



ISSN: 3060-4613



MAKTABGACHA
VA MAKTAB
TA'LIMI VAZIRLIGI



O'zbekiston
Milliy Pedagogika
Universiteti



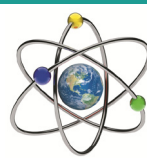
No9(1)
2026

- 13.00.00 Pedagogika fanlari
- 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
- 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
- 13.00.03 Maxsus pedagogika
- 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
- 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
- 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
- 13.00.07 Ta'limda menejment
- 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
- 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
- 07.00.00 Tarix fanlari
- 19.00.00 Psixologiya fanlari
- 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
- 02.00.00 Kimyo fanlari
- 03.00.00 Biologiya fanlari
- 09.00.00 Falsafa fanlari
- 10.00.00 Filologiya fanlari
- 11.00.00 Geografiya fanlari

M

MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI

Pedagogika, psixologiya fanlariga ixtisoslashgan ilmiy jurnal



MAKTABGACHA VA MAKTAB TA'LIMI



Elektron nashr. 88 sahifa,
2-sentyabr, 2026-yil.

BOSH MUHARRIR:

Karimova E'zoza Gapirjanovna – O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vaziri

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Pedagogika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI A'ZOLARI

Ibragimov X.I. – pedagogika fanlari doktori, akademik
Shoumarov G'.B. – psixologiya fanlari doktori, akademik
Qirg'izboyev A.K. – Tarix fanlari doktori, professor
Jamoldinova O.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Sharipov Sh.S. – pedagogika fanlari doktori, professor
Shermuhhammadov B.Sh. – pedagogika fanlari doktori, professor
Ma'murov B.B. – pedagogika fanlari doktori, professor
Madraximova F.R. – pedagogika fanlari doktori, professor
Kalonov M.B. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Nabiyev D.X. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Qo'ldoshev Q. M. – iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Ikramxanova F.I. – filologiya fanlari doktori, professor
Ismagilova F.S. – psixologiya fanlari doktori, professor (Rossiya)
Stoyuxina N.Yu. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya)
Magauova A.S. – pedagogika fanlari doktori, professor (Qozog'iston)
Rejep O'zyurek – psixologiya fanlari doktori, professor (Turkiya)
Woosyu Cha – Koreya milliy ta'lim universiteti rektori (Koreya)
Polonnikov A.A. – psixologiya fanlari nomzodi, dotsent (Belarus)
Mizayeva F. O. – Pedagogika fanlari doktori, dotsent
Baybayeva M.X. – pedagogika fanlari doktori, professor
Muxsiyeva A.T. – pedagogika fanlari doktori, professor
Aliyev B. – falsafa fanlari doktori, professor
Abdullayeva N. Sh. – Pedagogika fanlari doktori (DSc), professor
Doniyorov S. M. – "Yangi O'zbekiston" va "Pravda Vostoka" gazetalari tahririyati DM bosh muharriri, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan jurnalist, filologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
G'afurov D. O. – falsafa fanlari doktori (PhD)
Shomurodov R.T. – iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Mirzayeva F. O. – pedagogika fanlari doktori (DSc), dotsent
Jalilova S.X. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Bafayev M.M. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Usmonova D.I. – Samarqand iqtisodiyot va servis institute dotsenti
Saifnazarov I. – falsafa fanlari doktori, professor
Nematov Sh.E. – pedagogika fanlari nomzodi (PhD)
Tillashayxova X.A. – psixologiya fanlari nomzodi (PhD), dotsent
Yuldasheva F.I. – pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Yuldasheva D.B. – filologiya fanlari bo'yicha falsafa (PhD) doktori, dotsent
Tangriyev A. T. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kafedra professori
Ashurov R. R. – psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Panjiyev M. A. – Qashqadaryo viloyati Maktabgacha va maktab ta'limi boshqarmasi boshlig'ining birinchi o'rinbosari
Xudayberganov N. A. – Xorazm Ma'mun akademiyasi Tabiiy fanlar bo'limining katta ilmiy xodimi, biologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Vaxobov Anvar Abdusattor o'g'li – Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz: O'zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi, O'zbekiston milliy pedagogika universiteti

EDITOR-IN-CHIEF:

Karimova E'zoza Gapirzhanovna – Minister of Perschool and School Education of the Republic of Uzbekistan

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Ibragimova Gulsanam Ne'matovna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Ibragimov X.I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Academician

Shoumarov G'. B. – Doctor of Psychological Sciences, Academician

Qirg'izboyev A. K. – Doctor of Historical Sciences, Professor

Jamoldinova O.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Sharipov Sh.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Shermuhhammadov B.Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Ma'murov B.B. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Madraximova F.R. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Kalonov M.B. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Nabiyev D.X. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Koldoshev K. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor

