TA’LIM MENEJMENTI

O‘RTA VA YUQORI BO‘G‘IN MENEJERLARINI TAYYORLASHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI

Botirova Zebo Xakimjon qizi,
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi professori,
DSc, O‘zbekiston Respublikasi
zebobotirova90@gmail.com

Mazkur maqolada o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlash tizimining zamonaviy rivojlanish tendensiyalari ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilingan. Rahbar kadrlarni tayyorlashning an’anaviy bilim berishga yo‘naltirilgan modelidan kompetensiyaviy, amaliy faoliyatga asoslangan, individuallashtirilgan va uzluksiz kasbiy rivojlanish modeliga o‘tish jarayonlari yoritilgan. Tadqiqot doirasida rahbarlarning boshqaruv darajasiga muvofiq kompetensiyalarini rivojlantirish, o‘qitishga bo‘lgan ehtiyojni diagnostika qilish, katta yoshdagilar ta’limi tamoyillaridan foydalanish, tajribaga va amaliy faoliyatga asoslangan o‘qitish, ustozlik va individual kasbiy yo‘naltirish, raqamli hamda aralash ta’lim, o‘quv dasturlarini individual va institutsional ehtiyojlarga moslashtirish, ta’lim natijalarini baholash kabi yo‘nalishlar tizimlashtirilgan. Xorijiy tajribada shakllangan yondashuvlarning O‘zbekiston davlat boshqaruvi tizimiga tatbiq etish imkoniyatlari tahlil qilinib, rahbar kadrlarni tayyorlashni lavozim darajasi, kompetensiya bo‘shliqlari va davlat organlarining strategik vazifalari bilan uzviy bog‘lash zarurati asoslangan. Natijada O‘zbekistonda o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishini takomillashtirishga qaratilgan konseptual takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: *davlat boshqaruvi, rahbar kadrlar, o‘rta bo‘g‘in rahbarlari, yuqori bo‘g‘in rahbarlari, kasbiy rivojlanish, kompetensiya, boshqaruv kompetensiyalari, ta’lim ehtiyoji, tajribaga asoslangan ta’lim, amaliy faoliyat orqali o‘rganish, ustozlik, raqamli ta’lim, individuallashtirilgan ta’lim, uzluksiz kasbiy rivojlanish.*

MODERN TRENDS IN THE TRAINING OF MIDDLE AND SENIOR-LEVEL MANAGERS

This article provides a scientific and theoretical analysis of contemporary trends in the development of the system for training middle- and senior-level managers. It examines the transition from the traditional knowledge-oriented model of managerial training to a competency-based, practice-oriented, individualized model focused on continuous professional development. The study systematizes key areas such as developing managers’ competencies in accordance with their management level, diagnosing training needs, applying the principles of adult education, experience- and practice-based learning, mentoring and individualized professional guidance, digital and blended learning, adapting training programs to individual and institutional needs, and evaluating learning outcomes. The possibilities of applying approaches developed in international practice to the public administration system of Uzbekistan are analyzed, and the need to closely align managerial training with position level, competency gaps, and the strategic objectives of government bodies is substantiated. As a result, conceptual proposals aimed at improving the continuous professional development of middle- and senior-level managers in Uzbekistan have been developed.

Keywords: *public administration, managerial personnel, middle-level managers, senior-level managers, professional development, competency, managerial competencies, training needs, experiential learning, learning through practice, mentoring, digital learning, individualized learning, continuous professional development.*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В данной статье с научно-теоретической точки зрения проанализированы современные тенденции развития системы подготовки руководителей среднего и высшего звена. Рассмотрены процессы перехода от традиционной модели подготовки руководящих кадров, ориентированной на передачу знаний, к компетентностной, практико-ориентированной и индивидуализированной

модели, направленной на непрерывное профессиональное развитие. В рамках исследования систематизированы такие направления, как развитие компетенций руководителей в соответствии с уровнем управления, диагностика потребностей в обучении, применение принципов образования взрослых, обучение на основе опыта и практической деятельности, наставничество и индивидуальное профессиональное сопровождение, цифровое и смешанное обучение, адаптация образовательных программ к индивидуальным и институциональным потребностям, а также оценка результатов обучения. Проанализированы возможности применения подходов, сформировавшихся в зарубежной практике, в системе государственного управления Узбекистана, и обоснована необходимость тесной взаимосвязи подготовки руководящих кадров с уровнем занимаемой должности, дефицитом компетенций и стратегическими задачами государственных органов. В результате разработаны концептуальные предложения, направленные на совершенствование непрерывного профессионального развития руководителей среднего и высшего звена в Узбекистане.

