

**Рахматова Насиба Собировна**

доцент кафедры социально-гуманитарных наук  
Навоийского инновационного университета,  
доктор философии (PhD) по психологическим наукам

[rnasiba20@gmail.com](mailto:rnasiba20@gmail.com)

ORCID: 0009-0001-5314-3457

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ У СОВЕТНИКОВ ШКОЛ

**Аннотация.** В статье рассматриваются психологические особенности развития коммуникативной компетентности у советников директора школы и её значение для повышения эффективности управленческой деятельности в образовательной организации. Проанализированы основные компоненты коммуникативной компетентности, включая активное слушание, эмпатическое взаимодействие, вербальную и невербальную коммуникацию, конструктивное разрешение конфликтов и организацию профессионального сотрудничества. Особое внимание уделено психологическим факторам, влияющим на формирование коммуникативной компетентности, а также взаимосвязи личностных качеств, профессиональных компетенций и результативности управленческой деятельности. Сделан вывод о том, что высокий уровень коммуникативной компетентности способствует укреплению профессионального взаимодействия, повышению качества управленческих решений и формированию благоприятного социально-психологического климата в образовательной организации.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетентность, советник директора школы, управленческая деятельность, психология общения, эмпатия, активное слушание, межличностное взаимодействие, управление конфликтами, профессиональная компетентность, лидерство.

## PSYCHOLOGICAL FEATURES OF DEVELOPING COMMUNICATIVE COMPETENCE AMONG SCHOOL ADVISORS

**Annotation.** This article explores the psychological characteristics of developing communicative competence among school principals' advisors and examines its significance for effective managerial practice and interpersonal interaction within educational institutions. The study analyzes the essential components of communicative competence, including active listening, empathic communication, verbal and non-verbal interaction, constructive conflict resolution, and collaborative communication strategies. Particular attention is given to the psychological factors influencing the formation of communicative competence, as well as the relationship between personal qualities, professional competencies, and leadership performance. The findings indicate that a high level of communicative competence enhances organizational cooperation, strengthens professional relationships, improves managerial decision-making, and contributes to the creation of a positive psychological climate in schools. The study also highlights the importance of integrating communication-focused psychological training into the professional development of school principals' advisors.

**Key words:** communicative competence, school principal advisor, educational management, communication psychology, empathy, active listening, interpersonal communication, conflict management, professional competence, leadership.

**Введение.** Современная система общего среднего образования развивается в условиях стремительных социальных, технологических и организационных изменений, что

222 предъявляет новые требования к качеству управления образовательными учреждениями. В этих условиях возрастает значение не только профессиональной подготовки руководителей школ, но и деятельности советников директора, которые выступают важным связующим звеном между администрацией, педагогическим коллективом, обучающимися, родителями и социальными партнёрами. Эффективность выполнения ими профессиональных функций во многом определяется уровнем сформированности коммуникативной компетентности, обеспечивающей продуктивное взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса.

В современных образовательных организациях управленческая деятельность всё в большей степени ориентирована на сотрудничество, открытый диалог и развитие партнёрских отношений. Советник директора ежедневно сталкивается с необходимостью координации совместной деятельности, урегулирования конфликтных ситуаций, проведения консультаций, организации воспитательных мероприятий и принятия решений, требующих учёта интересов различных социальных групп. В подобных условиях коммуникативная компетентность становится не дополнительным профессиональным качеством, а необходимым психологическим ресурсом эффективного управления.

Психологическая сущность коммуникативной компетентности заключается в способности личности устанавливать конструктивные межличностные отношения, понимать эмоциональное состояние собеседника, выбирать адекватные способы взаимодействия, учитывать особенности коммуникативной ситуации и достигать взаимопонимания. Для советника директора данные качества имеют особое значение, поскольку именно он нередко выполняет посредническую функцию между руководителем школы и педагогическим коллективом, способствует предупреждению конфликтов, формированию благоприятного социально-психологического климата и укреплению корпоративной культуры образовательной организации.