Ikramxanova F.I. – Doctor of Philological Sciences, Professor

Ismagilova F.S. – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Russia)

Stoyuxina N.Yu. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Russia)

Magauova A.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor (Kazakhstan)

Rejep O'zyurek – Doctor of Psychological Sciences, Professor (Turkey)

Wookyu Cha – President of the National University of Education, Korea (South Korea)

Polonnikov A.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor (Belarus)

Mizayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Baybayeva M.X. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Muxsiyeva A.T. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Aliyev B. – Doctor of philosophy, professor

Abdullayeva N. Sh. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Professor

Doniyorov S. M. – Editor-in-Chief of the DM Editorial Office of the newspapers “Yangi O'zbekiston” and “Pravda Vostoka”, Honored Journalist of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Philosophy (PhD) in Philology, Associate Professor

Gafurov D. O. – Doctor of Philosophy (PhD)

Shomurodov R.T. – Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor

Mirzayeva F. O. – Doctor of Pedagogical Sciences (DSc), Associate Professor

Jalilova S.X. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Bafayev M.M. – Doctor of Philosophy in Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Usmonova D.I. – Associate Professor, Samarkand Institute of Economics and Service

Saifnazarov I. – Doctor of philosophy, professor

Nematov Sh.E. – Candidate of Pedagogical Sciences (PhD)

Tillashayxova X.A. – Candidate of Psychological Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva F.I. – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor

Yuldasheva D.B. – Doctor of Philosophy (PhD) in Philological Sciences, Associate Professor

Tangriyev A.T. – is a professor of Tashkent State University of Economics

Ashurov R. R. – Doctor of Philosophy (PhD) in Psychology, Associate Professor

Panjiyev M. A. – First Deputy Head of the Department of Preschool and School Education of the Kashkadarya Region

Khudaiberganov N. A. – Senior Researcher of the Department of Natural Sciences of the Khorezm Mamun

Academy, Doctor of Philosophy (PhD) in Biological Sciences

Vakhobov Anvar Abdusattor oğlu – Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor

“Maktabgacha va maktab ta'limi” jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining quyidagi qarorlariga asosan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) hamda fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalaridagi asosiy ilmiy natijalarni chop etish uchun milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan:

Pedagogika fanlari bo'yicha: OAK Kengashi tavsiyasi (26.08.2024-y., №11-05-4381/01) asosida:

- Ekspert kengashi (29.10.2024-y., №10)
- Rayosat qarori (31.10.2024-y., №363/5)

Psixologiya fanlari bo'yicha: Toshkent davlat pedagogika universiteti murojaatiga asosan OAK tavsiyasi (24.04.2025-y., №11-05-2566/01):

- Ekspert kengashi (25.05.2025-y., №10)
- Rayosat qarori (08.05.2025-y., №370/5)

“Maktabgacha va maktab ta'limi”
jurnali

26.09.2023-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti
Administratsiyasi huzuridagi Axborot
va ommaviy kommunikatsiyalar
agentligi tomonidan **№C-5669363**
reyestr raqami tartibi bo'yicha
ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№136361**

MUNDARIJA

O'smirlarda hissiy bezovtalikning psixologik determinantlari sifatida o'z-o'zini baholash va o'ziga munosabat xususiyatlari.....	10
Ibraymova Altinay Esemuratovna	
Bo'lajak pedagoglar shaxsiyatida ksenofobiya xavfi: kasbiy deformatsiya omillari va uning pedagogik faoliyatga ta'siri	16
Abdiraximova Dildora Begimkulovna	
Biologiya ta'limida sun'iy intellektdan foydalanish: didaktik imkoniyatlar, muammolar va metodik yechimlar	20
Raxmatov Uchkun Ergashevich	
Talabalarda mediasavodxonlik va tanqidiy fikrlash o'rtasidagi psixologik bog'liqlik.....	28
Adizova Muxabbat Muxitdinovna	
Oliy ta'lim rahbar-kadrlarida stressogen vaziyatlarni boshqarishning pedagogik-psixologik o'ziga xos jihatlari	32
Sultonov Mansur G'aniyevich	
Boshlang'ich ta'limda individual yondashuv orqali o'quvchilarning ta'lim natijalarini yaxshilash	37
Latipova Ma'rifat Salohiddin qizi, Bo'tayeva Saodat Xudoyor qizi	
Bo'lajak o'qituvchilarning raqamli resurs bazasini yaratish kompetensiyasi: tuzilma va mezonlar.....	41
Qo'qonboyeva Durdona Faxriddin qizi	
Biologiyani o'qitishda zamonaviy ta'lim metodlari.....	44
Joldasbayeva Gulchexra Maksetbayevna	
Organik fotoelementlarning moslashuvchanligini oshirish.....	49
Jalolova Pokiza Muzaffarovna	
Dzyudo sport turida texnik tayyorgarlikni takomillashtirishda maxsus mashqlardan foydalanish samaradorligi.....	54
Ko'palov Sanjar Ulug'bekovich	
Interactive Methods for Developing Sociolinguistic Competence in Higher Education	59
Baxramova Diyora Sanjar qizi	
Texnika yo'nalishi talabalarini ishlab chiqarish muhitiga tayyorlashda CDIO va sanoat korxonalari hamkorligining pedagogik imkoniyatlari	66
Gaffarov Xasan Ravshanovich	
Onkologik bemorlarga tashxisni bildirish madaniyati va uning psixologik oqibatlari (O'zbekiston misolida)...	70
Jonpo'lotova Manzura Jahonovna	
Malaka oshirish jarayonida rahbar-kadrlarning SOFT-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligi.....	75
Axrorova Umida Xamidullayevna	
Refleksiv ta'lim muhitida o'z-o'zini baholash ko'nikmalarini rivojlantirishning didaktik parametrlari tizimi	81
Sadikova Shaxnoza Ulug'bek qizi	



