



O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va
innovatsiyalar vazirligi

ISSN: 2992-9008
UDK: 37

TA'LIM VA TARAQQIYOT

Ilmiy-uslubiy jurnali



2025-YIL, 1-SON

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. "Ta'lim va taraqqiyot" ilmiy-uslubiy jurnalining 2025-yil 1-soni NamDPI Ilmiy-texnikaviy Kengashining 10-mart 2025-yildagi 3-sonli kengaytirilgan yig'ilishida muhokama qilinib, ilmiy to'plam sifatida chop etishga ruxsat etilgan (Bayonnoma № 3). Maqolalarning ilmiy saviyasi va keltirilgan ma'lumotlar uchun mualliflar javobgar hisoblanadi.

NAMANGAN DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI 2025

UDK: 950 (575.1):371.3

UDK: 378.046.4:005.336.2

MALAKA OSHIRISH JARAYONIDA RAHBAR-KADRLARNING SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIYA VA AMALIYOTDAGI HOLATI

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 malaka oshirish jarayonida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish muammosining nazariyada o'rganilganlik darajasi va amaliyotdagi holati tahlil qilinadi. Kompetensiyaviy, emotsional intellekt, andragogik, tajribaviy o'qitish va transfer nazariyalari umumlashtirilib, soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga nisbatan nazariyada shakllangan asosiy talablar aniqlandi. Xalqaro meta-tahlillar va tadqiqotlar asosida liderlik treninglarining samaradorligini belgilovchi omillar ko'rsatib berildi. Nazariy talablar va malaka oshirish amaliyotida keng tarqalgan holat qiyoslanib, ular o'rtasidagi oltita asosiy tafovut — kontekstdan uzilish, mazmuniy ajralish, bir martalik o'qitish, refleksiyaning real ishdan ajralishi, tashkiliy muhitning e'tiborsiz qolishi va baholashning reaksiya darajasi bilan cheklanishi aniqlandi. Tafovutlarni bartaraf etishning ilmiy-pedagogik yo'nalishlari taklif etildi.*

Kalit so'zlar: *malaka oshirish, rahbar-kadrlar, soft-kompetensiyalar, liderlik treningi, nazariya va amaliyot, transfer, andragogika, tajribaviy o'qitish, samaradorlikni baholash.*

СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ

Аннотация: *В статье анализируются степень теоретической изученности и состояние практики развития soft-компетенций руководящих кадров в процессе повышения квалификации. На основе обобщения компетентностного подхода, теории эмоционального интеллекта, андрагогики, экспериентального обучения и теории переноса результатов обучения определены основные требования, сложившиеся в теории. На основе международных метаанализов и исследований показаны факторы, определяющие эффективность лидерских тренингов. Сопоставление теоретических требований с распространённой практикой повышения квалификации позволило выявить шесть основных разрывов: отрыв от контекста, содержательную*

Ключевые слова: *повышение квалификации, руководящие кадры, soft-компетенции, лидерский тренинг, теория и практика, перенос обучения, андрагогика, экспериментальное обучение, оценка эффективности.*

THE STATE OF SOFT COMPETENCY DEVELOPMENT OF MANAGERIAL STAFF IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT: THEORY AND PRACTICE

Abstract: *The article analyses how far the development of managers' soft competencies in professional development has been studied in theory and what its state is in practice. By synthesizing competency-based, emotional intelligence, andragogical, experiential learning and transfer of training theories, the main requirements established in theory are identified. Drawing on international meta-analyses and studies, the factors that determine the effectiveness of leadership training are shown. Comparing theoretical requirements with common professional development practice reveals six main gaps: detachment from context, content separation, one-off training, reflection decoupled from real work, neglect of the organizational environment, and evaluation limited to the reaction level. Scientific and pedagogical directions for closing these gaps are proposed.*

Keywords: *professional development, managerial staff, soft competencies, leadership training, theory and practice, transfer of training, andragogy, experiential learning, evaluation of effectiveness.*

KIRISH

Malaka oshirish tizimi rahbar-kadrlarning kasbiy salohiyatini yangilashning asosiy institutlaridan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish uzluksiz ta'limning mustaqil turi sifatida belgilangan [1]. "O'zbekiston – 2030" strategiyasida davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish va kadrlar salohiyatini rivojlantirish ustuvor vazifalar qatoriga kiritilgan [2], oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa ta'lim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish vazifasi qo'yilgan [3].

