



O'zbekiston Respublikasi
Maktabgacha va maktab
ta'limi vazirligi

ISSN: 2992-9008
UDK: 37

TA'LIM VA TARAQQIYOT

Ilmiy-uslubiy jurnali



2026-YIL 5-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-noyabrda (№ 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: 378.4:005.336.2:005.963

KORPORATIV OLIY TA'LIM SHAROITIDA RAHBAR-KADRLARNING MALAKASINI OSHIRISH VA SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH JARAYONLARI KONVERGENSIYASINING MOHIYATI VA TAMOYILLARI

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 malakasini oshirish hamda soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonlari konvergentsiyasining mohiyati va tamoyillari nazariy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotda "konvergentsiya" tushunchasining pedagogik talqini aniqlashtirilib, u ikki mustaqil kechayotgan jarayonning maqsad, mazmun, texnologiya va baholash darajalarida yaqinlashuvi hamda yagona o'zini-o'zi kuchaytiruvchi kasbiy rivojlanish jarayoniga aylanishi sifatida ta'riflandi. Korporativ universitet modeli konvergentsiyaning institutsional asosi sifatida asoslab berildi. Kompetensiyaviy, andragogik, tizimli va tajribaviy o'qitish yondashuvlari asosida konvergentsiyaning beshta darajasi (maqsadli, mazmuniy, texnologik, tashkiliy-institutsional, baholash-natijaviy) hamda sakkizta tamoyili (maqsadlar birligi, mazmuniy integratsiya, kontekstuallik, andragogik sub'ektlilik, uzluksizlik, refleksivlik, korporativ madaniyat bilan uyg'unlik, natijaviylik va monitoring) ishlab chiqildi. Tadqiqot natijalari korporativ oliy ta'lim muassasalarida rahbar-kadrlar malakasini oshirish dasturlarini loyihalash va ularning samaradorligini baholashda ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Kalit so'zlar: konvergentsiya, korporativ oliy ta'lim, korporativ universitet, rahbar-kadrlar, malaka oshirish, soft-kompetensiya, andragogika, kompetensiyaviy yondashuv, tajribaviy o'qitish, pedagogik tamoyillar.

СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ КОНВЕРГЕНЦИИ ПРОЦЕССОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И РАЗВИТИЯ SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: В статье теоретически анализируются сущность и принципы конвергенции процессов повышения квалификации и развития soft-компетенций руководящих кадров в условиях корпоративного высшего образования. Уточнено педагогическое толкование понятия «конвергенция», которое определено как сближение двух относительно самостоятельных процессов на уровне целей, содержания, технологий и оценивания и их превращение в единый взаимоусиливающий процесс профессионального развития. Модель

корпоративного университета обоснована как институциональная основа конвергенции. На основе компетентностного, андрагогического, системного подходов и теории экспериенциального обучения выделены пять уровней конвергенции (целевой, содержательный, технологический, организационно-институциональный, оценочно-результативный) и разработаны восемь принципов: единства целей, содержательной интеграции, контекстуальности, андрагогической субъектности, непрерывности, рефлексивности, согласованности с корпоративной культурой, результативности и мониторинга. Результаты исследования имеют научно-практическое значение для проектирования программ повышения квалификации руководящих кадров и оценки их эффективности в корпоративных образовательных учреждениях.

Ключевые слова: конвергенция, корпоративное высшее образование, корпоративный университет, руководящие кадры, повышение квалификации, soft-компетенции, андрагогика, компетентностный подход, экспериенциальное обучение.

THE ESSENCE AND PRINCIPLES OF CONVERGENCE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND SOFT COMPETENCY DEVELOPMENT OF MANAGERIAL STAFF IN CORPORATE HIGHER EDUCATION

Abstract: The article provides a theoretical analysis of the essence and principles of convergence between professional development and soft competency development of managerial staff in corporate higher education. The pedagogical meaning of "convergence" is clarified and defined as the coming together of two relatively independent processes at the levels of goals, content, technologies and assessment, and their transformation into a single, mutually reinforcing process of professional growth. The corporate university model is substantiated as the institutional basis of such convergence. Drawing on competency-based, andragogical and systemic approaches and on experiential learning theory, five levels of convergence (goal, content, technological, organizational-institutional, and assessment-outcome) are identified and eight principles are developed: unity of goals, content integration, contextuality, andragogical agency, continuity, reflexivity, alignment with corporate culture, and outcome orientation with monitoring. The findings are of scientific and practical value for designing professional development programmes for managers and evaluating their effectiveness in corporate educational institutions.

Keywords: convergence, corporate higher education, corporate university, managerial staff, professional development, soft competencies, andragogy, competency-based approach, experiential learning.

