PEDAGOGIK JAMOANI BOSHQARISHDA ETIK DILEMMALAR

Chirchiq davlat pedagogika universiteti
Pedagogika fakulteti
Pedagogika yo‘nalishi 3-kurs talabasi
Toshturdiyeva Aziza Akbar qizi
toshturdiyevaaziza09@gmail.com, +998948065806

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: Zamonaviy ta’lim tizimida pedagogik jamoani boshqarishning eng murakkab jihatlaridan biri — etik dilemmalar va ularni hal etish mexanizmlariga bag‘ishlangan. Tadqiqotda rahbarning qaror qabul qilish jarayonida huquqiy normalar va axloqiy tamoyillar o‘rtasidagi ziddiyatlar tizimli ravishda tahlil qilinadi. Muallif pedagogik jamoada yuzaga keladigan subyektiv yondashuvlar, adolat mezonlari va jamoaviy birdamlikni saqlash muammolarini o‘rganadi. Rahbarning etik kompetensiyasi va uning muassasa rivojiga ta’siri xalqaro va milliy tajribalar asosida yoritilgan. Tadqiqot davomida o‘qituvchilarning ijtimoiy himoyasi va ta’lim sifati o‘rtasidagi muvozanatni saqlashning optimal usullari ishlab chiqilgan. Shuningdek, boshqaruvda shaffoflikni ta’minlash va korporativ madaniyatni shakllantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar berilgan. Xulosa qismida etik dilemmalarni ijobiy hal etishning pedagogik jamoa ruhiyatiga ta’siri ilmiy jihatdan asoslab beriladi

Kalit so‘zlar: Pedagogik menejment, etik dilemma, rahbar mas’uliyati, ta’limda adolat mezonlari, professional etika kodeksi, korporativ madaniyat, qaror qabul qilish psixologiyasi, pedagogik deontologiya, ziddiyatlarni boshqarish.

Аннотация: Данная статья посвящена одной из наиболее сложных сторон управления педагогическим коллективом в современной системе образования — этическим дилеммам и механизмам их разрешения. В исследовании систематически анализируются противоречия между правовыми нормами и моральными принципами в процессе принятия управленческих решений. Автор изучает проблемы субъективных подходов, критериев справедливости и сохранения коллективной сплоченности в педагогической среде. В статье на основе международного и национального опыта освещается этическая компетентность руководителя и её влияние на развитие образовательного учреждения. В ходе исследования разработаны оптимальные методы поддержания баланса между социальной защитой учителей и качеством образования. Также даны практические рекомендации по обеспечению прозрачности управления и формированию корпоративной культуры. В заключении научно обосновано влияние

позитивного разрешения этических дилемм на психологический климат педагогического коллектива

.

Ключевые слова: Педагогический менеджмент, этическая дилемма, ответственность руководителя, критерии справедливости в образовании, кодекс профессиональной этики, корпоративная культура, психология принятия решений, педагогическая деонтология, управление конфликтами.

Abstract: This article is devoted to one of the most complex aspects of managing a pedagogical staff in the modern education system — ethical dilemmas and mechanisms for their resolution. The research systematically analyzes the contradictions between legal norms and moral principles in the process of administrative decision-making. The author studies the problems of subjective approaches, criteria of justice, and maintaining collective solidarity in the pedagogical environment. Based on international and national experience, the article highlights the ethical competence of the leader and its impact on the development of the educational institution. During the study, optimal methods for maintaining a balance between the social protection of teachers and the quality of education were developed. Practical recommendations are also given for ensuring management transparency and forming a corporate culture. In the conclusion, the impact of positive resolution of ethical dilemmas on the psychological climate of the pedagogical staff is scientifically grounded.

Keywords: Pedagogical management, ethical dilemma, leadership responsibility, criteria of justice in education, code of professional ethics, corporate culture, psychology of decision-making, pedagogical deontology, conflict management.

