



O'zbekiston Respublikasi
Maktabgacha va maktab
ta'limi vazirligi

ISSN: 2992-9008
UDK: 37

TA'LIM VA TARAQQIYOT

Ilmiy-uslubiy jurnali



2026-YIL 4-SON

www.journal.namspi.uz

Bosh muharrir: Namangan davlat pedagogika instituti rektori B.E.Xusanov
Mas'ul muharrir: Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektor M.R.Qodirxonov
Mas'ul muharrir o'rinbosari: Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo'limi boshlig'i J.A.Yuldashev

TAHRIR HAY'ATI

Aniq va tabiiy fanlar: k.f.d., prof. Sh.Abdullayev, f-m.f.d., dots. R.Xakimov, k.f.d., prof. N.Vohidova, k.f.d., dots. M.Qodirxonov, b.f.d., dots. A.Batashov, f-m.f.n., dots., T.Abdullayev, p.f.n., dots. M.Eshnazarova, p.f.n., dots. G'.Nafasov, p.f.n., dots. M.Boltayeva.

Texnika fanlari: t.f.d., prof. A.Umarov, t.f.d., prof. A.Qayumov, PhD, dots. Sh.Xudoyqulov, PhD, dots. Abdunazarov.

Ijtimoiy-gumanitar fanlar: s.f.d., prof. T.Fayzullayev, tar.f.d., prof. A.Rasulov. f.f.d., prof. M.Ismoilov, i.f.d., dots. N.Sotivoldiyev, t.f.n., dots. A.Isoqboyev, f.f.n., dots. O.Mamatov, t.f.n., dots. Z.Haydarov, PhD. J.Yuldashev, PhD. A.Abdullayev.

Pedagogika fanlari: p.f.d., prof. B.Xodjayev, p.f.d., prof. X.Najmiddinova, p.f.d., prof. T.Ismoilov, p.f.d., prof. S.Abdullayev. p.f.d., prof., M.Y.Sobirova, p.f.d., prof., R.Zamilova, p.f.d., prof. Sh.Xujamberdiyeva, p.f.d., dost. M.Asqarova, PhD, dots. M.Asranboyeva.

Filologiya fanlari: fil.f.d., prof. N.Uluqov, fil.f.d., prof. H.Usmanova, f.f.d., dots. X.Shokirova, p.f.n., dots. S.Misirov, p.f.n., dots. Sh.Ubaydullayev, PhD., dots. P.Lutfullayev, PhD., dots. M.Yakubbayev.

Texnik muharrir: R.Tursunov

Tahririyat manzili: Namangan shahri, Uychi ko'chasi, 316-uy.

Pochta indeksi: 160136, **Faks:** (0369) 227-27-21,

Email: Info@namspi.uz

"Ta'lim va taraqqiyot" ilmiy-uslubiy jurnali elektron to'plam sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi **Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi (AOKA)ning 2022-yil 25-oktabrdagi № 045044 raqamli guvohnomasi** asosida chop etiladi. Jurnal **Oliy Attestatsiya komissiyasining 2024-yil 30-noyabrdagi (№ 364/5) yig'ilishi qaroriga asosan pedagogika fanlari bo'yicha falsafa fanlari doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan.** UDK: 37, Xalqaro standartlashtirish raqami (ISSN): 2992-9008.

Maqolalarning ilmiy saviyasi va keltirilgan ma'lumotlar uchun mualliflar javobgar hisoblanadi.

UDK: 378.091.12:37.013.83:005.336.2

KORPORATIV OLIY TA'LIM SHAROITIDA RAHBAR-KADRLARNING SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING ANDRAGOGIK MEXANIZMLARI

Axrorova Umida Xamidullayevna

University of Business and Science dotsenti

Email:umiaxrorhamid@gmail.com

Tel:(94) 309 08 08

ORCID:0009-0008-9086-4879

Annotatsiya: mazkur maqolada korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi andragogik mexanizmlar ilmiy-pedagogik jihatdan tahlil qilingan. Rahbarlarning kommunikativlik, liderlik, jamoada ishlash, nizolarni boshqarish, muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilish, emotsional intellekt va o'zini rivojlantirish kompetensiyalarini takomillashtirish imkoniyatlari yoritilgan. Kattalar ta'limining mustaqillik, tajribaga tayanish, amaliy yo'naltirilganlik va refleksivlik tamoyillari asosida mentorlik, kouching, keys-stadi, interfaol trening hamda loyiha asosida o'qitishning samaradorligi asoslangan. Shuningdek, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayonining tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlari va natijadorligini baholash mezonlari belgilangan.