MALAKA OSHIRISH JARAYONIDA RAHBAR- KADRLARNING SOFT- KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH SAMARADORLIGI

Axrorova Umida Xamidullayevna

University of Business and Science dotsenti

ORCID:0009-0008-9086-4879

Annotatsiya: Mazkur maqolada rahbar-kadrlarning malaka oshirish jarayonida shakllanadigan va rivojlanadigan soft-kompetensiyalarni baholash masalasi nazariy-metodologik jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, amaliyotda malaka oshirish dasturlarining natijadorligi ko'pincha tinglovchilarning mashg'ulotlardan qoniqish darajasi bilan cheklanib, o'zlashtirilgan ko'nikmalarning ish faoliyatida namoyon bo'lishi hamda tashkilot faoliyatiga ta'siri yetarlicha baholanmaydi. Shu sababli maqolaning asosiy maqsadi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini aniqlashga xizmat qiluvchi ko'p bosqichli baholash tizimini konseptual jihatdan asoslashdan iborat.

Tadqiqotda qiyosiy-tipologik, tizimli hamda strukturaviy-funksional tahlil va modellashlash metodlaridan foydalanildi. Ilmiy manbalarni o'rganish asosida samaradorlikni baholashning to'rt o'zaro bog'liq darajasi: ishtirokchi reaksiyasi, kompetensiyalarni o'zlashtirish, xulq-atvoriy o'zgarish va institutsional natija ajratildi. Har bir daraja uchun tegishli indikatorlar hamda diagnostik vositalar belgilandi. Shuningdek, modelning amaliy samaradorligini ta'minlovchi diagnostik baza, mentorlarning tayyorgarligi va institutsional qo'llab-quvvatlash kabi tashkiliy omillar aniqlashtirildi. Taklif etilayotgan yondashuv davlat va korporativ malaka oshirish tizimlarida rahbarlarning kasbiy rivojlanishini kompleks baholash uchun metodik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: malaka oshirish, soft-kompetensiya, rahbar-kadrlar, kasbiy rivojlanish, samaradorlik, baholash mezonlari, diagnostika, korporativ ta'lim.

Abstract: This article examines the problem of comprehensively assessing the development of soft competencies among leadership personnel during professional development programs. The relevance of the study stems from the fact that the effectiveness of such programs is frequently judged primarily through participants' satisfaction, while changes in professional behavior and their subsequent contribution to organizational performance receive considerably less attention.

The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological rationale for a multi-level framework for assessing the effectiveness of soft-competency development among leaders. The research employs comparative-typological analysis, systemic analysis, and structural-functional modeling. The analysis of relevant theoretical and methodological literature makes it possible to distinguish four interconnected assessment levels: participants' reactions, competency acquisition, behavioral change, and institutional outcomes. Appropriate indicators and diagnostic tools are proposed for each level. In addition, the organizational conditions required for effective implementation are systematized, including diagnostic infrastructure, mentor preparedness, and institutional support. The proposed framework may provide a practical methodological basis for evaluating leadership development programs in both public and corporate professional-development institutions.

Key words: professional development; soft competencies; leadership personnel; professional growth; effectiveness; assessment criteria; diagnostics; corporate education.



Аннотация: В статье рассматривается проблема комплексной оценки развития soft-компетенций руководящих кадров в процессе повышения квалификации. Актуальность исследования обусловлена тем, что эффективность программ профессионального развития нередко определяется преимущественно на основании удовлетворённости участников, тогда как реальные изменения в профессиональном поведении и их влияние на деятельность организации остаются недостаточно изученными.

