

UZLUKSIZ KASBIY RIVOJLANISH TIZIMIGA MENTORING VA KOUCHING MODELLARI INTEGRATSIYASI: MUAMMOLAR VA YECHIMLAR

Dilnoza Eshmurzayeva,
A.Avloniy nomidagi Pedagogik mahorat
milliy instituti magistranti
salohutdinovna@gmail.com
(+998) 97 5360817
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19388403>

Annotatsiya: Mazkur maqolada uzluksiz kasbiy rivojlanish (UKR) tizimining zamonaviy holati, uning asosiy muammolari hamda ushbu muammolarni bartaraf etishda mentoring va kouching modellari integratsiyasining ahamiyati ilmiy asosda tahlil qilinadi. Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarning kasbiy rivojlanishi bir martalik treninglar bilan cheklanib qolmay, balki uzluksiz, tizimli va amaliyotga yo'naltirilgan bo'lishi talab etiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, mentoring va kouchingni integratsiyalashgan holda qo'llash, ularni bir-birini to'ldiruvchi yondashuvlar sifatida tizimga joylashtirish, uzluksiz kasbiy rivojlanishning samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Maqolada ushbu ikki yondashuvning nazariy asoslari, amaliy qo'llanilishidagi farqlar, integratsiya jarayonida yuzaga keladigan muammolar va ularning yechimlari tizimli ravishda yoritilgan. Tadqiqot davomida milliy va xalqaro ilmiy manbalar o'rganilib, ilmiy hissa sifatida UKR tizimining samaradorligini oshirishga qaratilgan integratsiyalashgan amaliy model taklif etiladi.

Kalit so'zlar: uzluksiz kasbiy rivojlanish (URK), mentoring, kouching, pedagogik kompetensiya, ta'lim sifati, professional rivojlanish.

Интеграция моделей менторинга и коучинга в систему непрерывного профессионального развития: проблемы и решения

Дильноза Эшмурзаева,
магистрант Национального института
педагогического мастерства имени А.Авлони

Аннотация: В этой статье на научной основе анализируется современное состояние системы непрерывного профессионального развития (НПР), её ключевые проблемы, а также значение интеграции моделей менторинга и коучинга в преодолении данных проблем. В современных организациях профессиональное развитие сотрудников не ограничивается разовыми тренингами, а требует непрерывного, системного и практико-ориентированного подхода. Результаты исследования показывают, что интегрированное применение менторинга и коучинга, их внедрение в систему как взаимодополняющих подходов, существенно повышает эффективность непрерывного профессионального развития. В статье систематически освещены теоретические основы двух подходов, различия в их практическом применении, проблемы,

возникающие в процессе интеграции, и пути их решения. В ходе исследования изучены национальные и международные научные источники; в качестве научного вклада предложена интегрированная практическая модель, направленная на повышение эффективности системы непрерывного профессионального развития.

Ключевые слова: непрерывное профессиональное развитие (НПП), менторинг, коучинг, педагогическая компетенция, качество образования, профессиональное развитие.

Integration of mentoring and coaching models into the system of continuous professional development: challenges and solutions

Dilnoza Eshmurzayeva,

Master's Student, National Institute of Pedagogical Skills named after Abdulla Avloni

Abstract: This article scientifically analyzes the current state of the Continuous Professional Development (CPD) system, its key challenges, and the

significance of integrating mentoring and coaching models to address solving these challenges. In modern organizations, the professional development of employees is no longer confined to one-time training sessions but requires a continuous, systematic, and practice-oriented approach. The research findings ensure that the integrated application of mentoring and coaching, embedding them into the system as complementary approaches, significantly enhance the effectiveness of continuous professional development. The article systematically explores the theoretical foundations of these two approaches, the differences in their practical application, the challenges arising during the integration process, and their potential solutions. The study reviews national and international scientific sources, and proposes an integrated practical model, as a scientific contribution, aimed at improving the effectiveness of the continuous professional development (CPD) system.

