



MAKTAB DIREKTORLARINING MOLIYAVIY BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH TEXNOLOGIYALARI

Karimov Jaxongir Abdunabiyevich

A.Avloniy nomidagi pedagogik mahorat milliy instituti

Moliya-iqtisod va buxgalteriya bo'limi boshlig'i - bosh hisobchisi

Annotatsiya. Mazkur tezisda umumiy o'rta ta'lim maktablari direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning ilmiy-nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan.

Kalit so'zlar: maktab direktori, moliyaviy boshqaruv, boshqaruv kompetensiyasi, ta'lim menejmenti, moliyaviy savodxonlik, budjet, strategik rejalashtirish, moliyaviy tahlil, raqamli boshqaruv, kasbiy rivojlanish.

Ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar maktab rahbarining kasbiy faoliyatiga qo'yiladigan talablarning mazmunini ham o'zgartirmoqda. Zamonaviy maktab direktori ta'lim jarayonining tashkilotchisi va pedagogik jamoa rahbari bo'lish bilan birga, inson, moddiy va moliyaviy resurslarni samarali boshqarishga qodir bo'lgan menejer sifatida ham faoliyat yuritishi zarur. Ayniqsa, ta'lim tashkilotlarida moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish, mavjud mablag'larni ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish, xarajatlarni rejalashtirish va moliyaviy natijalarni tahlil qilish masalalarining dolzarblashuvi maktab direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishni muhim ilmiy-amaliy muammoga aylantirmoqda.

O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida ta'lim tashkilotlarini moliyalashtirishning turli manbalari belgilangan bo'lib, davlat ta'lim muassasalarining moliyaviy faoliyatini tashkil etish uchun huquqiy asoslar yaratilgan. Mazkur jarayonda ta'lim muassasalarining qonunchilik doirasidagi mustaqilligi, budjet va budjetdan tashqari mablag'lardan



foydalanish imkoniyatlari maktab rahbaridan nafaqat mavjud moliyaviy tartiblarni bilishni, balki resurslardan ta'lim natijalarini yaxshilashga yo'naltirilgan holda foydalanishni ham talab etadi.

Shu jihatdan maktab direktorining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini faqat moliyaviy hujjatlarni yuritish yoki budjet mablag'larining sarflanishini nazorat qilish bilan cheklash maqsadga muvofiq emas. Mazkur kompetensiya moliyaviy ma'lumotlarni anglash, mavjud resurslarni strategik maqsadlar bilan bog'lash, xarajatlarning ustuvorligini aniqlash, moliyaviy xavflarni oldindan baholash va qabul qilinayotgan qarorlarning ta'lim sifatiga ta'sirini tahlil qilish qobiliyatlarini ham qamrab oladi.

UNESCOning ta'lim liderligiga bag'ishlangan Global Education Monitoring hisobotida ham samarali maktab rahbarligi ta'lim sifatini oshirishning muhim omillaridan biri sifatida ko'rsatiladi. Hisobotda maktab rahbarlarining moliyaviy boshqaruv, ma'lumotlardan foydalanish va raqamli savodxonlik bo'yicha amaliy kompetensiyalarini rivojlantirish zarurligi alohida ta'kidlangan. Bu holat maktab direktorining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish masalasi faqat alohida bir davlat uchun xos emasligini, balki zamonaviy ta'lim boshqaruvining xalqaro tendensiyalaridan biri ekanligini ko'rsatadi.

O'zbekistonda ham mazkur yo'nalishda muayyan institutsional asoslar shakllantirilmoqda. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori bilan maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirishning yaxlit tizimini joriy etish belgilangan. Qarorda rahbar kadrlarning menejerlik kompetensiyalarini rivojlantirish, kasbiy ehtiyojlardan kelib chiqib malaka oshirish dasturlarini takomillashtirish va kasbiy rivojlanish natijalarini baholash mexanizmlarini kuchaytirishga e'tibor qaratilgan. Mazkur yondashuv maktab direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini ham tizimli ravishda rivojlantirish uchun metodik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.