Kalit so'zlar: korporativ oliy ta'lim, rahbar-kadrlar, soft-kompetensiyalar, andragogik yondashuv, liderlik, kommunikativ kompetensiya, emotsional intellekt, mentorlik, kouching, refleksiya, kasbiy rivojlanish.

АНДРАГОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ГИБКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. в статье с научно-педагогической точки зрения проанализированы андрагогические механизмы, способствующие развитию гибких компетенций руководящих кадров в условиях корпоративного высшего образования. Раскрыты возможности совершенствования у руководителей таких компетенций, как коммуникабельность, лидерство, командная работа, управление конфликтами, принятие решений в проблемных ситуациях, эмоциональный интеллект и саморазвитие. Обоснована эффективность менторства, коучинга, метода кейсов, интерактивных тренингов и проектного обучения, основанных на принципах самостоятельности, опоры на опыт, практической направленности и рефлексивности обучения взрослых. Также определены организационно-педагогические условия и критерии оценки результативности процесса развития гибких компетенций.

Ключевые слова: корпоративное высшее образование, руководящие кадры, гибкие компетенции, андрагогический подход, лидерство, коммуникативная компетентность, эмоциональный интеллект, менторство, коучинг, рефлексия, профессиональное развитие.

ANDRAGOGICAL MECHANISMS FOR DEVELOPING THE SOFT COMPETENCIES OF MANAGERIAL PERSONNEL IN CORPORATE HIGHER EDUCATION

Abstract: this article provides a scientific and pedagogical analysis of the andragogical mechanisms that facilitate the development of managerial personnel's soft competencies in corporate higher education. It explores opportunities for enhancing managers' communication, leadership, teamwork, conflict management, problem-solving and decision-making, emotional intelligence, and self-development competencies. The effectiveness of mentoring, coaching, case studies, interactive training, and project-based learning is substantiated based on the adult-learning principles of autonomy, experiential learning, practical orientation, and reflection. The article also identifies the organizational and pedagogical conditions and criteria for evaluating the effectiveness of soft competency development.

Keywords: corporate higher education, managerial personnel, soft competencies, andragogical approach, leadership, communicative competence, emotional intelligence, mentoring, coaching, reflection, professional development.

KIRISH

Zamonaviy oliy ta'lim tizimida boshqaruv samaradorligi rahbar-kadrlarning nafaqat kasbiy bilim va ma'muriy tajribasiga, balki insonlar bilan samarali muloqot qilish, jamoani boshqarish, nizolarni konstruktiv hal etish, o'zgarishlarga moslashish hamda murakkab vaziyatlarda asoslangan qaror qabul qilish qobiliyatiga ham bog'liq. Shu sababli kommunikativlik, liderlik, jamoaviy hamkorlik, tanqidiy fikrlash, emotsional intellekt, kreativlik va moslashuvchanlik kabi soft-kompetensiyalar rahbarning kasbiy muvaffaqiyatini belgilovchi muhim omillardan biriga aylanmoqda (1).

Korporativ oliy ta'lim muhitida boshqaruv jarayonlarining murakkablashuvi, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi, ta'lim xizmatlari bozorida raqobat va manfaatdor tomonlar talablarining ortishi rahbar-kadrlardan yangi boshqaruv kompetensiyalarini talab qilmoqda. Bunday sharoitda an'anaviy malaka oshirish shakllari rahbarlarning individual tajribasi, kasbiy ehtiyojlari va boshqaruv faoliyatida yuzaga keladigan real muammolarni har doim ham to'liq qamrab olmaydi. Natijada

rahbar-kadrlarni rivojlantirish jarayoniga kattalar ta'limining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi andragogik yondashuvni tatbiq etish zarurati yuzaga keladi (2).