Ключевые слова: *государственное управление, руководящие кадры, руководители среднего звена, руководители высшего звена, профессиональное развитие, компетенция, управленческие компетенции, потребность в обучении, обучение на основе опыта, обучение через практическую деятельность, наставничество, цифровое обучение, индивидуализированное обучение, непрерывное профессиональное развитие.*

Kirish. Davlat boshqaruvi tizimida amalga oshirilayotgan institutsional o‘zgarishlarning samaradorligi ko‘p jihatdan rahbar kadrlarning kasbiy salohiyati, strategik fikrlashi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyati hamda o‘zgaruvchan sharoitlarga moslasha olishiga bog‘liq. Shu sababli o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlash masalasi faqatgina ularning mavjud bilimlarini yangilash vositasi sifatida emas, balki davlat organlarining institutsional salohiyatini rivojlantiruvchi strategik mexanizm sifatida qaralishi lozim.

Rahbar kadrlarni tayyorlashning mazmuni boshqaruv iyerarxiyasidagi lavozim darajasiga qarab farqlanadi. Rahbar yuqori boshqaruv pog‘onalariga ko‘tarilgan sari tor kasbiy-texnik ko‘nikmalarga nisbatan konseptual va strategik kompetensiyalarning ahamiyati ortib boradi. Shu bilan birga, insonlar bilan ishlash, samarali muloqot qilish va jamoani boshqarish bilan bog‘liq kompetensiyalar boshqaruvning barcha darajalarida muhim hisoblanadi. Bu holat rahbar kadrlarni tayyorlashda yagona mazmundagi dasturlardan foydalanishdan ko‘ra, ularning boshqaruv darajasi va funksional vazifalariga mos differensial yondashuv zarurligini ko‘rsatadi[1].

Zamonaviy yondashuvda o‘qitish va kasbiy rivojlantirish tushunchalarini farqlash ham muhim metodologik ahamiyatga ega. O‘qitish, asosan, xodimning mavjud lavozimdagi vazifalarini samarali bajarishi uchun zarur bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilsa, kasbiy rivojlantirish rahbarni istiqboldagi murakkabroq boshqaruv vazifalariga va yuqoriroq mas’uliyat darajasiga tayyorlashni nazarda tutadi. Shu ma’noda rahbarlarni rivojlantirish analitik va ijodiy fikrlash, qaror qabul qilish, yetakchilik, insonlar bilan munosabatlarni boshqarish hamda kelajakdagi rahbarlik vazifalariga tayyorlikni shakllantirish bilan uzviy bog‘liq. Mazkur tadqiqotning maqsadi o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlashning zamonaviy tendensiyalarini tizimlashtirish hamda ularni O‘zbekiston davlat boshqaruvi tizimi sharoitiga moslashtirishning ustuvor yo‘nalishlarini aniqlashdan iborat[2].

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda rahbar kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish, o‘qitishga bo‘lgan ehtiyojlarni aniqlash, kompetensiyaviy yondashuv, katta yoshdagilar ta’limi, zamonaviy o‘qitish usullari va ta’limni tashkil etish tendensiyalariga bag‘ishlangan ilmiy materiallar mazmuniy va qiyosiy jihatdan tahlil qilindi.

Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, tasniflash, umumlashtirish va mazmuniy tahlil usullaridan foydalanildi. O‘rganilgan yondashuvlar alohida usullar yig‘indisi sifatida emas, balki ehtiyojni aniqlash – kompetensiyani rivojlantirish – amaliy faoliyatga tatbiq etish – natijadorlikni baholash o‘zaro bog‘liq jarayoni nuqtai nazaridan tahlil qilindi[3].

Shuningdek, xorijiy tashkiliy-boshqaruv muhitida shakllangan tajribalarni O‘zbekiston davlat boshqaruviga to‘g‘ridan to‘g‘ri ko‘chirish emas, balki ularning konseptual jihatlarini milliy davlat xizmati, rahbarlarning funksional vazifalari va boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan moslashtirish tamoyili qo‘llanildi.