Maktab direktorining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasi, avvalo, moliyaviy resurslarning ta'lim jarayonidagi strategik ahamiyatini tushunish bilan bog'liq. Maktab byudjeti cheklangan sharoitda direktor barcha mavjud ehtiyojlarni bir vaqtning o'zida moliyalashtira olmaydi. Shu sababli u ehtiyojlarni ta'limiy ahamiyati, dolzarbligi va kutilayotgan natijasi asosida ustuvorlashtirishi kerak. Masalan, o'quv jihozlarini yangilash, binoshootlarni ta'mirlash yoki raqamli infratuzilmani rivojlantirish bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishda mablag'ning miqdori bilan bir qatorda ushbu xarajatning o'quvchilarning ta'lim natijalariga ta'siri ham hisobga olinishi lozim. Demak, moliyaviy boshqaruv ta'lim sifatini boshqarishdan ajratilgan alohida jarayon emas, balki uning muhim tarkibiy qismidir.

Mazkur kompetensiyani rivojlantirishda kompetensiyaviy yondashuv alohida ahamiyatga ega. An'anaviy malaka oshirish jarayonida tinglovchiga ma'lum hajmdagi nazariy bilimlarni yetkazish asosiy maqsad bo'lsa, kompetensiyaviy yondashuv bilimni real kasbiy vaziyatda qo'llay olishga e'tibor qaratadi. Moliyaviy boshqaruv sohasida bu ayniqsa muhim, chunki direktorning kasbiy faoliyatida tayyor algoritmlar doimo ham mavjud bo'lmaydi. Turli maktablarning moliyaviy imkoniyatlari, ehtiyojlari, o'quvchilar kontingenti va moddiy-texnik sharoiti bir-biridan farq qilgani sababli rahbar vaziyatni tahlil qilib, mustaqil ravishda asoslangan qaror qabul qilishi kerak.

Shundan kelib chiqib, maktab direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish texnologiyalarini ishlab chiqishda real boshqaruv faoliyatiga yaqinlashtirilgan ta'lim usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq. Xususan, muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, amaliy topshiriqlar, keys-stadi, moliyaviy simulyatsiya va reflektiv tahlil direktorning nazariy bilimlarini amaliy ko'nikmaga aylantirish imkonini beradi. Masalan, direktor oldiga maktab byudjetining ma'lum qismi qisqargan sharoitda ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmasdan xarajatlarni qayta ko'rib chiqish vazifasi



qo'yilishi mumkin. Bunday topshiriq rahbardan faqat hisob-kitob qilishni emas, balki ustuvorliklarni aniqlash, muqobil variantlarni taqqoslash va qabul qilingan qarorning ehtimoliy oqibatlarini baholashni talab qiladi.

Moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning samarali vositalaridan biri sifatida modulli ta'lim texnologiyasini ham ko'rsatish mumkin. Bunda direktorning kasbiy ehtiyojlari asosida moliyaviy rejalashtirish, budget mablag'laridan foydalanish, moliyaviy tahlil, xarajatlarni optimallashtirish, moliyaviy risklarni boshqarish, shaffoflik va hisobdorlik, shuningdek, raqamli moliyaviy boshqaruv kabi yo'nalishlarda o'quv modullari ishlab chiqiladi. Modulli yondashuvning afzalligi shundaki, u barcha rahbarlarga bir xil hajmdagi bilimlarni majburiy tarzda berish o'rniga, aniqlangan kompetensiya yetishmovchiligi asosida individual rivojlanish imkoniyatini yaratadi.

Maktab direktorining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishda raqamli texnologiyalarning o'ri ham tobora ortib bormoqda. Zamonaviy boshqaruvda moliyaviy qarorlar katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilishga asoslanadi. Xarajatlarning vaqt bo'yicha o'zgarishi, mablag'larning yo'nalishlar kesimidagi taqsimoti, mavjud resurslarning ehtiyojlarga nisbati kabi ko'rsatkichlarni elektron vositalar orqali tahlil qilish direktorning qaror qabul qilish jarayonini tezlashtirishi va uning aniqligini oshirishi mumkin. Shu sababli moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirish dasturlarida raqamli savodxonlik va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishga alohida e'tibor qaratish lozim. Bunda raqamli texnologiyaning o'zi maqsad emasligini alohida ta'kidlash zarur. Uning asosiy vazifasi boshqaruv qarorlarining sifatini oshirishdan iborat. Masalan, elektron jadval yoki tahliliy dasturdan foydalanishning o'zi direktorning moliyaviy kompetensiyasini belgilamaydi. Muhim jihat rahbarning olingan ma'lumotni to'g'ri talqin qilishi, muammoning sababini aniqlashi va ma'lumot asosida asoslangan qaror qabul qila olishidir. Shu



sababli raqamli ko'nikmalar moliyaviy va analitik kompetensiyalar bilan uzviy birlikda shakllantirilishi kerak.

