

MƏKTƏB BÜDCƏSİ VƏ MALİYYƏ İDARƏÇİLİYİ

NURİYYƏ ƏLİYEVƏ, ADA Universitetinin magistrantı, Füzuli rayonu
Azər Quliyev adına Alıxanlı kənd tam orta məktəbinin biologiya müəllimi.
E-mail: nuriyya.aliyeva.x@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-9929-7752>

SƏADƏT ƏSƏDOVA, ADA Universitetinin magistrantı, Bakı şəhəri
304 nömrəli bağçanın müəllimi. E-mail: seadet.arif@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9797-4957>

Məqaləyə istinad:

Əliyeva N., Əsədova S. (2025).
Məktəb büdcəsi və maliyyə
idarəçiliyi. *Azərbaycan məktəbi*.
№ 2 (711), səh. 109–117

DOI: 10.30546/32898065.2025.2.043

ANNOTASIYA

Bu tədqiqat işində məktəb büdcəsinin və maliyyə idarəçiliyinin təhsil müəssisələrinin səmərəli fəaliyyətində oynadığı mühüm rol araşdırılır. Müasir dövrdə təhsilin keyfiyyətinin artırılması və davamlı inkişafının təmin edilməsi üçün maliyyə resurslarının düzgün planlaşdırılması və idarə olunması vacibdir. Məqalədə büdcə planlaşdırılmasının prinsipləri, Azərbaycandakı hüquqi çərçivə və beynəlxalq təcrübələr geniş şəkildə təqdim olunur. Liderlik nəzəriyyələrinin maliyyə idarəçiliyində tətbiqi Finlandiya, Yaponiya, ABŞ və Birləşmiş Krallıq kimi ölkələrin nümunələri ilə izah edilir. Tədqiqatda Azərbaycanda məktəb direktorlarının maliyyə sahəsində qarşılaşdığı çətinliklər, səlahiyyət məhdudiyyətləri və resurs çatışmazlığı məsələləri praktiki sorğu nəticələri əsasında təhlil olunur. Nəticələr göstərir ki, direktorların büdcə planlaşdırılmasında daha çox səlahiyyətə malik olması və maliyyə savadlılığının artırılması bu sahədə irəliləyişə səbəb ola bilər. Məqalə şəffaflıq, hesabatlılıq və səmərəlilik prinsiplərinə əsaslanan maliyyə idarəçiliyinin təhsildə ədalətliyin təmin edilməsində əhəmiyyətini vurğulayır.

Açar sözlər: Məktəb büdcəsi, maliyyə menecmenti, təhsil siyasəti, səmərəlilik, liderlik nəzəriyyələri, resursların bölüşdürülməsi, hesabatlılıq.

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 08.04.2025
Qəbul edilib: 29.04.2025

SCHOOL BUDGET AND FINANCIAL MANAGEMENT

NURIYYA ALIYEVA, Master's student at ADA University, Biology teacher at Alikhanli Village Full Secondary School named after Azer Guliyev, Fuzuli District. E-mail: nuriyya.aliyeva.x@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-9929-7752>

SAADAT ASADOVA, Master's student at ADA University, Teacher at Kindergarten No. 304, Baku City. E-mail: seadet.arif@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9797-4957>

To cite this article:

Aliyeva N., Asadova S. (2025). School Budget and Financial Management. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 711, Issue II, pp. 109–117

DOI: 10.30546/32898065.2025.2.043

Article history

Received: 08.04.2025

Accepted: 29.04.2025

ABSTRACT

This research paper explores the crucial role of school budgeting and financial management in ensuring the effective functioning of educational institutions. In the modern era, the proper planning and management of financial resources are essential for improving the quality of education and ensuring sustainable development. The article provides a detailed overview of the principles of budget planning, the legal framework in Azerbaijan, and international experiences. The application of leadership theories in financial management is illustrated through case studies from countries such as Finland, Japan, the United States, and the United Kingdom. The study analyzes the financial challenges, authority limitations, and resource shortages faced by school principals in Azerbaijan based on practical survey results. The findings indicate that giving principals more authority in budget planning and increasing their financial literacy can lead to progress in this field. The paper emphasizes the importance of financial management based on the principles of transparency, accountability, and efficiency in ensuring equity in education.

