

## MAKTAB TA'LIMIDA BUDJET MONITORINGINI TAKOMILLASHTIRISH: JAMOATCHILIK NAZORATI, KPI-INTEGRAL MODEL VA BLOCK GRANT YONDASHUVI

**Nuriddinov Hazratiddin Xusniddin o'g'li**

*Oriental universiteti magistranti*

**I.Meliyev**

*Ilmiy rahbar: TDIYU i.f.d., prof.*

**ANNOTATSIYA:** *Maqolada maktab ta'limida budget mablag'laridan maqsadli foydalanish monitoringini takomillashtirish bo'yicha jamoatchilik nazorati, KPI-integral baholash modeli, smart-audit red-flag algoritmlari va Block Grant yondashuvi asoslanadi. Muammo shundan iboratki, maktab moliyasida inson omili, ma'lumotlar tarqoqligi va natijadorlikni o'lchashdagi zaifliklar budget mablag'larining samaradorligini pasaytiradi. Tadqiqotda modellashtirish, ekspert baholash, indikatorlar tizimi, riskka asoslangan audit va qiyosiy tahlil metodlari qo'llanildi. Natijada 'Shaffof maktab' xarajat pasporti, integral samaradorlik koeffitsiyenti, smart-audit signallari va moliyaviy intizomi yuqori maktablar uchun bosqichma-bosqich Block Grant modeli taklif qilindi.*

**Kalit so'zlar:** *Shaffof maktab, KPI, integral model, smart-audit, jamoatchilik nazorati, Block Grant, moliyaviy avtonomiya.*

**ABSTRACT:** *The article substantiates mechanisms for improving monitoring of the targeted use of budget funds in school education through public oversight, an integrated KPI model, smart-audit red flags and a gradual Block Grant approach. The study proposes a Transparent School expenditure passport, an integrated efficiency coefficient, risk-based audit signals and a phased autonomy model for financially disciplined schools.*

**Keywords:** *Transparent School, KPI, integrated model, smart audit, public oversight, Block Grant, financial autonomy.*

### KIRISH

Maktab ta'limida budget monitoringini takomillashtirish masalasi faqat nazorat organlari faoliyatini kuchaytirish bilan hal etilmaydi. Amaliyotda asosiy muammo inson omili, ma'lumotlar tarqoqligi, jamoatchilikka tushunarli axborot yetishmasligi va xarajatlarning ta'lim natijalari bilan sust bog'langanligida namoyon bo'ladi. Shu sababli monitoring moliyaviy intizom, raqamli dalil, ochiqlik va natijaga yo'naltirilgan baholash birligiga tayinishi kerak.<sup>12</sup>

Maktab ta'limida budget mablag'laridan maqsadli foydalanish monitoringini takomillashtirish yo'nalishlarini ilmiy asoslash va amaliy model ko'rinishida taklif etishdir.

<sup>12</sup>Maqola dissertatsiyaning maktab ta'limida budget mablag'laridan maqsadli foydalanish monitoringini takomillashtirish yo'nalishlari - asosida tayyorlandi.

Ushbu maqsadga erishish uchun jamoatchilik nazorati mexanizmlari, KPI indikatorlari, integral samaradorlik koeffitsiyenti, red-flag algoritmlari va Block Grant modeli tahlil qilindi.

Umumiy o'rta ta'lim muassasalarida budjet va budjetdan tashqari mablag'lardan foydalanish monitoringini takomillashtirish jarayonidir.

Moliyaviy nazorat, ichki audit, raqamli monitoring, jamoatchilik nazorati, indikatorlar tizimi va maktab moliyaviy avtonomiyasi bilan bog'liq boshqaruv munosabatlaridir.

Maqolaning ilmiy ahamiyati shundaki, unda maktab moliyasi monitoringi uch darajada - maktab ichki boshqaruvi, jamoatchilik nazorati va hududiy-vazirlik tahlili darajasida birlashtiriladi. Amaliy ahamiyati esa taklif etilayotgan xarajat pasporti, KPI modeli va smart-audit algoritmlari maktab, tuman va hududiy boshqarma darajasida qo'llanishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Jamoatchilik nazorati to'g'risidagi qonunchilik davlat organlari va muassasalari faoliyati ustidan fuqarolik jamiyati institutlari hamda aholining nazorat shakllarini belgilaydi. Maktab budjeti sharoitida bu nazorat ota-onalar, Kuzatuv kengashi, mahalla va manfaatdor jamoatchilikka xarajatlar haqida tushunarli, qisqa va tekshiriladigan ma'lumot berish orqali amalga oshiriladi.<sup>13</sup>