KIRISH

Bugungi kunda tashkilotlarning raqobatbardoshligi tobora ko'proq ularning inson kapitali, xususan, rahbar-kadrlarning boshqaruv salohiyati bilan belgilanmoqda. Raqamli transformatsiya, bozor sharoitlarining tez o'zgarishi va noaniqlik darajasining

ortishi rahbardan nafaqat sohaviy bilimlarni, balki jamoani yetaklash, ochiq muloqot qilish, murakkab vaziyatda qaror qabul qilish, o'z hissiyotlarini boshqarish va o'zgarishlarga moslasha olish kabi sifatlarni ham talab etmoqda. Jahon iqtisodiy forumining "Kelajakdagi kasblar" hisobotida analitik va ijodiy fikrlash, chidamlilik, moslashuvchanlik, yetakchilik va ijtimoiy ta'sir ko'rsatish ish beruvchilar uchun eng muhim ko'nikmalar qatorida qayd etilgan [4]. Iqtisodiy tadqiqotlar ham shaxsiy-ijtimoiy ko'nikmalarning mehnat bozoridagi muvaffaqiyatga ta'siri kognitiv ko'rsatkichlar ta'siri bilan qiyoslanadigan darajada ekanini ko'rsatmoqda [5].

O'zbekiston Respublikasida ham kadrlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uzluksiz ta'lim tizimining tarkibiy qismi sifatida mustahkamlangan [1]. "O'zbekiston – 2030" strategiyasida inson kapitalini rivojlantirish va davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish ustuvor maqsadlar qatorida ko'rsatilgan [2]. Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa oliy ta'lim muassasalari bilan ish beruvchilar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, ta'lim mazmunini amaliyot talablariga yaqinlashtirish vazifalari qo'yilgan [3].

Ushbu vazifalarni amalga oshirishda korporativ oliy ta'lim alohida ahamiyat kasb etmoqda. Korporativ universitetlar, korxona huzuridagi ta'lim markazlari va oliy ta'lim muassasalarining korporativ hamkorlik dasturlari tashkilot strategiyasi bilan bevosita bog'langan o'quv muhitini yaratadi [6; 7]. Biroq amaliyotda rahbar-kadrlarning malaka oshirishi ko'pincha sohaviy-texnik bilimlarni yangilashga, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish esa alohida, qisqa muddatli treninglarga ajratib qo'yilmoqda. Natijada ikki jarayon bir-biridan uzilgan holda kechadi: malaka oshirish kursidan keyin rahbar yangi bilimga ega bo'ladi, ammo uni jamoaga yetkazish, o'zgarishlarni boshqarish va hamkasblarini ergashtirish ko'nikmasi yetarli darajada shakllanmaydi; trening esa ishchi kontekstdan uzilganligi sababli uzoq muddatli natija bermaydi.

Shu munosabat bilan malaka oshirish va soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayonlarini yagona, o'zaro kuchaytiruvchi tizimga birlashtirish, ya'ni ularning konvergentsiyasini ta'minlash dolzarb ilmiy-pedagogik muammoga aylanmoqda. Mazkur maqolaning maqsadi korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning malakasini oshirish va soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonlari konvergentsiyasining mohiyatini ochib berish hamda uning pedagogik tamoyillarini ilmiy asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

"Konvergentsiya" (lot. *convergere* – yaqinlashmoq, bir nuqtaga intilmoq) atamasi dastlab tabiiy fanlarda qo'llanilgan bo'lsa, keyinchalik ijtimoiy va gumanitar fanlarga o'tdi. G.Jenkins konvergentsiyani texnologik birlashuvdan ko'ra kengroq – madaniy jarayon sifatida talqin qilib, unda turli kanallar va ishtirokchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir yangi sifatni vujudga keltirishini ko'rsatadi [8]. Pedagogik nuqtai nazardan bu yondashuv muhim: konvergentsiya oddiy qo'shilish yoki mexanik birlashtirish emas, balki ikki jarayonning o'zaro ta'siri natijasida avvalgi tarkibiy qismlarning hech birida mavjud bo'lmagan yangi sifatning paydo bo'lishidir.

Korporativ oliy ta'lim nazariyasi bo'yicha asosiy manbalardan biri J.Meister tadqiqotlari hisoblanadi. Muallif korporativ universitetni tashkilot strategiyasini xodimlarning bilim va kompetensiyalari orqali amalga oshirishga xizmat qiluvchi ta'lim tuzilmasi sifatida tavsiflaydi hamda uning an'anaviy o'quv bo'limlaridan farqi ta'limni biznes maqsadlari bilan uzviy bog'lashda ekanini ta'kidlaydi [6]. M.Allen tahriri ostidagi qo'llanmada esa korporativ universitet faoliyatining strategik muvofiqlik, hamkorlikdagi oliy ta'lim muassasalari bilan sheriklik va natijalarni o'lchash kabi jihatlari tahlil qilingan [7]. Ushbu ishlar konvergentsiya uchun institutsional asos aynan korporativ ta'lim muhiti ekanini ko'rsatadi.