Цель исследования заключается в теоретико-методологическом обосновании многоуровневой системы оценки эффективности развития soft-компетенций руководителей. В работе применены сравнительно-типологический и системный анализ, а также структурно-функциональное моделирование. На основе анализа научной литературы выделены четыре взаимосвязанных уровня оценки: реакция участников, освоение компетенций, изменение профессионального поведения и институциональный результат. Для каждого уровня определены соответствующие показатели и диагностические инструменты. Кроме того, систематизированы организационные условия, обеспечивающие результативность модели, включая диагностическую инфраструктуру, подготовку наставников и институциональную поддержку. Предлагаемый подход может использоваться в государственных и корпоративных системах повышения квалификации руководящих кадров.

Ключевые слова: повышение квалификации; soft-компетенции; руководящие кадры; профессиональное развитие; эффективность; критерии оценки; диагностика; корпоративное образование.

KIRISH

Bugungi tashkilotlar va boshqaruv tizimlarida rahbarning professional salohiyatini faqat maxsus bilim va lavozimiy vakolatlar bilan izohlash yetarli emas. Rahbarning jamoa bilan muloqot qila olishi, murakkab vaziyatlarda oqilona qaror qabul qilishi, hissiy holatini boshqara bilishi, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishi va xodimlar bilan konstruktiv munosabat o'rnatish olishi uning kasbiy faoliyati natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi [4; 19; 20]. Shu jihatdan soft-kompetensiyalar zamonaviy rahbarning kasbiy rivojlanishini belgilovchi muhim omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ta'lim va kadrlar salohiyatini rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosatida ham mutaxassislarining, xususan, rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini muntazam takomillashtirish masalasiga katta e'tibor berilmoqda. "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun [1], Kadrlar tayyorlash milliy dasturi [2] hamda "O'zbekiston - 2030" strategiyasida [3] inson kapitalini rivojlantirish, kasbiy tayyorgarlik sifatini oshirish va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish bilan bog'liq vazifalar belgilangan.

Mazkur jarayon natijasida davlat tashkilotlari, korporativ tuzilmalar va boshqa professional ta'lim muassasalarida malaka oshirish kurslari, treninglar, mentorlik va kouching dasturlari keng qo'llanilmoqda. Biroq dasturlar sonining ortishi ularning real natijadorligini aniqlash masalasini ham dolzarb qilib qo'yimoqda.

Amaliyotda trening yoki malaka oshirish dasturining samaradorligi ko'pincha tinglovchilarning yakuniy fikr-mulohazalari orqali baholanadi. Bunday baholash dastur mazmuni, trener faoliyati yoki mashg'ulot shaklining ishtirokchilarga qay darajada ma'qul kelganini aniqlash imkonini beradi. Ammo mazkur ko'rsatkichning o'zi rahbarning yangi kompetensiyalarni egallagani, ularni ish faoliyatida qo'llay boshlagani yoki mazkur o'zgarish tashkilot natijalariga ta'sir ko'rsatganini isbotlamaydi [11; 14].

Shuning uchun malaka oshirish samaradorligini faqat "ishtirokchi mamnunligi" mezonini bilan cheklash metodologik jihatdan biryozlama yondashuv hisoblanadi. Samaradorlikni aniqlash uchun o'quv jarayonidan keyingi kompetensiya o'zgarishi, real xulq-atvor dinamikasi va tashkilot miqyosidagi natijalarni ham hisobga olish zarur.

Mazkur maqolaning asosiy maqsadi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini baholashning ko'p darajali mezonlar tizimini ishlab chiqish va uning nazariy asoslarini aniqlashdan iborat.

Tadqiqot oldiga quyidagi vazifalar qo'yildi:

- samaradorlik tushunchasini faqat tinglovchi qoniqishi bilan bog'lashning metodologik cheklavlarini aniqlash;
- kompetensiyaviy yondashuv, andragogika va ta'lim samaradorligini baholash nazariyalarini qiyosiy o'rganish;
- rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini baholash mezonlarini tizimlashtirish;
- baholashning ko'p darajali integrativ modelini ishlab chiqish;
- modelning samarali ishlashi uchun zarur tashkiliy shart-sharoitlarni aniqlash.



MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Soft-kompetensiyalarni ilmiy jihatdan tushuntirish kompetensiyaviy yondashuvning rivojlanishi bilan chambarchas bog'liq.