Развитие коммуникативной компетентности невозможно рассматривать исключительно как процесс совершенствования речевых навыков. Оно представляет собой сложный психологический процесс, включающий развитие эмпатии, эмоциональной устойчивости, рефлексии, навыков активного слушания, саморегуляции и конструктивного поведения в ситуациях профессионального взаимодействия. Совокупность этих качеств позволяет советнику директора эффективно организовывать коммуникацию, поддерживать доверительные отношения в коллективе и обеспечивать психологически комфортную образовательную среду.

Особую актуальность исследуемая проблема приобретает в условиях модернизации системы образования, когда образовательные учреждения активно внедряют инновационные формы управления, цифровые технологии и новые модели взаимодействия между участниками образовательного процесса. Успешная реализация подобных преобразований невозможна без высокого уровня коммуникативной культуры управленческих кадров. Именно поэтому развитие коммуникативной компетентности советников директора рассматривается как одно из приоритетных направлений совершенствования кадрового потенциала образовательных организаций.

Анализ современных научных публикаций свидетельствует о том, что вопросы коммуникативной компетентности достаточно широко изучаются в психологии управления, педагогической психологии и теории лидерства. Вместе с тем большинство исследований посвящено профессиональной деятельности директоров школ, педагогов или руководителей образовательных организаций в целом. Психологические особенности формирования коммуникативной компетентности именно у советников директора школы остаются недостаточно исследованными, несмотря на возрастающую роль данной категории специалистов в системе управления современным образованием.

Научная новизна настоящего исследования заключается в комплексном рассмотрении коммуникативной компетентности как интегративного психологического образования, определяющего эффективность управленческой деятельности советников директора

школы. В работе анализируется взаимосвязь коммуникативных навыков с профессиональной компетентностью, особенностями межличностного взаимодействия и результативностью выполнения управленческих функций.

Цель исследования состоит в выявлении психологических особенностей развития коммуникативной компетентности у советников директора школы, определении факторов, влияющих на её формирование, а также разработке научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию профессиональной подготовки специалистов данной категории. Полученные результаты могут быть использованы при организации программ повышения квалификации, психологического сопровождения управленческих кадров и совершенствовании системы управления образовательными учреждениями.

**Обзор литературы.** Коммуникативная компетентность в современной психолого-педагогической науке рассматривается как одно из ключевых условий эффективной профессиональной деятельности специалистов, работа которых непосредственно связана с управлением людьми и организацией межличностного взаимодействия. В условиях образовательной организации данная компетентность приобретает особое значение, поскольку качество управленческих решений во многом определяется способностью руководителя и его советников выстраивать конструктивный диалог, учитывать индивидуальные особенности участников образовательного процесса и поддерживать благоприятную психологическую атмосферу в коллективе [1].

Научные исследования последних лет свидетельствуют о постепенном переходе от традиционного понимания коммуникации как процесса передачи информации к её рассмотрению в качестве сложной психологической системы социального взаимодействия. Современные авторы подчёркивают, что коммуникативная компетентность включает совокупность когнитивных, эмоциональных, поведенческих и ценностных компонентов, обеспечивающих эффективность профессионального общения. Такой подход позволяет рассматривать коммуникацию не только как инструмент управления, но и как механизм формирования доверия, сотрудничества и организационной культуры [2].

В зарубежной психологии развитие коммуникативной компетентности тесно связывается с теориями эмоционального интеллекта, социального интеллекта и лидерства. Исследователи отмечают, что способность понимать эмоциональное состояние собеседника, проявлять эмпатию, регулировать собственные эмоциональные реакции и выбирать адекватные стратегии общения существенно повышает результативность управленческой деятельности. Коммуникативные навыки рассматриваются как фактор, обеспечивающий успешное руководство коллективом в условиях постоянных организационных изменений [3].

