

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MAKTABGACHA VA MAKTABTA’LIMI VAZIRLIGI**

**ABDULLA AVLONIY NOMIDAGI PEDAGOGIK MAHORAT
MILLIY INSTITUTI**

UMAROVA NILUFAR XASANOVNA

**UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARI
DIREKTORLARIDA KOMMUNIKATIV
STRATEGIYALARNI RIVOJLANTIRISH
METODIKASI**

Uslubiy qo‘llanma

Toshkent – 2025

UDK 371.2:005.57:371.13
BBK 74.204 + 88.4
U62

Umarova N.X. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarida kommunikativ strategiyalarni rivojlantirish metodikasi // Uslubiy qo‘llanma. – Samarqand, – “ACCESS SERVICE” nashriyoti, 2025-y. – 121 bet.

Muallif:

N.X.Umarova – A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti tayanch doktoranti

Taqrizchilar:

G.Fayzullayeva – Samarqand viloyati pedagogik mahorat markazi Pedagogika, psixologiya va ta’lim texnologiyalari kafedrasini mudiri, p.f.d., dots.

E.Alkarov – A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti bo‘lim boshlig‘i, p.f.f.d., dots.

Ushbu uslubiy qo‘llanma umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining kasbiy tayyorgarligini oshirishda kommunikativ kompetentlikning o‘rni, kommunikativ strategiyalar boshqaruv vositasi ekanligi, boshqaruv muloqoti va uning asosiy xususiyatlari, vositalari, shakllari hamda menejmentda boshqaruv faoliyatini takomillashtirishga doir nazariy ma’lumotlar va amaliy tavsiyalarni o‘z ichiga oladi. Ushbu qo‘llanmadan ta’lim tashkilotlari direktorlari, rahbar xodimlari, “Menejerlik o‘quv kursi” tinglovchilari, shuningdek shu yo‘nalishda ilmiy izlanish olib borayotgan tadqiqotchilar va xodimlar foydalanishlari mumkin.

ISBN 978-9910-8133-8-2

Uslubiy qo‘llanma A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti “Ta’lim menejmenti” kafedrasining 2025-yil 31-yanvardagi №1-son yig‘ilishida va institut Ilmiy Kengashining 2025-yil 20-fevralda bo‘lib o‘tgan №1-son majlisida ko‘rib chiqildi va chop etishga tavsiya qilindi.

KIRISH

Yurtimizda amalga oshirilayotgan islohotlar tufayli barcha sohalarda bo'lgani kabi ta'lim tizimida ham bir qator o'zgarishlar yuz bermoqda. O'zbekiston uchinchi ming yillikda jamiyat hayotining turli sohalari jumladan, ta'lim tizimi sohasini tubdan isloh qilish jarayoniga qadam qo'ydi. Ta'lim har qanday jamiyatning ajralmas tarkibiy qismi, ma'naviyati va madaniyati darajasining ko'rsatkichi shuningdek, taraqqiyotining asosidir.

Zero, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev "Yangi O'zbekiston - maktab ostonasidan, ta'lim-tarbiya tizimidan boshlanadi" degan g'oya asosida keng ko'lamli islohotlarni amalga oshiramiz deb ta'kidladilar.

Ta'lim sohasidagi doimiy o'zgarishlar yangi kompetensiyalar shakllanishini taqazo etadi, bu esa rahbarga o'zgaruvchan muhitda otalar va maktab o'quvchilarining ta'lim ehtiyojlarini tahlil qilish, maktabdagi o'zgarishlar amalga oshirilishini baholash, muassasa faoliyati samaradorligi mezonlaridan kelib chiqib, davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirishga imkon beradi. Ta'lim va menejment sohasida ilm-fan va texnologiyaning mahalliy va xorijiy yutuqlarini o'rganish va amalda qo'llash, yetakchilik fazilatlarini takomillashtirish, odamlarga ta'sir o'tkazish usullari, nizolarni va vaqtni boshqarish asoslarini o'zlashtirishga tayyorgarlik har bir zamonaviy rahbarning faoliyatida zaruriy kompetensiyalar asosidagi strategik yondashuvlarni talab etmoqda.

Hozirgi kun rahbari - o'z fikrini aniq va ravshan ifodalash, o'z pozitsiyasini asoslash, sherigining fikrlarini tahlil qilish, tegishli takliflarni tanqidiy baholashni bilishi kerak. Buning uchun zarur bo'lgan shart bu – tinglashni bilish, suhbatni olib borish, do'stona muhit yaratish, yaxshi taassurot qoldirishni bilishdir va buning uchun tegishli tayyorgarlik talab etiladi. Ushbu uslubiy qo'llanmaning asosiy maqsadi - umumiy o'rta ta'lim maktabi direktorlarida kommunikativ strategiyalarni qo'llash bo'yicha nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarini rivojlantirishdir.

Shu bilan birga, ushbu qo'llanmada ta'lim tashkiloti direktorlarining kasbiy tayyorgarligini oshirishda kommunikativ kompetentlikning o'rni, kommunikativ strategiyalar boshqaruv vositasi ekanligi, boshqaruv muloqoti va uning asosiy xususiyatlari, vositalari va shakllari haqida ma'lumot beriladi. Qo'llanmada keltirilgan taklif va tavsiyalardan umumiy o'rta ta'lim maktabi direktorlari boshqaruv muloqotida foydalanishlari maqsadga muvofiq.

I. BOB.

UMUMIY O‘RTA TA‘LIM MAKTABLARI DIREKTORLARINING KASBIY TAYYORGARLIGINI OSHIRISHDA KOMMUNIKATIV KOMPETENTLIKNING O‘RNI

1.1. Kommunikativ kompetentlikning nazariy asoslari

Zamonaviy ta‘lim tizimi oldida turgan dolzarb vazifalardan biri - rahbar kadrlarda kasbiy kompetensiyalarni, xususan, kommunikativ kompetentlikni rivojlantirishdir. Jamiyatda shaxslararo munosabatlar murakkablashib borayotgan bir paytda, har bir ta‘lim tashkiloti rahbarining samarali boshqaruv faoliyati ko‘p jihatdan ularning muloqotga kirishish, fikr almashish, nizolarni hal qilish va jamoani bir maqsad atrofida birlashtirish qobiliyatiga bog‘liq bo‘lib bormoqda. Ayniqsa, “inson-inson” tizimida faoliyat yurituvchi rahbarlar uchun kommunikativ kompetensiya nafaqat kasbiy muvaffaqiyatning, balki boshqaruv jarayonining asosiy omiliga aylangan. Shu sababli kommunikativ kompetensiyaning nazariy asoslarini chuqur o‘rganish, uning mazmun-mohiyatini tahlil qilish, komponentlari va funksional imkoniyatlarini aniqlab olish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Kommunikativ kompetensiya rahbardan to‘laqonli muloqotchanlikni talab etadi. Har qanday vaziyatda jamoa a‘zolari, o‘quvchi va ota-onalar bilan ijobiy munosabatda bo‘lishni taqozo etadi.

Komunikatsiya (lot. communicatio - xabar, uzatish¹) - keng ma’noda turli xil ma’lumotlarni yaratish, uzatish va qabul qilish imkonini beradigan o‘zaro ta’sir jarayoni va aloqa usullari²dir. Shuningdek ko‘plab manbalarda u odamlar o‘rtasida o‘zaro ta’sirning amalga oshirilishi sifatida ko‘rib chiqiladi. Kommunikativ kompetensiya - bu subyektning o‘zaro ta’sirga tayyorligi, uni amalga oshirish qobiliyati va o‘zaro ta’sirda tajriba orttirishdir.

¹ O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi K harfi. Davlat milliy nashriyoti: Toshkent, 528-b.

² Ф.И.Шарков Коммуникология. Основы теории коммуникации. Учебник / Ф. И. Шарков. – М.: Дашков и Ко, 2014. – с. 100.

Kommunikativ kompetensiya insonlar bilan bevosita muloqot qilish bilan bog‘liq bo‘lgan kasb vakillariga yoki boshqacha aytganda “inson-inson” tizimiga tegishli. Kommunikativ kompetensiya bir tomondan inson qobiliyatlari bilan belgilansa, boshqa tomondan esa, u olingan bilimlar, ko‘nikmalar va hatto qadriyatlar yo‘nalaishlari bilan bog‘liq. Ilmiy manbalarning tahlili bizni har qanday rahbar egallashi lozim bo‘lgan asosiy, “kalit” kompetensiyalardan biri kommunikativ kompetentlik ekanligiga ishonтиради, zero o‘z kasbiy faoliyatida rahbar, muloqotning faol subyekti sifatida: turli xil odamlar bilan muloqot qila olishi, ularni o‘z fikr, g‘oyalarining to‘g‘ri, adolatli ekanligiga ishonтира olishi, o‘z professional nuqtai nazari, qarashlarini himoya qila olishi, kommunikativ malakalarni egallagan bo‘lishi, nizo va ziddiyatlarga yechim topib, hal qila olishi lozim.

Kommunikativ kompetentlik tushunchasi borasida fikr yuritar ekanmiz, avvalo kompetensiya va kompetentlik tushunchalari mazmunini oydinlashtirib olish darkor.

Xo‘sh, kompetensiya nima? Kompetensiya so‘zi “to compete” so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, “musobaqalashmoq”, “raqobatlashmoq”, “bellashmoq” degan ma‘noni bildiradi. So‘zma-so‘z tarjima qilinsa “musobaqalashishga layoqatlilik” ma‘nosini bildiradi. Atamaning mohiyati shuningdek, “samaradorlik”, “moslashuvchanlik”, “yutuqlilik”, “muvaffaqiyatlilik”, “tushunuvchanlik”, “natijalilik”, “uquvlilik”, “xossa”, “xususiyat”, “sifat”, “miqdor” kabi tushunchalar asosida ham tavsiflanadi. Kompetensiya atamasi turli ilmiy manbalarda turlicha izohlanadi. Birinchi marta ushbu atamasi amerikalik tilshunos Massachusets universiteti professori Noem Xomskiy tomonidan 1965-yilda ilmiy muomalaga kiritilgan. U insonning har qanday faoliyatni amalga oshirish qobiliyatini tasniflash uchun “kompetensiya” tushunchasidan foydalanishni taklif qildi. Pedagogikada “kompetensiya” tushunchasi 1989-1993-yillarda kiritilgan va “ta’lim jarayonining yakuniy natijasi”, “kompetensiya” yoki “amaldagi kompetensiya” deb talqin qilingan.

Kompetentlik - bu faqatgina o‘zlashtirilgan bilimlar va tajribalarning mavjudligi hamda salmoqli hajmi bo‘libgina qolmay,

balki, ularni kerak vaqtda qo'llay olish va o'zining xizmat vazifalarini bajarish jarayonida ulardan foydalana olish demakdir. Namunalarga o'xshash harakatlarni ko'zda tutadigan "bilim, ko'nikma va malakalar"dan farqli o'laroq, kompetentlik universal bilimlarga asoslangan holda mustaqil faoliyat tajribasini nazarda tutadi. Kompetentlik - ijtimoiy amaliyot ko'rinishidagi bilim va ko'nikmalarning mavjudligi bo'lib, u ta'lim jarayoni natijalariga ijtimoiy-madaniy talablar va jamiyat tomonidan qo'yiladigan talablar kasbiy tajribalari shakllanganligining muayyan darajasi demakdir.

Kompetentlikning mavjudligi to'g'risida inson mehnatining natijasiga qarab baho beriladi. Har qanday rahbarning kompetentlik darajasi uning bajargan ishi, kasbiy faoliyatining yakuniy natijasiga qo'yiladigan talablarga qay darajada javob berishiga qarab belgilanadi. Demak, kompetentlik to'g'risida rahbarning mehnat faoliyati davomida qilgan harakatlarining miqdoriga qarab emas, balki faoliyatning natijasiga qarab baho berish to'g'ri bo'ladi. Xuddi shuningdek, savodxonlik darajasiga qarab ham kompetentlikni belgilab bo'lmaydi.

M.A.Choshanov fikricha, kompetentlik - kasbiy tayyorgarlikning umuman yangi sifati bo'lib, uning o'ziga xos tomonlari qiyudagilar:

- kompetentli rahbarning bilimlari amaliy tezkor va harakatchan, ular doimo yangilanib turadi;

- kompetentlik mazmuni (bilimlar) va jarayonlarga doir (ko'nikmalar) komponentlarga ega. Muammoning mazmunini tushunishning o'zi yetarli emas, uni amaliy jihatdan maqbul usullar bilan yecha bilish kerak, ya'ni metodlarning moslashuvchanligi kompetentlikning zaruriy xarakteristikasi hisoblanadi;

- kompetentlik maqbul yechimlarni tanlay bilish, qarorni asoslab bera olish, noto'g'ri yo'llarni chiqarib tashlash, ya'ni tanqidiy fikrlay olishni taqozo etadi.

Bizning fikrimizcha, yuqorida ko'rsatilgan tushunchalar o'rtasida terminologik aralashuv tobora ko'proq uchrayapti. Shuning uchun, biz avvalo "kompetensiya" va "kompetentlik" ta'riflari o'rtasidagi farqlarni ko'rib chiqish va tahlil qilishni muhim deb hisoblaymiz. Psixologik-pedagogik manbalarda "kompetensiya" tushunchasining yagona ta'rifi

mavjud emas. Quyida kompetensiya tushunchasining turli mualliflar tomonidan keltirilgan ta'riflarini ko'rib chiqamiz (1.1.1-jadvalga qarang).

1.1.1-jadval. “Kompetensiya” tushunchasining ta'riflari

№	Muallif	Ta'rif
1.	S.I.Ojegov, N.Yu.Shvedova	Kompetensiya - bu mas'uliyatli, bilimli va tajribali bo'lgan shaxs uchun muayyan savollar va hodisalar doirasi.
2.	A.V.Xutorskiy	Kompetensiya - shaxsning o'zaro bog'liq sifatlari (bilimlar, ko'nikmalar, malakalar, faoliyat usullari) majmui bo'lib, ma'lum bir predmetlar va jarayonlarga nisbatan aniqlanadi va ularga nisbatan sifatli va samarali faoliyat ko'rsatish uchun zarur bo'ladi.
3.	I.A.Zimnya	Kompetensiya - bu yangi shakllanishlar, bilimlar, qadriyatlar tizimi va munosabatlar majmui bo'lib, bu shaxsiy faoliyatning qiymatli, ma'noli, xulq-atvor, motivatsion, emotsional-evolyutsional, kognitiv natijalarini yaratishga yordam beradi.
4.	A.V.Korotun	Kompetensiya - shaxsning integrativ xususiyati bo'lib, bu uning professional faoliyatida bilim, ko'nikma, malakalar, shaxsiy sifatlarni qo'llashga tayyorligi va qobiliyatini aks ettiradi, bu esa uni o'z faoliyatini amalga oshirishga rag'batlantiradi va o'z faoliyatining natijalarini o'z-o'zini baholash imkonini beradi.
5.	I.A.Larionova, V.A.Degterev	Kompetensiya - bu predmet sohasida, individual yaxshi xabardor bo'lib, faoliyatni bajarishga tayyor bo'lganlikni ko'rsatadi.

Endi kompetentlik tushunchasining ta'riflarini turli mualliflar talqinida ko'rib chiqamiz (1.1.2-jadvalga qarang).

1.1.2-jadval. “Kompetentlik” tushunchasining ta’riflari

№	Muallif	Ta’rif
1.	S.I.Ojegov, N.Yu.Shvedova	Kompetentlik (lotincha competens - mos, qobiliyatli) - bajarilayotgan ishning mohiyatini, belgilangan maqsadlarga erishish usullari va vositalarini chuqur va to’liq bilish, shuningdek, tegishli ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lish.
2.	I.A.Zimnya	Kompetentlik - bu hayot davomida shakllanadigan, etnosotsial va madaniy jihatdan belgilangan, faoliyatda va boshqa odamlar bilan o‘zaro aloqada yangilanadigan, bilimlarga asoslangan, intellektual va shaxsiy jihatdan ta’sirlangan integrativ shaxsiy sifat bo‘lib, ta’lim jarayonida rivojlanib, uning natijasiga aylanadi.
3.	A.A.Chere-mishina	Kompetentlik - odamning ishni bilish bilan bajarishga barqaror qobiliyati bo‘lib, bu bajarilayotgan vazifalarning va hal qilinayotgan muammolarni chuqur tushunish, ushbu sohadagi mavjud tajribani yaxshi bilish, uning eng yaxshi yutuqlarini faollashtirish, joy va vaqt sharoitlariga mos keladigan vosita va usullarni tanlash, erishilgan natijalar uchun javobgarlikni his qilishdan iborat.
4.	V.S.Bezru-kova	Kompetentlik - professional ravishda to‘g‘ri fikrlar, baholar va mulohazalarni bildirishga imkon beradigan bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish.
5.	J.Raven	Kompetentlik - bu ma’lum bir predmet sohasida aniq bir harakatni samarali bajarish uchun zarur bo‘lgan xususiy qobiliyat bo‘lib, o‘z ichiga tor-spetsifik bilimlar, maxsus predmet ko‘nikmalari, fikrlash uslublari, shuningdek, o‘z harakatlari uchun javobgarlikni tushunishni ham o‘z ichiga oladi.

Ta'riflar va tushunchalarni solishtirgan holda, biz "kompetentlik" tushunchasi "kompetensiya" tushunchasidan kengroq ekanini angladik. "Kompetentlik" ta'rifining asosiy mohiyati xususiyatlarini ajratish mumkin. Ularga mualliflar quyidagi xususiyatlarni kiritadilar: shaxsiy sifatlar (I.A.Zimnya), faollikka bo'lgan individual qobiliyat (J.Raven, A.A.Chерemishina), bilim va ko'nikmalarga ega bo'lish (V.S.Bezrukova), shuningdek, tegishli kompetensiyaga ega bo'lish (A.V.Xutorskiy). Shunday qilib, kompetensiya bilimga asoslansa, (odam nimani bilishi kerak), kompetentlik esa faoliyatga asoslangan (odam nima qilishni biladi).

Yuqoridagilardan kelib chiqib, rahbar boshqaruv faoliyatida kommunikativ kompetentlikning ahamiyati muhimligini anglaymiz. Shuningdek, zamonaviy yondashuvlarda bir qator olimlar tomonidan kommunikativ kompetensiya nima ekanligi to'g'risida yagona fikr mavjud emas. Quyida ba'zi yondashuvlarni kontent-tahlil shaklida jadval ko'rinishida keltiramiz:

1.1.3-jadval. "Kommunikativ kompetentlik" tushunchasiga oid asosiy yondashuvlar

№	Muallif	Aniqlovchi so'z	Tor ma'noda	Keng ma'noda
1.	K.Yu.Sukhanova	Qobiliyat	Boshqalarning nuqtai nazarini tinglash va e'tiborga olish	Fikr almashish va o'z nuqtai nazarini himoya qilish, ommaga chiqish, qarorlar qabul qilish, aloqa o'rnatish va qo'llab-quvvatlash, turli fikrlar va nizolarni hal qilish, muzokaralar o'tkazish, hamkorlik qilish va jamoada ishlash
2.	I.A.Zimnya	Muloqot	An'analar, marosimlar, etiketni	Og'zaki, yozma, dialog, monolog, matn yaratish va tushunish;

			bilish va ularga rioya qilish	madaniyatlararo muloqot; ish hujjatlari, biznes tili; xorijiy tilda muloqot, kommunikativ vazifalar, ta'sir ko'rsatish darajalari
3.	G.K.Selev- ko	Muloqot- ga kirish uchun tayyorlik		Tushunilish va erkin muloqot qilish
4.	E.A.Golov- ko	Qobiliyat		Odamlar bilan muloqotda istalgan natijalarga erishish, nojo'ya ta'sirlardan qochish
5.	A.K.Mar- kov	Hukmron lik	Ijtimoiy mas'uliyatni shakllanti- rish va o'z faoliyatining natijalariga javobgarlikn i olish	Jamoaviy professional faoliyat va professional muloqot usullarini egallash

Yuqorida ko'rib chiqilgan yondashuvlar asosida kommunikativ kompetensiyaning mohiyatini quyidagicha aniqlash mumkin: bu turli xil (noverbal va verbal, og'zaki va yozma) kommunikativ vazifalarni (ma'lumot uzatish, muzokaralar o'tkazish, aloqalar o'rnatish va qo'llab-quvvatlash va boshqalar) hal qilish uchun aloqalarga kirishishga qobiliyatlilik va tayyorlik.

Kommunikativ kompetensiyaning ta'rifini ko'rib chiqishda, kommunikativ kompetensiyaning komponentlariga e'tibor qaratish lozim. Shuni ta'kidlash kerakki, turli mualliflar kommunikativ kompetensiyaning komponentlari borasida ham turli yondashuv va

qarashlarga ega. Adabiyotlarni tahlil qilish asosida ularning asosiy qismlarini jadval ko‘rinishida taqdim etamiz.

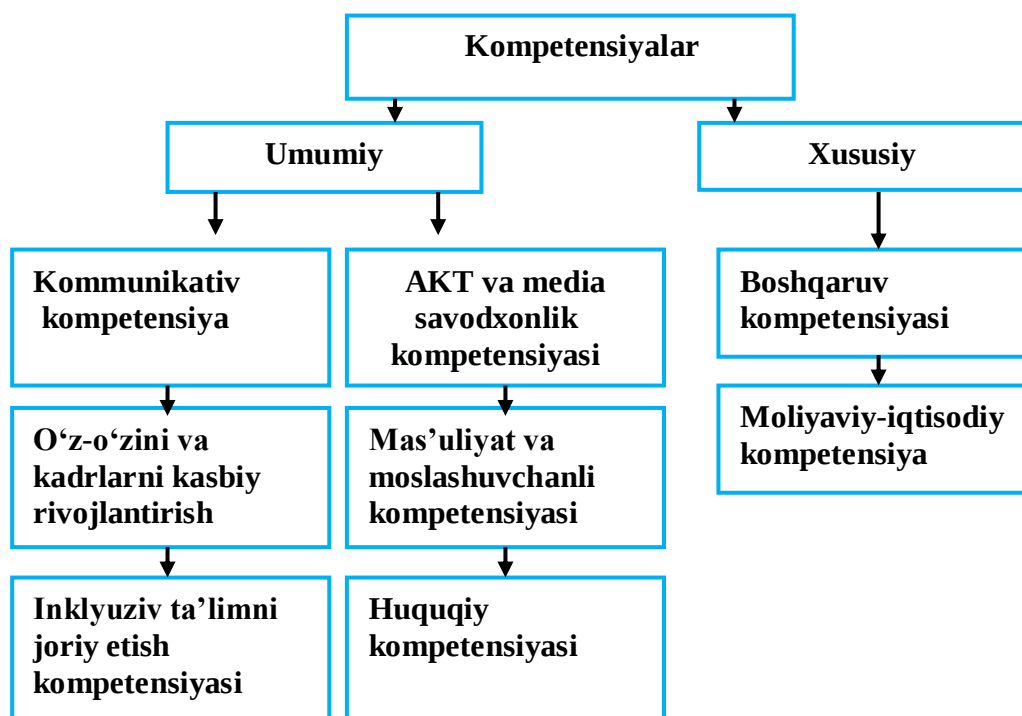
1.1.4-jadval. Kommunikativ kompetensiya komponentlarini aniqlashga oid asosiy yondashuvlar

№	Muallif	Kommunikativ kompetensiya komponentlari		
1.	Yu.M.Jukov	Texnik daraja	Taktik daraja	Strategik daraja
2.	Yu.N.Emel-yanov	Umumiy qobiliyat (o‘qitish)	Kommunikatsion bilimlar, ko‘nikmalar va malakalar	Shaxsiy xususiyatlar
3.	L.A.Erreera	Kognitiv komponent	Motivatsion-psixologik komponent	Xulq-atvor komponenti
4.	R.V.Kozyakov	Funktsional-operatsion bog‘lanish	Motivatsion-omillarga asoslangan komponent	Shaxsiy fazilatlar komponenti
5.	N.B.Burtoyeva	Psixofiziologik daraja	Individual-psixologik daraja	Ijtimoiy-psixologik daraja
6.	I.A.Zimnya	Motivatsion-qiymat komponenti	Kognitiv komponent	Operatsion faoliyat komponenti
7.	A.A.Yarulov	Ratsional komponent	Xohish komponenti	Emotsional komponent
8.	E.V.Rudenkiy	Diagnostik komponent	Dasturlash komponenti	Tashkiliy komponent

Yuqoridagi jadvaldan kelib chiqqan holda, biz Kommunikativ kompetensiya masalasida ko‘plab tadqiqotchilarning fikrlari asosida ushbu kompetensiyaning ko‘p komponentli ekanligiga amin bo‘lamiz.

Umumiy o‘rta ta’lim maktablari direktorlarining kompetensiyalari tarkibida kommunikativ kompetensiyaga birinchi qatordan o‘rin ajratilgan (1.1.1-rasm³):

1.1.1-rasm. Maktablari direktorlarining kompetensiyalari



Kommunikativ kompetentlik ko‘rsatkichlari:

- o‘zgalar fikrini hurmat qilishini namoyon qila olish;
- o‘zgalar fikriga ta’sir etuvchi (ishontira olish, to‘g‘rilash, fikrni qarama-qarshi qo‘yish) muloqot maneralarini tanlay olish;
- o‘zgalarning huquqlari va hissiyotlarini hurmat qilishga hamda o‘zaro munosabatlarini o‘rnatishga qaratilgan (qo‘llab-quvvatlash, konsruktiv, ruxlantiruvchi) muloqot shakllarini tanlay olish;
- ta’lim jarayoni sifatini oshirish va ta’lim oluvchilarning o‘quv ehtiyojini qondirish maqsadida o‘z hamkasblari bilan axborot kommunikatsiya texnologiyalarining turli vositalari yordamida aloqa o‘rnata olish va hamkorlik qilish;
- ta’lim sifatini oshirish maqsadida global tarmoqdagi turli pedagogik hamjamiyatlarda ishtirok etish;

³ “Davlat ta’lim talablarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining 2022-yil 20-apreldagi 121-sonli buyrug‘i

- o'zgalar bilan o'zaro hurmat asosida qurilgan munosabatlarni o'rnatish;

- o'zini tutishda, boshqalar bilan munosabatga kirishishda, qaror qabul qilishda va resurslarni boshqarishda ahloq normalariga rioya etish;

- milliy qadriyatlarni, shaxs erkinligi va uning mas'uliyati, ijtimoiy adolatni himoya qila olish.

Shuningdek, maktab direktorlarining Umumiy o'rta ta'lim maktabi direktori kasb standartida hamkorlar bilan og'zaki va yozma muloqotni tashkil etish, muzokaralar olib borish malakalariga ega bo'lish kabi zaruriy ko'nikmalarga ega bo'lishi lozimligi belgilangan.

Yuqorida bayon etilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, kommunikativ kompetensiya har qanday rahbar, ayniqsa, ta'lim tashkiloti direktori uchun zarur bo'lgan kompetensiyalardan bo'lib, uning tarkibida nafaqat bilim, ko'nikma va malakalar, balki shaxsiy sifatlar, muloqot madaniyati, bahs-munozara olib borish, ishonтира olish va nizolarni hal qilish kabi muhim jihatlar mujassam. Tadqiqot natijalari shuni isbotlaydiki, kommunikativ kompetensiyaning yuqori darajasi - rahbarning kasbiy samaradorligi, jamoa bilan o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yish va ta'lim sifatini oshirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Shuningdek, davlat ta'lim talablari va kasb standartlarida belgilangan mezonlar, ushbu kompetensiyaning amaliyotdagi ahamiyatini yanada oshirib, boshqaruv muloqotini zamonaviy yondashuvlar asosida tashkil etish zaruratini taqozo etadi. Shunday ekan, maktab rahbarlari o'z kommunikativ kompetentligini rivojlantirishga katta e'tibor qaratishlari lozim.

1.2. Kommunikativ kompetentlikning boshqaruv faoliyatidagi ahamiyati

Bugungi kunda ta'lim tizimidagi islohotlar zamirida nafaqat bilim berish, balki boshqaruv jarayonlarini insoniylik, hamkorlik va ijtimoiy-emotsional yondashuvlar asosida olib borish talabi yotadi. Shu nuqtai nazardan qaralganda, rahbar kommunikativ kompetentligini rivojlantirish dolzarb ilmiy va amaliy muammolardan biridir.

Kommunikativ kompetensiya zamonaviy maktab rahbarining boshqaruv jarayonidagi asosiy kasbiy fazilatlaridan biri bo'lib, bu ko'nikma nafaqat boshqaruv subyektlari o'rtasida samarali muloqotni ta'minlaydi, balki jamoa ichida sog'lom muhit yaratish, nizolarni hal etish, pedagogik hamkorlikni rivojlantirish va o'zaro ishonchga asoslangan ijtimoiy munosabatlarni shakllantirish imkonini beradi. Ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, kommunikativ kompetentlik faqat lisoniy bilimlar bilan cheklanmay, balki shaxslararo o'zaro ta'sir, emotsional intellekt va boshqaruv madaniyatini ham o'z ichiga oladi. Shunday ekan, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining kommunikativ kompetentligini tizimli tahlil qilish, uning asosiy komponentlari va rivojlanish mezonlarini aniqlash hozirgi bosqichda pedagogik boshqaruv sohasining eng dolzarb ilmiy yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Kommunikativ kompetentlik - rahbar kasbiy kompetentligining eng muhim tarkibiy qismi bo'lib, u samarali muloqot qilish imkonini beradi va bag'rikenglik (tolerant) xulq-atvorini namoyon etishga, jamoaviy birdamlikka va kasbiy faoliyat sohasida ham shaxsiy o'z imkoniyat, qobiliyat va salohiyatlarini amalga oshirishga yordam beradi. Kommunikativ kompetentlik boshqaruv faoliyatida shaxslararo samarali faoliyat, o'zaro ta'sirning kuchayishi, jamoada hamkorlik munosabatlarini mustahkamlashni ta'minlaydi.

Kommunikativ kompetensiya maktab direktorlari uchun - bu boshqaruv jarayonda o'zaro anglash, o'zaro tushunish, o'zaro rivojlanish kabi kasbiy boshqaruv-kommunikativ faoliyat subyektlari sifatida menejerlik faoliyati darajasidir, bu interaktiv-kommunikativ ko'nikmalar (harakatlar va o'zaro ta'sirlar) orqali amalga oshiriladi.

Zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi uning shaxsiy sifati va ijtimoiy psixologik obrazini shakllantiruvchi omil sifatida qaraladi. Boshqacha aytganda, maktab rahbari faqat boshqaruvchilik roli bilan emas, balki faol tinglovchi, mas'uliyatli murojaat qiluvchi, konfliktni boshqara oluvchi va ijtimoiy

jihatdan sadoqatli muloqotchi sifatida ham ko‘zga tashlanadi⁴. Bu o‘z-o‘zini anglash, emotsional nazorat, doimiy teskari aloqani ta’minlay olish kabi ko‘nikmalarda aks etadi.

Yevropa Ittifoqi tomonidan qabul qilingan *LifeComp*⁵ (2020) yondashuvida kommunikativ kompetensiya **hayotiy kompetensiya** sifatida e’tirof etilgan bo‘lib, u ko‘p komponentli struktura asosida tushuntiriladi. Jumladan:

- ❖ **Shaxsiy qobiliyatlar** (o‘z fikrini ifodalash, emotsiyalarni boshqarish);

- ❖ **Shaxslararo ko‘nikmalar** (empatiya, faol tinglash, madaniyatlararo muloqot);

- ❖ **Raqamli kommunikatsiya madaniyati** (onlayn platformalarda ishonchli muloqot o‘rnatish).

Norvegiyalik olimlar J.Heide va G.Simonson tomonidan ilgari surilgan **kommunikativ yetakchilik** nazariyasida rahbarlar muloqotni boshqaruv vositasi emas, balki jamoaviy madaniyatni shakllantiruvchi asosiy tamoyil deb hisoblashadi. Bu yondashuvda rahbar quyidagi jihatlar orqali baholanadi:

- ❖ axborot shaffofligi;
- ❖ teskari aloqani qo‘llab-quvvatlash;
- ❖ g‘oya va qarorlar almashinuvida ishtirokni rag‘batlantirish;
- ❖ “dialogik yetakchilik”ni amalga oshirish.

Bu nazariyaga ko‘ra, muloqot - rahbarlik siyosatining o‘zagidir.

Tannebaum va Smitlarning ta’kidlashlaricha, o‘quv muassasalarida yuzaga kelgan inqirozli vaziyatlarda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi eng muhim omilga aylanadi. Xususan, krizislar (masalan, o‘quvchilarning xavfsizlik muammolari, pandemiyalar, texnologik o‘zgarishlar) davrida quyidagilar talab etiladi:

⁴ Hargie & Dickson, Skilled interpersonal communication Research, theory and practice. Fourth edition. 2016 <https://books.google.gm/books?id=TlC6nPuvVY0C&lpg=PP1&hl=ru&pg=PR8#v=twopage&q&f=true>

⁵ Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911

- ❖ tezkor, aniq, hissiy barqarorlikni ta'minlovchi axborot uzatish;
- ❖ xodimlarga psixologik yordam beruvchi so'z uslubi;
- ❖ turli ijtimoiy guruhlar bilan alohida-alohida kommunikatsiya uslublarini qo'llash.

Bu rahbardan **situatsion kommunikativ moslashuvchanlik** ko'nikmasini talab etadi.

Globalashuv sharoitida maktab direktorlari ko'p madaniyatli guruhlar (masalan, migrantlar farzandlari, turli millat vakillari, ta'limga alohida ehtiyoji bo'lgan o'quvchilar) bilan ishlashda **madaniyatlararo kommunikatsiyaga** ega bo'lishi zarur. Bu kompetensiyaning asosiy mezonlari:

- ❖ boshqa madaniy qadriyatlarni tushunish va hurmat qilish;
- ❖ tilga bo'lgan sezgirlik (lingvistik empatiya);
- ❖ muloqotdagi noverbal signallarning madaniyatlar bo'yicha turlicha talqin qilinishini anglay olish;
- ❖ nizolarni madaniyatlararo kontekstda tahlil qilish qobiliyati.

Kommunikativ kompetensiyaning baholash indikatorlari

So'nggi yondashuvlarda kommunikativ kompetensiya **metrik ko'rsatkichlar** orqali baholanmoqda. Masalan:

- ❖ **Muloqot sifati indeksi** - verbal va noverbal vositalar samaradorligi;
- ❖ **Ishonch koeffitsienti** - jamoaning rahbarga bo'lgan ishonch darajasi;
- ❖ **Faol tinglash darajasi** - rahbarning tinglovchi sifatida samaradorligi;
- ❖ **Teskari aloqa intensivligi** - muloqot jarayonida ishtirokchilarning baholovchi fikr bildirishi chastotasi.

Bu indikatorlar asosida rahbarning kommunikativ salohiyati amaliy jihatdan tahlil qilinishi mumkin.

V.I.Mestechkinning fikriga ko'ra, kommunikativ kompetensiya shaxsiy va umumiy mezonlar bilan o'lchanadi, baholanadi va bu mezonlar quyidagicha aniqlanadi:

- maqsadga erishish;

- funksional;
- ijtimoiy-psixologik;
- faoliyatini boshqarish;
- texnologik-boshqaruv;
- kontent-maqсадli natijalarni ta'minlovchi ko'nikmalar (harakatlar va o'zaro ta'sir).