Andragogik yondashuv katta yoshdagi ta'lim oluvchining mustaqilligi, to'plangan kasbiy va hayotiy tajribasi, muammoni hal etishga yo'naltirilganligi, ta'lim mazmunini amaliy faoliyat bilan bog'lash ehtiyoji hamda ichki motivatsiyasiga asoslanadi. M. Knowles tomonidan ishlab chiqilgan andragogik konsepsiyaga ko'ra, kattalar o'z kasbiy faoliyatida bevosita qo'llashi mumkin bo'lgan bilim va ko'nikmalarni egallashga yuqori darajada motivatsiyalangan bo'ladi (3). Shuning uchun rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishda interfaol trening, keys-stadi, kouching, mentorlik, loyiha asosida o'qitish, refleksiv tahlil va tajriba almashish kabi faol metodlardan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Soft-kompetensiyalar o'zaro bog'langan kognitiv, kommunikativ, emotsional-irodaviy va ijtimoiy xususiyatlar majmuasi bo'lib, rahbarning jamoa bilan munosabatlarini samarali tashkil etishi, xodimlarni umumiy maqsad sari yo'naltirishi va o'zgaruvchan vaziyatlarda maqbul boshqaruv qarorlarini qabul qilishini ta'minlaydi (4). Mazkur kompetensiyalar qisqa muddatli nazariy mashg'ulotlar orqali emas, balki muntazam amaliy faoliyat, ijtimoiy hamkorlik, o'z tajribasini refleksiv baholash va konstruktiv qayta aloqa asosida rivojlanadi. Shu jihatdan andragogik mexanizmlar rahbar-kadrlarning mavjud tajribasini ta'lim resursiga aylantirish, individual rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va o'rganilgan bilimlarni boshqaruv amaliyotiga tatbiq etishga imkon beradi (5).

Ilmiy adabiyotlarda kattalar ta'limi, boshqaruv kompetensiyalari, liderlik va soft skillsni rivojlantirish masalalari alohida yo'nalishlarda keng o'rganilgan. Biroq korporativ oliy ta'limning institutsional xususiyatlarini hisobga olgan holda rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning andragogik mexanizmlari yetarlicha tizimlashtirilmagan. Xususan, ta'lim mazmunini rahbarlarning kasbiy ehtiyojlariga moslashtirish, tajribaga asoslangan o'qitishni tashkil etish, individual rivojlanish yo'nalishlarini belgilash hamda natijalarni diagnostika qilish bilan bog'liq metodik

masalalar qo'shimcha tadqiqotlarni talab etadi. Mazkur tadqiqotning maqsadi korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi andragogik mexanizmlarni aniqlash va ularni samarali amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarini asoslashdan iborat. Ushbu maqsadga muvofiq rahbar-kadrlar faoliyatida zarur bo'lgan soft-kompetensiyalar tarkibini aniqlash, ularni rivojlantirishga yo'naltirilgan andragogik tamoyil va metodlarni tizimlashtirish, rivojlanish jarayonining mezon va ko'rsatkichlarini belgilash hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish nazarda tutiladi. Tadqiqotning ilmiy ahamiyati rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoniga andragogik, kompetensiyaviy va faoliyatga yo'naltirilgan yondashuvlarning o'zaro integratsiyasi asosida qaralishi bilan belgilanadi. Tadqiqot natijalari korporativ oliy ta'lim muassasalarida rahbar-kadrlarni qayta tayyorlash, ularning malakasini oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlanish dasturlarini takomillashtirishga xizmat qilishi mumkin.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi pedagogika, andragogika, boshqaruv psixologiyasi va inson resurslarini rivojlantirish yo'nalishlarining kesishgan nuqtasida shakllangan kompleks ilmiy muammo hisoblanadi. Ilmiy adabiyotlarda soft-kompetensiyalar shaxsning kasbiy bilimlarini amaliy faoliyatda samarali qo'llashini ta'minlovchi kommunikativ, ijtimoiy, emotsional va boshqaruvga oid qobiliyatlar majmuasi sifatida talqin qilinadi (6). Ushbu kompetensiyalar rahbarning jamoa bilan o'zaro munosabatlarini tashkil etish, xodimlarni rag'batlantirish, nizolarni boshqarish va o'zgaruvchan sharoitlarda samarali qaror qabul qilishida muhim o'rin tutadi. D. Goleman tadqiqotlarida rahbarlik samaradorligining muhim omillaridan biri sifatida emotsional intellekt ko'rsatiladi. Muallifning fikricha, o'z hissiyotlarini anglash va boshqarish, empatiya, ijtimoiy faollik hamda boshqalarning emotsional holatini tushunish rahbarning jamoaga ta'sir ko'rsatish imkoniyatlarini kengaytiradi (7). Emotsional intellektning rivojlanganligi rahbar-kadrlarga murakkab

