

MAKTAB DIREKTORLARINING TAYM-MENEJMENT DIAGNOSTIKASI: HOZIRGI HOLATNI TAHLIL QILISH VA TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

B.S.Bekniyazov - *pedagogika fanlari bo‘yicha falsafa doktori*

Ajiniyoz nomidagi Nukus davlat pedagogika instituti

Tayanch so‘zlar: maktab rahbari, rahbarning ish vaqti, boshqaruv algoritmi, boshqaruv faoliyati, taym-menejment diagnostikasi, rejalashtirish.

Ключевые слова: директор школы, рабочее время директора, алгоритм управления, управленческая деятельность, диагностика тайм-менеджмента, планирование.

Key words: school director, director’s working hours, management algorithm, management activities, time management diagnostics, planning.

Ta’lim muassasalari pedagog xodimlari uchun taym-menejment texnologiyasining zaruriyati hozirgi vaqtda quyidagi omillar bilan bog‘liq: tashqi muhitdagi o‘zgarishlarning tez sur‘ati; jahon iqtisodiyoti va bozor konyunkturasining beqarorligi; o‘zgarish va innovatsiyalarga doimiy ehtiyoj; ta’lim tashkilotning faoliyati bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan sifatli ta’limni oshirish.

Bularning barchasi ta’lim tashkilot xodimlariga nisbatan aniq talablarni quymoqda, ya’ni ta’lim tashkiloti rahbarlari va xodimlarga katta vakolatlar berishni, mustaqil hal qilishi kerak bo‘lgan vazifalar sonini doimiy ravishda ko‘paytirishni, erkin qarorlar qabul qilish va o‘z faoliyatini rejalashtirish imkoniyatini ta’minlashni talab qilmoqda. Shu bilan birga, ta’lim tashkiloti xodimlarning faoliyatini shunday tashkil etish muhimki, ular o‘z maqsadi va oldida turgan vazifalarni aniq tushunib olishlari, ustuvorliklarini to‘g‘ri belgilashlari va o‘z vaqtlarini moslashuvchan rejalashtirishni amalga oshirishlari mumkin. Taym-menedjment ham ta’lim rahbari bilan birga pedagog xodimlar uchun ham zarurdir, chunki u ilg‘or texnologiyalardan foydalanish, ta’lim tashkilotining umumiy maqsadlariga erishish uchun shaxsiy samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Ayniqsa, bugungi kunda davlat va xususiy ta’lim tashkilotlari orasida sifatli ta’lim berish bo‘yicha raqobatning kuchayishi ta’lim tashkiloti rahbari va pedagog xodimlariga o‘zlarining shaxsiy va ish vaqtlarini samarali tashkil qilish ko‘nikmalarini doimiy oshirib borishni taqozo qilmoqda. Ammo siz qanday qilib o‘z kasbiy faoliyatiningda yuqori ko‘rsatkichlarga erishmoqchi ekanligingizni tushunish uchun siz avvalo taym-menejment bo‘yicha ko‘nikmalingiz qay darajada ekanligini bilishingiz zarur. Buning uchun bugungi ta’lim tashkiloti rahbari kasbiy mahoratining aniq holatini ko‘rsatadigan TM diagnostikasini o‘tkazish kerak bo‘ladi.

Ta’lim tashkiloti rahbarlarining taym-menejment kompetentsiyalarni rivojlantirish bo‘yicha bir qator olimlar A.Arhangelskiy [2], S.Kovi [3], J.I.Zayvert [4], D.A.Granin [5] lap tomonidan tadqiqot ishlari olib borilgan.

N.V.Altinikov va A.A.Muzaev o‘qituvchilar va menejerlarning kasbiy mahorat darajasini baholashning yagona texnologiyasi yo‘qligini, shuningdek, kasbiy kamchiliklarni aniqlash vositalarining etarli darajada ishlab chiqilmaganligini ta’kidlaydi [1].

Ta’lim tashkiloti rahbarining taym-menejment kompetentsiyalari tarkibiga quyidagilar kiradi: o‘z shaxsiy va ish vaqtini samarali tashkil qilish, resurslarni boshqarish, jarayonlarni boshqarish, natijalarni boshqarish, xodimlarni boshqarish, axborotni boshqarish.