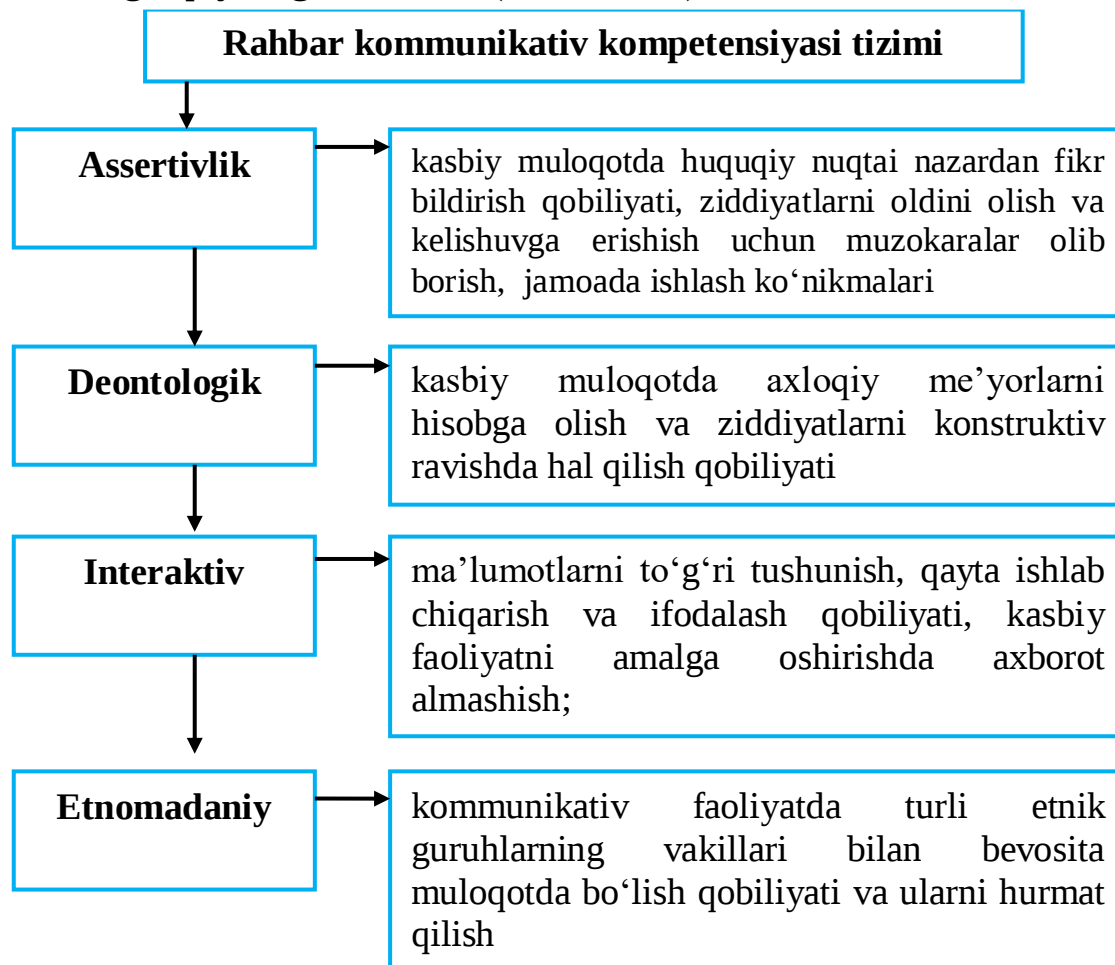
L.A.Petrovska kommunikativ kompetensiyani boshqa odamlar bilan zarur aloqalarni o'rnatish va saqlash qobiliyati deb tushunadi. Y.U.Yemelyanov kommunikativ kompetensiyani holatga moslashuvchanlik va bevosita muloqotdagi verbal va nonverbal vositalarni erkin egallash sifatida ta'riflaydi, hamda kommunikativ kompetensiyaning darajasini muloqotdagi muvaffaqiyat darajasi bilan belgilaydi. Kommunikativ kompetensiyani o'zlashtirishning asosiy manbalari, uning fikricha, hayotiy tajriba, san'at, umumiy va maxsus ilmiy usullar, obrazlar, o'qitish va tushunchalardir.

E.V.Sidorenko ushbu kompetensiyani shunday ta'riflaydi: qobiliyat, bilim sifatida, shu bilan birga, kommunikativ kompetensiyaning tarkibiy qismlari - kommunikativ qobiliyatlar, kommunikativ mahorat va zarur bilimlar.

V.I.Kabryn o'z tadqiqotlarida insonning muloqot qobiliyati masalasiga murojaat qiladi va uni insoniyatning madaniy-biologik rivojlanishi va insonning psixologik jarayonlari sifatida ko'radi, muloqot qobiliyatini universal rivojlanish omili sifatida ko'radi. U insoniyatning turli madaniyatlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarini kompleks tizim sifatida o'rganadi.

Kommunikativ kompetensiya tushunchasi haqidagi turli yondashuvlarni tahlil qilgan holda, ba'zi olimlar fikricha, kommunikativ kompetensiya uchta asosiy komponentdan iborat: nazariy, amaliy va shaxsiy. Shaxsning xususiyatlarini aniqlashda, kommunikativ kompetensiya motivatsion-mazmunli tuzilmalarga kiradi, bu esa shaxsni yo'naltiruvchi va uning kommunikatsiya sohasidagi muvaffaqiyatlarini ta'minlaydi. Kommunikativ kompetensiya bu sohada muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlarning bir qismi bo'lib, u ijtimoiy va kasbiy faoliyatni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarurdir.

V.M.Grebennikova rahbarning kommunikativ kompetensiyasining tizimini ta'riflab, bu tizim ma'lum bir malaka talablariga mos kelishini aytadi. Bunga quyidagilar kiradi (1.2.1-rasm):



Shuningdek umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining kommunikativ kompetensiyasi haqida mushohada yuritganda quyidagilar tilga olinadi:

- liderning harakatlari sifati, turli tashkilotlar, hokimiyat va boshqaruv, ularning vakillari bilan samarali o'zaro aloqani ta'minlash;
- ishbilarmonlik yozishmalari ko'nikmalariga egalik, muzokaralarni amalga oshirish qobiliyati;
- hamkorlikda ta'lim faoliyatini tashkil etishni bilish;
- bag'rikenglik bilan ish yuritish;
- ziddiyatli vaziyatlarda o'zini munosib tuta bilish;
- jamoani demokratik boshqarish va o'z-o'zini boshqarish faoliyatida ishtirok etishi;
- xodimlar ijtimoiy faoliyati uchun ko'maklashish;

-o‘zining ilmiy-metodik faoliyati natijalarini taqdim etishni bilishdir.

Kommunikativ kompetensiyaning tashkil qiluvchi komponentlar borasida ham turli qarashlar mavjud. Xususan, F.I.Sharkov kommunikativ kompetensiyaning asosiy komponenti sifatida faqat bitta parametr - aloqa qilish qobiliyatini belgilaydi.

I.I.Seregin uning ikkita asosiy xususiyatini - “birinchidan, boshqa odamlar bilan muloqot qilish qobiliyati (ijtimoiy), ikkinchidan, semantik ma’lumotlarga ega bo‘lish va ishlash qobiliyati”ni ajratib ko‘rsatadi.

M.A.Vasilik kommunikativ kompetensiyaning sakkizta tarkibiy qismini taklif qiladi:

- aloqa normalari va qoidalarini bilish (ishbilarmonlik, kundalik, bayramona va hk);
- nutqni rivojlantirishning yuqori darajasi, bu aloqa jarayonida odamga ma’lumotni erkin yetkazish va idrok etish imkoniyatini beradi;
- noverbal muloqot tilini tushunish;
- ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy-madaniy xususiyatlarini hisobga olgan holda odamlar bilan aloqa qilish qobiliyati;
- vaziyatga yetarlicha munosabatda bo‘lish va o‘zlarining aloqa maqsadlariga erishish uchun uning o‘ziga xos xususiyatlaridan foydalanish qobiliyati;
- suhbatdoshga uni o‘z tomoniga tortib oladigan tarzda ta’sir o‘tkazish, suhbatdoshini o‘z dalillari kuchiga ishontirish qobiliyati;
- suhbatdoshni shaxs sifatida, potensial raqib yoki sherik sifatida to‘g‘ri baholash qobiliyati va ushbu baholashga qarab o‘zining kommunikativ strategiyasini tanlash;
- suhbatdoshda o‘z shaxsiyati haqida ijobiy tasavvurni uyg‘otish qobiliyati.

Yuqoridagilardan xulosa qilib, M.A.Vasilik tomonidan kommunikativ kompetensiyaning komponentlariga berilgan taklif eng maqbul tarkib deyish mumkin. Shuningdek unga quyidagilarni qo‘shimcha qilamiz:

- suhbatdoshi so‘zlashuvchi tilda erkin gaplasha olish;

-muloqot mavzusining huquqiy asoslari haqida yetarlicha bilim va ko'nikmaga (huquqiy ong va huquqiy madaniyat) ega bo'lish;

-ta'lim tizimiga inklyuziyaning kengroq kirib kelishi sharoitida maxsus ehtiyojlari bo'lgan shaxslar bilan muloqotga kirisha olish;

-shaxsni kasbiy muloqotga yo'naltirish (motivatsion komponent);

-aloqa me'yorlari va qoidalarini bilish (kognitiv komponent);

-ko'nikmalar va kommunikativ ko'nikmalarga ega bo'lish (operativ faoliyat komponenti);

-aks ettirish (baholash komponenti) uning rivojlanishining eng muhim shartlari: dialogik muloqotni tashkil etish, o'z-o'zini bilish va o'z-o'zini yetarli darajada hurmat qilish.

Demak, rahbar kommunikativ kompetensiyasi - bu menedjerning boshqalar bilan muvaffaqiyatli muloqot qilish va o'zaro ta'sir o'tkazish ko'nikmalarining kombinatsiyasi bo'lib, subyektning ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilari bilan muloqot o'rnatish, axborotni to'g'ri qabul qila olishi va to'g'ri yetkaza bilishi, chet tillarida muloqot qila olishi, internet tarmog'ida muloqotga kirisha olishi kabilarda namoyon bo'lib, bunda maktab direktorlarining o'z kommunikativ kompetentligini qanchalik takomillashtirganiligi muhim ahamiyatga ega.

Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining kommunikativ kompetentligini takomillashtirishda quyidagilarga e'tibor berish talab etiladi:

birinchidan, pedagogik muloqotning xususiyatlarini bilish. Bu bilim bevosita rahbarga taalluqlidir, chunki u muayyan kasbiy sohaga ta'sir qiladi: "rahbar - rahbar xodim", "rahbar - o'qituvchi", "rahbar - o'quvchi", "rahbar - ota-ona", "rahbar - boshqa tashkilot subyektlari" tizimlaridagi o'zaro ta'sir. Ushbu bilimlar psixologik-pedagogik fanlarning mazmuni bilan belgilanadigan bilim, ko'nikma va malakalar bilan ta'minlanishi kerak;

ikkinchidan, turli vaziyatlarda muloqot vositalaridan yetarlicha foydalana bilish;

uchinchidan, vaziyatlarning xususiyatlari va dinamikasiga qarab kommunikativ vositalarni o'zgartirish qobiliyati;

to'rtinchidan, turli vaziyatlarda samarali kommunikativ munosabatlarni qurish qobiliyati. Bu yangi kommunikativ sharoitlarga moslashish qobiliyatini aniqlaydigan va pedagogik mahoratning namoyon bo'lishi uchun asos bo'lgan instrumental, tartibga soluvchi ko'nikmalar;

beshinchidan, o'qituvchilar, o'quvchilar bilan oson aloqada bo'lish, ularni mustahkamlash va qo'llab-quvvatlash qobiliyati;

oltinchidan, hamkorlikka intilish, boshqariluvchiga, uning faoliyatiga samimiy qiziqishning namoyon bo'lishi (ochiqlik);

yettinchidan, o'zgaruvchan muloqot sharoitlariga moslasha olish, muammolarni osonlik bilan "ushlab olish", boshqa nuqtai nazarlarga, pozitsiyalarga bag'rikenglik, boshqariluvchi vaziyati va hatti-harakatlariga turli nuqtai nazardan qarash qobiliyati (moslashuvchanlik);

sakkizinchidan, xulq-atvori, tashqi ko'rinishi, o'zini "qo'llash", "namoyon eta olish" va "taqdim etish" qobiliyati (hissiy jozibadorlik);

to'qqizinchidan, refleksiya - rahbarning o'zini anglash qobiliyati, o'z-o'zini baholash, pedagogik o'zaro ta'sirning boshqa ishtirokchilarining fikri bilan taqqoslash, ta'lim jarayoni subyektlari munosabatlarini, ularning hissiy reaksiyalarini tushunish va tahlil qilish qobiliyati;

o'ninchidan, empatiya - hissiy holatni, idrok etilayotgan shaxsning niyatlarini, boshqariluvchi subyektning kechinmalarini idrok etish qobiliyati.

Ushbularni shakllantirish, rahbar faoliyatida mas'uliyatli yondashuvni talab etadi. Demak, umumiy o'rta ta'lim maktabi direktorining kommunikativ kompetentligi murakkab hodisadir. Bu shaxsning kommunikativ bilim va ko'nikmalarni, shuningdek, pedagogik sohada muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun shaxsiy fazilatlarini qo'llashga nazariy va amaliy tayyorligi va qobiliyatining birligini ifodalaydi. Rahbarning kasbiy-maxsus kommunikativ kompetensiyasi ta'lim-tarbiya jarayoni subyektlari bilan pedagogik o'zaro munosabatlar amaliyotida takomillashadi. Kommunikativ kompetensiya rahbar boshqaruv mahoratining o'zagi hisoblanadi,

chunki boshqaruv jarayonida ko'zlangan barcha maqsadlarga kommunikativ kompetensiya orqali erishiladi. U ma'lum bir ilmiy bilimlar va amaliy ko'nikmalar tizimidan iborat malakani talab etadi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining kommunikativ kompetentligini jamoada sog'lom muhitni yaratishda, xodimlar bilan demokratik aloqalarni ta'minlashda, nizolarni bartaraf etishda asosiy omil bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, yuqorida tahlil qilingan ilmiy manbalar, xalqaro yondashuvlar va zamonaviy rahbarlik konsepsiyalari shuni ko'rsatadiki, kommunikativ kompetensiya maktab direktorining kasbiy sifatini belgilovchi asosiy mezonlardan biridir. Bu kompetensiya rahbarning nafaqat axborotni to'g'ri uzatishi yoki tushuntirishi, balki tinglay olishi, ishonch uyg'ota olishi, ziddiyatli vaziyatlarda konstruktiv muloqot olib borishi, jamoadagi ijtimoiy-emotsional muhitni sog'lomlashtira olishi orqali namoyon bo'ladi.

Ilmiy manbalarda ta'kidlanganidek, kommunikativ kompetensiya bir necha muhim komponentlardan - shaxslararo aloqalar, empatiya, muloqot strategiyasi, raqamli madaniyat, madaniyatlararo muloqot va refleksiya qobiliyatidan iborat murakkab tizimdir. Rahbar ushbu kompetensiyani o'z faoliyatida ongli va maqsadli qo'llagan taqdirdagina jamoaviy birdamlikni ta'minlay oladi va ta'lim sifatini strategik jihatdan boshqarishga erishadi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, kommunikativ kompetensiyani rivojlantirish rahbarning o'z ustida ishlashi, psixologik tayyorgarligi va axloqiy qadriyatlarni boshqaruvga tatbiq etish ko'nikmalariga bog'liq. Bu kompetensiya rahbarni an'anaviy boshqaruvchidan - yetakchilik, hamkorlik, ishonch va ochiqlikka asoslangan ilg'or ta'lim menejeriga aylantiradi.

**KOMMUNIKATIV STRATEGIYALAR BOSHQARUV
VOSITASI SIFATIDA**

2.1. Kommunikativ strategiyalarning nazariy asoslari

Zamonaviy ta'lim tizimi oldida turgan dolzarb vazifalardan biri - samarali boshqaruvni ta'minlashdir. Boshqaruv turli xil vazifalarni hal qilish vositasi bo'lib, boshqaruv faoliyati kommunikativ xarakterga ega. Bu insonlarning hayoti va faoliyatini tartibga solishda yordam beradigan vosita hisoblanadi. Ayniqsa, o'zgaruvchan tashkiliy-madaniy muhitda, ta'lim muassasasi rahbarining kommunikativ strategiyalardan ongli foydalanish darajasi - boshqaruv faoliyatining sifati, samaradorligi va insoniylik darajasini belgilab beradi. Chunki strategik muloqot rahbarga jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, qarorlar qabul qilishda ishtirokni rag'batlantirish va manfaatdor tomonlar bilan barqaror aloqalarni o'rnatish imkonini beradi.

Kommunikativ strategiyalar - bu nafaqat axborotni yetkazish vositasi, balki boshqaruv qarorlarini asoslash, ularni ijtimoiy qo'llab-quvvatlashga erishish va o'zgarishlarni samarali boshqarishning funksional mexanizmidir. Shu sababli, ta'lim menejmentida kommunikativ strategiyalarni ilmiy-nazariy jihatdan o'rganish, ularning tiplari, tamoyillari va amaliy tatbiqlarini aniqlash dolzarb vazifalardan hisoblanadi.

Rahbarlar tashkilot maqsadlariga erishish uchun qiladigan deyarli barcha harakatlari samarali kommunikatsiyani talab qiladi. Kommunikatsiya - bu murakkab jarayon bo'lib, u ko'plab ketma-ket bosqichlar, protseduralar va harakatlardan iborat. Ushbu jarayon muvaffaqiyatli bo'lishi uchun va shaxslar bir-birini tushunib, so'ngra boshqaruv qarorini samarali amalga oshirishlari uchun silliq kommunikativ mexanizm zarur. Bunda tashkilotga kelib tushayotgan axborotni qabul qilish, uzatish va qayta ishlash tizimi juda muhimdir. Boshqaruv qarorlari samarali bo'lishi uchun kommunikativ strategiyalarni to'g'ri qo'llash zarur, bu esa tashkilotni boshqarish funkcionalligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Umumiy shaklda strategiya ketma-ket qadamlar sifatida ifodalanadi:

birinchidan, strategik muammo (vaziyat) mavjudligi, uni tahlil qilish va unga mos maqsad qo'yish;

ikkinchidan, vaziyatni o'zgartirish vositasi sifatida konstruksiyalash usuli;

uchinchidan, vaziyatni o'zgartirish amalga oshiriladigan aprior holatlar aniqlanadi.

Bular aprior funksional (o'zining strategiya tuzilmasidagi funksiyasi bo'yicha) bilim va qoidalar, ular ushbu strategiya doirasida muammoga duch kelinmaydigan, vaziyatdan tashqari bo'lgan postulatlar, aksiomalar, normalar, qoidalar va printsiplar bo'lishi mumkin⁶.

V.B.Kashkin kommunikativ strategiyani "kommunikativ xulq-atvor yoki kommunikativ o'zaro aloqaning bir qismi, unda ma'lum bir kommunikativ maqsadga erishish uchun turli xil verbal va noverbal vositalar qatori qo'llaniladi"⁷ deb ta'riflaydi. Boshqacha qilib aytganda, kommunikativ strategiya tashkilotda ba'zi natijalarga erishish zarur bo'lganda barcha kommunikativ o'zaro aloqalar sohasini qamrab oladi.

Kommunikativ strategiyalar boshqaruv kommunikativ harakati (BKH) bilan juda o'xshash: "BKH - bu birgalikdagi faoliyat ishtirokchilari xatti-harakatlarini yoki fikrlarini o'zgartirish uchun boshqaruv tizimida foydalaniladigan verbal va noverbal axborot vositalari kompleksi"⁸. Ushbu ta'rif V.B.Kashkinning ta'rifi bilan deyarli o'xshashdir. BKHning maqsadi subyektning (kommunikatorning, ta'sir qiluvchi tomonning) ehtiyoj va manfaatlarini qondirishdir. Y.Habermas kommunikativ harakat nazariyasini tasvirlab, BKH o'zaro tushunishga, boshqaruv tizimidagi faoliyat ko'rsatuvchi

⁶ Никитаев В.В. О техническом и гуманитарном знании в инженерной деятельности // Высшее образование в России. 1996. № 2. С. 87–96

⁷ Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 175 с.

⁸ В.А.Шилова, Д.А.Угринович Классификации коммуникативных стратегий в процессе реализации управленческих решений // Социологическая наука и социальная практика № 4(24), 2018.84-94
DOI: 10.19181/snsp.2018.6.4.6086

subyektlar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni bartaraf etishga qaratilganligini ta'kidlaydi. BKH buyruq, ishontirish, ko'ndirish, emotsional ta'sir kabi turli shakllarda ifodalanishi mumkin. F.Znanecki harakat turlarini ikkita guruhga bo'ladi: moslashish (ishchi qimmat va imkoniyatlaridan foydalanish) va oppozitsiya (tahdid va repressiyalarni qo'llash). Harakatning mazmuniga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi: reproduktiv harakatlar (an'anaga rioya qilish); ijtimoiy inkor harakatlari (tanqid); ijtimoiy ijod harakatlari (ratsionalizatsiya).⁹

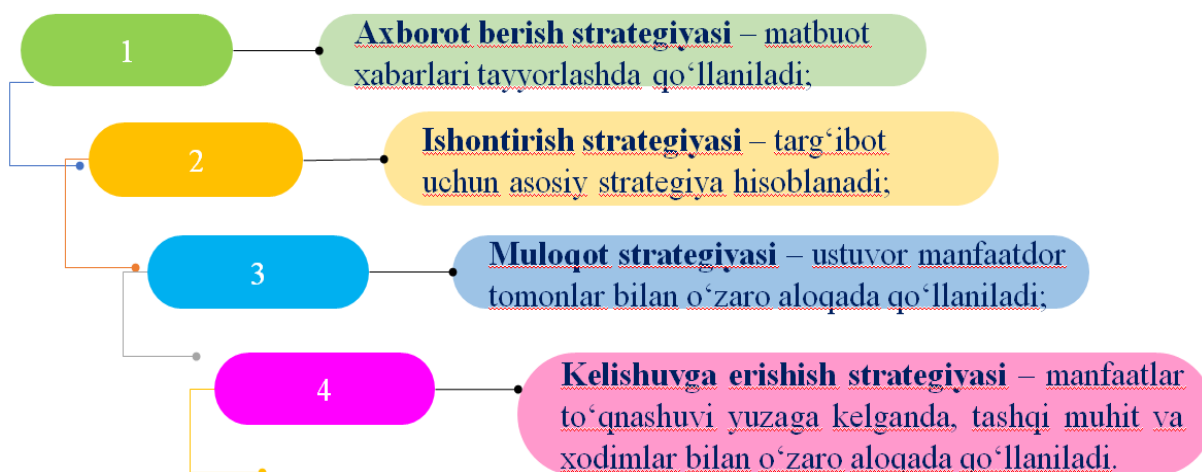
Kommunikativ strategiyalarning tasniflari va tipologiyalari

Ayni paytda ilmiy jamoatchilikda kommunikativ strategiya tushunchasining yagona umumqabul qilingan ta'rifi mavjud emas, mualliflarning alohida kommunikativ strategiyalari tipologiyalari prinsipial jihatdan bir-biridan farq qiladi va turli xil tasnifiy asoslarga ega. V.A.Shilova tomonidan boshqaruv strategiyasiga keng ta'rif berilgan bo'lib, u chuqur axloqiy qadriyatlarni, an'analar va kommunikativ afzalliklarni o'z ichiga olgan boshqaruv tamoyillaridan iborat deydi va kommunikativ strategiyalar boshqaruv strategiyalarining tarkibiy qismi ekanligini ta'kidlaydi.

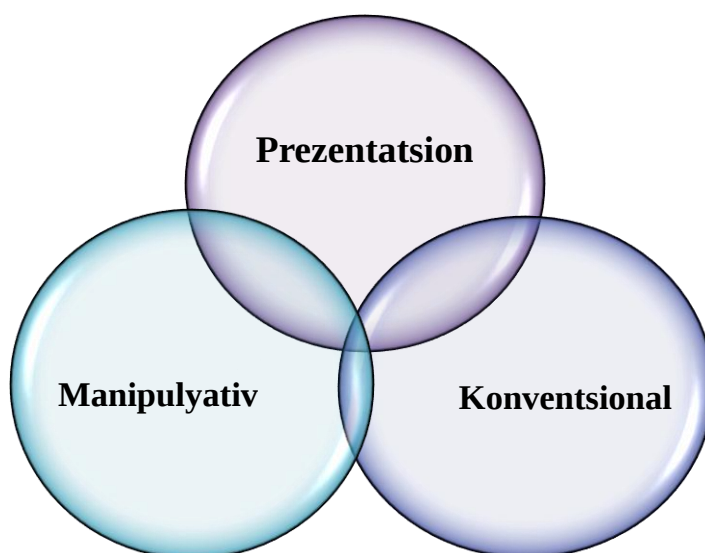
B. van Ruler jamoatchilik bilan aloqalar amaliyotini ko'rib chiqishda kommunikatsion panjara tuzib, kommunikatsiyalarni tiplashtirdi. U "to'rt asosiy kommunikativ strategiyalardan iborat model (2.1.1-rasm) ni taklif qilgan, ular bir tomonlama yoki ikki tomonlama axborot harakatiga mos keladi, kutilayotgan natijaga ko'ra esa - xabarning asl shaklida qabul qilinishiga (ochiqlik) yoki bilim, nuqtai nazar va xulq-atvorga qaratilgan ta'sirga asoslangan."¹⁰

⁹ O'sha joyda

¹⁰ Кравец М. А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1. С. 149–153.



S.A.Datsyuk uch turdagi strategiyalarni ajratadi (2.1.2-rasm):



- prezentatsion tur passiv kommunikatsiya hisoblanadi;
- manipulyativ tur faol kommunikatsiya hisoblanadi;
- konventsional tur esa interaktiv kommunikatsiya hisoblanadi.

Shuningdek, asosiy vositalar quyidagilardir: prezentatsiya uchun – maʼlumot, manipulyatsiya uchun - xabar, konventsiya uchun – dialog.¹¹

Umumiy kommunikativ strategiyalar tasnifi, bu tasnif qanday asosda amalga oshirilganiga bogliq. Funktsional nuqtai nazardan asosiy (semantik, kognitiv) va yordamchi strategiyalarni ajratish mumkin.

¹¹ Дацюк С. А. Коммуникационные стратегии [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. 1999. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751> (Дата обращения: 19.05.2018).

Asosiy strategiya deb, motivlari va maqsadlari bo'yicha muhimroq bo'lgan strategiya ataladi. Ko'pgina hollarda ular bevosita qabul qiluvchiga, uning qadriyatlar tizimiga, munosabatlariga va xatti-harakatlariga ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq. Xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatuvchi strategiyalar orasida bo'ysunish (iltimos, buyruq, ishontirish), maslahat, ogohlantirish, tahdid va boshqalar kabi nutqiy taktikalar kiradi. Qadriyatlar shkalasiga ta'sir ko'rsatish ayblash va oqlash, tanbeh, masxara, diskreditatsiya va boshqalar kabi nutqiy taktikalar orqali amalga oshiriladi. Issers ushbu taktikalarni reklama, tarbiya va ta'limda keng qo'llash mumkinligini qayd etadi.

Yordamchi strategiyalar dialogli o'zaro ta'sirni samarali tashkil etishga, qabul qiluvchiga optimal ta'sir ko'rsatishga yordam beradi. Bu yerda kommunikativ vaziyatning barcha komponentlari: kommunikator, kommunikant, aloqa kanali, kontekst muhimdir. Shu munosabat bilan o'z-o'zini taqdim etish strategiyasi, maqom va rollar strategiyasi, hissiy moslashuv strategiyalari va boshqalarni topish mumkin. Ko'rib chiqilgan turlar pragmatik (kommunikativ-vaziyatli) strategiyalarga kiritilishi mumkin. Shuningdek, muallif yordamchi strategiyalar sifatida "dialogni tashkil etish bo'yicha nazorat vazifalariga mos ravishda qo'llaniladigan dialog strategiyalarini" ham ajratadi.¹²

M.A.Kravets S.Fergyusson, J.Kornelissen, L. van Germert, E.Vudstra, E.S.Surovtseva tomonidan tashkilot kommunikatsiyalarini strategik rejalashtirishga bag'ishlangan ishlarni tahlil qildi va kommunikativ strategiyalarni ishlab chiqishga turli xil yondashuvlarning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlay oldi.

Ushbu mualliflar tomonidan kommunikativ yo'naltirilganlik bo'yicha strategiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- 1) maqsadli auditoriyalarni xabardor qilish va ishontirish (S.Fergyusson, L. van Germert, E.Vudstra);
- 2) manfaatdor tomonlar bilan o'zaro aloqada bo'lish (J.Kornelissen);

¹² Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Коммуникативные стратегии и тактики в русской речи. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. 288 с.

3) tashkilot kommunikatsiyalarini rivojlantirish (E.S.Surovtseva).¹³

N.N.Kirillova kommunikativ strategiyalar va taktikalarga axloqiy kategoriyalar nuqtai nazaridan yondashadi va kommunikativ strategiyalarni qoidalar, qadriyatlari va axloqiy tamoyillari asosida tasniflaydi. Shu bilan birga, ularning nutqiy vaziyatlarda amalga oshirilishini hisobga oladi. Muallif kommunikativ va nutqiy strategiya tushunchalarini aniq farqlaydi va “nutqiy strategiya (kommunikativ strategiyadan farqli o‘laroq) - torroq tushuncha. U kommunikativ strategiyani aniq muloqot vaziyatida amalga oshiradi”¹⁴ deb ta’kidlaydi.

G.P.Graysning postulatlariga (miqdor, sifat va munosabat postulatlar) tayanib, Kirillova hozirda an’anaviy bo‘lib qolgan kooperativ strategiyalarni yoki kommunikativ hamkorlikni va kooperativ bo‘lmagan strategiyalarni, ya’ni “muloqotning nutqiy qoidalarini - do‘stona hamkorlik, samimiylik, “ishonch kodeksi”ga rioya qilishni buzish asosida qurilgan dialoglar”ni ajratib ko‘rsatgan. Muallif fikriga ko‘ra, hamkorlik strategiyalari eng samarali hisoblanadi, chunki bunday o‘zaro ta’sirda muloqotning ikkala tomoni ham foyda ko‘radi: hamkorlar bilan kelishuvga erishish kafolatlanadi. Ammo obyektiv reallikda kooperativ bo‘lmagan strategiyalardan qochish mumkin emas, shuning uchun Kirillova har ikkala yo‘nalish uchun strategiyalarni ajratdi.

2.1.1-jadval. Kooperativ va kooperativ bo‘lmagan kommunikativ strategiyalarining xususiyatlari (N.N.Kirillovaga ko‘ra).

Kooperativ (hamkorlik) strategiyalari	Konfrontatsiya strategiyalari
Xushmuomalalik, samimiylik va ishonch	Diskreditatsiya, bo‘ysundirish Zo‘ravonlik, tajovuz

¹³ Кравец М.А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1. С. 149-153.

¹⁴ Кириллова Н.Н. Коммуникативные стратегии и тактики с позиции моральных категорий. Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. 2012. № 1. С. 26—33.

Yaqinlik (ochiq muloqot)	Tashabbusni qo'lga olish, vaziyatni
Tanlovdan voz kechish	nazorat qilish
(tashabbusni sherikka berish)	Majburlash, qayta ishlash
Chekinish (sabrli bo'lish, o'ta	Raqobat, mojaro
faol bo'lmaslik)	Fosh qilish, da'vo qilish, tahdid
Hamkorlik, murosaga kelish	qilish

O.V.Astashina fikriga ko'ra, tashkilotning ichki muhitida qo'llaniladigan hamkorlik strategiyasi shaxsni kompaniyada sodir bo'layotgan voqealar va uning maqsadlarga erishishga aloqadorligi haqida to'liq va ishonchli xabardor qilish uchun ishlatiladi. Ushbu maqsadlarning ochiqligi va shaffofligi xodimning ishonchi va motivatsiyasini kafolatlaydi, shuning uchun, odatda, ishontirish taktikasi qo'llaniladi. Bu adekvat teskari aloqani ta'minlaydi, ya'ni vertikal kommunikatsiya oqimlari (pastdan yuqoriga) yanada obyektiv va ishonchli bo'lib, ishonch darajasini oshiradi.

Konfrontatsiya kommunikativ strategiyalari asosan avtoritar modelga, tashabbuskorning xodimlarni o'ziga bo'ysundirish va tashkilotda aniq ierarxiya yaratishga intilishiga asoslanadi. Ular muloqot jarayonida mavzuni, tashabbusni va tushunish darajasini monitoring qilish uchun ishlatiladi. Yana bir tur - ritorik strategiyalar mavjud. Ushbu strategiyalar doirasida turli notiqlik san'ati usullari va kommunikant (obyekt)ga samarali ta'sir ko'rsatish texnikasi qo'llaniladi.

Demak, bugungi tezkor o'zgaruvchan ijtimoiy-madaniy sharoitda ta'lim tashkilotlari rahbarlari uchun kommunikatsiya oddiy axborot almashinuvi emas, balki strategik boshqaruv vositasiga aylangan. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarlar muloqotni qanday tashkil etishlari tashkilot ichki muhitining sog'lomligi, qarorlarning qanday qabul qilinishi va ularning bajarilishi darajasiga bevosita ta'sir qiladi. Shu nuqtai nazardan, **kommunikativ strategiyalar - rahbarlik faoliyatining muvofiqlashtiruvchi va ta'sirchan elementidir.**

Strategik muloqot: Oddiy aloqa emas, balki boshqaruv konsepsiyasi

Kommunikativ strategiyalarni faqatgina texnik muloqot vositasi sifatida emas, balki rahbarlik konsepsiyasining yadrosi sifatida ko‘rish zarur. Mazkur yondashuv kommunikatsiyani tashkilotdagi barcha harakatlar va qarorlar bilan bog‘laydi. Kirk Hallahan, Betteke van Ruler, Derine R. Xoltshauzen, Deyan Verchichlarning Strategic Communication Management modeli¹⁵ga ko‘ra, har bir strategik aloqa:

- ❖ tashqi va ichki manfaatdor tomonlarni belgilaydi;
- ❖ maqsadli xabarlariga asoslanadi;
- ❖ ijtimoiy kapital va ishonchni oshirishga qaratiladi.

Shu sababli, rahbar kommunikatsiyani boshqaruvni, mustahkamlovchi ijtimoiy vosita sifatida ko‘rishi lozim.

Kommunikativ qarama-qarshiliklar: strategik yondashuvning sinov nuqtasi

Maktab direktorining kommunikativ strategiyalarni to‘g‘ri tanlashi ayniqsa nizoli vaziyatlarda muhim ahamiyat kasb etadi. Thomas-Kilmanning Conflict mode instrument¹⁶ yondashuvi asosida shuni aytish mumkinki, konfliktli vaziyatlarda kommunikatsiya orqali quyidagi strategiyalar qo‘llaniladi:

- ❖ murosa asosidagi dialog;
- ❖ ehtiyotkorlik bilan chekinish;
- ❖ samarali qarama-qarshi fikrni muvozanatlash;
- ❖ avtoritar tazyiq o‘rniga raqobatli, lekin madaniyatli muloqot;
- ❖ ishonchga asoslangan yetakchilik orqali hamkorlik.

Bu strategik yondashuvlar pedagogik jamoa ichidagi ijtimoiy muvozanatni tiklashga xizmat qiladi.

Raqamli transformatsiya davrida kommunikativ strategiyalar

¹⁵ Kirk Hallahan, Betteke van Ruler, Derina R. Holtzhausen, Dejan Verchich. Defining Strategic Communication [International Journal of Strategic Communication](#) 1(1):3-35. March 2007. DOI:[10.1080/15531180701285244](#)

¹⁶ Kenneth W Thomas- Ralph H.Kilman conflict MODE instrument. January 1976 <https://www.researchgate.net/publication/265565339> DOI: 10.1037/t02326-000

Zamonaviy ta'lim menejmentini raqamli texnologiyalarsiz tasavvur etish mushkul. Bu o'zgarishlar rahbarlardan raqamli kommunikatsion kompetensiyani talab qiladi. UNESCO tomonidan e'lon qilingan *Digital competence framework for educators* asosida rahbarlar quyidagi raqamli strategik muloqot ko'nikmalariga ega bo'lishi zarur:

- ❖ axborot shaffofligini ta'minlash;
- ❖ raqamli platformalarda muvozanatli va madaniyatli yozishmalarni yuritish;
- ❖ onlayn maslahatlar, videoanjumanlar, masofaviy qaror muhokamalarini strategik boshqarish;
- ❖ raqamli teskari aloqani tashkil etish;
- ❖ ijtimoiy tarmoqlarda tashkilot obro'sini saqlash.

