NAMANGAN DAVLAT UNIVERSITETI
ILMIY AXBOROTNOMASI, [2026-3]
ISSN:2181-1458
ISSN:2181-0427

13.00.00-PEDAGOGIKA
journal.namdu.uz
PEDAGOGICAL

Axrorova Umida Xamidullayevna
University of Business and Science dotsenti
Email:umiaxrorhamid@gmail.com

UDK: 37.013:005.32

RAHBAR-KADRLARNING SOFT-KOMPETENSIYALARINING TUZILMASI VA KOMPONENT TARKIBINING PEDAGOGIK TAHLILI (MILLIY VA XORIJIY TAJRIBA ASOSIDA)

Annotatsiya: *Mazkur maqolada rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarining tuzilmasi va komponent tarkibi pedagogik, ijtimoiy-falsafiy hamda boshqaruviy yondashuvlar asosida kompleks tahlil qilinadi. Tadqiqotda xorijiy ilmiy qarashlar bilan bir qatorda O'zbekiston Respublikasining ta'limga oid normativ-huquqiy hujjatlari va milliy pedagogik konsepsiyalariga tayanilgan. Natijada rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarining 5 komponentli integrativ modeli (kommunikativ, ijtimoiy-emosional, refleksiv, strategik va adaptiv) ishlab chiqilib, ularning pedagogik rivojlanish mexanizmlari asoslab berildi.*

Kalit so'zlar: *soft-kompetensiya, rahbarlik kompetensiyasi, pedagogik tahlil, emotsional intellekt, milliy ta'lim tizimi, liderlik, refleksiya, boshqaruv samaradorligi*

Ахорова Умида Хамидуллаевна
доцент University of Business and Science

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И КОМПОНЕНТНОГО СОСТАВА SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ (НА ОСНОВЕ НАЦИОНАЛЬНОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА)

Аннотация: *В данной статье структура и компонентный состав soft-компетенций руководящих кадров анализируются на основе педагогического, социально-философского и управленческого подходов. В исследовании, наряду с зарубежными научными концепциями, использованы нормативно-правовые документы системы образования Республики Узбекистан и национальные педагогические концепции. В результате разработана интегративная модель soft-компетенций руководителей, включающая пять компонентов (коммуникативный, социально-эмоциональный, рефлексивный, стратегический и адаптивный), а также обоснованы педагогические механизмы их формирования и развития.*

Ключевые слова: *soft-компетенции, управленческая компетентность, педагогический анализ, эмоциональный интеллект, национальная система образования, лидерство, рефлексия, эффективность управления*

Umida Khamidullayevna Akhrorova
Associate Professor, University of Business and Science

PEDAGOGICAL ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND COMPONENT COMPOSITION OF SOFT COMPETENCIES OF MANAGERIAL PERSONNEL (BASED ON NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE)

Abstract: *This article provides a comprehensive analysis of the structure and component composition of soft competencies of managerial personnel based on pedagogical, socio-philosophical, and managerial approaches. The study integrates international scientific perspectives with the regulatory and legal framework of the education system of the Republic of Uzbekistan, as well as national pedagogical concepts. As a result, a five-component integrative model of managerial soft competencies (communicative, socio-emotional, reflective, strategic, and adaptive) is developed, and the pedagogical mechanisms for their formation and development are substantiated.*

Keywords: *soft competencies, managerial competence, pedagogical analysis, emotional intelligence, national education system, leadership, reflection, management effectiveness*

Kirish

O‘zbekiston Respublikasida ta’lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonida inson kapitalini rivojlantirish ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilanmoqda. Xususan, rahbar-kadrlarning professional kompetentligini oshirish davlat siyosatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ta’lim sohasiga oid qarorlari va strategik hujjatlarida rahbarlarning zamonaviy kompetensiyalarini rivojlantirish zarurligi alohida ta’kidlangan [9]. Shu nuqtayi nazardan, soft-kompetensiyalar rahbarlik faoliyatining samaradorligini belgilovchi asosiy omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Milliy ta’lim tizimida olib borilayotgan islohotlar, jumladan, “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun va “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi rahbar-kadrlarning innovatsion, kommunikativ va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishni ustuvor vazifa sifatida belgilaydi [10].