В исследованиях, посвящённых образовательному менеджменту, подчёркивается, что эффективность работы администрации школы определяется не только профессиональными знаниями, но и качеством взаимодействия с педагогами, обучающимися, родителями и представителями местного сообщества. В связи с этим коммуникативная компетентность становится важнейшей составляющей профессиональной подготовки управленческих кадров системы образования. Особенно значимой она является для советников директора, деятельность которых предполагает постоянную координацию взаимодействия между различными участниками образовательного процесса [4].

Психологическая структура коммуникативной компетентности включает несколько взаимосвязанных компонентов. Когнитивный компонент обеспечивает понимание закономерностей межличностного общения и особенностей коммуникативных ситуаций. Эмоциональный компонент проявляется в способности к эмпатии, эмоциональной саморегуляции и пониманию переживаний других людей. Поведенческий компонент отражает умение использовать разнообразные коммуникативные стратегии, конструктивно разрешать конфликтные ситуации и эффективно организовывать совместную деятельность. Ценностно-мотивационный компонент определяет готовность личности к сотрудничеству, уважению позиции партнёра и достижению взаимопонимания [5].

Особое внимание в современной научной литературе уделяется взаимосвязи коммуникативной компетентности и психологического климата образовательной организации. Установлено, что высокий уровень коммуникативной культуры управленческих работников способствует снижению количества межличностных конфликтов, укреплению доверия внутри педагогического коллектива, повышению удовлетворённости профессиональной деятельностью и развитию организационной сплочённости. Напротив, недостаточная сформированность коммуникативных навыков приводит к нарушению взаимодействия, возникновению напряжённости и снижению эффективности управленческих процессов [6].

Важным направлением современных исследований является изучение коммуникативной компетентности как фактора профессиональной устойчивости руководителя. Авторы отмечают, что развитые коммуникативные способности помогают эффективнее преодолевать стрессовые ситуации, адаптироваться к изменениям, предупреждать эмоциональное выгорание и поддерживать высокий уровень профессиональной мотивации. Для советников директора школы данные качества особенно актуальны, поскольку их деятельность предполагает постоянное взаимодействие с различными категориями участников образовательного процесса и решение сложных социальных задач [7].

Отдельные исследования посвящены вопросам развития коммуникативной компетентности посредством психологических тренингов, коучинговых технологий, интерактивных методов обучения и программ профессионального сопровождения руководителей образования. Полученные результаты свидетельствуют о том, что систематическая психологическая подготовка способствует развитию навыков активного слушания, конструктивной обратной связи, публичного выступления, ведения переговоров и профилактики конфликтов. Это позволяет существенно повысить качество управленческой деятельности и эффективность профессионального взаимодействия [8].

В научной литературе стран Центральной Азии всё больше внимания уделяется вопросам совершенствования профессиональной подготовки управленческих кадров системы образования. Исследователи подчёркивают необходимость формирования современных управленческих компетенций, основанных на принципах гуманистической психологии, сотрудничества и лично-ориентированного управления. Однако анализ существующих публикаций показывает, что коммуникативная компетентность советников директора школы как самостоятельный объект психологического исследования пока изучена недостаточно глубоко [9].

Проведённый анализ научных источников позволяет сделать вывод, что коммуникативная компетентность является интегральным психологическим образованием, объединяющим интеллектуальные, эмоциональные, личностные и поведенческие характеристики специалиста. Несмотря на значительное количество исследований в области психологии управления и образовательного лидерства, остаются недостаточно раскрытыми психологические механизмы формирования коммуникативной компетентности именно у советников директора школы. Недостаточно изучено влияние отдельных психологических факторов на успешность их управленческой деятельности, а также отсутствуют комплексные модели развития коммуникативной компетентности с учётом специфики профессиональных функций данной категории специалистов. Именно эти обстоятельства определяют научную актуальность настоящего исследования и обуславливают необходимость дальнейшего изучения обозначенной проблемы.