J. Raven kompetensiyani shaxsning muayyan faoliyatni samarali bajarishini ta'minlovchi bilim, qobiliyat, motivatsiya va qadriyatlarining o'zaro bog'langan tizimi sifatida talqin qiladi ^[4]. Ushbu yondashuv kompetensiyani faqat bilimlar yig'indisi sifatida emas, balki faoliyat jarayonida namoyon bo'ladigan kompleks shaxsiy xususiyat sifatida ko'rishga imkon beradi.

R. Boyatzis ^[5], shuningdek, L. Spencer va S. Spencer ^[6] tomonidan ishlab chiqilgan kompetensiya konsepsiyalarida kasbiy muvaffaqiyatning ko'zga bevosita tashlanmaydigan omillariga alohida e'tibor qaratiladi. "Aysberg modeli" doirasida bilim va ko'nikmalar bilan bir qatorda motivatsiya, qadriyatlar, shaxsiy xususiyatlar va ichki ustanovkalar ham professional xulq-atvorni belgilovchi omillar sifatida qaraladi.

I.A. Zimnyaya ^[7] va A.V. Xutorskoy ^[8] kompetensiyalar tasnifida shaxslararo munosabat va ijtimoiy hamkorlik bilan bog'liq kompetensiyalarning alohida o'rin tutishini ta'kidlaydi. Mazkur qarashlar soft-kompetensiyalarning mazmunini tushuntirish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

Rahbarlik faoliyatida hissiy omillarning ahamiyati D. Goleman ^[9] tomonidan rivojlantirilgan hissiy intellekt konsepsiyasida keng yoritilgan. Mazkur yondashuv o'z hissiyotlarini anglash va boshqarish, boshqa insonlarning hissiy holatini tushunish hamda ijtimoiy munosabatlarni samarali tashkil etish kabi ko'nikmalarning rahbarlik faoliyatidagi rolini ochib beradi.

Rahbar-kadrlarning malaka oshirish jarayonini tushuntirishda kattalar ta'limi - andragogika nazariyasi ham muhim ahamiyatga ega. M. Knowles, E. Holton va R. Swanson ^[10] kattalar ta'limida mavjud hayotiy va kasbiy tajriba muhim o'quv resursi ekanini, kattalar o'z ta'lim jarayonida faol subyekt bo'lishga intilishini hamda o'rganilayotgan materialning amaliy qiymatini bilishga ehtiyoj sezishini ta'kidlaydi.

Ta'lim va trening natijalarini baholash masalasida D. Kirkpatrick va J. Kirkpatrick tomonidan taklif etilgan to'rt darajali model ^[11] muhim metodologik asoslardan biri hisoblanadi. Mazkur model baholashni ishtirokchilarning dasturga munosabati, o'zlashtirish darajasi, real xulq-atvordagi o'zgarishlar va yakuniy natijalar ketma-ketligida ko'rib chiqadi.

Shu bilan birga, treningdan keyingi natijalarni darhol o'lchash har doim ham kompetensiyaning uzoq muddatli rivojlanganligini anglatmaydi. H.A. Hamzah va hammualliflarining ^[14] tahlillari o'quv jarayonida shakllangan soft-ko'nikmalarning ish joyidagi real xulq-atvorga ko'chishi alohida mustahkamlash mexanizmlarini talab qilishini ko'rsatadi. Demak, malaka oshirish natijalarini ma'lum vaqt o'tgach qayta baholash muhimdir.

L.G. Lapien va hammualliflarining ^[21] kvazi-eksperimental tadqiqoti esa nazorat guruhi yordamida trening va mentorlik dasturlarining natijalarini taqqoslash mumkinligini ko'rsatadi. Bu yondashuv malaka oshirish samaradorligini oddiy "oldin-keyin" taqqoslashdan ko'ra ishonchliroq baholash imkonini beradi.

Diagnostik vositalarning sifatini ta'minlashda L. Cronbach ^[13] tomonidan taklif etilgan ichki izchillik koeffitsienti muhim ko'rsatkichlardan biridir. Cronbach alfa koeffitsienti so'rovnomaga yoki boshqa o'lchov vositasining ichki muvofiqligini baholashga xizmat qiladi.

D. Campbell va J. Stanley ^[12] esa eksperimental va kvazi-eksperimental tadqiqotlarda ichki validlik masalasiga e'tibor qaratib, natijaga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan tarixiy o'zgarishlar, yetuklashuv, test ta'siri, instrumentatsiya va tanlanma kabi omillarni ko'rsatib beradi.

Rahbarlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarini tushuntirishda A. Edmondsonning psixologik xavfsizlik konsepsiyasi ^[18], D. Kolbning tajriba asosida o'rganish sikli ^[15], J. Whitmorening GROW kouching modeli ^[16] va M. Lombardo hamda R. Eichingerning 70-20-10 modeli ^[17] ham nazariy ahamiyatga ega.