Adabiyotlar tahlili:

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini o‘rganish masalasi xalqaro ilmiy maydonda keng tadqiq qilingan bo‘lib, ushbu yo‘nalish uch asosiy ilmiy paradigma doirasida rivojlangan: 1. Kompetensiyaviy yondashuv: R. Boyatzis tomonidan ishlab chiqilgan kompetensiyaviy model soft-kompetensiyalarni shaxsning samarali faoliyatini belgilovchi asosiy omil sifatida talqin qiladi [2]. Ushbu yondashuvda kompetensiyalar natijadorlik bilan bog‘liq xulq-atvor indikatorlari orqali baholanadi. L. Spencer va S. Spencer kompetensiyalarni “yuqori natijalarga olib keluvchi xulqiy xususiyatlar tizimi” sifatida izohlab, soft-kompetensiyalarni professional muvaffaqiyatning asosiy determinanti sifatida ko‘rsatadi [6]. Mazkur yondashuvda kompetensiyalarning ijtimoiy-madaniy konteksti yetarlicha hisobga olinmagan. 2. Emotsional-intellektual paradigma: D. Goleman soft-kompetensiyalarni emotsional intellekt orqali izohlaydi va rahbarlik samaradorligining asosiy omili sifatida ko‘rsatadi [4]. Bunda inson omiliga e’tibor kuchli va liderlik bilan bevosita bog‘liq. Bu paradigmada strategik va tizimli kompetensiyalar yetarli qamrab olinmagan 3. Tizimli va integrativ yondashuv: Zamonaviy tadqiqotlarda soft-kompetensiyalar tizimli va ko‘p komponentli model sifatida qaraladi [1; 3]. Bu yondashuvda: kompetensiyalar o‘zaro bog‘liq holda, dinamik rivojlanadi va tashqi muhit bilan integratsiyalashadi. O‘zbekiston ilmiy maktabida soft-kompetensiyalar asosan quyidagi yo‘nalishlarda o‘rganilgan: pedagogik kompetentlik (Muslimov N.A.)[11], pedagogik mahorat va refleksiya (Xodjayev B.X.)[12], milliy tarbiya va qadriyatlar integratsiyasi [14]. Biroq, soft-kompetensiyalar rahbar-kadrlar kontekstida tizimli model sifatida yetarli ishlab chiqilmagan. Mahalliy tadqiqotlarda strategik va adaptiv kompetensiyalar yetarli yoritilmagan. Soft-kompetensiyalarni baholashning aniq mezonlari va indikatorlari tizimi kam ishlab chiqilgan. Milliy qadriyatlar va soft-kompetensiyalar integratsiyasi yetarli konseptuallashtirilmagan.

Metodologik asoslari:

Mazkur maqola yuqoridagi ilmiy bo‘shliqlarni to‘ldirishga qaratilgan bo‘lib: soft-kompetensiyalarni rahbarlik faoliyati kontekstida integrativ model sifatida ishlab chiqadi, milliy va global yondashuvlarni sintez qiladi, pedagogik mexanizmlar va baholash tizimini taklif etadi. Soft-kompetensiyalar tushunchasi xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng o‘rganilgan bo‘lib, u shaxsning samarali faoliyatini ta’minlovchi universal ko‘nikmalar tizimi sifatida talqin etiladi [2;6]. Mahalliy tadqiqotlarda esa kompetensiya tushunchasi quyidagicha izohlanadi: N.A. Muslimov kompetensiyani shaxsning bilim, ko‘nikma va kasbiy tajribasining integratsiyasi sifatida ko‘rsatadi [11]. B.X. Xodjayev pedagogik kompetensiyani shaxsning kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirish qobiliyati sifatida talqin qiladi [12]. Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasining normativ hujjatlarida kompetensiyaviy yondashuv quyidagicha asoslanadi: ta’lim natijalarining amaliy yo‘naltirilganligi shaxsning ijtimoiy moslashuvi kasbiy faoliyatga tayyorlik [10]. Tizimli yondashuvga ko‘ra, soft-kompetensiyalar shaxsning ijtimoiy, psixologik va kasbiy sifatlarini o‘zida mujassamlashtirgan murakkab tizim hisoblanadi [1].

Natijalar va ularning tahlili:

Mazkur tadqiqotda rahbar-kadrlar uchun quyidagi milliy va xalqaro yondashuvlarni integratsiyalashgan 5 komponentli model ishlab chiqildi: Kommunikativ kompetensiya - O‘zbekiston ta’lim tizimida kommunikativlik rahbarlik faoliyatining asosiy ko‘rsatkichlaridan biri sifatida qaraladi. Tarkibi: nutq madaniyati, pedagogik muloqot, ijtim oiy dialog. Mahalliy tadqiqotlarga ko‘ra, kommunikativ kompetensiya ta’lim muassasalarida boshqaruv samaradorligini 30–40% ga oshiradi [13]. Ijtimoiy-emosional kompetensiya - mazkur kompetensiya milliy mentalitet bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, quyidagilarni o‘z ichiga oladi: empatiya, insonparvarlik, jamoaviy hamkorlik. O‘zbek pedagogikasida insonparvarlik va ma’naviyat asosiy qadriyat sifatida qaraladi [14]. Refleksiv kompetensiya - refleksivlik rahbarning o‘z faoliyatini tahlil qilish qobiliyatidir: o‘z-o‘zini baholash, tanqidiy fikrlash, rivojlanishga intilish. Mahalliy ilmiy ishlarda refleksiya pedagogik innovatsiyalarning asosi sifatida ko‘rsatiladi [12]. Strategik kompetensiya - strategik kompetensiya quyidagilarni qamrab oladi: uzoq muddatli rejalashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, tizimli fikrlash. O‘zbekiston ta’lim siyosatida strategik boshqaruv muhim yo‘nalish sifatida belgilangan [9]. Adaptiv kompetensiya - adaptivlik zamonaviy rahbar uchun eng zarur kompetensiyalardan biri hisoblanadi: innovatsion fikrlash, raqamli savodxonlik, moslashuvchanlik. Raqamli transformatsiya sharoitida adaptiv kompetensiya rahbarning raqobatbardoshligini belgilaydi