boshqaruv vaziyatlarida vazminlikni saqlash, xodimlar bilan ishonchli munosabat o'rnatish va konstruktiv muloqotni ta'minlash imkonini beradi. R. Boyatzis kompetensiyaga asoslangan yondashuv doirasida rahbar faoliyatining samaradorligini ta'minlovchi individual xususiyatlar, motivlar, qadriyatlar va xulq-atvor ko'rsatkichlarini o'rgangan. Uning tadqiqotlarida kompetensiyalarni rivojlantirish faqat bilimlarni o'zlashtirish bilan cheklanmasligi, balki shaxsning o'z xatti-harakatlarini anglash, baholash va takomillashtirish jarayonini ham qamrab olishi ta'kidlangan (8). Mazkur yondashuv rahbar-kadrlarning individual rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos ta'lim dasturlarini ishlab chiqishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi. Kattalar ta'limining nazariy asoslari M. Knowles tomonidan tizimlashtirilgan bo'lib, unda katta yoshdagi ta'lim oluvchining mustaqilligi, hayotiy va kasbiy tajribasi, ta'lim olishga tayyorligi, muammolarni hal etishga yo'naltirilganligi hamda ichki motivatsiyasi asosiy andragogik tamoyillar sifatida belgilangan (9). Ushbu tamoyillarga ko'ra, rahbar-kadrlar ta'lim jarayonining passiv ishtirokchisi emas, balki o'z ehtiyojlarini anglaydigan, maqsadlarini belgilaydigan va egallangan bilimlarni boshqaruv amaliyotiga tatbiq etadigan faol subyekt hisoblanadi. D. Kolbning tajribaga asoslangan ta'lim konsepsiyasida o'rganish jarayoni aniq tajriba, refleksiv kuzatish, nazariy umumlashtirish va faol tajriba bosqichlarining uzluksiz almashinuvi sifatida tushuntiriladi (10). Mazkur model rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishda alohida ahamiyatga ega. Chunki kommunikativlik, jamoada ishlash, nizolarni boshqarish va qaror qabul qilish kabi kompetensiyalar real yoki modellashtirilgan boshqaruv vaziyatlarida faol ishtirok etish orqali samarali shakllanadi. J. Mezirowning transformativ ta'lim nazariyasida katta yoshdagi shaxsning mavjud qarashlari va kasbiy tajribasini tanqidiy tahlil qilishi natijasida yangi fikrlash modeli shakllanishi asoslangan (11). Refleksiv tahlil rahbarning boshqaruv uslubini qayta ko'rib chiqishi, faoliyatidagi kuchli va zaif jihatlarni aniqlashi hamda yangi xulq-atvor strategiyalarini egallashiga yordam beradi. Shu sababli refleksiya rahbar-kadrlar soft-

kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim andragogik mexanizmlaridan biri sifatida qaraladi.