Natijalar. Kompetensiyaviy yondashuvning ustuvor modelga aylanishi: Tahlil natijalari rahbarlarni tayyorlashda eng muhim o‘zgarishlardan biri bilimga yo‘naltirilgan modeldan kompetensiyaga yo‘naltirilgan modelga o‘tish ekanligini ko‘rsatadi. Zamonaviy boshqaruvda rahbarning salohiyati faqat nazariy bilimlar hajmi bilan emas, balki bilimlarni murakkab boshqaruv vaziyatlarida qo‘llash, muammoni tahlil qilish, qaror qabul qilish, jamoani safarbar etish va o‘zgarishlarni boshqarish qobiliyati bilan belgilanadi[4].

Kompetensiyaviy yondashuvda dastlab muayyan lavozim uchun zarur kompetensiyalar belgilanadi, so‘ng rahbarning mavjud kompetensiyalari ushbu talablar bilan qiyoslanib, rivojlantirilishi zarur bo‘lgan jihatlar aniqlanadi. O‘rganilgan materiallarda o‘rta bo‘g‘in rahbarlari uchun kognitiv qobiliyat, ijodkorlik, natijaga yo‘naltirilganlik, jamoada ishlash, strategik qarash, muloqot, hamkorlik, axloqiy mas’uliyat, moslashuvchanlik, siyosat va boshqaruv jarayonlarini tushunish hamda o‘zgarishlarni boshqarish kabi kompetensiyalar alohida ahamiyatga ega ekanligi ko‘rsatilgan.

O‘zbekiston sharoitida mazkur yondashuv o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlari uchun alohida kompetensiya profillarini shakllantirish zaruratini yuzaga keltiradi. O‘rta bo‘g‘in rahbarlarida ijroni samarali tashkil etish, jamoani boshqarish, idoralararo hamkorlik, muammolarni tezkor hal qilish va yuqori rahbariyat qarorlarini amaliy natijaga aylantirish kompetensiyalariga ustuvorlik berilishi maqsadga muvofiq. Yuqori bo‘g‘in rahbarlarida esa strategik va tizimli fikrlash, davlat siyosatini tahlil qilish, kompleks qarorlar qabul qilish, institutsional o‘zgarishlarni boshqarish hamda uzoq muddatli natijalarni ko‘ra bilish salohiyati ustuvor ahamiyat kasb etadi[5].

Ikkinchi muhim tendensiya o‘quv dasturlarini oldindan belgilangan umumiy mavzular asosida emas, aniqlangan ehtiyojlar va kompetensiya bo‘shliqlari asosida shakllantirish bilan bog‘liq.

O‘qitishga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash mavjud natija bilan talab etilayotgan natija o‘rtasidagi tafovutni aniqlash, uning sabablarini o‘rganish va ushbu tafovutni aynan ta’lim vositasida bartaraf etish mumkinligini baholashni nazarda tutadi. Bu yondashuv har qanday boshqaruv muammosini o‘quv kursi tashkil qilish orqali hal etishga urinishning oldini oladi.

O‘zbekiston davlat boshqaruvi tizimida mazkur tamoyil rahbarlarni o‘qishga yuborishdan oldin ularning boshqaruv kompetensiyalarini diagnostika qilishni nazarda tutishi mumkin. Natijada o‘quv dasturining mazmuni rahbarning lavozimi, boshqaruv tajribasi, individual rivojlanish ehtiyoji va tashkilot oldida turgan strategik vazifalarga muvofiq shakllantiriladi[6].

Rahbarlarni tayyorlashdagi navbatdagi tendensiya katta yoshdagilar ta’limining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olishdir. Rahbar tinglovchilar katta kasbiy va hayotiy tajribaga ega, mustaqil qaror qabul qilishga odatlangan hamda o‘rganayotgan bilimining amaliy qiymatini anglashga intiladigan auditoriyani tashkil etadi.

Shuning uchun rahbarlar ta’limida o‘qituvchining tayyor bilimni yetkazishiga asoslangan bir tomonlama ma’ruza shakllari yetarli emas. Ta’lim jarayonida tinglovchining mavjud boshqaruv tajribasi o‘quv resursiga aylanishi, yangi bilim esa uning real faoliyatidagi muammolar bilan bog‘lanishi lozim.

Tajribaga asoslangan ta’lim modeli bu borada alohida ahamiyatga ega. Ushbu modelda tinglovchi muayyan vaziyatni boshdan kechiradi, uni tahlil qiladi, nazariy xulosalarni shakllantiradi va yangi yondashuvni amaliy vaziyatda sinab ko‘radi. Bunday siklik jarayon rahbarlarni tayyorlashda nazariya va amaliyot o‘rtasidagi uzilishni qisqartiradi[7].