[3]. Mahalliy yondashuvda aynan aksiologik (qadriyatlarga asoslangan) komponent alohida ahamiyat kasb etadi. Soft-kompetensiyalarni rivojlantirish quyidagi hujjatlar asosida amalga oshiriladi: “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun (2020) [10], Prezident qarorlari (ta’limni modernizatsiya qilish) [9] va Davlat ta’lim standartlari. Pedagogik texnologiyalar: interfaol metodlar, loyiha asosida o‘qitish, kompetensiyaviy yondashuv.

Baholash mezonlari

Mezoni	Ko‘rsatkich
Boshqaruv samaradorligi qarorlar sifati	ta’lim sifati
Ijtimoiy muhit	ma’naviy muhit
Innovatsiya yangi g‘oyalar	islohotlarga moslashuv
Barqarorlik konfliktlar kamayishi	ijtimoiy barqarorlik

Tadqiqotning ilmiy yangiligi: soft-kompetensiyalarning milliy-integrativ modeli ishlab chiqildi, kompetensiyalar aksiologik komponent bilan boyitildi, rivojlantirishning milliy pedagogik mexanizmlari asoslandi, baholashning milliy indikatorlari tizimi ishlab chiqildi.

Xulosa:

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari zamonaviy ta’lim tizimining strategik resursi hisoblanadi. Ularning tuzilmasi murakkab, ko‘p komponentli va dinamik xarakterga ega. Milliy pedagogik yondashuvda soft-kompetensiyalar nafaqat kasbiy, balki ma’naviy-axloqiy va qadriyatga asoslangan rivojlanish bilan ham uzviy bog‘liqdir. Bu esa O‘zbekiston ta’lim tizimining o‘ziga xos jihatini tashkil etadi. Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari murakkab, ko‘p komponentli va integrativ tizim bo‘lib, ular shaxsning kognitiv, amaliy va aksiologik darajalarda rivojlanishini ta’minlaydi. Ushbu kompetensiyalar zamonaviy boshqaruvning asosiy metodologik kategoriyasiga aylanmoqda. Soft-kompetensiyalar quyidagi 5 asosiy komponentdan iborat: kommunikativ, ijtimoiy-emosional, refleksiv, strategik, adaptive. Mazkur model rahbarlik faoliyatining barcha asosiy funksiyalarini qamrab oladi. Soft-kompetensiyalarni rivojlantirish: uzluksiz, tizimli, shaxsga yo‘naltirilganjarayon sifatida tashkil etilishi zarur. Ayniqsa, refleksiv va aksiologik komponentlar pedagogik jarayonning markaziy elementi hisoblanadi. O‘zbekiston ta’lim tizimida soft-kompetensiyalar: ma’naviy qadriyatlar, milliy tarbiya, ijtimoiy mas’uliyat, bilan uzviy bog‘liq holda rivojlanadi. Bu esa global modellardan farqli ravishda qadriyatga asoslangan kompetensiya modelini shakllantiradi. Soft-kompetensiyalar rahbarlik faoliyatida: boshqaruv samaradorligini oshiradi, jamoa iqlimini yaxshilaydi, innovatsion faoliyatni kuchaytiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Bertalanffy, L. General System Theory. – 1968.
2. Boyatzis, R. Competencies in the 21st century. – 2008.
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report. – 2020.
4. Goleman, D. Working with Emotional Intelligence. – 1998.
5. Bush, T. Educational Leadership. – 2011.
6. Spencer, L., Spencer, S. Competence at Work. – 1993.
7. Deci, E., Ryan, R. Motivation theory. – 2000.
8. Day, C. Professional Development. – 2001.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ta’limga oid qarorlari (2019–2023).
10. O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – 2020.
11. Muslimov N.A. Pedagogik kompetentlik asoslari. – Toshkent.
12. Xodjayev B.X. Pedagogik mahorat. – Toshkent.
13. O‘zbekiston pedagogik tadqiqotlar jurnali, 2022.
14. Milliy pedagogika va tarbiya konsepsiyasi. – Toshkent.