

Date: 21<sup>st</sup> March-2025

TA'LIM MUASSASASI RAHBARLARI UCHUN KOMMUNIKATIV  
KOMPETENSIYANI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR

Fayziyeva Dilnoza Askarovna  
Buxoro innovatsiyalar universiteti  
2- kurs magistranti

**Annotatsiya:** Ushbu tezisda ta'lim muassasasi rahbarlari uchun kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishda raqamli texnologiyalarning tutgan o'rni, bu texnologiyalarni boshqaruv jarayoniga samarali joriy etish orqali ijtimoiy-psixologik muhitga ijobiy ta'sir ko'rsatish imkoniyatlari hamda muammoning o'rganilganlik darajasi yoritiladi. Tezida raqamli platformalar yordamida rahbarning yetakchilik qobiliyatini rivojlantirish, ota-onalar va o'qituvchilar bilan hamkorlikni kuchaytirish, o'quvchilarning motivatsiyasini oshirish kabi masalalarga e'tibor qaratiladi. Shuningdek, xorijiy tajribalar, ilmiy nazariyalar va o'zbek maktab amaliyotidagi ayrim misollar asosida mavzu bo'yicha tavsiyalar beriladi.

**Kalit so'zlar:** kommunikativ kompetensiya, raqamli texnologiya, yetakchilik, ta'lim muassasasi, muloqot, motivatsiya, innovatsiya, ijtimoiy-psixologik muhit, onlayn platforma, o'rganilganlik darajasi.

Ta'lim muassasasi rahbarlari uchun kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishda raqamli texnologiyalar hozirgi zamonning ustuvor talabi ekani tobora yaqqol ko'rinib bormoqda. Raqamli asrda insonlar o'rtasidagi aloqa ko'p jihatdan onlayn platformalar orqali yo'lga qo'yiladi, rasmiy va norasmiy suhbatlar, ijodiy tashabbuslar, mavzuli muhokamalar borgan sari virtual makonga ko'chayotir. Ta'lim sohasida ham mana shunday o'zgarish jarayoni sodir bo'lar ekan, maktab yoki kollej rahbarining bu boradagi layoqati bevosita ta'lim sifati va o'quvchilarning rivojlanish darajasiga ta'sir o'tkazadi. Avvalambor, rahbarning kommunikativ kompetensiyasi, ya'ni ochiq va aniq nutq qila bilish, tinglash, nizolarni hal qilish, muloqotni turli shakllarda tashkil eta olish qobiliyatlari raqamli texnologiyalar yordamida yangi bosqichga ko'tariladi. Zero, onlayn platformalar buyruqbozlik yoki shunchaki matn e'lon qilishdan tashqari, haqiqiy interaktiv munosabat va tezkor teskari aloqa imkoniyatlarini yaratadi.

**Muammoning o'rganilganlik darajasiga** nazar tashlar ekanmiz, ta'lim boshqaruvida raqamli texnologiyalarni qo'llashga doir tadqiqotlar nazariy va amaliy yondashuvlarda turlicha qaror topganini ko'ramiz. Xususan, xorijiy adabiyotlarda (Fullan, Goleman, Hallinger va boshqalar) raqamli vositalar bilan ishlash rahbarning faqat texnik mahorati emas, balki yetakchilik tamoyillarini aks ettiradigan yumshoq ko'nikmalar (soft skills) bilan integratsiya qilish zarurligi ta'kidlanadi. O'zbekistonda esa bu masala so'nggi yillarda dolzarblashgani bois, hali chuqur o'rganilmagan yo'nalish sifatida qaralishi mumkin. Ba'zi dissertatsion izlanishlar va ilmiy maqolalarda o'qituvchilarning axborot texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmalari yoki raqamli ta'lim platformalarining



Date: 21<sup>st</sup> March-2025

samaradorligi xususida fikrlar bildiriladi, ammo rahbar shaxsining kommunikativ kompetensiyasini aynan raqamli boshqaruv bilan bog‘liq holda tahlil qiluvchi tadqiqotlar nisbatan kam. Shu bois, mavzuning o‘rganilganlik darajasi qisman nazariy izohlar darajasida qolgan deyish mumkin, amaliy jihatdan esa natijalar aniq ko‘lami bilan tasdiqlanmagan.