Keywords: School budget, financial management, education policy, efficiency, leadership theories, resource allocation, accountability.

GİRİŞ

Dünyanın hər yerində təhsilə tələbatın getdikcə artması müşahidə olunur. Böyüməkdə olan nəslin cəmiyyətin və iqtisadi məqsədlərin tələblərinə uyğun formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi müasir dövrdə keçmişlə müqayisədə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Ölkələrin inkişaf səviyyəsi keyfiyyətli insan resurslarına və istehsal etdikləri texnologiyaya əsaslanaraq qiymətləndirilir. Təhsil xidmətlərini tam şəkildə təmin etmək və təhsil tələbatını qarşılamaq üçün bu sahəyə ayrılan resursların artırılması vacibdir. Təhsilə kifayət qədər vəsaitin ayrıl-maması bu sahədə məqsədlərə çatılmasına mane ola, məktəblərin infrastruktur, kadr təminatı və tədris resursları sahəsində problemlərlə üzləşməsinə səbəb ola bilər. Ölkələrin təhsilə ayırdığı vəsaitin miqdarı həmin ölkənin ümumi iqtisadiyyatı daxilində təhsilin yerini və əhəmiyyətini əks etdirir (Hoşgörür & Arslan, 2014).

MÖVZUNUN ƏHƏMİYYƏTİ

Məktəb fəaliyyətinin səmərəli təşkilində maliyyə məsələləri əsas alətlərdən hesab edilir. Kurikulumların tətbiqi, məktəb inventarlarının təmin edilməsi, saxlanması, yenilənməsi, şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilmə alətlərinin tətbiqi, müəllim əməkhaqlarının və əlavələrinin təmin edilməsindən tutmuş bütün infrastruktur məsələləri bu anlayışın tərkib hissəsidir. Əksər təhsil tədqiqatlarında bu məsələnin əhəmiyyəti vurğulanır. Məktəb büdcəsi və maliyyə idarəçiliyi təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində əsas strateji komponentlərdən biridir (Smith, 2023).

Təhsil müəssisələrinin inkişafı, müasir təhsil mühitinin yaradılması və yüksək keyfiyyətli təhsil xidmətlərinin göstərilməsi üçün maliyyə resurslarının düzgün idarə edilməsi vacibdir. Düzgün planlaşdırılmış büdcə məktəbin davamlı inkişafını təmin edir, həmçinin resurs çatışmazlığı risklərini azaldır (Jones & Lee, 2021). Eyni zamanda, məktəblərin maliyyə imkanlarının artırılması üçün yeni maliyyələşdirmə mexanizmləri, o cümlədən dövlət-özəl tərəfdaşlıq modellərinin tətbiqi araşdırılmalıdır.

Məktəb büdcəsi təhsil müəssisəsinin fəaliyyəti dəstəkləyən əsas mexanizmdir. O, müəllimlərin maaşlarının ödənilməsi, tədris materiallarının alınması, məktəb infrastrukturunun saxlanması və müxtəlif təhsil proqramlarının həyata keçirilməsi üçün əsas maliyyə mənbəyidir. Maliyyə idarəçiliyi isə məktəbin büdcəsinin məqsədli, səmərəli və effektiv istifadəsini təmin edən proseslər toplusudur (Brown, 2022). Bu idarəetmə prosesi şəffaflıq və hesabatlılıq prinsiplərinə əsaslanaraq təhsil sisteminin ümumi keyfiyyətini artırır (Davis, 2020).

TƏDQIQATIN MƏQSƏDİ VƏ ƏSAS SUALLARI

Bu tədqiqatın məqsədi məktəb büdcəsi və maliyyə idarəçiliyinin əsas prinsiplərini, resursların planlaşdırılması və bölüşdürülməsi metodlarını araşdırmaq, eləcə də maliyyə idarəçiliyində məktəb rəhbərlərinin qarşılaşdıqları problemləri və onların həlli yollarını müzakirə etməkdir. Bununla bağlı tədqiq ediləcək əsas suallar aşağıdakılardır:

1. Məktəb büdcəsinin əsas komponentləri nələrdir?
2. Azərbaycan təcrübəsi və hüquqi normativ aktların tələbləri nədir?
3. Resursların səmərəli bölüşdürülməsi necə həyata keçirilməlidir?
4. Məktəb büdcəsinin idarə edilməsində hansı çətinliklər ortaya çıxır?
5. Maliyyə idarəçiliyini yaxşılaşdırmaq üçün hansı alətlərdən istifadə edilə bilər?
6. Hazırda məktəblərin bu məsələ ilə bağlı hansı problemləri var?