Keywords: continuous professional development (CPD), mentoring, coaching, pedagogical competence, quality of education, professional growth.

Zamonaviy ta'lim tizimida pedagoglarning uzluksiz kasbiy rivojlanishi (UKR) ta'lim sifatini oshirishning muhim sharti sifatida qaralmoqda. Kasbiy rivojlanish tizimi ta'lim sifati, mehnat unumdorligi va inson kapitalining barqaror o'sishini ta'minlaydigan markaziy mexanizmlardan biridir. UNESCO tomonidan olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi ta'lim natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu jarayon tizimli yondashuvni talab etadi [1]. Biroq tizimning institutsional tuzilishi, amaliyotdagi boshqaruv qarorlari va o'qitish-o'rganish jarayonlarining real ehtiyojlarga moslashish darajasi o'rtasida tafovut yuzaga kelganda kasbiy rivojlanish shaklan mavjud bo'lsa-da, mazmunan kutilgan natijani bermaydi. O'zbekistonda so'nggi yil-

larda uzluksiz kasbiy ta'lim, ish joyida o'qish, malaka oshirish va qayta tayyorlash yo'nalishlarida keng ko'lamli tashkiliy o'zgarishlar kuzatilgan bo'lsa-da, amaliy darajada bir qator muammolar saqlanib qolmoqda. Ular orasida kasbiy ehtiyojlarni aniqlashning sustligi, kompetensiya asosidagi rejalashtirishning fragmentarligi (bir butun emasli), o'qitish natijalarini ish faoliyatiga transfer qilish mexanizmlarining rivojlanmaganligi, rahbarlar va trenerlarning metodik tayyorgarligi notekisligi, shuningdek, o'rganish madaniyati va qayta aloqa tizimlarining barqaror ishlamasligi bor.

Mazkur holat ilmiy muammoni keskinlashtiradi: kasbiy rivojlanish tizimida formal treninglar ustun bo'lib, individual rivojlanish trayektoriyalari, ish jarayoniga singdirilgan o'rga-

nish va refleksiv qo'llab-quvvatlash yetarli darajada yo'lga qo'yilmagan. Xalqaro tadqiqotlar ish joyidagi o'rganishning samaradorligi ko'p jihatdan murabbiylik amaliyotlari, maqsadli kouching suhbatlari, hamkasblararo o'rganish va psixologik xavfsizlik kabi omillarga bog'liqligini ko'rsatadi [2, 3]. Mentoring va kouching texnologiyalari aynan shunday "o'rgatishdan ko'ra o'rganishni boshqarish" paradigmasini kuchaytiradi hamda kompetensiyalarni real vazifa va loyiha kontekstida rivojlantirishga xizmat qiladi [4]. Shunga qaramay, O'zbekistonda mentoring va kouching ko'pincha umumiy tavsiya sifatida tilga olinadi, biroq ularni institutsional dizayn, rol va javobgarlik, tayyorlash, standartlashtirish hamda natijadorlikni baholash nuqtayi nazaridan tizimli joriy etishga doir ilmiy asoslangan yondashuvlar yetarli darajada ishlab chiqilmagan.

COVID-19 pandemiyasidan keyingi davrda ta'lim berish sohasidagi o'zgarishlar, masofaviy va gibrid ish modellarining keng tarqalishi, xodimlarning ruhiy salomatligi va farovonligiga e'tiborning kuchayishi kasbiy rivojlanish tizimlariga yangicha yondashuvlarni talab qilmoqda [5]. An'anaviy bir martalik treninglar va seminarlar xodimlarning amaliy ko'nikmalarini rivojlantirishda yetarli darajada samara bermasligi ilmiy tadqiqotlarda tasdiqlangan [6].