Biz TM diagnostikasini olib borishda so‘rovnoma va interv‘yu metodlaridan foydalanib, umumta’lim maktab

rahbarlarining taym-menejment TM kompetentsiyalari bo‘yicha muammoli vaziyatlarni aniqlashga harakat qildik.

TM diagnostikasi o‘tkazish uchun biz Qoraqalpog‘iston Respublikasi pedagogik mahorat markazida 2025-yil yanvar oyi tinglovchilari orasidan tarix va matematika fan o‘qituvchilarini tanglab oldik.

Biz belgilangan muammolarni hal qiladigan asosiy jihatlarni belgilab oldik. Ular asosida taym-menedjmentning to‘qqizta mezonlari ishlab chiqildi. (1-jadval)

№	TM mezonlari	Mezonlarga tushunchalar berish
1	Vaqtning qadri	Inson o‘zining va boshqa odamlarning vaqtini qadrlaydi. Kechikish salbiy reaksiyaga sabab bo‘ladi. Buni «vaqt - bu pul» iborasi bilan tavsiflash mumkin. Vaqt eng qimmatli manba ekanligini tushunish va uni ongli ravishda boshqarishni angalatadi.
2	Vaqt etish-masligi	Har qanday inson ishda yoki shaxsiy hayotda bo‘lsin, vaqt etishmasligini boshdan kechiradi.
3	Tizimli rejalashtirish	Ish va shaxsiy vaqtni rejalashtirish tizimli ravishda amalga oshiriladi; ishlar ro‘yxati tuziladi, maqsad va vazifalarni moddiy yoki elektron shaklda axborot vositalarida qayd etib boradi.
4	Maqsadlarni belgilash (qisqa va uzoq muddatli)	Qisqa va uzoq muddatlarga maqsadlar qo‘yish, ularga aniq muddatda erishish uchun vaqtni hisobga olish.
5	Vakolatlarni taqsimlash	Ta’lim tashkiloti oldiga qo‘yilgan vazifalarni aniq va o‘z vaqtida bajarish uchun kundalik amaliyotda vakolatlarni taqsimlash metodlaridan foydalanadi.
6	TMni takomillashtirish	Ta’lim tashkiloti rahbari va pedagog xodimlari taym-menedjment kompetentsiyalarini takomillashtirib borishlari va buning uchun doimiy maxsus adabiyotlarni o‘qishlari, seminar-trenglarda e‘shirok etishlari zarur.
7	Ta’lim tashkilotlarida ish vaqtini nazorat qilish va tartibga solish	Ta’lim tashkiloti ish operatsiyalari va jarayonlarini tizimli nazorat qilish va standartlashtirishni amalga oshirish. Ta’lim tashkiloti rahbariyati pedagog xodimlari ish vaqtini tartibga soladi va nazorat qiladi.

8	Ortiqcha yuklangan, yuqori bosimdagi ish	Ta'lim tashkilotlarida ortiqcha, yuqori bosimdagi ish doimiy hisoblanadi va buni aksariyat ta'lim tashkiloti rahbarlari va pedagog xodimlari yozilmagan qoida deb biladi. Pedagog xodimlar ko'pincha odatdagi ish vaqtidan tashqari vaqtlarda va dam olish kunlari ham ishlaydi.
9	Nazoratning samaradorligi	Ta'lim tashkiloti rahbari va pedagog xodimlari vaqt xarajatlarini tahlil qiladi va optimallashtiradi.

Jadval 1. Taym-menejment mezonlari.

Ushbu mezonlarga asoslanib, biz to'rtta tematik bloklardan iborat savollar to'plamini ishlab chiqdik. Birinchi blok umumta'lim maktablari direktorlarining o'z ishini tashkil etishga umumiy baho berishga qaratildi.

Ikkinchi blok direktorlarning rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash qobiliyatiga baho berishga bag'ishlandi. Uchinchi blok direktorlarning vakolatlarini taqsimlash ko'nikmalari qay darajada ekanligini bilishga, to'rtinchi blok esa direktorning asosiy ishdan chalg'ishlar va stresslarni boshqarish qobiliyatlarini aniqlashga qaratilgan savollardan iborat edi. Ta'lim tashkiloti rahbarlarning ish vaqtini qanday nazorat qilish va tartibga solishga urg'u berildi.

