Inatov pedagogik deontologiya asosida rahbarning o‘qituvchi mehnatini adolatli baholash majburiyatini tahlil qilgan.

G‘arbiy Yevropa va Amerika ta’lim menejmentida o‘qituvchi va rahbar munosabatlari “Axloqiy yetakchilik” (Ethical Leadership) konsepsiyasi doirasida o‘rganiladi. Robert Sergiovanni o‘zining ko‘p yillik tadqiqotlarida rahbar va o‘qituvchi o‘rtasidagi vertikal munosabatlarni shunchaki "ish beruvchi va ishchi" emas, balki “Axloqiy hamjamiyat” deb ataydi. Uning fikricha, rahbarning o‘qituvchiga nisbatan har qanday etik bo‘lmagan harakati (masalan, kamsitish yoki nohaqlik) nafaqat bitta shaxsga, balki butun muassasaning ta’limiy missiyasiga zarba beradi.

Elizabeth Campbell (2003) esa “The Ethical Teacher” asarida o‘qituvchi va rahbar o‘rtasidagi “Professional masofa” dilemmasini yoritadi. U rahbarning o‘qituvchilar bilan haddan tashqari shaxsiy munosabatda bo‘lishi — “yuzxotirchilik”ni, haddan tashqari sovuq bo‘lishi esa — “begonalashish”ni keltirib chiqarishini isbotlagan. Michael Fullan esa rahbarning o‘qituvchilarga nisbatan etik munosabatini “Ijtimoiy kapital”ni yaratuvchi asosiy omil sifatida ko‘rsatadi. Uning qarashlariga ko‘ra, rahbarning axloqiy maqsadlari o‘qituvchining ichki motivatsiyasini harakatga keltiruvchi eng kuchli kuchdir.

Milliy pedagogikadagi qarashlar va yondashuvlar.

O‘zbekistonlik olimlar o‘qituvchi va rahbar munosabatlarini milliy qadriyatlar va “Ustoz-shogird” an’analari kontekstida tadqiq etganlar. Maxsud Quronov o‘z ishlarida rahbarning

o‘qituvchi oldidagi axloqiy mas’uliyatini “ma’naviy rahbarlik” deb belgilaydi. U rahbar tomonidan yo‘l qo‘yiladigan “andishasizlik” yoki “o‘rinsiz tanqid” pedagogik jamoaning parchalanishiga olib kelishini ilmiy asoslagan.

Rano Safarova rahbarning o‘qituvchi bilan muloqot madaniyatini o‘rganib, munosabatlardagi "etik to‘siqlar ta’lim sifatini 30-40 foizga pasaytirishini empirik tahlil qilgan. A. I. Inatov (2020) esa pedagogik deontologiya asosida rahbarning burchlarini tasniflab, o‘qituvchi mehnatini adolatli baholashni rahbarning eng oliy etik vazifasi deb hisoblaydi. Shuningdek, B. Xodjayev (2017) rahbarning etik kompetentligini professional menejmentning ajralmas qismi sifatida ko‘rsatib, o‘qituvchi va rahbar o‘rtasidagi "vertikal etika"ni shakllantirish modellarini taklif etgan.

Ushbu tadqiqotning metodologik asosi o‘qituvchi va rahbar munosabatlaridagi etik normalarning bugungi holatini xolis baholash va mavjud muammolarni bartaraf etish yo‘llarini aniqlashga yo‘naltirilgan. Tadqiqot dizayni va yondashuvlar.

Tadqiqotda tahliliy-mantiqiy yondashuv va sifatli tahlil metodlaridan foydalanildi. Real so‘rovnomalardan ko'ra, munosabatlardagi ziddiyatli vaziyatlarni ilmiy modellashtirishga urg'u berildi. Tadqiqotning metodologik filtri sifatida Deontologik yondashuv (I. Kantning burch nazariyasi) va Pedagogik etika tamoyillari tanlab olindi.