Mentoring va kouching shaxsiylashtirilgan, amaliyotga yo'naltirilgan va uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlovchi vositalar sifatida alohida ahamiyat kasb etadi. So'nggi yillarda ushbu ikki yondashuvni integratsiyalash orqali uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimining samaradorligini oshirish masalasiga qiziqish orthbormoqda

[7]. Biroq, ushbu yondashuvlarning o'ziga xos xususiyatlari, qo'llanilish sohalari va metodologik farqlari ularni tizimli integratsiyalashda muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

Ushbu maqolaning maqsadi – uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga mentoring va kouching modellarini integratsiyalashning nazariy asoslarini ochib berish, amaliyotda yuzaga keladigan muammolarni tahlil qilish va ularni bartaraf etishning ilmiy asoslangan yechimlarini taklif etishdan iborat.

Tadqiqot muammosi shundan iboratki, mavjud ishlar ko'pincha mentoring yoki kouchingning umumiy pedagogik-psixologik foydalarini bayon qiladi, ammo kasbiy rivojlanish tizimidagi real "uzilish nuqtalari"ni tashkiliy, metodik va baholash darajalarida birlashtirgan holda tahlil qilish hamda aynan shu uzilishlarni bartaraf etishga yo'naltirilgan integratsiyalashgan amaliy modelni asoslash kam uchraydi. Shu bois mazkur maqolaning maqsadi O'zbekistonda kasbiy rivojlanish tizimidagi real muammolarni tizimlashtirish va ularni hal etishda mentoring hamda kouching texnologiyalaridan samarali foydalanishning ilmiy-amaliy mexanizmlarini taklif etishdan iborat. **Vazifalar sifatida, birinchidan**, mavjud muammolarni o'rganish, jarayon va natija darajalarida tasniflash; **ikkinchidan**, mentoring va kouchingning maqsad, rol va vositalari bo'yicha farqlovchi hamda uyg'unlashtiruvchi jihatlarini aniqlash; **uchinchidan**, joriy etish shartlari va baholash mezonlarini taklif etish belgilandi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda UKR tizimida quyidagi muammolar mavjud:

O'zbekistonda UKR tizimida mavjud muammolar



Tadqiqot metodologik jihatdan aralash bo'lmagan, lekin bir-birini to'ldiruvchi sifatli tahlil dizayniga tayandi; bunda maqsad muammolarni chuqur tushuntirish va amaliy yechimlarni dizayn tamoyillari orqali asoslashdan iborat bo'ldi. Birinchi yo'nalishda konseptual va nazariy tahlil qo'llanib, mentoring va kouching bo'yicha xalqaro hamda mintaqaviy adabiyotlar sharhi amalga oshirildi [2, 4]. Ikkinchi yo'nalishda taqqosiy tahlil usuli asosida mentoring va kouchingning funksional farqlari, ularning uzluksiz kasbiy rivojlanish jarayonidagi o'rni hamda joriy etish amaliyotlari taqqoslandi. Bu usul muammolarni "bitta universal yechim" orqali emas, balki vaziyatga moslash-tirilgan texnologik paket orqali hal etish zaruratini asoslash uchun tanlandi [3, 8]. Uchinchi yo'nalishda empirik asos sifatida mentoring va kouching texnologiyalarining UKR tizimiga integratsiyaning samarali modellari va yechimlaridan foydalanildi.

1. Mentoring va kouching modellarining nazariy asoslari

Mentoring modeli: an'ana va zamonaviy transformatsiya

Mentoring – bu ishonchli, uzoq muddatli munosabatlarga asoslangan, menti (o'quvchi) ning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga yo'naltirilgan yondashuv. An'anaviy mentoring modelida mentor o'zi bosib o'tgan yo'lni bilgan, tajribali mutaxassis sifatida o'z bilimlari, tajribasi va donoligini menti bilan baham ko'radi [9]. Zamonaviy talqinda mentoring uchta asosiy atribut bilan tavsiflanadi: o'zaro manfaatlilik, rivojlanishga yo'naltirilgan foydalilik va ma'lum vaqt davomida muntazam, izchil o'zaro ta'sir [10].