Tadqiqot ishlariga Qoraqalpog'iston Respublikasi umumiy o'rta ta'lim maktablaridan 26 ta tarix fani o'qituvchilari va 25 matematika fani o'qituvchilari ishtirok etdi.

Keling, umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida taym-menejment kompetentsiyalarini diagnostika qilish jarayonida olingan tadqiqot natijalarini taqdim etamiz. Respondentlarga diagnostika topshiriqlari ikki qismda taklif qilindi, birinchisi anonim savolnomalar, ikkinchisi intervyu.

Maktab direktorlarining boshqaruv faoliyatida taym-menejment kompetentsiyalarini diagnostik qilish uchun savollarga respondent tomonidan berilgan javoblarning natijalariga qarab, direktorning taym-menejment kompetentsiyalari darajalari 100 ball tizimida aniqlandi:

- 80-100 ball: Sizda taym-menejment ko'nikmalari yuqori darajada. Siz ish vaqtingizni yuksak darajada tashkil etish va samarali boshqarishingiz mumkin.

- 60-79 ball: Sizda taym-menejment ko'nikmalari yaxshi shakllangan. Siz ish vaqtingizdan unumli foydalana olasiz, ammo yanada yaxshilashingiz mumkin bo'lgan jihatlari ham bor.

- 40-59 ball: Sizda taym-menejment ko'nikmalari qoniqarli darajada. Siz o'zingizning zaif tomonlaringizga e'tibor berishingiz va ularni yaxshilash ustida ishlashingiz kerak.

- 20-39 ball: Sizning taym-menejment qobiliyatingiz past darajada. Siz vaqtingizni tartibga solish ustida jiddiy ishlashingiz va taym-menejmentning yangi metodlarini joriy qilishingiz kerak.

I-blok: Direktorning o'z ishini qay darajada samarali tashkil etish qobiliyatini aniqlash bo'yicha berilgan savollarga:

- 7 ishtirokchida past darajada (diagnostika ishtirokchilari umumiy sonining 13,7%);
- 9 ishtirokchida qoniqarli daraja (17,6%);
- 11 ishtirokchida yaxshi daraja (21,5%);
- 24 ishtirokchida yuqori daraja (47%).

II-blok: Direktorning rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash qobiliyatini aniqlash bo'yicha berilgan savollarga:

- 7 ishtirokchida past daraja (diagnostika ishtirokchilari umumiy sonining 14,2%);
- 9 ishtirokchida qoniqarli daraja (18,3 %);
- 15 ishtirokchida yaxshi daraja (30,6%);
- 18 ishtirokchida yuqori daraja (36,7%).

III-blok: Direktorning vakolatlarini taqsimlash qobiliyatini aniqlash bo'yicha berilgan savollarga:

- 5 ishtirokchida past daraja (diagnostika ishtirokchilari umumiy sonining 9,8%);
- 7 ishtirokchida qoniqarli daraja (13,7 %);
- 17 ishtirokchida yaxshi daraja (33,3%);
- 22 ishtirokchida yuqori daraja (43,1%).

IV-blok: Direktorning chalg'itishlar va stressni boshqarish qobiliyatiga aniqlash bo'yicha berilgan savollarga:

- 6 ishtirokchida past daraja (diagnostika ishtirokchilari umumiy sonining 11,7%);
- 8 ishtirokchida qoniqarli daraja (15,6%);
- 19 ishtirokchida yaxshi daraja (37,2%);
- 18 ishtirokchida yuqori daraja (35,2%).

Oddiy bo'lmagan muammolarni hal qilish uchun taym-menejment kompetentsiyalarini qo'llash qobiliyatining past darajasini diagnostika ishlarining birinchi qismida ishtirokchilarining 13% foizi ko'rsatdi.