Demak, raqamli kommunikatsiyaga strategik yondashuv - zamonaviy rahbarlikning ajralmas qismidir.

Madaniyatlararo va ijtimoiy jihatdan sezgir kommunikatsiya

Bugungi maktablarda o'zaro farqli ijtimoiy qatlamlar, millat va e'tiqod vakillari, ta'limga alohida ehtiyojga ega bolalar bilan ishlash zaruriyati kuchaygan. Shu sababli kommunikativ strategiyalar madaniyatlararo kompetensiyani ham o'z ichiga olishi zarur. Ting-Toomey tomonidan ilgari surilgan *Cultural dimensions of communication* modeli¹⁷ga ko'ra, rahbar quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim:

- ❖ til va nutqdagi madaniy sezgirlik;
- ❖ muloqotda diskriminatsion ifodalardan tiyilish;
- ❖ madaniy qadriyatlarni tan olish va hurmat qilish;
- ❖ empatiyani muloqotga ongli tatbiq etish.

Bunday strategik madaniyatlararo muloqot ijtimoiy barqarorlik va inklyuziv muhitning kafolati bo'la oladi.

Emotsional intellekt va kommunikativ yetakchilik

¹⁷ Ting-Toomey, S. (1999) *Communicating across Cultures*. The Guilford Press, New York, 261.

Daniel Golemanning emotsional intellekt nazariyasi rahbarlikda kommunikatsiyaning chuqur psixologik jihatlarini yoritib beradi. Uning modelida samarali rahbarlikning 80% muvaffaqiyati emotsional intellekt bilan bog‘liq deb ta’kidlanadi. Shu asosda quyidagi emotsional-kommunikativ strategiyalar ajratiladi:

- ❖ empatik tinglash va aks ettirish;
- ❖ hissiy salbiy holatni boshqarish;
- ❖ qaror qabul qilishda hissiy muvozanatni saqlash;
- ❖ motivatsion muloqot.

Shunday qilib, maktab direktorining kommunikativ strategiyasi shunchaki aloqa vositasi emas, balki yetakchilik psixologiyasi, madaniyatlararo sezgirlik, raqamli kompetensiya va nizolarni boshqarish mahoratining sintezidir.

Tadqiqotchilar tomonidan kommunikativ strategiyani tasniflashga quyidagi asoslarga ajratish mumkin:

- ❖ kommunikativ strategiyaning ko‘lami (bir shaxsga, guruhga, ommaga yo‘naltirilgan);
- ❖ darajasi (umumiy va xususiy);
- ❖ funksional nuqtai nazardan (asosiy, semantik, kognitiv va yordamchi strategiyalar);
- ❖ ma’lumotlar oqimining xarakteri (ma’lumot berish, rozilik, ishontirish, dialog);
- ❖ kommunikativ yo‘nalish (maqsadli auditoriyalarni ma’lumot bilan ta’minlash va ishontirish, manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro aloqa, tashkiliy kommunikatsiyalarni rivojlantirish);
- ❖ kommunikatsiya turi (passiv, aktiv, interaktiv);
- ❖ hissiy yo‘nalish (ijobiy, neytral, salbiy);
- ❖ kommunikativ munosabatlar xarakteri (manipulyativ, prezentatsion, konventsional (dialogik));
- ❖ boshqaruv aloqalari xarakteri (subyekt-obyektli, subyekt-subyektli);
- ❖ instrumental yo‘nalish (bilim, pozitsionlash, boshqarish);
- ❖ axloqiy kategoriyalar nuqtai nazaridan (hamkorlik va konfrontatsiya).

Xulosa qilib aytganda, kommunikativ strategiyalar umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishida hal qiluvchi vosita sifatida namoyon bo'ladi. Ular rahbarning muloqotda egallagan pozitsiyasi, jamoa bilan munosabati, qarorlarni taqdim etishi va muammolarni hal qilishi bilan uzviy bog'liq. Turli tasniflar orqali ularning mohiyati - axborotni boshqarish, ishonchli sheriklik, konfliktni bartaraf etish va emotsional muvozanatni saqlash kabi funksiyalar bilan to'ldiriladi.

Strategik muloqot uslublarini chuqur o'zlashtirgan maktab direktori nafaqat samarali boshqaruvchi, balki jamoada ishonch va motivatsiya uyg'ota oladigan yetakchiga aylanadi. Shu bois, kommunikativ strategiyalarni chuqur o'rganish, ularni zamonaviy boshqaruvga integratsiya qilish va kontekstual moslashuvchanlikni ta'minlash bugungi ta'lim menejmentining ustuvor vazifalaridandir.

2.2. Kommunikativ strategiyalar rahbar va jamoa o'rtasidagi muloqotni samarali tashkil etish vositasi sifatida

Modernizatsiyalashayotgan ta'lim tizimi tezkor axborot almashinuvi, hamkorlikda faoliyat yuritish va ishonchli ijtimoiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv yondashuvlarini talab etmoqda. Bu jarayonda maktab direktorlari zimmasiga faqat ma'muriy boshqaruv emas, balki kommunikativ rahbarlik vazifasi ham yuklanadi. Boshqaruv samaradorligi, avvalo, rahbar va jamoa o'rtasidagi sog'lom, ochiq, maqsadli muloqotni tashkil eta olish qobiliyatiga bog'liq. Shu bois, kommunikativ strategiyalarni o'rganish va ularni amaliyotga joriy etish dolzarb ilmiy-pedagogik muammoga aylanmoqda.

Maktab direktori kommunikativ kompetentligi rahbarning muhim kompetensiyalaridan biri bo'lib, u kommunikativ strategiyalar va taktikalarning qo'llanilishini o'z ichiga oladi. Bu strategiyalar rahbarga muloqot jarayonida suhbatdoshda kerakli reaksiyani qo'zg'atishga yordam beradi, masalan, takliflar va dalillarga rozilik bildirishi, shuningdek, hozirgi paytda eng istalgan harakatni amalga oshirishga undaydi.

Agar kommunikativ strategiya umumiyashtirilgan kelishilgan kommunikativ xatti-harakatlar sxemasi sifatida aniqlansa, bunda turli xil verbal va noverbal vositalar maqsadga yerishish uchun, ya'ni maqsadga undash uchun ishlatiladi, unda kommunikativ taktika strategiyani amalga oshirish usuli sifatida, rahbarning amaliy kommunikativ harakatlari majmui sifatida qoraladi.

Kommunikativ kompetentlik rahbarning shaxsiy kommunikativ xususiyatlarining umumlashtirilgan shakli bo'lib, unga kommunikativ qobiliyatlar, bilimlar, ko'nikmalar, malakalar, shuningdek, faoliyatidagi hissiy va ijtimoiy tajriba kiradi. Kommunikativ kompetentlik quyidagi qobiliyatlar majmuasidan iborat (2.2.1-jadval):

2.2.1-jadval. Kommunikativ qobiliyatlar

Qobiliyat	Tavsif
Kommunikativ-diagnoz qobiliyati	Menejerning duch kelishi mumkin bo'lgan ijtimoiy-psixologik va boshqa qarama-qarshiliklarni aniqlash.
Kommunikativ-bashorat qobiliyati	Kommunikatsiya jarayonini o'ziga xos kommunikativ vaziyatni hisobga olgan holda baholash.
Kommunikativ-dasturlash qobiliyati	Muloqot dasturini tayyorlash, uslub, pozitsiya va muloqot masofasini tanlash.
Kommunikativ-tashkiliy qobiliyat	Suhbatdoshning diqqatini va muloqot jarayonini boshqarish qobiliyati va boshqalar.
Kommunikativ-ijro qobiliyati	Muloqot jarayonining o'zi bo'lib, maqsadi suhbatdoshni oz fikrini qabul qilishiga erishish

Kommunikativ strategiya va taktika tanlovi muloqot jarayonini rejalashtirish bosqichida amalga oshiriladi va quyidagi parametrlar asosida tanlanadi:

- Kommunikativ vaziyat haqidagi umumiy bilimlar, ma'lum bir strategiya va taktikaning aniq vaziyatda to'g'riligi baholanishi;

- Kommunikatsiya jarayoni haqidagi bilimlar, ya'ni kelajakdagi kommunikativ akti rahbarning ilgari o'z tajribasida mavjud bo'lgan avvalgi kommunikatsion amallar bilan solishtirish, bu esa strategiya va taktika tanlashni yengillashtirishi mumkin;

- Suhbatdosh haqidagi bilimlar, ya'ni shaxs sifatida va hamkor sifatida suhbatdoshni o'rganish, masalan, uning statusi, shaxsiy xususiyatlari, axloqiy-yetuklik va qadriyatlar tizimi.

Agar tashkilot o'z oldiga katta kommunikatsion maqsadlar qo'ysa (turli ijtimoiy guruhlar va tashkiliy tuzilmalar bilan hamkorlik va o'zaro tushunishni ta'minlash) unda kommunikatsiya siyosatini ishlab chiqish zarur.

Kommunikatsiya siyosati kommunikatsiyaning maqsadlarini aniqlash, ularga erishish yo'llarini belgilash, turli auditoriyalarga tarqatiladigan axborot mazmunini va teskari aloqani rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Kommunikatsiya siyosati:

- ❖ Kommunikatsiya muammolarini vaqtida aniqlash va hal qilish imkonini yaratish;

- ❖ Chiqadigan axborotni boshqarilishini ta'minlash;

- ❖ Kommunikatsiyaning maqsadlarini ratsional tanlash, ommaviy auditoriyalarga emas, balki maxsuslashtirilgan auditoriyalarga yo'naltirish;

- ❖ Kommunikatsiyalarning samaradorligini oshirish uchun yuqori darajadagi teskari aloqani ta'minlash maqsadida olib boriladi.

Kommunikatsiya muammolari odatda ikki holatda tilga olinadi:

- Agar adekvat axborot olish va tarqatish imkoni buzilgan bo'lsa;
- Agar axborotni uzatish va olishda hamma narsa to'g'ri bo'lsa, lekin kerakli auditoriyalar bilan aloqalar o'rnatilmagan yoki samarasi sezilmasa.

Kommunikatsiya muammolarini aniqlash tashkilotning ichki va tashqi muhitiga oid axborotni to'plashdan boshlanadi. Xodimlar, tuzilma, texnologiyalar, maqsadlar va vazifalar haqidagi axborot uning

ichki muhitining holati (masalan, tashkilot ichidagi munosabatlar madaniyati) haqida tasavvur beradi.

Tashqi muhitdan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy-madaniy vaziyat, shuningdek, asosiy kontakt auditoriyalari bilan o‘zaro aloqalar holati - ota-onalar, jamoat harakatlari, huquqni muhofaza qilish organlari, tibbiyot muassasalari, mahalliy hokimiyatlar, matbuot, aholi va hokazo haqida axborot olinadi. Bularning barchasi tashkilotning jamoatchiligini tashkil etuvchi kontakt auditoriyalaridir.

Shundan so‘ng, to‘plangan barcha axborot tahlil qilinadi, tashqi va ichki muhitdagi tanqidiy omillar aniqlanadi. Tahlil asosida tavsiyalar ishlab chiqiladi va ular tashkilotning kommunikatsiya siyosatining asosini tashkil etadi.

Kommunikatsiya siyosatini amalga oshirish kommunikatsiya strategiyasini ishlab chiqishni talab qiladi, bu esa korporativ jamoatchilikning missiyasini ta‘minlash uchun shakllantiriladi va bu missiya ta‘lim xizmatini ko‘rsatish faoliyatning ijtimoiy konsepsiyasini aks ettiradi. Korporativ missiyani tushunish barcha kommunikatsiya tadbirlarining asosini tashkil etadi, ular tashkilot ichida ham, tashqarisida ham amalga oshiriladi.

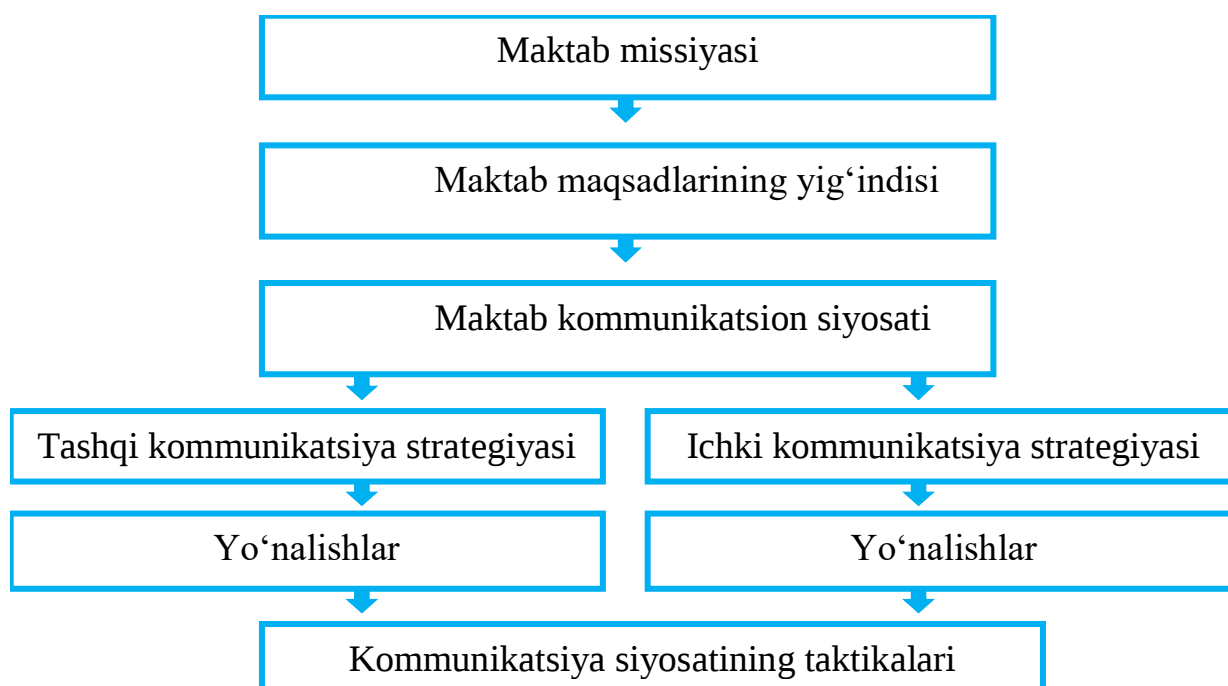
Birinchi holatda, jamoa missiyani har bir xodimga yetkazish, faoliyat maqsadlarini yaxshiroq va to‘g‘riroq tushunishga yordam beradi. Ikkinchi holatda esa, bu ma‘lumotni ota-onalarga, keng jamoatchilikka yetkazishni ta‘minlaydi. Shunday qilib, tashkilotning kommunikatsiya strategiyasining kamida ikki yo‘nalishi mavjud bo‘lib, ular ikki funksional strategiyadan iborat: ichki va tashqi.

Ichki kommunikatsiya asosan ideologik va tashkiliy vazifalarni hal qilishga qaratilgan bo‘lib, tashkilot missiyasini ishlab chiqish va targ‘ib qilish, tashkiliy qadriyatlar va xulq-atvor namunalarini shakllantirish, korporativ madaniyat, xodimlarni ruhlantirish bilan bog‘liqdir. Ichki kommunikatsiyaning maqsadlariga xodimlarning norasmiy muloqotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish, jamoaviy ongini ishlab chiqish, tashkilotning barqaror holatini saqlash, zarur bo‘lsa, yangiliklar va tashkiliy o‘zgarishlarni qo‘llab-quvvatlash kiradi.

Tashqi kommunikatsiya strategiyasi odatda murakkabroq tuzilishga ega bo'lib, bir nechta funksional strategiyalardan iboratdir. Ta'lim tashkiloti missiyasi, shuningdek, ta'lim sifati samaradorligini oshirish amaliyoti har kuni ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari, jamoatchilik vakillari va boshqalar bilan muntazam aloqalarni ta'minlashni talab qiladi. Tashkilotning samarali kommunikatsion ta'minlanishi har bir aloqa auditoriyasi uchun o'zining aniq kommunikatsiya strategiyasini ishlab chiqishni talab qiladi, bu strategiya esa tashkilot manfaatlari obyektiga aylanadi. Shundan ta'lim tashkilotning asosiy kommunikatsiya strategiyasi shakllanadi.

Albatta, ta'lim tashkilotning kommunikatsiya siyosati faqat kommunikatsiyalarni rejalashtirishdan kengroq bo'lib, uning shakllanishi jamiyatning umumiy missiyasini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, bu amalga oshiriladigan faoliyat konsepsiyasini aks ettiradi. Tashkilot ichida ham, tashqarisida ham amalga oshiriladigan kommunikatsiya tadbirlari tashkilot missiyani tushunishga asoslanadi. Ta'lim tashkiloti missiyasining mohiyatini har bir pedagog-xodimga yetkazish tashkilotning maqsadlarini to'g'ri tushunishga yordam beradi, tashqarida esa tashkilot missiyani targ'ib qilish ota-onalar, jamoatchilik vakillarini ijtimoiy jihatdan maqbul axborot bilan ta'minlaydi.

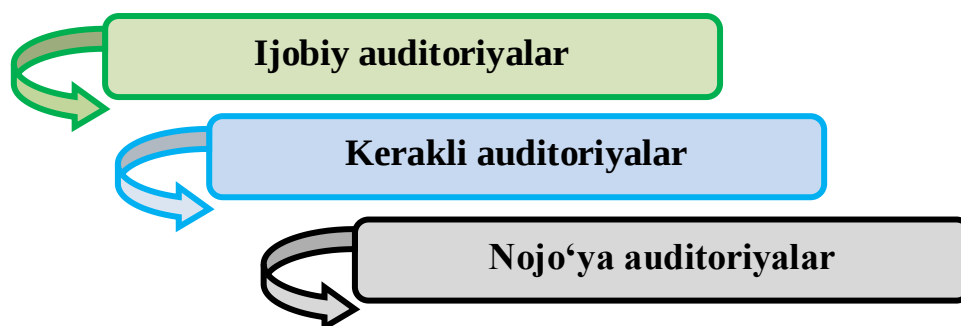
2.2.1-rasm. Kommunikatsiya siyosatini shakllantirish



Ma'lumki, hozirgi kunda ta'lim tashkilotning muvaffaqiyati aksariyat hollarda tashqi muhit bilan, xususan, uning eng faol komponentlari bilan konstruktiv aloqalar o'rnatishiga ham bog'liq. Tashqi muhit komponenti bo'lgan kontakt auditoriyalari, ya'ni tashkilotning xizmatlariga real yoki potentsial qiziqish bildiradigan yoki maqsadlarga erishishda ta'sir ko'rsatadigan har qanday guruhlardir. Shunga ko'ra, aloqa auditoriyalari tashkilotning normal faoliyatiga yordam berishi yoki aksincha, unga to'sqinlik qilishi mumkin.

F.Kotler tomonidan tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi kontakt auditoriyalari uch turga bo'lingan (2.2.2-rasm):

2.2.2-rasm. Kontakt auditoriyalar



❖ **Ijobiy auditoriyalar:** Bu auditoriyalar tashkilotga ijobiy qiziqish bildirishadi (masalan, homiylar, investorlar);

❖ **Kerakli auditoriyalar:** Tashkilotning o'zi qiziqish bildirgan auditoriyalar (masalan, ota-onalar, ijobiy fikrda bo'lgan ommaviy axborot vositalari, sarmoyadorlar);

❖ **Nojo'ya auditoriyalar:** Tashkilotning o'ziga e'tiborini jalb qilishni xohlamaydigan auditoriyalar.

Shunday qilib, xodimlarning axborotga ega bo'lish darajasi, ularning talab va kutganlari, shuningdek, ularning holati va statusi haqidagi axborot, har qanday maqsadli guruh bilan kommunikatsiyani rejalashtirish uchun asos bo'ladi. Har bir aniq vaziyatda maqsadli guruhlarni aniqlashda, shuningdek, ularning faoliyat darajasini ham inobatga olish kerak, bu daraja ko'pincha ularning ehtiyojlari cheklanganligi sababli muammoli vaziyatga jalb qilinganlikka

proporsionaldir. Samarali kommunikatsiya amalga oshirilishi uchun sifatli teskari aloqani o'rnatish muhim hisoblanadi.

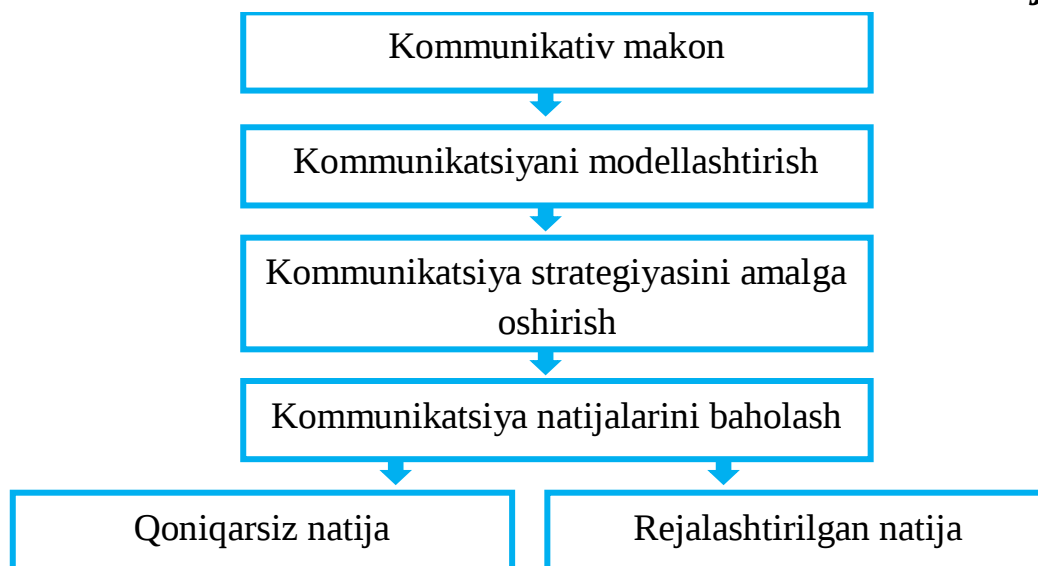
Teskari aloqa, xabarlar uchun reaksiyalar sifatida, maxsus tadqiqotlar yordamida o'lchanishi mumkin:

- **Sotsiologik (rasmiy) tadqiqotlar:** so'rovlar, anketalar, intervyular, fokus-guruhlar va boshqalar;
- **Norasmiy (kontent-analiz, faktlar, materiallar va boshqalar).**

Ichki kommunikatsiyalarning maqsadi tashkilotning o'z xodimlari tomonidan uning vazifalari va maqsadlarini tushunish va qo'llab-quvvatlashni ta'minlashdan iborat bo'lib, bu esa uning ish faoliyatini samarali qilishga yordam beradi. Shunday qilib, xodimlar tomonidan ichki axborotni noto'g'ri tushunish yoki uning yetishmasligi - bu ichki kommunikatsiyalar sohasida samarali boshqaruvning yo'qligi natijasidir.

Kommunikatsiya strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni uchta yirik blokda ko'rsatilishi mumkin: kommunikativ makon, kommunikatsiyani modellashtirish, kommunikatsiya strategiyasini amalga oshirish (2.2.3-rasm).

2.2.3-rasm. Kommunikatsiya strategiyasini amalga oshirish jarayoni



Kommunikativ makon - bu maktabda rahbar, pedagoglar, o'quvchilar, ota-onalar va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasida o'zaro hamkorlik, ochiqlik va ishonchga asoslangan muloqot muhitidir.

Psixologik-pedagogik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ishonchli kommunikativ makon boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Bu maktabda ochiq eshiklar siyosatini joriy etish, pedagoglar o'rtasida erkin fikr almashinuv platformalarini tashkil etish, o'quvchilar kengashlari va ota-onalar qo'mitalarini faol jalb etish asosida yaratiladi.

Kommunikatsiyani modellashtirish bosqichida rahbar maqsadli auditoriya ehtiyojlarini tahlil qiladi va kommunikatsion modelni ishlab chiqadi. Ta'lim menejmenti nazariyalariga ko'ra, muloqot modelini to'g'ri shakllantirish boshqaruv qarorlarining sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu modelda pedagoglar va ota-onalar ehtiyojlarini aniqlash bo'yicha muntazam so'rovnomalar o'tkazilish, axborot almashishning turli kanallarini (yig'ilishlar, elektron platformalar, rasmiy ijtimoiy tarmoqlar) uyg'unlashtirish, yangi o'quv yiliga tayyorgarlik doirasida strategik rejalashtirish yig'ilishlarini tashkil etish kabilar ifodalanadi. Kommunikatsiya strategiyasini amalga oshirish bosqichida rejalashtirilgan kommunikativ model amalda qo'llanadi. Bunda interaktiv kommunikatsiya boshqaruv jarayonida ishtirokchilarning faolligini oshirishga yordam beradi. Bu pedagogik kengashlarni muhokama va tahlilga asoslangan formatda o'tkazish, ota-onalar uchun onlayn vebinarlar tashkil etish, o'qituvchilar bilan tezkor axborot almashish uchun raqamli platformalardan foydalanish, "Fikrlar qutisi" orqali o'quvchilar takliflarini yig'ish asosida amalga oshiriladi.

Kommunikatsiya natijalarini baholash bosqichida rahbar amalga oshirilgan kommunikativ strategiya samaradorligini baholaydi. Zero, muloqot natijalarini tizimli monitoring qilish boshqaruv sifatini oshirishning asosiy shartidir. Bunday baholash ichki anonim so'rovnomalar yordamida muloqot sifatini o'lchash, ota-onalar va o'qituvchilar bilan muntazam teskari aloqa tizimini yo'lga qo'yish, choraklik hisobotlarda kommunikatsiya samaradorligi bo'yicha tahlillar kiritish kabi harakatlarda namoyon bo'ladi.

Rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun baholash natijalariga ko'ra yangi kommunikativ strategiyalar ishlab chiqiladi va mavjud tizim takomillashtiriladi. Zero, uzluksiz rivojlanish tamoyili boshqaruvda

samaradorlikni doimiy oshirishga xizmat qiladi. Bu yig'ilishlarni interaktiv formatga o'tkazish, ota-onalar bilan elektron muloqotni kuchaytirish, o'quvchilarni rag'batlantirish dasturlarini joriy etish, har yili "Kommunikativ strategiyani takomillashtirish rejasi"ni ishlab chiqish kabilarni o'z ichiga oladi.

2.2.4-rasm. Kommunikatsiya strategiya tuzilmasi

Kommunikativ strategiya tuzilmasi



Ta'lim jarayonining samaradorligi ko'p jihatdan maktab direktorining kommunikativ strategiyani to'g'ri tanlashi va samarali qo'llay olishiga bog'liq. Demak, zamonaviy maktab direktoridan nafaqat boshqaruv ko'nikmalari, balki ijtimoiy-psixologik muhitni barqaror ushlab turuvchi samarali kommunikatsion yondashuvlar ham talab etiladi. Shu nuqtayi nazardan qaralganda, kommunikatsiyani boshqarish bo'yicha aniq metodik yondashuvlarning mavjudligi rahbarning faoliyatida muhim o'rin tutadi.

Strategik maqsadni aniqlash har qanday tashkilotda bo'lgani kabi ta'lim tashkilotining ham kommunikativ strategiyasi tuzilmasidagi birinchi elementdir. Keyingi element tashkilot ichidagi kommunikatsiya siyosatini tahlil qilish, mavjud kommunikatsiya yondashuvlariga oid audit va jamoatchilikning kommunikatsiya siyosatini baholash bilan bog'liq. Samarali kommunikatsiya siyosati tashkilotning umumiy boshqaruv tizimini kuchaytiradi va qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi.

Kommunikatsiya auditi - bu tashkilotning kommunikatsion faoliyatini hujjatlashtirilgan tarzda tahlil qilish bo‘lib, u tashkilotning maqsadli auditoriyalar bilan muloqotining sifatini tekshirishga imkon beradi (ichki va tashqi auditoriyalar bo‘yicha ajratiladi).

Kommunikatsiya auditi maqsadlari quyidagilardan iborat:

- Tashkilotning ichki va tashqi jamoatchilik bilan aloqalar holatini tahlil qilish;
- Rasmiy kommunikatsiya kanallarining sifatini baholash;
- Ichki rasmiy va norasmiy kommunikatsiya kanallarining samaradorligini taqqoslash.

Kommunikatsiya auditi vazifalari quyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

- Axborot oqimlaridagi “tor joylar” (filtrlar va to‘siqlar);
- Ichki kommunikatsiya kanallaridagi kommunikatsion yuklarning noaniqligi;
- Axborotning o‘tishiga to‘sqinlik qiladigan nizoli vaziyatlar;
- Yashirin axborot (noqonuniy manbalar) bu esa kommunikatsiyalarga zarar keltiradi;
- Tashkilotning verbal va faoliyat sohalaridagi siyosati haqidagi tushunchalardagi ziddiyatlar (nimalar aytiladi? qanday harakatlar qilinadi?).

Bunday tadqiqotlar avvalgi bosqichda belgilangan maqsadlar doirasida amalga oshirilishi kerak va amalga oshirilayotgan yondashuvlarning strategik maqsadga mosligini aniqlashga qaratilgan bo‘ladi. Keyin strategik vazifalar qo‘yiladi, ular barcha keyingi qadamlarni belgilab beradi, bu esa qo‘yilgan maqsadga erishish uchun zarur. Strategik vazifalar kommunikativ madaniyatni rivojlantiradi va boshqaruv samaradorligini oshiradi. So‘nggi bosqichda axborotning to‘g‘ri oqimini ta‘minlash va uni nazorat qilish muhimdir. Kommunikatsiya makonini tashkil etish tashkilotning samaradorligi va hayotiyligini ta‘minlashning asosiy omiliga aylanadi, chunki kommunikatsiya - bu tashkilotning umumiy maqsadga erishish yo‘lida birligini ta‘minlaydigan vosita bo‘lib, barcha manfaatdor tomonlar -

pedagoglar, o‘quvchilar va ota-onalar - aniq, tezkor va ishonchli ma’lumotga ega bo‘lishadi.

2.2.2-jadval. Kommunikativ strategiya tuzilmasida amalga oshiriladigan vazifalar va amaliy tavsiyalar

Bosqich	Vazifa	Amaliy tavsiyalar
Maqsadni aniqlash	Kommunikativ maqsadlarni aniq belgilash	• O‘quv yili boshida kommunikativ reja tuzing • Maqsadlarni o‘lchash uchun indikatorlar belgilang • Har oy natijalarni jamoa bilan muhokama qiling
Kommunikatsiya siyosati	Ichki va tashqi kommunikatsiyani boshqarish	• Ichki protokollar yarating (elektron xatlar, chat guruhlari) • Ota-onalar bilan “Ochiq eshiklar kuni”ni tashkil eting • Axborot siyosatini ishlab chiqing • Pedagoglar uchun kommunikatsiya treninglari o‘tkazing
Audit	Muloqot tizimini baholash va takomillash-tirish	• Har yarim yilda audit o‘tkazing • So‘rovnomalar orqali muammolarni aniqlang • Axborot oqimlarini tahlil qiling va keraksizlarini qisqartiring • Kommunikatsiya xaritasini yangilang
Strategik vazifalar	Rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash	• Yangi kommunikativ loyihalarni joriy qiling (onlayn maslahat markazi) • Elektron kundalik va IT vositalarini rivojlantiring • Pedagoglar uchun kommunikativ kompetensiya treninglarini yo‘lga qo‘ying • Jamoada ochiq muloqotni rag‘batlantiring

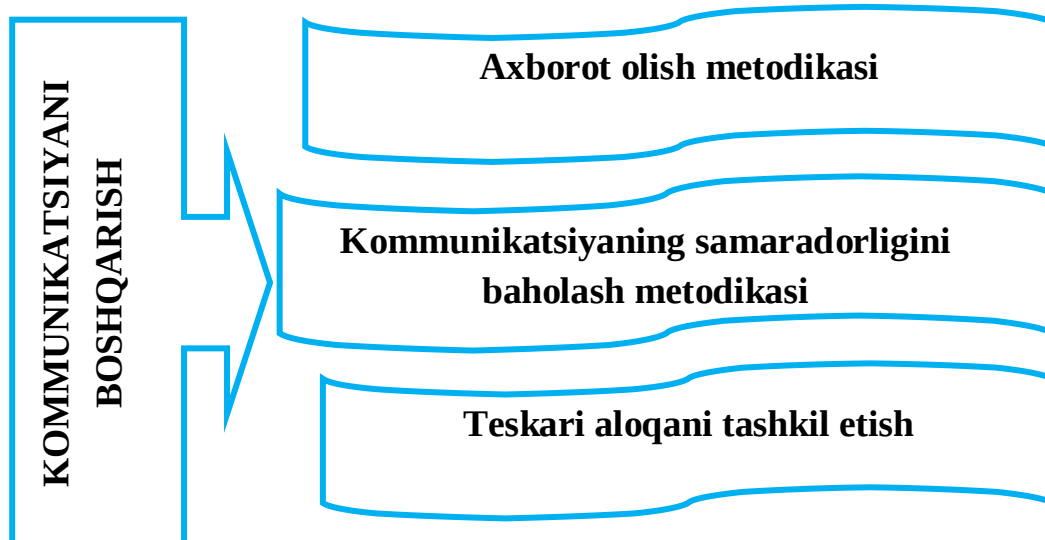
Axborot oqimlarini shakllantirish	Axborotni tizimli tarqatish	• Har haftalik axborot byulleteni chiqaring • Veb-sayt va ijtimoiy tarmoqlarni muntazam yangilang • Hisobotlarni shaffof e'lon qiling • Ma'lumotlarni kerakli guruhlar bo'yicha filtrlash tizimini yo'lga qo'ying
--	-----------------------------	--

Umumiy natija:

- ❖ Maktab ichidagi muloqot asosida o'zaro ta'sir kuchayadi;
- ❖ Qarorlar qabul qilishda ishonchli ma'lumotlar bazasi yaratiladi;
- ❖ Ota-onalar bilan hamkorlik mustahkamlanadi;
- ❖ Maktab boshqaruvi sifat jihatdan yangi bosqichga ko'tariladi.

Quyidagi jadval (2.2.5-rasm)da maktab direktori tomonidan amalga oshiriladigan kommunikativ strategiyaning asosiy tarkibiy qismlari - axborot olish metodikasi, kommunikatsiyaning samaradorligini baholash metodikasi va teskari aloqani tashkil etish jarayonlari atroflicha yoritib beriladi.

2.2.5-rasm. Kommunikatsiya strategiyasini amalga oshirish



Axborot olish metodikasi bu axborot yig'ish harakatlarini o'z ichiga oladi. Maktab direktori uchun axborot yig'ish - qaror qabul qilishning poydevori hisoblanadi. Direktor boshqaruv faoliyatida

axborot yig'ish o'qituvchilardan dars sifati va metodik muammolar bo'yicha muntazam hisobotlar olish, o'quvchilar uchun so'rovnomalar o'tkazib, ularning ehtiyojlarini aniqlash, ota-onalar bilan uchrashuvlar orqali ta'lim jarayoni haqidagi fikrlarni yig'ish kabilar harakatlarda nomoyon bo'ladi. Sifatli axborot maktab boshqaruvida aniq maqsadlarni belgilash va strategik rejalashtirish imkonini beradi.

Axborot almashinuvi faqat ma'lumot yuborish bilan cheklanmay, uning natijadorligini baholash orqali mukammallashtiriladi. Kommunikatsiyaning samaradorligini baholash metodikasi direktor faoliyatida muloqot vositalari (yig'ilishlar, chatlar, elektron tizimlar)dan foydalanish samaradorligini monitoring qilish, pedagoglar va ota-onalar bilan muntazam "feedback" yig'ish, muammolarni tezda aniqlash va yechish bo'yicha mezonlarni ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Samaradorlikni baholash orqali direktor maktabdagi muloqot sifatini oshiradi va resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlaydi.