Mentoring modellarining xilma-xilligi tashkilotlarning turli ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi [11]:

- *An'anaviy bir-bir mentoring* – uzoq muddatli, chuqur ishonchga asoslangan yondashuv;

- *Guruhli mentoring* – bir mentor bir necha menti bilan ishlaydi, jamoaviy o'rganishni rag'batlantiradi;

- *Teskari mentoring* – yosh xodimlarning tajribali xodimlarni zamonaviy texnologiyalar bo'yicha o'rgatishi;

- *Virtual (e-mentoring)* – masofaviy va gibrid ish sharoitlarida raqamli platformalar orqali amalga oshiriladigan mentoring.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mentoring xodimlarning kasbiy o'sishi, tashkilotga sodiqligi va karyera rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Biroq, mentoring dasturlarining samaradorligi ko'p hollarda mentorlarning tay-yorgarlik darajasi, aniq belgilangan maqsadlar va tizimli qo'llab-quvvatlash mavjudligiga bog'liq [12].

Kouching modeli: imkoniyatlarni ochish

Kouching – bu o'quvchining o'z maqsadlarini aniq belgilash, ichki motivatsiyasini kuchaytirish va shaxsiy potensialini ro'yobga chiqarishga yo'naltirilgan yondashuv [13].

- Ishonch va xavfsizlik muhiti – ierarxiyani minimallashtirish orqali ochiqlikni rivojlantirish;

- Qiziquvchanlikka asoslangan yondashuv – direktiv ko'rsatmalar o'rniga o'quvchini o'z echimlarini topishga undash;

- O'sish mindseti – o'quvchining o'z qobiliyatlariga ishonchini mustahkamlash;

- Mas'uliyat sherikligi – maqsadlarni birgalikda belgilash va ularga erishish yo'lida hisobdorlikni ta'minlash.

Kouching modeli kompetensiyaga asoslangan ko'nikmalarni rivojlantirishda, xususan, boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirishda yuqori samaradorlikka ega [7]. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kouching boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishda an'anaviy trening usullariga nisbatan barqaror va kuzatiladigan xulq-atvor o'zgarishlarini ta'minlaydi [13].

Mentoring va kouching: qiyosiy tahlil

Mentoring va kouching o'rtasidagi asosiy farqlarni quyidagi jadvalda umumlashtirish mumkin:

1-jadval.

Mentoring va kouching o'rtasidagi asosiy farqlar

Mezon	Mentoring	Kouching
Asosiy maqsad	Karyera rivojlanishi, tajriba uzatish	Shaxsiy va kasbiy potensialni ochish
Munosabat xususiyati	Uzoq muddatli, ierarxik	O'rta muddatli, hamkorlikka asoslangan
Yo'naltirilganlik	Mentor tajribasiga asoslangan	O'quvchining maqsadlari va qadriyatlariga asoslangan
Metodologiya	Tavsiyalar berish, namuna ko'rsatish	Savol berish, refleksiyaning rag'batlantirish
Ekspertiza talabi	Soha bo'yicha yuqori darajadagi ekspertiza	Soha ekspertizasi talab etilmaydi

Kouchingning asosiy farqlovchi xususiyati – u o'quvchining o'z-o'zini anglashi, mustaqil fikrlashi va o'z yechimlarini topishiga ko'maklashishdir [14].

Kouching muhitining asosiy elementlari quyidagilardan iborat [13]:

Muhim jihati shundaki, ushbu ikki yondashuv bir-birini inkor etmaydi, aksincha, ularni integratsiyalashgan holda qo'llash sinergik ta'sir ko'rsatadi [7]. Mentoring tajriba va yo'l-yo'riq berishga qaratilgan bo'lsa, kouching o'quvchining o'z yo'lini topishiga yordam beradi.