Shunday qilib, diagnostika ishlari natijalariga ko'ra umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining boshqaruv faoliyatida taym-menejment kompetentsiyalarini aniqlashning to'rtta darajasi aniqlandi: yuqori (40%), yaxshi (30%), qoniqarli (15%), past (15%).

Bu natijalardan ko'rinib turibdiki maktab direktorlarining taym-menejment ko'nikmalari bugungi ta'lim tizimi talablariga mos kelmaydi. Shuning uchun maktab direktorlarining ish vaqtidan foydalanish samaradorligini oshirish uchun metodik tavsiyalar yaratish, seminar-trenglar tashkil qilish, Qoraqalpog'iston Respublikasi pedagogik mahorat markazida ma'sul mutaxassislarni jalb qilgan holda onlayn va oflayn qisqa kurslarni tashkillashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tadqiqot natijalari umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining taym-menejment kompetentsiyalarining bugungi umumiy holatini va rivojlantirish istiqbollari aniqlash imkonini berdi. Olingan natijalarni tahlil qilish asosida maktab direktorlarining kasbiy kamchiliklari aniqlandi, ularni bartaraf etish ish vaqtdan samarali foydalanishni amalga oshirish imkonini beradi.

Umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining taym-menejment ko'nikmalarini rivojlantirishning individual traektoriyalarini va pedagog xodimlarning ish vaqtidan samarali foydalanishni baholashning ilmiy asoslangan vositalarini ishlab chiqish tadqiqotning istiqbolli yo'nalishlari bo'lishi mumkin.

Xulosa qilib aytqanda, maktab direktorlarining taym-menejment diagnostikasi ularning boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish va stress darajasini pasaytirish yo'lidagi muhim qadamdir. Turli diagnostika metodlaridan foydalanish va olingan ma'lumotlarni tahlil qilish bizga maktab direktorlarining ish va shaxsiy vaqtdan samarali foydalanishning kuchli va zaif tomonlarni

aniqlash, takomillashtirish yo'nalishlarini belgilash va individual harakatlar rejasini ishlab chiqish imkonini beradi.

Maktab direktorlarining ish vaqtini boshqarishni takomillashtirish nafaqat ularning shaxsiy mehnat unumdorligini oshirishga, balki o'quv jarayoni sifatiga va butun maktab hayotiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Adabiyotlar

1. Алтыникова Н.В., Музаев А.А. Оценка предметных и методических компетенций учителей: апробация единых федеральных оценочных материалов. // Психологическая наука и образование. 2019. Т. 24. № 1. -С. 31-41. Электронный ресурс. <https://cyberleninka.ru>.

2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений. – Москва: «Альпина Паблишер», 2017. URL: <http://www.iprbookshop.ru/62045>.

3. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – Москва: «Попурри», 2018. <https://mybook.ru/author/stiven-kovi>.

4. Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках. – Москва: «Интер эксперт», 1995.

5. Гранин Д.А. Эта странная жизнь. – Москва: «Фонд Духовное наследие», 2002. – С.255.

REZYUME. Mazkur maqolada umumiy o'rta ta'lim maktab direktorlarining ish va shaxsiy vaqtdan samarali foydalanish bo'yicha diagnostika natijalari tahlil qilinadi. Taym-menejment diagnostikasi vazifalari, metodlari, maqsadlari, direktorning ish vaqti va undan samarali foydalanish masalalari yoritilgan.

РЕЗЮМЕ. В статье анализируются результаты диагностики директоров общеобразовательных школ по эффективному использованию рабочего и личного времени. Освещены задачи, методы, цели диагностики тайм-менеджмента, вопросы рабочего времени руководителя и его эффективного использования.

SUMMARY. The article analyzes the results of diagnostics of principals of secondary schools on the effective use of working and personal time. The tasks, methods, goals of diagnosing time management, issues of the manager's working time and its effective use are covered.

BASSHÍ MÁDENIYATÍ HÁM JUWAPKERSHILIGI

G.J.Bektursinova – *assistent oqıtıwshı*

Ájiniyaz atındaǵı Nókis mámleketlik pedagogikalıq institutı

Tayanch so'zlar: rahbar, javobgarchilik, madaniyat, shaxs, bilim, vazifa, intellekt, qoida, halollik, milliylik, qadriyat, boshqaruv.