Zamonaviy maktab boshqaruvida raqamli texnologiyalarni qo‘llashdan maqsad shunchaki hujjat yuritishni soddalashtirish yoki elektron kundalikni joriy etish emas. Asosiy g‘oya — rahbarning jamoa bilan uzviy aloqasi, ota-onalar bilan zudlik bilan muloqotga kirishish, o‘qituvchilarning dars jarayonidagi innovatsion tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash kabi jarayonlarni yangi bosqichga olib chiqishdir. Agar ilgari rahbarning pedagogik mahorati va intizomni eplashi yetarli bo‘lgan bo‘lsa, endi raqamli zamonda u onlayn majlislar o‘tkazish, virtual muhitda nizolarni oldini olish, ijtimoiy tarmoqlarda maktab imijini shakllantirish, jamoaga zudlik bilan motivatsion xabarlar yetkazish kabi turli rollarni bajarishi talab etiladi. Bunday talablarga javob berishi uchun rahbar, bir tomondan, texnik savodxonlikni, ikkinchi tomondan, zamonaviy kommunikatsiya psixologiyasini puxta egallashi lozim.

Raqamli texnologiyalarning kommunikativ kompetensiya bilan uzviy aloqada rivojlanishi turli tadbirlar, trening va seminarlar orqali ta‘minlanishi mumkin. Maktab rahbarlarini malaka oshirish doirasida onlayn platformalar bilan ishlash, masofaviy muloqot etiketini bilish, axborot xavfsizligi qoidalariga amal qilish, nizoli vaziyatlarda onlayn moderatorlik qilish kabi muhim masalalarni chuqur o‘rgatish zarur. Bu borada xorijiy tajribaga murojaat qilinsa, masalan, Skandinaviyada raqamli maktab boshqaruvi bo‘yicha maxsus dasturlar ishlab chiqilgan bo‘lib, ular faqat texnologiyani o‘rganish emas, balki jamoaviy ishlash strategiyasiga ham urg‘u beradi. Ya‘ni har bir rahbar o‘z jamoasi bilan teng doshqozonda ishlashi, har qanday yangi platforma yoki ilovaning imkoniyatlarini avvalo o‘zi to‘la bilishi va mashg‘ulotlarni interaktiv usullarda tashkil eta olishi kerak. Buning uchun rahbar ijtimoiy-psixologik muhitga ham mas‘uldir, zero, texnologik jarayon — bu, avvalo, inson omiliga tayanadigan jarayon.

Raqamli texnologiyalar yordamida rahbar ota-onalar bilan aloqalarni yangi darajaga olib chiqishi mumkin. An‘anaviy yondashuvda ota-onalar, asosan, maktabga kelib, rahbar bilan uchrashish yoki umumiy yig‘ilishlarda qatnashish orqali fikr bildirishgan. Endi esa messenjer guruhlari, ijtimoiy tarmoqlar, videokonferensiyalar orqali zarurat tug‘ilganda darhol bog‘lanish imkoniyati mavjud. Rahbarning kommunikativ kompetensiyasi bu yerda ota-onalar norozilik bildirgan vaziyatda mojaroni tinchlantirish, uning sabablarini tushuntirish, yoki qaysidir ijobiy natijani zudlik bilan e‘lon qilish, ota-onalarni quvontirish, ularning fikrlariga quloq tutish kabi fazilatlarni o‘z ichiga oladi. Shuningdek, ayrim ota-onalar bilan individual muloqot zarur bo‘lsa, onlayn platformalar vaqtni tejash va tezkor aloqa o‘rnatish imkonini beradi. Biroq bu jarayon samarador bo‘lishi uchun rahbar onlayn odob-axloq normalarini bilishi, ishchanlik madaniyatiga rioya qilishi, virtual sohada ham hurmat va empatiya tamoyillaridan chekinmasligi lozim.



