

**MAKTAB RAHBARLARINING TAYM MENEJMENT STRATEGIYASI:
OPERATIV BOSHQARUV DAN STRATEGIK REJALASHTIRISH SARI**

Bekniyazov Bayram Saparbayevich – *pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent*
b.s.bekniyazov@gmail.com

Jismoniy tarbiya va sport mutaxassislarni qayta tayorlash va malakasini oshirish instituti Nukus filiali

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ:
ОТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

Бекниязов Байрам Сапарбаевич – *доктор философии по педагогическим наукам, доцент*
Нукусский филиала Института переподготовки и повышения квалификации специалистов
физической культуры и спорта

**TIME MANAGEMENT STRATEGY FOR SCHOOL LEADERS:
FROM OPERATIONAL MANAGEMENT TO STRATEGIC PLANNING**

Bekniyazov Bayram Saparbayevich – *Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Associate Professor*
Nukus branch of the Institute for Retraining and Advanced Training of Physical Education and Sports Specialists

Tayanch so'zlar: strategik rejalashtirish, ta'lim tashkilotlari, rahbarning ish vaqti, boshqaruv faoliyati, taym-menejment texnologiyasi.

Rezyume. Mazkur maqolada umumta'lim maktab rahbarlari boshqaruv faoliyatida operativ boshqaruv, strategik rejalashtirishning ahamiyati, muammo va yechimlar har tomonlama tahlil qilinadi. Ta'lim muassasalarini boshqarishda taym-menejment texnologiyalarini joriy etish masalalari yoritilgan.

Ключевые слова: стратегическое планирование, образовательные организации, рабочее время руководителя, управленческая деятельность, технологии управления временем.

Резюме. В данной статье всесторонне анализируется значение оперативного управления и стратегического планирования в управленческой деятельности руководителей общеобразовательных школ, рассматриваются проблемы и пути их решения. Особое внимание уделяется вопросам внедрения технологий управления временем в управление образовательными учреждениями.

Key words: strategic planning, educational organizations, managerial working hours, management activities, time management technologies, planning.

Summary. This article comprehensively analyzes the importance of operational management, strategic planning, and the challenges and solutions facing principals in comprehensive schools. It also explores the implementation of time management technologies in the management of educational institutions.

Kirish. Umumta'lim maktab rahbarlari 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 maktab rahbarlariga nisbatan aniq talablarni quyimoqda, ya'ni maktab rahbarlari va pedagoglarga 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, maktab rahbarlarning faoliyatini shunday tashkil yetish 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 yerishish uchun shaxsiy samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Adabiyotlar tahlili va metodologiyasi. Maktab direktorlari o'qituvchilar va jamiyat talablari bilan ishlashda muammolarga duch kelishadi, ammo bu muammolarga tadqiqotchilar milliy va xalqaro darajada kam e'tibor berishgan.

Italiyalik olim Leon Alberti vaqtdan oqilona foydalanishning dastlabki tamoyillarini shakllantirdi. U nafaqat

ishlarning ro'yxatini tuzishni, balki ularning bajarilishi uchun ketadigan vaqtni ham aniq ko'rsatishni taklif qildi. Bundan tashqari, ustuvor yo'nalishlarni aniq belgilash kerak: ishlar dolzarb va shoshilinch bo'lishi mumkin.

Benjamin Franklin «vaqt» tushunchasi va undan «oqilona foydalanish» haqidagi o'sha davrdagi barcha bilimlarni birlashtirib, shaxsiy vaqtni boshqarish tizimini yaratdi. Uning asosini uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni tanlash tashkil etadi, usiz zamonaviy taym-menejmentni tasavvur qilib bo'lmaydi. Franklin tizimining asosiy qoidasi – vaqtni aniq natijaga aylantirish, vaqtni biz uchun ishlashga majbur qilish, aksincha emas [4:12].

Zamonaviy tadqiqotchilar: B.Karlof, R.Gerstenberg, Toexiro Xono, S.D.Reznik, V.A.Suxarev, P.G.Pererva, I.I.Isachenko, E.A.Nozdrenko, V.N.Trishin, V.P.Sheveleva, A.M.Larchenko, V.G.Nosov, S.S.Akimova, F.X.Karimov, N.V.Grishina va boshqalar o'z asarlarida menejment o'zini o'zi boshqarishi va jamoani muvaffaqiyatli boshqarishi uchun zarur bo'lgan sifatlarining biri sifatida ish vaqtini ratsionalizatsiya qilish orqali yuqori samaradorlikka erishish mumkinligini ta'kidlaydi [3:5].

A.K.Gastev birinchi marta mehnatni tashkil etishda yangi vazifani qo'ydi, bu nafaqat ish usullarini tashqi o'zgartirish, balki ko'proq darajada - ishchi tafakkurini bevosita mehnat jarayonlariga qayta qurish, birinchi navbatda samaradorlikka qaratilgan mehnatga individual munosabatini rivojlantirish haqida masalasini qo'ydi [2].