O'zbek olimlari tadqiqotlarida kasbiy kompetentlikni shakllantirish masalalari keng yoritilgan. N.A.Muslimov kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirishning

nazariy-metodik asoslarini ishlab chiqib, kasbiy rivojlanishni bosqichma-bosqich va uzluksiz kechadigan jarayon sifatida asoslagan [9]. U.Sh.Begimqulov pedagogik ta'limda zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etishning ilmiy-nazariy asoslarini yoritib, ta'lim jarayonini axborotlashtirish o'qitish mazmuni va shakllarini qayta tashkil etishni talab qilishini ko'rsatgan [10]. R.Ishmuhammedov va M.Yuldashev interfaol metodlar va innovatsion pedagogik texnologiyalarning ta'lim oluvchi faolligini oshirishdagi o'rnini tahlil qilganlar [11]. Mazkur tadqiqotlar konvergensiyaning texnologik va mazmuniy darajalarini asoslashda nazariy tayanch bo'lib xizmat qiladi.

MDH olimlari orasida I.A.Zimnyaya tayanch kompetensiyalarni ta'lim natijasining yangi paradigmasi sifatida tahlil qilib, ularning tarkibida o'zini-o'zi boshqarish, muloqot va hamkorlik bilan bog'liq ijtimoiy-shaxsiy kompetensiyalarni alohida guruhga ajratgan [12]. E.F.Zeer kasbiy rivojlanishni shaxsning kasbiy tayyorgarlik, moslashuv va mahorat bosqichlari orqali o'tuvchi jarayon sifatida tavsiflaydi [13]. S.I.Zmeyev kattalar ta'limi texnologiyasini ishlab chiqib, o'qitishning tinglovchi tajribasiga tayanishi, uning hayotiy va kasbiy ehtiyojlariga mosligi, o'qitish natijalarini darhol amaliyotda qo'llash imkoniyati kabi andragogik tamoyillarni asoslagan [14].

Xorijiy tadqiqotlarda kompetensiyalar nazariyasi L.Spenser va S.Spenser ishlarida tizimli shaklga keltirilgan: mualliflar kompetensiyani yuqori natijali faoliyat bilan sababiy bog'langan shaxsning tub xususiyati sifatida ta'riflab, motivlar, shaxsiy xususiyatlar va o'z-o'zini anglash kabi "ko'rinmas" qatlamlarni rivojlantirish bilim va ko'nikmalarni o'rgatishdan ancha murakkab ekanini qayd etganlar [15]. R.Boyatsis emotsional, ijtimoiy va kognitiv kompetensiyalar klasterlarini ajratib, ularning rahbarlik samaradorligini bashorat qilishdagi ahamiyatini ko'rsatgan [16]. D.Goulman emotsional intellektni o'zini anglash, o'zini boshqarish, motivatsiya, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalar majmui sifatida tavsiflagan [17].

Konvergensiya tamoyillarini asoslash uchun kattalar ta'limi va tajribaviy o'qitish nazariyalari muhim ahamiyatga ega. M.Noulz andragogik modelda kattalarning o'z-o'zini boshqarishga intilishi, tajribaning o'qitish resursi sifatidagi o'rni, o'qishga tayyorlikning hayotiy vazifalar bilan bog'liqligi va muammoga yo'naltirilganlikni asosiy farazlar sifatida ilgari surgan [18]. D.Kolb o'qitishni aniq tajriba, refleksiv kuzatish, abstrakt tushunchalashtirish va faol eksperiment bosqichlaridan iborat sikl sifatida tavsiflagan [19]. J.Mezirou transformatsion o'qitish nazariyasida kattalar o'qishining chuqur natijasi odatiy tasavvurlarni tanqidiy qayta ko'rib chiqish orqali yuzaga kelishini asoslagan [20]. P.Senjning o'qiydigan tashkilot konsepsiyasi esa individual o'qish tashkiliy o'qish bilan uyg'unlashgandagina tashkilot rivojlanishiga xizmat qilishini ko'rsatadi [21].

Tadqiqot metodlari sifatida ilmiy-pedagogik, psixologik va boshqaruvga oid adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, qiyosiy-tanqidiy tahlil, tizimli tahlil va sintez, tushunchalarni aniqlashtirish (kontseptual tahlil), umumlashtirish va nazariy modellashtirish metodlaridan foydalanildi. L.fon Bertalanfining umumiy tizimlar nazariyasi [22] konvergensiyaning yaxlit tizim sifatida o'rganish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Konvergensiya tushunchasining pedagogik mohiyati.