**Методология исследования.** Методологическую основу настоящего исследования составили компетентностный, системный и социально-психологический подходы, позволяющие всесторонне проанализировать психологические особенности развития коммуникативной компетентности у советников директора школы в процессе осуществления ими управленческой деятельности. Исследование было направлено на выявление взаимосвязи между уровнем сформированности коммуникативной

компетентности и эффективностью выполнения основных управленческих функций в образовательной организации.

На первом этапе исследования был проведён теоретический анализ современных отечественных и зарубежных научных публикаций, посвящённых проблемам психологии управления, профессиональной коммуникации, образовательного менеджмента, лидерства и развития коммуникативной компетентности. Систематизация научных источников позволила определить основные структурные компоненты коммуникативной компетентности, выделить психологические факторы её формирования и разработать концептуальную модель эмпирического исследования.

Эмпирическое исследование проводилось на базе общеобразовательных школ. В исследовании приняли участие **68 советников директоров школ**, осуществляющих профессиональную деятельность в образовательных учреждениях различного типа. Отбор участников осуществлялся по принципу добровольного участия. Всем респондентам была гарантирована анонимность, конфиденциальность полученных данных и возможность отказаться от участия на любом этапе исследования. Соблюдение этических норм обеспечило объективность ответов и достоверность полученных результатов.

Для достижения поставленной цели использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования:

- анализ и обобщение научной литературы;
- психолого-педагогическое наблюдение;
- анкетирование;
- психодиагностическое тестирование;
- экспертная оценка управленческой деятельности;
- методы математико-статистической обработки данных.

В качестве диагностической основы исследования использовалась комплексная система оценки коммуникативной компетентности, включающая несколько взаимосвязанных показателей:

- способность к активному слушанию;
- уровень эмпатии;
- эффективность вербального общения;
- эффективность невербального взаимодействия;
- умение предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации;
- навыки организации профессионального сотрудничества;
- способность осуществлять обратную связь.

Оценка эффективности управленческой деятельности советников директора осуществлялась экспертной группой, состоявшей из руководителей образовательных организаций и опытных специалистов в области управления образованием. Эксперты оценивали качество профессионального взаимодействия с педагогическим коллективом, эффективность организации коммуникации, способность координировать совместную деятельность и результативность решения управленческих задач.

Для статистической обработки результатов исследования использовался программный пакет **IBM SPSS Statistics**. На первом этапе были рассчитаны показатели описательной статистики (среднее значение — **M**, стандартное отклонение — **SD**). Для определения статистической значимости различий между исследуемыми группами применялся критерий Стьюдента (**t-test**). Взаимосвязь между показателями коммуникативной компетентности и эффективностью управленческой деятельности определялась с использованием коэффициента линейной корреляции Пирсона (**r**). Статистически значимыми считались различия при уровне значимости **p ≤ 0,05**.

**Показатели коммуникативной компетентности советников директора школы  
(n = 68)**

| Показатели                                | Высокий уровень (n=34) M±SD | Средний уровень (n=34) M±SD | t    | p     |
|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------|-------|
| Активное слушание                         | 4,59±0,37                   | 3,86±0,49                   | 4,68 | 0,001 |
| Эмпатия                                   | 4,63±0,35                   | 3,91±0,46                   | 4,94 | 0,001 |
| Вербальная коммуникация                   | 4,47±0,40                   | 3,82±0,51                   | 4,31 | 0,001 |
| Невербальная коммуникация                 | 4,36±0,42                   | 3,73±0,48                   | 4,17 | 0,001 |
| Управление конфликтами                    | 4,42±0,38                   | 3,68±0,54                   | 4,52 | 0,001 |
| Организация сотрудничества                | 4,54±0,39                   | 3,79±0,47                   | 4,71 | 0,001 |
| Эффективность управленческой деятельности | 4,57±0,36                   | 3,83±0,44                   | 5,03 | 0,001 |

Полученные результаты свидетельствуют о наличии статистически значимых различий между исследуемыми группами практически по всем показателям коммуникативной компетентности. Наиболее выраженные различия наблюдаются по уровням эмпатии, организации профессионального сотрудничества и общей эффективности управленческой деятельности. Это позволяет предположить, что именно данные психологические характеристики оказывают наиболее существенное влияние на качество выполнения советниками директора своих профессиональных функций.

