MAKTAB DIREKTORINING BOSHQARUV FAOLIYATIDA KOMMUNIKATIV KOMPETENTLIKNING O'RNI VA UNI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI

Xamidova Setora Baxtiyorovna
Oriental universiteti mustaqil izlanuvchisi
sitaa-2001@mail.ru
https://orcid.org/0009-0001-5047-5480

Annotatsiya. *Maqolada maktab direktorining boshqaruv faoliyatida kommunikativ kompetentlikning mazmuni, tarkibiy qismlari va ahamiyati nazariy jihatdan tahlil qilinadi. Xorijiy va mahalliy tadqiqotlar asosida kommunikativ kompetentlikning rahbarlik samaradorligi, pedagogik jamoadagi o'zaro ishonch va ta'lim natijalariga ta'siri yoritilgan. Direktorning kommunikativ kompetentligini rivojlantirishning amaliy yo'nalishlari, jumladan, refleksiv tahlil, amaliyotga yo'naltirilgan mashg'ulotlar, mentorlik va tashkiliy muloqot madaniyatini shakllantirish asoslab beriladi.*

Kalit so'zlar: *maktab direktori, kommunikativ kompetentlik, boshqaruv faoliyati, pedagogik jamoa, ishonch, qayta aloqa, kasbiy rivojlanish.*

РОЛЬ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ И ПУТИ ЕЁ РАЗВИТИЯ

Аннотация. *В статье теоретически рассматриваются содержание, структура и значение коммуникативной компетентности в управленческой деятельности директора школы. На основе зарубежных и отечественных исследований раскрывается связь коммуникативной компетентности с эффективностью руководства, доверием в педагогическом коллективе и образовательными результатами. Обосновываются практические направления развития коммуникативной компетентности директора: рефлексивный анализ, практико-ориентированное обучение, наставничество и формирование коммуникативной культуры организации.*

Ключевые слова: *директор школы, коммуникативная компетентность, управленческая деятельность, педагогический коллектив, доверие, обратная связь, профессиональное развитие.*

THE ROLE OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF A SCHOOL PRINCIPAL AND WAYS TO DEVELOP IT

Abstract. *The article theoretically examines the content, structure and significance of communicative competence in the managerial work of a school principal. Drawing on international and national research, it shows how communicative competence relates to leadership effectiveness, trust within the teaching staff and educational outcomes. Practical directions for developing a principal's communicative competence are substantiated, including reflective analysis, practice-based training, mentoring and building an organizational communication culture.*

Keywords: *school principal, communicative competence, managerial activity, teaching staff, trust, feedback, professional development.*

KIRISH

Zamonaviy ta'lim tizimida maktab direktori faqat ma'muriy qarorlarni qabul qiluvchi shaxs emas, balki pedagogik jamoani yagona maqsad atrofida birlashtiruvchi, o'quvchilar, ota-onalar va jamoatchilik bilan hamkorlikni yo'lga qo'yuvchi rahbardir. Ta'lim tashkilotlari faoliyatida ochiqlik va jamoatchilik ishtiroki tamoyillarining mustahkamlanishi rahbardan yuqori darajadagi muloqot madaniyatini talab qiladi. [1] Boshqaruv qarori qanchalik to'g'ri bo'lmasin, u jamoaga o'z vaqtida, tushunarli va ishonchli shaklda yetkazilmasa, kutilgan natijani bermaydi.