Ilmiy manbalar tahlili mentorlik, kouching, interfaol trening, keys-stadi, ishbilarmonlik o'yinlari va loyiha asosida o'qitish kattalar auditoriyasida samarali natija berishini ko'rsatadi (12). Mentorlik tajribali mutaxassisning kasbiy ko'magi orqali rahbarning individual rivojlanishini ta'minlasa, kouching uning ichki imkoniyatlarini aniqlash, mustaqil maqsad belgilash va natijaga erishishiga ko'maklashadi. Keys-stadi va ishbilarmonlik o'yinlari esa murakkab boshqaruv vaziyatlarini tahlil qilish, muqobil yechimlarni ishlab chiqish va qarorlarning ehtimoliy natijalarini baholash imkonini beradi. Mavjud ilmiy tadqiqotlarda soft-kompetensiyalarning mazmuni va tarkibi keng yoritilgan bo'lsa-da, ularni korporativ oliy ta'lim muhitida rahbar-kadrlarning ehtiyojlariga muvofiq rivojlantirish mexanizmlari yetarli darajada tizimlashtirilmagan. Ayniqsa, andragogik tamoyillar, tajribaga asoslangan ta'lim, individual rivojlanish trayektoriyasi, refleksiv faoliyat va natijalarni baholash mexanizmlarini yagona pedagogik jarayonga integratsiyalash masalasi dolzarb bo'lib qolmoqda. Mazkur holat tadqiqotning ilmiy yo'nalishi va metodlarini belgilashga asos bo'ldi.

TADQIQOT METODLARI

Tadqiqotda korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarini o'rganish uchun nazariy va empirik metodlar majmuasidan foydalanildi. Tadqiqot metodologiyasini andragogik, kompetensiyaviy, tizimli, faoliyatga yo'naltirilgan va refleksiv yondashuvlar tashkil etdi. Nazariy bosqichda andragogika, ta'lim menejmenti, boshqaruv psixologiyasi, liderlik va soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga oid ilmiy manbalar tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil orqali mavjud yondashuvlarning umumiy va farqli jihatlari aniqlandi. Tizimlashtirish hamda umumlashtirish metodlari yordamida rahbar-kadrlar uchun muhim bo'lgan soft-kompetensiyalarning tarkibi belgilandi.

Empirik tadqiqot doirasida quyidagi metodlardan foydalanish nazarda tutildi:

- rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlashga qaratilgan so'rovnoma;
- kommunikativlik, liderlik, jamoaviy hamkorlik, emotsional intellekt va refleksivlik darajasini baholash uchun diagnostik testlar;
- rahbarlarning boshqaruv faoliyati va trening jarayonidagi ishtirokini o'rganishga yo'naltirilgan pedagogik kuzatuv;
- boshqaruv muammolari va kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash uchun yarim tuzilmaviy suhbat;
- rahbarlarning amaliy vaziyatlardagi xulq-atvorini baholashga qaratilgan keys-topshiriqlar;
- o'zini o'zi baholash, ekspert baholashi va "360 daraja" qayta aloqa metodi.

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirish darajasini aniqlashda motivatsion-qadriyatli, kognitiv, kommunikativ-faoliyatli va refleksiv-baholash mezonlaridan foydalanildi. Har bir mezon bo'yicha tegishli ko'rsatkichlar belgilandi va natijalar yuqori, o'rta hamda past darajalarda baholandi. Tadqiqot jarayonida mentorlik, kouching, interfaol trening, muammoli vaziyatlarni modellashtirish, keys-stadi, loyiha asosida o'qitish va refleksiv muhokama kabi andragogik metodlardan foydalanish ko'zda tutildi. Mazkur metodlar rahbar-kadrlarning mavjud kasbiy tajribasini faollashtirish, mustaqil qaror qabul qilishini qo'llab-quvvatlash va egallangan ko'nikmalarni bevosita boshqaruv faoliyatiga tatbiq etishga yo'naltirildi. Olingan ma'lumotlarni qayta ishlashda miqdoriy va sifat tahlili, foiz ko'rsatkichlarini aniqlash, natijalarni taqqoslash, umumlashtirish hamda ekspert xulosalarini tahlil qilish usullaridan foydalanildi. Ushbu metodlar majmuasi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarida yuz bergan o'zgarishlarni aniqlash va qo'llanilgan andragogik mexanizmlarning samaradorligini baholash imkonini berdi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish uzluksiz, amaliy faoliyatga yo'naltirilgan va individual

ehtiyojlarni hisobga oluvchi jarayon sifatida tashkil etilishi zarurligini ko'rsatdi. Nazariy manbalar, diagnostik yondashuvlar va boshqaruv faoliyatiga qo'yiladigan zamonaviy talablarni umumlashtirish asosida rahbar-kadrlar uchun ustuvor soft-kompetensiyalar tarkibi aniqlandi.