Bugungi boshqaruv muhiti rahbardan sohaviy bilimlar bilan bir qatorda jamoani yetaklash, samarali muloqot qilish, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish va o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini talab etmoqda. Jahon iqtisodiy forumining 2025-yilgi hisobotida analitik fikrlash, chidamlilik va moslashuvchanlik, yetakchilik va ijtimoiy ta'sir ko'rsatish ish beruvchilar uchun eng muhim ko'nikmalar qatorida ko'rsatilgan [4]. Shu bilan birga, malaka oshirish dasturlari ko'p hollarda soha bo'yicha bilimlarni yangilashga yo'naltirilgan bo'lib, soft-kompetensiyalar qisqa muddatli treninglar doirasida, kasbiy mazmundan ajralgan holda rivojlantiriladi.

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirish bo'yicha nazariy bilimlar ancha boy bo'lsa-da, ularning malaka oshirish amaliyotiga qay darajada tatbiq etilayotgani yetarli tahlil qilinmagan. Nazariya qanday talablarni qo'yayotgani va amaliyot bu talablardan qayerda orqada qolayotganini aniqlash malaka oshirish jarayonini takomillashtirishning boshlang'ich sharti hisoblanadi. Shundan kelib chiqib, mazkur tadqiqotning maqsadi malaka oshirish jarayonida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariyada o'rganilganlik darajasi va amaliyotdagi holatini tahlil qilib, ular o'rtasidagi tafovutlarni aniqlashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

O'zbekiston pedagogika fanida kasbiy kompetentlikni shakllantirish masalalari N.A.Muslimov tomonidan kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari doirasida tadqiq etilgan [5]. R.Ishmuhammedov va M.Yuldashev ta'lim jarayonida innovatsion pedagogik texnologiyalar va interfaol metodlarni qo'llash masalalarini yoritgan [6]. Ushbu ishlar kompetentlikni faoliyat jarayonida shakllanadigan integrativ sifat sifatida qarashga asos bo'ladi, biroq ularda rahbar-kadrlar malaka oshirishida soft-kompetensiyalarni rivojlantirish alohida tadqiqot obyekti bo'lmagan.

Rus pedagogikasida I.A.Zimnyaya tayanch kompetensiyalarni shaxsning o'ziga, boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatiga va faoliyatiga oid uch guruhga ajratgan [7].

E.F.Zeer kasbiy rivojlanishni shaxsning kasbiy faoliyatda bosqichma-bosqich o'zgarishi sifatida tavsiflagan [8], S.I.Zmeyev esa kattalarni o'qitish texnologiyasida tinglovchi tajribasiga tayanish va o'rganilganni darhol amaliyotda qo'llash tamoyillarini asoslagan [9].

Xorijiy tadqiqotlarda soft-kompetensiyalar muammosi bir necha yo'nalishda rivojlangan. D.McClelland kasbiy muvaffaqiyatni intellekt testlari emas, real faoliyatda namoyon bo'ladigan xususiyatlar orqali baholash zarurligini asoslab, kompetensiyaviy yondashuvga asos solgan [10]. R.Katz rahbar ko'nikmalarini texnik, insoniy va konseptual guruhlariga ajratib, insoniy ko'nikmalar boshqaruvning barcha darajalarida zarurligini ko'rsatgan [11]. L.Spencer va S.Spencer bilim va ko'nikmalarni rivojlantirish nisbatan oson, motivlar va shaxsiy xususiyatlarga ta'sir etish esa qiyin ekanligini ta'kidlagan [12]. D.Goleman emotsional intellektni yuqori natija ko'rsatuvchi rahbarlarning asosiy farqlovchi omili sifatida baholagan [13], R.Boyatzis esa emotsional, ijtimoiy va kognitiv kompetensiyalar klasterlarini ajratgan [14].

J.Heckman va T.Kautz shaxsiy-ijtimoiy ko'nikmalarning hayotiy va kasbiy muvaffaqiyatni kognitiv ko'rsatkichlar bilan qiyoslanadigan darajada bashorat qilishini isbotlagan [15]. M.Robles ish beruvchilar nuqtai nazaridan halollik va kommunikatsiyani eng muhim soft ko'nikmalar sifatida aniqlagan [16]. Kattalarni o'qitish nazariyasida M.Knowles andragogika tamoyillarini [17], D.Kolb esa tajribaviy o'qitish siklini [18] ishlab chiqqan. T.Baldwin va J.Ford o'qitish natijalarining ish faoliyatiga ko'chishi (transfer) tinglovchi xususiyatlari, o'qitish dizayni va ish muhitiga bog'liqligini ko'rsatgan [19], D.Kirkpatrick va J.Kirkpatrick esa o'qitish samaradorligini to'rt darajada baholash modelini taklif etgan [20].