Adabiyotlar tahlili rahbar-kadrlarning malaka oshirishi va soft-kompetensiyalarini rivojlantirish an'anaviy ravishda ikki xil mantiqqa bo'ysunishini ko'rsatdi. Malaka oshirish jarayoni asosan bilimga yo'naltirilgan, me'yoriy talablar (o'quv soatlari, sertifikat, attestatsiya) bilan belgilanadigan va sohaviy mazmunga ega bo'lsa, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish shaxsga yo'naltirilgan, xulq-atvor o'zgarishini ko'zlovchi va ko'pincha mazmunan "neytral" – ma'lum bir kasbiy vaziyatga bog'lanmagan treninglar shaklida kechadi. Spenserlar ta'kidlaganidek, bilim va ko'nikma qatlamini o'rgatish nisbatan oson, motiv, xususiyat va "men"-obrazga ta'sir

etish esa uzoq muddatli va kontekstga bog'langan ishni talab qiladi [15]. Shu sababli soft-kompetensiyalarni kasbiy mazmundan ajratib rivojlantirish ham, kasbiy bilimni shaxsiy-ijtimoiy kompetensiyalarsiz berish ham to'liq natija bermaydi.

O'tkazilgan tahlil asosida mualliflik ta'rifi taklif etiladi: korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning malakasini oshirish va soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonlari konvergensiya – bu ikki nisbatan mustaqil pedagogik jarayonning maqsad, mazmun, texnologiya, tashkiliy shakl va baholash darajalarida izchil yaqinlashuvi natijasida rahbarning kasbiy-boshqaruv kompetentligi va shaxsiy-ijtimoiy kompetensiyalari bir-birini o'zaro kuchaytirib rivojlanadigan yagona kasbiy rivojlanish jarayonining shakllanishidir.

Ushbu ta'rifdan konvergensiyaning quyidagi muhim belgilari kelib chiqadi:

- integrativlik – ikki jarayon bir-birini almashtirmaydi, balki umumiy maqsad atrofida birlashadi;
- emerjentlik – birlashuv natijasida har bir jarayonning alohida natijalari yig'indisidan ortiq bo'lgan yangi sifat (kasbiy masalani jamoa bilan birga hal qila olish qobiliyati) vujudga keladi;
- kontekstuallik – yaqinlashuv rahbarning real boshqaruv vaziyatlari va tashkilot strategiyasi asosida yuz beradi;
- jarayonlilik – konvergensiya bir martalik tadbir emas, balki bosqichma-bosqich chuqurlashib boruvchi jarayon;
- ikki tomonlamalik – malaka oshirish soft-kompetensiyalarni rivojlantirish uchun mazmun va vaziyat beradi, soft-kompetensiyalar esa o'zlashtirilgan bilimni amaliyotga ko'chirish (transfer) mexanizmi vazifasini bajaradi.

Oxirgi belgi alohida ahamiyatga ega. Malaka oshirish natijalarining ish joyiga ko'chirilmasligi korporativ ta'limning eng keng tarqalgan muammolaridan biridir. D.Kirkpatrikning to'rt darajali baholash modelida reaksiya va o'zlashtirish darajalaridan xulq-atvor va natija darajalariga o'tish aynan shu transferga bog'liq ekani ko'rsatilgan

[24]. Rahbar o'rgangan yangi boshqaruv yondashuvini jamoaga tushuntira olmasa, qarshilikni bartaraf eta olmasa va o'zgarishga motivatsiya bera olmasa, bilim faoliyatga aylanmaydi. Demak, soft-kompetensiyalar malaka oshirish samaradorligining zaruriy sharti hisoblanadi.

Korporativ oliy ta'lim konvergensiyaning institutsional asosi sifatida.

Korporativ oliy ta'lim an'anaviy malaka oshirish muassasalaridan uch jihati bilan farq qiladi. Birinchidan, ta'lim maqsadlari tashkilot strategiyasidan kelib chiqadi va rahbarning kasbiy rivojlanishi tashkiliy natijalar bilan bevosita bog'lanadi [6]. Ikkinchidan, o'qitish ish joyiga yaqinlashtiriladi: real loyihalar, keyslar va tashkilot muammolari o'quv materialiga aylanadi. Uchinchidan, oliy ta'lim muassasasi va korporatsiya o'rtasida sheriklik yuzaga kelib, akademik bilim va korporativ tajriba bir maydonda uchrashadi [7].