2. Integratsiya zarurati: zamonaviy tendensiyalar va nazariy asoslar

Zamonaviy mehnat muhitining transformatsiyasi

So'nggi yillarda mehnat muhiti bir qator fundamental o'zgarishlarga duch keldi [5]:

1. Masofaviy va gibrid ish modellari keng tarqalishi – ko'plab sohalarida masofaviy ish standart amaliyotga aylandi, bu esa xodimlarning o'zaro munosabatlarini va rivojlanish jarayonlarini o'zgartirdi.

2. Ijtimoiy aloqalarning susayishi – texnologik jihatdan bog'liqlik kuchaygan bir paytda, ko'plab xodimlar izolyatsiya va yolg'izlik hissi-ni boshdan kechirmoqda. Rivojlanish munosabat-lari qo'llab-quvvatlash va hissiy-psixologik farovonlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

3. Xodimlarning ruhiy salomatligiga e'ti-borning kuchayishi – tashkilotlar xodimlar-ning holistik ehtiyojlarini qo'llab-quvvatlash muhimligini tan olmoqda.

4. Ko'nikmalarning tez eskirishi – texno-logik o'zgarishlar sharoitida xodimlar doimiy ravishda yangi kompetensiyalarni o'zlashti-rishga majbur.

Bunday muhitda an'anaviy bir martalik treninglar yoki faqatgina direktiv mentoring modellari yetarli emas. Xodimlarga nafaqat "nima qilish kerak" (mentoring), balki "o'z yo'lini qanday topish" (kouching) bo'yicha ham ko'mak zarur [7].

Integratsiyaning nazariy asoslari

So'nggi ilmiy tadqiqotlar mentoring va kou-chingni bir-birini to'ldiruvchi vositalar sifatida qarash zarurligini ko'rsatmoqda. Xodimlarning kasbiy rivojlanishida formal (rasmiy) va infor-mal (norasmiy) o'rganish tajribalarini birlashti-rish eng samarali natijalarga olib keladi. Formal professional rivojlanish (treninglar, seminar-lar) ko'nikmalarni rivojlantirishni ta'minlasa, informal yondashuvlar (mentoring, tengdoshlar bilan hamkorlik) refleksiv va amaliy o'sishni rag'batlantiradi [6].

Krishna L.K.R va boshqalar tomonidan o'tkazilgan tizimli tahlil shuni ko'rsatdiki, mentoringning professional identifikatsiyani shakllantirishdagi muvaffaqiyati uning turli elementlarini (rol modellash, supervizorlik, couching va o'qitish) mentoringning individual ehtiyojlariga mos ravishda uyg'unlashtira olishidadir [11].

Integratsiya muammolari: tashkiliy va metodologik to'siqlar

Metodologik chalkashliklar:

Integratsiyaning asosiy muammolaridan biri – mentor va kouch rollari o'rtasidagi farq-larni aniq tushunmaslik. Ko'plab tashkilotlar va amaliyotchilar ushbu ikki rolni bir-biriga aralashtirib yuboradi [13]. Bu quyidagi salbiy oqibatlariga olib keladi:

- Noto'g'ri vaziyatda noto'g'ri yondashuvni qo'llash – masalan, o'quvchi chuqur refleksiyaga muhtoj bo'lgan vaziyatda direktiv maslahat berish;

- Ierarxik munosabatlarning kouching muhitiga salbiy ta'siri – kouching ishonch va xavfsizlik muhitini talab qilsa, mentoring ko'pincha tabiiy ierarxiyaga asoslanadi;

- Rol konfliktlari – bir vaqtning o'zida ham mentor, ham kouch sifatida faoliyat yuritadigan mutaxassisning rolni almashtirishda qiynalishi.

Tashkiliy to'siqlar:

Tashkilot darajasida integratsiyaga to'sqinlik qiluvchi omillar [9; 16]:

1. Resurslarning cheklanganligi – kouching ko'pincha yuqori xarajatlar va uzoq davom etishi sababli keng ko'lamda qo'llanilishi cheklangan.