Korrupsiyaga qarshi kurashish bo'yicha huquqiy asoslar manfaatlar to'qnashuvi, ochiqlik, hisobdorlik va profilaktik nazoratning muhimligini ko'rsatadi. Maktab xaridlarida takroriy yetkazib beruvchi, bozor narxidan yuqori shartnoma, dalilsiz qabul qilish, qarindoshlik yoki manfaatlar to'qnashuvi ehtimoli red-flag signali sifatida avtomatik aniqlanishi kerak.<sup>14</sup>

Maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dastur ta'lim sifati, pedagog kasbi nufuzi, darslik va o'quv-metodik ta'minot, zamonaviy maktab modellarini yaratish kabi vazifalarni belgilaydi. Demak, budjet monitoringi moliyaviy intizomni ta'lim sifati va tizim modernizatsiyasi bilan bog'lama, u strategik boshqaruvga xizmat qilmaydi.<sup>15</sup>

OECD performance budgeting yondashuvi budjet qarorlarida mazmunli ko'rsatkichlar, shaffoflik, institutsional muhit va natija axborotidan foydalanishni asosiy mezon sifatida belgilaydi. Ta'lim moliyasi bo'yicha xalqaro hisobotlarda ham resurslarning yetarliligi bilan bir qatorda ularning samaradorlik va tenglikka xizmat qilishi alohida ta'kidlanadi.

Raqamli boshqaruv bo'yicha milliy strategiya elektron hukumat, raqamli ta'lim va raqamli infratuzilmani rivojlantirishni belgilaydi. Maktab monitoringida bu talab smart-audit, QR inventarizatsiya, elektron dalolatnoma, xarajat pasporti va avtomatik risk signallarini yagona platformaga birlashtirish imkonini beradi.<sup>16</sup>

---

13O'zbekiston Respublikasining 'Jamoatchilik nazorati to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-474-son, 12.04.2018, Lex.uz.

14O'zbekiston Respublikasining 'Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-419-son, 03.01.2017, Lex.uz.

15PF-134-son Farmon, 2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida, 11.05.2022.

16PF-6079-son Farmon, 'Raqamli O'zbekiston-2030' strategiyasi, 05.10.2020 й.

Tadqiqot metodologiyasi besh elementdan iborat. **Birinchi element** - indikatorlar tizimini ishlab chiqish. Unda moliyaviy intizom, tejamkorlik, ochiqlik, jamoatchilik ishtiroki, ta'lim natijasi va aktivlardan foydalanish darajasi alohida subindekslar sifatida belgilandi.

Ikkinchi element - ekspert baholash. Maktab moliyasi jarayonida direktor, buxgalter, xo'jalik mudiri, pedagogik kengash, Kuzatuv kengashi va auditorning vazifalari ajratilib, har bir funksiyaning monitoringga ta'siri baholandi. Bu usul javobgarlikni aniq taqsimlashga xizmat qiladi.

Uchinchi element - modellashtirish. Integral samaradorlik koeffitsiyenti quyidagi umumiy formulada ifodalandi:  $K_{\text{integral}} = 0,30 I_{\text{mi}} + 0,20 I_{\text{tj}} + 0,20 I_{\text{sh}} + 0,30 I_{\text{tn}}$ . Bu yerda  $I_{\text{mi}}$  - moliyaviy intizom indeksi,  $I_{\text{tj}}$  - tejamkorlik indeksi,  $I_{\text{sh}}$  - shaffoflik indeksi,  $I_{\text{tn}}$  - ta'lim natijasi indeksi. Og'irliklar maktab moliyasida qonuniylik va natijadorlikning ustuvor ahamiyatini hisobga olgan holda taklif etildi.