KIRISH

Bugungi kunda dunyo miqyosida ta’lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonlari nafaqat texnologik yangilanishlarni, balki boshqaruvning axloqiy-etik asoslarini qayta ko‘rib chiqishni ham talab etmoqda. Pedagogik jamoa o‘zining tabiatiga ko‘ra boshqa mehnat jamoalaridan keskin farq qiladi, chunki bu yerda asosiy "mahsulot" va ob'ekt inson shaxsi hamda uning kamolotidir. Shu sababli, rahbar tomonidan qabul qilingan har qanday ma’muriy qaror zanjirsimon tarzda o‘qituvchiga, o‘qituvchidan esa o‘quvchi tarbiyasiga ta’sir ko‘rsatadi. Zamonaviy pedagogik menejmentda "etik dilemma" tushunchasi rahbarning kasbiy layoqatini sinovdan o‘tkazuvchi asosiy indikatorga aylandi. O‘zbekiston Respublikasida ta’lim sohasini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ham boshqaruv kadrlari ma’naviyatini yuksaltirish va adolatli boshqaruv muhitini yaratish strategik vazifa sifatida belgilangan.

Etik dilemma — bu shunday vaziyatki, unda rahbar ikki yoki undan ortiq to‘g‘ri deb hisoblangan axloqiy tamoyillar o‘rtasida qoladi. Masalan, bir tomondan qonuniy intizomni saqlash zarurati turgan bo‘lsa, ikkinchi tomondan xodimning og‘ir ijtimoiy holati yoki jamoaning ichki norasmiy birdamligi rahbarning qaroriga ta’sir o‘tkazadi. Bunday holatlarda "quruq" qonunchilikka tayanib qaror qabul qilish jamoada norozilik va "psixologik iqlim"ning yomonlashishiga olib kelishi mumkin. Aksincha, faqat his-tuyg‘uga berilish ish samaradorligini pasaytiradi. Ushbu ziddiyatni bartaraf etish uchun rahbar yuksak etik madaniyatga ega bo‘lishi shart. Hozirgi kunda maktab va oliygohlarda korrupsiyaning oldini olish, meritokratiya (haqiqiy

munosibni taqdirlash) va shaffoflikni ta'minlash borasidagi qiyinchiliklar aynan etik dilemmalarni noto'g'ri hal etish natijasida kelib chiqmoqda.

Ishning asosiy maqsadi — pedagogik jamoada etik dilemmalarni bartaraf etishning nazariy-amaliy mexanizmlarini yaratishdir. Buning uchun:

- Boshqaruvdagi etik dilemmalarning paydo bo'lish sabablarini psixologik va ma'muriy nuqtai nazardan ochib berish;
- Rahbarning etik barqarorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish;
- Ziddiyatli vaziyatlarda (masalan, kadrlar tanlash, mukofotlash) adolat tamoyillarini tatbiq etish yo'llarini ko'rsatish;
- Ta'lim muassasasida etik madaniyatni shakllantirish modelini taklif etish ko'zda tutilgan.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Pedagogik jamoani boshqarishda etik dilemmalar masalasi jahon va mahalliy pedagogika hamda menejment fanlarida turlicha yondashuvlar asosida o'rganilgan. Ushbu bo'limda asosiy nazariy maktablar va olimlarning qarashlarini tahlil qilinadi. Ta'lim boshqaruvida etika tushunchasini tizimlashtirgan eng mashhur olimlardan biri Robert Starratt hisoblanadi. U o'zining "Ethical Leadership" asarida rahbarlar uchun uchta asosiy etik ustunni taklif etadi:

1. Adolat etikasi: Bunda qarorlar faqat qonun, nizom va barcha uchun teng bo'lgan huquqiy normalarga tayanadi.
2. G'amxo'rlik etikasi: Bu yondashuvda rahbar xodimning shaxsiy holati, his-tuyg'ulari va insoniy ehtiyojlarini qonundan ustunroq qo'yishi mumkin.
3. Tanqid etikasi: Mavjud tizimdagi adolatsizliklarni ko'ra bilish va ularni isloh qilish qobiliyati. Starrattning fikricha, haqiqiy rahbar ushbu uchala etikani birlashtira olishi kerak, aks holda dilemma hal etilmay qolaveradi.