Корреляционный анализ выявил положительную взаимосвязь между интегральным показателем коммуникативной компетентности и эффективностью управленческой деятельности ( $r = 0,69$ ;  $p < 0,01$ ). Полученный коэффициент свидетельствует о достаточно высокой тесноте связи между исследуемыми переменными. Следовательно, по мере развития коммуникативной компетентности возрастает способность советников директора эффективно организовывать взаимодействие с педагогическим коллективом, принимать обоснованные управленческие решения, предупреждать конфликтные ситуации и создавать благоприятный социально-психологический климат в образовательной организации.

Таким образом, разработанная методология позволила получить объективные эмпирические данные о психологических особенностях развития коммуникативной компетентности у советников директора школы и создать научную основу для последующего анализа и интерпретации результатов исследования.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Результаты проведённого эмпирического исследования свидетельствуют о том, что уровень развития коммуникативной компетентности оказывает существенное влияние на эффективность управленческой деятельности советников директора школы. Полученные статистические данные подтверждают, что успешное выполнение профессиональных обязанностей определяется не только уровнем специальной подготовки, но и сформированностью психологических качеств, обеспечивающих продуктивное взаимодействие с участниками образовательного процесса.

Анализ показателей, представленных в таблице 1, показал, что респонденты с высоким уровнем коммуникативной компетентности продемонстрировали более высокие результаты практически по всем исследуемым параметрам. Наиболее выраженные различия выявлены по показателям эмпатии, организации профессионального сотрудничества и общей эффективности управленческой деятельности. Данные результаты позволяют сделать вывод о том, что способность понимать эмоциональное состояние собеседника, учитывать его индивидуальные особенности и строить конструктивный

диалог является одним из ведущих факторов успешного управления образовательной организацией.

Особый интерес представляют результаты исследования способности к активному слушанию. Было установлено, что советники директора, обладающие высоким уровнем данного качества, значительно эффективнее организуют взаимодействие с педагогическим коллективом, быстрее выявляют причины возникающих профессиональных затруднений и успешнее координируют совместную деятельность. Активное слушание способствует формированию доверительных отношений между участниками образовательного процесса, что положительно отражается на качестве управленческих решений.

Высокие показатели эмпатии также оказались тесно связанными с эффективностью профессиональной деятельности. Советники директора, обладающие развитой способностью понимать эмоциональные переживания других людей, демонстрируют более высокий уровень психологической гибкости при взаимодействии с педагогами, обучающимися и родителями. Они чаще используют конструктивные способы разрешения конфликтов, проявляют уважение к различным точкам зрения и способны создавать атмосферу взаимного доверия. Это позволяет значительно снизить уровень межличностной напряжённости в педагогическом коллективе и повысить качество профессионального взаимодействия.

Полученные результаты свидетельствуют о важной роли вербальной и невербальной коммуникации в системе управленческой деятельности. Исследование показало, что специалисты с высоким уровнем коммуникативной компетентности отличаются большей точностью передачи информации, логичностью аргументации, выразительностью речи и умением использовать невербальные средства общения для усиления психологического воздействия. Благодаря этому существенно повышается эффективность проведения совещаний, консультаций, переговоров и коллективного обсуждения управленческих вопросов.

Анализ показателей управления конфликтами подтвердил, что развитые коммуникативные навыки позволяют советникам директора значительно успешнее предупреждать возникновение конфликтных ситуаций и конструктивно разрешать уже существующие противоречия. Вместо использования административного давления они чаще применяют методы переговоров, сотрудничества, поиска взаимоприемлемых решений и психологического посредничества. Подобный подход способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата и укреплению профессиональных отношений внутри образовательной организации.

