

**UMUMIY O'RTA TA'LIM MAKTABINI SAMARALI BOSHQARISH:
BYUDJET, KADRLAR, SINFLARNI KOMPLEKTLASH VA
PEDAGOGLARNI RAG'BATLANTIRISH
(MA'RUZA MATNI)**

Zamonaviy maktab direktori faqat ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etuvchi rahbar emas, balki maktabning moliyaviy, kadrlar, tashkiliy va huquqiy jihatdan samarali faoliyati uchun mas'ul boshqaruvchidir.

Shu sababli direktorning amaldagi normativ-huquqiy hujjatlarni bilishi, ularni maktab faoliyatiga to'g'ri tatbiq eta olishi hamda qabul qilingan qarorlarning qonuniyligi va samaradorligini ta'minlashi muhim ahamiyatga ega.

Maktab direktori har bir boshqaruv qarorini quyidagi zanjir asosida qabul qilishi lozim:

Ehtiyoj → ustuvorlik → hisob-kitob → huquqiy asos → moliyaviy manba → qaror → natija nazorati.

1. Maktab byudjeti va moliyaviy boshqaruv

Maktab byudjetini rejalashtirish ta'lim muassasasining barqaror va sifatli faoliyatini ta'minlashning asosiy shartlaridan biridir. Maktab byudjeti davlat byudjeti mablag'lari, homiylik va xayriya mablag'lari, grantlar, pullik ta'lim xizmatlaridan tushadigan daromadlar hamda qonunchilikda taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan shakllanishi mumkin.

Direktor byudjet mablag'larini tasarruf etishda birinchi navbatda maktabning real ehtiyojlarini tahlil qilishi kerak. Bunda ish haqi, kommunal xizmatlar, o'quv jihozlari, darsliklar, xavfsizlik, ta'lim sifati va moddiy-texnik bazani rivojlantirish kabi ustuvor yo'nalishlar hisobga olinadi.

Moliyaviy rejalashtirishning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Maktabning mavjud ehtiyojlarini aniqlash;
2. Xarajatlarni ustuvor yo'nalishlar bo'yicha tasniflash;
3. Zarur mablag'larni hisob-kitob qilish;
4. Moliyaviy manbani belgilash;

5. Xarajatlarni rejalashtirish va nazorat qilish.

Maktab rahbari uchun mablag'lardan foydalanishda quyidagi tamoyillarga amal qilishi lozim:

- maqsadlilik — har bir qaror aniq natijaga yo'naltirilishi;
- qonuniylik — qarorlar amaldagi normativ-huquqiy hujjatlarga asoslanishi;
- adolat va xolislik — xodimlarni baholash va rag'batlantirishda yagona mezonlar qo'llanilishi;
- tejamkorlik — byudjet va byudjetdan tashqari mablag'lardan oqilona foydalanish;
- shaffoflik — moliyaviy va boshqaruv qarorlari asoslangan bo'lishi;
- monitoring — qabul qilingan qarorlarning natijasi muntazam tahlil qilinishi;
- jamoaviy boshqaruv — muhim masalalarda pedagogik jamoa va tegishli ishchi guruhlar bilan hamkorlik qilinishi;
- inson manfaatlariga yo'naltirilganlik — har bir boshqaruv qarori o'quvchi va pedagog manfaatini inobatga olishi.

2. Sinflarni komplektlash va tarifikatsiya ro'yxatlarini shakllantirish

Maktabda ta'lim sifatini ta'minlashda sinflarni to'g'ri komplektlash alohida ahamiyatga ega.

Sinflarni komplektlash — o'quvchilarni belgilangan me'yorlar asosida sinflarga taqsimlash jarayonidir.

Umumta'lim muassasalarining sinflari o'quvchilar sonidan kelib chiqib, quyidagi me'yorlar asosida komplektlanadi:

shahar hududi va tuman markazlarida 25 — 35 nafargacha;

qishloq hududlarida 20 — 35 nafargacha (olis (tog'li, cho'lli) hududlarda joylashgan umumta'lim muassasalari bundan mustasno).

O'quvchilar soni mazkur me'yorlardan kam bo'lgan hollarda umumta'lim muassasasi hamda hududiy maktabgacha va maktab ta'limi bo'limlari hamda hududiy iqtisodiyot va moliya organlari bilan kelishilgan holda sinflar komplektlanadi.

Kam komplektli umumta'lim muassasalarida (filiallarda) boshlang'ich sinf o'quvchilari quyidagi hollarda bitta sinfga birlashtirilishi mumkin:

o'quvchilar soni 8 nafargacha bo'lgan I — IV sinflar;

o'quvchilar soni 12 nafargacha bo'lgan uchta boshlang'ich sinf;

o'quvchilar soni 24 nafargacha bo'lgan ikkita boshlang'ich sinf (I va III, II va IV sinflar).

Direktor sinflarni komplektlashda faqat o'quvchilar sonini emas, balki maktab binosi quvvati, pedagogik kadrlar imkoniyati, o'quv xonalari, ta'lim sifati va xavfsizlik talablarini ham hisobga olishi zarur.