Ushbu xususiyatlar konvergensiya uchun qulay muhit yaratadi. M.Lombardo va R.Eyxinger tomonidan amaliyotga kiritilgan "70–20–10" nisbati rahbarlik ko'nikmalari asosan ish tajribasi (70 foiz), hamkasblar va murabbiylar bilan munosabat (20 foiz) va rasmiy o'qitish (10 foiz) orqali rivojlanishini ko'rsatadi [23]. Ushbu nisbatni mutlaq miqdoriy qoida sifatida emas, balki yo'naltiruvchi g'oya sifatida qabul qilish to'g'ri bo'lsa-da, u rasmiy malaka oshirish kursining o'zi soft-kompetensiyalarni rivojlantirish uchun yetarli emasligini, uni ish tajribasi va ijtimoiy o'qitish bilan uyg'unlashtirish zarurligini tasdiqlaydi. Korporativ oliy ta'lim formal (o'quv kurslari), noformal (murabbiylik, loyiha guruhlar) va informal (ish joyidagi tajriba) o'qitishni yagona dasturga birlashtirish imkonini beruvchi institutsional muhit hisoblanadi.

P.Senjning o'qiydigan tashkilot konsepsiyasi nuqtai nazaridan konvergensiya individual darajadan tashkiliy darajaga ko'tariladi: rahbar malaka oshirish jarayonida o'zlashtirgan bilim va kompetensiyalarni jamoaviy o'qish, umumiy qarash (shared vision) va tizimli fikrlash orqali tashkilot bo'ylab tarqatadi [21]. Shu ma'noda rahbar

nafaqat o'qituvchi ob'ekt, balki tashkiliy o'qishning tashuvchisi va tashabbuskori sifatida namoyon bo'ladi.

Konvergensiyaning darajalari.

Tizimli yondashuv asosida konvergensiyaning beshta o'zaro bog'liq darajasi ajratildi. Har bir darajada malaka oshirish va soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayonlari muayyan tarkibiy qism bo'yicha yaqinlashadi (1-jadval).

1-jadval

Malaka oshirish va soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayonlari konvergensiya darajalari

Konvergensiya darajasi	Malaka oshirish jarayonida	Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishda	Konvergensiya natijasi
Maqsadli	Kasbiy-sohaviy bilim va ko'nikmalarni yangilash	Shaxsiy-ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirish	Kasbiy vazifani jamoa bilan birga hal qilishni ifodalovchi integrativ natijalar
Mazmuniy	Boshqaruv, iqtisodiyot, huquq, raqamlashtirish modullari	Kommunikatsiya, liderlik, emotsional intellekt, strategik fikrlash	Soft-kompetensiyalar har bir kasbiy mavzu ichiga singdirilgan integratsiyalashgan mazmun
Texnologik	Ma'ruza, seminar, amaliy mashg'ulot	Trening, rolly o'yin, kouching	Keys, loyiha, action learning, aralash ta'lim orqali

Konvergensiya darajasi	Malaka oshirish jarayonida	Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishda	Konvergensiya natijasi
			tajribaviy o'qitish sikli
Tashkiliy-institutsional	Malaka oshirish muassasasining o'quv rejasi	Tashkilot ichidagi alohida treninglar	OTM va korporatsiya sherikligi, murabbiylik, ish joyidagi loyihalar
Baholash-natijaviy	Test, yakuniy attestatsiya, sertifikat	O'z-o'zini baholash, trener fikri	360 darajali baholash, portfolio, loyiha himoyasi, kechiktirilgan baholash

Maqsadli darajada malaka oshirish natijalari faqat bilim va ko'nikmalar bilan emas, balki kasbiy vazifani jamoa bilan birgalikda hal qilish qobiliyatini ifodalovchi integrativ natijalar orqali ifodalanadi. Masalan, "raqamli boshqaruv tizimini joriy etish" moduli natijasi "tizim imkoniyatlarini bilish" bilangina emas, "o'zgarishga qarshilikni aniqlash va jamoani yangi tizimga o'tkazish rejasini ishlab chiqish" kabi integrativ natija bilan belgilanadi.

Mazmunliy darajada soft-kompetensiyalar alohida "yumshoq ko'nikmalar moduli" sifatida emas, balki har bir kasbiy mavzuning ichiga singdiriladi. Moliyaviy boshqaruv mavzusida muzokara va asoslash, strategik rejalashtirish mavzusida

jamoaviy qaror qabul qilish va kommunikatsiya, kadrlar siyosati mavzusida emotsional intellekt va fikr-mulohaza berish (feedback) mazmunan bir-biriga bog'lanadi.

Texnologik darajada keys-stadi, rolli o'yinlar, loyiha faoliyati, harakatda o'qitish (action learning), kouching va murabbiylik kabi metodlar bir vaqtda ham kasbiy, ham shaxsiy-ijtimoiy natijaga xizmat qiladi. Bu metodlar D.Kolbning tajribaviy o'qitish siklini to'liq amalga oshirish imkonini beradi: rahbar real vaziyatni boshdan kechiradi, uni tahlil qiladi, nazariy umumlashma chiqaradi va yangi yondashuvni amaliyotda sinab ko'radi [19]. Aralash (blended) o'qitish platformalari esa ushbu siklni malaka oshirish kursidan keyin ham davom ettirishga xizmat qiladi.