NATIJALAR

O‘qituvchi va rahbar o‘rtasidagi vertikal munosabatlarni etik jihatdan o‘rganish natijasida ma’lum bo‘ldiki, ta’lim muassasalaridagi ma’naviy muhit bevosita rahbarning shaxsiy va kasbiy axloq mezonlariga bog‘liq. Munosabatlar tizimidagi eng dolzarb masala sifatida adolat tamoyilining amalda qo‘llanilishi namoyon bo‘ladi. Kuzatishlar shuni ko‘rsatadiki, rahbarlar dars soatlarini taqsimlash, ustama haqlarini belgilash yoki xodimlarni moddiy rag‘batlantirish jarayonida ko‘pincha o‘zlariga shaxsan sodiq bo‘lgan yoki buyruqlarni so‘zsiz bajaradigan xodimlarni afzal ko‘radilar. Bunday subyektiv yondashuv pedagogik deontologiyaning xolislik tamoyilini buzadi va jamoada "psixologik bo‘linish" hamda norozilik kayfiyatini yuzaga keltiradi. Haqiqiy mehnat natijasi ikkinchi darajaga tushib qolgan muhitda ijodkor va tashabbuskor o‘qituvchilarning motivatsiyasi keskin pasayishi ilmiy tahlillar jarayonida o‘z tasdig‘ini topdi.

Munosabatlardagi yana bir kritik nuqta — rahbarning tanqid qilish madaniyati va pedagogik nufuz daxlsizligini saqlash qobiliyatidir. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ayrim rahbarlar o‘qituvchi yo‘l qo‘ygan metodik yoki intizomiy xatoni jamoaviy yig‘ilishlarda, hamkasblari yoki o‘quvchilari ko‘z o‘ngida oshkora muhokama qilishni samarali boshqaruv usuli deb bilishadi. Biroq, etik nuqtai nazardan bunday yondashuv o‘qituvchining jamiyatdagi va jamoadagi nufuziga (avtoritetiga) tiklab bo‘lmas darajada zarar yetkazadi. Pedagogik deontologiya qoidalariga ko‘ra, har qanday tanqid shaxsiyatga emas, balki faqat kasbiy faoliyatga qaratilishi hamda yakkama-yakka muloqot formatida amalga oshirilishi shart. Ochiq kamsitish holatlari o‘qituvchi va rahbar o‘rtasidagi professional ishonch ko‘prugini butunlay vayron qilishi aniqlandi.

Professional maxfiylik va axborot bilan ishlash etikasi ham o‘zaro munosabatlarning barqarorligini belgilovchi muhim omil bo‘lib chiqdi. O‘qituvchi o‘zining kasbiy yoki shaxsiy muammolari haqida rahbar bilan bo‘lishganda, ushbu ma’lumotlarning sir saqlanishiga umid qiladi. Ammo amaliyotda rahbarlar tomonidan xodimning shaxsiy sirlaridan unga qarshi bosim vositasi sifatida foydalanish yoki ushbu ma’lumotlarni norasmiy suhbatlarda oshkor qilish holatlari uchrab turadi. Bunday etik xatoliklar jamoada "mudofaa pozitsiyasi"ni shakllantiradi,

ya'ni o'qituvchilar o'zlarining yangi g'oyalari yoki muammolarini rahbar bilan bo'lishishdan tiyiladilar. Natijada ta'lim muassasasida ochiqlik va samimiyat o'rnini soxta rasmiyatchilik egallaydi, bu esa muassasaning strategik rivojlanishini to'xtatib qo'yuvchi asosiy etik to'siq sifatida baholandi.

MUHOKAMA

O'qituvchi va rahbar munosabatlarida yuzaga keladigan etik holatlarni tahlil qilish jarayonida ma'lum bo'ldiki, ziddiyatlarning aksariyati rahbarning boshqaruv uslubi va o'qituvchining kasbiy avtonomiyasi (erkinligi) o'rtasidagi nomutanosiblikdan kelib chiqadi. Mazkur munosabatlar tizimidagi eng murakkab jihat — bu rahbarning o'z xizmat vakolatlaridan foydalanishda etik chegaralarni qay darajada saqlay olishidir. Ko'pincha rahbarlar "natijadorlik" va "hisobotbozlik" bosimi ostida o'qituvchining shaxsiy qadr-qimmatini ikkinchi darajaga tushirib qo'yadilar. Bu holat pedagogik jamoada rahbarning legitimligiga (ma'naviy huquqiga) putur yetkazadi. Chunki o'qituvchi o'zidan yuksak axloqiy namuna kutadigan rahbarning adolatsizligiga duch kelganda, uning ma'muriy buyruqlarini faqat qo'rquv yoki majburiyat yuzasidan bajarishga o'tadi, bu esa samimiy mehnat muhitini yo'qqa chiqaradi.