Tadqiqotda ilmiy adabiyotlarni nazariy tahlil qilish, me'yoriy hujjatlarni kontent-tahlil qilish, xalqaro meta-tahlillar va tadqiqot natijalarini ikkilamchi tahlil qilish, nazariy talablar bilan amaliyotni qiyosiy tahlil qilish hamda umumlashtirish metodlaridan foydalanildi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Muammoning nazariyada o'rganilganlik holati.

Adabiyotlar tahlili soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga oid nazariy qarashlarni beshta asosiy yondashuvga ajratish imkonini berdi (1-jadval). Har bir yondashuv soft-kompetensiyalarni turlicha talqin etadi va malaka oshirish jarayoni uchun o'ziga xos talab qo'yadi.

1-jadval

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga oid asosiy nazariy yondashuvlar

Yondashuv	Asosiy vakillari	Soft-kompetensiyalar talqini	Malaka oshirish uchun talab
Kompetensiyaviy	D.McClelland, R.Boyatzis, L. va S.Spencer, I.A.Zimnyaya	Samarali faoliyatni ta'minlovchi shaxsiy xususiyatlar majmui	Natijalarni kuzatiladigan xulq- atvor orqali belgilash
Emotsional intellekt	D.Goleman, R.Boyatzis	O'zini anglash, o'zini boshqarish, empatiya, ijtimoiy ko'nikmalar	Shaxsiy o'zgarishga yetarli vaqt va qayta aloqa berish
Andragogik	M.Knowles, S.I.Zmeyev	Kattalar tajribasi asosida rivojlanadigan sifatlar	Tinglovchi tajribasi va real muammolariga tayanish
Tajribaviy o'qitish	D.Kolb, D.Schön	Tajriba va refleksiya orqali	Amaliy mashq, refleksiya va qayta

		shakllanadigan ko'nikmalar	qo'llash siklini ta'minlash
Transfer va baholash	T.Baldwin, J.Ford, D.Kirkpatrick	Ish faoliyatida namoyon bo'lishi lozim bo'lgan natija	Ish muhitini tayyorlash va xulq- atvor darajasida baholash

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, nazariy yondashuvlar bir-birini istisno etmaydi, balki to'ldiradi. Ular birgalikda soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga nisbatan umumiy talablar tizimini shakllantiradi: o'qitish rahbarning real vazifalari bilan bog'langan, amaliy mashq va refleksiyaga asoslangan, vaqt bo'yicha davomli bo'lishi, ish muhiti tomonidan qo'llab-quvvatlanishi hamda natijasi ish faoliyatidagi o'zgarish bilan o'lchanishi lozim.

Shu bilan birga, nazariy tahlil ham muayyan bo'shliqlarni ko'rsatdi. Birinchidan, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish bo'yicha tadqiqotlarning asosiy qismi korporativ treninglar yoki oliy ta'lim talabalariga qaratilgan bo'lib, malaka oshirish tizimining o'ziga xos xususiyatlari — me'yoriy soatlar, attestatsiya va sertifikatlashtirish talablari kam hisobga olingan. Ikkinchidan, mahalliy pedagogika fanida rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalari kompleks tadqiqot obyekti sifatida endi o'rganila boshlanmoqda.

Xalqaro amaliyotdan olingan dalillar.

Liderlik treninglari samaradorligi bo'yicha eng keng ko'lamli dalillar C.Lacerenza va hammualliflarning meta-tahlilida keltirilgan. Unda 335 ta tadqiqot natijalari umumlashtirilib, liderlik treningi o'zlashtirish, ish joyidagi xulq-atvor va tashkiliy natijalarni oshirishi aniqlangan [21]. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, axborot berish, namoyish etish va amaliy mashqni birlashtirgan dasturlar bitta usulga tayangan dasturlarga nisbatan samaraliroq; bir necha sessiyaga bo'lingan o'qitish ish joyiga ko'chishni yaxshilaydi; qayta aloqa transferini kuchaytiradi; ish joyida o'tkaziladigan o'qitish esa tashqi joyda o'tkaziladigan o'qitishdan samaraliroq. Muhimi, soft-

ko'nikmalarga yo'naltirilgan treninglar tashkiliy natijalarga va xodimlarning munosabatiga sezilarli ta'sir ko'rsatgan [21].