Tashkiliy-institutsional darajada oliy ta'lim muassasasi va korporatsiya o'rtasidagi sheriklik, rahbarning bevosita boshlig'i va murabbiyining ishtiroki, ish joyidagi loyihalarni o'quv topshiriqlari sifatida tan olish mexanizmlari yaratiladi. Bu daraja konvergensiyaning barqarorligini ta'minlaydi.

Baholash-natijaviy darajada an'anaviy test va attestatsiyadan tashqari 360 darajali baholash, portfolio, refleksiv kundaliklar, loyiha natijalarini himoya qilish va kurs tugaganidan keyingi kechiktirilgan baholash qo'llaniladi. Shu orqali kasbiy bilim va soft-kompetensiyalar alohida-alohida emas, balki ularning integrativ namoyon bo'lishi – real boshqaruv faoliyatidagi natija baholanadi.

Konvergensiyaning pedagogik tamoyillari.

Tadqiqot jarayonida kompetensiyaviy, andragogik, tizimli va tajribaviy o'qitish yondashuvlarining asosiy qoidalari umumlashtirilib, konvergensiyaning ta'minlovchi sakkizta pedagogik tamoyil ishlab chiqildi.

1. Maqsadlar birligi tamoyili.

Malaka oshirish va soft-kompetensiyalarni rivojlantirish maqsadlari tashkilot strategiyasidan kelib chiquvchi yagona maqsadlar tizimiga bo'ysundirilishi lozim. Bu tamoyil korporativ universitetning strategik muvofiqlik g'oyasiga asoslanadi [6] va dastur loyihalashtirishning dastlabki bosqichida tashkiliy ehtiyojlar, lavozim talablari

hamda rahbarning individual rivojlanish ehtiyojlari tahlilini talab qiladi. Maqsadlar birligi buzilgan holatda soft-kompetensiyalar bo'yicha mashg'ulotlar rahbar nazarida "qo'shimcha", ikkinchi darajali faoliyat sifatida qabul qilinadi.

2. Mazmuniy integratsiya tamoyili.

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirish mazmuni kasbiy-boshqaruv mavzulari ichiga singdirilishi, kasbiy mazmun esa shaxsiy-ijtimoiy kompetensiyalarni rivojlantirish uchun vaziyat va material bo'lib xizmat qilishi kerak. Bunda I.A.Zimnyaya tomonidan ajratilgan ijtimoiy o'zaro ta'sir va o'zini-o'zi boshqarish kompetensiyalari [12] hamda R.Boyatsis tomonidan tavsiflangan emotsional va ijtimoiy kompetensiyalar klasterlari [16] mazmun tanlashda mo'ljal bo'lib xizmat qiladi.

3. Kontekstuallik tamoyili.

O'qitish rahbarning real boshqaruv vaziyatlari, tashkilotning dolzarb muammolari va ish joyidagi loyihalar asosida tashkil etiladi. M.Noulzning kattalar muammoga yo'naltirilgan holda va hayotiy vazifalari bilan bog'liq bilimni o'zlashtirishga tayyor bo'lishi haqidagi farazi [18] hamda S.I.Zmeyevning o'qitish natijalarini darhol amaliyotda qo'llash tamoyili [14] ushbu tamoyilning nazariy asosini tashkil etadi. Kontekstuallik o'zlashtirilgan bilim va ko'nikmalarning ish joyiga ko'chirilishini ta'minlovchi asosiy shartdir.

4. Andragogik sub'ektlilik tamoyili.

Rahbar-kadr o'qitish jarayonining passiv ob'ekti emas, balki o'z kasbiy rivojlanishining faol sub'ekti sifatida qaraladi. U rivojlanish maqsadlarini belgilashda, o'qitish trayektoriyasini tanlashda va natijalarni baholashda ishtirok etadi. Rahbarning boy boshqaruv tajribasi o'qitishning muhim resursi sifatida foydalaniladi: tinglovchilar o'rtasida tajriba almashish, tengdoshlardan o'rganish (peer learning) va bir-biriga maslahat berish guruhlari soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning tabiiy maydoniga aylanadi.

5. Uzlüksizlik tamoyili.

Konvergensiya malaka oshirish kursi muddati bilan cheklanmaydi: u kursdan oldingi diagnostika, kurs davomidagi o'qitish va kursdan keyingi ish joyidagi qo'llab-quvvatlash (murabbiylik, kouching, onlayn hamjamiyat) bosqichlarini qamrab oladi. N.A.Muslimov va E.F.Zeer ishlarida asoslangan kasbiy rivojlanishning bosqichma-bosqich va uzluksiz xususiyati [9; 13] ushbu tamoyilning nazariy tayanchi hisoblanadi. Soft-kompetensiyalar qisqa muddatli ta'sir natijasida emas, balki takroriy amaliyot va fikr-mulohaza orqali mustahkamlanadi.

