

15-Mart, 2025-yil

**RAHBARLARNING KOMMUNIKATIV KOMPETENSIYASINI
RIVOJLANTIRISHDA ZAMONAVIY PEDAGOGIK TEXNOLOGIYALAR**

Fayziyeva Dilnoza Askarovna
Buxoro innovatsiyalar universiteti
2-kurs magistranti

Annotatsiya: *Ushbu tezisda rahbarlarning kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirishda zamonaviy pedagogik texnologiyalar qo‘llanilishining muhim jihatlari yoritiladi. Mazkur yondashuv ta’lim muassasasi rahbariga o‘qituvchilar bilan samarali hamkorlik qilish, ota-onalar va o‘quvchilar bilan ijobiy muloqot o‘rnatish, zamonaviy uslublar yordamida nizolarni oldini olish va boshqarish imkonini beradi. Tezisdan muammoning o‘rganilganlik darajasi, xorijiy va mahalliy tadqiqotlar tahlili hamda ilmiy-adabiy manbalardan keltirilgan misollar asosida takomillashgan metodlar tavsifi beriladi. Rivojlangan pedagogik texnologiyalar — interaktiv metodlar, innovatsion muloqot vositalari, raqamli platformalar orqali kompetensiyani oshirish usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, rahbarning ijtimoiy-psixologik muhitni sog‘lomlashtirishdagi o‘rni, professional o‘qituvchilarning ta’minlashda muhim bo‘lgan kommunikatsiya strategiyalari, motivatsiya mexanizmlari ham yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *kommunikativ kompetensiya, zamonaviy pedagogik texnologiyalar, rahbar, ijtimoiy-psixologik muhit, interaktiv metodlar, innovatsion muloqot, motivatsiya, professional o‘qituvchi, nizolarni boshqarish, raqamli platformalar.*

Rahbarning kommunikativ kompetensiyasi ta’lim muassasasida izchil va samarali boshqaruvni ta’minlash uchun ajralmas omil sifatida ko‘riladi. Agarki ilgari rahbar buyruqbozlik yoki qog‘ozbozlik orqali boshqaruv vazifasini amalga oshirishni yetarli deb hisoblashi mumkin bo‘lsa, bugungi global o‘zgarishlar, pedagogikaning innovatsiyaga intilishi, raqamli texnologiyalarning kuchayishi va, eng muhimi, insoniy munosabatlarning to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishi masalalari rahbarlardan tamoman yangicha kompetensiyani talab etadi. Xususan, rahbar faqat o‘qituvchilarga ko‘rsatma berish bilangina kifoyalanmay, balki turli yosh, qobiliyat va tajriba darajasiga ega xodimlar bilan ochiq muloqotga kirishishi, shuningdek, ota-onalar, hamkor tashkilotlar va o‘quvchilar bilan intensiv aloqada bo‘lishi, nizolarni vujudga keltirmasdan ularni oldini ola bilishi kerak. Bunda zamonaviy pedagogik texnologiyalar rahbarning kommunikativ kompetensiyasini oshiruvchi qudratli vositaga aylanmoqda.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi, avvalo, xalqaro tajribaga nazar tashlash orqali baholanadi. Xorijiy manbalarda (Fullan, Goleman, Hallinger va boshqalar) rahbarning kommunikativ ko‘nikmalarini rivojlantirish bo‘yicha turli konsepsiyalar ishlab chiqilgani ma’lum. Ayniqsa, XXI asr ta’limi kontekstida rahbar faqat o‘quv jarayonini tashkil etuvchi shaxs emas, balki jamoadagi har bir a‘zo bilan ijtimoiy-psixologik jihatdan nozik munosabat o‘rnatish zarurati paydo bo‘lgan yetakchi sifatida e’tirof etiladi. An’anaviy