Ushbu dalillar bilan bir qatorda amaliyotdagi muammolar ham qayd etilgan. P.Gurdjian, T.Halbeisen va K.Lane liderlik dasturlarining samarasizligiga olib keluvchi to'rt keng tarqalgan xatoni ajratgan: tashkilot kontekstini e'tiborsiz qoldirish, refleksiyaning real ishdan ajratish, rahbarning fikrlash tarzi (mind-set) va qadriyatlarini hisobga olmaslik hamda natijalarni faqat tinglovchilar fikri bilan o'lchash [22]. M.Beer, M.Finnström va D.Schrader esa treninglar ko'p hollarda o'qitish mazmuni sababli emas, balki tashkiliy tizim — rollar, mas'uliyat va yuqori rahbariyat yondashuvi o'zgarmagani sababli natija bermasligini ko'rsatib, buni "trening illyuziyasi" deb atagan [23]. D.Day va hammualliflar ham rahbarning rivojlanishi bir martalik tadbir emas, uzoq muddatli, ish tajribasiga singdirilgan jarayon ekanligini ta'kidlaydi [24].

Malaka oshirish amaliyotining holati.

Me'yoriy hujjatlar va malaka oshirish tizimining tashkiliy tuzilishi tahlili uning bir qator xususiyatlarini ko'rsatadi. Malaka oshirish jarayoni asosan o'quv soatlari hajmi, o'quv rejasi, yakuniy attestatsiya va sertifikat berish bilan belgilanadi. Bunday tuzilma kasbiy bilimlarni tizimli yangilash uchun qulay bo'lsa-da, soft-kompetensiyalar uchun zarur bo'lgan uzoq muddatli amaliy mashq, qayta aloqa va ish joyidagi qo'llab-quvvatlashni ta'minlashga yetarli moslashmagan.

Shuningdek, malaka oshirish natijalari ko'p hollarda tinglovchilarning kursdan qoniqishi va yakuniy test natijasi bilan baholanadi. Bu Kirkpatrick modelining reaksiya va o'zlashtirish darajalariga mos keladi [20], biroq soft-kompetensiyalar aynan xulq-atvor darajasida namoyon bo'ladi. Natijada malaka oshirish rahbarning ish joyidagi faoliyatida qanday o'zgarish yuz bergani to'g'risida ishonchli ma'lumot bermaydi.

Nazariy talablar va amaliyotda keng tarqalgan holatni qiyoslash ular o'rtasidagi oltita asosiy tafovutni aniqlash imkonini berdi (2-jadval).

2-jadval

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishda nazariya va amaliyot o'rtasidagi tafovutlar

Tafovut	Nazariy talab	Amaliyotda keng tarqalgan holat	Oqibat
Kontekstdan uzilish	O'qitish rahbarning real vazifalari va tashkilot strategiyasiga bog'lanadi [17; 22]	Universal, barcha uchun bir xil treninglar	O'rganilganni qo'llash imkoniyati past
Mazmunij ajralish	Kasbiy bilim va soft-kompetensiyalar birgalikda rivojlantiriladi [7; 14]	Soft-modullar kasbiy mavzulardan alohida	Soft-kompetensiyalar "qo'shimcha" faoliyat sifatida qabul qilinadi
Bir martalik o'qitish	O'qitish bir necha sessiyaga bo'linadi va davom ettiriladi [21; 24]	Qisqa muddatli, bir martalik kurs	Ko'nikmalar tez so'nadi
Refleksiyaning ishdan ajralishi	Tajriba, refleksiya va qayta qo'llash sikli [18; 22]	Asosan ma'ruza va auditoriya mashg'ulotlari	Xulq-atvor o'zgarishi yuzaga kelmaydi
Tashkiliy muhitning e'tiborsiz qolishi	Ish muhiti va rahbariyat transferini qo'llab-quvvatlaydi [19; 23]	Tinglovchi o'zgarmagan muhitga qaytadi	Yangi xulq-atvor qo'llab-quvvatlanmaydi

Cheklangan baholash	Xulq-atvor va natija darajasida baholash [20; 22]	Qoniqish so'rovnomasi va yakuniy test	Samaradorlik haqida ishonchli ma'lumot yo'q
----------------------------	---	---------------------------------------	---

Aniqlangan tafovutlar bir-biri bilan bog'liq. Kontekstdan uzilish va mazmuniy ajralish o'qitish mazmunini rahbar uchun kam ahamiyatli qiladi. Bir martalik o'qitish va refleksiyaning ishdan ajralishi ko'nikmalarning mustahkamlanishiga to'sqinlik qiladi. Tashkiliy muhitning e'tiborsiz qolishi va cheklangan baholash esa o'qitish natijasining ish faoliyatiga ko'chganini nazorat qilish imkonini bermaydi. Shu sababli tafovutlarni alohida-alohida emas, kompleks bartaraf etish zarur.