#### 1-jadval. 'Shaffof maktab' xarajat pasportining tavsiya etiladigan tarkibi<sup>17</sup>

Blok	Mazmuni	Jamoatchilik uchun qiymati
Xarajat maqsadi	Nima uchun mablag' sarflanayotgani qisqa izohlanadi	Ehtiyoj tushunarli bo'ladi
Summa va manba	Budjet yoki budjetdan tashqari manba ko'rsatiladi	Mablag' kelib chiqishi aniqlanadi
Yetkazib beruvchi	Shartnoma tomoni va tanlash usuli beriladi	Raqobat va manfaatlar to'qnashuvi nazorat qilinadi
Ijro dalili	Foto, QR, inventar raqami yoki dalolatnoma havolasi	Xarajat jismoniy natija bilan bog'lanadi
Kuzatuv kengashi	Qaror yoki fikr qisqacha ko'rsatiladi	Ota-onalar ishtiroki kuchayadi
Natija	O'quvchi, pedagog yoki infratuzilmaga ta'siri izohlanadi	Xarajat ijtimoiy natija bilan baholanadi

To'rtinchi element - riskka asoslangan audit. Smart-audit modeli xarajatlar bo'yicha anomaliyalarni avtomatik saralash, risk darajasini belgilash va auditorlik tekshiruvini eng muhim operatsiyalarga yo'naltirishni nazarda tutadi. Beshinchi element - bosqichma-bosqich Block Grant modeli. U yuqori moliyaviy intizom va natijadorlikka ega maktablarga

<sup>17</sup> Manba: muallif ishlanmasi.

cheklangan moliyaviy avtonomiya berish, past natijali maktablarda esa kuchaytirilgan nazoratni saqlash g'oyasiga asoslanadi.

Tadqiqot natijalari: Tadqiqot natijalari maktab budjeti monitoringini takomillashtirishning birinchi yo'nalishi inson omilini kamaytirish ekanini ko'rsatdi. Inson omili to'liq bartaraf etilmaydi, chunki ehtiyojni asoslash, sifatni baholash va pedagogik natijani talqin qilishda professional qaror zarur. Biroq ma'lumot kiritish, moslikni tekshirish, takroriy shartnomalarni aniqlash, bozor narxidan chetlanishni ko'rish va aktiv mavjudligini tasdiqlash jarayonlari avtomatlashtirilishi mumkin.

Ikkinchi yo'nalish - jamoatchilik nazoratini kuchaytirish. Maktab budjeti bo'yicha ochiq ma'lumotlar oddiy buxgalteriya hisobotidan farq qilishi kerak. Ota-onalar xarajat kodi yoki memorial orderni emas, xarajat maqsadi, summasi, yetkazib beruvchi, ijro holati va natijasini tushunishi lozim. Shuning uchun 'Shaffof maktab' xarajat pasporti infografika, qisqa izoh va tekshiriladigan dalilga asoslanishi kerak.

Uchinchi yo'nalish - KPI va integral model. Maktab moliyasini baholashda faqat mablag' o'zlashtirish foiziga tayanish yetarli emas. Yuqori o'zlashtirish sifatsiz xarid yoki keraksiz xarajat bilan ham yuz berishi mumkin. Shu bois integral koeffitsiyent moliyaviy intizom, tejamkorlik, shaffoflik va ta'lim natijalarini birlashtirishi kerak.

## 2-jadval. Integral samaradorlik koeffitsiyenti uchun indikatorlar<sup>18</sup>

Subindeks	Hisoblash mazmuni	Ma'lumot manbasi
I_mi - moliyaviy intizom	Smeta, limit, to'lov va hisobot mosligi	UzASBO, e-G'azna, audit dalillari
I_tj - tejamkorlik	Bozor narxi, raqobat, iqtisod qilingan mablag'	Elektron xaridlar portali, narx monitoringi
I_sh - shaffoflik	Xarajat pasportlari, Kuzatuv kengashi qarorlari, ochiq hisobot	Shaffof maktab portali
I_tn - ta'lim natijasi	Davomat, to'garak qamrovi, fan natijalari, infratuzilma sifati	Ta'lim axborot tizimlari, ichki baholash

To'rtinchi yo'nalish - smart-audit red-flag algoritmlari. Algoritmning vazifasi yakuniy aybni belgilash emas, balki tekshiruv uchun ustuvor operatsiyalarni tanlashdir. Masalan, shartnoma narxining bozor medianasidan yuqori bo'lishi, takliflar sonining juda kamligi, tovar qabul qilinganidan keyin inventarizatsiyada ko'rinmasligi yoki bir xil yetkazib beruvchi bilan tez-tez shartnoma tuzilishi tizim tomonidan avtomatik signal sifatida ajratiladi.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

<sup>19</sup> O'zbekiston Respublikasining 'Davlat xaridlari to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-684-son, 22.04.2021, Lex.uz.