Shunday qilib, mavjud tadqiqotlar kompetensiya, andragogika, kouching, mentorlik va trening natijalarini baholashning alohida jihatlarini yetarlicha yoritgan. Biroq mazkur elementlarni rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini yagona, ko'p bosqichli tizim sifatida baholash bilan birlashtirish masalasi yanada tizimli metodologik yondashuvni talab qiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot nazariy-konseptual xarakterga ega bo'lib, uning asosiy vazifasi yangi empirik ma'lumotlarni yig'ish emas, balki mavjud ilmiy qarashlar asosida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini baholash modelini shakllantirishdan iborat.

Tadqiqotning metodologik asosini qiyosiy-tipologik tahlil, tizimli tahlil va strukturaviy-funksional modellash-tirish tashkil etdi.

Qiyosiy-tipologik tahlil orqali kompetensiyaviy yondashuv, andragogika, trening samaradorligini baholash hamda tajriba-sinov tadqiqotlari metodologiyasiga oid ilmiy manbalar o'rganildi. Tahlil jarayonida 1951–2025-yillar oralig'ida shakllangan klassik va zamonaviy ilmiy manbalarga murojaat qilindi.

Tizimli yondashuv orqali soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayoni alohida mashg'ulotlar yig'indisi emas, balki maqsad, mazmun, diagnostika, amaliyot, mentorlik va institutsional qo'llab-quvvatlashni o'z ichiga olgan yaxlit tizim sifatida qaraldi.

Strukturaviy-funksional modellash tirish yordamida adabiyotlar tahlilida aniqlangan asosiy komponentlar yagona baholash tizimiga birlashtirildi. Bunda Kirkpatrick modelining to'rt darajasi asosiy strukturaviy element sifatida qabul qilinib, ular rahbarlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonining tegishli bosqichlari bilan bog'landi.

Shuni alohida qayd etish lozimki, mazkur tadqiqot doirasida mustaqil empirik tajriba o'tkazilmagan. Shu sababli taklif etilayotgan modelni amaliy jihatdan yakuniy tasdiqlangan natija emas, balki kelgusidagi empirik tadqiqotlarda sinovdan o'tkazilishi lozim bo'lgan nazariy-metodologik konstruktsiya sifatida baholash maqsadga muvofiq.

TAHLIL VA NATIJALAR

Nazariy manbalarni qiyosiy o'rganish natijasida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini to'rt bosqich asosida baholash maqsadga muvofiq degan xulosaga kelindi. Mazkur modelda har bir keyingi bosqich oldingi bosqich natijalarini to'ldiradi.

1-daraja. Reaksiya

Birinchi daraja ishtirokchilarning malaka oshirish dasturiga bevosita munosabatini aniqlashga qaratiladi. Bunda kurs mazmunining amaliy ahamiyati, trener yoki mentor faoliyati, mashg'ulotlarning tashkil etilishi, foydalanilgan metodlar va o'quv formatining qulayligi kabi ko'rsatkichlar hisobga olinadi.

Mazkur darajada standartlashtirilgan yakuniy so'rovnomalardan foydalanish mumkin. Biroq yuqori qoniqish ko'rsatkichi avtomatik tarzda yuqori ta'limiy natijani anglatmaydi. Shuning uchun reaksiya darajasi keyingi baholash bosqichlari bilan bog'langan holda talqin qilinishi lozim.

2-daraja. O'zlashtirish

Ikkinchi bosqich rahbarning dastur davomida belgilangan soft-kompetensiyalarni qay darajada o'zlashtirganini aniqlashga qaratiladi.

Bu bosqichda quyidagi kompetensiya yo'nalishlarini baholash mumkin:

- kommunikativ-muloqot kompetensiyasi;
- boshqaruv va tashkilotchilik qobiliyati;
- ijtimoiy-hissiy kompetensiyalar;
- ijodiy va innovatsion fikrlash;
- moslashuvchanlik va o'zini boshqarish.

Baholashda kirish va yakuniy diagnostika, o'z-o'zini baholash, 360 darajali fikr-mulohaza hamda vaziyatli topshiriqlardan foydalanish mumkin. Olingan natijalarni imkon qadar nazorat guruhi ko'rsatkichlari bilan taqqoslash maqsadga muvofiq ^[12; 21].

Diagnostik vositalardan foydalanishdan avval ularning ishonchligini tekshirish zarur. Bunday hollarda Cronbach alfa koeffitsienti diagnostik vositaning ichki izchilligini baholash uchun qo'llanishi mumkin ^[13].

3-daraja. Xulq-atvor

Uchinchi daraja o'zlashtirilgan kompetensiyalarning real mehnat va boshqaruv faoliyatida qay darajada namoyon bo'layotganini aniqlaydi.