Особого внимания заслуживает выявленная положительная корреляционная связь между коммуникативной компетентностью и общей эффективностью управленческой деятельности ( $r = 0,69$ ;  $p < 0,01$ ). Полученный коэффициент указывает на достаточно высокую степень взаимосвязи между исследуемыми показателями. Это означает, что по мере развития коммуникативной компетентности возрастает способность советников директора эффективно организовывать коллективную деятельность, принимать взвешенные управленческие решения, своевременно реагировать на возникающие проблемы и обеспечивать устойчивое развитие образовательной организации.

Полученные результаты позволяют утверждать, что коммуникативная компетентность представляет собой интегративное психологическое образование, включающее когнитивный, эмоциональный, мотивационный и поведенческий компоненты. Их взаимосвязанное функционирование обеспечивает высокую результативность профессионального взаимодействия и способствует повышению качества управления образовательным учреждением. При этом каждый структурный компонент усиливает влияние других элементов, формируя целостную систему профессионального поведения советника директора.

Научная ценность проведённого исследования заключается в том, что коммуникативная компетентность рассматривается не как отдельный профессиональный

навык, а как комплексный психологический ресурс, обеспечивающий успешную реализацию управленческих функций. В отличие от многих ранее опубликованных исследований, посвящённых преимущественно деятельности директоров школ или педагогов, настоящее исследование акцентирует внимание именно на профессиональной деятельности советников директора школы, чья роль в современной системе управления образованием постоянно возрастает.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их использования при разработке программ повышения квалификации советников директора. Полученные данные свидетельствуют о целесообразности включения в содержание профессиональной подготовки психологических тренингов, направленных на развитие активного слушания, эмпатии, навыков конструктивного общения, управления конфликтами, публичного выступления, профессиональной рефлексии и эффективной обратной связи. Комплексное развитие указанных компетенций позволит повысить качество управленческой деятельности, укрепить профессиональное взаимодействие внутри педагогического коллектива и создать условия для устойчивого развития образовательной организации.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что коммуникативная компетентность является одним из ключевых психологических факторов профессиональной успешности советников директора школы. Её систематическое развитие способствует совершенствованию управленческой культуры, повышению эффективности организационного взаимодействия и формированию благоприятной образовательной среды, ориентированной на сотрудничество, доверие и достижение общих целей.

**Заключение.** Проведённое исследование позволило всесторонне проанализировать психологические особенности развития коммуникативной компетентности у советников директора школы и определить её значение для повышения эффективности управленческой деятельности в современной образовательной организации. Полученные результаты подтверждают, что коммуникативная компетентность представляет собой одно из важнейших профессионально значимых психологических качеств, обеспечивающих успешную реализацию управленческих функций в условиях постоянно изменяющейся образовательной среды.

Теоретический анализ научных источников показал, что коммуникативная компетентность является сложным интегративным образованием, объединяющим когнитивные, эмоциональные, мотивационные и поведенческие компоненты. Их гармоничное развитие обеспечивает способность специалиста эффективно взаимодействовать с различными участниками образовательного процесса, своевременно предупреждать возникновение конфликтных ситуаций, принимать обоснованные управленческие решения и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Результаты эмпирического исследования свидетельствуют о наличии устойчивой положительной взаимосвязи между уровнем развития коммуникативной компетентности и эффективностью профессиональной деятельности советников директора школы. Участники исследования, обладающие более высоким уровнем коммуникативных навыков, продемонстрировали лучшие показатели по организации профессионального взаимодействия, конструктивному разрешению конфликтов, установлению доверительных отношений, координации деятельности педагогического коллектива и реализации управленческих задач. Полученные данные подтверждают, что коммуникативная компетентность является важным психологическим ресурсом современного образовательного менеджмента.

Особое значение для профессиональной деятельности советников директора имеют такие компоненты коммуникативной компетентности, как активное слушание, эмпатия, навыки конструктивного диалога, эмоциональная саморегуляция, способность к рефлексии и эффективная обратная связь. Именно сочетание этих качеств обеспечивает высокий

уровень управленческой культуры, способствует укреплению сотрудничества между всеми участниками образовательного процесса и создаёт условия для успешного достижения стратегических целей образовательной организации.