Tahlil natijalariga ko‘ra, rahbarlarni rivojlantirishning zamonaviy tizimida ish joylarini almashtirib tajriba orttirish, ustozlik, individual kasbiy yo‘naltirish, amaliy faoliyat orqali o‘rganish, vaziyatli tahlil, rolli mashqlar, boshqaruv o‘yinlari va modellashtirish kabi usullarning roli ortmoqda.

Ayniqsa, amaliy faoliyat orqali o‘rganish rahbarlar uchun samarali usul hisoblanadi. Bunda tinglovchilar nazariy topshiriqni bajarish o‘rniga tashkilot oldida turgan real muammo ustida ishlaydi, muammoning sabablarini tahlil qiladi, muqobil yechimlarni ishlab chiqadi va natijalar bo‘yicha xulosa chiqaradi. Bu jarayonda muammoni hal qilish bilan bir vaqtda rahbarning tahliliy fikrlashi, jamoada ishlashi va qaror qabul qilish qobiliyati ham rivojlanadi.

O‘zbekiston sharoitida bunday yondashuvni davlat organlaridagi real boshqaruv muammolari bilan integratsiyalash maqsadga muvofiq. Masalan, tinglovchiga muayyan hudud yoki sohadagi boshqaruv muammosi berilib, undan muammoni tashxislash, manfaatdor tomonlarni aniqlash, yechim variantlarini ishlab chiqish, ularni baholash va amaliy taklif tayyorlash talab etilishi mumkin.

Tahlil qilingan materiallarda zamonaviy tashkilotlarda standartlashtirilgan o‘quv dasturlari bilan bir qatorda muayyan tashkilot va tinglovchilar ehtiyojiga maxsus moslashtirilgan dasturlarning ahamiyati ortib borayotgani ko‘rsatiladi[8].

Moslashtirilgan ta’limning ustunligi uning mazmuni tashkilotning real muammolari, faoliyat sohasi, strategiyasi, xodimlarning tajribasi va rivojlanish ehtiyojlari bilan bevosita bog‘lanishidadir. Bunda o‘qitishda mavhum vaziyatlar emas, balki tinglovchilar faoliyatida uchraydigan real holatlardan foydalanish imkoniyati ortadi.

Mazkur yondashuv O‘zbekiston davlat boshqaruvi uchun ham dolzarb. Vazirlik rahbari, hududiy boshqaruv organi rahbari va davlat tashkilotidagi o‘rta bo‘g‘in rahbarining kompetensiyaviy ehtiyojlari bir xil emas. Demak, rahbarlarni tayyorlashda “barcha uchun bir xil dastur” tamoyilidan “lavozim – kompetensiya – ehtiyoj – strategik vazifa” o‘zaro bog‘liqligiga asoslangan dasturlar tizimiga o‘tish zarur.

O‘rganilgan materiallarda auditoriyadagi an’anaviy mashg‘ulotlardan texnologiyalar yordamida tashkil etiladigan ta’limga o‘tish ham alohida tendensiya sifatida namoyon bo‘ladi. Masofaviy ta’lim, elektron o‘quv resurslari va multimedia vositalari rahbarlarning ish faoliyatini to‘xtatmagan holda bilim va kompetensiyalarini muntazam yangilash imkonini beradi.

Biroq rahbar kadrlar ta’limini to‘liq masofaviy shaklga o‘tkazishdan ko‘ra, yuzma-yuz muloqot, guruhli muhokama va amaliy mashg‘ulotlarni raqamli ta’lim imkoniyatlari bilan birlashtiruvchi aralash ta’lim modeli maqsadga muvofiq. Ayniqsa, yuqori lavozimdagi rahbarlarning vaqt cheklovlari hisobga olinsa, qisqa raqamli o‘quv qismlari, mustaqil o‘rganish va auditoriyadagi amaliy mashg‘ulotlarning uyg‘unligi uzluksiz rivojlanishni ta’minlashi mumkin[10].

Tahlil qilingan materiallarda korporativ ta’lim markazlari va korporativ universitetlarning rivojlanishi zamonaviy tendensiyalardan biri sifatida ko‘rsatilgan. Mazkur modelning mohiyati ta’limni tashkilot faoliyatidan ajralgan yordamchi funksiya sifatida emas, balki uning strategik maqsadlari, kadrlar siyosati, kompetensiyalarni rivojlantirish va institutsional o‘zgarishlar bilan bog‘liq tizim sifatida tashkil etishdan iborat.