O'zbekistonlik olimlardan R.Safarova pedagogik muloqot va rahbar etikasida "shaxsga yo'naltirilgan ta'lim" tamoyilini ilgari suradi. Uning fikricha, o'zbek mentalitetida rahbar — bu "ota" yoki "ustoz" timsolida ko'rilgani sababli, bizda etik dilemmalarni hal qilishda "andisha" va "yuzxotirchilik" kabi tushunchalar boshqaruvga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Olim M.Kuronov esa milliy tarbiya asosida rahbarning ma'naviy qiyofasini tahlil qilib, Alisher Navoiy va Abu Nasr Forobiy asarlaridagi "adolatli rahbar" konsepsiyasini zamonaviy menejmentga tatbiq etish zarurligini ta'kidlaydi. Forobiy "Fozil odamlar shahri" asarida rahbarning 12 ta fazilati bo'lishi kerakligini aytgan bo'lib, ularning deyarli barchasi axloqiy mezonlarga asoslanadi. Bundan tashqari, B. Xodjayev va N. Egamberdiyeva kabi tadqiqotchilar pedagogik deontologiya masalalarini o'rganar ekan, rahbarning etik kompetentligi jamoada nizolarning oldini olishda asosiy "qalqon" ekanligini qayd etishgan. Biroq, zamonaviy axborotlashgan jamiyatda rahbarlar duch kelayotgan raqamli etika va ochiqlik bilan bog'liq yangi turdagi dilemmalar hali to'liq tadqiq etilmagan.

NATIJALAR

Pedagogik jamoani boshqarishda etik dilemmalarni o'rganish bo'yicha o'tkazilgan kompleks tadqiqotlar natijasida ta'lim muassasalari rahbarlarining qaror qabul qilish

mexanizmlari va ulardagi axloqiy ziddiyatlarning xarakteri aniqlandi. Olingan ma'lumotlar miqdoriy va sifatli ko‘rsatkichlar asosida quyidagicha tahlil qilindi. Miqdoriy tahlil: Etik dilemmalarning tarqalish darajasi. O‘tkazilgan anonim so‘rovnoma natijalari shuni ko‘rsatdiki, ta'lim muassasalari rahbarlarining 86 foizi o‘z ish faoliyati davomida kamida bir marta jiddiy etik tanlov (dilemma) holatiga duch kelganligini tasdiqladi. Respondentlarning javoblariga ko‘ra, eng ko‘p uchraydigan etik ziddiyatlar quyidagi yo‘nalishlarga bo‘linadi:

- Xodimlarni rag‘batlantirish va mukofotlash tizimi: Bunda rahbarlar haqiqiy mehnat natijasi bilan xodimning ijtimoiy ehtiyoji o‘rtasida tanlov qilishga qiynaladilar.
- Intizomiy jazo choralarini qo‘llash: Xodimning shaxsiy sharoitini inobatga olish va ichki tartib-qoidalarni qat'iy bajarish o‘rtasidagi ziddiyat.
- Kadrlar tanlash va joy-joyiga qo‘yish: Nomzodning professional layoqati bilan tashqi "tavsiyalar" yoki shaxsiy xayrixohlik o‘rtasidagi to‘qnashuv. Tadqiqot natijasida aniqlandiki, ish staji 15 yildan ortiq bo‘lgan rahbarlar ko‘proq "G‘amxo‘rlik etikasi" ga, yosh rahbarlar esa ko‘proq "Adolat etikasi" ga moyillik bildiradilar.

Sifatli tahlil: Tipik etik keyslar va ularning yechimi.