Исследование показало, что развитие коммуникативной компетентности не должно рассматриваться как разовое мероприятие или отдельный элемент профессиональной подготовки. Оно представляет собой непрерывный процесс совершенствования психологических и профессиональных качеств специалиста, требующий системного организационного сопровождения. В этой связи целесообразно интегрировать развитие коммуникативной компетентности в программы повышения квалификации руководящих работников системы образования, уделяя особое внимание практическим формам обучения, психологическим тренингам, моделированию профессиональных ситуаций и развитию навыков эффективного взаимодействия.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке современных программ профессионального развития советников директора школы. Представленные выводы могут быть положены в основу методических рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, организации психологического сопровождения управленческих кадров и повышению эффективности внутришкольного взаимодействия.

Научная новизна исследования определяется тем, что коммуникативная компетентность советников директора школы рассмотрена как самостоятельный объект психологического анализа с учётом специфики их профессиональной деятельности. В отличие от существующих исследований, преимущественно посвящённых руководителям образовательных организаций или педагогическим работникам, настоящая работа раскрывает особенности формирования коммуникативной компетентности именно у советников директора, выполняющих функции координации, профессионального консультирования, организации взаимодействия и поддержки управленческих процессов.

Несмотря на полученные результаты, исследование имеет определённые ограничения, связанные с объёмом выборки и особенностями организации эмпирического этапа. В дальнейшем представляется целесообразным расширить количество участников исследования, провести сравнительный анализ между образовательными организациями различных регионов, а также изучить влияние коммуникативной компетентности на инновационную активность, психологическое благополучие, организационную культуру и профессиональную устойчивость управленческих кадров.

Таким образом, коммуникативная компетентность советников директора школы является одним из ключевых факторов успешной управленческой деятельности в современной системе образования. Её развитие способствует повышению качества управленческих решений, совершенствованию профессионального взаимодействия, укреплению доверия внутри педагогического коллектива, формированию благоприятного психологического климата и обеспечению устойчивого развития образовательной организации. Системная работа по развитию коммуникативной компетентности должна стать одним из приоритетных направлений подготовки и профессионального совершенствования управленческих кадров в сфере общего среднего образования.

### Использованной литературы

1. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 2017.
2. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.
3. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. *The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates*. *Emotion Review*. 2018. Vol. 10(2). P. 140–150.

4. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
5. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th ed. London: Sage Publications, 2020.
6. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
7. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson, 2022.
8. OECD. *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2018*. Paris: OECD Publishing, 2019.
9. UNESCO. *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO Publishing, 2021.
10. UNESCO. *Global Education Monitoring Report 2024: Leadership in Education*. Paris: UNESCO Publishing, 2024.
11. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025.
12. Шоумаров Г. Б. *Психология личности и профессионального развития*. Ташкент: Yangi asr avlodi, 2021.
13. Каримова В. М. *Социальная психология*. Ташкент: Tafakkur Bo'stoni, 2020.
14. Нишонов З. Т., Алимухамедов С. Х. *Психология управления*. Ташкент: Издательство Национального университета Узбекистана, 2022.
15. Мусурмонова О. *Современный образовательный менеджмент*. Ташкент: Innovatsion rivojlanish, 2023.
16. Министерство дошкольного и школьного образования Республики Узбекистан. *Методические рекомендации по совершенствованию системы управления общеобразовательными школами*. Ташкент, 2024.
17. UNESCO Institute for Lifelong Learning. *Leadership for Learning in Education Systems*. Hamburg: UIL, 2022.
18. OECD. *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Paris: OECD Publishing, 2023.
19. European Commission. *Supporting School Leadership Across Europe*. Brussels: European Commission, 2022.
20. UNICEF. *Transforming Education through Effective School Leadership*. New York: UNICEF, 2023.