So'nggi yillarda O'zbekistonda ta'lim sohasida olib borilayotgan islohotlar maktab rahbarining rolini sezilarli darajada kengaytirdi. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun ta'lim tashkilotlari faoliyatida ochiqlik, jamoatchilik ishtiroki va hisobdorlik tamoyillarini mustahkamladi. Xalq ta'limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi ta'lim sifatini oshirish, boshqaruvning zamonaviy tamoyillarini joriy etish hamda pedagog va rahbar kadrlarning kasbiy salohiyatini rivojlantirishni ustuvor vazifa sifatida belgilaydi. 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dastur esa ta'lim sifatini baholash, o'qituvchilar malakasini uzluksiz oshirish va maktab boshqaruvini takomillashtirishga qaratilgan aniq yo'nalishlarni belgilab berdi. Bunday sharoitda direktor islohotlarning bevosita ijrochisi va jamoada ularning mazmunini tushuntiruvchi, o'qituvchilar, ota-onalar hamda jamoatchilikning qo'llab-quvvatlashini ta'minlovchi rahbar sifatida maydonga chiqadi. Demak, islohotlarning samarasi ko'p jihatdan direktorning kommunikativ kompetentligiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv nazariyasida rahbar ish vaqtining katta qismini og'zaki va yozma muloqotga sarflashi uzoq vaqtdan beri e'tirof etiladi [15]. Maktab direktori misolida bu holat yanada yaqqol namoyon bo'ladi: u o'qituvchilar bilan suhbat o'tkazadi, pedagogik kengashni boshqaradi, ota-onalar bilan murakkab vaziyatlarni hal qiladi, yuqori turuvchi

tashkilotlarga hisobot beradi. Shu sababli kommunikativ kompetentlik direktorning kasbiy salohiyatidagi markaziy tarkibiy qismlardan biri sifatida qaralishi lozim.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, rahbar kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlashda ko‘p hollarda me’yoriy-huquqiy va tashkiliy bilimlarga urg‘u beriladi, muloqot ko‘nikmalari esa tajriba bilan o‘z-o‘zidan shakllanadigan sifat sifatida qabul qilinadi. Maqolaning maqsadi maktab direktorining boshqaruv faoliyatida kommunikativ kompetentlikning o‘rnini nazariy jihatdan asoslash va uni rivojlantirishning amaliy yo‘llarini ishlab chiqishdan iborat. Maqsadga erishish uchun tushunchaning mazmuni aniqlashtirildi, uning tarkibiy qismlari ajratildi, boshqaruv samaradorligiga ta’siri tahlil qilindi va rivojlantirish yo‘nalishlari asoslandi. Tadqiqotda ilmiy adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, taqqoslash va umumlashtirish usullaridan foydalanildi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Kommunikativ kompetentlik tushunchasi tilshunoslikda D. Haymz tomonidan til bilishni faqat grammatik to‘g‘rilik bilan cheklovchi qarashlarga javob sifatida kiritilgan. Muallif nutqni muayyan ijtimoiy vaziyatda o‘rinli va maqsadga muvofiq qo‘llay olish ham kompetentlikning ajralmas qismi ekanini ta’kidlagan [13]. M. Kanel va M. Svein kommunikativ kompetentlikni grammatik, sotsiolingvistik va strategik tarkibiy qismlar yaxlitligi sifatida talqin qilgan, keyingi tadqiqotlarda unga diskurs komponenti ham qo‘shilgan [9].

Yu. Xabermas kommunikativ harakat nazariyasida muloqotning asosiy maqsadi o‘zaro tushunishga erishish ekanini asoslaydi [11]. Bu g‘oya boshqaruvga tatbiq etilganda rahbar qarorlarining jamoa tomonidan qabul qilinishi lavozim vakolatigagina emas, balki dalillarning ishonarliligi va o‘zaro hurmatga ham bog‘liq ekanini ko‘rsatadi. B. Spitzberg va V. Kyupach shaxslararo muloqot kompetentligini muloqotning o‘rinli va samarali bo‘lishi bilan izohlab, buning uchun motivatsiya, bilim va ko‘nikmalar birligi zarurligini ta’kidlagan [17]. D. Goulman hissiy intellektning o‘z-o‘zini anglash, o‘zini boshqarish, motivatsiya, empatiya va ijtimoiy ko‘nikmalardan iborat tarkibini rahbarlik samaradorligi bilan bog‘laydi [10].