Ushbu bosqichning asosiy xususiyati baholashning trening tugashi bilan yakunlanmasligidir. Soft-kompetensiyalarning barqaror xususiyatga aylanishi uchun vaqt talab etilganligi sababli diagnostikani dastur yakunidan taxminan uch-olti oy o'tgach takrorlash maqsadga muvofiq.

Bu jarayonda takroriy 360 darajali baholash, bevosita rahbarning strukturaviy kuzatuv, ish jarayonidagi xulq-atvor indikatorlari va mentorlik natijalari hisobga olinishi mumkin.

Agar ikkinchi bosqichda yuqori natija qayd etilib, uchinchi bosqichda sezilarli o'zgarish kuzatilmasa, bu holat o'quv mazmunidan ko'ra bilim va ko'nikmalarning ish joyiga transferini ta'minlovchi mexanizmlar yetarli emasligini ko'rsatishi mumkin ^[14].



4-daraja. Institutsional natija

To'rtinchi bosqich rahbar kompetensiyalaridagi o'zgarishlarning tashkilot faoliyatiga mumkin bo'lgan ta'sirini aniqlashga qaratiladi.

Bunda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin:

- jamoaning psixologik muhiti;
- xodimlar o'rtasidagi nizolar chastotasi;
- xodimlarning ish joyini tark etish darajasi;
- jamoa ichidagi qoniqish ko'rsatkichlari;
- bo'lim yoki jamoaning umumiy faoliyat samaradorligi.

Mazkur darajani talqin qilishda ehtiyotkorlik talab etiladi. Chunki tashkilotdagi o'zgarishlar faqat bitta trening yoki malaka oshirish dasturi natijasi bo'lmastligi mumkin. Unga boshqaruv siyosati, iqtisodiy vaziyat, jamoa tarkibi, mehnat sharoiti va boshqa ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Shu bois institutsional natijalarni treningning bevosita natijasi sifatida emas, balki u bilan bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar sifatida statistik jihatdan ehtiyotkorlik bilan tahlil qilish zarur.

Integrativ modelning tashkiliy shartlari

Taklif etilayotgan to'rt darajali modelning samarali ishlashi faqat baholash mezonlarini belgilash bilan cheklanmaydi. Uning amaliy natijadorligi bir qator tashkiliy shartlarga ham bog'liq.

Birinchi shart - diagnostik infratuzilmaning mavjudligi. Tashkilotda ishonchli so'rovnomalar, kuzatuv mezonlari, 360 darajali baholash vositalari va natijalarni qayd etish mexanizmlari shakllantirilishi kerak.

Ikkinchi shart - trener va mentorlarning andragogik tayyorgarligi. Rahbarlar kattalar ta'limi subyekti bo'lganligi sababli, ularning tajribasi, mustaqilligi va amaliy ehtiyojlarini hisobga olmaydigan treninglar kutilgan natijani bermasligi mumkin^[10].

Uchinchi shart - institutsional qo'llab-quvvatlash. Baholash natijalari kadrlar siyosati, individual rivojlanish rejalari va martaba rivoji bilan bog'lanmasa, diagnostika formal jarayonga aylanib qolish xavfi mavjud.

Modelning amaliy qo'llanishi quyidagi mantiqiy ketma-ketlikni nazarda tutadi:

diagnostika → malaka oshirish → o'zlashtirishni baholash → ish joyidagi transfer → kechiktirilgan monitoring → institutsional natijalarni tahlil qilish.

Mazkur ketma-ketlik malaka oshirish jarayonini faqat o'quv mashg'uloti sifatida emas, balki uzluksiz kasbiy rivojlanish sikli sifatida tashkil etishga imkon beradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot davomida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish samaradorligini aniqlash birgina ko'rsatkich orqali amalga oshirilmasligi, aksincha, bir-birini to'ldiruvchi bir necha baholash bosqichlarini talab qilishi asoslandi.

Nazariy tahlil natijasida samaradorlikni reaksiya, o'zlashtirish, xulq-atvor va institutsional natija kabi to'rt darajada baholashni nazarda tutuvchi integrativ model taklif qilindi.

Birinchi daraja dastur ishtirokchilarining munosabatini, ikkinchi daraja o'zlashtirilgan kompetensiyalaridagi o'zgarishni, uchinchi daraja mazkur o'zgarishlarning real kasbiy faoliyatda namoyon bo'lishini, to'rtinchi daraja esa mumkin bo'lgan institutsional natijalarni aniqlashga xizmat qiladi.