Ключевые слова: лидер, ответственность, культура, личность, знания, служба, интеллект, правило, честность, национальность, ценность, управление.

Key words: leader, responsibility, culture, personality, knowledge, service, intellect, rule, honesty, nationality, value, management.

Kirisiw. Basshı – jumıstıń kózin biletuǵın, óz kásibine mehir berip, shańaraǵı, el-jurtın oylap miynet etetuǵın, basqarıw iskerligin hadallıq, shın kewil menen súyip orınlayuǵın insan. Basshılıq joqarı aqıl-parasattı, kóp kúsh jiger, tınımsız izleniw, ornı kelgende isbilermenlikti talap etedi. Basshı mádeniyatınıń tiykarǵı belgilerinen biri - juwapkershilik esaplanadı. Juwapkershilik áwele hár bir insannıń hújdanı, imanı hám ózine isenim tuyǵısınan baslanadı. Juwapkershilik basshıǵa júkletilgen wazıypaǵa juwapkershilik sezimin, oǵan bolǵan jeke múnásibeti menen belgilenedi. Juwapkershilikli basshı eń áwele ózine, soń qol astındaǵı xızmetkerlerine talapshań boladı. Basqarıwdaǵı barlıq unamsız hádiyseler bolsa áne sol juwapkershilik seziminiń joqlıǵınan kelip shıǵadı.

Basshılıq lawazımındaǵı insannan - joqarı sana, durıs pikirlew hám aqıl talap etiledi. Jáne bir áhmiyetli máselelerden biri – basshınıń siyasiy mádeniyatı esaplanadı. Mádeniyat áwele ruwxıy baylıq miywesi bolıp, siyasiy mádeniyatı joqarı basshı millet, mámleket, xalıq mápin óz jeke mápinen ústin qoyadı. Mámleketimiz turmısında joqarı siyasiy mádeniyatlı basshı kadrlarǵa mıtájlik házirgi kúnde ayqın sezilmekte. Sol sebepten milliy kadrlar tayarlaw máselesi mámleketimiz siyasatınıń ústin turatuǵın baǵdarına aylandı.

Keleshekte bunday basshılardı qanday tárbiyalaw hám qay jerde tayarlaw múmkin? Áwele, basshılar hám

basshılıqqa dawager shaxslar ózlerin hár tárepleme tárbiyalap barıwları kerek. Onıń ushın siyasiy turmıstan xabardar bolıwı yamasa ekonomikalıq kásiplik bilimlerde ózlestiriwdiń ózi jetkilikli bolmaydı. Olar jáhán tájiriybeleri tiykarında qalıplesken, zamanagóy basqarıw tájiriybelerin ózlestirgen bolıwı kerek. Onıń ushın basshı birinshi náwbette ózine talapshań bolıwı kerek. Máselen, ol hár kúni qanshadan qansha gazeta jurnallar oqıwı, radio hám ǵalaba xabar quralları jańalıqlarınan xabardar bolıwı arqalı málim dárejede bilimge iye bolıwı múmkin. Taǵı da siyaset, ekonomika manawiyatqa tiyisli kitaplardı hám klassik ádebiyatlardı oqıwı, tariyxiy processlerdi tereń ańǵarıwı onıń dúnyaqarasın keńeytedi [1].

Bulardıń barlıǵı basshılardıń mádeniy dárejesiniń ósip barıwına siyasiy mádeniyatınıń rawajlanıwına úlken járdem beredi. Demokratiyalıq tiykarda qalıplesip baratırǵan jámiyetimizde, siyasiy tárepten jetik, puqta bilimge iye bolǵan tereń oy pikirli shaxslar ǵana basshı lawazımlardı atqara aladı.

Jamáátke basshılıq etiw úlken bir kórkem óner desek boladı. Basshı – ustaz, basshı - millet tárbiyashısı, ádebiyatqa tiyisli shaxs. Onıń mashaqatlı miyneti nátiyjesinde keleshegimiz iyeleri kamal tawıp baradı. Solay eken, basshılardı qaratılǵan itibar bul keleshekke qaratılǵan itibar esaplanadı.