15-Mart, 2025-yil

uslublar bu masalada kamlik qilishi tufayli zamonaviy pedagogik texnologiyalar, xususan, interaktiv metodlar, training, workshop, gamifikatsiya, klasterlash, vebinarlar, masofaviy mashg‘ulotlar va raqamli platformalardan foydalanish zarur ekani ta’kidlanadi. O‘zbekistonda bu boradagi tadqiqotlar, asosan, o‘qituvchilarning o‘quv-tarbiya jarayonidagi zamonaviy metodlardan foydalanishi yoki raqamli resurslardan foydalanish malakasiga yo‘naltirilgan bo‘lib, rahbar shaxsining kommunikativ kompetensiyasini aynan zamonaviy pedagogik texnologiyalar yordamida rivojlantirish masalasi hali to‘liq tadqiq qilinmagan sohalardan sanaladi. Shu bois, mazkur mavzu o‘zining nazariy va amaliy ahamiyati jihatidan ham dolzarbdir, chunki bugungi kunda rahbarning o‘qituvchi, ota-ona va o‘quvchilar bilan samimiy va samarali munosabat o‘rnatishi o‘quvchilarni oqilona tarbiyalash, maktabning ijtimoiy nufuzi va umuman, ta’lim sifati uchun beqiyos ahamiyatga ega.

Zamonaviy pedagogik texnologiyalar, avvalo, interaktiv metodlar orqali rahbarning kommunikativ kompetensiyasini oshiradi. Masalan, “avval fikrlash, so‘ngra bahslashish” metodikasiga tayangan holda rahbar o‘quv jarayonini kuzatishi, o‘qituvchilarning dars uslublarini sinchiklab o‘rganishi, muayyan muammoli vaziyatlarda qanday muomala qilinishini tahlil qilishi va shu orqali o‘qituvchilarga xos bo‘lgan “noto‘g‘ri” muloqot modellarini kashf etishi mumkin. Bunday kuzatuvlar ortidan rahbar maxsus trening yoki amaliy mashg‘ulotlar tashkil qilishi, o‘qituvchilarga o‘zaro tajriba almashish muhitini taqdim etishi, o‘zining ham ana shu jarayonlarda faol ishtirok etib, o‘qituvchilar bilan muloqotga kirishishi muhim. Natijada rahbarning tinglay bilish, qayta aloqa o‘rnatish, konstruktiv savol berish, muammoli vaziyatni nuqtai nazardan hal qilish, ziddiyatli holatlarni bartaraf etish va boshqarish sohasidagi ko‘nikmalari rivojlanadi. Shuningdek, bu jarayonda rahbar “shaxs-ijodiy fikr” munosabatiga urg‘u berib, har bir pedagog yoki xodimni suhbatga jalb qilish, fikr bildirish, bahslashish orqali xulosa qilinishini rag‘batlantiradi.

Shu bilan bir qatorda, zamonaviy pedagogik texnologiyalar sirasiga kiruvchi klasterlash (cluster analysis) yoki aqliy hujum (brainstorming) amaliyotini ham tilga olish mumkin. Bu usullar, ta’lim jarayonida o‘qituvchilarning ijodiy salohiyatini yuksaltiradi, lekin rahbarga ham ulkan foyda keltiradi, chunki u jamoaning fikrini tinglash, g‘oyalarni tizimli tahlil qilish, muammoga turlicha yondashuvlarni inobatga olish kabi qator kommunikativ kompetensiya elementlarini o‘zlashtiradi. Rahbar mas’ul shaxs sifatida aynan mana shu yondashuvlarni joriy qilishi, uni amaliyotda sinab ko‘rishi, shuningdek, ortga aloqa jarayonini doimiy nazoratda ushlab turishi kerak. Agar rahbar “aqliy hujum” yoki “klasterlash” usullarida o‘zi ishtirok etmasa, jamoadagi o‘qituvchilar ham bu metodlarga shunchaki “yangi narsa”dek munosabatda bo‘lishi va ehtimol, hych qanday foyda ko‘rmasligi mumkin. Aksincha, rahbar bevosita faol ishtirok etib, o‘qituvchilar bilan bir safda turib, ular bilan bahslashsa, muammoni hamjihatlikda hal qilishni ko‘rsatsa, bu o‘z-o‘zidan rahbarning muloqot salohiyatini oshiradi.