Ular quyidagi o'zaro bog'langan komponentlarni qamrab oladi:

- samarali muloqot va faol tinglash;
- liderlik va jamoani maqsad sari yo'naltirish;
- jamoaviy hamkorlikni tashkil etish;
- nizolarni konstruktiv boshqarish;
- muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilish;
- tanqidiy va kreativ fikrlash;
- emotsional intellekt va empatiya;
- o'zgarishlarga moslashuvchanlik;
- vaqt va shaxsiy resurslarni boshqarish;
- refleksiya va uzluksiz o'zini rivojlantirish.

Mazkur kompetensiyalar alohida ko'nikmalar yig'indisi emas, balki rahbarning kasbiy faoliyatida o'zaro uyg'un namoyon bo'ladigan yaxlit kompetensiyaviy tuzilma hisoblanadi. Jumladan, samarali qaror qabul qilish tanqidiy fikrlash, emotsional barqarorlik, muloqot va mas'uliyat bilan bevosita bog'liq. Liderlik esa jamoani boshqarish, xodimlarni rag'batlantirish, empatiya va nizolarni hal etish ko'nikmalarining integratsiyasini talab qiladi (13). Tahlil natijasida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantiruvchi andragogik mexanizmlar to'rtta asosiy guruhga ajratildi: motivatsion-maqsadli, mazmuniy-faoliyatli, refleksiv-rivojlantiruvchi va diagnostik-baholovchi mexanizmlar. Motivatsion-maqsadli mexanizm rahbarning kasbiy rivojlanishga bo'lgan ichki ehtiyojini shakllantirish, individual ta'lim maqsadlarini belgilash va o'z kompetensiyalarini takomillashtirishga tayyorligini kuchaytirishga xizmat qiladi. Katta yoshdagi ta'lim oluvchi o'rganilayotgan bilim va

ko'nikmalarning amaliy ahamiyatini anglaganida ta'lim jarayonidagi faolligi ortadi (14). Shu sababli dastlabki diagnostika asosida rahbarning mavjud kompetensiyalari, kasbiy ehtiyojlari va rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash muhim hisoblanadi. Mazmuniy-faoliyatli mexanizm ta'lim mazmunini real boshqaruv vaziyatlari bilan bog'lashni nazarda tutadi. Keys-stadi, ishbilarmonlik o'yinlari, loyiha topshiriqlari, muammoli vaziyatlarni modellashirish va guruhli munozaralar rahbar-kadrlarga nazariy bilimlarni amaliy faoliyatda sinab ko'rish imkonini beradi. Mazkur metodlar orqali ishtirokchilar vaziyatni tahlil qilish, muqobil yechimlarni ishlab chiqish, jamoaviy qaror qabul qilish va o'z pozitsiyasini asoslash tajribasini egallaydi. Bu esa tajribaga asoslangan ta'lim siklining amaliy ifodasi sifatida namoyon bo'ladi (15). Refleksiv-rivojlantiruvchi mexanizm rahbarning o'z boshqaruv faoliyati, xulq-atvori va qabul qilgan qarorlarini tanqidiy baholashiga yo'naltiriladi. Refleksiv kundalik, individual rivojlanish xaritasi, guruhli tahlil, mentorlik suhbatlari va kouching sessiyalari rahbarning kuchli hamda rivojlantirilishi zarur bo'lgan jihatlarni aniqlashga yordam beradi. Refleksiya natijasida rahbar mavjud tajribani qayta anglaydi va kelgusi faoliyat uchun yangi xulq-atvor strategiyalarini shakllantiradi (16). Diagnostik-baholovchi mexanizm rivojlanish jarayonidagi o'zgarishlarni muntazam aniqlash va individual ta'lim trayektoriyasini muvofiqlashtirishga xizmat qiladi. Bunda o'zini o'zi baholash, ekspert baholashi, kuzatuv, kompetensiyaviy topshiriqlar va "360 daraja" qayta aloqa usulini uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq. Bir nechta baholash manbalaridan foydalanish rahbarning o'z faoliyatiga bergan bahosi bilan jamoa a'zolari va ekspertlarning baholarini taqqoslash imkonini yaratadi (17).