Beshinchi yo'nalish - Block Grant modeli. Bu yondashuvda maktabga ma'lum maqsadli grant ajratilib, uning ichki taqsimoti bo'yicha cheklangan avtonomiya beriladi. Biroq mazkur model barcha maktablarga bir vaqtda joriy etilmasligi kerak. Avvalo moliyaviy intizomi yuqori, ochiq hisobot yuritadigan, KPI natijalari barqaror va Kuzatuv kengashi faol maktablarda pilot tartibda qo'llash maqsadga muvofiq.

Block Grant modelining asosiy sharti - avtonomiya javobgarlik bilan birga berilishidir. Maktab qo'shimcha erkinlik olishi mumkin, lekin xarajat pasporti, mustaqil audit, ota-onalar ishtiroki va natija indikatorlari majburiy bo'lib qoladi. Aks holda moliyaviy avtonomiya shaffoflikni emas, maqsadsiz xarajat xavfini oshirishi mumkin.

### 3-jadval. Takomillashtirish bo'yicha bosqichma-bosqich yo'l xaritasi<sup>20</sup>

Bosqich	Asosiy chora	Kutilayotgan natija
1-bosqich	Xarajat pasporti va risk pasportini joriy etish	Ochiq ma'lumot va risklarni saralash imkoniyati yaratiladi
2-bosqich	UzASBO, e-G'azna, xarid va inventar tizimlarini bog'lash	Elektron dalil zanjiri shakllanadi
3-bosqich	KPI-integral koeffitsiyent asosida baholash	Maktablar moliyaviy va ta'limiy natija bo'yicha tahlil qilinadi
4-bosqich	Smart-audit red-flag algoritmlarini ishga tushirish	Audit resurslari eng yuqori riskli operatsiyalarga yo'naltiriladi
5-bosqich	Block Grant pilotini joriy etish	Moliyaviy intizomi yuqori maktablarda natijador avtonomiya sinovdan o'tkaziladi

Taklif etilayotgan model bir nechta amaliy cheklovga ega. Birinchidan, KPI indikatorlari noto'g'ri tanlansa, maktablar natijani yaxshilash o'rniga ko'rsatkichni sun'iy oshirishga intilishi mumkin. Shu sababli indikatorlar soni ko'p bo'lmasligi, ularning har biri aniq ma'lumot manbasi va tekshirish mexanizmiga ega bo'lishi kerak.

Ikkinchidan, jamoatchilik nazorati populistik talqinga aylanmasligi lozim. Har bir xarajadni ota-onalar ovozi bilan hal qilish professional boshqaruvni zaiflashtirishi mumkin. To'g'ri modelda jamoatchilik ehtiyoj, ochiqlik va natija bo'yicha fikr bildiradi, lekin texnik moliyaviy qarorlar qonunchilik va mutaxassislar xulosasiga asoslanadi.

<sup>20</sup> Manba: muallif taklifi.

Uchinchidan, smart-audit algoritmlari ma'lumot sifati past bo'lsa, noto'g'ri signal beradi. Masalan, inventar raqami xato kiritilgan bo'lsa, tizim aktiv yo'q deb baholashi mumkin. Shuning uchun avtomatlashtirish bilan birga ma'lumot kiritish reglamenti, xodimlar malakasi va ichki nazorat amaliyoti kuchaytirilishi kerak.

To'rtinchidan, Block Grant modeli moliyaviy intizomi past maktablarda erta joriy etilsa, maqsadsiz xarajat xavfi kuchayadi. Shu bois pilot maktablar aniq mezonlar bilan tanlanishi: audit xulosasi ijobiy, xarajat pasportlari to'liq, KPI ko'rsatkichlari barqaror va Kuzatuv kengashi faol bo'lishi kerak.

Beshinchidan, yillik budget ijrosi va rivojlantirish dasturlaridan foydalanish masalasi natijadorlik bilan bog'lanishi zarur. Mablag'ning o'zlashtirilishi boshqaruv natijasining faqat bir qismi; asosiy baho o'quvchi, pedagog, infratuzilma va jamoatchilik ishonchi bo'yicha o'zgarishlarda namoyon bo'ladi.<sup>21</sup>

### **XULOSA**

Maktab ta'limida budget monitoringini takomillashtirish inson omilini kamaytirish, jamoatchilik nazoratini kuchaytirish, KPI-integral modelni joriy etish, smart-audit red-flag algoritmlarini ishlab chiqish va Block Grant modelini bosqichma-bosqich sinovdan o'tkazish orqali amalga oshirilishi mumkin.