Date: 21<sup>st</sup> March-2025

Kommunikativ kompetensiyaning mazmunini kengroq ochadigan bo'lsak, nutq madaniyati, qiziqtiruvchi savollarga javob topish, emotsional intellekt, til topa bilish, murosaga kelish san'ati, mojarolardan o'zini tutish, teskari aloqa tuzilmasini ta'minlash kabi ko'plab jihatlar kiradi. Raqamli texnologiyalar bu jihatlarni soddalashtirishi yoki murakkablashtirishi mumkin. Masalan, onlayn majlislar o'tkazish osondek ko'rinsa-da, unda ishtirokchilarning kamera oldidagi xulq-atvori, ovoz intonatsiyasini moslash, texnik nosozliklar paytida eshitilmay qolish kabi omillar paydo bo'ladi. Rahbar shu vaziyatlarda jiddiy mojaroga sabab bo'lmasdan, mulohazali tarzda texnik muammolarni hal qilish yoki muhokama jarayonini izchil davom ettirish choralari ko'ra olishi kerak. Bu ham, yana, samarali muloqot ko'nikmalariga tayanadi. Yoki ijtimoiy tarmoqda maktabga doir post qoldirilganda noxush izohlar bo'lishi mumkin, rahbar bu holatda ham xushmuomala munosabat bildirib, izoh egasi bilan individual yozishib, muammo nimada ekanini bilishga harakat qilsa, nizolarni hal qilish ehtimoli ortadi. Aksincha, zarur kompetensiyaga ega bo'lmagan rahbar keskin yoki loqayd javob bilan mojaroni kuchaytirishi ham mumkin.

O'rganilganlik darajasidan kelib chiqqan holda, yana bir e'tiborli masala — raqamli platformalar orqali pedagogik jamoa ichidagi munosabatlarning yangi shakllarini rivojlantirishdir. O'qituvchilar o'zaro tajriba almashish, metodik ishlanmalar, dars senariylarini, turli qiziqarli loyihalarni onlayn tarzda tarqatish imkoniga ega bo'ladilar. Bu jarayonda rahbar faollik ko'rsatib, jamoada doimiy muloqotga undaydigan maxsus forumlar, guruhlar yoki ta'limiy platformalardan foydalanishni rag'batlantirishi mumkin. Masalan, har hafta o'qituvchilar online chatda darslarda uchragan muammolarni muhokama qilishi, guruhiy konsalting qilishi, tajribali ustozlar yosh kadrlar savollariga javob berishi, shu orqali jamoa ichki salohiyati yana ham mustahkamlanishi ehtimoli yuqori. Bu jarayon, albatta, rahbarning kelajakdagi strategik qarorlarni qabul qilishida ham yordam beradi, chunki onlayn muloqot orqali qaysi fanlarda o'quvchilar qiyinchilik sezayotgani, kimga qanday motivatsion qo'llab-quvvatlash zarurligi tezroq aniqlanadi.

Boshqaruv tajribasini takomillashtirish nuqtayi nazaridan, raqamli texnologiyalar maktab rahbari uchun doimiy monitoring va tahlil qilish imkoniyatlarini ham kengaytiradi. Masalan, turli elektron jurnal yoki platformalar yordamida o'quvchilarning davomatini, baholar dinamikasini, fanlar kesimidagi o'zlashtirish ko'rsatkichlarini tezkor tarzda kuzatish mumkin. Ularni turli ko'rsatkichlarga bo'lib, xulosa va taxminlarga tayangan holda, rahbar kerakli muammoli nuqtalarni aniqlab, tezda tegishli pedagogik choralar ko'rishga kirishishi mumkin. Bunda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi, xususan, muammoli vaziyatlarda o'qituvchilar bilan xolis, lekin samimiy suhbatlar o'tkazish, ularga qiyinchilik tug'dirayotgan fan yoki metodik jihatlar bo'yicha to'g'ri maslahat berish, kerak bo'lsa, ota-onalar va o'quvchilar bilan hamkorlikda samarali yechim topishida muhim omil bo'ladi. Shu ma'noda, raqamli statistik ma'lumotlar – vaziyatni tez aniqlash omili bo'lsa, kommunikativ kompetensiya – olingan natijalar asosida to'g'ri va aniq qaror qabul qilish, jamoani murosaga keltira bilish, konstruktiv bahslar orqali bir yoqadan bosh chiqarishni ta'minlash vositasi sifatida namoyon bo'ladi.