Kommunikatsiyalarni boshqarishda teskari aloqani tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi. Teskari aloqa - maktab boshqaruvida ochiq muloqotni ta'minlaydigan asosiy vosita. Bu direktor faoliyatida o'qituvchilar va ota-onalar bilan muntazam muhokama uchrashuvlarini o'tkazish, anonim fikr-mulohazalar qutisini tashkil etish, o'quvchilar kengashi orqali ta'lim jarayonida ishtirokchilarning takliflarini yig'ish kabi shakllarda amalga oshirilishi mumkin. Teskari aloqa rahbarning qaror qabul qilish jarayonida ishtirokchilarni faol jalb etishga yordam beradi, shuningdek, maktabda ishonch va shaffoflik muhitini mustahkamlaydi.

Maktab direktori ushbu uchta tarkibiy qism asosida kommunikatsiyani boshqarishi natijasida:

- ❖ axborot oqimi aniq va tizimli yo'lga qo'yiladi;
- ❖ muloqot samaradorligi oshadi;
- ❖ ishtirokchilar (pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar) boshqaruv jarayoniga faol jalb etiladi;
- ❖ maktabda ochiqlik, ishonch va hamkorlik muhiti shakllanadi.

2.2.2-jadval.Maktab direktorlari uchun kommunikativ strategiya tarkibiy qismlari bo'yicha tavsiyalar

Tarkibiy qism	Vazifa	Amaliy tavsiyalar
Axborot olish metodikasi	Zarur ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish	• Pedagoglardan muntazam hisobotlar yig'ish • O'quvchilar uchun ehtiyojlarni aniqlovchi so'rovnomalar o'tkazish • Ota-onalar bilan muhokama uchrashuvlari tashkil etish • Maktabdagi axborot oqimini nazorat qilish uchun elektron tizimlardan foydalanish
Kommunikatsiyaning samaradorligini baholash metodikasi	Muloqot vositalarini tahlil qilish va takomillashtirish	• Elektron platformalar, yig'ilishlar va chatlarning samaradorligini baholash • Pedagoglar va ota-onalar fikrlarini yig'ib tahlil qilish • Kamchiliklarni aniqlash va ularni bartaraf etish uchun rejalar tuzish • Baholash natijalarini ochiq e'lon qilish
Teskari aloqani tashkil etish	Muloqotda ochiqlik va ishtirokni ta'minlash	• O'qituvchilar, o'quvchilar va ota-onalar bilan muntazam muhokama uchrashuvlari o'tkazish • Anonim fikr-mulohazalar qutisini tashkil etish • O'quvchilar kengashini jalb qilish • Fikr-mulohazalarga asoslangan boshqaruv qarorlarini joriy qilish

Maktab direktori uchun kommunikatsiyani samarali boshqarish - bu oddiy muloqot emas, balki strategik va tizimli faoliyatdir. Tahlil qilingan uch bosqichli yondashuv: axborotni yig'ish, samaradorlikni baholash va teskari aloqani tashkil etish orqali direktor ta'lim muassasasi ichki va tashqi muhitida barqaror va ishonchli kommunikatsion makonni yaratishga erishadi. Bu esa nafaqat pedagogik jamoaning, balki o'quvchilar, ota-onalar va hamkorlarning faol ishtirokini ta'minlashga xizmat qiladi. Shunday qilib, kommunikativ strategiyalarni chuqur tahlil qilish va ularni amaliyotga samarali joriy etish maktab boshqaruvining muvaffaqiyat kalitlaridan biri hisoblanadi.

Rahbarning kommunikativ strategiyalari faqatgina oddiy axborot uzatish vositasi emas, balki psixologik ta'sir, ijtimoiy muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va jamoani ruhlantirishning kuchli omilidir. Ilmiy manbalarda ta'kidlanishicha, rahbar shaxsining kommunikativ kompetentligi ularning boshqaruv uslubi, jamoada ijtimoiy-psixologik iqlimni yaratish va jamoaning motivatsion holatiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Kompleks tahlil shuni ko'rsatadiki, maktab direktori samarali rahbar sifatida quyidagi jihatlarni uyg'unlashtira olishi zarur:

- **Verbal va nonverbal strategiyalarni** vaziyatga mos tanlash;
- **Kommunikativ-dagnostik va bashorat qobiliyatlari** orqali muloqotdagi ehtimoliy to'siqlarni oldindan ko'ra bilish;
- **Kommunikatsiya siyosatini** tashkilotning maqsad va missiyasiga bog'lab, ichki va tashqi aloqalarni strategik yo'naltirish.

Bundan tashqari, kommunikatsiyani boshqarish jarayonida quyidagi ilmiy asoslangan yondashuvlar samaradorlikni oshiradi:

- **Kommunikatsiya auditori** orqali mavjud holatni baholash, axborot oqimlaridagi "tor joylar"ni aniqlash;
- **Ichki kommunikatsiyani** ideologik va tashkiliy vosita sifatida shakllantirish orqali jamoaning yagona maqsad sari harakatini ta'minlash;
- **Tashqi kommunikatsiya strategiyasini** shaxsiylashtirilgan auditoriyalar asosida tuzish;

▪ **Teskari aloqani tashkil qilish** orqali axborotning bir tomonlama emas, interaktiv shaklini yaratish.

Umuman, maktab direktori uchun kommunikativ strategiyalarni to‘g‘ri tanlash va maqsadga muvofiq qo‘llay olish - bu zamonaviy boshqaruvga strategik yondashuvdir. Shunday qilib, maktab direktori tomonidan kommunikativ strategiyalarni chuqur anglash va tizimli ravishda amaliyotga tatbiq etish, ta’lim tashkilotining ijtimoiy-pedagogik barqarorligi, innovatsion salohiyati va ta’lim sifati yuksalishiga xizmat qiladi.

III BOB.

BOSHQARUV MULOQOTI VA UNING ASOSIY XUSUSIYATLARI

3.1. Boshqaruv muloqoti tushunchasi, funksiyalari va turlari

Zamonaviy boshqaruv tizimida muloqot - faqat axborot uzatish vositasi emas, balki tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhit, rahbarlik uslubi va qaror qabul qilish jarayonining asosi sifatida talqin qilinmoqda. Ayniqsa, umumta'lim muassasalarida rahbar va pedagoglar, ota-onalar va o'quvchilar o'rtasida samarali boshqaruv muloqotini yo'lga qo'yish - o'quv jarayonining sifatini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi.

Ilmiy manbalarda boshqaruv muloqoti inson faoliyatining strategik vositasi sifatida e'tirof etiladi. Bunday muloqot orqali axborot almashinuvi bilan birga shaxslararo munosabatlar, ijtimoiy maqomlar va madaniy qadriyatlar ham shakllanadi. Shu bois, ta'lim tashkiloti rahbari uchun boshqaruv muloqotining turlari va funksiyalarini chuqur anglash, ularni maqsadga muvofiq qo'llay olish zamonaviy rahbarlik kompetentligining muhim tarkibiy qismidir.

Boshqaruv muloqoti - bu rahbarlik faoliyatining markazida turgan strategik vosita bo'lib, uning samaradorligi muassasa ichki hayotining barqarorligi, ijtimoiy-psixologik muhit sifati va jamoaning umumiy maqsadga yo'naltirilganlik darajasini belgilaydi. Samarali boshqaruv muloqoti turli omillar bilan belgilanadi: ishtirokchilar o'rtasidagi ijtimoiy maqomlar, axborot uzatish uslublari, tashkilotdagi axborot oqimlarining ochiqqligi, aloqa kanallari sifati, shuningdek, madaniy kontekstdagi kodlash va dekodlashning aniqligi.

P.Drakerning boshqaruv nazariyasida ta'kidlanishicha, rahbar faoliyatining 60-70 foizi kommunikatsiyaga to'g'ri keladi. Bu faqat ma'lumot almashish emas, balki tushuntirish, baholash, maslahatlashish, munosabat o'rnatish, fikrlar uyg'unligini ta'minlash, qarorlarni asoslash jarayonlarini ham qamrab oladi. Drakerning yondashuvi shuni ko'rsatadiki, har bir rahbar o'z faoliyatida kommunikatsiyani

rejalashtirish, maqsadli auditoriyaga moslashtirish va uni nazorat qilish kompetensiyasiga ega bo'lishi zarur.

X.Mintzbergning boshqaruv rollari modeli boshqaruv muloqotini "information rol" doirasida tushuntiradi. U rahbarni:

- ❖ **monitor** (axborot qabul qiluvchi);
- ❖ **disseminator** (axborotni tarqatuvchi);
- ❖ **spiker** (tashqi auditoriyaga rasmiy fikr bildiruvchi) sifatida ko'radi.

Bu model asosida boshqaruv muloqoti nafaqat ichki aloqa, balki tashqi muhit bilan integratsiyalashgan axborot siyosatining uzviy qismiga aylanadi.

R.B.Kogan tomonidan ilgari surilgan transformatsion rahbarlik nazariyasi boshqaruv muloqotini motivatsion vosita sifatida ko'radi. Unga ko'ra, muloqot orqali rahbar:

- ❖ jamoada umumiy qadriyatlar uyg'unligini shakllantiradi;
- ❖ o'zgarishlarga ijobiy munosabatni rag'batlantiradi;
- ❖ ishonch va hamkorlik ruhini mustahkamlaydi.

Transformatsion rahbarlikda muloqot - o'quv muassasasining madaniy asoslarini mustahkamlovchi vosita sifatida xizmat qiladi.

Kognitiv-emotsional model asosida boshqaruv muloqoti tahlili shuni ko'rsatadiki, samarali muloqot faqat axborot almashish emas, balki hissiy-motivatsion ta'sir vositasi hamdir. Muloqotda rahbar:

- ❖ xodimning holatini ilg'ay olishi (emotsional empatiya);
- ❖ ongli ravishda kerakli ijtimoiy signalni berishi (intonatsiya, tana tili, pauza);

❖ ijobiy javob olish uchun shaxsiylashgan uslub qo'llashi lozim. Bu model boshqaruv muloqotini kognitiv (bilimga asoslangan) va affektiv (hissiy) resurslar uyg'unligida tashkil qilish zarurligini ko'rsatadi.

Tarmoq kommunikatsiyasi modeli (Network Communication Model) maktab ichida muloqot kanallarining harakatini aniqlash va modellashtirishga imkon beradi. Tarmoq doirasida:

- ❖ formal va norasmiy axborot oqimlari aniqlanadi;

❖ yagona markaz (rahbar) bilan bog‘langan “yulduz” yoki “doira” shaklidagi muloqot tarmoqlari tuziladi;

❖ muloqot tarmog‘ining samaradorlik darajasi (axborot yetkazilish tezligi, aniqligi, ishonchlilik) matematik ko‘rsatkichlar orqali baholanadi.

Bunday yondashuv rahbarga maktabdagi muloqot muammolarini aniqlash va axborot oqimlarini optimallashtirish imkonini beradi.

Muloqot jarayoni ta’lim muassasasi rahbarining kasbiy faoliyatida strategik resurs bo‘lib xizmat qiladi. Uning turlari va funksiyalarini chuqur anglash, ulardan vaziyatga qarab samarali foydalana olishi maktab direktorining kommunikativ strategiyalarni qanchalik qo‘llay olish ko‘nikmasiga bog‘liq.

“Muloqot” so‘zi lotincha “communication” so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, “xabar berish” degan ma’noni anglatadi. “Muloqot” atamasi ilmiy adabiyotlarda XX asr boshlarida paydo bo‘ldi va uchta ma’noga ega:

1. moddiy va ma’naviy dunyoning har qanday obyektlari o‘rtasidagi aloqa vositalari;

2. odamdan odamga axborot uzatish (shaxslararo muloqot);

3. jamiyatda muloqot va axborot almashinuvi (ijtimoiy muloqot).

Muloqot - bu axborot almashishning o‘ziga xos shakli, hissiy va intellektual mazmunni uzatish jarayoni. Muloqotlar - bu odamdan odamga axborotni uzatishning usuli, og‘zaki va yozma xabarlar, tana harakatlari va nutq parametrlarini o‘z ichiga olgan kommunikatsiya shaklidir.

Deyarli odamni o‘rab turgan barcha narsalar kommunikativ muhitni tashkil etadi. Ushbu muhitning bir qismi bizga yuz berayotgan voqealar haqida ma’lumot beruvchi obyektlar va hodisalardan iborat, ikkinchi qismi esa axborotni uzatish vositalarini tashkil etadi (ya’ni, qanday qilib xabar beriladi).

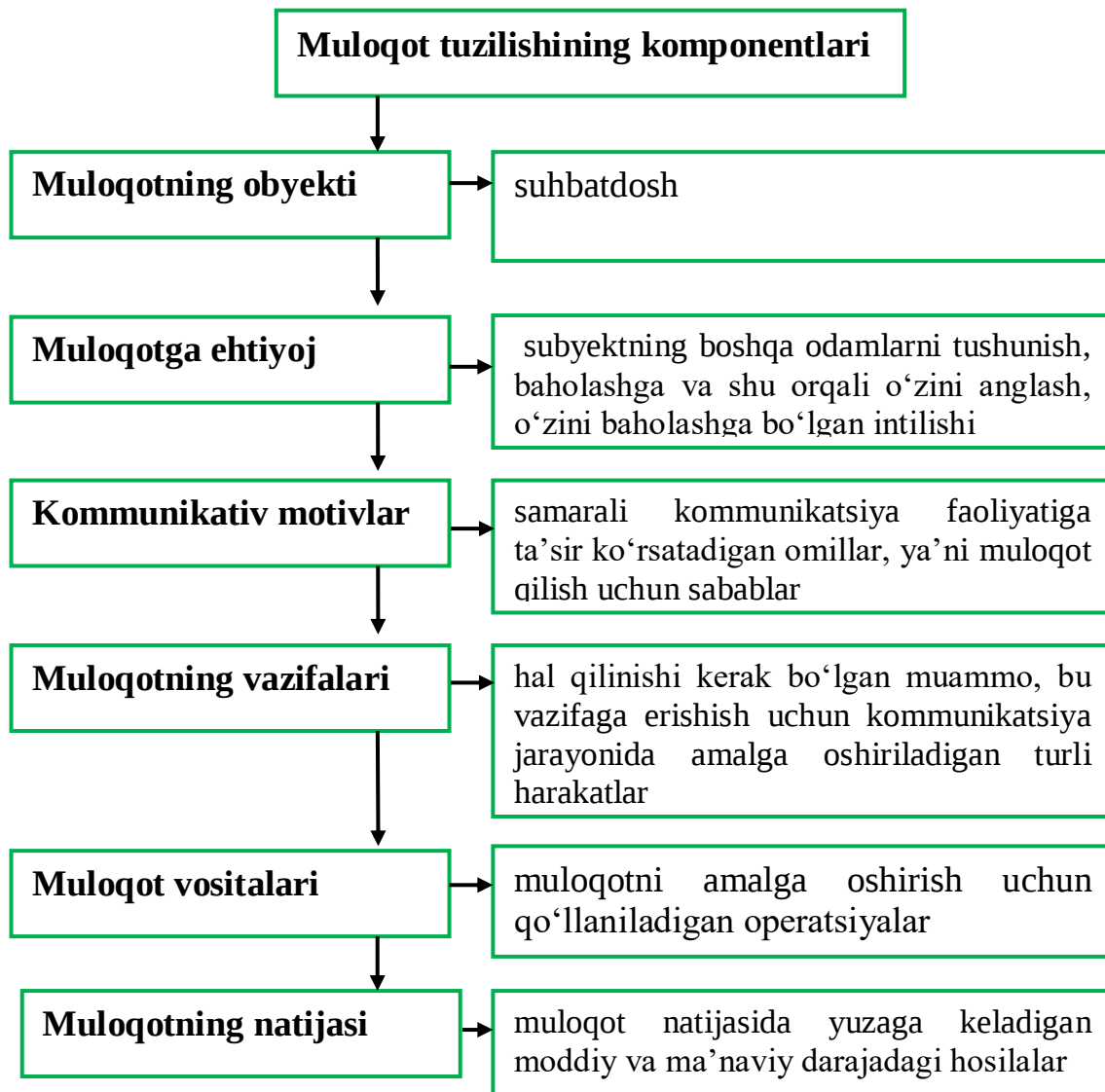
Kommunikatsiya faoliyati jamiyatda uchta shaklda amalga oshiriladi:

- Muloqot - teng huquqli hamkorlar o‘rtasidagi dialog;

- Boshqaruv - kommunikatorning axborot qabul qiluvchisi ustida maqsadga yo'naltirilgan ta'siri;

- Taqlid - jamiyatning bir a'zosi boshqalar tomonidan xulq-atvor namunalarini, muloqot uslublarini, hayot tarzini o'zlashtirishi. Taqlid orqali avloddan-avlodga til, an'analar, bilimlar, ko'nikmalar o'tadi. Muloqot - bu odamlarning kommunikativ-axborotli o'zaro ta'siri.

3.1.1-jadval. Muloqot tuzilishining komponentlari:



Muloqotning turli konsepsiyalari mavjud. Muloqot quyidagicha ko'riladi:

- axborotni uzatish vositasi sifatida;
- faoliyat sifatida;
- o'zaro ta'sirning o'ziga xos shakli sifatida;
- boshqa odamni tushunish usuli sifatida;

- hayot faoliyatining sharti sifatida;
- madaniy va ijtimoiy tajriba uzatish usuli sifatida;
- ta'sir qilish usuli sifatida;
- shaxsning subyektiv dunyosini ochib berish vositasi sifatida.

Boshqaruv muloqotning asosiy vazifasi samarali hamkorlikni tashkil etish, maqsadlarni yaqinlashtirish, hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va yaxshilashdir.

Kommunikatsiyaning maqsadlari:

1. Boshqaruv subyektlari va obyektlari o'rtasida samarali axborot almashishning ta'minlanishi;
2. Axborot almashish jarayonida shaxslararo munosabatlarni yaxshilash;
3. Alohida xodimlar va guruhlar o'rtasida axborot almashish uchun axborot kanallarini yaratish va ularning vazifalari hamda harakatlarini muvofiqlashtirish;
4. Axborot oqimlarini boshqarish va ratsionalizatsiya qilish.

Boshqaruv muloqotining funksiyalari va turlari

Muloqot bir qator muhim funksiyalarni bajaradi. Odatda beshta asosiy funktsiya ajratib ko'rsatiladi.

❖ **Bog'lovchi funktsiyasi** - u orqali odamlar har qanday faoliyat jarayonida birlashadilar.

❖ **Shakllantiruvchi funktsiyasi** - muloqot orqali odamga shaxsiyatining ma'lum xususiyatlarini shakllantirishga yordam beradi.

❖ **Tasdiqlovchi funktsiyasi** - muloqot jarayonida odam o'zining mavjudligini tasdiqlash imkoniyatiga ega bo'ladi, U. Jeymsning fikriga ko'ra, "Odam uchun o'zini boshqalar orasida e'tibor qilinmaganligidan ko'ra og'ir jazo yo'qdir". Bu holat "tasdiqlanmaganlik" tushunchasi bilan ifodalanadi. Har kuni biz muloqot jarayonida "bir-birimizning mavjudligimizni tasdiqlaymiz" etiket normalari orqali: tanishish, salomlashish, nomlash, e'tiborli

bo'lish kabilar orqali. Bu ilmiy tilda odamda "minimal tasdiqlovchi holatni" saqlashga qaratilgan.

❖ **Shaxslararo funksiyasi** - shaxslararo hissiy munosabatlarni tashkil etish va qo'llab-quvvatlash.

❖ **Shaxsiy funksiyasi** - bu odamning o'z-o'zi bilan muloqot qilishidir. Bu odamning fikrlashning universal usulidir.

Boshqaruv muloqotning turlarini tasniflashda eng keng tarqalgan yondashuvni F.I.Sharkov taklif qilgan. U quyidagi muloqot turlarini ajratib ko'rsatadi:

Kommunikatsiya jarayonining miqyosi va unga jalb qilingan shaxslarning ko'lami bo'yicha:

a) **Ommaviy kommunikatsiya** (bu holatda xabarni ko'p sonli odamlar, ko'pincha turli qiziqishlar va kommunikatsion tajribalarga ega bo'lgan guruhlar qabul qiladi yoki undan foydalanadi);

b) **O'rtacha darajadagi kommunikatsiya** (katta ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi - jamoa, guruhlararo, ijtimoiy tashkilotlar o'rtasidagi - ichki tashkilot kommunikatsiyasi);

c) **Lokal kommunikatsiya** (oilaviy, kichik guruhlarda - guruh ichidagi, guruhlar o'rtasidagi).

Har bir tashqi subyekt bilan bog'liq guruhlararo aloqalar kommunikatsiyasi tashqi xususiyatga ega bo'ladi - bu **tashqi kommunikatsiyalar deyiladi**. Ichki kommunikatsiyalar esa shaxslararo munosabatlar shaklini olishi mumkin – **shaxslararo kommunikatsiyalar** (odatda ikki kommunikant ishtirok etadigan ideal kommunikatsiya modeliga asoslangan). Shaxslararo kommunikatsiyalar ichki shaxsiy muloqotlardan (intrapersonal) farq qiladi, chunki ular "o'z-o'zi bilan muloqot" qiladilar (odam o'zining ichki "monologini" dialoglashtirib, o'zining ichki ovozi, vijdon yoki alter ego bilan suhbatlashadi).

Aloqa usuliga ko'ra kommunikatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

a) to'g'ridan-to'g'ri (bevosita);

b) oraliq (masofaviy).

Kommunikatorlarning tashabbuskorligi asosida kommunikatsiyalar quyidagilarga bo‘linadi:

- a) faol;
- b) passiv.

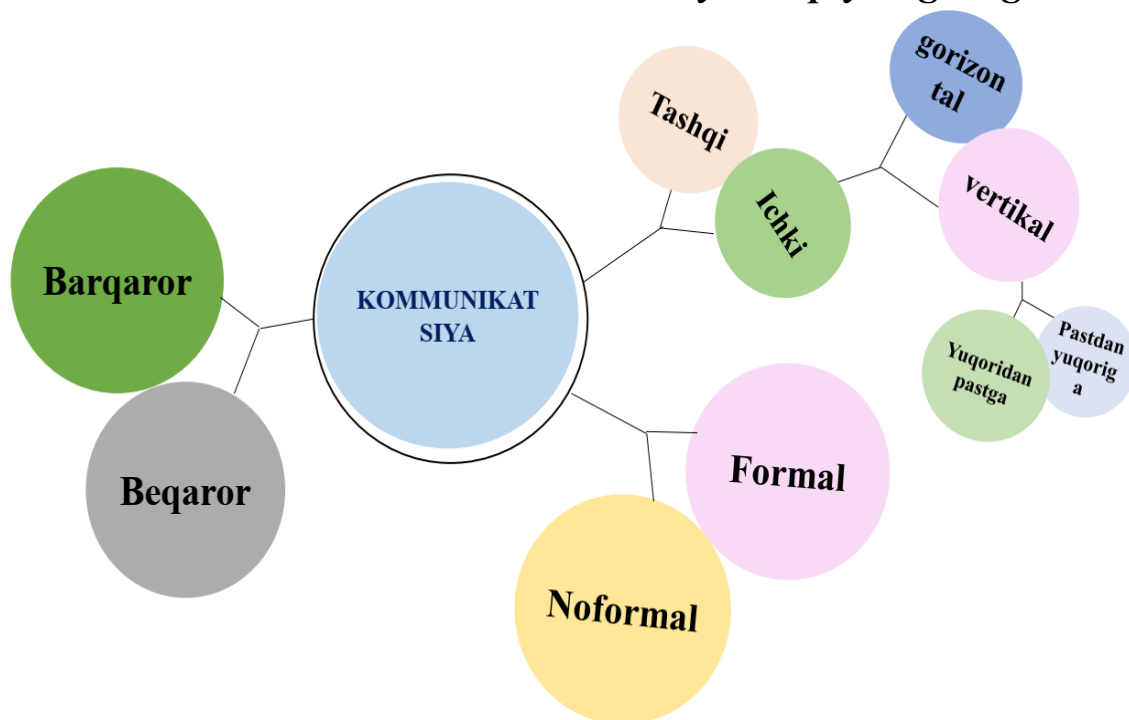
Agar kommunikator qabul qiluvchiga ta’sir qilsa, ammo u xabarlariga javob bermasa, unda u passiv rolni o‘ynaydi va bu kommunikatsiya ham umumiy holatda **passiv** bo‘ladi. Agar kommunikatsiya jarayonida barcha ishtirokchilar darhol olingan axborotga o‘z harakatlari bilan javob bersalar, xabarlariga tashabbus ko‘rsatsalar bunday kommunikatsiya **faol** bo‘ladi.

Tashkil etilish darajasiga ko‘ra kommunikatsiyalar quyidagilarga bo‘linadi:

- a) tasodifiy;
- b) tasodifiy bo‘lmagan (tashkil etilgan).

Tasodifiy kommunikatsiyalar o‘z-o‘zidan yuzaga keladi (axborot almashish tasodifiy ravishda oldindan rejalashtirilmagan uchrashuvlarda sodir bo‘ladi va shu bilan birga muhim va mas’uliyatli qarorlar qabul qilinishi mumkin).

3.1.1-rasm. Axborot oqimining yo‘nalishiga qarab kommunikatsiyalar quyidagilarga bo‘linadi



Tashqi kommunikatsiyalar

Tashqi kommunikatsiya tashkilotning ijtimoiy maydonda o'z imidjini shakllantirish, manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni rivojlantirish hamda axborot oqimini boshqarish orqali ta'sirchan boshqaruvni ta'minlaydi. Tashqi kommunikatsiya - bu tashkilot yoki ta'lim tashkiloti bilan tashqi muhit (ota-onalar, jamoatchilik, davlat organlari, hamkor tashkilotlar, OAV va boshqalar) o'rtasida amalga oshiriladigan axborot almashinuvi jarayonidir. Bu jarayon maktab direktorining ota-onalar, mahalliy hokimiyat, jamoatchilik va boshqa tashqi subyektlar bilan samarali muloqot o'rnatishini anglatadi.

Tashqi kommunikatsiyaning turlari:

- ❖ Axborot beruvchi - maktab faoliyati haqida ma'lumot tarqatish;
- ❖ Integratsion - hamkorlikni yo'lga qo'yish va aloqalarni mustahkamlash;
- ❖ Tashviqotchi - maktabning ijobiy tajribalarini targ'ib qilish;
- ❖ Muammolarni hal qiluvchi - jamoatchilik bilan muloqotda muammolarga yechim topish.

Tashqi kommunikatsiya vositalari:

- ❖ Ommaviy axborot vositalari (OAV) - matbuot anjumanlari, press-revizlar, tele va radio chiqishlar;
- ❖ Rasmiy hujjatlar - hisobotlar, axborot xatlari, protokollar;
- ❖ Ijtimoiy tarmoqlar va veb-saytlar - tezkor axborot tarqatish, onlayn uchrashuvlar;
- ❖ Jamoatchilik tadbirlari - yig'ilishlar, seminarlar, ota-onalar majlislari, ta'lim yarmarkalari;
- ❖ Hamkorlik shartnomalari - boshqa tashkilotlar, nodavlat sektor yoki homiylar bilan hamkorlik.

Ichki kommunikatsiya

Ichki kommunikatsiya - bu tashkilot ichidagi xodimlar o'rtasida axborot almashish bo'lib, maktab jamoasida axborot oqimini boshqarish, muammolarni birgalikda hal qilish, jamoaviy qarorlar qabul qilish hamda rahbar va xodimlar o'rtasida ishonchli muloqot tizimini yaratishni nazarda tutadi. Bu jarayon samarali tashkil etilganda, maktabda sog'lom psixologik muhit shakllanadi va ish unumdorligi ortadi.

Ichki kommunikatsiyaning turlari:

- ❖ Vertikal kommunikatsiya - rahbarlardan xodimlarga yoki aksincha, xodimlardan rahbarlarga ma'lumot yetkazish;
- ❖ Gorizontal kommunikatsiya - pedagoglar yoki bo'limlar o'rtasidagi muloqot;
- ❖ Egiz (diagonal) kommunikatsiya - turli bo'lim va lavozim egalari o'rtasidagi axborot almashinuvi;
- ❖ Norasmiy kommunikatsiya - ishchi guruhlar, norasmiy suhbatlar orqali ma'lumot almashish.

Ichki kommunikatsiya vositalari

- ❖ Ichki yig'ilishlar va majlislar - qarorlarni muhokama qilish, muammolarni hal qilish;
- ❖ Ichki buyruqlar va farmoyishlar - rasmiy axborotni yetkazish;
- ❖ Elektron pochta, messenjerlar va platformalar - tezkor axborot almashinuvi;
- ❖ Ichki byulletenlar va xabarlar taxtasi - umumiy yangiliklarni tarqatish;
- ❖ Suhbat va maslahatlar - individual aloqalarni mustahkamlash.

Bir kanallik kommunikatsiyalar

Kommunikatsiyalar bir kanallik va ko'p kanallik bo'lishi mumkin. Bir kanallik kommunikatsiyalar axborot almashish jarayoni bilan bog'liq bo'lib, u bitta aloqa kanali orqali amalga oshiriladi, masalan, faqat telefon orqali yoki faqat elektron pochta orqali.

Ko'p kanallik kommunikatsiyalar

Ko'pkanallik kommunikatsiyalar axborot almashishni bir nechta aloqa kanallari orqali amalga oshirishni nazarda tutadi, masalan, telefon, elektron pochta, xabarlar almashish platformalari va boshqalar. Bu samaraliroq va tezkor axborot almashishni ta'minlash imkonini beradi.

Gorizontal kommunikatsiya

Bu jamoa a'zolari o'rtasida, boshqaruv tizimidagi teng darajadagi a'zolar o'rtasida, do'stlar o'rtasida, jamiyatlardagi teng darajadagi guruhlar o'rtasida yuzaga keladi;

Vertikal kommunikatsiya

Vertikal kommunikatsiyalar, o'z navbatida, pasayuvchi va ko'tariluvchi bo'linadi. Agar kommunikatsiya oqimi bir darajadan past darajaga o'tsa, bu **pasayuvchi** deb ataladi (rahbarning o'z xodimlari bilan muloqoti). **Ko'tariluvchi** axborot esa pastdan yuqoriga o'tadi va bu xodimlarning rahbarga ish natijalari va joriy muammolar haqida ma'lumot berish uchun ishlatiladi.

Barqaror kommunikatsiya

Tashkilotdagi barqaror kommunikatsiyalar ochiqlik, o'zaro tushunish va hamkorlikka tayyorlik bilan tavsiflanadi. Bunday kommunikatsiyalar doirasida ishtirokchilar bir-biriga hurmat ko'rsatadilar, suhbatdoshning pozitsiyasini tinglash va tushunishga tayyor, shuningdek, yuzaga kelgan muammolarni birgalikda hal qilishga tayyor bo'ladilar. Ushbu kommunikatsiya turi jamoaning samarali ishlashiga va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Beqaror kommunikatsiya

O'z navbatida, beqaror kommunikatsiyalar ziddiyatli vaziyatlar, ishonchsizlik va ishtirokchilar o'rtasida hurmatsizlik bilan bog'liq. Bunday kommunikatsiyalar doirasida ishtirokchilar agressivlikni ko'rsatadilar, bir-birlarini tinglash va tushunishga tayyor emaslar, shuningdek, yuzaga kelgan muammolarni hal qilishga intilishmaydilar. Beqaror kommunikatsiyalar ko'pincha xodimlar o'rtasida

munosabatlarning uzilishiga, ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga va hattoki tashkilotning obro‘si pasayishiga olib keladi.

Formal kommunikatsiyalar

Funksiyalarni bajarish va vakolatlarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan aloqalarni, shuningdek, funksiyalarni taqsimlash tizimi va xususiyatlari bilan belgilangan aloqalarni aks ettiradi. Bunday kommunikatsiyalar odatda yozma shaklda amalga oshiriladi (elektron pochta, matnli xabarlar, ijtimoiy tarmoqlardagi xabarlar va boshqalar).

Norasmiy kommunikatsiyalar

Bunday kommunikatsiyalar muloqot jarayonida yuzaga keladi. Bu tashkilotda ishtirokchilar o‘rtasida samarali teskari aloqa ta‘minlaydigan verbal kommunikatsiya haqida so‘z bormoqda. Bunday og‘zaki kommunikatsiyalarning asosiy afzalligi tez va to‘liq axborot almashish imkoniyatidir.

Foydalaniladigan belgilar tizimiga qarab kommunikatsiyalar quyidagilarga bo‘linadi:

Verbal

Bunday muloqot og‘zaki va yozma xabarlar orqali amalga oshiriladi. Og‘zaki axborot uzatish suhbat, majlis, muzokaralar, taqdimotlar, telefon orqali muloqot jarayonida amalga oshiriladi, bunda eng katta axborot hajmi ovozli aloqa orqali uzatiladi. Yozma kommunikatsiyalar esa hujjatlar orqali amalga oshiriladi, masalan, xatlar, buyrug‘lar, topshiriqlar, ko‘rsatmalar, nizomlar, bunda rahbar xodimga yozma ko‘rsatmalar beradi. So‘z orqali muloqotning rivojlanishiga qaramay, ilmiy manbalarga ko‘ra, ularning inson muloqotidagi ulushi 10% dan oshmaydi.

Noverbal

Bunday kommunikatsiyalar tanadagi harakatlar va nutq parametrlarini yordamida amalga oshiriladi. Tanadagi harakatlar - noverbal kommunikatsiyalarning asosiy komponenti bo'lib, u boshqa odamga ta'sir ko'rsatadi (barcha kommunikatsiyalarning 55% gacha). Bunga kiyim, holat, imo-ishoralar, tanadagi harakatlar, odamning shakli, pozitsiyasi, yuz ifodasi, ko'z bilan aloqa, qorachiqning o'lchami, gaplashayotganlar orasidagi masofa kiradi. Nutq parametrlarining o'rni - noverbal kommunikatsiyalarning ikkinchi muhim komponenti bo'lib, ularning ulushi barcha kommunikatsiyalarning 35% gacha. Nutq parametrlariga intonatsiya, ovoz balandligi, nutq tezligi, nafas olish chastotasi, so'z tanlovi, jargon ishlatish, ovozning balandligi, so'zlarni talaffuz qilish va boshqalar kiradi.

Kodlash xususiyatiga qarab va qabul qiluvchining (manziling) maxsus xususiyatlarini hisobga olgan holda kommunikatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) Ommaviy kommunikatsiyalar - ekspressiv xususiyatlarga ega bo'lgan va keng auditoriyalar uchun mo'ljallangan kommunikatsiyalar;
- b) Shaxsiy (individual) kommunikatsiyalar - faqat aniq shaxs tomonidan xabarni olish uchun mo'ljallangan kommunikatsiyalar;
- c) Maxfiy kommunikatsiyalar - shaxsiy kommunikatsiyalarning bir turi bo'lib, uchinchi shaxsning qabul qilishiga mo'ljallanmagan.

Jarayon xususiyatiga ko'ra, uning samaradorligini hisobga olgan holda kommunikatsiyalar quyidagi turlarga bo'linadi:

- a) samarali (muvaffaqiyatli);
- b) samarali bo'lmagan.

Kommunikatsiyaning samaradorligi masalasi juda murakkab. Har bir faoliyat sohasida kommunikatsiyaning samaradorligi faoliyatning o'ziga xosligiga bog'liq. Umumiy holatda esa, teskari aloqaning mavjudligi va belgilangan maqsadga erishish kutiladi.

Shunday qilib, boshqaruv muloqoti - nafaqat axborot almashinuvi, balki jamoaviy qarorlar qabul qilish, nizolarni boshqarish, ishonchli aloqa va ijtimoiy ong shakllantirish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Uni

tizimli, ilmiy asosda o'rganish va amaliyotga joriy etish ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

3.2. Kommunikatsiya jarayoni

Ta'lim tashkilotlarini samarali boshqarishning ajralmas sharti - bu izchil, aniq va strategik asoslangan kommunikatsiya jarayonidir. Bugungi tezkor ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar, raqamli axborot oqimlarining ko'payishi va ijtimoiy sheriklik muhitining murakkablashuvi sharoitida maktab direktorining kommunikativ kompetentligiga bo'lgan talablar keskin oshmoqda. Muloqot faqat axborot uzatish emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy qarorlarni qabul qilish, pedagogik jamoani boshqarish, muammolarni aniqlash va hal qilish vositasi sifatida qaralmoqda.