Rus tilidagi adabiyotlarda kompetentlik masalasi kompetentlik yondashuvi doirasida ko‘rib chiqiladi. I.A. Zimnyaya kalit kompetentliklar orasida ijtimoiy o‘zaro ta’sir va muloqotga oid kompetentliklarni alohida ajratadi [6], A.V. Xutorskoy esa kompetensiyani bir-biri bilan bog‘liq shaxsiy sifatlar majmui sifatida talqin etadi [7]. G.M. Andreeva muloqotning kommunikativ, interaktiv va perseptiv tomonlarini farqlaydi [5]; bu bo‘linish rahbar muloqotini nafaqat axborot almashinuvi, balki o‘zaro ta’sir va bir-birini idrok etish jarayoni sifatida tahlil qilish imkonini beradi.

Maktab boshqaruviga oid tadqiqotlarda direktorning ta'siri asosan bilvosita, ya'ni maktab muhiti, jamoa maqsadlari va tashkiliy sharoitlar orqali yuzaga kelishi ko'rsatilgan [12]. K. Leytvud va D. Jantzi transformatsion rahbarlikning maktab sharoitlari va o'qituvchilar faoliyatiga ta'sirini o'rgangan [14]. V. Robinson va hamkasblarining tahlilida pedagogik rahbarlikning, xususan, direktorning o'qituvchilar kasbiy o'rganishida bevosita ishtirok etishining o'quvchilar natijalariga ta'siri kuchliroq ekani aniqlangan [16]. A. Brayk va B. Shnayder maktabdagi o'zaro ishonchni hurmat, shaxsiy e'tibor, kompetentlik va halollik orqali tavsiflab, bu ishonchni shakllantirishda direktorning o'rni muhimligini ko'rsatgan [8]. Shunday qilib, ko'rib chiqilgan manbalarda rahbarning ta'siri muloqot orqali amalga oshishi bevosita yoki bilvosita e'tirof etiladi. Biroq tahlil qilingan adabiyotlar doirasida kommunikativ kompetentlikni maktab direktorining boshqaruv kompetentligi tarkibida tizimli o'rganish va uni rivojlantirish modelini o'zbek maktablari sharoitiga moslashtirish masalasi yetarlicha yoritilmagan.

Adabiyotlar tahlili asosida maktab direktorining kommunikativ kompetentligini rahbarning ta'lim jarayoni ishtirokchilari bilan o'zaro tushunishga erishish, axborotni aniq yetkazish va qabul qilish, qayta aloqani tashkil etish hamda nizoli vaziyatlarni konstruktiv hal qilish uchun zarur bilim, ko'nikma, qadriyat va shaxsiy sifatlar yaxlitligi sifatida ta'riflash mumkin. Bu ta'rifda muloqot rahbar faoliyatining qo'shimcha jihati sifatida emas, balki boshqaruv vazifalarini amalga oshirish vositasi sifatida qaraladi. Kommunikativ kompetentlikning asosiy tarkibiy qismlari va ularning direktor faoliyatidagi ko'rinishi 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval. Direktorning kommunikativ kompetentligi tarkibiy qismlari (muallif tomonidan umumlashtirilgan)

Tarkibiy qism	**Mazmuni**	**Direktor faoliyatidagi ko'rinishi**
Nutqiy va til kompetentligi	Fikrni aniq, mantiqiy va vaziyatga mos shaklda bayon etish	Pedagogik kengash nutqi, buyruq va ko'rsatmalarni tushunarli bayon qilish, rasmiy yozishmalar
Tinglash va qayta aloqa	Suhbatdoshni diqqat bilan eshitish, xolis va tahlilga asoslangan fikr bildirish	Darsni kuzatishdan keyingi suhbat, o'qituvchilar taklifini inobatga olish

Tarkibiy qism	Mazmuni	Direktor faoliyatidagi ko‘rinishi
Hissiy-empatik kompetentlik	O‘z his-tuyg‘ularini boshqarish, boshqalar holatini anglash	Keskin vaziyatlarda xotirjamlik, o‘qituvchi va ota-onalar bilan hurmatli muloqot
Nizoni hal etish va muzokara	Manfaatlar ziddiyatini konstruktiv yechish	Xodimlar, o‘quvchilar va ota-onalar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni hal qilish
Axborot oqimlarini boshqarish	Ichki va tashqi aloqa kanallarini tashkil etish, raqamli vositalardan oqilona foydalanish	Yig‘ilishlar tartibi, jamoaviy chatlar qoidalari, tashkilotlar va jamoatchilik bilan aloqa