6. Refleksivlik tamoyili.

O'qitish jarayonining har bir bosqichida rahbarning o'z boshqaruv faoliyatini, qarorlari va xulq-atvorini tanqidiy tahlil qilishi uchun sharoit yaratiladi. J.Mezirouning transformatsion o'qitish nazariyasiga ko'ra, kattalar o'qishining chuqur natijasi odatiy tasavvur va taxminlarni tanqidiy qayta ko'rib chiqish orqali yuzaga keladi [20]. D.Goulman ta'kidlagan o'zini anglash emotsional intellektning poydevori ekanini [17] hisobga olsak, refleksiya soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning markaziy mexanizmi hisoblanadi. Refleksiv kundaliklar, 360 darajali fikr-mulohazalar va kouching suhbatlari ushbu tamoyilni amalga oshirish vositalari bo'lib xizmat qiladi.

7. Korporativ madaniyat bilan uyg'unlik tamoyili.

Rivojlantirilayotgan soft-kompetensiyalar tashkilotning qadriyatlari, boshqaruv uslubi va korporativ madaniyatiga mos bo'lishi, shu bilan birga uni rivojlantirishga xizmat qilishi kerak. Malaka oshirishda shakllangan ochiq muloqot va jamoaviy qaror qabul qilish ko'nikmalari qat'iy ierarxik va yopiq tashkiliy muhitda qo'llab-quvvatlanmasa, ular tez orada so'nadi. Shu sababli konvergensiya rahbarning bevosita boshlig'i va tashkilot yuqori boshqaruvining ishtirokini nazarda tutadi va P.Senje ta'kidlagan individual hamda tashkiliy o'qishning uyg'unligiga [21] tayanadi.

8. Natijaviylik va monitoring tamoyili.

Konvergensiya samaradorligi rahbarning real boshqaruv faoliyatidagi o'zgarishlar va tashkiliy natijalar orqali baholanadi. D.Kirkpatrik modelining to'rt darajasi (reaksiya, o'zlashtirish, xulq-atvor, natija) [24] baholash tizimini loyihalashda asos bo'lib xizmat qiladi. Monitoring natijalari dastur mazmuni va texnologiyalarini muntazam takomillashtirish uchun qayta aloqa manbai sifatida foydalaniladi, bu esa butun tizimning o'zini-o'zi rivojlantirishini ta'minlaydi.

Tamoyillarning o'zaro bog'liqligi va amaliy tatbiqi.

Taklif etilgan tamoyillar alohida-alohida emas, balki yaxlit tizim sifatida amal qiladi. Maqsadlar birligi tamoyili tizimni yo'naltiruvchi, mazmuniy integratsiya va kontekstuallik tamoyillari uning mazmunini belgilovchi, andragogik sub'ektilik va refleksivlik tamoyillari ichki harakatlantiruvchi kuchni ta'minlovchi, uzluksizlik va korporativ madaniyat bilan uyg'unlik tamoyillari barqarorlikni kafolatlovchi, natijaviylik va monitoring tamoyili esa tizimning qayta aloqasini ta'minlovchi vazifani bajaradi. Bu tamoyillar konvergensiyaning yuqorida ajratilgan besh darajasi bilan quyidagicha bog'lanadi: maqsadli daraja – maqsadlar birligi; mazmuniy daraja – mazmuniy integratsiya va kontekstuallik; texnologik daraja – andragogik sub'ektilik va refleksivlik; tashkiliy-institutsional daraja – uzluksizlik va korporativ madaniyat bilan uyg'unlik; baholash-natijaviy daraja – natijaviylik va monitoring.

Tamoyillarni korporativ oliy ta'lim amaliyotiga tatbiq etish quyidagi bosqichlar orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq:

- diagnostik-loyihalash bosqichi – tashkiliy ehtiyojlar va rahbarning kompetensiyalar darajasini aniqlash, individual rivojlanish rejasini tuzish;
- integrativ-o'qitish bosqichi – kasbiy mazmun va soft-kompetensiyalarni birlashtirgan modullar asosida keys, loyiha va treninglarni o'tkazish;
- amaliy-transfer bosqichi – ish joyida real loyihani amalga oshirish, murabbiylik va kouching orqali qo'llab-quvvatlash;

- refleksiv-baholash bosqichi – natijalarni 360 darajali baholash, portfolio va loyiha himoyasi orqali baholash, keyingi rivojlanish maqsadlarini belgilash.