Shu nuqtayi nazardan, kommunikatsiya jarayonini chuqur tahlil qilish, uning bosqichlari, strukturasi va psixologik-madaniy jihatlarini aniqlash maktab rahbariyati faoliyatining dolzarb ilmiy-metodik masalasiga aylanmoqda.

Kommunikatsiya jarayoni - bu ikki yoki undan ortiq odam o'rtasida axborot almashish maqsadida amalga oshiriladigan ketma-ket harakatlar majmui. Uning maqsadi - almashilayotgan axborotni uzatish va tushunishni ta'minlashdir. Agar o'zaro tushunish bo'lmasa, demak, muloqot amalga oshmagan hisoblanadi, ya'ni ikkala tomon ham bunda faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsiya - bu uzluksiz, dinamik va o'zaro ta'sirga asoslangan jarayon bo'lib, uning samaradorligi turli jihatlariga: axborot sifati, kanal tanlovi, shaxslararo munosabatlar darajasi va ijtimoiy kontekstga bog'liq.

Kommunikatsiya jarayoni - bu faqat axborot uzatish emas, balki murakkab psixologik, kognitiv va ijtimoiy-iqtisodiy faoliyat shakli sifatida qaralmoqda. Uning ta'lim muassasalaridagi boshqaruv kontekstidagi roli ayniqsa muhim bo'lib, bu jarayon rahbar va jamoa o'rtasida o'zaro tushunuv, hamkorlik, ijtimoiy muvozanat va boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi mexanizm vazifasini bajaradi.

Ilmiy yondashuvlarga ko‘ra, kommunikatsiya - bu nafaqat “jo‘natuvchi” va “qabul qiluvchi” o‘rtasidagi axborot uzatish akti, balki bu - kognitiv (bilish), emotsional (hissiy) va ijtimoiy (xulqiy) jihatlarning uyg‘unligidir.

❖ **Kognitiv komponent** - muloqot mazmunini to‘g‘ri shakllantirish va aniq tilda yetkazish;

❖ **Emotsional komponent** - ishonch, empatiya va ruhiy yaqinlikni ta‘minlash;

❖ **Ijtimoiy komponent** - o‘zaro hurmat, javobgarlik va axloqiy kontekstni saqlashni anglatadi.

Kommunikatsiya jarayonining to‘rtta asosiy elementi mavjud (3.2.1-rasm):

1. **Jo‘natuvchi** - g‘oya yaratadigan yoki axborot yig‘ib, uni uzatadigan shaxs;

2. **Xabar** - to‘g‘ridan-to‘g‘ri axborot;

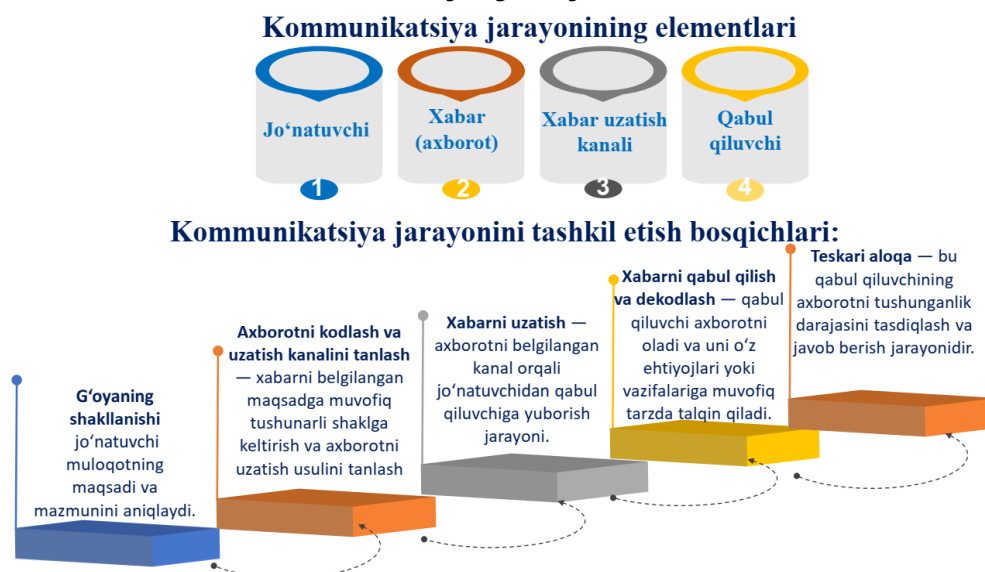
3. **Kanal** - axborotni uzatish vositasi (og‘zaki uzatish, majlislar, telefon muzokaralari, yozma uzatish, xizmat yozuvlari, hisobotlar, elektron pochta, kompyuter tarmoqlari);

4. **Qabul qiluvchi (manzil)** - axborot yuborilgan va uni talqin qiladigan shaxs.

Axborot almashishdagi kommunikatsiya jarayoni o‘zaro bog‘langan bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- G‘oyaning tug‘ilishi yoki axborotni saralash;
- Axborotni uzatish kanalini tanlash;
- Xabarni uzatish;
- Xabarni talqin qilish (interpretatsiya);
- Teskari aloqa

3.2.1-rasm. Kommunikatsiya jarayoni elementlari va bosqichlari



Kommunikativ voqea - bu umumiy maqsad bilan birlashtirilgan sheriklar o'rtasidagi aloqalar ketma-ketligi.

Har bir aloqa bir qator bosqichlar orqali amalga oshiriladi:

1. Tayyorgarlik bosqichi;
2. Aloqa o'rnatish bosqichi;
3. Kontsentratsiya bosqichi;
4. Tahlil bosqichi;
5. Argumentatsiya va ishontirish bosqichi;
6. Natijani mustahkamlash va aloqani yakunlash bosqichi.

Barcha bosqichlardan eng mas'uliyatli bo'lgan bosqich bu tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi, agar bunga imkoniyat mavjud bo'lsa. Aloqani rejalashtirish, joy va vaqtni to'g'ri tanlash, kommunikatsiya natijalari bo'yicha o'z pozitsiyalarini aniqlash zarur. Biroq, agar kommunikativ aloqa sheriklari uchun kutilmagan tarzda yuzaga kelsa, tayyorgarlikning imkonsizligini haqida gap borishi mumkin emas. Tayyorlov harakatlariga o'zining psixologik kompetentligini rivojlantirib borish, turli bilim sohalaridagi eruditsiyasini kengaytirish, kommunikatsiya tajribasini to'plash va tahlil qilishni kiritish mumkin.

Ikkinchi bosqich - aloqa o'rnatish. Bunda o'zini moslashtirish va sherikning holatini his qilish, ularni o'ziga moslashtirish va kommunikatsiya jarayoniga jalb qilish qobiliyati muhimdir. Moslashtirishning maqsadi sherikning ruhiy holatidagi taranglikni

yengillashtirish va ehtimoliy ichki qarshiligini kamaytirishdan iborat. Bu davr psixologik kontakt o'rnatilishi bilan yakunlanadi.

Keyin kontsentratsiya bosqichi keladi. Tor ma'noda - bu muammoning mazmuni, tomonlarning maqsadlari va vazifalari, shuningdek, bu muloqotga oid axborotni to'plashga e'tibor qaratishdir. Biroq, umumiy ma'noda kontsentratsiya bosqichi sherikning xulq-atvoriga diqqatni jamlashni ham o'z ichiga oladi. Shuning uchun, aloqaga kirish bosqichida, sheriklar bir-birining birinchi taassurotlarini tezkor tahlil qilishadi va mumkin bo'lgan xulq-atvor variantlarini shakllantiradilar. Tahlilning maqsadi - suhbatdoshning ehtiyojlarini, qiziqishlarini, xulq-atvor sabablarini tushunish va uning kelgusi xulq-atvorini oldindan aytib berishdir.

Argumentatsiya va ishontirish bosqichi sheriklarning o'z nuqtai nazarlarini asoslashni va sherikning argumentlarini o'rganish va muhokama qilishni nazarda tutadi. Bu bosqichda samarali muloqot uchun eng muhim shart - sherikning nuqtai nazariga to'g'ri munosabatda bo'lish va uning o'z fikrini bildirish huquqini tan olishdir, hatto bu fikr xato ko'rinishi mumkin bo'lsa ham.

Nihoyat, natijani mustahkamlash va aloqani yakunlash bosqichi. Bu munosabatlarda juda mas'uliyatli davrdir. Ushbu bosqichda erishilgan kelishuvlar yakunlanadi, sheriklar o'zlari qabul qilgan qarorlar uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishadi yoki agar kommunikatsiya sheriklarga yoqmasa, aloqani tugatish haqida xabar berishadi. Ushbu bosqichdagi xato ba'zan ko'p soatlik suhbatning natijasini butunlay o'zgartirishi mumkin. Har doim suhbatni shunday yakunlash kerakki, keyingi davomiylik imkoniyati bo'lsin. Masalan, maktab direktori ta'lim sifatining holati va sifatini yaxshilash masalasini muhokama qilishni qaror qildi. Bu holatda direktor - g'oya tug'ilgan jo'natuvchi; ta'lim sifatini yaxshilash va holatini o'rganish haqidagi axborot - xabarlar; majlis - axborot kanali; qabul qiluvchilar - maktab pedagogik jamoasi, ular xabarni talqin qilishadi va ushbu majlis orqali direktorga teskari aloqaga kirishishadi.

Har bir bosqichi - tayyorgarlikdan tortib, natijani mustahkamlashgacha - o'zining psixologik yuklamasiga ega:

❖ Tayyorgarlik bosqichi - rahbarning kommunikativ niyati, auditoriyani tahlil qilishi, vaqt va joy tanlovi;

❖ Aloqa oʻrnatish bosqichi - psixologik kontakt oʻrnatish, hurmat va ishonch muhitini shakllantirish;

❖ Argumentatsiya bosqichi - muloqotni dialogik ruhda tashkil qilish, emotsional sabr va ehtiyotkorlik bilan fikr almashish;

❖ Teskari aloqa bosqichi - qarorlar samaradorligini baholash, javob fikrlar asosida oʻzgarishlar kiritish.

Kommunikatsiya jarayonlarini shakllantirish, shuningdek, kommunikatsiya vositalari va kanallarini tanlash, tashkilotning tuzilishi rejalashtirilgandan soʻng, faoliyat sohasi, qabul qilingan ishlab chiqarish dasturi va boshqaruv tuzilmasiga mos ravishda amalga oshiriladi.

Kommunikatsiya jarayonida axborot

Kommunikatsiya qarorlari, kommunikatsiya jarayonlarini tartibga soluvchi nizomlar, har bir boshqaruvning iyerarxik darajasi uchun oʻrnatilishi va aniq lavozimli shaxslarga yetkazilishi kerak.

Axborot - bu boshqaruv jarayoni obyekti, bu odamlar oʻrtasidagi muloqot vositasi. Kommunikatsion boshqaruvda ishlatiladigan axborot quyidagilarga boʻlinadi:

1. Asosiy axborot, bu boshqaruv vazifasidan qatʼi nazar shakllanadi;

2. Joriy axborot, muntazam yoki bir martalik, aynan shu boshqaruv vazifasi uchun yigʻilgan. Joriy axborot esa quyidagilarga boʻlinadi:

a) Hujjatlashtirilgan, hujjatlarda (hisob-fakturalar, buxgalteriya va boshqa hujjatlar) qayd etilgan;

b) Hujjatlashtirilmagan (telefon suhbatlari, majlislar, shaxslararo aloqalar, mish-mishlar va h.k.).

Kommunikatsion boshqaruv jihatlaridan axborot iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik axborotlarga tasniflanadi. Tashkilotlarning axborot ehtiyojlarining rivojlanishi kommunikatsiya jarayonlarining axborot taʼminoti talablarini sezilarli darajada oʻzgartirdi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, muloqot jarayonida har bir inson axborotni oʻz tajribasi, ehtiyojlari va kutganlariga muvofiq talqin

qiladi. Shuning uchun, maktab direktori tomonidan berilgan xabarlar barcha guruhlar uchun bir xil anglashilganiga ishonch hosil qilish lozim. Bu esa quyidagilarni talab qiladi:

- ❖ bir nechta aloqa vositalari orqali bir xabarni takrorlash (multikanallik);
- ❖ tushunarli til, vizual vositalar va misollar orqali mazmunni mustahkamlash;
- ❖ teskari aloqa asosida xabar qanday tushunilganini tekshirish.

Muloqot jarayonida savolning xususiyatlari

Savol - bu biror obyekt haqida axborotning yetishmasligini bildiruvchi, maxsus shaklga ega bo'lgan va javob yoki tushuntirishni talab qiladigan taklif. Savol mantiqiy shakllardan biri bo'lib, u avvalo boshlang'ich axborotni o'z ichiga oladi, shuningdek, uning yetishmasligini va qo'shimcha ravishda to'ldirish va kengaytirish zaruratini ko'rsatadi. Savolni berish uchun, siz muhokama qilinayotgan mavzu haqida tasavvurga ega bo'lishingiz kerak, shuningdek, savolga javob berish uchun kompetensiya va savolning mazmuni va xarakterini to'g'ri baholash qobiliyati zarur.

Savollar quyidagi maqsadlar bilan beriladi:

- Sherikning ahamiyatini ta'kidlash;
- Sherikni suhbatga jalb qilish;
- Sherikning ehtiyojlari va istaklarini aniqlash;
- Mumkin bo'lgan qarshiliklarni aniqlash;
- Kommunikatsiya jarayonini nazorat qilish.

Savollarning quyidagi turlari mavjud:

1. Yopiq savollar;
2. Ochiq savollar;
3. Muqobil savollar ("tanlovsiz tanlov");
4. Hujum savollari ("qarshi hujum");
5. "Yopish" savollari;
6. Jalb qilish savollari (yoki "baland ovozda orzu qilish");
7. Tekshiruv savollari (kelishuvga tayyorlikni tekshirish).

Keling, keltirilgan savollar turlarini batavsilroq ko‘rib chiqaylik.

Yopiq savollar - ko‘pincha zamon va fe‘l bilan boshlanadi va “ha” yoki “yo‘q” javobini talab qiladi. Maqsad: rozi bo‘lish yoki tasdiqlashni olish.

Ochiq savollar -kengaytirilgan javobni talab qiladi, chunki bunday savolga “ha” yoki “yo‘q” deb javob berib bo‘lmaydi. Ko‘pincha quyidagi so‘zlar bilan boshlanadi: Nima? Qayerda? Qachon? Nechta? Maqsad: sherikni suhbatga jalb qilish, axborot olish.

Muqobil savollar (yoki tanlovsiz tanlov) - bu manipulyatsiya usuli bo‘lib, u erkin tanlov illyuziyasini saqlagan holda, noxush variantni chiqarib tashlash uchun ishlatiladi. Maqsad: sherikning roziligini olish. Bu savol ikkita javobga ega bo‘lib, ikkalasi ham suhbatdoshni kerakli yo‘nalishda qo‘zg‘atadi, qaror hali qabul qilinmagan paytda: “Sizga birinchi yoki ikkinchi yarmida qo‘ng‘iroq qilish qulayroq bo‘ladi?” Yoki: “Siz naqd yoki naqd pulsiz to‘lovni tanlardingizmi?”

Hujum savollari (“qarshi hujum”) - maqsad: sherikni aniq bir harakatni bajarishga undash. Mijoz: “Siz pulni oy oxirigacha o‘tkazib bera olasizmi?” Sotuvchi: “Agar biz sizga buni kafolatlasak, hozir shartnomani imzolashga tayyormisiz?”

“Yopish” savollari - bu kafolatlangan “Ha” bilan yakunlanadigan savollar: “Xizmatlar ko‘rsatishda ishonch juda muhim, shunday emasmi?” Ular sherikning tanqidiy fikrlashini kamaytiradi va qarshilik ko‘rsatishni qiyinlashtiradi. Maqsad: sherikning roziligini olish yoki aniq afzalliklar bo‘yicha tasdiq olish va uni suhbatga jalb qilish: “Shunday emasmi?”, “To‘g‘ri?”, “To‘g‘ri emasmi?”, “Siz rozi emasmisiz?”, “To‘g‘ri emasmi?”, “Sizga o‘xshamaydi?”. Bunday savollar, shuningdek, “Uchta ha” usulining asosini tashkil qiladi, bu usulda iste‘molchiga navbatma-navbat, to‘xtovsiz ikkita “yopish” savoli beriladi, ularga suhbatdosh faqat “ha” deb javob bera oladi. Darhol undan keyin (ham to‘xtovsiz) muhokama qilinayotgan masalani o‘z ichiga olgan uchinchi savol beriladi. Bunda “ha” javobini olish ehtimoli deyarli 100% ga teng.

Jalb qilish savollari (yoki “baland ovozda orzu qilish”) - bu suhbat mavzusi haqida sherik o‘ziga uchrashuvdan keyin berishi mumkin bo‘lgan ijobiy savollar. Maqsad: sherikni mavzuning ijobiy xususiyatlari haqida xayol qilib ko‘rishga yo‘naltirish, masalan: “Ehtimol, bu spektaklni tomosha qilish qiziqarli bo‘lardi?”

Tekshiruv savollari (kelishuvga tayyorlikni tekshirish):
Masalan:

“Bu sizga yoqdimi?”, “Bu haqda nima o‘ylaysiz?”

Savollarni shakllantirishni ko‘rib chiqaylik:

“Nima?” yoki, yanada yaxshisi, **“Nima aniq?”**, **“Nima konkret?”** - bu savollar suhbatdosh yangi yoki turlicha talqin qilinishi mumkin bo‘lgan so‘zdan foydalanayotganda foydalidir.

“Kim?” savolini berish maqsadga muvofiq, agar odam o‘rniga zamon otini (u, ular) ishlatga va siz uning kimni nazarda tutayotganini aniq bilmasangiz. **“Qayerda?”** va **“Qachon?”** savollari vaqt va joyni aniq ko‘rsatib beradi. **“Qanday?”** - bu juda foydali savol. U har doim fe‘llar bilan ishlatiladi va tezda yuqori sifatli axborot olish imkonini beradi. Bunday oddiy savolga javob berishda, suhbatdosh deyarli harakatlar rejalarini ishlab chiqadi.

“Nechta?” savoli aniqlik kiritadi va miqdor, o‘lcham yoki ko‘lam haqida gapirganda xotirjamlikni uyg‘otadi.

“Nima uchun?” savoli ko‘pincha sabablarni aniqlash yoki oqlashni talab qiladi, bu esa xotirjamlikni uyg‘otmaydi. Chunki bu savol juda ko‘p narsani anglatishi mumkin: “Sizning maqsadingiz nima?” “Qanday asoslar bor?” Hatto, jazolovchi “Nega shunday?” kabi savollar ham bo‘lishi mumkin. Shuning uchun aniqroq savollarni berish ma‘qul: “Buning bilan nima erishmoqchisiz?”, “Qanday sabablar sizning qaroringizni belgilaydi?”, “Bu siz uchun qanday muhim?”

Boshqaruv muloqotida muzokaralar jarayonida suhbatni shunday olib borish maqsadga muvofiqki, sherik gapirsin, va buning uchun uni suhbatga jalb qilish zarur. Sherikni o‘z niyatlari, ehtiyojlari va muammolari haqida gapirishga majbur qilish uchun maxsus savollarni ishlatish mumkin. Masalan: uning fikrlari haqida; uning ishidagi faktlar

haqida; uning faoliyati va keyinchalik kiritiladigan tashabbuslari bilan bog'liq savollar; rozi bo'lish haqidagi savol "Siz bunday imtiyozlarni olishni xohlar edingizmi?" - bu sherikning suhbatga ishtirok etishini ta'minlaydi va unga taklifga ijobiy qarashni shakllantiradi. Agar javob "Yo'q" bo'lsa, unda tushuntirish savoliga - **"Nima uchun?"** javobini berish mumkin, bu esa yashirin qarshiliklarni aniqlashga yordam beradi. Agar sherikning kelishuvga tayyorligi haqida ishonch yo'q bo'lsa, umumlashtirilgan savol beriladi: **"Mana, barcha foydalar... Bu haqda nima o'ylaysiz?"** Agar hali ham ishonch bo'lmasa, u holda yo'nalishlarni qidirish uchun savollar beriladi: **"Qaysi imtiyozlar sizni ko'proq qiziqtiradi?"**, **"O'z takliflaringizni sanab bera olasizmi?"**. Tushunilganidan so'ng, bayonot-savol qo'yish mumkin: **"Agar men bu imtiyozni isbotlasam, taklifni qabul qilasizmi?"** Agar "Yo'q" javobini eshitsangiz, yashirin to'siqlar haqida savol berish mumkin: **"Boshqa sabablar bo'lishi mumkinmi?"** Shunday qilib, siz qarorlarni to'g'rilash uchun kerakli axborotni to'playsiz.

Shunday qilib, murakkab vaziyatga tushib qolmaslik uchun, muloqot qiladigan sherikingizni yaxshi bilishingiz, uning qiziqishlari, kompetentsiya darajasi, niyatlari va kutuvlari haqida ma'lumotga ega bo'lishingiz kerak. Agar to'g'ri prognoz qilishni bilsangiz, savollarga javob berish nafaqat qiziqarli, balki yoqimli ham bo'ladi.

1. Savolga javob berishdan oldin, bir oz pauza qiling (kamida 8 soniya).

2. Agar savol tarkibiga ko'ra murakkab bo'lsa (ya'ni, bir nechta oddiy savollardan iborat bo'lsa), uni avval tarkibiy qismlarga bo'ling.

3. Agar savol mazmuni bo'yicha qiyin bo'lsa, unda:

a) Savolni takrorlashni so'rang; unda aksentlar o'zgarishi yoki butun ma'no o'zgarishi mumkin;

b) Savolni qanday tushungan bo'lsangiz, shunday takrorlang;

c) Bir necha daqiqa fikr yuritishga ruxsat so'rang;

d) O'z tajribangizdan o'xshash misol keltiring.

4. Agar sizga ochiq turdagi savol berilgan bo'lsa, sherikning aniq qaysi ma'lumotni bilishni xohlayotganini aniqlang.

5. Agar sizga kutilmagan savol berilsa va siz unga qanday javob berishni bilmasangiz, savolni yozib olishga ruxsat so‘rashingiz mumkin, shunda unga bir oz vaqt o‘tgach javob bera olasiz.

6. Agar sizga noto‘g‘ri tushungan holda javob berilgan bo‘lsa, bu holatni darhol tuzatish va fikringizni qayta shakllantirish kerak.

Har qanday muloqotida, agar sizda aniq javob bo‘lmasa, har doim shunday usulni tanlashingiz mumkin, bu esa noqulay vaziyatdan chiqib ketishga yordam beradi. Ammo muloqot ishtirokchilari shuni esda tutishlari kerakki, javoblardan qochish usullaridan haddan tashqari foydalanish mumkin emas.

Maktab boshqaruv tizimida kommunikatsiya jarayoni asosiy o‘rin tutadi. Chunki samarali boshqaruv - bu, eng avvalo, ishonchli va maqsadga yo‘naltirilgan muloqotni tashkil qilishdir. Ushbu jarayon nafaqat axborot almashinuvi sifatida, balki murakkab psixologik, ijtimoiy va boshqaruviy faoliyat sifatida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv kommunikatsiyasining samaradorligi, birinchi navbatda, maktab direktori tomonidan tanlanadigan kommunikativ strategiyalarning to‘g‘riligiga bog‘liq. Direktordan nafaqat boshqaruv qarorlarini chiqarish, balki pedagogik jamoa, o‘quvchilar, ota-onalar hamda boshqa manfaatdor tomonlar bilan samarali, ochiq va teskari aloqaga asoslangan muloqot yuritish talab etiladi. Ayniqsa, maktab muhitida yuzaga keladigan masalalarni o‘z vaqtida aniqlash va hal etishda savollarni to‘g‘ri shakllantirish, muloqotdagi ichki qarshiliklarni yumshatish, muhokama va ishontirish bosqichlarini samarali tashkil etish zarur.

Shuningdek, savollar bilan ishlashning uslublari - yopiq, ochiq, muqobil, “yopish”, hujum, jalb qiluvchi va tekshiruv savollarini maqsadli qo‘llash maktab direktori uchun muloqotni boshqarishning muhim vositasiga aylanadi. Bu esa suhbatdoshlarda ishonch uyg‘otadi, ularni faollikka jalb qiladi va muhokama qilinayotgan masalalarning mohiyatini chuqurroq ochib berishga xizmat qiladi.

Demak, savollar muloqotni boshqarish, ishtirokchilarni jalb qilish, fikrlashni faollashtirish va qaror qabul qilishga tayyorlash vositasi bo‘lib, yopiq savollar - faktni aniqlaydi, nazorat qiladi; ochiq savollar -

tafakkurni faollashtiradi, erkin fikr almashish imkonini beradi; Muqobil savollar - tanlov orqali rozilikni rag‘batlantiradi; Jalb qiluvchi va “yopish” savollar - suhbatdoshni qiziqishga undaydi va ijobiy munosabatni kuchaytiradi. Savol-strategiyalarning ongli qo‘llanilishi maktab rahbarining kommunikatsion samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Raqamli vositalar, og‘zaki va yozma kanallar, majlis va uchrashuvlar - bularning barchasi kommunikatsiya samaradorligini ta‘minlovchi asosiy vositalardir. Yana bir muhim jihat shundaki, maktabdagi kommunikatsion muhit bevosita tashkilotning ichki iqlimiga, xodimlar o‘rtasidagi ishonch darajasiga va ta‘lim sifatiga ta‘sir ko‘rsatadi. Demak, maktab rahbariyati uchun kommunikatsion boshqaruv faqat texnik jarayon emas, balki psixologik va pedagogik jihatdan asoslangan, izchil va ongli faoliyatdir.

Kommunikatsiya jarayoni maktab boshqaruvining ajralmas va markaziy elementi bo‘lib, uning samaradorligi ta‘lim jarayonining muvaffaqiyatiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Har bir bosqich - g‘oyaning shakllanishidan tortib, teskari aloqa va natijani mustahkamlashgacha - o‘ziga xos vazifalarga ega bo‘lib, direktor va jamoa o‘rtasida samarali, maqsadli va ijobiy muloqot qurish imkonini beradi. Kommunikatsiya jarayonida savollarning to‘g‘ri tuzilishi, mos kanal va vositalarning tanlanishi, sherikning psixologik holatini hisobga olish orqali ijobiy muloqot muhiti yaratiladi. Ayniqsa, maktab direktori tomonidan axborot oqimini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish, fikr almashinuvi va teskari aloqa orqali o‘qituvchilar, o‘quvchilar hamda ota-onalar bilan shaffof va ochiq muloqotni yo‘lga qo‘yish ta‘lim sifati va boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Shunday qilib, kommunikativ strategiyalarni chuqur tushunish va amaliyotga joriy etish zamonaviy maktab rahbariyatining asosiy zaruriyatlaridan biri hisoblanadi.

3.1.1-jadval. Zamonaviy boshqaruvda kommunikatsiya samaradorligi quyidagi ko‘rsatkichlar asosida baholanadi

Ko‘rsatkich nomi	Tavsif
O‘zaro tushunish	Muloqot ishtirokchilari xabarning bir xil

	ma'noda talqin qilinishi
Axborot aniqligi	Xabar mazmunining noaniqlikdan holi bo'lishi
Teskari aloqaning mavjudligi	Qabul qiluvchining javobi asosida xabarning qayta ishlanishi
Muloqot tezligi	Axborotning kerakli vaqtda yetkazilishi
Qoniqish darajasi	Ishtirokchilarning kommunikatsiya jarayonidan mamnunligi

Bu mezonlar asosida maktab direktori o'z kommunikativ faoliyatini doimiy tahlil qilib borishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, kommunikatsiyani to'g'ri tashkil qilish, bosqichlarini chuqur anglash va har bir elementini ongli ravishda boshqarish maktab direktori uchun muvaffaqiyatli boshqaruvning asosi hisoblanadi. Zamonaviy ta'lim tizimida kommunikativ strategiyalarni shakllantirish va takomillashtirish nafaqat rahbarning shaxsiy kompetensiyasi sifatida, balki butun maktab jamoasining rivojlanishiga xizmat qiluvchi kuchli omil sifatida qaralmoqda. Bu jarayonning to'g'ri yo'lga qo'yilishi esa ta'lim sifatini oshirish, o'quvchilar erishayotgan natijalarni yaxshilash, ochiqlik, jamoaviy muvofiqlik, ijtimoiy ishonchning ortishiga va maktabning ijtimoiy obro'sini mustahkamlashga xizmat qiladi.

BOSHQARUV MULOQOTI VOSITALARI

4.1. Verbal va Noverbal muloqotning xususiyatlari, tuzilishi va funksiyalari

Boshqaruvda rahbarning kommunikativ salohiyati ta'lim muassasasining ijtimoiy-psixologik muhitini shakllantirishda, samarali muloqotni yo'lga qo'yishda va boshqaruv jarayonlarining muvaffaqiyatini ta'minlashda hal qiluvchi o'rin egallaydi. Ayniqsa, verbal va noverbal muloqot vositalari rahbarlik faoliyatida muhim kommunikatsion resurs sifatida namoyon bo'ladi. So'nggi yillardagi psixologik-pedagogik tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, rahbar shaxsining muloqotda ishtirok etish sifati va uslubi ta'lim muassasasida sog'lom ijtimoiy muhitni shakllantirishga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu jihat, ayniqsa, maktab rahbarining pedagoglar, o'quvchilar va ota-onalar bilan bo'ladigan muloqotida dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Kommunikatsion muloqot axborot uzatish bilan bog'liq bu esa nutq yordamida (verbal) yoki turli xil harakatlar yordamida (noverbal) amalga oshiriladi. Verbal kommunikativ vositalarga nutq - og'zaki va yozma kiradi. Ba'zi fikrlar shuni ta'kidlaydiki, ovozning intonatsiyasi, nutqning tezligi va boshqa qo'shimcha ifodalar ham verbal kommunikatsiyaga kiradi. Biroq, bunday xususiyatlar nafaqat aytilgan so'zning bevosita ma'nosini to'ldirishi, balki uni to'liq bekor qilishi mumkinligini hisobga olgan holda, biz noverbal vositalar sifatida so'zdan tashqari barcha narsalarni hisoblaymiz. Shunday qilib, noverbal kommunikativ vositalarga quyidagi barcha axborot uzatish vositalari kiradi:

1.Xusnixat (yozuv);

2.Nutq atrofidagi vositalar (intonatsiyalar, ovoz balandligi, nutq tezligi, ritmi, ovozning tembri, diktsiya, nutqqa qo'shiladigan tovushlar - "e-e-e", "hm-m", yo'talish va boshqalar);

3.Kinestetik vositalar (yuz ifodasi, imo-ishoralar, tanadagi holatlar, yurish, sherikka tegishish va hokazo);

4.Muloqot masofalari (suhbatdoshlar o'rtasidagi masofa);

5.**Makondan foydalanish** (sheriklarning bir-biriga nisbatan joylashuvi);

6.**Muloqot joyi** (kommunikatsiya o‘tayotgan hudud);

7.**Muloqot vaqti** (faqat vaqt emas, balki sherikning psixologik yoki fiziologik holati);

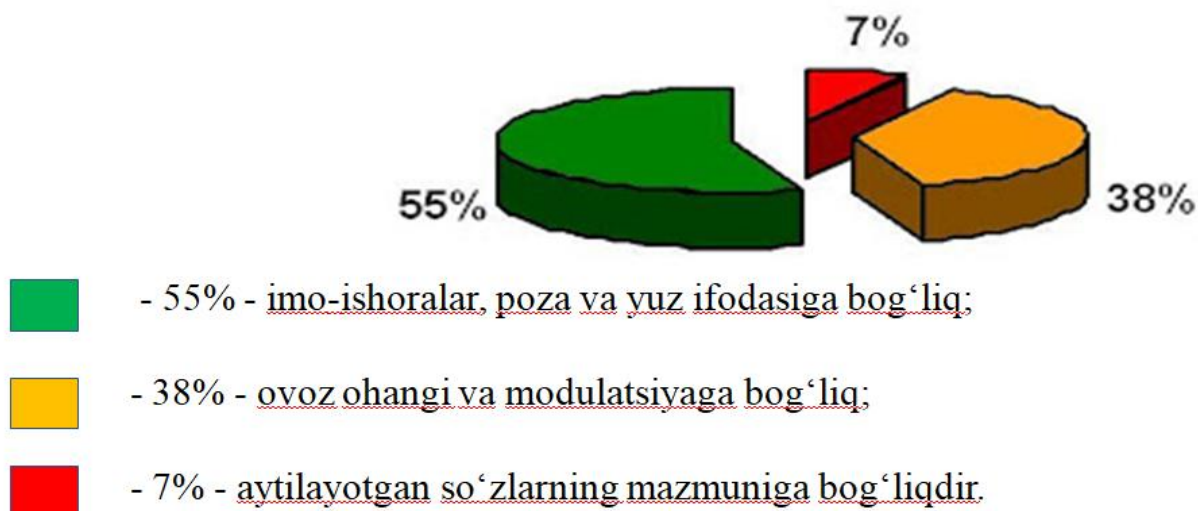
8.**Hidlar** (odamning his-tuyg‘ulariga ta’sir qiluvchi sheriklar tomonidan ishlatiladigan parfümlar, shaxsiy hidlar, bexosdan seziladigan hidlar, atrof-muhitdagi hidlar);

9.**Sheriklarning uslubi** (kiyim, soch turmagi, aksessuarlar va hokazo).

Verbal kommunikatsiyaning xususiyatlari

Boshqaruv muloqoti jarayoni verbal (nutq) va noverbal (nutqsiz) vositalar yordamida amalga oshiriladi, bunda ikkinchisining ahamiyati, odatda, kundalik ong tomonidan kam baholanadi. Aslida, noverbal kommunikatsiya birinchi qarashda ko‘rinishidan ko‘ra, juda muhim rol o‘ynaydi. Mashhur amerikalik olimlar Rey Birdvistell va Albert Megrabyan ma’lumotlariga ko‘ra, to‘liq xabar odam tomonidan yuz ifodasi va imo-ishoralar orqali 55% qabul qilinadi, intonatsiya orqali 38% va so‘zlar orqali faqatgina 7% (4.1.1-rasm). Shuning uchun, ushbu bo‘limning katta qismi noverbal kommunikatsiyaga bag‘ishlanadi.

4.1.1-rasm.



Shunga qaramay, nutqni to'g'ri ishlatish - bu boshqaruv faoliyatida rahbarning juda muhim xususiyatidir. Nutq - bu tilni amaliyotda ishlatishdir (til esa, o'z navbatida, so'zlarning ma'nolari va sintaksisdan tashkil topgan belgilar tizimidir, bu so'zlar va ularning ma'nolari va gap qurilishiga oid qoidalar majmuasidir). Nutq yordamida biz til vositalaridan foydalanib, turli muloqot va faoliyat vazifalarini hal qilamiz.

Nutqiy akt - bu tilni individual va har safar yangi ishlatishdir.

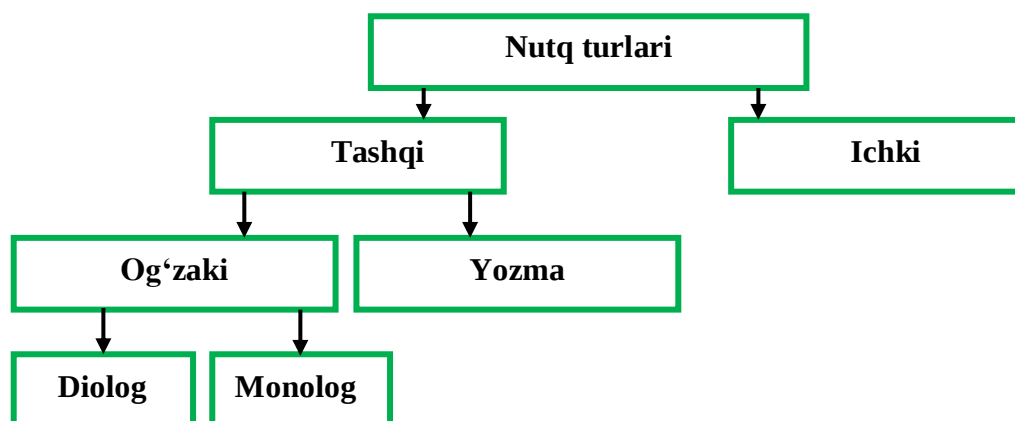
Nutqning bir nechta funksiyalari mavjud:

1. Signifikativ (ma'no beruvchi);
2. Regulyativ (boshqaruvchi);
3. Suhbatlashish;

4. Kommunikatsiya.**4.1.1-jadval. Nutq funksiyalari**

Signifikativ (belgilovchi)	Regulyativ	Ommaviy (Ijtimoiy)	Kommunikatsiya
Insonning nutqini hayvonlarning muloqotidan ajratadi (nutq yordamida insonning shaxsiyatini ifodalashga yordam beradi)	Insonlarni va o'z-o'zini boshqarishni tartibga solish bilan bog'liq	So'z faqat alohida predmetni emas, balki o'xshash predmetlar guruhini ham ifodalaydi va har doim muhim xususiyatlarning tashuvchisi bo'ladi	Bilimlar, munosabatlar, istaklar, tuyg'ularni uzatish

Shunday qilib, o'zining hayotiy ahamiyati jihatidan nutq polifunksional xususiyatga ega.