Tarifikatsiya ro'yxati — pedagog xodimlarning ma'lumoti, malaka toifasi hamda ish yuklamalaridan kelib chiqib, lavozim maoshlari miqdorlari ko'rsatilgan holda byudjet tashkiloti tomonidan tuziladigan hujjat.

Shunga ko'ra, tarifikatsiya ro'yxati — direktor uchun oddiy hujjat emas, balki maktabning ish haqi fondini rejalashtirish va nazorat qilishda muhim hujjatlardan biri.

Tarifikatsiya ro'yhatlari quyidagi muddatlarga ishlab chiqiladi:

Muddat

Amalga oshiriladigan ish

10-sentyabrga qadar Dars soatlari setkasini shakllantirish

15-sentyabrga qadar Dars soatlarini o'qituvchilarga taqsimlash

17-sentyabrga qadar Taqsimlangan soatlarni elektron tizimga kiritish

20-sentyabrga qadar Tarifikatsiya ro'yxatini ko'rib chiqish uchun yuborish

25-sentyabrga qadar Tarifikatsiya ro'yxatini ko'rib chiqish va tasdiqlash

Umumta'lim muassasalarining o'qituvchilariga yillik bir yarim stavkadan (yillik 2 322 soat) ortiq dars soatlari belgilanishiga yo'l qo'yilmaydi.

Bunda boshlang'ich sinf o'qituvchilariga haftalik 27 soatgacha, yuqori sinf o'qituvchilariga 30 soatgacha dars o'tishiga ruxsat etiladi.

3. Shtat birliklarini shakllantirish tartibi

Xalq ta'limi vazirining 2019-yil 28-dekabrda 406-sonli buyrug'iga asosan umumta'lim maktablariga tegishli shtat birliklari ajratilib shakllantiriladi.

Bunda umumta'lim muassasalari boshqaruv va texnik, xizmat ko'rsatuvchi va o'quv yordamchi xodimlar lavozimlarini kiritish:

- sinf komplektlari (sinf, o'quvchi) soniga;
- bino va uning hududi maydoniga;
- lokal isitish tizimi (qozonxonalar soni);
- suv quvurlari, kanalizatsiya tizimi egallagan maydon;
- bino hovlisining ko'kalamzorlashtirilgan qismi kabi ko'rsatkichlar

asosida shakllantiriladi.

Sinflar soni maktab boshqaruv tuzilmasini shakllantirishda ham muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Xususan, direktorning o'quv ishlari bo'yicha o'rinbosari lavozimi sinf komplektlari sonidan kelib chiqib belgilanadi. Amaldagi namunaviy shtatlar bo'yicha sinflar soni ko'paygan sari ushbu lavozim bo'yicha shtat birligi ham oshishi mumkin.

Shuningdek, psixolog hamda maktab maslahatchisi lavozimlari o'quvchi sonidan kelib chiqib belgilanadi.

Jumladan, psixolog lavozimi 1500 nafargacha bo'lganda 1,0 birlik; 1500 nafar va undan ortiq bo'lganda 2,0 birlikdan;

maktab maslahatchisi lavozimi o'quvchi soni 300 nafargacha bo'lganda 0,5 birlik, 301 nafar va undan ortiq bo'lganda 1,0 birlik ajratiladi.

Bundan tashqari, umumiy o'rta ta'lim maktablarida har bir inklyuziv ta'lim sinfi yoki boshlang'ich tayanch korreksion sinf uchun maxsus pedagog yoki yordamchi xodim lavozimlari ajratiladi. Shuning uchun direktor har yili o'quv yili boshlanishidan oldin sinflar soni, o'quvchilar kontingenti, pedagoglar tarkibi va shtat birliklarini o'zaro bog'liq holda tahlil qilishi lozim.

4. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi xodimlarini "Direktor jamg'armasi" mablag'lari hisobidan moddiy rag'batlantirish

Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 30-sentyabrdagi 823-sonli qaroriga asosan pedagog, psixolog va kutubxona xodimlariga oylik ustama belgilanishi, umumta'lim muassasalari xodimlarini mukofotlash va ularga moddiy yordam berilishi mumkin. Jumladan,

- umumta'lim muassasalari xodimlari, faqat "1-oktyabr — O'qituvchi va murabbiylar kuni" munosabati bilan mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorining 75 foizigacha miqdorida mukofotlanishi;

- kalendar yili davomida xodimga uning lavozim maoshi (o'qituvchining tarif stavkasi) miqdorining ikki barobarigacha moddiy yordam ajratilishi;

- fan yo'nalishlari bo'yicha uslubiy birlashma rahbarlariga 10 foiz miqdorida har oylik ustama;

- jismoniy tarbiya va mentor-o'qituvchi sifatida faoliyat yuritayotgan fan o'qituvchilariga 20 foiz miqdorida ustama;

- direktorlar kengashlarida faoliyat yuritayotgan direktorlarga 20 foiz miqdorida ustama;

- direktor va uning o'rinbosarlariga faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari (KPI) natijasiga ko'ra 20 foizigacha miqdorida ustama;

- pedagog, psixolog va kutubxona xodimlarining bazaviy tarif stavkalariga har oylik ustamalar tarbiyaviy va o'qitish jarayonining yuqori samaradorligi va sifati uchun 40 foizgacha miqdorda belgilanishi mumkin.