Shuni ta'kidlash lozimki, konvergensiya tamoyillarini amalga oshirish ayrim cheklolarga duch kelishi mumkin. Soft-kompetensiyalarni o'lchash vositalari ko'pincha o'z-o'zini baholash va kuzatuvchilar fikriga tayanadi, bu esa sub'ektivlik xavfini tug'diradi; shu sababli bir nechta manbalarga asoslangan (triangulyatsiya) baholashdan foydalanish zarur. Shuningdek, taklif etilgan tamoyillar nazariy umumlashma natijasi bo'lib, ularning samaradorligi keyingi tadqiqotlarda tajriba-sinov ishlari orqali empirik tasdiqlanishi talab etiladi.

XULOSA

Olib borilgan nazariy tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi.

Birinchidan, korporativ oliy ta'lim sharoitida rahbar-kadrlarning malaka oshirishi va soft-kompetensiyalarini rivojlantirish an'anaviy ravishda bir-biridan ajralgan holda kechishi o'zlashtirilgan bilimlarning amaliyotga ko'chirilmasligi va treninglar natijasining qisqa muddatliligi kabi muammolarni keltirib chiqarmoqda. Ushbu muammolarni hal etishning samarali yo'li ikki jarayonning konvergensiyasini ta'minlashdir.

Ikkinchidan, konvergensiya ikki nisbatan mustaqil pedagogik jarayonning maqsad, mazmun, texnologiya, tashkiliy shakl va baholash darajalarida izchil yaqinlashuvi natijasida yagona, o'zaro kuchaytiruvchi kasbiy rivojlanish jarayonining shakllanishi sifatida ta'riflandi. Uning muhim belgilari integrativlik, emerjentlik, kontekstuallik, jarayonlilik va ikki tomonlamalik ekani aniqlandi. Konvergensiya malaka oshirish soft-kompetensiyalar uchun mazmun va vaziyat beradi, soft-kompetensiyalar esa bilimni amaliyotga ko'chirish mexanizmi vazifasini bajaradi.

Uchinchidan, korporativ oliy ta'lim – strategik muvofiqlik, ish joyiga yaqinlik va akademik-korporativ sheriklik xususiyatlari tufayli – konvergensiyaning institutsional

asosi bo'lib xizmat qiladi hamda formal, noformal va informal o'qitishni yagona dasturga birlashtirish imkonini beradi.

To'rtinchidan, konvergensiyaning maqsadli, mazmuniy, texnologik, tashkiliy-institutsional va baholash-natijaviy darajalari ajratildi hamda uni ta'minlovchi sakkizta pedagogik tamoyil – maqsadlar birligi, mazmuniy integratsiya, kontekstuallik, andragogik sub'ektlilik, uzluksizlik, refleksivlik, korporativ madaniyat bilan uyg'unlik, natijaviylik va monitoring tamoyillari ilmiy asoslandi.

Tadqiqot natijalari korporativ universitetlar va oliy ta'lim muassasalarining korporativ hamkorlik dasturlarida rahbar-kadrlar uchun malaka oshirish dasturlarini loyihalash, ularning mazmuni va texnologiyalarini takomillashtirish hamda samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin. Keyingi tadqiqotlarda taklif etilgan tamoyillar asosida konvergent malaka oshirish modelining tajriba-sinov ishlari orqali empirik samaradorligini aniqlash maqsadga muvofiq.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. 23.09.2020-yil, O'RQ-637-son // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
'zbekiston Respublikasi Prezidentining "«O'zbekiston – 2030» strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni.
- 'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. 08.10.2019-yil, PF-5847-son // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: World Economic Forum, 2025.
5. Heckman J.J., Kautz T. Hard evidence on soft skills // Labour Economics. – 2012. – Vol. 19(4). – P. 451–464.
6. Meister J.C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. – New York: McGraw-Hill, 1998.
7. Allen M. (Ed.) The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program. – New York: AMACOM, 2002.
8. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. – New York: New York University Press, 2006.
9. Muslimov N.A. Kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari: ped. fan. dok. ... diss. – Toshkent, 2007.

10. Begimqulov U.Sh. Pedagogik ta'limda zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etishning ilmiy-nazariy asoslari: monografiya. – Toshkent: Fan, 2007.
11. Ishmuhamedov R., Yuldashev M. Ta'lim va tarbiyada innovatsion pedagogik texnologiyalar. – Toshkent: Nihol, 2013.
- имня И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
- еер Э.Ф. Психология профессионального развития. – М.: Академия, 2006.
- меёв С.И. Технология обучения взрослых. – М.: Академия, 2002.
15. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: Wiley, 1993.
16. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century // Journal of Management Development. – 2008. – Vol. 27(1). – P. 5–12.
17. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1995.
18. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. – New York: Cambridge Adult Education, 1980.
19. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
20. Mezirow J. Transformative Dimensions of Adult Learning. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
21. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – New York: Doubleday, 1990.
22. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. – New York: George Braziller, 1968.
23. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The Career Architect Development Planner. – Minneapolis: Lominger, 1996.
- irkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. – San