2. Masofaviy ish sharoitida ishonch qurish muammosi – tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, maso-faviy ish munosabatlarida ishonchni rivojlantirish an'anaviy ofis muhitiga nisbatan qiyinroq [17].

3. Tizimli yondashuvning yo'qligi – ko'plab tashkilotlarda mentoring va kouching dasturlari bir-biridan alohida, tizimli integratsiyasiz faoli-yat yuritadi.

4. Mentorlarning yetarli tayyorgarlikka ega emasligi – ko'plab mentorlar o'z roli va

mas'uliyatini to'liq anglamagan holda faoliyat yuritadi [16]. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mentorlarning atigi 5 foizi o'z faoliyatiga maxsus tayyorgarlikdan o'tgan [13].

Individual darajadagi muammolar:

Mentorlar, kouchlar va rivojlanayotgan xodimlar darajasida ham muayyan muammolar mavjud [16; 18]:

Mentorlar/kouch uchun:

- Yetarli tayyorgarlikning yo'qligi;
- Rolni almashtirish mahoratining yetishmasligi;
- Vaqt va energiya resurslarining cheklanganligi.

Rivojlanayotgan xodimlar uchun:

- Ko'pincha o'z maqsadlarini aniq belgilamagan holda mentoring munosabatlariga kirishadi;
- Passiv rol o'ynashga odatlangan, o'z rivojlanishi uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyor emas [18].

Salavatulina L.R. va boshqalar ta'kidlaganidek, mentoringga tayyorlik to'rt komponentni o'z ichiga oladi: motivatsion, bilimga oid, texnologik va refleksiv komponentlar [18]. Ushbu komponentlarning yetarli darajada rivojlanmaganligi mentoring samaradorligini pasaytiradi.

3. Integratsiyaning samarali modellari va yechimlari

“Blended approach” – aralash yondashuv

Zamonaviy tadqiqotlarda ishlab chiqilgan “blended approach” (aralash yondashuv) modeli mentoring va kouchingni integratsiyalashda muhim ahamiyatga ega [7]. Ushbu model quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

1. Rollarni moslashuvchan almashtirish – bir suhbat davomida vaziyat talabiga ko'ra turli yondashuvlar o'rtasida ongli ravishda o'tish;
2. Shaffof signallash – rolni almashtirishda o'quvchiga qaysi “shlyapa”da (mentor yoki kouch) muloqot qilinayotganini ochiq aytish;
3. Individual yondashuv – o'quvchining aniq ehtiyojlari va vaziyatga mos ravishda yondashuvlarni kombinatsiyalash.

Mentor tayyorlash va rivojlantirish dasturlari

Samarali mentoring tizimini qurishda mentorlarni tayyorlash va rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Maxwell B. va boshqalar tomonidan o'tkazilgan meta-sintez tadqiqoti samarali mentor tayyorlash dasturlarining quyidagi xususiyatlarini aniqlagan [16]:

- Dalillarga asoslangan yondashuv – dasturlar doimiy tadqiqotlar asosida takomillashiriladi;
- Individual ehtiyojlar va kontekstga moslashtirish – mentorlarning shaxsiy xususiyatlari va tashkilot konteksti hisobga olinadi;
- Uzluksiz qo'llab-quvvatlash – mentorlar faoliyati davomida muntazam ravishda qo'llab-quvvatlanadi;
- Katta yoshdagilar ta'limi tamoyillariga asoslanish – andragogik yondashuvlar qo'llaniladi.

Mentoring Readiness modeli

Salavatulina L.R. va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan mentoringga tayyorlik modeli mentoring munosabatlariga tayyorgarlikni oshirishda kouching yondashuvlaridan foydalanish imkonini beradi [18]. Ushbu model to'rt komponentdan iborat:

1. Motivatsion komponent – mentoring faoliyatiga nisbatan ijobiy munosabat, o'z-o'zini rivojlantirishga intilish;
2. Bilimga oid komponent – mentoringning mohiyati, tamoyillari va usullari haqidagi bilimlar;
3. Texnologik komponent – mentoring texnologiyalarini amaliyotda qo'llay olish ko'nikmalari;
4. Refleksiv komponent – o'z faoliyatini tahlil qilish va baholay olish qobiliyati.