Mazkur yondashuvning muhim jihati shundaki, u malaka oshirish dasturlarini baholashni trening yakunidagi so'rovnoma bilan cheklamaydi. Ayniqsa, soft-kompetensiyalarning ish faoliyatiga transferini aniqlash uchun kechiktirilgan diagnostikadan foydalanish muhim metodologik talab sifatida namoyon bo'ladi.

Modelning amaliy qo'llanishi uchun diagnostik vositalarning ishonchiligi, mentor va trenerlarning andragogik tayyorgarligi hamda tashkilot tomonidan baholash natijalarining qo'llab-quvvatlanishi zarur.

Tadqiqotning asosiy cheklovi uning nazariy-konseptual xarakterga egaligidir. Model mustaqil empirik tajriba orqali hali sinovdan o'tkazilmagan. Shu sababli kelgusida uni muayyan tashkilotlar misolida tajriba-sinovdan o'tkazish, tajriba va nazorat guruhlarini shakllantirish, milliy sharoitga moslashtirilgan diagnostik vositalarni ishlab chiqish hamda institutsional natijalarning uzoq muddatli dinamikasini kuzatish maqsadga muvofiq.

Shunday qilib, taklif etilayotgan integrativ model rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonini baholashni tizimlashtirish, mavjud kamchiliklarni aniqroq aniqlash va malaka oshirish dasturlarining keyingi mazmunini takomillashtirish uchun metodologik asos yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni (yangi tahrirda). - Toshkent, 2020.
2. O'zbekiston Respublikasining 1997-yil 29-avgustdagi Qonuni bilan tasdiqlangan Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. - Toshkent, 1997.
3. "O'zbekiston - 2030" strategiyasi. - Toshkent, 2023.
4. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. - London: H.K. Lewis, 1984.
5. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. - New York: John Wiley & Sons, 1982.
6. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. - New York: John Wiley & Sons, 1993.
7. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
8. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. - 2003. - № 2. - С. 58–64.
9. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. - New York: Bantam Books, 1995.
10. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. - 8th ed. - London: Routledge, 2015.
11. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. - 3rd ed. - San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
12. Campbell D.T., Stanley J.C. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research. - Chicago: Rand McNally, 1963.
13. Cronbach L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests // Psychometrika. - 1951. - Vol. 16, № 3. - P. 297–334.
14. Hamzah H.A., Marcinko A.J., Stephens B., Weick M. Making Soft Skills "Stick": A Systematic Scoping Review and Integrated Training Transfer Framework Grounded in Behavioural Science // European Journal of Work and Organizational Psychology. - 2025. - DOI: 10.1080/1359432X.2024.2376909.
15. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. - New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
16. Whitmore J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. - 4th ed. - London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.
17. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The Career Architect Development Planner. - 3rd ed. - Minneapolis: Lominger, 1996.
18. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. - New Jersey: John Wiley & Sons, 2019.
19. Klaus P. The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner. - New York: HarperCollins, 2008.
20. 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.
21. Lapien L.G., Zulkifli A., Razak A., Sidin I. A Quasi-Experimental Study: Can Self-Leadership Training and Emotional Intelligence Mentoring Lower Burnout Rates in Hospital Nurses? // Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences. - 2022. - Vol. 10, № E. - P. 905–912.

- 
- 13.00.00 Pedagogika fanlari
 - 13.00.01 Pedagogika nazariyasi. Pedagogik ta'limotlar tarixi
 - 13.00.02 Ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi (sohalar bo'yicha)
 - 13.00.03 Maxsus pedagogika
 - 13.00.04 Jismoniy tarbiya va sport mashg'ulotlari nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.05 Kasb-hunar ta'limi nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.06 Elektron ta'lim nazariyasi va metodikasi (ta'lim sohaları va bosqichlari bo'yicha)
 - 13.00.07 Ta'limda menejment
 - 13.00.08 Maktabgacha ta'lim va tarbiya nazariyasi va metodikasi
 - 13.00.09 Ijtimoiy pedagogika
 - 07.00.00 Tarix fanlari
 - 19.00.00 Psixologiya fanlari
 - 01.00.00 Fizika-matematika fanlari
 - 02.00.00 Kimyo fanlari
 - 03.00.00 Biologiya fanlari
 - 09.00.00 Falsafa fanlari
 - 10.00.00 Filologiya fanlari
 - 11.00.00 Geografiya fanlari



AKTABGACHA VA AKTAB TA'LIMI

Mas'ul muharrir: Ramzidin Ashurov

Ingliz tili muharriri: Murod Xoliyorov

Musahhih: Alibek Zokirov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2026. №9(1)

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali 26.09.2023-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №C-5669363 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: № 136361.

Manzilimiz: Toshkent shahar, Yunusobod tumani
19-mavze, 17-uy.