Tadqiqot natijalariga ko'ra, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligi quyidagi tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlarga bog'liq:

1. ta'lim mazmunining rahbarlarning real kasbiy ehtiyojlariga moslashtirilishi;
2. ta'lim jarayonida rahbarning mavjud tajribasidan asosiy o'quv resursi sifatida foydalanilishi;

3. nazariy bilimlarning amaliy boshqaruv vaziyatlari bilan integratsiyalashuvi;
4. individual va jamoaviy ta'lim shakllarining uyg'unlashtirilishi;
5. psixologik jihatdan xavfsiz va ochiq muloqot muhitining yaratilishi;
6. mentorlik, kouching va konstruktiv qayta aloqaning tizimli yo'lga qo'yilishi;
7. natijalarning muntazam diagnostikasi va individual rivojlanish trayektoriyasining monitoring qilinishi;
8. korporativ boshqaruv tomonidan uzluksiz kasbiy rivojlanishning qo'llab-quvvatlanishi.

Muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, an'anaviy ma'ruza va seminarlar rahbar-kadrlarning bilim doirasini kengaytirishi mumkin, biroq soft-kompetensiyalarning barqaror rivojlanishi uchun yetarli emas. Chunki bunday kompetensiyalar amaliy harakat, ijtimoiy muloqot, tajriba almashish, qayta aloqa va refleksiya jarayonida shakllanadi. Shuning uchun korporativ ta'lim dasturlarida nazariy mashg'ulotlardan ko'ra faol, muammoli va tajribaga asoslangan metodlarning ulushi yuqori bo'lishi lozim. Mentorlik va kouching mexanizmlari o'zaro yaqin bo'lsa-da, ularning funksional vazifalari farqlanadi. Mentor o'zining kasbiy tajribasi asosida rahbarga yo'l-yo'riq va tavsiyalar beradi. Kouch esa tayyor yechimni taklif qilmaydi, balki maqsadli savollar yordamida ishtirokchining muammoni mustaqil anglashiga va individual yechim ishlab chiqishiga ko'maklashadi. Ularning birgalikda qo'llanishi tajriba uzatish va mustaqil rivojlanish imkoniyatlarini uyg'unlashtiradi (18).

Tadqiqot doirasida rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning quyidagi bosqichli modeli asoslandi:

diagnostika → individual maqsadni belgilash → faol andragogik ta'lim → amaliyotda qo'llash → refleksiya va qayta aloqa → natijalarni baholash → rivojlanish trayektoriyasini yangilash.

Taklif etilgan model chiziqli emas, balki siklik xususiyatga ega. Yakuniy baholash natijalari yangi kasbiy ehtiyojlarni aniqlash va navbatdagi rivojlanish maqsadlarini

belgilash uchun asos bo'ladi. Shu tariqa soft-kompetensiyalarni rivojlantirish bir martalik malaka oshirish tadbiri sifatida emas, balki rahbarning uzluksiz kasbiy va shaxsiy rivojlanish jarayoni sifatida tashkil etiladi. Umuman olganda, olingan natijalar andragogik yondashuv korporativ oliy ta'limda rahbar-kadrlarning tajribasi, mustaqilligi va kasbiy ehtiyojlarini ta'lim jarayonining markaziga olib chiqishini ko'rsatadi. Ushbu yondashuvga asoslangan mexanizmlar rahbarlarning kommunikativligi, liderlik salohiyati, emotsional barqarorligi, jamoaviy hamkorligi va reflektiv faoliyatini kompleks rivojlantirishga xizmat qiladi. Natijada rahbarning individual boshqaruv samaradorligi bilan bir qatorda, oliy ta'lim tashkilotida hamkorlik, ishonch va uzluksiz rivojlanishga asoslangan korporativ madaniyatning mustahkamlanishiga erishiladi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning boshqaruv samaradorligi ularning kasbiy bilimlari bilan bir qatorda kommunikativlik, liderlik, jamoaviy hamkorlik, nizolarni boshqarish, tanqidiy fikrlash, emotsional intellekt, moslashuvchanlik va reflektivlik kabi soft-kompetensiyalarining rivojlanganlik darajasiga bevosita bog'liqligini ko'rsatdi.