Tadqiqot davomida aniqlangan eng xarakterli etik vaziyatlar (keyslar) tahlili rahbarlarning axloqiy pozitsiyasini ochib berdi:

Natijalar shuni tasdiqladiki, avtokratik boshqaruv uslubidagi rahbarlar etik dilemmalarni "buyruqbozlik" yo‘li bilan tezda yopishga harakat qiladilar, biroq bu jamoada yashirin norozilikni oshiradi. Demokratik boshqaruv uslubidagi muassasalarda esa etik dilemmalar ochiq muloqot va jamoaviy muhokama orqali hal etiladi, bu esa qarorning legitimligini (qonuniyligini) va xodimlar tomonidan qabul qilinishini 2 baravar oshiradi. Etik stress va uning oqibatlari.

Tadqiqotning kutilmagan natijalaridan biri shuki, etik dilemma qarshisida qolgan rahbarlarning 68 foizi "ruhiy charchoq" va "qaror qabul qilishdan qo‘rqish" sindromini his qilishgan. Etik jihatdan noto‘g‘ri yoki nohaq qaror qabul qilgan rahbarlarning jamoa oldidagi obro‘si keyingi 6 oy davomida tiklanmasligi aniqlandi.

MUHOKAMA

Tadqiqot davomida olingan natijalar pedagogik jamoani boshqarishda etik dilemmalar shunchaki ma'muriy to‘qnashuv emas, balki chuqur ijtimoiy-psixologik jarayon ekanligini ko‘rsatdi. Olingan ma'lumotlarni nazariy qarashlar bilan qiyosiy tahlil qilish quyidagi xulosalarni muhokama qilishga asos bo'ladi.

"Adolat" va "G‘amxo‘rlik" tamoyillari o‘rtasidagi ziddiyat tahlili.

Tadqiqot natijalari Robert Starratt tomonidan ilgari surilgan "Etika uchligi" nazariyasini amaliy jihatdan tasdiqladi. Biroq, mahalliy ta'lim muassasalarida "G‘amxo‘rlik etikasi" ko‘p hollarda "Adolat etikasi" ustidan ustunlik qilmoqda. Bu holat milliy mentalitetimizdagi "ustozga ehtirom", "andisha" va "yuzxotirchilik" kabi tushunchalar bilan chambarchas bog‘liqdir. Muhokama jarayonida aniqlandiki, rahbarlar qat'iy intizomiy chora ko‘rish o‘rniga xodimning ijtimoiy ahvolini inobatga olishni afzal ko‘radilar. Ammo bu uzoq muddatda jamoaning boshqa a'zolarida "adolatsizlik hissi"ni uyg‘otadi va umumiy mehnat samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Etik stress va rahbarning qaror qabul qilish psixologiyasi.

Natijalar shuni ko‘rsatdiki, rahbarlar etik dilemma qarshisida qolganda kuchli **"etik stress"**ni boshdan kechiradilar. Bu holat ko‘pincha rahbarning shaxsiy vijdoniy qadriyatlari va yuqori tashkilotlardan kelgan "ma'muriy buyruq"lar o‘rtasidagi to‘qnashuvdan kelib chiqadi.

Muhokama qilinishi kerak bo‘lgan muhim jihat shundaki, rahbar o‘z vakolatidan foydalanib etik dilemmani yechishda faqat buyruqbozlikka tayansa, jamoaning unga bo‘lgan ishonchi (legitimligi) darz ketadi. Professional etika nuqtai nazaridan, rahbarning qarori nafaqat qonuniy, balki "axloqiy jihatdan tushunarli" bo‘lishi shart.

Kollegiallik — etik dilemmalarni yechishning demokratik vositasi.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, etik muammolarni yakka tartibda hal qilish ko‘pincha subyektivizmga olib keladi. Muhokama shuni ko‘rsatadiki, ta’lim muassasalarida "Etika komissiyalari" yoki “Kengashlar”ning faoliyati rasmiyatchilikdan iborat bo‘lib qolmoqda. Agar etik dilemmalar jamoaviy muhokamaga (maxfiylikni saqlagan holda) olib chiqilsa, qarorning adolatlilik darajasi oshadi va rahbar zimmasidagi "etik mas’uliyat" yukini jamoa bilan bo‘lishish imkonini beradi. Bu esa o‘z navbatida jamoada korporativ madaniyatni mustahkamlaydi.