Bu tajribani O‘zbekiston davlat boshqaruviga aynan korporativ model shaklida ko‘chirish talab etilmaydi. Uning muhim jihati - rahbarlar ta’limini davlat organlarining strategik rivojlanishi bilan integratsiyalash tamoyilidir. Shu nuqtai nazardan, rahbar kadrlarni tayyorlovchi ta’lim muassasasi faqat kurslarni tashkil qiluvchi tuzilma emas, balki boshqaruv kompetensiyalarini diagnostika qiluvchi, rivojlantiruvchi, ilmiy-uslubiy qo‘llab-quvvatlovchi va natijalarni baholovchi markaz sifatida faoliyat yuritishi maqsadga muvofiq[11].

Rahbarlar ta’limining zamonaviy tizimida kursni muvaffaqiyatli tugatishning o‘zi yakuniy natija sifatida qaralmasligi kerak. Asosiy mezon — egallangan bilim va kompetensiyalarning real boshqaruv faoliyatida qo‘llanilishi va natijaga aylanishi.

Shu sababli ta’lim yakunida individual amaliy harakatlar rejasini ishlab chiqish, yangi kompetensiyalarni ish joyida qo‘llash imkoniyatlarini yaratish, rahbariyat tomonidan qo‘llab-quvvatlash hamda ma’lum muddatdan keyin natijalarni qayta baholash muhim hisoblanadi.

O‘rganilgan materiallarda ta’lim samaradorligini faqat ishtirokchilarning kursdan qoniqishi orqali o‘lchash yetarli emasligi qayd etiladi. Zamonaviy baholash rahbarning xulq-atvori, boshqaruv uslubi va ish natijalarida yuz bergan o‘zgarishlarni ham qamrab olishi kerak.

Muhokama. O‘tkazilgan tahlil o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlash tizimida o‘zaro bog‘liq bir necha fundamental o‘zgarishlar kechayotganini ko‘rsatadi. Birinchidan, rahbarlarni tayyorlash alohida va qisqa muddatli kurslar majmuasidan **uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga** aylanmoqda. Ikkinchidan, o‘quv dasturining markaziga o‘qituvchi yoki o‘quv mavzusi emas, balki rahbarning kompetensiyaviy ehtiyoji va uning faoliyatida erishilishi lozim bo‘lgan natija qo‘yilmoqda. Uchinchidan, ta’lim jarayoni auditoriyadan real ish faoliyatiga ko‘chib, tajribaga asoslangan, muammoli va amaliy ta’lim shakllari ustuvorlik kasb etmoqda.

Mazkur tendensiyalarni O‘zbekiston sharoitida qo‘llashda o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini yagona auditoriya sifatida ko‘rishdan voz kechish zarur. Ularning boshqaruv vakolatlari va mas’uliyat darajasidagi farqlar o‘quv maqsadlari, mazmuni va usullarida ham aks etishi kerak.

Shu asosda O‘zbekiston uchun rahbarlarni rivojlantirishning besh bosqichli modeli taklif etilishi mumkin:

kompetensiyalarni diagnostika qilish → individual rivojlanish yo‘nalishini belgilash → lavozim darajasiga moslashtirilgan ta’lim → real boshqaruv vazifalari asosida amaliyot → ish faoliyatidagi natijani baholash.

Ushbu modelda ta’limning boshlanish nuqtasi o‘quv dasturi emas, rahbarning rivojlanish ehtiyoji, yakuniy nuqtasi esa sertifikat emas, boshqaruv faoliyatidagi o‘zgarish hisoblanadi[12].

Shuningdek, rahbar kadrlarni rivojlantirishda ta’lim muassasasi va davlat organi o‘rtasidagi munosabatlar ham qayta ko‘rib chiqilishi zarur. Ta’lim tashkiloti kurs yetkazib beruvchi, davlat organi esa tinglovchi yuboruvchi sifatida emas, balki kompetensiyalarni rivojlantirish bo‘yicha hamkor sifatida faoliyat yuritishi lozim. O‘quv dasturlarini ishlab chiqishda davlat organlarining strategik vazifalari, mavjud boshqaruv muammolari va istiqboldagi kadrlar ehtiyojlarini hisobga olish ushbu hamkorlikning asosiy shartidir.