Kommunikativ kompetentlikning boshqaruvdagi o‘rni bir necha yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Birinchidan, u qarorlarning amalga oshirilishini ta’minlaydi: maqsad va vazifalar jamoaga tushunarli bayon etilganda, ularni bajarishga motivatsiya oshadi. Ikkinchidan, u pedagogik jamoadagi ishonch va ijobiy muhitni shakllantiradi, bu esa Brayk va Shnayder ko‘rsatganidek, maktabni takomillashtirishning muhim resursi hisoblanadi [8]. Uchinchidan, direktorning dars kuzatuvidan keyingi tahliliy suhbatlari, o‘qituvchilar bilan kasbiy muhokamalar o‘qituvchilarning kasbiy o‘sishiga xizmat qiladi, bu esa o‘quvchilar natijalariga ta’sir qiluvchi omil sifatida ko‘rsatilgan [16]. To‘rtinchidan, ota-onalar, mahalla va boshqa tashkilotlar bilan hamkorlikda muloqot madaniyati maktabning jamoatchilik oldidagi obro‘sini belgilaydi. Beshinchidan, nizolarni erta aniqlab, ochiq va hurmatli muzokara orqali hal qilish jamoaviy barqarorlikni saqlaydi.

Direktorning kommunikativ kompetentligini rivojlantirish bir martalik tadbir emas, balki izchil, bosqichma-bosqich jarayon bo‘lishi lozim.

Birinchi yo‘nalish refleksiv o‘z-o‘zini baholash va qayta aloqa tizimini joriy etishdir. Direktor o‘z muloqot uslubini jamoa a’zolari, hamkasblar va yuqori turuvchi rahbarlar fikri orqali tahlil qilib borganda, kuchli va rivojlantirishni talab qiladigan jihatlarini aniqroq ko‘ra oladi. Bunda anonim so‘rovnomalar, yig‘ilishlardan keyingi qisqa muhokamalar va shaxsiy kuzatuv daftari kabi oddiy vositalar ham foydali bo‘la oladi.

Ikkinchi yo‘nalish amaliyotga yo‘naltirilgan o‘qitishdir. Nazariy ma’ruzalar bilan cheklanmasdan, malaka oshirish dasturlarida real vaziyatlar asosidagi mashqlar, rolli o‘yinlar, murakkab suhbatlarni modellashtirish, pedagogik kengash va ota-onalar yig‘ilishini tashkil etish bo‘yicha amaliy topshiriqlar ko‘proq o‘rin egallashi kerak. Bunday o‘qitish tinglash, savol berish, fikrni qisqa va aniq bayon etish hamda nizoli suhbatda xotirjamlikni saqlash ko‘nikmalarini mustahkamlaydi. Hissiy intellektni rivojlantirishga oid mashqlar [10] ham dasturga kiritilishi maqsadga muvofiq.

Uchinchi yo‘nalish mentorlik va kasbiy hamjamiyatlar doirasida tajriba almashishdir. Tajribali direktorlar yosh rahbarlarga o‘z amaliyotidan misollar keltirib, muayyan vaziyatlarda qanday muloqot strategiyasi samarali bo‘lganini tushuntirishi mumkin. Hududiy direktorlar hamjamiyatlarida murakkab holatlarni birgalikda tahlil qilish ham kasbiy o‘sishning samarali shakllaridan biridir.