Date: 21<sup>st</sup> March-2025

Ba'zan raqamli texnologiyalarni joriy qilishda haddan tashqari shoshma-shosharlik qilinishi, tahlilsiz islohotlar o'tkazilishi mumkin. Bunday holatlarda ham rahbar jamoa bilan maslahatlashmay turib, "yuqoridan tushgan buyruq" sifatida yangilikni qat'iy tatbiq etishga urinadi. Albatta, bu rasmiy ko'rsatmalarni ado etish nuqtayi nazaridan o'ziga yarasha to'g'ri kabi ko'rinishi mumkin, lekin amaliyotda turli qarshiliklar paydo bo'ladi. O'qituvchilar texnik qiyinchiliklarga uchrashi yoki motivatsiya yetishmasligi oqibatida islohotni sekinlashtirishi, ota-onalar esa xabarsiz qolishi yoki talablarga javob berolmasligi mumkin. Demak, bunday vaziyatlarda rahbar avvalo samarali kommunikatsiya vositalarini ishga solishi, yangi tizim yoki platformaning maqsadini, kutilayotgan natijalarini aniq tushuntirishi, jamoaga ma'naviy ko'mak berishi, lozim bo'lsa, xodimlar o'rtasida qo'shimcha tarbiyaviy yoki ma'rifiy tadbirlar tashkil etishi zarur. Raqamli texnologiyalar boshqaruv sifatini oshirishini odamlarga chuqur anglatish, bu yangilanish jarayonida ularning roli naqadar muhim ekanini bildirib, ishonch hissini oshirish alohida ahamiyat kasb etadi.

Albatta, kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishda rahbarning shaxsiy fazilatlari, ijtimoiy tajribasi, psixologik tayyorgarligi katta rol o'ynaydi. Bu kompetensiya tug'ma iste'dod emas, balki ko'p yillik amaliy mashq, o'qish va izlanishlar orqali takomillashib boradigan jarayondir. O'zini rivojlantirishga e'tibor bergan, trening va seminarlar, kitob va maqolalar orqali bilimlarini boyitgan, xorijiy tajribalarni kuzatib boradigan, maktab ichki ishlarini muntazam tahlil qiladigan rahbar asta-sekin raqamli texnologiyalardan mohirona foydalanadigan, jamoani birlashtira oladigan, ota-onalar ishonchini qozonadigan, o'quvchilarning qiziqishlarini uyg'otadigan darajaga yetadi. Kimki bu jarayonni bir "buyruq" yoki "kampaniya" tarzida ko'rsa, oxir-oqibat befoya mehnatga uchrashi mumkin.

Shunday qilib, xulosa qilish mumkinki, ta'lim muassasasi rahbarlari uchun kommunikativ kompetensiyani rivojlantirishda raqamli texnologiyalar o'zaro bog'liq hamda biri ikkinchisini to'ldirib, ta'lim jarayonini yuksak bosqichga olib chiqishi mumkin. Bunda nafaqat texnik qulayliklar, balki rahbarning shaxsiy fazilatlari, hamkorlikka ochiqligi, yo'naltirish va faoliyatni uyg'unlashtirish mahorati, mojaroli vaziyatlarda adolatli xulosa berishi, har bir ishtirokchining hissasini qadrlay bilishi, motivatsiya berish, targ'ibot-tashviqot ishlari, o'z vaqtida teskari aloqa olish kabi ko'nikmalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ana shu tamoyillar uzviylashganda, raqamli texnologiyalar maktab yoki kollejning boshqaruv modelini tubdan o'zgartiradi, ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtiradi, o'qituvchilarning mehnatini yengillashtiradi, ota-onalarning jalb qilinish darajasini oshiradi va eng muhimi, o'quvchilarni kelajakda raqobatbardosh mutaxassislar sifatida shakllantirish yo'lidagi poydevorga aylanadi.

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.



**Date: 21<sup>st</sup> March-2025**

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. UNESCO (2022). Global Education Monitoring Report: Technology in Education. Paris: UNESCO.
7. Yukl G. (2019). Leadership in Organizations. Harlow, UK: Pearson Education.
8. Sergiovanni T. (2016). Leadership: What's in it for Schools? London: Routledge.
9. O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligi hujjatlari (2021-2023).
10. Ta'limda raqamli strategiyalar bo'yicha ilmiy-metodik qo'llanma (2023). Toshkent: Innovatsion pedagogika markazi.