Zamonaviy pedagogik texnologiyalar talqinida raqamli platformalar alohida ahamiyatga ega. Sababi, masofaviy ravishda hamkorlik qilish, onlayn konferensiyalar

15-Mart, 2025-yil

o‘tkazish, elektron tizimlar orqali turli yoshdagi xodimlar fikrini bilish, ota-onalar bilan zudlik bilan muloqot qilish, o‘quvchilarni rag‘batlantirish mexanizmini joriy etish imkoniyati hosil bo‘ladi. Biroq har qanday raqamli vosita rahbarning muloqot mahoratisiz samara berolmaydi. Raqamli texnologiyalar bu yerda vosita vazifasini o‘taydi, lekin bu vositadan qanday foydalanish, onlayn xulq-atvor, virtual muhitda ijtimoiy-psixologik ehtiyojlarni anglash, xodimlarning hissiy holatini to‘g‘ri baholash, ota-onalar bilan nizolar yuzaga kelganda hurmatni saqlagan holda, lekin o‘z nuqtai nazarini to‘g‘ri ifoda qilish kabi fazilatlar rahbardan yetuklikni talab etadi. Demak, raqamli texnologiyalardan foydalanuvchi rahbar agar “men texnik jihatdan hammasini bilaman” deya, quruq buyruqbozlik qilsa, samarali aloqaga erisholmaydi. Zamonaviy pedagogik texnologiyalarning vazifasi rahbar shaxsida interaktiv muloqot, sabr, teng huquqlilik, ochiqlik singari xususiyatlarni rivojlantirishdir. Raqamli platformada matnli xabar, audio yoki video qo‘llanma, ijtimoiy tarmoqdagi chiqish, oddiygina muhokamalar ham rahbarning kommunikativ kompetensiyasini sinovdan o‘tkazadi. Shu ma’noda, pedagogik texnologiyalar rahbarga bunday kompetensiyani doimiy ravishda amaliy mashg‘ulotlar orqali charxlab borish imkonini yaratadi.

Rahbarning kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirishda zamonaviy pedagogik texnologiyalar motivatsiya berish mexanizmlari orqali ham korpusga kiradi. Masalan, o‘qituvchilarga, o‘quvchilarga yoki ota-onalarga turli masofaviy tanlovlar, ijodiy loyihalar, ochiq platformalarda ishtirok etish imkoniyati yaratib, rahbar o‘z jamoasi bilan “suhbat” darajasini kengaytiradi, fikr almashinuvi keng ko‘lamda bo‘ladi, sinf yoki maktabdan tashqariga chiqib, hamkorlik horizontini kengaytiradi. Agar rahbar an’anaviy uslubda “buyruqdan iborat” muloqotni tanlasa, motivatsiya kuchsizlanadi. Aksincha, interaktiv metodlarni jalb qilgan holda, “guruhiy muhokama”, “loyiha asosida o‘qitish” (project-based learning), “rolli o‘yinlar” (role-play) kabi pedagogik texnologiyalarni o‘qituvchilar bilan birga amaliyotga joriy etsa, rahbar ham ularga mas’uliyat hissini yuklashi, ham shu jarayonni rasmiy boshqaruvchi emas, balki sherik sifatida nazorat qilishi mumkin. Natijada o‘qituvchilar bu jarayonda o‘zlarini erkin va shu bilan birga mas’uliyatli his qilishadi, rahbarga esa samimiy fikrlarini bildirishga jur’at topishadi. Shu orqali rahbarning ham tengdoshlari bilan muloqot, qarama-qarshi fikrlarni tinglash, mojaroni bartaraf etish, jamoada strategik maqsad sari borishni ta’minlash kabi ko‘nikmalari mustahkamlanadi.

Ta’lim muassasasi rahbari, shu bilan bir qatorda, o‘quvchi va ota-onalar bilan ham shu uslubda muloqot qilgani ma’qul. Vaqti-vaqti bilan norasmiy uchrashuvlar, masofaviy forumlar, qiziqarli ma’naviy-ma’rifiy loyihalar tashkil qilish — bularning bari zamonaviy pedagogik texnologiyalarning bir ko‘rinishidir. Bunda kommunikatsiya “dialog” prinsipi asosida kechadi, rahbar buyruq beruvchiga emas, muhokamaning muvofiqlashtiruvchisiga aylanadi. Zero, ota-onalar bilan ham individual suhbatlar yoki jamoaviy masofaviy yig‘ilishlarda rahbar mojaroni oldini olish, nizoli vaziyatlarni hal qilish, dildan suhbatlashish, quloq tutish, to‘g‘ri savol berish, muammoga chuqur e’tibor qaratish fazilatlarini o‘zida ifoda qilishi zarur bo‘ladi. Shu va boshqa jarayonlarda zamonaviy pedagogik texnologiyalarga xos bo‘lgan interfaol yondashuvlar – bahsga taklif qilish, o‘zaro