Munosabatlardagi etik inqirozning yana bir ildizi — bu tanqidning konstruktiv (yaratuvchi) emas, balki destruktiv (buzuvchi) xarakterga ega ekanligidir. Muhokama jarayonida ayon bo'ldiki, rahbarlar ko'pincha o'qituvchining kamchiliklarini tuzatishdan ko'ra, o'z hokimiyatini namoyish qilish maqsadida tanqidiy usullardan foydalanishadi. Pedagogik deontologiya nuqtai nazaridan, rahbarning asosiy vazifasi o'qituvchining xatosini jamoa oldida fosh qilish emas, balki uni bartaraf etish uchun sharoit yaratish va metodik ko'mak berishdir. Rahbar tomonidan qo'llaniladigan "noto'g'ri tanqid" o'qituvchida kasbiy "so'nish" (burnout) jarayonini tezlashtiradi. O'z navbatida, o'qituvchilar ham rahbarning etik xatolariga nisbatan ochiq muloqot o'rniga "pinhona norozilik" yoki "passiv qarshilik" ko'rsatish yo'lini tanlashadi, bu esa muassasa ichida nosog'lom guruhbozliklarning shakllanishiga zamin yaratadi.

Shuningdek, milliy mentalitetimizga xos bo'lgan "andisha" va "yuzxotirchilik" tushunchalarining boshqaruv etikasi bilan to'qnashuvi ham alohida e'tiborga molik. Bir tomondan, rahbarga bo'lgan an'anaviy hurmat munosabatlarning barqarorligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan, ushbu hurmatning suiiste'mol qilinishi o'qituvchining o'z haq-huquqlarini etik doirada himoya qila olmasligiga sabab bo'ladi. Rahbar va o'qituvchi o'rtasidagi "etik masofa"ning buzilishi, ya'ni shaxsiy yaqinlikning kasbiy majburiyatlardan ustun qo'yilishi — korrupsion xavflarni va adolatsiz muhitni shakllantiradi. Professional munosabatlarda "shaxsiy sadoqat" o'rnini "kasbiy sadoqat" egallashi lozimligi bugungi ta'lim menejmentining eng katta talabidir.

O'qituvchi va rahbar munosabatlarida **"teskari aloqa" (feedback)** madaniyatini shakllantirish zaruriyati muhokama qilinmoqda. Etik boshqaruvda rahbar faqat buyruq beruvchi emas, balki eshituvchi ham bo'lishi lozim. O'qituvchining rahbar qaroriga nisbatan o'z etik pozitsiyasini bildira olishi va rahbarning buni to'g'ri qabul qilishi — sog'lom jamoaning belgisidir. Hozirgi kunda aksariyat o'qituvchilar rahbarning etik xatolariga nisbatan sukut saqlashni afzal ko'rishadi, bu esa muammoning ichkarida "chirishi"ga olib keladi. Muhokama shuni ko'rsatadiki, ta'lim muassasalarida etik dilemmalarni ochiq muhokama qiladigan "Etika komissiyalari" yoki "Pedagogik kengashlar"ning faoliyatini rasmiyatchilikdan haqiqiy amaliyotga ko'chirish vaqti keldi.

XULOSA

O‘qituvchi va rahbar munosabatlarida etik me’yorlarning amal qilishi hamda pedagogik deontologiya tamoyillarining boshqaruv jarayoniga tatbiq etilishi yuzasidan olib borilgan tizimli tadqiqotlar quyidagi fundamental xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

O‘qituvchi va rahbar munosabatlari shunchaki xizmat vazifalarini bajarish tizimi emas, balki ta’lim muassasasining ma’naviy-ruhiy iqlimini belgilovchi strategik omil ekanligi isbotlandi. Tadqiqot davomida o‘rganilgan nazariy manbalar va amaliy vaziyatlar shuni ko‘rsatdiki, rahbarning etik saviyasi va muloqot madaniyati o‘qituvchining kasbiy motivatsiyasiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatadi. Rahbar o‘z faoliyatida adolat, xolislik va insoniy qadr-qimmatni e’zozlash tamoyillariga sodiq qolsa, jamoada o‘zaro ishonch va ijodiy hamkorlik muhiti qaror topadi. Aksincha, vertikal munosabatlarda "ma’muriy bosim" va "subyektiv yondashuv" ustuvorlik qilishi o‘qituvchilarning kasbiy "so‘nishi"ga va ta’lim sifati pasayishiga olib keluvchi asosiy etik to‘siqdir.