Edgar Sheyn o'zining «Tashkiliy madaniyat va liderlik» kitobida ta'kidlaganidek, «vaqtni idrok etish tajribasi har qanday guruh faoliyatining eng muhim jihatlaridan biridir;

guruhning barcha a'zolari uchun umumiy vaqt tajribasining yo'qligi odatda muloqot va o'zaro ta'sirning jiddiy muammolarining paydo bo'lishiga olib keladi» [5].

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

Materiallar. Bugungi kunda ta'lim sohasidagi rahbar – bu menejmentning barcha zarur texnologiyalarini, shu jumladan tashkilot nazariyasi, xodimlarni va boshqalarni boshqarishni egallagan professional boshqaruvchidir.

Biroq O'zbekistonda taym-menejment o'quv fani sifatida oliy ta'lim muassasalarida keng o'qitilmaydi, bu, shubhasiz, ta'lim menejerlarni tayyorlashni murakkablashtiradi. Biroq, pedagogik ta'limni modernizatsiya qilish va zamonaviy muammolarga mos ravishda, ayrim namunaviy ta'lim dasturlarida taym-menejment allaqachon ixtisoslashtirilgan asosiy fan sifatida ko'rsatilgan.

Quyida har qanday darajadagi ta'lim tashkilotining bo'lajak rahbari nimalarga e'tibor berishi kerakligini ko'rsatamiz.

1. Ish vaqtini byudjetlashtirish. Rahbarning asosiy ulushini quyidagilar egallaydi:

- maqsadlarni belgilash, o'zgarishlarni nazorat qilish va boshqarish (reja - 40%);
- baholash, rivojlantirish, kommunikatsiyalar, xodimlarni rag'batlantirish, treninglar (xodimlar - 20%);
- ishning asosiy bo'g'inlarini boshqarish (bo'limlar, loyihalar, jarayonlar - 15%);
- mijozlar, hokimiyat organlari, OAV va boshqalar bilan o'zaro hamkorlik (steykholderlar – 15%);

kasbiy kompetensiyalarni takomillashtirish (o'z-o'zini rivojlantirish - 10%).

Maktab rahbarlarining ta'lim muassasasini strategik rejalashtirishi maqsadlaridan kelib chiqib amalga oshirish zarur bo'lgan vazifalarni belgilash, mazkur vazifalarni amalga oshirish uchun boshqaruv funksiyalari, metodlari hamda maqsadlarini aniqlash va amalga oshirish yuzasidan strategik rejalar ishlab chikish jarayoni bo'lib, bunda maqsad va vazifalarning ilmiy asoslanganligi, belgilangan muddatlarning aniqligi va obyektivligi, ijrochilarning bilimi va kasb mahorati, tashqi muhit ta'siri, fan-texnika va texnologiyalarning rivojlanishi, muassasa imkoniyatlari, shuningdek, boshqaruv strategiyasi, ya'ni strategiyani amalga oshirishni boshqarish yo'nalishlari o'rganilib tahlil qilinadi.

Shunday qilib, maktab rahbarlari o'z-o'zini boshqarish va ta'lim tashkiloti maqsadlariga yerishish uchun samarali bo'lgan strategiyalarni ishlab chiqishlari va qabul qilishlari kerak. Taym-menejmentning ba'zi strategiyalari mavjud bo'lib, ular maktab rahbarlarining tashkiliy maqsadlarga erishish uchun ham foydalidir. Bularga qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, samarali rejalashtirish, ustuvorliklarni belgilash, yig'ilishlarni boshqarish, vakolatlarini topshirish va aralashuvlarni bartaraf etishlar kiradi.

Rejalashtirilgan natijaga erisha olmaslikning asosiy sabablari vaziyatga qarab, "subyektiv xatolar" va "obyektiv xatolar" deb nomlangan xatolar ta'siri bilan to'ldirilishi mumkin. Vaziyatni belgilaydigan va jarayonlarning rivojlanish tendensiyalarini shakllantiradigan "subyektiv"

va "obyektiv" xatolarning mumkin bo'lgan tuzilmalari ro'yxati 1-jadvalda keltirilgan.