5. Umumiy o'rta ta'lim muassasasi xodimlariga qo'shimcha haqlar

Umumta'lim maktablarida faoliyat yuritayotgan xodimlarni moddiy qo'llab-quvvatlash maqsadida bugungi kunda 40 dan ortiq moddiy rag'batlantiruvchi ustama va qo'shimcha haqlar mavjud. *Jumladan:*

- xalqaro standartlar asosida malaka sertifikatini olgan birinchi yoki oliy toifali pedagog kadrlarga 2 yil davomida tarif stavkasiga nisbatan 70 foiz miqdorida ustama haq;

- xalqaro olimpiadalar g'oliblarini tayyorlagan o'qituvchilar va direktorlariga oltin, kumush va bronza medallari bo'yicha tegishincha qo'shimcha 200, 175 va 150 foizlik ustama;

- o'zi dars beradigan umumta'lim fanlari bo'yicha tegishli darajadagi xalqaro va milliy sertifikatga ega bo'lgan pedagog kadrlarga 50 foizgacha ustama;

- olis hududga borib faoliyat yuritayotgan o'qituvchi-pedagoglarning bazaviy tarif stavkalariga 50 va 100 foiz ustama hamda ushbu pedagoglarga BXMning 50 baravarida bir martalik boshlang'ich yordam puli va uy-joylarni ijaraga olganlik uchun 2 baravarida har oylik pul kompensatsiyasi;

- olis va chekka hududga borib ishlaydigan pedagog xodimlarning ish stajidan kelib chiqib 50 foizgacha ustama;

- menejerlik sertifikatiga ega maktab direktorlariga 50 foiz, maktab direktori o'rinbosariga 30 foiz hamda maktabgacha ta'lim tashkiloti direktoriga 30 foiz ustama;

- xalqaro standartlar asosida 86 va undan yuqori ball bilan malaka sertifikatini olgan oliy va birinchi malaka toifali pedagog kadrlarga tarif stavkalariga 70 foiz miqdorida ustamalar joriy etilgan.

Umumta'lim fanlari bo'yicha bir nechta sertifikatga ega bo'lgan pedagog kadrlarga har oylik qo'shimcha ustama yuqoriroq ustama olish huquqini beruvchi sertifikat bo'yicha to'lanadi.

Shuningdek, Umumta'lim maktablari direktorlari byudjetdan tashqari jamg'arma mablag'larini erkin yo'naltirish huquqiga ega bo'lib, bu maktab xodimlarining rag'batlantirish imkoniyatini kengaytiradi.

Bunda, tushgan mablag'lar bo'yicha jami summadan 10 foizgacha bo'lgan miqdori mazkur muassasa va tashkilot rahbarini moddiy rag'batlantirishga yo'naltirilishi mumkin.

6. Mehnat munosabatlari va pedagoglarning mehnat ta'tili

Maktab direktori mehnat qonunchiligi talablarini bilishi va ularni amaliyotda to'g'ri qo'llashi shart.

Pedagog xodimlar uchun yillik uzaytirilgan mehnat ta'tili 56 kalendar kunni tashkil etadi. Bu me'yor umumiy o'rta ta'lim tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan o'qituvchilarga ham tatbiq etiladi.

Bunda ta'tilni berish, uni rasmiylashtirish va ta'til pulini hisoblashda amaldagi mehnat qonunchiligi talablariga rioya qilish zarur. Ayniqsa, birinchi ish yilidagi pedagoglarga ta'til berish va haq to'lash tartibida ishlangan davr mutanosibligiga e'tibor qaratiladi.

Direktor mehnat munosabatlarida xodimning huquqlarini ta'minlashi, ish vaqti va pedagogik yuklamani me'yoriy hujjatlarga muvofiq belgilashi, asossiz ortiqcha yuklama berish yoki mehnat huquqlarini cheklashga yo'l qo'ymasligi kerak.

Xulosa!

Maktabni samarali boshqarishda eng muhim vazifalardan biri mavjud moliyaviy va inson resurslarini to'g'ri rejalashtirish, qonuniy va samarali foydalanishdir.

Direktor "Maktabda qancha pul bor?" degan savol bilan cheklanmasdan "Qancha mablag' bor, qayerdan kelgan, nima uchun ajratilgan, qanday sarflanadi va natijada maktab nimaga erishadi?" degan savollarga javob bera olishi kerak.

Shunda moliyaviy savodxonlik oddiy nazariy bilim emas, balki maktab resurslarini oqilona boshqarish, ta'lim sifatini oshirish va boshqaruv qarorlarining natijadorligini ta'minlashga xizmat qiladigan amaliy vositaga aylanadi.