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishda andragogik yondashuv alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu yondashuv rahbarning mavjud kasbiy va hayotiy tajribasidan ta'lim resursi sifatida foydalanish, uning individual ehtiyojlarini aniqlash, mustaqil ta'lim olish faolligini qo'llab-quvvatlash hamda o'rganilgan bilim va ko'nikmalarni real boshqaruv faoliyatiga tatbiq etish imkonini beradi.

Tadqiqot davomida soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga xizmat qiluvchi motivatsion-maqсадli, mazmuniy-faoliyatli, reflektiv-rivojlantiruvchi va diagnostik-baholovchi andragogik mexanizmlar tizimlashtirildi. Mentorlik, kouching, keys-stadi, interfaol trening, loyiha asosida o'qitish, muammoli vaziyatlarni modellashtirish va

refleksiv tahlil ushbu mexanizmlarni amalga oshirishning samarali metodlari sifatida belgilandi.

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayoni dastlabki diagnostika, individual maqsadlarni belgilash, faol andragogik ta'lim, bilim va ko'nikmalarni amaliyotda qo'llash, refleksiya, qayta aloqa hamda natijalarni baholash bosqichlarining uzviy birligi asosida tashkil etilishi lozim. Mazkur jarayon bir martalik malaka oshirish tadbiri bilan cheklanmasdan, uzluksiz va siklik xususiyatga ega bo'lishi zarur.

Shuningdek, ta'lim mazmunining rahbarlarning real kasbiy ehtiyojlariga mosligi, nazariya va amaliyot integratsiyasi, ochiq muloqot hamda psixologik xavfsizlik muhitining mavjudligi, mentorlik va kouching tizimining yo'lga qo'yilishi, muntazam diagnostika va korporativ boshqaruvning qo'llab-quvvatlashi soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning muhim tashkiliy-pedagogik shartlari hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, andragogik mexanizmlarni korporativ oliy ta'lim tizimiga izchil tatbiq etish rahbar-kadrlarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishini ta'minlash, boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish hamda oliy ta'lim muassasasida hamkorlik, ishonch, innovatsion fikrlash va uzluksiz rivojlanishga asoslangan korporativ madaniyatni shakllantirishga xizmat qiladi.

RO'YXATI

1. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025.
2. Merriam S.B., Bierema L.L. *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 320 p.
3. Knowles M.S., Holton E.F. III, Swanson R.A., Robinson P.A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 9th ed. London–New York: Routledge, 2020. 392 p. ISBN: 978-0-367-41765-9.
4. Robles M.M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace // *Business Communication Quarterly*. 2012. Vol. 75, No. 4. P. 453–465. DOI: [10.1177/1080569912460400](https://doi.org/10.1177/1080569912460400).
5. Noe R.A. *Employee Training and Development*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020.

6. Cimatti B. Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises // *International Journal for Quality Research*. 2016. Vol. 10, No. 1. P. 97–130. DOI: 10.18421/IJQR10.01-05.
7. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.
8. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982. 308 p. ISBN: 978-0-471-09031-1.
9. Knowles M.S. *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. 444 p.
10. Kolb D.A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015. 390 p. ISBN: 978-0-13-389240-6.
11. Mezirow J. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 247 p.
12. Salas E., Tannenbaum S.I., Kraiger K., Smith-Jentsch K.A. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice // *Psychological Science in the Public Interest*. 2012. Vol. 13, No. 2. P. 74–101. DOI: [10.1177/1529100612436661](https://doi.org/10.1177/1529100612436661).
13. Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A. Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems // *The Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11, No. 1. P. 11–35. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7.
14. Wlodkowski R.J. *Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 528 p.
15. Kolb A.Y., Kolb D.A. Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education // *Academy of Management Learning & Education*. 2005. Vol. 4, No. 2. P. 193–212. DOI: [10.5465/AMLE.2005.17268566](https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.17268566).
16. Schön D.A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983. 374 p.
17. Bracken D.W., Timmreck C.W., Church A.H. (Eds.). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 608 p.
18. Connor M., Pokora J. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. 3rd ed. London: Open University Press, 2017. 296 p.