subyektiv xatolar	obyektiv xatolar
1. Ko'p holatlarda "shablonli fikrlash" ni qo'llash.	1. Rejalashtirilgan davr uchun qabul qilingan qarorlar sonidan ortib ketish va ularni amalga oshirish imkoniyatlari.
2. O'zining kuchli tomonlarini va mumkin bo'lgan muvaffaqiyatini qayta baholash.	2. Qabul qilingan qarorlarning nomuvofiqligi.
3. Qarorlar o'z tajribangizga asoslanadi.	3. Yechimni amalga oshirish uchun vaqt omilining noto'g'ri baholanishi.
4. Natijani muqarrar subyektiv kutish.	4. Yangi qarorlar oldingi kurs va yechimlar paketiga asoslanadi.
5. Xavfni yetarlicha baholamaslik.	5. Yarim-yarim yechimlarning ustunligi.
6. Ishni yakunlash uchun kafolatlangan variantga ustuvorlik ("Uzoqdagi bug'doydan, yaqindagi somon yaxshi").	6. Loyiha/qarorlarni amalga oshirish jarayonlarida yuqori darajadagi ziddiyat.
7. O'z fikrining ustuvorligi ("Men har doim haqman").	7. Vaziyatga nisbatan "ko'pchilik" yoki "ozchilik" tomonidan qarorlarning to'g'riligini zaif baholash.
8. O'z g'oyangizni amalga oshirishga urg'u berilgan ma'lumotni tanlash ("Variant ishlashi kerak").	8. Faoliyatning umumiy printsiplari: "biz uni ish rejimida moslashtiramiz".
9. Qaror qabul qilishning mavhum uslubi ("Asosiysi - boshlash, keyin biz buni aniqlaymiz").	9. Faoliyat rejimining dinamikligi tufayli qarorlarning yomon ishlab chiqilishi.
10. Muvaffaqiyatsizlik bosimi ("Sutda kuyib, suvga puflaysiz").	10. Qarorlarni axborot bilan ta'minlashning pastligi.
11. Muammoni hal qilishni ertangi kunga qoldirish.	11. Bo'ysunuvchilar orasidagi vazifalarni to'g'ri chegaralay olmaslik.
12. Ishni to'liq oxirigacha tugallamaslik.	12. Shaxsiy ishlarni tashkil etish va rejalashtirish masalalarini to'liq e'tiborsiz qoldirish
13. Hamma narsani birdaniga qilish istagi.	
14. Hamma narsani o'zingiz qilish istagi.	
15. Aybni qo'l ostidagilarga yuklash istagi.	

Muhokama. Aniqlangan muammolarni hal qilish va maktab direktorlarining boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun taym menejment kompetensiyasini rivojlantirish bo'yicha kompleks dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish zarur. Asosiy yo'nalishlar:

- maktab direktorlari uchun taym menejment bo'yicha o'quv dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- maktab direktorlari o'rtasida tajriba almashish uchun seminarlar, konferentsiyalar va master-klasslar tashkil etish uchun onlayn platformalarni yaratish;

- zamonaviy taym menejment vositalari va texnologiyalarini joriy etish;

- shahar yoki tuman ma'muriyat, vazirlik tomonidan direktorlarni qo'llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish;

Ta'lim tashkiloti va uning xodimlarining faoliyati qat'iy reja asosida amalga oshiriladi. Rejalashtirish asosi – bu ta'lim tashkiloti faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini aks ettiruvchi yillik reja. Asosiy vazifa - ta'lim tashkiloti oldida turgan maqsad va vazifalarni o'z vaqtida bajarish.

Rejalashtirishning keyingi darajasi qisqa muddatga qaratilgan taktik maqsadlardir. Qoida tariqasida, taktika strategiyani amalga oshirish sifatida ishlab chiqiladi. Taktik rejalashtirishning asosiy maqsadi tashkilotning strategik rejasining maqsadli ko'rsatmalarini amalga oshirish jarayonini ta'minlashdir. Operatsion rejalashtirish, o'z navbatida, tashqi va ichki omillarni hisobga olgan holda subyektlarning aniq harakatlari va ta'lim tashkilotining tarkibiy bo'linmalari faoliyatining dasturini ifodalaydi.

Bunday rejalashtirish har bir mutaxassisning ishini tizimlashtirish va yo'naltirish, ularning e'tiborini tashkilotdagi o'quv jarayonining eng muhim sohalariga qaratish imkonini beradi. Biroq operatsion rejalashtirish darajasi ushbu tizimdagi eng zaif nuqtadir. Ko'pincha xodimlar ilgari belgilangan vazifalardan chetga chiqadilar; qoida tariqasida, bunday vaziyatlar nafaqat noto'g'ri tushunish, vazifalarni noto'g'ri shakllantirish yoki xodimlarning kasbiy tayyorgarligi pastligi, balki zamonaviy ta'lim tashkiloti sharoitida o'z ishini va shaxsiy vaqtini boshqarishda kompetensiyaning etishmasligi tufayli yuzaga keladi.