Verbal muloqot - bu ikki tomonlama nutq almashinuvi jarayoni boʻlib, odamlar oʻrtasida oʻzaro tushunishga olib keladi. U odamlarni til yordamida birlashtiradi. Biroq, bu birlashtirish usuli turlicha boʻlishi mumkin. Bu nutq turi bilan bogʻliq. Ikki asosiy nutq turi ajratiladi: tashqi va ichki nutq. Tashqi nutq ogʻzaki (dialogik va monologik) va yozma nutqni oʻz ichiga oladi.

Ichki nutq - bu insonning oʻziga nisbatan gapirgan nutqi. Koʻpincha bu u oʻylaganda, eslaganda yoki biror narsani rejalashtirganida, oʻz-oʻzidan yoki tasavvur qilingan sherik yoki sheriklar bilan dialog oʻtkazishda sodir boʻladi. Ichki nutqqa xos boʻlgan xususiyatlar: fragmentlik, uzilishlilik. U odatda bevosita tovushsiz, vaziyatga bogʻliq va dialogik boʻlishga yaqin boʻladi.

Tashqi nutq - bu odamning boshqalarga murojaat qilib, gapiradigan nutqi. Uning asosiy funksiyasi - kommunikatsion, yaʼni axborot uzatishdir. Tashqi nutq, ilgari taʼkidlaganimizdek, ogʻzaki va yozma boʻlishi mumkin.

Yozma nutq - bu turli grafika yoki texnik vositalar yordamida amalga oshiriladigan va koʻrish orqali qabul qilinadigan nutq.

Odatda, bu sherik bilan bevosita aloqasiz va qaytadan bogʻlanishsiz amalga oshiriladi. Shu sababli yozma nutqning talablari yuqori boʻladi: u aniq, toʻliq va noaniqliksiz boʻlishi kerak.

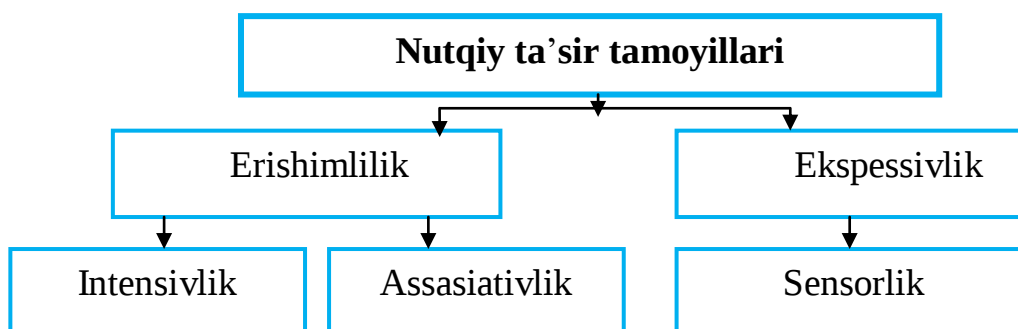
Ogʻzaki nutq - bu ovoz chiqarib aytiladigan va birinchi navbatda eshitish orqali qabul qilinadigan nutq.

U dialogik va monologik boʻlishi mumkin.

Diolog nutq - bu suhbatdoshlarning o‘zaro javoblari bilan davom etadigan nutqdir. Odatda, bu kengaytirilgan bo‘lmaydi va suhbatdoshi tomonidan kiritilgan javoblarga bog‘liq bo‘ladi. Diologik nutq ko‘pincha, bu erkin suhbat shaklida amalga oshiriladi.

Monolog nutq - bu bir kishining nutqi bo‘lib, odatda, boshqa odamlarning javoblari bilan kesilmaydi. Bu shaxsning fikrlar, g‘oyalar va qarashlarini nisbatan bog‘liq va uzoq bayon qilishdir. Ko‘pincha, monologik nutq ma‘ruzalar, hisobotlar, hikoyalar yoki jamoatchilikda chiqish shaklida amalga oshiriladi. Monologik nutq ko‘pincha jiddiy oldindan tayyorgarlikni talab qiladi, bu vaqt ichida samarali nutq qurishning mavjud prinsiplari va qoidalaridan foydalanish o‘rinlidir.

4.1.3-rasm.



Nutqiy muloqot - bu insonlar o‘rtasidagi ijtimoiy va professional aloqalarning asosi bo‘lib, uning ta’sirchanligi turli omillarga bog‘liq bo‘ladi. Taqdim etilgan **4.1.3-rasm**da nutq orqali ta’sir ko‘rsatishning asosiy tamoyillari tizimli tarzda ifodalangan bo‘lib, ular muloqot ishtirokchilarining idrokiga ta’sir ko‘rsatish va axborotni samarali uzatishni maqsad qilgan.

Mazkur sxemada ikki asosiy tamoyil - erishimlilik va ekspessivlik ajratib ko‘rsatilgan bo‘lib, ular nutqning ichki sifati va tashqi ko‘rinishining samaradorligini belgilaydi.

Erishimlilik tamoyili - nutqning tushunarli, sodda va aniq bo‘lishini ta’minlaydi. U quyidagi ikki komponent orqali amalga oshadi:

❖ **Intensivlik** - bu nutqdagi axborotning kuchli, jonli va faol taqdim etilishi bo‘lib, tinglovchida kuchli qiziqish uyg‘otadi.

❖ **Assotsiativlik** - bu esa nutqning obrazlar, o'xshatishlar, metaforalar yoki boshqa badiiy vositalar orqali boyitilishi natijasida tinglovchi tafakkurida chuqur tasavvur uyg'otadi.

Ekspressivlik tamoyili - nutqning emotsional va hissiy boyligini anglatadi. Bu tamoyil orqali tinglovchi shunchaki ma'lumot emas, balki ruhiy-psixologik ta'sirni ham qabul qiladi. Ekspressivlikning asosiy tarkibiy qismi:

❖ **Sensorlik** - bu tinglovchining sezgi organlariga murojaat qiluvchi obrazlarni nutq orqali ifodalashdir. Bunday nutq eshitish, ko'rish, his qilish kabi tuyg'ularni faollashtirib, axborotni chuqurroq idrok qilishga imkon yaratadi.

Bu tamoyillar **kommunikativ strategiyalar** nazariyasiga asoslanadi va pedagogik, psixologik hamda sotsiolingvistik yondashuvlarda keng qo'llaniladi. Jumladan, V.A. Kan-Kalik, G.G. Pocheptsov, T.A. Van Deyk kabi olimlar o'z izlanishlarida nutqiy ta'sirni tashkil etuvchi lingvistik va ekstralingvistik omillarni aniqlagan.

Nutqiy ta'sirni ta'minlash uchun erishimlilik va ekspressivlikni uyg'un qo'llash zarur. Ayniqsa, rahbar yoki pedagog uchun bu tamoyillar tinglovchilarga ta'sir ko'rsatishda, ularning e'tiborini jalb qilishda va axborotni samarali yetkazishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

4.1.4-jadval. Asosiy kommunikatsion effektlar

Effekt turi	Mazmuni
Vizual imidj effekti	Bu, odamning tashqi ko'rinishi haqidagi dastlabki taassurot kelajakdagi munosabatlar uchun belgilovchi ekanligini bildiradi. Elegantlik va do'stona qarash - nutq boshlanmasdan oldin ham, dastlabki taassurotni shakllantirishda katta rol o'ynaydi.
Birinchi gaplar effekti	Dastlabki taassurotni mustahkamlash yoki tuzatish. Shu sababli, suhbatdoshga aytilgan birinchi gaplar uni qiziqtirishi kerak. Bu degani, birinchi gaplarda diqqatni darhol o'ziga tortadigan axborot bo'lishi

	kerak.
Argumantatsiya effekti	Axborotning asoslanganligi, ishontirishi va mantiqliligi bilan bog‘liq. Ishbilarmon odam nafaqat mantiq asoslarini bilishi, nutqini to‘g‘ri va izchil qurishni o‘rganishi, balki ishonchli faktlar bilan (aniq ma’lumotlar, raqamlar) tanish bo‘lishi kerak.
Axborotning bo‘linib uzatilish effekti	Suhbatdoshning e’tiborini doimiy ravishda saqlab turish imkonini beradi, bu oldindan o‘ylab chiqilgan ravishda nutqda yangi fikrlar va argumentlarni joylashtirishga asoslanadi, avval aytilganlarni davriy tarzda izohlashni talab qiladi. Bu shuni anglatadiki, ikki daqiqada zarur bo‘lgan barcha axborotni taqdim etishga harakat qilishning hojati yo‘q.
Relyaksatsiya effekti	Emotsional kuchlanishni bartaraf etishga yordam beradi. Agar vaziyat imkon bersa, hazil ishlatish mumkin. U odamlarga dam olish uchun tabiiy tanaffus yaratadi, yaqinlashtiradi, iliq kayfiyatda sozlaydi va emotsional energiyani tiklash uchun kuch beradi.

Nutqning turli xil shakllari janrlar bilan bog‘liq. XX asrning mashhur filologi M.M.Baxtin nutqning tartibsiz emasligini ta’kidlagan.

“Biz faqat aniq nutq janrlarida gaplashamiz, ya’ni barcha bizning fikrlarimiz ma’lum, nisbatan barqaror, tipik shakllarga ega”.

Nutq janrlarini tanlash suhbatlashish sharoitlariga, gaplashayotganlarning o‘zaro munosabatlariga va ularning soniga bog‘liq. Unga binoan, rasmiy - norasmiy, jamoat - norasmiy muloqotlarni ajratish mumkin.

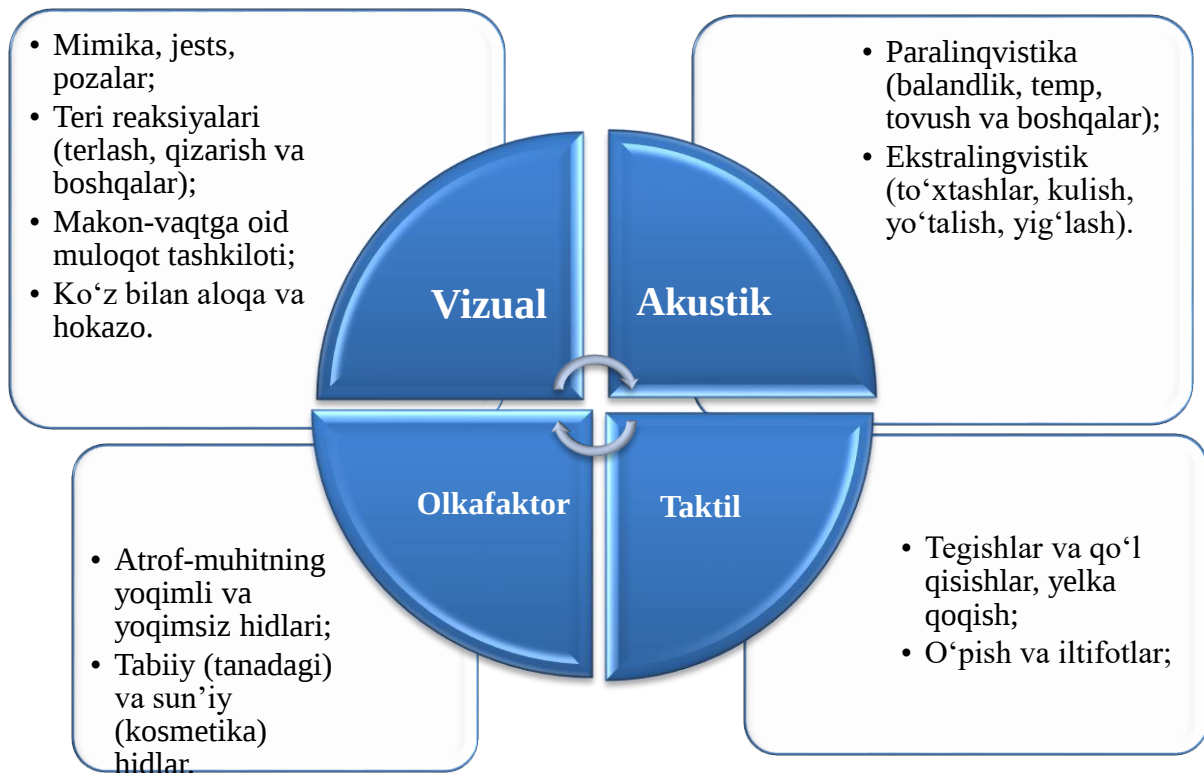
Rasmiy muloqot rasmiy sharoitda (ish joyida) amalga oshiriladi va gaplashuvchilar o‘rtasida rasmiy munosabatlar saqlanadi. Rasmiy muloqotda ishtirok etuvchilar ijtimoiy institutning vakillari sifatida chiqishadi va ular belgilangan status va ro‘l xususiyatlariga ega bo‘lishadi.

Yarim rasmiy muloqot ham rasmiy sharoitda - xizmat xonasida bo'lib o'tadi. Yarim rasmiy muloqotda rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi rasmiy munosabatlar saqlanadi. Tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, har bir tashkilotning o'ziga xos muloqot qoidalari mavjud bo'lib, bu qoidalar xodimlarning yozilmagan xulq-atvor normalarini tashkil etadi. Bu qoidalar status va ro'l yarim rasmiy muloqotda ham saqlanadi. Yarim rasmiy muloqotda muloqot etiketining chegaralari (salomlashish va xayrlashish so'zlari) saqlanadi. Yarim rasmiy muloqot rasmiy va norasmiy muloqot o'rtasidagi oraliq zona bo'lib, u o'ziga xos uchinchi muloqot turiga ajratilishi mumkin. Uning asosiy tashkil etuvchi xususiyatlari esa status va rol asosida muloqot qilishni saqlagan holda, shaxsiy adreslangan muloqotning beqarorligi hisoblanadi.

Noverbal kommunikatsiyaning tuzilishi va funksiyalari

Noverbal kommunikatsiya - bu nutqdan tashqari belgili tizimlar orqali muloqot qilishni anglatadi. Noverbal tilning xususiyati shundaki, uning namoyon bo'lishi bizning ongsizligimizning impulsalaridan kelib chiqadi. Ushbu impulsarni soxtalashtirish imkoniyatining yo'qligi bizga ushbu tilga odatdagi, verballi muloqot kanali bilan solishtirganda ko'proq ishonch hosil qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, imo-ishoralarni o'qish muloqot jarayonida qarama-qarshi aloqani amalga oshirishga yordam beradi. Imo-ishoralar va tana harakatlari tilini bilish nafaqat suhbatdoshni yaxshiroq tushunishga yordam beradi, balki uning eshitganlariga qanday reaksiya ko'rsatishini oldindan taxmin qilishga imkon beradi. Noverbal xulq-atvorni talqin qilish ijodiy jarayonga aylanishi mumkin, bu esa kuzatuvchanlik, qiziqish va odamga bo'lgan e'tibor, ijtimoiy intellektni, ya'ni kommunikativ madaniyatni talab qiladi. Shuning uchun agar boshqaruv muloqotida rahbar hamkasblari bilan munosabatlarda muayyan yutuqlarga erishmoqchi bo'lsa, unga hech bo'lmaganda noverbal kommunikatsiyaning asoslarini o'zlashtirish zarur.

Noverbal kommunikatsiya vizual, akustik, taktil va olfaktor tizimlarga ega (4.1.5-rasm):



4.1.5-rasm. Noverbal kommunikatsiyaning tizimlari

Noverbal xabarlar bir nechta funktsiyalarni bajaradi, ular verbal xabarlar bilan o'zaro ta'sir qiladi:

❖ **Qo'shimcha funktsiya** shundaki, noverbal xabarlar so'zni yanada ifodali qiladi, uning mazmunini aniqlashtiradi va tushunarli bo'lishini ta'minlaydi. So'zni yanada aniqroq tushunish va eslab qolish uchun uni imo-ishoralar bilan qo'llab-quvvatlash mumkin. Bu chet eldagi hamkorlar bilan muloqotda foydali bo'lishi mumkin, chunki ular yetarlicha chet tilini bilmasligi mumkin.

❖ **Inkor funktsiyasi** shundaki, noverbal xabar verbal xabarga qarshi bo'lishi mumkin. Nerverbal xulq-atvor ko'pincha ong tomonidan kamroq nazorat qilinadi, shuning uchun u aytilgan narsani inkor qilishi mumkin. Agar birinchi reaksiyasini nazorat qilsa ham, haqiqiy holat taxminan 4-5 soniyadan so'ng ko'rinadi. Tabassum yoki yuz ifodasi, agar bu vaqt davom etsa, aldashni ko'rsatishi mumkin.

❖ **O'rnini bosish funktsiyasi** shundaki, noverbal xabar verbal xabarning o'rnini bosadi. Masalan, mehmonxonaning shovqinli holida

biz uzoqda turgan mehmonni qo‘l harakatlari bilan taksi kelganini va chiqish kerakligini xabar qilamiz.

❖ **Boshqaruv funktsiyasi** shundaki, noverbal belgilardan foydalanib, odamlar o‘rtasidagi muloqotni muvofiqlashtirish uchun ishlatiladi. Bu yerda ko‘pincha so‘zlarni almashtiradigan belgilardan foydalaniladi: boshni burish, kimnidir tegish orqali biror narsa so‘rash istagini bildirish va boshqalar. Bu va boshqa ko‘plab belgilarda muloqot jarayonini boshqaradi.

Shunday qilib, noverbal kommunikatsiya - bu muloqotga kirishuvchi kommunikativ madaniyatining eng muhim vositasi bo‘lib, bu nafaqat nazariy bilimlarni, balki boshqa odamning individual xususiyatlarini turli noverbal belgilarga qarab o‘rganish bo‘yicha amaliy ko‘nikmalarni ham o‘z ichiga oladi. Bunday ko‘nikmalardan biri - odamning xarakterini uning yozuvidan aniqlash qobiliyati, ya‘ni grafologik kompetensiya.

Xulosa qilib aytganda, ta‘lim tashkiloti rahbarining muloqotdagi muvaffaqiyati - u nafaqat qanday gapirayotgani, balki qanday “jim turgani” orqali ham belgilanadi. Verbal va noverbal muloqot vositalarini uyg‘un qo‘llash, rahbarga ijtimoiy-psixologik muvozanatni saqlash, jamoa a‘zolarida ishonch uyg‘otish, ijobiy imidj shakllantirish, qarorlarni samarali yetkazish va konfliktlarni oldini olishda muhim vosita bo‘lib xizmat qiladi.

4.2. Boshqaruv muloqotida poza, mimika va imo-ishoralarning roli

Zamonaviy boshqaruv tizimida rahbar shaxsining muloqot madaniyati - ayniqsa, uning noverbal vositalardan foydalana olish darajasi - tashkilot ichki muhitining psixologik barqarorligi, ijtimoiy sheriklik madaniyati va samarali qarorlar qabul qilish jarayonlariga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Muloqot faqat og‘zaki so‘zlar bilan emas, balki poza, mimika, jestlar, tana holati va ovoz ohangi kabi turli noverbal belgilar orqali ham amalga oshadi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, rahbarning hissiy-irodaviy barqarorligi va insonlararo munosabatlardagi muvaffaqiyati, ko‘p hollarda, aynan uning noverbal

muloqot vositalaridan foydalanish ko'nikmalariga bog'liq bo'ladi. Shu bois ushbu boshqaruv muloqotida poza, mimika va imo-ishoralarning rolining dolzarbligi nafaqat kommunikativ kompetensiyani rivojlantirish, balki tashkilotda sog'lom muhitni ta'minlashga xizmat qilishi bilan belgilanadi.

Inson his-tuyg'ularining tashqi ifodalari, ya'ni mimika, imo-ishoralar, pantomimika (pozalar, holat, tazimlar, yurish) kinestetikada o'rganiladi.

Mimika - bu yuz mushaklarining harakati bo'lib, u ichki emotsional holatni aks ettiradi va inson nima his qilayotganini haqiqiy tarzda bildirishi mumkin.

Mimika ifodalari insonning his-tuyg'ulari haqida 70% dan ortiq ma'lumot beradi.

Olti asosiy emotsional holatlar kuzatiladi:



G'azab



Baxt



Qo'rquv



Azob



Hayron qolish



Nafrat

Ijobiy emotsiyalar (baxt, muhabbat, hayron qolish) eng oson aniqlanadi, salbiy emotsiyalar (qayg'u, g'azab, nafrat) esa qiyinroq tushuniladi. Insonning haqiqiy his-tuyg'ularini aniqlashda asosan qoshlar va lablar katta ma'lumotni taqdim etadi. Ilmiy jihatdan isbotlanganki, yuzning chap tomoni insonning emotsiyalarini ko'proq

aks ettiradi: bu holat emosional holatlarni boshqaruvchi o'ng miya yarim shari yuzning chap tomonini boshqarishidan kelib chiqadi. Musbat emotsiyalar yuzning ikki tomonida ham teng ravishda aks etadi, ammo salbiy emotsiyalar chap tomonda yanada kuchliroq ifodalanadi.

Ko'zlar orqali insonning holati haqida eng aniq signallar uzatiladi, chunki qorachiqning kengayishi va torayishi ongli ravishda nazorat qilinmaydi. Doimiy yoritishda qorachiqlar kayfiyatga qarab kengayishi yoki torayishi mumkin. Agar inson hayajonlangan bo'lsa yoki biror narsa bilan qiziqqan bo'lsa yoki ko'tarinki kayfiyatda bo'lsa, uning qorachig'i odatdagi holatdan to'rt baravar kengayadi. Aksincha, g'azablangan yoki asabiy kayfiyatda bo'lsa, qorachiq torayadi.

Muloqotda jestlar ko'p ma'lumot beradi. Ularning "tili"da, tilda bo'lgani kabi, so'zlar va jumlar mavjud.

Eng boy jest alifbosi olti guruhga bo'linadi:

Jest-illustratorlar

Jest-illustratorlar - bu nutqni kuchaytirish, mazmunini aniqlashtirish va tasviriy ifodalash uchun qo'llaniladigan imo-ishoralar. Ular og'zaki nutq bilan birgalikda ishlaydi va ma'no yuklamasini vizual tarzda ifodalab, tinglovchiga tushunishni osonlashtiradi. Jest-illustratorlar - ko'rsatish jestlari ("ko'rsatkich barmoq"); piktoqrammalar, ya'ni tasvirli rasmlar; kinografikalar - tana harakatlari; jestlar-"bitlar" (jestlar-"silkitmalar"); ideografiyalar, "katta" so'zini aytayotganda qo'l bilan keng ochiq harakat qilish yoki yo'nalishni ko'rsatishda barmoq bilan ishora qilish, tasavvur qilingan obyektlarni birlashtiradigan o'ziga xos qo'l harakatlarida namoyon bo'ladi. Jest-illustratorlar nutq bilan uyg'unlikda verbal muloqotni to'ldiradi, ammo mustaqil ishlatilmaydi. Ular ma'noni kuchaytiradi. Ongli tarzda ishlatilib, aksariyat odamlar ularni ongli ravishda nutqni kuchaytirish uchun qo'llaydi.

Jest-affektorlar

Jest-affektorlar - bu insonning hissiy holati, kayfiyati va munosabatlarini ifodalovchi, asosan qo'l-oyoqlar, tana holati va mimika

orqali amalga oshiriladigan noverbal kommunikatsiya vositalaridir. Ular bevosita emotsional-irodaviy holatni namoyon qiladi va ko‘pincha so‘zlardan ko‘ra kuchliroq ta’sir ko‘rsatadi. Bu jestlar quvonch, g‘azab, hayrat, nafrat, qayg‘u kabi hissiyotlarni ifodalab, ko‘pincha inson ularni nazorat qila olmaydi. Turli xalqlarda bitta jest turlicha ma’noda bo‘lishi mumkin.

4.2.1-jadval. Jest-affektorlar turlari

Turi	Tavsifi	Misollar
Quvonch jestlari	Ijobiy hislarni ifodalaydi	Qarsak chalish, quchoq ochish
G‘azab jestlari	Salbiy hissiyotlarni bildiradi	Qo‘lni musht qilish, keskin imo-ishoralar
Hayrat jestlari	Kutilmagan vaziyatdagi reaksiyalar	Qo‘lni og‘izga tutish, qoshni ko‘tarish
Qo‘rquv jestlari	Himoyalaniish yoki chekinish holati	Orqaga qadam tashlash, qo‘l bilan yuzni yopish
Nafrat jestlari	Rad etish yoki norozilik belgisi	Burunni tirishtirish, qo‘l siltash

Jest-affektorlarning pedagogik jarayondagi ahamiyati shundaki o‘qituvchi va direktorlar jest-affektorlarni to‘g‘ri talqin qila olsa, o‘quvchilar his-tuyg‘ularini anglab, mos muloqot strategiyasini tanlashlari osonlashadi, konflikt vaziyatlarini erta aniqlashda yordam beradi, samimiy muloqotni rivojlantiradi va ishonch muhitini kuchaytiradi.

Jest-emblemalar

Jest-emblemalar - muloqotda so‘zlar yoki iboralarni o‘zgartiruvchi o‘ziga xos belgilovchi jestlardir. Bu ma’lum bir madaniyat yoki jamiyatda aniq ma’no va mazmunga ega bo‘lgan noverbal imo-ishoralar bo‘lib, ular og‘zaki nutqsiz ham tushunarli bo‘ladi va ko‘pincha so‘z o‘rnini bosadi. Masalan: bosh barmog‘ini yuqoriga ko‘tarish

(“ma’qullash”), qo‘lni chalishtirish (“yo‘q” yoki “rad etish”), salom berishda qo‘lni ko‘tarish.

Jest-adaptorlar

Jest-adaptorlar - odamning qo‘l harakatlaridan olingan o‘ziga xos odatlar bo‘lib, bunga tananing ayrim qismlarini silash, sherikni ushlash, chalqancha urish, yumshoq qishloqlash, qo‘l ostidagi buyumlarni ko‘rib chiqish (qalam, tugmalar va boshqalar) kabilar misol bo‘ladi.

Jest-adaptorlar - bu insonning ichki hissiy holati, asabiyligi, bezovtaligi yoki noqulayliklarini ifodalovchi, ko‘pincha ongsiz tarzda bajariladigan imo-ishoralardir. Ular maqsadli ma’lumot uzatmaydi, lekin shaxsning ichki psixologik holatini ochib beradi. Masalan: qo‘l barmoqlarini qimirlatish, qalamni aylantirish, labni tishlash yoki sochni o‘ynash.

4.2.2-jadval. Jest-adaptorlar turlari

Turi	Tavsifi	Misollar
O‘ziga qaratilgan	Shaxs o‘z tanasiga nisbatan bajaradi	Qo‘lni yuzga surtish, labni tishlash, sochni o‘ynash
Boshqalarga qaratilgan	Boshqa shaxs bilan jismoniy aloqada bo‘ladi	Suhbatdoshning yelkasiga keraksiz tegish, qo‘lini ushlash
Buyumlar bilan bog‘liq	Asbob yoki narsalarni ushlab turish orqali ifodalanadi	Qalamni aylantirish, ruchkani tishlash, qog‘ozni burash

Jest-adaptorlar boshqaruv kommunikatsiyasida bevosita ma’lumot uzatmasa-da, ularni kuzatish orqali insonning ichki holatini tushunish mumkin. Bu esa maktab direktori yoki pedagoglarga jamoada psixologik muhitni barqarorlashtirishda yordam beradi.

Jest-regulyatorlar

Jest-regulyatorlar - bu muloqot jarayonini boshqarish, tartibga solish va nazorat qilish uchun ishlatiladigan imo-ishoralar bo'lib, suhbat davomida qachon gap boshlash, davom ettirish yoki to'xtash kerakligini bildiradi. Masalan: suhbatdoshga so'z navbatini berish uchun qo'l bilan ishora qilish yoki bosh irg'ish orqali gapni davom ettirishga ruxsat berish.

4.2.3-jadval. Jest-regulyatorlar misollari

Jest-regulyator	Ma'nosi	Izoh
Boshni qimirlatish	Gapni davom ettirishga ruxsat	Suhbatdoshni diqqat bilan tinglash belgisi
Qo'lni ko'tarish	Gapirish istagini bildirish	Yig'ilish yoki dars jarayonida ishlatiladi
Qo'l bilan to'xtatish ishorasi	Gapni to'xtatishni so'rash	Nizoli vaziyatlarni boshqarishda qo'llanadi
Ko'z bilan aloqa qilish	Navbatni boshqarish	Faol tinglovchi sifatida e'tibor qaratadi
Qo'lni yengil harakatlantirish	Suhbatni tezlashtirish yoki yakunlash	Rasmiy uchrashuvlarda qo'llanadi

Jest-regulyatorlar boshqaruv va ta'lim jarayonida muloqot tartibini saqlashning asosiy vositalaridan biridir. Ularni samarali qo'llash maktab direktori va pedagoglarga suhbatni nazorat qilish, intizomni ta'minlash va hamkorlikni rivojlantirish imkonini beradi.

Mikro-jestlar

Mikro-jestlar - bu insonning emotsional holatini ifodalovchi, juda tez (odatda 0,1–0,5 soniya davom etadigan) va ko'pincha ongli ravishda nazorat qilib bo'lmaydigan mayda imo-ishoralar yoki tana

harakatlaridir. Ular yashirin hissiyotlarni oshkor qilishi sababli muloqotni tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega. Mikro-jestlar boshqaruv kommunikatsiyasida insonning chuqur emotsional holatini aniqlashga yordam berib, koʻz harakatlari, yonoqlarning qizarishi, bir daqiqada koʻz qisishning koʻpayishi, lablarning titrashi va boshqalarda namoyon boʻladi.

4.2.4-jadval. Jest turlarining taqqoslama jadvali

Jest turi	Taʼrifi	Asosiy xususiyatlari	Misollar	Maktab boshqaruvi-dagi ahamiyati
Jest-affektorlar	Hissiyot va emotsiyalarni bevosita ifodalovchi jestlar	Ongsiz, emotsional, madaniyatga bogʻliq	Qoʻlni musht qilish, quchoq ochish, qarsak chalish	Jamoadamotivatsiya yaratadi, stressni kamaytiradi, nizolarni yumshatadi
Jest-illustratorlar	Nutq mazmunini aniqlashtiruvchi va kuchaytiruvchi jestlar	Nutq bilan birga qoʻllanadi, ongli, tushuntirishga yordam beradi	Yoʻlni qoʻl bilan koʻrsatish, hajmni tasvirlash	Yigʻilish va darslarda tushuntirishni osonlashtiradi, muloqotni jonlantiradi
Jest-emblemalar	Aniq maʼnoga ega, soʻz oʻrnini bosadigan jestlar	Mustaqil maʼno kasb etadi, madaniy farqlar kuchli	□ (maʼqullash), ✌ (gʻalaba), qoʻlni koʻtarish (eʼtibor)	Tezkor boshqaruv signallari beradi, intizomni saqlashga yordam

			qaratish)	beradi
Jest-adaptorlar	Ichki holatni ifodalovchi ongsiz jestlar	Ongsiz, shaxsiy hissiyot belgisi	Qalamni aylantirish, labni tishlash, sochni o'ynash	Xodimlar va o'quvchilar stressini aniqlashda yordam beradi
Jest-regulyatorlar	Muloqot tartibini boshqaruvchi jestlar	Ongli, suhbat navbatini belgilaydi	Bosh irg'ash, qo'l ko'tarish, qo'l bilan to'xtatish ishorasi	Yig'ilish va darslarda muloqot tartibini boshqaradi, nizolarni oldini oladi
Mikro-jestlar	Juda qisqa, yashirin emotsiyalarni ifodalovchi imo-ishoralar	Juda tez, ongli nazorat qilinmaydi	Qoshning yengil ko'tarilishi, labning qimirlashi	Haqiqiy hissiyotlarni aniqlashga yordam beradi, psixologik muhitni tahlil qiladi

Har bir jest turi maktab boshqaruvida o'ziga xos rol o'ynaydi. Direktor jest-affektorlar orqali motivatsiya yaratadi, jest-regulyatorlar yordamida muloqot tartibini boshqaradi, mikro-jestlarni kuzatib esa yashirin muammolarni aniqlay oladi. Jestlarni kompleks qo'llash jamoada samarali kommunikatsiya va psixologik barqarorlikni ta'minlaydi.

Kundalik muloqotda jestlarning qo'llanilishi quyidagi rasmlar orqali ko'rib chiqamiz:

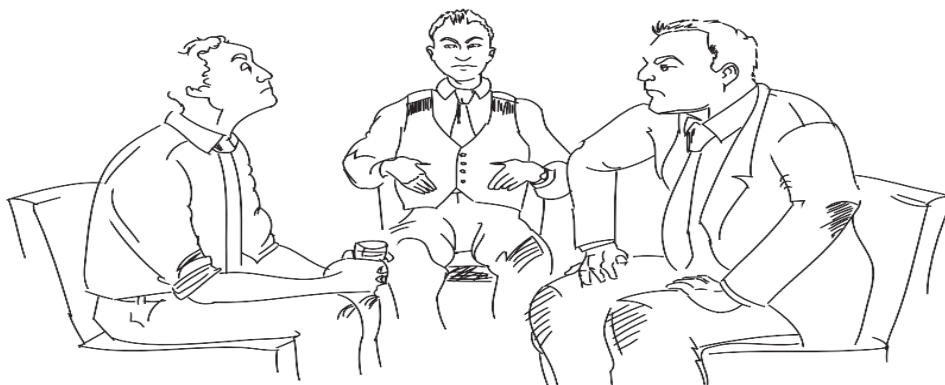
4.2.1-rasm. Vaziyat 1



Chapdagi odam stulga o'tirib, suhbatni nazorat qilish yoki o'ngdagi suhbatdoshiga hukmronlik qilish uchun tanasini to'g'ri yo'naltirgan bo'lib, bunda u "tanani to'g'ri burish" jestidan foydalanmoqda. Shuningdek, barmoqlarini siqib, oyoqlarini stul ostida birlashtirgan bu esa uning tushkunlikda ekanligini, ehtimol, suhbatdoshlari uni to'g'ri ekanligiga ishontira olmasligini ko'rsatadi.

Markazdagi odam o'zini qolgan suhbatdoshlaridan balandroq his qilmoqda, bu uning qo'llarini boshiga qo'yishidan ko'rinadi. Bundan tashqari, u bir oyoqini boshqa oyoqning tizzasiga joylashtirgan, bu esa uning noroziligini va bahslashish niyatida ekanligini ko'rsatadi. Uning statusini oshiruvchi stul mavjud, bu aylanishi mumkin, orqaga egilishi mumkin, g'ildiraklar bilan harakatlanadi va yostiqlari bor. O'ngdagi odam pastki orqa panelli, barqaror oyoqlari va g'ildiraksiz oddiy stulda o'tiribdi va bu stul uning statusini oshirmaydi. Uning qo'llari va oyoqlari siqilgan (himoya pozitsiyasi), boshi pastga egilgan (dushmanlik). Bularning barchasi u suhbatdoshlarining unga aytganlariga ishonmayotganligini ifodalaydi.