To‘rtinchi yo‘nalish maktabda tashkiliy muloqot madaniyatini shakllantirishdir. Direktor shaxsiy kompetentligidan tashqari, aloqa tizimini ham tartibga solishi kerak: yig‘ilishlarning aniq maqsadi va tartibi bo‘lishi, muhim qarorlar jamoaga bir xil va o‘z vaqtida yetkazilishi, o‘qituvchilar va ota-onalar uchun murojaat kanallari ochiq bo‘lishi, jamoaviy chatlar uchun ish vaqti va mazmunga oid kelishilgan qoidalar belgilanishi lozim. Bunday tartib axborot ortiqchaligi va tushunmovchiliklarni kamaytiradi.

Beshinchi yo‘nalish rivojlanishni baholash va rag‘batlantirishdir. Direktor faoliyatini baholash mezonlariga muloqot bilan bog‘liq ko‘rsatkichlarni, masalan, jamoadagi ishonch darajasi, murojaatlarga javob berish muddati, nizolarni hal qilish uslubi kabilarni kiritish mumkin. Shuningdek, kommunikativ kompetentlikni rivojlantirishga qaratilgan ta’lim va mentorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash tizimi bu jarayonning barqarorligini ta’minlaydi. Ushbu yo‘nalishlarning amaliy samaradorligi esa alohida empirik tadqiqotlar, jumladan, o‘qituvchilar va direktorlar o‘rtasida o‘tkaziladigan so‘rovlar va kuzatuvlar orqali tekshirilishi lozim.

XULOSA

Tahlil natijalari maktab direktorining boshqaruv faoliyatida kommunikativ kompetentlik qarorlarni amalga oshirish, jamoada ishonchni shakllantirish, o‘qituvchilar kasbiy o‘sishini qo‘llab-quvvatlash va tashqi muhit bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yishda muhim omil ekanini ko‘rsatadi. Maqolada kommunikativ kompetentlik direktorning bilim, ko‘nikma, qadriyat va shaxsiy sifatlari yaxlitligi sifatida ta’riflandi hamda uning nutqiy, tinglash va qayta aloqa, hissiy-empatik, nizoni hal etish va axborot oqimlarini boshqarish tarkibiy qismlari ajratildi.

Kommunikativ kompetentlikni rivojlantirish uchun refleksiv o‘z-o‘zini baholash va qayta aloqa, amaliyotga yo‘naltirilgan o‘qitish, mentorlik, tashkiliy muloqot

madaniyatini shakllantirish hamda rivojlanishni baholash va rag‘batlantirish yo‘nalishlarida uyg‘un ish olib borish maqsadga muvofiq. Kelgusi tadqiqotlarni taklif etilgan yo‘nalishlarning o‘zbek maktablari sharoitidagi samaradorligini empirik tekshirishga, shuningdek, direktorlar uchun kommunikativ kompetentlikni baholash vositalarini ishlab chiqishga qaratish kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. 2020-yil 23-sentabr, O‘RQ-637-son.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5712-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 11-maydagi “2022–2026-yillarda maktab ta’limini rivojlantirish bo‘yicha milliy dasturni tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-134-son Farmoni.

5. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2002.

6. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.

7. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58–64.

8. Bryk A.S., Schneider B. Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. – New York: Russell Sage Foundation, 2002.

9. Canale M., Swain M. Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing // Applied Linguistics. – 1980. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–47.

10. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1995.

11. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1. – Boston: Beacon Press, 1984.

12. Hallinger P., Heck R.H. Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995 // School Effectiveness and School Improvement. – 1998. – Vol. 9, No. 2. – P. 157–191.

13. Hymes D. On communicative competence // Sociolinguistics / Ed. by J.B. Pride, J. Holmes. – Harmondsworth: Penguin, 1972. – P. 269–293.

14. Leithwood K., Jantzi D. Transformational school leadership effects: A replication // School Effectiveness and School Improvement. – 1999. – Vol. 10, No. 4. – P. 451–479.

15. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – New York: Harper & Row, 1973.

16. Robinson V.M.J., Lloyd C.A., Rowe K.J. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types // Educational Administration Quarterly. – 2008. – Vol. 44, No. 5. – P. 635–674.

17. Spitzberg B.H., Cupach W.R. Interpersonal Communication Competence. – Beverly Hills: Sage, 1984.