Tafovutlarni bartaraf etish yo'nalishlari.

Tahlil natijalari asosida quyidagi ilmiy-pedagogik yo'nalishlar taklif etiladi. Birinchi yo'nalish — malaka oshirishdan oldin rahbarning rivojlanish ehtiyojlarini va tashkilot talablarini diagnostika qilish hamda o'quv maqsadlarini shu asosda belgilash. Ikkinchi yo'nalish — soft-kompetensiyalarni kasbiy mavzular ichiga singdirgan integrativ modullarni ishlab chiqish. Uchinchi yo'nalish — axborot, namoyish va amaliy mashqni birlashtirgan, bir necha sessiyaga bo'lingan o'qitish shakllarini qo'llash.

To'rtinchi yo'nalish — kursdan keyingi davrda mentorlik, kouching va ish joyidagi loyihalar orqali o'rganilganlarni qo'llashni qo'llab-quvvatlash, rahbarning bevosita boshlig'ini bu jarayonga jalb etish. Beshinchi yo'nalish — baholashni xulq-atvor darajasiga ko'chirish, ya'ni 360 darajali qayta aloqa, reflektiv portfolio va kurs tugaganidan keyin bir necha oy o'tib o'tkaziladigan kechiktirilgan baholashni joriy etish.

Shuni ta'kidlash lozimki, ushbu maqolada amaliyot holati me'yoriy hujjatlar, malaka oshirish tizimining tashkiliy xususiyatlari va xalqaro tadqiqotlar asosida tahlil qilindi. Mahalliy malaka oshirish muassasalarida aniqlangan tafovutlarning namoyon bo'lish darajasini tinglovchilar va tashkilotchilar o'rtasida o'tkaziladigan aniqlovchi tadqiqot orqali miqdoriy baholash keyingi bosqichning vazifasi hisoblanadi.

XULOSA

4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: World Economic Forum, 2025.
5. Muslimov N.A. Kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari: ped. fan. dok. ... diss. – Toshkent, 2007.
6. Ishmuhamedov R., Yuldashev M. Ta'lim va tarbiyada innovatsion pedagogik texnologiyalar. – Toshkent: Nihol, 2013.
7. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
8. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. – М.: Академия, 2006.
9. Змеёв С.И. Технология обучения взрослых. – М.: Академия, 2002.
10. McClelland D.C. Testing for competence rather than for “intelligence” // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28(1). – P. 1–14.
11. Katz R.L. Skills of an effective administrator // Harvard Business Review. – 1974. – Vol. 52(5). – P. 90–102.
12. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: Wiley, 1993.
13. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1998.
14. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century // Journal of Management Development. – 2008. – Vol. 27(1). – P. 5–12.
15. Heckman J.J., Kautz T. Hard evidence on soft skills // Labour Economics. – 2012. – Vol. 19(4). – P. 451–464.
16. Robles M.M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace // Business Communication Quarterly. – 2012. – Vol. 75(4). – P. 453–465.
17. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. – New York: Cambridge Adult Education, 1980.
18. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
19. Baldwin T.T., Ford J.K. Transfer of training: A review and directions for future research // Personnel Psychology. – 1988. – Vol. 41(1). – P. 63–105.
20. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
21. Lacerenza C.N., Reyes D.L., Marlow S.L., Joseph D.L., Salas E. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis // Journal of Applied Psychology. – 2017. – Vol. 102(12). – P. 1686–1718.

22. Gurdjian P., Halbeisen T., Lane K. Why leadership-development programs fail // McKinsey Quarterly. – 2014. – January.
23. Beer M., Finnström M., Schrader D. Why leadership training fails – and what to do about it // Harvard Business Review. – 2016. – Vol. 94(10). – P. 50–57.
24. Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory // The Leadership Quarterly. – 2014. – Vol. 25(1). – P. 63–82.