4.2.2-rasm. Vaziyat 2

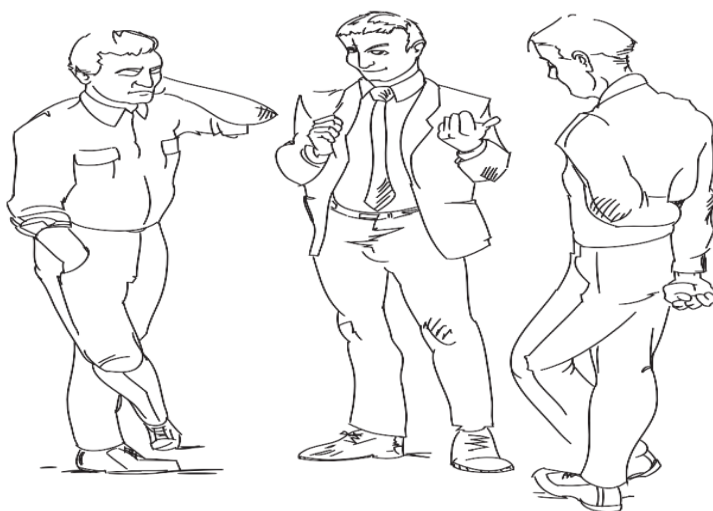


Chapdagi odam qarshisidagi odamga nisbatan yuqori ruhiyatni ko'rsatmoqda, chunki u boshqalardan ustunlikni bildiruvchi bir qancha holatlarni namoyon etmoqda. Uning ko'z qovoqlari yarim yopilgan boshini orqaga egib, pastga qarab yuqoridan ko'rishga imkon beradi. Uning pozasida jangovar holat ifodalangan - tizzalari zich yopilgan va ikkala qo'li bilan tutgan stakan to'siqni hosil qilgan.

Guruh markazidagi odam aniq suhbatdan tashqarida, chunki boshqa ikki suhbatdoshlar uchburchak shaklida bir-birini taklif qilmaydi. Biroq, u alohida uslubda turganligi uning harakatlaridan ko'rinadi - katta barmoqlarini jaketning cho'ntagiga joylashtirgan (ustunlik), orqasiga tayanib o'tiribti, boshining holati neytral.

O'ngdagi odam esa bu beparvolikdan to'liq charchagan va boshlang'ich pozitsiyasini egallagan (ketishga tayyor), uning tanasi yaqinidagi chiqish eshigiga qaragan. Uning qosh va og'iz burchaklari pastga tushgan, boshi biroz pastga egilgan bo'lib, bular hammasi birgalikda norozilikni ko'rsatadi.

4.2.3-rasm. Vaziyat 3



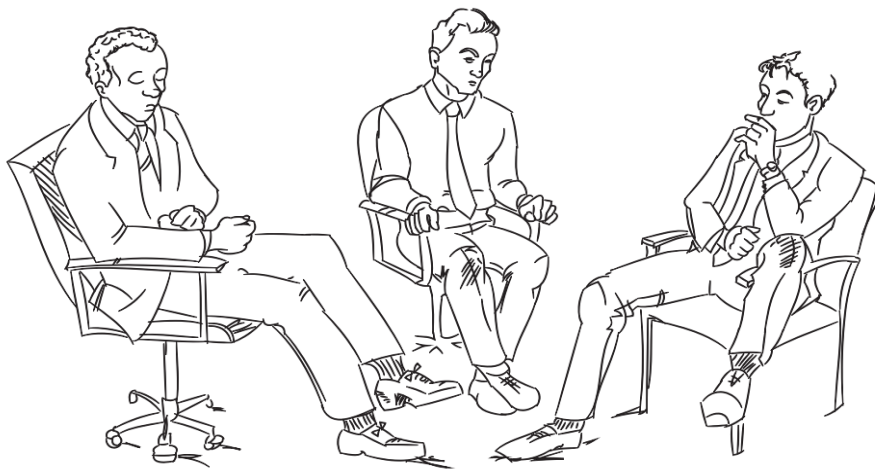
O'ngdagi va chapdagi suhbatdoshlar yopiq holatda turgan pozitsiya hosil qilib, markazdagi odamga ular bilan birga bo'lishni rad etayotganliklarini ko'rsatmoqdalar.

Markazdagi odam boshqalarga ustunlik va sarkazm bilan munosabatda bo'ladi. Bu uning harakatlarida ifodalangan - bir qo'li jiletning yoqasini ushlaydi va shu qo'lining barmogi yuqoriga qaratilgan (ustunlik hissi). Shuningdek, o'ngdagi suhbatdosh chapdagi odamga

qarab masxara qiluvchi ishora uni himoya qilish pozitsiyasiga (oyoqlarni kesib qo'yish) va agressiv ishora - orqa tarafdagi qo'lni bir qo'lga mahkam bog'lash (xushmuomala) holati ifodalangan. Uning qarashi chaqqon bo'lib, yon tomonga qaragan.

Chapdagi odam ham markazdagi odamning xatti-harakatlaridan mamnun emas. U oyoqlarini kesib qo'ygan (himoya pozitsiyasi), qo'li cho'ntagida (qatnashishni xohlamaslik), ko'zlari yerga qaratilgan va bo'yini qo'li bilan ishqalaydi.

4.2.4-rasm. Vaziyat 4



Suhbatdoshlar guruhi ham keskin holatda joylashgan. Uchchala suhbatdoshlarning hammasi orqa tomoniga tayanib o'tirishibti, bir-biridan uzoqroq bo'lish uchun. Bunday keskin vaziyatning sababi o'ngdagi odamdir. Bu uning salbiy jestlarining majmuasidan ko'rinadi. Suhbat davomida u qo'li bilan burnini ushlaydi (yolg'on), uning o'ng qo'li tanasiga yotib, qisman to'siq hosil qilgan (himoya pozitsiyasi). Uning boshqa ishtirokchilarning fikriga qiziqmasligi, qo'lini orqa tayoqchaga qo'yganligi va tanasini suhbatdoshlaridan burganligida namoyon bo'ladi. Chapdagi odam o'ngdagi odamning gaplarini yoqtirmaydi, chunki u kiyimidan mavjud bo'lmagan changlarni artadi (norozilik), bir oyog'ini boshqasiga qo'ygan (himoya pozitsiyasi) va oyoqlari tashqariga burilgan (qiziqish yo'qligi) ni ifodalaydi. Markazdagi odam biror narsa demoqchi bo'lsa-da, o'z fikrini to'xtatmoqda. Bu uning qo'llarini siqib ushlab, bilaklarini bir-biriga yaqin qo'yganligidan ko'rinadi. U shuningdek, o'ngdagi odamga qarshi noverbal chaqiriq yuboradi, chunki uning tanasi unga qaragan.

Yuqoridagi har bir rasmda suhbatdoshlarning pozitsiyasi o'ziga xos tarzda ifodalangan. Pozitsiya deganda, inson tanasining muayyan madaniyat uchun tipik bo'lgan holati tushuniladi. Agar odam muloqotga qiziqqan bo'lsa, u suhbatdoshiga qarab, uning tomoniga egilib turadi, agar u qiziqmasa aksincha yon tomonga qaraydi va orqasiga tayanadi.

Ikki turdagi pozitsiyalarni ajratib ko'rsatish odat tusiga kirgan.

Ochiq pozitsiyalar ishonch, rozilik, do'stona munosabatlar, psixologik qulaylikni ifodalaydi. Turgan holda, bu pozitsiya odamning qo'llari ochiq va kaftlari yuqoriga qaratilganligida namoyon bo'ladi. Shuningdek, o'tirgan holda qo'llar aloqa chizig'ini yopmasligi, oyoqlar esa kesilmagan holatda bo'ladi.

Yopiq pozitsiyalar ishonchsizlik, norozilik, qarshilik, tanqidni anglatadi. Yopiq pozitsiyalar insonning old qismini qandaydir tarzda yopishga va bo'sh joyni iloji boricha kamroq egallashga urinishidan hosil bo'ladi.

Kinesika bilan birga, odamning shaxsiy xususiyatlari haqida psixologik bilimlarni olish uchun yana kamida beshta noverbal manba ajratiladi: takesika, proksemika, fiziognomika, konstitutsion psixologiya va prosodika (ekstralingvistika va paralelingvistika o'z ichiga oladi).

Takesika - bu odamlar o'rtasidagi tegishli aloqalarni o'rganishdir. Har xil madaniyatlarda, tegishishning ruxsat etilgan miqdori sezilarli darajada farq qiladi. Masalan, Angliyada suhbatdoshlar bir-biriga kamdan-kam teginishadi. Kembrijda talabalar yiliga ikki marta - o'quv yilining boshida va oxirida qo'l berishadi. Lotin Amerikasi davlatlarida esa tegishishlar juda tez-tez amalga oshadi.

Tegishishning barcha turlaridan (quchoqlash, o'pish, qo'lni ushlash, yonoqni yonoqqa qo'yish va boshqalar) eng keng tarqalgan qo'l berishdir. Bu har qanday uchrashuv va xayrlashuvning ajralmas atributi hisoblanadi.

Proksemika - odamlar orasidagi masofalarni o'rganishdir. Amerikalik antropolog Edvard T.Xoll insonning makon ehtiyojlarini o'rganish sohasida birinchi olimlardan biri hisoblanadi va 1960-yillarning boshlarida "proksemika" atamasini kiritgan (proximity -

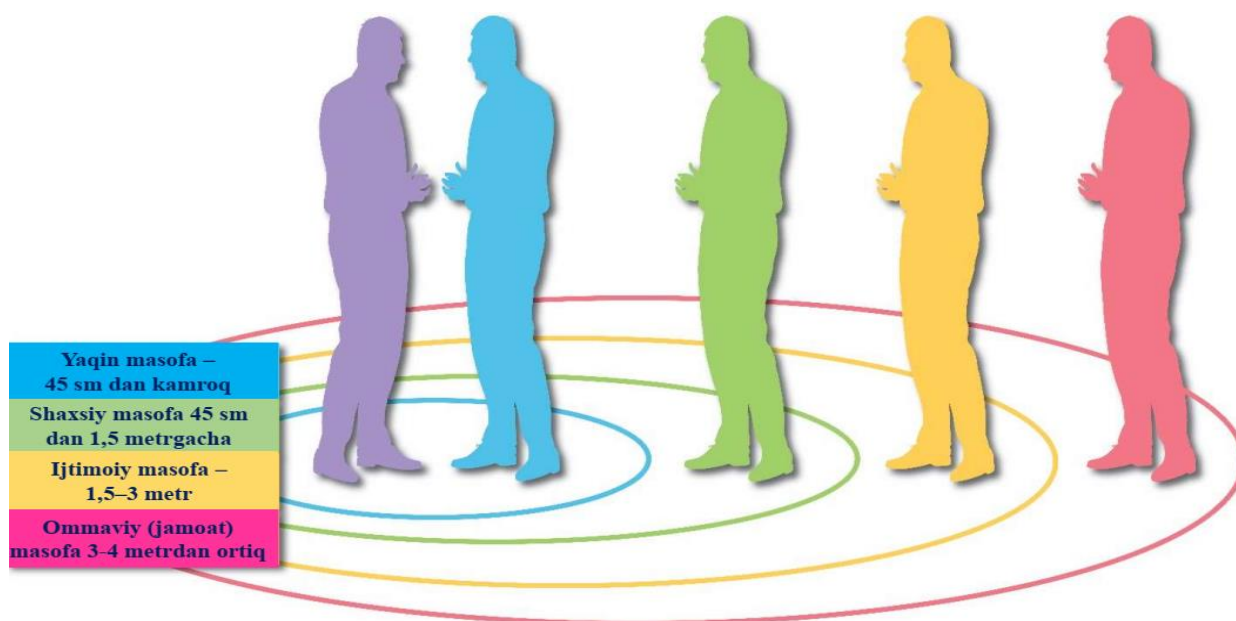
yaqinlik). Uning tadqiqotlari odamlar o'rtasidagi munosabatlarni yanada chuqurroq tushunishga olib keldi.

Territoriya - odamning o'ziga tegishli deb hisoblagan makonidir, bu makon uning jismoniy tanasining davomida ko'rinadi. Har bir odamda o'zining shaxsiy hududi bor, bu hudud o'z mulkini o'rab olgan makon, masalan, uy, mashina yoki yotoqxonasi, shuningdek Xollning aniqlashicha, odamning atrofida aniq belgilangan havodagi hududi ham mavjud.

Odamning o'rtacha darajada jamlangan shaxsiy makon hududi, ijtimoiy o'rtacha darajaga ega bo'lgan odamlar uchun bir xil bo'ladi. U Shimoliy Amerika, Angliya yoki Avstraliyada yashasin, farqi yo'q.

Shaxsiy hududni quyidagi to'rt asosiy makon zonalariga ajratish mumkin.

4.2.5-rasm.



❖ **Yaquin masofa (15 sm dan 45 sm gacha).** Bu hudud eng muhim, chunki odam o'zini bu hududni o'zining mulki kabi himoya qiladi. Bu hududga faqat uning yaqin emotsional aloqada bo'lgan kishilari - bolalar, ota-onalar, er-xotinlar, yaqin do'stlar va qarindoshlar kirishiga ruxsat beriladi.

❖ **Shaxsiy hudud (45 sm dan 1,5 m gacha).** Bu masofa odatda, rasmiy qabul, rasmiy kechki ovqatlar va do'stona uchrashuvlar paytida saqlanadi.

❖ **Ijtimoiy hudud (1,5 m dan 3 m gacha).** Bu masofa bizni tashqaridan kelgan odamlar bilan, masalan, bizning uyimizda ta'mir qilish uchun kelgan quvur ustasi, pochta xodimi, yangi ishchi bilan yoki yaxshi tanimagan odamlar bilan ajratadi.

❖ **Jamoat hududi (3 m dan yuqori).** Agar biz katta auditoriyaga murojaat qilayotgan bo'lsak, auditoriya bilan eng qulay masofa shu bo'ladi.

Prosodika (ekstralingvistik va paralingvistik)

Prosodika (yoki prosodiya (yunoncha prosodia - urg'u, qo'shiq)) - bu fonetik vositalar tizimi (balandlik, kuchlanish, vaqt), ular nutq jarayonida so'z, ibora, sintagma, gap, yuqori darajadagi birlik va matn kabi barcha nutq segmentlarida amalga oshadi va ma'no farqlovchi rol o'ynaydi. Paralingvistik va ekstralingvistik ma'lumotlar (intonatsiya, ovoz balandligi, tezlik, tembr, kulish, yig'lash va boshqalar) - bu boshqa odamning ichki holatini psixodiagnostika qilish uchun muhim asosdir.

Suhbatdoshning ichki holatini tushunishga yordam beradigan birinchi omil:

Intonatsiya - bu sizning nutqingizning ohangi va uslubi bo'lib, ular sizning hissiyotlaringizni va suhbatdoshga yoki gapirilayotgan mavzuga nisbatan munosabatingizni ifodalaydi. Intonatsiyani soxtalashtirish faqat aktyorlar tomonidan amalga oshiriladigan ishdir. Insonning intonatsiyasidan uning kimligi haqida ko'p narsalarni bilish mumkin: u kamtar yoki havasmand, rahm-shafqat qilishga qodir yoki shafqatsiz, sezgir yoki loqayd, ishtiyoqli yoki befarq. Hissiyotlardan kelib chiqadigan intonatsiya ko'pincha monotonli bo'ladi. Bu esa nutqni ifodali bo'lmasligini keltirib chiqaradi. Buning ikkita sababi mavjud: birinchi sababi ko'krak mushaklarining haddan tashqari kuchlanishi va ikkinchisi - suhbatdoshi (yoki guruhdagi suhbatdoshlari) sizning nutqingizni ijobiy qabul qilishiga ishonch hosil qilmaslik.

Birinchi holatda kuchlanishni chuqur, muvozanatli nafas olish bilan bartaraf etish mumkin. Ikkinchi sabab esa masalaning mohiyatini, uning amaliy ahamiyatini va o'z argumentlaringizning muhimligini puxta o'ylab ko'rish bilan yo'qotiladi. Savolni qanday berish kerakligini, har qanday hayajonli yoki tasdiqlovchi gapni aytishni

oldindan mashq qiling. Agar siz ommaviy chiqish qilishni rejalashtirayotgan bo'lsangiz, nutqning ayrim qismlarini magnitofonga yozib, ushbu intonatsiyalarni mashq qilishingiz mumkin.

Nutqning balandligi - bu odamning hayotiy energiyasini va o'ziga bo'lgan ishonchini ko'rsatadi. Agar suhbatdoshingizning nutqi doimiy ravishda o'zgarib tursa, demak, u yoki xavotirda, yoki emotsional bo'lib, hamdardlikka moyil. Agar ovozning balandligi past bo'lsa, bu barqarorlik va yengilmaslikni, quvvatning yetishmasligini va o'zini oxirigacha bajarishga qodir bo'lmaslikni bildirishi mumkin. Agar taqdimot o'tkazish kerak bo'lsa, avval ovoz balandligini tekshirish kerak, bunga yordam berish uchun kimnidir so'rab, nutqingizni xona bo'ylab tinglashni so'rashingiz mumkin. Ommaviy chiqish uchun tayyorgarlikda shunday maslahatni qo'llashingiz mumkin: Agar ovoz juda past bo'lsa, kattaroq xonada gapirishni sinab ko'ring, taqdimotdan oldin ovoz balandligini to'g'ri sozlash uchun birinchi qatorda o'tirgan kishidan va oxirgi qatorda o'tirgan kishidan so'rashingiz mumkin.

Nutq tezligi - bu odamning temperamentini ifodalovchi ko'rsatkichdir.

Agar suhbatdoshingiz tez va ishonch bilan gapirsa, demak, u oldindan o'ylamasdan harakat qilishga moyildir. Agar sekin gapirsa, demak, u vaziyatni batafsil tahlil qilib, har bir qadamini o'ylab ko'rayotgandir. Jadal va bir xilda bo'lgan nutq o'ziga ishonchli odamni ifodalaydi.

Ovoz balandligi - bu odamning ichki holatining eng muhim ko'rsatkichi hisoblanadi. Yuqori, uzilgan ovoz xavotir yoki qo'rquvni ko'rsatishi mumkin. Past ovoz esa xotirjamlik va o'ziga bo'lgan hurmatni bildiradi.

Ovozning ohangi ichki holatni diagnostika qilishda katta rol o'ynaydi. Metallik ovoz kuchli va qat'iyatli xarakterni bildiradi. Yumshoq ovoz esa qisman maqtovchan va do'stona bo'lishi mumkin. Hushyor ovoz, unda she'rning tovushlari (sado) ko'rsatilgan bo'lsa, hissiyotlilikni ifodalaydi. Nutqdagi kesilgan tovushlar esa aql va iroda ustunligini bildiradi.

Nafas olish. Kutilmagan qisqa nafas olish - bu hayrat va ajablanishning belgisi. Qisqa nafas olish va kuchli nafas chiqarish salsizlikni ko'rsatadi. Qisqa nafas chiqarish yoki kulish - bu nafratni bildiradi. Tovushli va uzilishli nafas olish yuqori darajadagi xavotirni bildiradi. Tovushli va xo'rlik bilan nafas olish qattiq xarakterli odamni ko'rsatadi.

Nutq tezligi normal holatda bir daqiqada 125 so'zga teng hisoblanadi. Agar siz xavotirda bo'lsangiz, nutq tezligi ortadi. Ammo agar shu bilan birga yaxshi artikulyatsiya bo'lsa, tezlashtirishni sezilarli darajada qiyinlashtirmaydi. Biroq, ayrim odamlar juda tez gapirishni xush ko'rmasligini esda tutish kerak. Shuning uchun nutqni aniq qilish uchun o'zingizni sekin gapirishga majbur qiling, gaplar o'rtasida pauzalar qiling. Bu, ayniqsa, mikrofondan foydalanayotganingizda va auditoriya oldida nutq so'zlayotganingizda muhimdir: nutqni 2-3 marta sekinroq aytish tavsiya etiladi (nutq xususiyatlariga qarab).

Nutq ritmi so'zlar o'rtasidagi pauzalar taqsimotiga bog'liqdir. Agar so'zning tezligi va so'zlar o'rtasidagi pauzaning davomiyligi o'rtasidagi farq juda katta bo'lsa, nutq tezda tinglovchini charchatadi va umumiy taassurotni yomonlashtiradi. Bunga o'xshash gaplar va jumlar orasidagi pauza davomiyligi o'rtasidagi farq ham kiritiladi. Juda ritmsiz nutq ishonchli emasligini ko'rsatadi.

Demak, boshqaruv muloqotida poza, mimika, jestlar va boshqa noverbal vositalarning o'rnini beqiyosdir. Ular nafaqat axborotni to'ldiradi, balki ko'pincha uning mazmunini aniqlashtiradi yoki hatto inkor qiladi. Noverbal belgilar inson ong osti darajasidagi his-tuyg'ularini aks ettirganligi sababli, ularni to'g'ri talqin qila bilish rahbarning kommunikativ salohiyatini yuksaltiradi, tashkilotda ishonchli psixologik muhitni yaratadi va boshqaruv qarorlarining qabul qilinishini soddalashtiradi.

BOSHQARUV MULOQOTI SHAKLLARI

5.1.Boshqaruv muloqotida suhbat va majlislar

Zamonaviy ta'lim tizimi doirasida boshqaruv muloqoti samaradorligini oshirish - bu rahbar shaxsining kommunikativ salohiyatini shakllantirish va rivojlantirish bilan chambarchas bog'liqdir. Ayniqsa, suhbatlar va majlislar kabi boshqaruv muloqotining amaliy shakllari rahbarning pedagogik jamoa, o'quvchilar, ota-onalar va tashqi hamkorlar bilan professional muloqotini tashkil etishning muhim vositasi hisoblanadi. Bunday shakllar orqali rahbar faqat ma'lumot uzatmaydi, balki ishonchli muloqot muhitini shakllantirib, qarorlar qabul qilish jarayonida hamkorlikni ta'minlaydi. Suhbat va majlislar ta'lim menejmentida rahbarlik madaniyatining asosiy ko'rinishlaridan biri bo'lib, ularning samarali tashkil etilishi ta'lim sifatiga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli bu shakllarning ilmiy o'rganilishi dolzarb masala hisoblanadi.

Rahbar boshqaruv muloqotida suhbatlar, yig'ilishlar, muzokaralar o'tkazishi, konferensiyalar va jamoat chiqishlarida ma'ruza qilishi, turli uchrashuvlarda (taqdimotlar, "aylana stollar", matbuot anjumanlari, yig'ilishi, brifinglar, ko'ragazma yarmarkalari va boshqalar) nutq so'zlashi mumkin. Bunda tayanilishi lozim bo'lgan mezonlar mavjud:

1. O'tkazish maqsadi (nima?);
2. Ishtirokchilar tarkibi (kim?, kimlar?, kimga?);
3. Reglament (qancha vaqt?);
4. Komunikatsion vositalar (qanday?);
5. Makonni tashkil etish (qayerda?);
6. Kutilyotgan natija (qanday?, nima?).

Endi biz boshqaruv muloqoti shakllarining asosiy turlarini batafsilroq ko'rib chiqamiz.

Boshqaruv muloqotida suhbatlar

Suhbat - bu maqsadga yo'naltirilgan, oldindan rejalashtirilgan ta'sirni amalga oshirishga qaratilgan og'zaki kommunikatsiya bo'lib,

muammolarini hal qilish va tegishli qarorlar ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Suhbatlar odatda oldindan rejalashtiriladi. Tayyorlov jarayonida suhbatning mavzusi, muhokama qilish maqsadga muvofiq bo'lgan savollar doirasi, amalga oshirilishi kerak bo'lgan asosiy niyatlar aniqlanadi. Suhbat o'tkazishda ko'pincha turli hujjatlar va materiallar ishlatiladi, shuning uchun ularni oldindan tayyorlash zarur. Suhbatni o'tkazish jarayoniga quyidagi jihatlarga alohida e'tibor qaratish kerak: suhbatdoshga berilishi kerak bo'lgan savollarni o'ylab ko'rish; istalgan yakuniy natijani belgilash; suhbat o'tkazish joyi va tartibini belgilash; strategiya va taktikani aniqlash.

Boshqa tomondan, suhbatdoshingizning nutqini to'xtatmaslik; uning fikrlarini salbiy baholamaslik; o'zingiz bilan hamkor o'rtasidagi farqni ta'kidlash; suhbatning tezligini keskin oshirmaslik; suhbatdoshning shaxsiy zonasiga kirmaslik; suhbat davomida hamkorning ruhiy holatini tushunishga intilmaslik kerak. To'g'ri tashkil etilgan suhbatlar mehnat unumdorligini 20-30% ga oshirishga yordam beradi. Ba'zi xorijiy kompaniyalarda suhbat san'ati bilan mukammal tanish bo'lgan, maxsus suhbat olib borish bo'yicha mutaxassislar ishlaydi.

Suhbatining tuzilishi

Suhbat besh bosqichdan iborat:

1. Suhbatning boshlanishi;
2. Ma'lumotni taqdim etish;
3. Argumentlash;
4. Suhbatdoshning fikrlarini tasdiqlash yoki inkor qilish;
5. Qaror qabul qilish.

Suhbatning boshlanishi juda muhim qismidir. Suhbatdosh bilan to'g'ri va odobli munosabatni rivojlantirish kerak, chunki suhbatning boshlanishi - bu boshqaruv muloqotdagi hamkorlar o'rtasidagi "ko'prik" hisoblanadi. Birinchi bosqichdagi suhbatning vazifalari: suhbatdoshi bilan aloqa o'rnatish; suhbat uchun yoqimli atmosfera yaratish; suhbat mavzusiga e'tibor qaratish; suhbatga qiziqishni uyg'otish; zarur bo'lsa, tashabbusni qo'lga olish. Tadqiqotchilar

suhbatning muvaffaqiyatli o'tishiga yordam beradigan omillarni aniqlashgan:

1. Professional bilimlar yuqori obyektivlik, ishonchlilik va ma'lumotlarni chuqur bayon qilish imkonini beradi, shuningdek, vaziyatni boshqarish imkoniyatini yaratadi;

2. Aniq tushuncha - faktlar va tafsilotlarni bog'lashga, ikki ma'nolilik, chalkashliklardan qochishga yordam beradi;

3. Ko'rsatish - illyustrativ materiallardan (hujjatlar, ma'lumotlar manbalari, jadvallar, diagrammalar va boshqalar) maksimal foydalanish, ma'lumotlarni abstrakt tarzda ifodalashni kamaytiradi;

4. Doimiy yo'naltirish - suhbatning asosiy vazifalarini doimo eslab turish va bir ma'noda suhbatdoshni yo'naltirish;

5. Ritm - suhbatning oxiriga yaqinlashgan sari uning intensivligini oshirish.

6. Takrorlash - asosiy fikrlar va g'oyalarni takrorlash suhbatdoshga ma'lumotni qabul qilishda yordam beradi;

7. Kutilmagan element - bu taktik jihatdan o'ylangan, lekin suhbatdosh uchun kutilmagan, tafsilotlar va faktlarni keltirish;

8. "Boylik" - suhbatda tez-tez "ko'tarilishlar" va "pasayishlar"ni almashish kerak, bunda maksimal diqqatni talab qiluvchi qismlar va fikrlar bilan bog'liq qismlar bir-birini almashtirib turishi kerak.

9. Ma'lumot uzatishning chegaralari - fransuz yozuvchisi va faylasufi Volter shunday degan: "Zerikarli bo'lishning siri shundaki, hammasini gapirish kerak".

10. Yumor va ironiya - o'z vaqtida va muhim holatda ishlatilganda, ular suhbatdoshlarga ko'tarinki kayfiyat baxsh etadi va ular suhbatning hatto yoqimsiz jihatlarini ham qabul qilishga tayyor bo'ladilar.

Suhbatini muvaffaqiyatli o'tkazishning asosiy tamoyillari:

✓ Agar siz suhbatdoshingizning e'tiborini jalb qila olmasangiz, u sizni tinglamasa, nima uchun gapirish kerak? Shuning uchun birinchi tamoyil - suhbatdoshingizning e'tiborini jalb qilish (suhbat boshlanishi).

✓ Agar suhbatdoshingiz suhbatga qiziqish bildirsa, bu suhbat samarali bo'lishi mumkinligini anglatadi. Shunday qilib, ikkinchi tamoyil - suhbatdoshingizni qiziqtirish (ma'lumot uzatish).

✓ Keyingi qadam - qiziqtirish asosida suhbatdoshingizni o'z g'oyangiz va takliflaringizga ishontirish. Bu uchinchi tamoyil - argumentatsiya.

✓ Suhbatdoshingiz g'oyalaringizga qiziqish bildirgan bo'lsa-da, ularning amaliy qo'llanilishiga ehtiyotkorlik bilan yondashadi. To'rtinchi tamoyil - suhbatdoshingizning manfaatlarini aniqlash va uning shubhalarini bartaraf etish (fikrlarni rad etish).

✓ Beshinchi asosiy tamoyil - suhbatdoshingizning manfaatlarini yakuniy qarorga aylantirish (qaror qabul qilish).

✓ Suhbatni belgilangan maqsadga erishganingizdan so'ng darhol tugatish kerak. Kuzatuvga ko'ra, odamlar suhbatning boshida eshitganlarini va oxirida esa nima qilganlarini yaxshiroq eslab qoladilar. Shuning uchun qaror qabul qilinganidan so'ng, suhbatdoshingiz bilan xayrlashib, unga rahmat aytish va maqbul qaror qabul qilganini tabriklash kerak.

Rahbar boshqaruv faoliyatida suhbat - bu boshqaruv va xodimlarga ta'sir ko'rsatishning eng muhim usulidir, shuning uchun bu san'atni o'zlashtirish har qanday darajadagi rahbar uchun muhimdir.

Boshqaruv suhbatlarining kommunikativ strategik ahamiyati

Suhbat boshqaruv faoliyatida rahbarning ta'sirchan muloqot vositasi sifatida xizmat qiladi. U muammoni aniqlash, xodimni tushunish, motivatsiya berish, qaror qabul qilish, nazorat va tahlil qilishda asosiy vosita hisoblanadi. Ilmiy manbalarda suhbat ko'proq ijtimoiy-psixologik tahlil bilan bog'langan bo'lib, unda kommunikativ tamoyillar - axborot almashinuvi, emotsional ta'sir, o'zaro ishonch, faol tinglash va argumentatsiyalangan fikr almashuvi yetakchi o'rin egallaydi.

Suhbat besh bosqichda amalga oshadi: kirish (aloqa o'rnatish), ma'lumot uzatish, argumentatsiya, qarshi fikrni rad etish yoki qabul qilish, qaror qabul qilish. Har bir bosqichda rahbar strategik

yondashuvni qo'llashi kerak - suhbatdoshi bilan psixologik aloqa o'rnatish, nutqning intensivligi, ekspressivligi, semantik aniqligi, ijtimoiy kontekstni hisobga olish zarur.

Telefon orqali suhbatlar

Telefon orqali muloqot zamonaviy rahbar uchun kerakli aloqa vositasi bo'lib, u aloqa o'rnatishning eng oddiy usuli hisoblanadi. Ko'plab rahbarlar telefon suhbatlarini olib borishda aloqaning samaradorligini ta'minlovchi qoidalarga rioya qilmaydilar. Taxminan, har bir telefon suhbatining davomiyligi 3-5 daqiqa. Masalan, rahbar telefon orqali muloqotga o'rtacha kuniga 2-2.5 soat vaqt sarflaydi, ba'zan esa 3-4.5 soatgacha davom etadi. Telefon qo'ng'iroqlari ish rejimini buzib, kunni qisqa bo'laklarga bo'lib yuboradi, bu esa ba'zan stressga olib keladi. Rahbarlar telefon orqali tezkor muloqot qilishi, har xil hamkorlar va mavzularga moslashishni bilishi zarur.

Qisqa telefon suhbatining rejasi, davomiyligi 3 daqiqa:

1. **O'zaro tanishtirish** - 20 ± 5 soniya

- ❖ O'zingizni tanishtiring;
- ❖ Agar suhbatdosh ham tanishtirsa, tinglang.

2. **Suhbatdoshni mavzu bilan tanishtirish** 40 ± 5 soniya

- ❖ Telefon qo'ng'irog'ining maqsadini tushuntiring.
- ❖ Suhbatdoshni masala yoki muammoni muhokama qilishga tayyorlab, asosiy nuqtalarni qisqacha bayon eting.

3. **Holat yoki muammoni muhokama qilish** - 100 ± 5 soniya

- ❖ Suhbatning asosiy qismi, bu yerda siz masala yoki holatni batafsil muhokama qilasiz.
- ❖ Aniq savollar bering va javoblarni tinglang, suhbatdoshni kesmaslikka harakat qiling.
- ❖ Fikrni o'ylab olish uchun pauzalardan foydalaning.

4. **Yakuniy xulosa** - 20 ± 5 soniya

- ❖ Suhbatni yakunlang.
- ❖ Agar kerak bo'lsa, amallar yoki keyingi qadamlarni aniqlashtiring.

- ❖ Suhbatning qanday va qachon davom etishi haqida kelishib oling.

Agar kerak bo'lsa, muhim ma'lumotlarni yozib olish uchun vositalarni tayyorlab qo'ying.

Suhbat davomida harakatlar:

- Telefonni olib, o'zingizni tanishtiring.
- Aniq gapiring, so'zlarni aniq va sekin ayting.
- Suhbatdoshga suhbat uchun vaqt bormi, deb so'rang. Agar yo'q bo'lsa, qaytadan qachon qo'ng'iroq qilish mumkinligini so'rang.
- Ijobiy tonni sozlang, monotonlikdan saqlaning va suhbat mavzulari va intonatsiyasini o'zgartirishga harakat qiling.
- Suhbatdoshni kesmasdan, ehtiyotkorlik bilan tinglang.
- Murakkab ifodalardan saqlaning.
- Pauzalardan samarali foydalaning.
- Agar suhbatdosh biror narsani tushunmasa, sabr-toqat bilan tushuntiring.
- Suhbat yakunida, undan nima kutilishini yoki qanday amallar bajarilishini aniqlang.

Tezkor axborot almashinuvi vositasi sifatida telefon muloqotining o'zni ortib bormoqda. Telefon suhbatining qisqa, lekin samarali bo'lishi uchun aniq reja, intonatsiya, ovoz tembri, pauzalar, muloqot etiketi, faol tinglash va fikrni umumlashtirish kabi psixok-texnik yondashuvlar qo'llanilishi kerak. 3-5 daqiqalik muloqot davomida aniq va lo'nda ifodalangan maqsadga yo'naltirilgan aloqa, xotirada qoluvchi asosiy xulosani shakllantiradi.

Majlis

Majlis - bu ma'lum bir qarorlarni qabul qilish bilan yakunlanadigan, jamoaviy maqsadga qaratilgan axborot almashish usulidir. Majlislarini o'tkazishning beshta turi ajratiladi:

Direktiv (avtokratik);

Anarxik (xaotik);

Demokratik (hamkorlikka asoslangan);

Avtoritar;

Tasodifiy-tashkiliy (xaotik-tashkiliy);

Direktiv tip

Direktiv tipidagi yig'ilish qat'iy-funksional usullar bilan o'tkaziladi. Ushbu boshqaruv turining xususiyatlari quyidagicha:

Qarorni rahbar mustaqil ravishda qabul qiladi;

Rahbarning bajaruvchilarga mutlaq bo'ysunishni talab qilishi;

Rahbar tomonidan bo'ysunuvchilarning fikrlarini e'tiborsiz qoldirish;

Rahbar tomonidan bajaruvchilarga tashkilotning kelgusi rejalariga oid ma'lumot bermaslik;

Rahbar bo'ysunuvchilarni o'ziga foydali masofada saqlashi.

Avtoritar tip

Avtoritar tip faqat ekstremal, vaqt cheklangan "shoshilinch" holatlarda samarali bo'lishi mumkin. Masalan, uzluksiz kelishuvlar uchun vaqt bo'lmagan hollarda. Bunday vaziyatlarda rahbar barcha javobgarlikni o'z zimmasiga oladi va bajaruvchilardan qabul qilingan qarorni qat'iy bajarishni talab qiladi.