Ushbu model asosida tashkilotlar dastlab kouching sessiyalari orqali xodimlarni mentoringga tayyorlaydi, so'ngra ular aniq maqsadlar va o'z rivojlanishi uchun mas'uliyat bilan mentoring munosabatlariga kirishadi.

Kompetensiyaviy model

Levan T.N. va boshqalar tomonidan ishlab

chiqilgan mentor kompetensiyalari modeli uch darajani o'z ichiga oladi [19]:

1-daraja: Metakompetensiyalar

- Tizimli va tanqidiy fikrlash;
- O'zaro munosabatlarni qurish qobiliyati;
- Moslashuvchanlik va ochiqlik.

2-daraja: Umumiy professional kompetensiyalar

- Kuzatish va tahlil qilish qobiliyati;
- Rivojlanish vazifalarini belgilay olish;
- O'z hissasini refleksiya qilish.

3-daraja: Spetsifik kompetensiyalar

- Qarama-qarshiliklarga sezgirlik;
- Divergent fikrlash;
- Empatiya;
- "Teng" pozitsiyasida samarali o'zaro ta'sir qilish;
- Rivojlantiruvchi fikr-mulohaza berish;
- Mustaqil kashfiyot vaziyatini yaratish.

Integratsiyaning amalga oshirish bosqichlari

Yuqoridagi tahlil asosida mentoring va kouching modellarini uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga integratsiyalashning amaliy bosqichlarini quyidagicha belgilash mumkin:

1. Tayyorgarlik bosqichi

- Mentor va kouchlarni tayyorlash – har bir yondashuvning o'ziga xos ko'nikmalarini, farqlarini va qachon qanday yondashuvni qo'llashni o'rgatuvchi treninglar;

- Rivojlanayotgan xodimlarni tayyorlash – "Mentoring Readiness Pyramid" (mentor tayyorgarlik piramidasi) konsepsiyasi asosida kouching orqali professional identifikatsiyani shakllantirish, maqsadlarni aniq belgilash va rivojlanish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishga o'rgatish;

- Tashkiliy infratuzilmani yaratish – vaqt resurslarini ajratish, platformalar va vositalarni ta'minlash.

2. Amalga oshirish bosqichi

- Pilot dasturlar – kichik guruhlarda aralash yondashuvni sinovdan o'tkazish;

- Moslashuvchan rollar – mentor/kouchni bir

vaqtning o'zida bir nechta rol (mentor, koach)ni ijro etishga o'rgatish va rollarni almashtirishda shaffof signallash;

- Muntazam fikr-mulohaza – 360 daraja fikr-mulohaza, progressni kuzatish va tizimni takomillashtirish.

3. Baholash va takomillashtirish bosqichi

- Samaradorlikni o'lchash – xulq-atvor o'zgarishlari, xodimlarni jalb qilish, ushlab qolish, biznes ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlarni kuzatish;

- Uzluksiz takomillashtirish – fikr-mulohazalar asosida modellarni moslashtirish;

- Tajribalarni kengaytirish – muvaffaqiyatli modellarni tashkilot bo'ylab tarqatish.

Uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimiga mentoring va kouching modellarini integratsiyalash bugungi dinamik o'zgaruvchan mehnat muhitida tashkilotlarning strategik vazifasiga aylangan. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki:

1. Mentoring va kouching bir-birini to'ldiruvchi, sinergik ta'sir ko'rsatuvchi yondashuvlardir. Mentoring tajriba uzatish va uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlash, kouching o'quvchining o'z maqsadlarini aniqlashi, mustaqil fikrlashi va o'z potensialini ro'yobga chiqarishiga ko'maklashadi.