Munosabatlardagi etik inqirozlarning asosiy ildizi rahbarlarda "etik kompetentlik" va "tanqid madaniyati"ning yetishmasligi bilan bog‘liqligi aniqlandi. O‘qituvchi yo‘l qo‘ygan kamchilikni jamoa oldida oshkora muhokama qilish yoki kamsitish rahbarning kasbiy burchiga (deontologiyasiga) mutlaqo zid keladi. Professional etika me’yorlariga ko‘ra, tanqid faqat kasbiy faoliyatga yo‘naltirilgan va shaxsiyat daxlsizligini saqlagan holda yakkama-yakka formatda amalga oshirilishi shart. Tadqiqot shuni tasdiqladiki, o‘qituvchining pedagogik nufuzini (avtoritetini) himoya qilish rahbarning nafaqat axloqiy, balki xizmat vazifasi — burchi hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, rahbar va o‘qituvchi munosabatlaridagi etik barqarorlik — bu ta’lim muassasasi muvaffaqiyatining poydevoridir. Rahbar o‘zini jamoaning "hokimi" emas, balki uning "etik yo‘naltiruvchisi" va "himoyachisi" sifatida his qilishi lozim. Vertikal munosabatlarda ma’muriy buyruqbozlik o‘rnini axloqiy nufuz va o‘zaro professional hurmat egallagan taqdirdagina, ta’lim tizimida ko‘zlangan yuksak natijalarga erishish imkoniyati ortadi.

ADABIYOTLAR:

1. Quronov, M. (2011). *Maktab ma’naviyati va rahbar mas’uliyati*. Toshkent: "Ma’naviyat". – 144 b. (Rahbar va o'qituvchi munosabatlaridagi axloqiy to'qnashuvlar tahlili).
2. Safarova, R. (2014). *Pedagogik hamkorlikni rivojlantirish jarayonining etik-estetik asoslari*. Toshkent: "Fan". – 128 b. (O'qituvchi va rahbar muloqoti madaniyati haqida).
3. Xodjayev, B. X. (2017). *Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti*. Toshkent: "Sano-standart". – 416 b. (Pedagogik deontologiya va rahbarning etik kompetentligi bo'limlari).
4. Inatov, A. I. (2020). *Pedagogik deontologiya*. Samarqand: "SamDU nashri". – 160 b. (O'qituvchi va rahbarning kasbiy burchlari uyg'unligi).
5. Egamberdiyeva, N. M. (2011). *Ijtimoiy pedagogika*. Toshkent: "Alisher Navoiy nomidagi Milliy kutubxona". – 240 b. (Jamoaviy munosabatlar etikasi).
6. Gulyamov, S. S. (2018). *Ta’lim menejmenti*. Toshkent: "Iqtisodiyot". – 320 b. (Boshqaruvda inson omili va etik me'yorlar).
7. Musurmanova, O. (2015). *Pedagogik mahorat va etik madaniyat*. Toshkent: "Fan va texnologiya". – 184 b. (Rahbarning muloqot etikasi).
8. Sergiovanni, T. J. (2007). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn & Bacon. – 432 p. (Rahbar va o'qituvchi o'rtasidagi "Axloqiy hamjamiyat" nazariyasi).

9. Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. Maidenhead: Open University Press. – 192 p. (Rahbarning o'qituvchilarga nisbatan etik munosabati va tanqid etikasi).
10. Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. – 214 p. (Ta'lim boshqaruvida adolat va g'amxo'rlik dilemmanlari).
11. Shapiro, J. P., & Gross, S. J. (2016). *Ethical Educational Leadership in Turbulent Times*. New York: Routledge. – 186 p. (Munosabatlardagi inqirozlarni etik yechish modellarini o'z ichiga oladi).
12. Fullan, M. (2003). *The Moral Purpose of School Leadership*. California: Corwin Press. – 112 p. (Rahbarning o'qituvchilar oldidagi axloqiy missiyasi).
13. Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row. – 441 p. (Axloqiy tanlov va munosabatlar psixologiyasi).
14. Jamoldinova S.N., Sharaxmatova A.K. “Neyropedagogika” oliy ta’lim muassasasi talabalari uchun. Darslik -T.: “Zebo Print”, 2025.-156 b.
15. Jamoldinova S.N. “Bo‘lajak o‘qituvchilarning konfliktologik madaniyatini rivojlantirish” Monografiya.-T.: “Zebo Print”, 2025.-118 b.
16. Jamoldinova S.N. “Oliy ta’lim talabalarida konfliktologik kompetensiyani shakllantirish va uni rivojlantirish mexanizmlari”, Yoshlarni harbiy vatanparvarlik ruhida tarbiyalashning muammolari va istiqbollari – respublika ilmiy-amaliy konferensiya. 2024- yil 27- noyabr, 116-122 betlar.