'Shaffof maktab' xarajat pasporti ota-onalar va Kuzatuv kengashlariga murakkab moliyaviy axborotni tushunarli shaklda taqdim etadi. Integral samaradorlik koeffitsiyenti esa moliyaviy intizom, tejamkorlik, shaffoflik va ta'lim natijalarini yagona baholash maydoniga olib chiqadi. Smart-audit algoritmlari auditorlik resurslarini eng yuqori riskli operatsiyalarga yo'naltiradi.

Taklif etilayotgan modelni joriy etishda birinchi navbatda pilot hudud va pilot maktablar tanlanishi lozim. Tanlash mezonlari sifatida maktabning oxirgi audit xulosasi, smeta intizomi, elektron hujjatlarni yuritish sifati, Kuzatuv kengashi faolligi va kamida uchta asosiy xarajat yo'nalishi bo'yicha dalillar to'liqligi olinadi. Pilot maktablarda dastlab xarajat pasporti va risk pasporti, keyin esa KPI-integral baholash modeli joriy etiladi.

Ikkinchi tavsiya - xarajat pasportini faqat yirik xaridlar bilan cheklamaslikdir. Maktabda ota-onalar uchun eng sezgir bo'lgan oziq-ovqat, ta'mirlash, kompyuter jihozlari, sport anjomlari, qo'shimcha to'garaklar va budgetdan tashqari tushumlar bo'yicha ham qisqa pasport yuritilishi lozim. Bunda maxfiy shaxsiy ma'lumotlar ochiqlanmaydi, lekin umumiy summa, maqsad, ijro holati va natija ko'rsatiladi.

Uchinchi tavsiya - indikatorlarni jazolash vositasi emas, boshqaruv signali sifatida ishlatishdir. Integral koeffitsiyent past chiqqan maktab bo'yicha darhol ma'muriy xulosa chiqarish emas, balki ma'lumot sifati, xarajat tarkibi, hududiy omillar va infratuzilma ehtiyojlari alohida ko'rib chiqilishi kerak. Shunday qilinganda model maktablarni formal reytingga emas, real takomillashtirishga yo'naltiradi.

To'rtinchi tavsiya - Block Grant modelini normativ-huquqiy tajriba-sinov tartibida joriy etishdir. Pilot yakunida maktablar bo'yicha moliyaviy intizom, xarajatlarning maqsadliligi,

---

21O'zbekiston Respublikasining '2026-yil uchun Davlat budjeti to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-1105-son, 25.12.2025, Lex.uz.

ota-onalar ishonchi, xarid narxlari va ta'lim natijalari taqqoslanib, modelni kengaytirish yoki cheklash bo'yicha dalilga asoslangan qaror qabul qilinadi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining '2026-yil uchun O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-1105-son, 25.12.2025. Lex.uz.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-6079-son Farmoni: 'Raqamli O'zbekiston-2030' strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida, 05.10.2020. Lex.uz.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-134-son Farmoni: 2022-2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida, 11.05.2022. Lex.uz.
4. O'zbekiston Respublikasining 'Jamoatchilik nazorati to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-474-son, 12.04.2018. Lex.uz.
5. O'zbekiston Respublikasining 'Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida'gi Qonuni, O'RQ-419-son, 03.01.2017. Lex.uz.
6. Moliya vazirligi. 2026-2028-yillar uchun Budjetnoma. Toshkent, 2025.
7. Maktab ta'limiga ajratilayotgan budjet mablag'laridan maqsadli foydalanish monitoringini takomillashtirish: magistrlik dissertatsiyasi qo'lyozmasi. Oriental universiteti, Toshkent, 2026.
8. Ahmedov, B. (2020). Ta'lim infratuzilmasini moliyalashtirishning muqobil manbalari. Oliy Ta'lim, №2, 17–21.
9. Musurmonova, O. (2020). Ta'lim tizimini moliyalashtirishda zamonaviy yondashuvlar. Iqtisodiyot va Ta'lim, №4, 45–50.
10. G'ulomov, S. (2019). Davlat byudjeti va ta'lim sektori o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik. Toshkent: TDIU Nashriyoti.
11. Saidov, S. (2021). Ta'lim sohasini raqamli moliyalashtirish mexanizmlari. Moliya, №3, 22–26.