Anarxik tip

Anarxik tipidagi yig'ilish barcha ishtirokchilarning tashabbuslari va fikrlariga "yashil chiroq" yoqishni anglatadi, subordinatsiyaviy (boshqaruv tizimi) va boshqa rasmiy xususiyatlar mavjud emas. Ushbu turdagi yig'ilishlarning sifatli xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- Yig'ilish maqsadining aniq emasligi;
- Yig'ilish tashkilotchisining yo'qligi;
- Ishtirokchilar tomonidan o'zaro munosabatlarning me'yorlariga e'tiborsiz qarash;
- Barcha ovozlarning tengligi;
- Munozarada ishtirokchilarning professional farqlarini inkor etish;
- Vaqtni boshqarish elementlarining mavjud emasligi;

- Nutqlarning mavzuga oid materiallarning perferial shaklda taqdim etilishi;
- Kommunikatsiya jarayonlarining nazoratsizligi;
- Rahbarni yig‘ilishni boshqarish jarayonidan chetlashtirish va boshqalar.

Anarxik model faqat yuqori darajadagi noma'lumlikka ega bo'lgan muammoli holatlarda qo'llaniladi, bu holatlarda ijodiy, an'anaviy bo'lmagan yechimlar talab etiladi. Bunday "miyani to'xtatish" turli mutaxassislik vakillari tomonidan har xil bilimlarning to'qnashuvi bo'lib, ba'zan muhokama qilinayotgan masalani yangi va original tarzda hal qilishga olib kelishi mumkin.

Demokratik uslub

Demokratik (hamkorlikka asoslangan) yig‘ilish turi avtokratik va anarxik turlarining oxirgi chegaralarini olib tashlashni o‘z ichiga oladi. Murakkab jamoaviy boshqaruv shakllarida demokratik model eng istiqbolli hisoblanadi.

Demokratik yig‘ilish modeli quyidagi jihatlarni uyg‘unlashtiradi:

- Boshqaruvchi tomonidan boshqarish - ishtirokchilarning o‘zini-o‘zi boshqarish imkoniyati;
- Shaklning qat‘iyligi - ishtirokchilarning o‘z fikrlarini erkin ifodalash shartlari;
- Bajaruvchilarga nisbatan talabchanlik - bajaruvchilarning fikriga hurmat;
- Rahbarning javobgarligi - bajaruvchilar o‘rtasida javobgarlikni taqsimlash;
- Ierarxik tizim mavjudligi - pastdan kelgan istaklar va tanqidlarni hisobga olish;
- Kommunikatsiya komponenti - jamoaviy aloqaning ahamiyati va boshqalar.

Demokratik uslub ko‘pgina muammoli va vazifali holatlar uchun eng optimal hisoblanadi. Bu yig‘ilish turi ishtirokchilarga maqsadga erishishda eng qulay va natijaviydir.

Avtoritar-pasaytiruvchi uslub

Avtoritar-pasaytiruvchi uslub boshqaruvchining qat'iyatli pozitsiyasini talab qiladi, bu uning fikricha muhim bo'lgan masalalarda, uncha muhim bo'lmagan holatlarda qat'iylilikni namoyon qiladi. Bu uslub avtoritar asosni va uning ba'zi elementlarni ya'ni anarxik-stilni birlashtiradi. Yig'ilish boshqaruvchisi mutlaq vakolatlarga ega emas, lekin o'z qarorini "qabul qilishni" maqsad qiladi. Ushbu uslub xususan muhokama qilinayotgan masalada xodimlarning turli fikrlarini olishda foydalanilishi mumkin, lekin xodimlar fikrlarini hisobga olishmasligi mumkin.

Tasodifiy tashkil etilgan (yoki tartibsiz tashkil etilgan) yig'ilish

Tasodifiy tashkil etilgan (yoki tartibsiz) yig'ilish asosan ishtirokchilar o'rtasida qisqacha kelishuvlarga asoslangan holda shakllanadi. Majlislar rahbar uchun jamoaviy qarorlar qabul qilish, jamoa bilan axborot almashish, tanqidiy tahlil va mas'uliyatni taqsimlash imkonini beradigan kommunikativ platforma hisoblanadi. Majlislar turi va o'tkazilish uslubiga ko'ra farqlanadi: direktiv (avtoritar), demokratik (hamkorlikka asoslangan), anarxik (erkin), avtoritar, va tasodifiy-tashkiliy yig'ilishlar. Har bir tur o'zining boshqaruv strategiyasi va kommunikativ muhitiga ega. Demokratik uslub ilmiy jihatdan eng optimal model hisoblanadi, chunki u jamoa a'zolarining fikrini tinglash, o'zaro hurmat, faol ishtirok va jamoaviy javobgarlikni rivojlantiradi. Majlisni o'tkazishda psixologik omillar (motivatsiya, e'tirof, psixologik qulaylik), muloqot madaniyati (tartib, navbat, tanqidga ochiqlik) va vaqtni boshqarish (reglamentga rioya qilish) muhim omillardan hisoblanadi.

Xulosa sifatida shuni ta'kidlash joizki, suhbat va majlislar - bu nafaqat informatsion, balki emotsional, psixologik va ijtimoiy ta'sir ko'rsatish vositalaridir. Ular orqali rahbar o'zining boshqaruv strategiyasini namoyon qiladi, jamoani anglaydi, baholaydi va yo'naltiradi. Suhbat - individual yondashuv asosidagi muloqot bo'lsa, majlis - jamoaviy qarorlarni shakllantiruvchi ijtimoiy kommunikatsiya

maydonidir. Telefon suhbatlari esa tezkor va moslashuvchan muloqot vositasi bo'lib, raqamli boshqaruv muhiti uchun zarur.

5.2. Boshqaruv muloqotida nutq (jamoa nutqi)

Ta'lim tashkilotida boshqaruv jarayonining samaradorligi rahbar shaxsining muloqotdagi nutqiy madaniyatiga, ayniqsa jamoa oldida so'zlash (jamoa nutqi) malakasiga bevosita bog'liqdir. Ma'lumki, ta'lim menejmentining eng muhim komponentlaridan biri bu - boshqaruv muloqoti bo'lib, u rahbar va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi o'zaro ishonchli hamkorlikni shakllantiradi. Shu nuqtayi nazardan, maktab direktori yoki rahbar kadrlarning nutq madaniyati, uning ommaviy muloqotda o'z fikrini aniq, lo'nda, ta'sirli va tushunarli bayon eta olishi - tashkilot ichki va tashqi kommunikatsiyasining poydevorini tashkil etadi. Ayniqsa, raqobatbardosh muhitda boshqaruv muloqoti shakllaridan biri bo'lgan jamoa nutqining o'rni yanada ortib bormoqda. Bunday nutq orqali rahbar pedagog jamoani ruhlantiradi, o'quvchilar, ota-onalar va hamkorlar e'tiborini jalb qiladi hamda jamoatchilik bilan barqaror ijtimoiy aloqalar o'rnatadi.

Jamoa nutqi - bu aniq auditoriyaga murojaat qilingan monologik nutq bo'lib, uning maqsadi tinglovchilarni ma'lumot bilan tanishtirish va ularga kerakli ta'sir ko'rsatishdir (ishontirish, rag'batlantirish, ilhomlantirish, harakat qilishga chaqirish va boshqalar).

Nutqining xususiyatlari

Jamoa nutqi oddiy suhbatdan farq qiladi. Jamoa nutqining o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Auditoriya/jamoa nutqi taxminan olti kishidan boshlanadi. Shu raqamdan kam bo'lsa, bu hali ham suhbatga kiradi. Tinglovchilar soni oltidan oshganda - nutq jamoa nutqiga aylanadi.

Oddiy suhbatdan nutqning farqi:

Jamoa nutqi bir vaqtda monolog va dialogni anglatadi. Monolog, chunki nutqni faqat bir odam aytadi. Dialog - chunki ma'ruzachi auditoriya bilan aloqada bo'ladi va uning signallariga javob beradi. Auditoriya bilan savollar orqali muloqot qiladi.

1. **Nutq davomida ma'ruzachi** - nutqni o'zi boshqaradi. U vaqtning ko'p qismini axborotni yetkazishga sarflaydi va bu nutqni suhbatdan ajratib turadi.

2. **Suhbat davomida** biz doim qisqa javoblar bilan almashamiz. Nutq davomida esa tinglovchilarga uzun, charchatadigan javoblar beriladi, bu esa zerikish tug'diradi.

3. **Suhbatda biz tezda tushunmaganimizni so'rashimiz mumkin.** Nutq davomida esa auditoriya bunga imkon topolmaydi va murakkab mavzu tufayli u uxlab qolishi mumkin. Ma'ruzachi auditoriya "suvga botmasligi" uchun ehtiyotkor bo'lishi kerak.

4. **Nutq davomida ma'ruzachi auditoriyaning reaksiyasini kuzatib boradi.** Tajribali ma'ruzachilar auditoriyani dialogga jalb qilib, uning diqqatini saqlashga muvaffaq bo'lishadi.

5. Jamoa nutqining har doim aniq maqsadi bor: ma'lumotni yetkazish, o'rgatish, motivatsiya berish va hokazo.

6. **Suhbatda odamlar odatda pauzalardan qochadilar.** Nutqda esa pauzalar muhim jihatlarni ta'kidlash uchun juda ko'p ishlatiladi.

7. Jamoa nutqida kayfiyatni ifodalash uchun **intonatsiyani o'zgartirishni kuchaytirish** zarur.

8. **Jamoa nutqi samarali bo'lishi uchun qisqa gaplar bilan ifodalash** muhimdir.

9. **Jamoa nutqi odatda tayyorlanadi** va uni asoslaydigan matn bo'ladi.

10. Jamoa nutqi odatda **vaqt bilan cheklangan** bo'ladi.

12. Uzun nutqlar davomida ma'ruzachiga auditoriyaning e'tiborini jalb qilish uchun turli usullarni qo'llash kerak bo'ladi.

13. **Nutq davomida ma'ruzachi zalning reaksiyasini kuzatib boradi** va ko'z bilan aloqa qilish orqali auditoriyaning diqqatini ushlab turadi.

Jamoa nutqining asosiy tuzilishi

Jamoa nutqining asosiy tuzilishi - bu uning bir-birini mantiqan to'ldiruvchi, rivojlantiruvchi va umumlashtiruvchi qismlaridir. Odatda,

bu qismlar bir-biriga silliq o'tadi va aniq chegaralariga ega emas. Nutqni qismlarga ajratish, kelajakdagi ma'ruzaga nutq matnini tayyorlash jarayonining ajralmas qismidir. Matnni shunday bo'laklarga bo'lish, iboralarni samarali ravishda birlashtirishga, nutqning ta'sir kuchini vaqt bilan hisoblashga imkon beradi. Shuningdek, mazmuniy urg'ularni joylashtirish uchun strategik rejalashtirish imkoniyatini yaratadi.

Klassik asosiy nutq tuzilishi quyidagi qismlardan iborat:

Kirish - umumiy nutq vaqtining 10-15%.

Asosiy qism - 60-65%.

Xulosa - 20-30%.

Kirish - bu muhim qism, chunki tinglovchilar uchun eng ko'p esda qoladigan qismdir. Kirish quyidagilarni o'z ichiga oladi: maqsadni tushuntirish, ma'ruzani nomlash va bo'lim nomining mazmunini aniqlash, nutqning asosiy g'oyasini aniq belgilash. Kirish boshlanish va xulosadan iborat.

Boshlanish maqsadlari:

1. auditoriyani materialni qabul qilishga tayyorlash;
2. aloqani o'rnatish, o'zaro tushunish, ishonchni hosil qilish;
3. auditoriyaning e'tiborini jalb qilish, tinglashga majbur qilish.

Xulosa maqsadlari:

1. matnning mavzusini yetkazish;
2. masalaning qo'yilishi bilan qiziqtirish;
3. asosiy tezisni (asosiy fikrni) ilgari surish;
4. muhokama qilinayotgan masalalarning ushbu auditoriya uchun dolzarbligini ko'rsatish.

Nutq tayyorlashda asosiy mantiqiy qonunlarni inobatga olish kerak.

1. **Tenglik qonuni.** Har bir fikr mantiqiy jarayonda o'ziga teng bo'lishi kerak. Ushbu qonun, nutqda ma'lum bir predmet yoki voqeaga oid fikr aniq va barqaror mazmunga ega bo'lishini talab qiladi, necha marta va qanday shaklda unga qaytmasligimizdan qat'iy nazar.

2. **Noma'lum qonuni.** Bir-biriga zid bo'lgan ikki fikr bir vaqtning o'zida haqiqat bo'la olmaydi: kamida biri noto'g'ri bo'lishi kerak.

3. Uchinchi qoidaning istisnosi. Bayonot va uning inkori bir vaqtda haqiqat va yolgʻon boʻlishi mumkin emas, biri haqiqat, boshqasi esa yolgʻon boʻlishi kerak. Agar nutqda biror bir mavzu bayon etilgan boʻlsa va keyin uning inkori keltirilgan boʻlsa, unda bitta bayonot haqiqat, boshqasi esa yolgʻon boʻladi.

4. Yetarli asos qonuni. Har bir fikr, agar u yetarli asosga ega boʻlsa, haqiqat deb tan olinadi. Bizning qarorlarimiz yoki bayonotlarimiz haqiqat yoki yolgʻon boʻlishi mumkin, shuning uchun haqiqat ekanligini taʼkidlashda, bu haqiqatni asoslashimiz kerak.

Bu mantiqiy qonunlar, intellektual amallarni toʻgʻri bajarishning rasmiy toʻgʻriligini ifodalaydigan formal xususiyatga ega boʻlib, amaliy faoliyatda aniq va kerakli natijaga erishishni taʼminlovchi qoʻllanmalar, tavsiyalar va koʻrsatmalarni shakllantiradi.

Asosiy qism - asosiy gʻoyaning toʻliq asoslanishi.

Asosiy qism quyidagi tarkiblardan iborat: taqdimot, isbot (dalillar) va rad etish.

Taqdimotning maqsadi - asosiy tezisni shakllantirish va uni rivojlantirish.

Isbotning maqsadlari:

- nuqtai nazarni asoslash (dalillash);
- nazariy holatlarni misollar bilan tasvirlash;
- ishontirish va harakatlantirish.

Isbotni tizimli qurishning ayrim variantlari:

- ❖ muammo asosida taqdimot (qarama-qarshiliklarni aniqlash va ularni hal qilish yoʻllarini tahlil qilish);
- ❖ xronologik taqdimot;
- ❖ sabablardan natijalarga qarab taqdimot (xususiyydan umumiyga);
- ❖ induktiv taqdimot (umumiydan xususiyyga).

Rad etish faqat argumentatsiyali nutqda mavjud boʻlib, uning maqsadi ham ishontirish va harakatlantirishdir.

Nutqning mavzusi aniq va izchil taqdim etilishi kerak. Faqat kerakli faktlar va misollarni kiritish kerak. Raqamli maʼlumotlarni oʻqib berishdan koʻra jadval va grafiklar yordamida koʻrsatish yaxshi.

Cheklangan vaqtda juda ko‘p materialni “siqishga” urinishning hojati yo‘q. Tinglovchilarning e‘tibori 15, 30 va 45 daqiqada pasayadi. Shu vaqtlar ichida tinglovchilarga qisqacha dam berish kerak. Bir oz pauza qilish, savolni tugatish, yangi mavzuga o‘tish, hazil qilish, nazariyani amaliyotga almashtirish, derazani ochishni so‘rash va h.k. ya’ni tinglovchilarga dam olishlarini his qilishlariga imkon berish kerak. 45 daqiqada katta pauza yoki tanaffus qilish kerak. Shuning uchun, nutqni 10-15 daqiqaga joylashtirish yaxshiroq. 10 daqiqalik nutq eng maqbul bo‘ladi, chunki bu auditoriyaning to‘liq e‘tiborini jalb qiladi va biroz ortiqcha vaqtni ham qoldiradi.

Xulosa - asosiy maqsad va g‘oyadan kelib chiqqan xulosalar. Xulosa o‘zi xulosani va nutqning oxirini o‘z ichiga oladi.

Xulosa maqsadlari:

1. asosiy tezisni eslatib o‘tish;
2. umumlashtirish (umumlashtiruvchi xulosani so‘z bilan ifodalash);
3. tinglovchilarni ma’lum bir reaksiyaga chaqirish, ularni ruhlantirish.

Absolyut oxirning maqsadlari:

1. mavzuga bo‘lgan qiziqishni oshirish;
2. nutq haqida taassurotni mustahkamlash;
3. etiketga rioya qilish, protokol (Savollar bo‘ladimi? Xayr).

Ma’ruzachi nutqining hissiy ta’sirini kuchaytirishi va mustahkamlashi kerak. Shu bilan birga tinglovchilarda, nutqning tugallanganligi va hissiy ko‘tarilish taassuroti hosil bo‘lishi zarur.

Muvaffaqiyatli jamoa nutqining sirlari:

Siz auditoriyaga kirganingizda, o‘zingizga ishonch bilan harakat qiling, shoshilmang va asossiz harakatlardan saqlaning. O‘zingizni odatiy tuting va yuring, shunda ishtirokchilar sizning xavotirda emasligingizni seadilar. Sizni tanishtirganda, turib, auditoriyaga yengil tabassum qiling va bevosita vizual aloqaga kirishishga harakat qiling.

Agar siz markazda bo‘lmasangiz, o‘zingizning qarashlaringizni vaqt-vaqti bilan markazga yo‘naltirishga harakat qiling. Yelkangizni

oching, boshni ko'taring va oldinga biroz egiling, bu auditoriya oldida bir turdagi ehtiromni namoyish qilishni anglatadi, bu harakatni keyinroq bir necha marta takrorlashingiz mumkin.

Siz sahnaga, podiumga yoki boshqa bir joyga chiqqandan so'ng, darhol gapirishni boshlamang. O'zingizni psixologik jihatdan tayyorlash va auditoriyani siz bilan muloqotga tayyorlash uchun pauza qiling. Agar siz hayajonda bo'lsangiz, nutqni boshlashdan oldin bir necha chuqur nafas olishni va nafas chiqarishni amalga oshiring. Pauza shuningdek, atrofni bir necha soniya davomida ko'rib chiqish va undan qanday foydalanishingizni hisoblash uchun yordam beradi.

Keyingi qadamda, faqat ko'zlaringiz bilan tinglovchilarni ehtiyotkorlik bilan tekshirib ko'ring. O'z shaxsiy e'tiboringizni imkon qadar ko'proq kishilarga yo'naltirishga harakat qiling, ammo albatta, butun zallarni ko'zdan kechiring, chapdan o'ngga, birinchi qatordan so'nggi qatorigacha. Orqa qatordagi odamlarga uzoq vaqt to'xtamang va ko'zingizni oldingi o'rinlarga qaytaring. Eslab qoling, ular har doim eng ko'p qiziqish bildirgan kishilar tomonidan egallanadi, ularning ko'zlaridan qo'llab-quvvatlashni topasiz. Bir nechta bunday "vizual bog'lanishlarni" aniqlab olgach, gapirishni boshlang. Sizning mimikangiz va qo'l harakatlaringiz, aytgan so'zlaringizdan ko'ra ko'proq taassurot qoldiradi. Qo'l harakatlari orqali muhim ma'lumotga diqqatni jamlashingiz mumkin. Qo'l bilan harakat qilishda uchta qoida mavjud:

birinchidan, qo'llaringizni cho'ntaklarga solmang;

ikkinchidan, ularni orqaga yashirmang;

uchinchidan, ularni begona narsalar bilan band qilmang.

Qo'llar - bu sizning yordamchilaringiz bo'lib, har doim erkin bo'lishi va fikrlaringiz bilan uyg'unlikka tayyor turishi kerak.

Jismoniy harakatlarni "hujum" yoki "himoya" holatida qo'llash kerak emas, masalan, qo'llarni ko'krakda qovushtirish yoki orqa tarafga yashirish. Qo'llarni qovushtirish odamning aytganlarini shubha bilan qabul qilishni bildiradi. Eng yaxshisi, ochiq pozitsiyani egallash va vaqti-vaqti bilan yengil tabassum qilishdir. Doimiy ravishda o'zingizni nazorat qiling, qaddingizni to'g'ri tuting, boshni ko'taring, tabiiy tarzda

harakat qiling. Harakatlaringiz qisqa, aniq va ishon tiruvchi bo'lishi kerak. Nimadir ta'kidlashni istasangiz, tanangizni auditoriyaga qarab siljiting yoki tanangizni tinglovchilarga yaqinlashtirgan holda qo'l harakatlardan foydalaning. Agar auditoriyaga yaqinlashish imkoniyati bo'lsa, bu siz muhim narsani yetkazmoqchi bo'lganingizda amalga oshirilishi kerak, shunda siz o'z haqligingizni isbotlashingiz va tinglovchilarni ishon tirishingiz mumkin.

Sizning o'ziga xosligingizning asosiy omili - bu oson va yoqimli tabassumdir. Har bir asosiy mavzuga o'tishdan oldin yuzingizda o'ziga xos o'zgarish kiritishga harakat qiling: bir oz qoshlaringizni ko'taring yoki ko'zlaringizni harakatlantiring, boshni sekin burishdan foydalaning. Agar o'tirgan holda nutq so'zlayotgan bo'lsangiz, qo'llaringizni ishlating: biror narsani ko'chiring yoki ularning holatini ozgina o'zgartiring. O'tirganingizda, har doim pozitsiyangizning erkinligini ta'kidlang.

Oddiy va ta'sirli iboralarni, yorqin so'z birikmalarini bir necha bor takrorlash jamoa nutqining muvaffaqiyatiga yordam beradi. Ularni qulay va o'z vaqtida ishlatishga harakat qiling. Auditoriya bilan muloqotda ustunlikni yoki beparvolikni namoyish etmang. Savollarga javob berishda juda jiddiy yondoshuvni tanlang - javoblar, sizning nutqingizdagi asosiy nuqtalarni yana bir bor ta'kidlash imkoniyatini beradi. Har qanday kutilmagan hodisalarni va noqulayliklarni faylasufona qabul qiling - mikrofonning buzilishi, suv stakanining yerga tushishi, birdaniga pauza paydo bo'lishi va hokazo. Eng yaxshi reaksiyangiz - buni hazil bilan kutib olish va foydangizga mos tarzda taqdim etishdir. Ma'ruzachi vaziyatni nazorat qilish kerak, bu holatlar unga to'sqinlik qilmasligini va muammolar uni ruhan tushirmasligini ko'rsatish kerak.

Xulosa o'rnida aytish joizki, ta'lim tashkilotida boshqaruv muloqotining ommaviy shakli - jamoa nutqi rahbarning ijtimoiy-madaniy pozitsiyasini ifodalaydi. Jamoa nutqining aniq strukturaviy modeli, mantiqiy qonunlarga asoslangan dalillash usullari, emotsional-irodaviy ta'sir mexanizmlari asosida namoyon bo'ladi. Bularning barchasi pedagogik boshqaruvning samaradorligini oshiradi.

Quyidagilar tavsiya qilinadi:

✓ Jamoa nutqini tashkil etishda **psixologik tayyorgarlik, tana holati, pauza, intonatsiya** kabi komponentlarga e'tibor qaratilishi zarur;

✓ Nutq tuzilmasida **ilmiy asosli mantiqiy qonunlardan** foydalanish - rahbar fikrining ishonarliligini oshiradi;

✓ **Raqamli taqdimot vositalari**, jadval va grafiklardan foydalanish orqali nutqni vizual jihatdan boyitish tavsiya etiladi;

✓ Har bir jamoa nutqidan so'ng **tahliliy mulohazalar va o'z-o'zini baholash uslublarini** joriy qilish foydali bo'ladi.

Shunday qilib, maktab direktorining jamoa nutqi orqali olib boriladigan boshqaruv muloqoti - bu faqatgina axborot uzatish vositasi emas, balki pedagogik jarayonni boshqarish, jamoatchilik bilan aloqani mustahkamlash va ta'lim sifati ustidan nazoratni ta'minlovchi muhim strategik vositadir.

Xulosa

Ushbu uslubiy qo'llanma umumiy o'rta ta'lim maktablarida direktorlarining kommunikativ strategiyalarini rivojlantirish metodikasiga bag'ishlangan. Maktab direktorlarining boshqaruv muloqotidagi rolini mustahkamlash, ularning kommunikativ kompetentligini oshirish hamda ta'lim tizimidagi boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etishda kommunikativ strategiyalarning ahamiyati haqida batafsil tushunchalar berilgan.

Uslubiy qo'llanma direktorlar uchun zamonaviy boshqaruv faoliyatida kommunikatsiyadan ko'zlangan maqsadga erishish uchun kommunikativ strategiyalardan foydalanish ko'nikmasini rivojlantirish maqsadida tayyorlangan. Kommunikativ strategiyalarni rivojlantirish jarayonida maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatidagi rolini o'rganish, rahbar va jamoa o'rtasidagi samarali muloqotni tashkil etishning asosiy prinsiplari va metodikalarisi ko'rsatib o'tilgan.

Shuningdek, qo'llanmada direktorlarning kommunikativ kompetentligini rivojlantirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar, metodlar va vositalar taklif etilgan. Bu metodlar direktorlar va ta'lim-tarbiya jarayoni ishtirokchilari o'rtasidagi muloqotni yaxshilash, o'quvchilarning ta'lim jarayonidagi faoliyatini rag'batlantirish va pedagogik jamoaning samarali ishlashini ta'minlash uchun muhimdir.

Bundan tashqari, uslubiy qo'llanmada kommunikativ strategiyalarni tahlil qilish, o'zgaruvchan boshqaruv sharoitlarida boshqaruv muloqotining innovatsion usullari hamda metodologik yondoshuvlari taqdim etilgan. Ushbu qo'llanma maktab direktorlariga o'zlarining boshqaruv va pedagogik strategiyalarini muvaffaqiyatli amalga oshirishda qo'l keladi, shuningdek, kommunikatsiya jarayonlaridan ko'zlangan maqsadga erishishda muloqotning turli vositalaridan strategik yondashuvlar asosida erishish imkoniyatlarini yaratishga xizmat qiladi.

Natijada, ushbu qo'llanma direktorlar va rahbar xodimlarning kasbiy tayyorgarligini oshirishda, ularning kommunikativ strategik xulq-atvorini rivojlantirishda hamda ta'lim jarayonining samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1.O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘RQ-637-son, 23.09.2020-yil. 3-modda. <https://lex.uz>. <https://lex.uz>.

2.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. – O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2022.

3.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. – O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2022.

4.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-79-son Farmoni. – O‘zbekiston Respublikasining qonun hujjatlari to‘plami, 2023.

5.“Davlat ta’lim talablarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirining 2022-yil 20-apreldagi 121-sonli buyrug‘i

6.O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi K harfi. Davlat milliy nashriyoti:. Toshkent, 528-b.

7.Аҳлидинов Р.Ш. Мактабни бошқариш санъати. Монография. Ўзбекистон Республикаси ФА “Фан” нашриёти, 2006. 79-бет, 304 бет.

8.Пўлатов Ш. Таълим менежменти ёхуд таълим муассасасини илмий-методик бошқариш стратегияси. Ўқув қўлланма. // Тошкент – “Yosh kuch”, 2019.591 бет

9.Раҳматуллаев Д., Абдуллаева М. “Умумий ўрта таълим тизимини бошқариш”. Тошкент – 2012.

10.S.T.Turg‘unov, L.A.Maqsudova, N.M.Tojiboyeva, G.M.Nazirova, M.A.Umaraliyeva. Pedagogik jarayonlarni tashkil etish va boshqarish, sifat va samaradorligini oshirish texnologiyalari. Monografiya. Toshkent. O‘zPFITI nashriyoti, 2014 yil. 120 b.

11.Каримова В.М., Ҳайитов О.Э., Джалолова С.М. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Олий ўқув юртлари магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М. Каримованинг умумий таҳрири остида. – Т.: «Фан ва технология» нашриёти, 2008.- 208 б.

12.Р.Х.Джураев С.Т.Турғунов. Таълим менежменти. Умумий ўрта таълим муассасалари директорлари учун қўлланма. Тошкент. «Ворис – Нашриёт» - 2006. 264 б.

13.Рузвельт Т. “Лидерлик қонуниятлари”. “Sharq Ziyozakat” нашриёти. Тошкент, 2021. – 228 бет.

14.Ширинов М.К. “Таълим муассасаларини бошқаришда раҳбарлик фаолияти (умумий ўрта таълим мактаблари мисолида)”. Замонавий таълим/ Современное образование 2015, №1. 13-17 б.

15.Трейси Б. “Лидер шахсияти”. “iBook” нашриёти. Тошкент, 2022. – 288 бет

16.О.В.Асташина Коммуникативные стратегии в организации // Вестник науки и образования [Электронный ресурс], 2015. № 4. URL: <http://vestnik-nauki.ru/wpcontent/uploads/2015/11/2015>.

17.Андросова И.В. Синергетический эффект при интеграции бизнеса: концептуальные положения и подходы к его оценке // Регион: системы, экономика, управление. № 3 (58), 2022. 111-115 с.

18.Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. - М.: Социум, ИРИСМ, 2009. - С.28.

19.Бахтина И.Л.,Лобут А.А., Мартюшов Л.Н. Методология и методы научного познания [Текст] : учебное пособие. Урал. гос. пед. ун – т. – Екатеринбург, 2016. – 119 с. 29 с.

20.Д.П.Гавра Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Д. П. Гавра. — СПб.: Питер, 2011. — с. 60.

21.Дацюк С. Коммуникативные стратегии//Центр гуманитарных технологий [Электрон, ресурс], 2006. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751>

22.Захарова А.В. Коммуникационная стратегия вуза как средство повышения конкурентоспособности на современном этапе развития высшего образования. Профессиональное

образование. Сибирский педагогический журнал № 1/2014. 110-115 с.

23.Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Коммуникативные стратегии и тактики в русской речи. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. 288 с.

24.Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 175 с.

25.Коречков Ю.В., Джигоев О.В. Синергетический эффект интеграционных процессов и мультипликация инвестиций в интегрированных организациях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/44EVN215.pdf>

26.Кравец М. А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1. С. 149–153.

27.М.А.Кравец Стратегия развития организационных коммуникаций // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 140–145.

28.Н.Н.Кириллова Коммуникативные стратегии и тактики с позиции нравственных категорий // Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. 2012. № 1. С. 26–33.

29.«Коммуникативная стратегия» [Электронный ресурс] //«Записки маркетолога», Словарь маркетинга, url:
http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/communicative-strategy/

30. А.ВСерпилин. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией. – 2001. – №3. – С. 31–48.

31.П.Смит, К.Бэрри, А.Пулфорд Коммуникации стратегического маркетинга. – С.: Юнити Дана, 2001. – 415 с.

32.Матвеева Г.Г. Основы прагмалингвистики [Электронный ресурс]: монография / Г.Г.Матвеева, А.В.Ленец, Е.И.Петрова. — М.: ФЛИНТА, 2013. — 232 с.

33.Н.А.Морозова. Коммуникационная концепция маркетинга // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011. № 2. С. 140–144.

34.Никитаев В.В. О техническом и гуманитарном знании в инженерной деятельности // Высшее образование в России. 1996. № 2. С. 87–96

35.Т.М.Орлова Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 264 с.

36.Ф.И.Шарков Коммуникология. Основы теории коммуникации. Учебник / Ф. И. Шарков. – М.: Дашков и Ко, 2014. – с. 100.

37.В.А.Шилова, Д.А.Угринович Классификации коммуникативных стратегий в процессе реализации управленческих решений // Социологическая наука и социальная практика № 4(24), 2018.84-94 DOI: 10.19181/snsr.2018.6.4.6086

38.С.В.Шишло, Ю.Н.Андросик. Стратегический маркетинг:тексты лекций для магистрантов специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / – Минск : БГТУ, 2017. – 174 с.

39.Третьяков О.В.Стратегия развития коммуникационной системы компании сферы услуг в структуре стратегических факторов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 9А. С. 534-550. DOI: 10.34670/AR.2022.49.83.040

40.Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. Москва – Ижевск: Институт компьютерных технологий, 2003. – 320 с.

41.Kirk Hallahan, Betteke van Ruler, Derina R. Holtzhausen, Dejan Verchich. Defining Strategic Communication [International Journal of Strategic Communication](#) 1(1):3-35. March 2007. DOI:[10.1080/15531180701285244](#)

42. [Kenneth W Thomas](#)- [Ralph H. Kilmann](#) conflict MODE instrument. January 1976

<https://www.researchgate.net/publication/265565339>

DOI: 10.1037/t02326-000

43. Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911

44. Ting-Toomey, S. (1999) Communicating across Cultures. The Guilford Press, New York, 261.

45. Hargie & Dickson, Skilled interpersonal communication Research, theory and practice. Fourth edition. 2016

<https://books.google.gm/books?id=TLc6nPuvVY0C&lpg=PP1&hl=ru&pg=PR8#v=twopage&q&f=true>

46. Umarova N.X. Maktab direktorlarida kommunikativ strategiyalarni rivojlantirishning pedagogik asoslari. “O‘zMU xabarlari” Mirzo Ulug‘bek nomidagi O‘zbekiston Milliy universiteti ilmiy jurnali. –T.:2024, 1/7-son. 204-206 bet.

47. Umarova N.X. Direktor kommunikativ strategiyalari maktabda o‘zaro ta’sir jarayonini kuchaytirishda boshqaruv vositasi sifatida. “Pedagogik mahorat” ilmiy-nazariy va metodik jurnal. -Buxoro, 2024, 9-son. 75-78 bet.

48. Umarova N.X. Direktorlar boshqaruv muloqotida kommunikativ strategiyalar pedagogik muammo sifatida. “Pedagogik akmeologiya” xalqaro ilmiy-metodik jurnal. -Buxoro, 2024. №6(14), 105-110 bet.

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. TA'LIM TASHKILOTI DIREKTORLARINING KASBIY TAYYORGARLIGINI OSHIRISHDA KOMMUNIKATIV KOMPETENTLIKNING O'RNI	5
1.1.Kommunikativ kompetentlikning nazariy asoslari	5
1.2.Kommunikativ kompetentlikning boshqaruv f aoliyatidagi ahamiyati	14
II BOB. KOMMUNIKATIV STRATEGIYALAR BOSHQARUV VOSITASI SIFATIDA	24
2.1.Kommunikativ strategiyalarning nazariy asoslari	24
2.2.Kommunikativ strategiyalar rahbar va jamoa o'rtasidagi muloqotni samarali tashkil etish vositasi sifatida	34
III BOB. BOSHQARUV MULOQOTI VA UNING ASOSIY XUSUSIYATLARI.....	50
3.1.Boshqaruv muloqoti tushunchasi, funksiyalari va turlari	50
3.2. Kommunikatsiya jarayoni	62
IV BOB. BOSHQARUV MULOQOTI VOSITALARI	74
4.1. Verbal va noverbal muloqotning xususiyatlari, tuzilishi va funksiyalari	74
4.2. Boshqaruv muloqotida poza, mimika va imo-ishoralarning roli	83
V BOB. BOSHQARUV MULOQOTNING SHAKLLARI	99
5.1. Boshqaruv muloqotida suhbat va majlislar	99
5.2. Boshqaruv muloqotida nutq	108
XULOSA	116
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	117

UMAROVA NILUFAR XASANOVNA

**UMUMIY O‘RTA TA’LIM MAKTABLARI
DIREKTORLARIDA KOMMUNIKATIV
STRATEGIYALARNI RIVOJLANTIRISH
METODIKASI**

Uslubiy qo‘llanma

“ACCESS SERVICE” nashriyoti

Muharrir: D.Urinbayeva

Texnik muharrir: A.Shakarov

Nashrga tayyorlovchi: Sh.Xujakulov

ISBN: 978-9910-8133-8-2

“ACCESS SERVICE” nashriyoti.

Faoliyat manzili Samarqand shahar, So‘lim shaharchasi,

B.Yalangtush MFY, 128-uy, 74-xonadon.tel.: +998 97-289-89-86

Terishga berildi: 04.07.2025-yil. Bosishga ruxsat etildi: 07.08.2025-yil.

Bichimi 60x84 1/16 , “Times New Roman” garniturasini.

Bosma tabog‘i 7,5. Adadi 50 nusxa. Buyurtma № 2025/ NI-52

Bahosi kelishilgan narxda. Noshirlik litsenziyasi: № 098355