Bundan tashqari, davlat boshqaruvining xalqaro hamkorlik bilan tobora chambarchas bog‘lanishi rahbarlarda madaniyatlararo muloqot, xalqaro muzokara, turli boshqaruv madaniyatlarini tushunish va xorijiy hamkorlar bilan samarali ishlash kompetensiyalarini rivojlantirish zaruratini kuchaytiradi. Shu jihatdan xalqaro va madaniyatlararo kompetensiyalarni rahbarlar tayyorlash dasturlariga integratsiyalash ham istiqbolli yo‘nalish hisoblanadi[13].

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlarini tayyorlashning zamonaviy paradigmasi bilim berishdan kompetensiyani rivojlantirishga, standart dasturlardan individuallashtirilgan ta’limga, davriy kurslardan uzluksiz kasbiy rivojlanishga, ma’ruzaga asoslangan ta’limdan tajribaviy va amaliy o‘rganishga hamda ta’limda ishtirok etishni hisobga olishdan uning real boshqaruv natijalariga ta’sirini baholashga o‘tayotganini ko‘rsatdi.

O‘zbekiston davlat boshqaruvi tizimida ushbu tendensiyalarni hisobga olgan holda, birinchidan, o‘rta va yuqori bo‘g‘in rahbarlari uchun ularning funksional vazifalarini aks ettiruvchi alohida kompetensiya profillarini ishlab chiqish; ikkinchidan, rahbarni o‘qitishga yuborishdan oldin kompetensiyaviy diagnostika o‘tkazish; uchinchidan, uning natijalari asosida individual kasbiy rivojlanish yo‘nalishini shakllantirish maqsadga muvofiq.

Shuningdek, rahbarlarni tayyorlash dasturlarida ma’ruza mashg‘ulotlarining ulushini maqbullashtirib, vaziyatli tahlil, amaliy faoliyat orqali o‘rganish, boshqaruv vaziyatlarini modellashtirish, ustozlik, individual kasbiy yo‘naltirish va real davlat boshqaruvi muammolariga asoslangan loyihalar ulushini oshirish lozim.

To‘rtinchidan, an’anaviy va raqamli shakllarni birlashtiruvchi aralash ta’lim tizimini rivojlantirish, ayniqsa yuqori bo‘g‘in rahbarlari uchun qisqa, moslashuvchan va amaliy natijaga yo‘naltirilgan o‘quv qismlarini joriy etish zarur.

Beshinchidan, ta’lim samaradorligini baholashda tinglovchining kursdan qoniqishi yoki yakuniy nazorat natijasi bilan cheklanmasdan, ta’limdan keyingi boshqaruv xulq-atvori, kompetensiyalardagi o‘zgarish va tashkilot faoliyatiga ta’sirini kuzatish mexanizmini shakllantirish lozim.

Umuman, O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlashning istiqbolli modeli “kursga yuborish” tamoyilidan “rahbarning butun kasbiy faoliyati davomida kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish” tamoyiliga o‘tishni talab qiladi. Bunday yondashuv rahbarlarning individual kasbiy salohiyatini rivojlantirish bilan bir qatorda davlat organlarining institutsional salohiyati, boshqaruv qarorlarining sifati va davlat siyosatini amalga oshirish samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Adabiyotlar:

1. Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B. Human Resource Management. 3rd ed. Houghton Mifflin Company, 1997.
2. Goldstein I.L. Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation. Brooks/Cole Publishing Co., 1986.
3. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
4. Locke E.A., Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
5. Mamoria C.B. “Executive Development” // Personnel Management. 12th ed. Himalaya Publishing House, Mumbai, 1995.
6. Mumford A. Action Learning at Work. Gower Publishing, England, 1997.
7. Rao V.S.P. “Training” // Human Resource Management. 1st ed. Excel Books, New Delhi, 2000.
8. Rao V.S.P. “Executive Development” // Human Resource Management. 1st ed. Excel Books, New Delhi, 2000.
9. Cohen S.L. “The Case for Custom Training” // Training and Development. August 1998. Vol. 52, No. 8. P. 37–41.
10. Botirova Z. X. (2021). Personality-orientated approach to teaching English vocabulary. // In Мировая наука 2021. Проблемы и перспективы (pp. 6-8).
11. Botirova P. K. (2021). The development of coherent speech students of technical institutions in English lesson. // In Технические науки: проблемы и решения (pp. 101-105).
12. Ботирова П. Х. (2023). Подход к описанию связной речи. // Строительство и образование, 3, 49-61.
13. Botirova Z. H. K. (2020). Developing of lexical skills in English in secondary schools. // Scientific and Technical Journal of Namangan Institute of Engineering and Technology, 2(1), 199-203.