Ta'lim tashkilotida xodimlarning ikkita toifasini shartli ravishda ajratish mumkin: o'qituvchilar va ma'muriy xodimlar. O'qituvchilarning ish vaqtining davomiyligi O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi [7], «Ta'lim to'g'risida» Qonun [8] va ta'lim tashkilotining ichki hujjatlariga muvofiq belgilanadi. Ish vaqtini tartibga soluvchi asosiy hujjatlar 2-jadvalda keltirilgan.

Hujjatlar	Ish vaqtini tartibga solish yo'nalishlari
Ta'lim muassasasining ustavi	Ta'lim muassasasi xodimlarini ishga qabul qilish tartibi va mehnatga haq to'lash shartlari bo'yicha bo'limni o'z ichiga oladi.
Ichki mehnat qoidalari	Ular O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 181-moddasiga muvofiq har bir muassasada qabul qilinadi va

Adabiyotlar

1. Берд П. Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени. / П. Берд; пер. с англ. К.Ткаченко. – Москва: «Файр-Пресс», 2004.
2. Давыдова О.И., Богославец Л.Г. Тайм-менеджмент руководителей организаций дошкольного и дополнительного образования. Учебное пособие. – Барнаул: ФГБОУ ВО «АлтГПУ», 2020.
3. Рябикова Н.Е. Персональный менеджмент. Учебное пособие. – Оренбург: Оренбургский гос. ун-т, 2019.
4. Савина Н.В., Лопанова Е.В. Тайм-менеджмент в образовании. Учебное пособие для вузов. – Москва: «Юрайт», 2020. (Высшее образование).
5. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. / Пер. с англ. О.Кириченко. – Москва: «Альпина Паблишер», 2017.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – Санкт-Петербург: «Питер», 2002. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси. <https://lex.uz/>.
8. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23-сентябрыдаги «Таълим тўғрисида»ги ЎРҚ-637-сонли Қонуни.

	xodimlarni yollash va ishdan bo'shatish tartibini, mehnat shartnomasi taraflarining asosiy huquqlari, majburiyatlarini, ish tartibini, dam olish vaqtini, rag'batlantirish va jarimalarni tartibga soladi.
Mehnat shartnomasi	Ushbu xodimning ish vaqti, ish tartibi (smenalar, boshlanish va tugatish va boshqalar), dam olish kunlari va boshqa masalalar ko'rsatilgan.
Ish tavsifi	Mehnat shartnomasining individual xususiyatlarini ko'zda tutishi kerak, lekin lavozim uchun tarif va malaka tavsiflaridan (talablardan) tashqariga chiqi olmaydi.

2-jadval. Ish vaqtini tartibga soluvchi asosiy hujjatlar.

Aksariyat o'qituvchilar taym menejment texnikasi va metodlaridan foydalanmasdan, o'z vaqtlarini intuitiv tarzda boshqaradilar.

Ma'muriy xodimlarga ta'lim tashkiloti rahbari, tarkibiy bo'linmalar rahbarlari, kotiblar va boshqalar kiradi. Ular o'qituvchilarga qaraganda butunlay boshqacha vaqt qurilishiga ega. Ofis xodimlarining asosiy funksiyalari – boshqaruv, nazorat va ijro. Y.Merzlyakova o'zining «Ofis xodimlari uchun vaqtni samarali boshqarish» kitobida ishchilarning vaqtini quyidagicha tavsiflaydi: «rejalar oldindan aytib bo'lmaydigan va shuning uchun rejalashtirilmagan «kerak» bosimi ostida buzilib ketmoqda». Shuni ta'kidlash kerakki, ofis xodimi vaqtining ko'p qismi bunday oldindan aytib bo'lmaydigan «kerak»ni bajarishga sarflanadi. Rahbarlar uchun ham, bo'ysunuvchilar uchun ham oldindan aytib bo'lmaydigan vazifalar paydo bo'ladi [5].

Xulosa. Umumta'lim maktab rahbarlarining ish vaqtidan samarali foydalanish darajasi, ichki energiyasi, resurslari, imkoniyatlari va yondashuvlari har xil. Shuning uchun vaqt taqsimotidagi muhim qoidalardan biri maktab direktorlarining vaqt oralig'idagi ichki salohiyati, imkoniyati nimadan iborat ekanligini aniqlashdir. Shuning bilan birga xodimlarning ijrochilikda, fikrlashda, mulohaza yuritishda, innovatsiyada yoki bo'lmasa biron-bir g'oyalarni amaliy tushuntirib bera olishda qanshalik tezlikka, tajribaga ega. Shularni hisobga olgan holda vaqt taqsimoti davomiyligini ma'lum bir saotlarda, kunlarda, ma'lum bir davriylikka bo'lishga ahamiyat berish kerak. Shuni nazarda tutishimiz kerakki, ta'lim muassasasida pedagoglar mehnati yaxshi tashkil etilsa, ta'lim-tarbiya samaradorligi ham shu darajada yuksak bo'ladi.