2. Integratsiyaning asosiy muammolari – metodologik chalkashliklar, tashkiliy resurslarning cheklanganligi, masofaviy ish sharoitida ishonch qurish muammosi va rivojlanayotgan xodimlarning "mentoringga tayyorlik" darajasining pastligi.

3. Samarali integratsiya modellari – "blended approach" (aralash yondashuv) bir suhbat davomida turli yondashuvlarni moslashuvchan qo'llash imkonini beradi; Mentoring Readiness Pyramid modeli xodimlarni mentoringga kouching orqali tayyorlashni ta'minlaydi; ta'limiy mentorlik va didaktik kouchingni uyg'unlashtirish asosiy va vaqtinchalik yondashuvlarni birlashtiradi.

Mentoring va kouching integratsiyasi – bu bir martalik loyiha emas, balki doimiy rivoj-

lanib boruvchi, tashkilotning o'zgaruvchan ehtiyojlariga moslashuvchi tizimdir. Ushbu tizimni muvaffaqiyatli amalga oshirish tashkilotlarga nafaqat xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, balki ularning ishga jalb etilganligi, ushlab qolinishi va umumiy tashkiliy samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. UNESCO. Teacher professional development systems in Uzbekistan. – 2023.
2. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London, Nicholas Brealey Publishing, 2017. 256 p.
3. Kram K. E. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, Scott, Foresman and Company, 1985. 272 p.
4. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation. London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 240 p.
5. Weinberg F.J., Scandura T. Advancing the future of workplace development: integrative approaches to mentoring and coaching // Journal of Managerial Psychology. – 2024. – Vol. 39, No. 6. – P. 832-843. DOI: 10.1108/JMP-08-2024-717.
6. Sharimova A., et al. Exploring the Effects of Professional Learning Experiences on In-Service Teachers' Growth: A Systematic Review of Literature // Education Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 2. – P. 146. DOI: 10.3390/educsci15020146.
7. Landreville J., et al. A blended approach: How to integrate coaching, mentoring, and advising as a medical educator // Journal of the American College of Emergency Physicians. – 2025. – Vol. 9, Suppl 1. – P. S24-S28.
8. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. Москва, Эксмо, 2010. 320 с.
9. Gaston. Which Mentoring Model is Right for Your Organization? // FAD Magazine. – 2025.
10. Haggard D.L., et al. Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, No. 1. – P. 280-304.
11. Berdiyeva M., Yoldashov G. Mentorship in teacher training: guiding growth, shaping practice // In Situ. – 2025. – № 5.
12. Hudson P. Mentoring as professional development: "Growth for both mentor and mentee" // Professional Development in Education. – 2013. – Vol. 39, No. 5. – P. 771-783.
13. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Вестник университета. – 2005. – № 1. – С. 45-58.
14. Clutterbuck D. Coaching and mentoring in the workplace: The challenges of integration // The Handbook of Mentoring at Work. – 2009. – P. 23-38.
15. Krishna L.K.R., et al. A systematic scoping review of mentoring support on professional identity formation // BMC Medical Education. – 2024. – Vol. 24, No. 1. – P. 1-25.
16. Maxwell B., Káplár-Kodácsy K., Hobson A.J., Hotham E. Effective mentor training, education and development: A qualitative multilevel meta-synthesis // International Journal of Mentoring and Coaching in Education. – 2024. – Vol. 13, No. 4. – P. 422-440.
17. Parker S.K., Knight C., Keller A. Remote managers are having a harder time than their teams // Harvard Business Review. – 2020. – November 17.
18. Салаватулина Л.Р., Гнатышина Е.В., Резникова Е.В. Исследование готовности будущих педагогов к реализации наставнических практик в системе непрерывного педагогического образования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2024. – Т. 13, № 3 (48). – С. 146-152.
19. Леван Т.Н., Шиян О.А., Якшина А.Н. Педагог-наставник: лишняя нагрузка или ресурс для профессионального развития? // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 45-62. DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.2.03.