Maktab direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishda mentorlik va tajriba almashish texnologiyalari ham samarali natija berishi mumkin. Tajribali direktorlarning amaliy tajribasidan foydalanish yangi rahbarlarning murakkab boshqaruv vaziyatlariga moslashishini tezlashtiradi. Bunda mentorlik faqat maslahat berish bilan chegaralanmasdan, muayyan moliyaviy qarorlarni birgalikda tahlil qilish, hujjatlar va hisobotlar bilan ishlash, muammoli vaziyatlarni muhokama qilish hamda qabul qilingan qarorlarning natijasini tahlil qilish shaklida tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Moliyaviy boshqaruv kompetensiyasini rivojlantirishning yana bir muhim jihati uning natijasini obyektiv baholash masalasidir. Rahbarning kursni tamomlagani yoki sertifikat olgani uning amaliy kompetensiyasi yetarli darajada shakllanganligini avtomatik ravishda anglatmaydi. Shu sababli baholash jarayonida amaliy topshiriqlar, situatsion masalalar, moliyaviy ma'lumotlarni tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini asoslash kabi usullardan foydalanish maqsadga muvofiq. Bunda baholashning asosiy mezonlari direktorning moliyaviy bilimni real boshqaruv vaziyatida qo'llay olish darajasi bo'lishi kerak.

O'zbekiston ta'lim tizimida direktorlar faoliyatini natijadorlik ko'rsatkichlari bilan bog'lash tendensiyasining kuchayib borayotgani ham mazkur masalaning dolzarbligini oshirmoqda. Bunday yondashuv sharoitida rahbarning boshqaruv qarorlari faqat jarayon nuqtayi nazaridan emas, balki natija nuqtayi nazaridan ham baholanadi. Moliyaviy boshqaruvda esa bu "qancha mablag' sarflandi?" degan savoldan ko'ra "sarflangan mablag' qanday natija berdi?" degan savolning ustuvor bo'lishini talab qiladi. Shu jihatdan moliyaviy boshqaruvning samaradorligini baholashda resurs, faoliyat, natija va ta'sir o'rtasidagi bog'liqlikni hisobga olish ilmiy va amaliy jihatdan muhimdir.



Maktab direktorlarining moliyaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish uzluksiz va tizimli jarayon sifatida tashkil etilishi kerak. Bunda dastlab rahbarning mavjud kompetensiya darajasi aniqlanib, keyinchalik uning kasbiy ehtiyojlariga mos ta'lim mazmuni shakllantirilishi, o'zlashtirilgan bilimlar amaliy boshqaruv faoliyatida qo'llanishi va natijalar muntazam tahlil qilinishi lozim. Bunday yondashuv malaka oshirishni bir martalik tadbirdan doimiy kasbiy rivojlanish mexanizmiga aylantiradi. Maktab direktorining moliyaviy boshqaruv kompetensiyasi zamonaviy ta'lim menejerining muhim kasbiy kompetensiyalaridan biridir. Uning mazmuni moliyaviy-huquqiy bilimlar bilan cheklanmasdan, strategik rejalashtirish, moliyaviy tahlil, resurslarni ustuvorlashtirish, risklarni boshqarish, raqamli vositalardan foydalanish va hisobdorlikni ta'minlash kabi ko'nikmalarni ham qamrab oladi. Ushbu kompetensiyalarni rivojlantirishda kompetensiyaviy va amaliy yondashuvlarning uyg'unligi, real boshqaruv vaziyatlaridan foydalanish, modulli ta'lim, keys-stadi, mentorlik va raqamli texnologiyalar muhim pedagogik imkoniyatlarni yaratadi. Eng muhimi, maktab direktorining moliyaviy boshqaruvi xarajatlarni shunchaki nazorat qilish vositasi sifatida emas, balki ta'lim sifatini oshirish, maktabning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish va mavjud resurslardan maksimal ijtimoiy-pedagogik natija olishga xizmat qiluvchi strategik boshqaruv mexanizmi sifatida qaralishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. O'RQ-637-son, 23.09.2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi PQ-231-son qarori "Maktabgacha va maktab ta'limi tashkilotlari xodimlarini uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida".
3. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris: UNESCO, 2024.





4. UNESCO. 2024/5 Global Education Monitoring Report: Recommendations. Paris: UNESCO, 2024.

5. UNESCO IIEP. A Competency Framework for Educational Planners and Managers. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning, 2024.

6. S.Radjabov, A.Ibragimov, Z.Raxmonov. Moliyaviy munosabatlarni boshqarish. Toshkent. “G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. – 160 b.