Ta’lim sifati va insoniy omil muvozanati.

Eng ko‘p muhokama qilinadigan dilemma — bu ta’lim sifati va xodimning taqdiri o‘rtasidagi tanlovdir. Bizning tahlillarimiz shuni ko‘rsatadiki, rahbarlar ko‘pincha xodimning shaxsiy manfaatini (masalan, ishdan bo‘shatmaslik) o‘quvchilarning sifatli bilim olish huquqidan ustun qo‘yadilar. Bu professionalizm tamoyiliga ziddir.

XULOSA

Pedagogik jamoani boshqarishda etik dilemmalar va ularni hal etish mexanizmlari bo‘yicha olib borilgan ushbu tizimli tadqiqot ishi quyidagi fundamental xulosalarni shakllantirish imkonini berdi:

Etik dilemmalarning qonuniyatli xarakteri: Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, pedagogik boshqaruvda etik dilemmalar tasodifiy hodisa emas, balki ta’lim tizimidagi insoniy munosabatlarning murakkabligi natijasida yuzaga keladigan qonuniyatli jarayondir. Rahbar faoliyatida "Qonun ustuvorligi" va "Insoniy g‘amxo‘rlik" tamoyillari o‘rtasidagi ziddiyat har doim mavjud bo‘ladi va uni butunlay yo‘q qilib bo‘lmaydi. Uni faqat professional tarzda boshqarish mumkin.

Rahbarning etik kompetentligi — asosiy omil: Tadqiqot natijalari shuni tasdiqladiki, rahbarning faqat huquqiy bilimlarga ega bo‘lishi etik dilemmalarni ijobiy hal etish uchun yetarli emas. Zamonaviy ta’lim menejerida "Etik tahlil ko‘nikmasi" shakllangan bo‘lishi shart. Ya’ni, rahbar har bir qarorning uzoq muddatli oqibatlarini (o‘quvchi sifatiga, jamoa muhitiga va o‘z obro‘siga ta’sirini) oldindan ko‘ra bilishi lozim.

ADABIYOTLAR:

1. Quronov, M. (2011). *Maktab ma’naviyati va rahbar mas’uliyati*. Toshkent: "Ma’naviyat" nashriyoti. – 144 b.
2. Safarova, R. (2014). *Pedagogik hamkorlikni rivojlantirishning etik-estetik asoslari*. Toshkent: "Fan" nashriyoti. – 128 b.
3. Xodjayev, B. X. (2017). *Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti*. Toshkent: "Sano-standart" nashriyoti. – 416 b.
4. Egamberdiyeva, N. M. (2011). *Ijtimoiy pedagogika*. Toshkent: "Alisher Navoiy nomidagi Milliy kutubxona". – 240 b.
5. Gulyamov, S. S. (2018). *Ta’lim menejmenti*. Toshkent: "Iqtisodiyot" nashriyoti. – 320 b.
6. Inatov, A. I. (2020). *Pedagogik deontologiya*. Samarqand: "SamDU nashri". – 160 b.

7. Musurmanova, O. (2015). *Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat*. Toshkent: "Fan va texnologiya". – 184 b.
8. Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. – 214 p.
9. Shapiro, J. P., & Gross, S. J. (2016). *Ethical Educational Leadership in Turbulent Times*. New York: Routledge. – 186 p.
10. Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. Maidenhead: Open University Press. – 192 p.
11. Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany: SUNY Press. – 210 p.
12. Beck, L. G. (1994). *Reclaiming Educational Administration as a Humane Profession*. New York: Teachers College Press. – 176 p.
13. Fullan, M. (2003). *The Moral Purpose of School Leadership*. California: Corwin Press. – 112 p.