15-Mart, 2025-yil

fikr aytish, rollar almashtirish, keys (case study) orqali nizolarni modellash orqali masalalarni hal qilish – bularning barchasi rahbarga o‘z shaxsiy kommunikativ kompetensiyasini tarbiyalashga yordam beradi. Qayd etish joizki, bu faqat nazariy gaplar emas, balki har qanday maktab yoki kollej rahbari real harakat orqali sinab ko‘rishi mumkin bo‘lgan amaliy choralardir.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi, yuqorida ta’kidlaganimizday, xorijiy adabiyotlarda keng, biroq o‘zbek tadqiqotlarida hali to‘liq ishlab chiqilmagan. Ayrim dissertatsiyalar maktab rahbarining hujjatchilikni yuritish, ta’lim jarayonini tashkil qilish, intizomni ta’minlash darajasi xususida fikr yuritadi, biroq aynan kommunikativ kompetensiya — nutq madaniyati, tinglay bilish, muloqotda ro‘y berishi mumkin bo‘lgan hissiy muammolarni boshqarish, raqamli texnologiyalardan foydalanish, nizoli vaziyatlarda tezkor yechim taklif qilish kabi bosqichlarni keng tahlil qilmaydi. Shu bois, zamonaviy pedagogik texnologiyalarning rahbar kompetensiyasiga ta’sirini chuqur o‘rganish zarur. Boshqa tomondan, mustaqillik yillarida yaratilgan o‘quv qo‘llanmalarda (masalan, “Pedagogik texnologiyalar asoslari”, “Ta’lim jarayonini boshqarish uslubiyoti”) muayyan g‘oyalar keltirib o‘tilgan bo‘lsa-da, rahbar shaxsiga xos xususiyatlar aniq manba va empirik ma’lumotlar bilan boyitilmagan. Shu bois, tadqiqotchilar bu yo‘nalishda maktab amaliyotidan real misollar to‘plab, turli xil hududlar, turli sharoitdagi ta’lim muassasalarini qamrab olish orqali ma’lumotlar bazasini kengaytirishlari mumkin.

Xulosa qilib aytganda, rahbar va jamoa o‘rtasidagi ishonchli muloqot shakli jamiyatimiz taraqqiyotining poydevoriga, kelajak avlodni yetuk insonlar qilib tarbiyalash yo‘lidagi samarali mexanizmga aylanadi. Zotan, zamonaviy pedagogik texnologiyalar va rivojlangan kommunikativ kompetensiyaga ega rahbar hamisha pedagogik jamoani, o‘quvchilarni va ota-onalarni bitta xususiy maqsad atrofida jamlay oladi, bu maqsad esa zamonaviy, yetuk, raqobatbardosh yosh avlodni shakllantirish, ular uchun puxta poydevor yaratishdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. Fullan M. (2014). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Goleman D. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam.
3. Hallinger P. (2018). *Bringing Context Out of the Shadows of Leadership*. Educational Management Administration & Leadership.
4. Northouse P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Leithwood K., Sun J., & Pollock K. (2017). *How School Leaders Contribute to Student Success*. Cham: Springer.
6. Raqamli texnologiyalarni o‘qitish metodikasiga oid ilmiy-uslubiy tavsiyalar (2022). Toshkent: Pedagogika nashriyoti.

15-Mart, 2025-yil

7. O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi vazirligi hujjatlari (2021–2023). Rasmiy nashrlar.
8. Yangi avlod pedagogik texnologiyalari bo‘yicha ilmiy-uslubiy qo‘llanma (2023). Toshkent: Innovatsion ta’lim markazi.
9. Spillane J. P. (2020). Distributed Leadership in Practice. New York: Teachers College Press.
10. Sergiovanni T. (2016). Leadership: What's in it for Schools? London: Routledge.