MƏKTƏB BÜDCƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASI

Büdcə anlayışı və onun məktəblərdə tətbiqi. Büdcə gəlirlərin və xərclərin planlaşdırılmasını əhatə edən maliyyə sənədidir. Bu sənədin tərtibi zamanı dövlətin maliyyə siyasəti və təhsil strategiyası nəzərə alınmalıdır. Məktəblərdə büdcə dövlət və özəl mənbələrdən gələn maliyyə

resurslarının düzgün bölüşdürülməsi və idarə olunması məqsədilə istifadə olunur. Məktəb büdcəsi təhsil prosesinin səmərəli və davamlı şəkildə təşkilinə dəstək verir (Smith, 2023).

Büdcə planlaşdırılmasının əsas prinsipləri. Büdcə planlaşdırılarkən elmdə mövcud olan müxtəlif prinsip və metodlardan istifadə edilir. Aşağıda bəzi prinsipləri qeyd edirik:

- *Səmərəlilik:* resursların optimal istifadə olunması və minimum xərclə maksimum nəticə əldə edilməsidir (Jones & Lee, 2021).

- *Şəffaflıq:* maliyyə proseslərinin aydın və izlənilə bilən olması hesab olunur (Davis, 2020).

- *Hesabatlılıq:* məktəb rəhbərliyinin maliyyə fəaliyyətlərinə görə məsuliyyət daşımasıdır (Brown, 2022).

- *Planlılıq:* məktəbin uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlərinə uyğun büdcə strategiyalarının hazırlanmasıdır (Smith, 2023).

Planlaşdırmada istifadə olunan metodlar isə bunlardır:

- *Əsaslandırılmış büdcə metodu:* məktəbin prioritetləri nəzərə alınaraq resursların ehtiyacları uyğun bölüşdürülməsi.

- *Fəaliyyət büdcəsi metodu:* müəyyən layihə və fəaliyyətlərə əsasən maliyyə resurslarının ayrılması.

- *Proqnozlaşdırıcı büdcə planlaşdırılması:* gələcəkdə mümkün maliyyə dəyişikliklərinin nəzərə alınması ilə uzunmüddətli planların hazırlanması (Davis, 2020).

Azərbaycanda məktəb büdcəsinin tənzimlənməsi ilə bağlı qanunvericilik. Azərbaycan məktəb büdcəsi "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının qanunu və digər müvafiq normativ-hüquqi aktlarla tənzimlənir. Bu sənədlər büdcə planlaşdırılması, maliyyə nəzarəti və hesabatlılıq qaydalarını müəyyən edir. Dövlət təhsil müəssisələrinin maliyyələşdirilməsi Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Nazirliyi və Elm və Təhsil Nazirliyi tərəfindən həyata keçirilir. Eyni zamanda, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 13 iyun 2024-cü il tarixli qərarı ilə "Dövlət və bələdiyyə tərəfindən yaradılan ümumi təhsil müəssisəsinin Nümunəvi Nizamnaməsi"nin təsdiq edilməsi məktəblərdə maliyyə idarəetməsi və büdcə məsələlərinin səmərəli tətbiqi işinin zəruriliyini bir daha təsdiq edir.

Liderlik nəzəriyyələrinin tətbiqi ilə əlaqədar real dünya nümunələri. Dünyanın bir çox ölkələrində mövcud olan liderlik nəzəriyyələri büdcə planlaşdırılması və maliyyə məsələlərində fərqli yanaşmaları zəruri edir. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar:

Transformativ liderlik – ilk dəfə James MacGregor Burns (1978) tərəfindən irəli sürülüb, Bernard Bass (1985) tərəfindən daha da inkişaf etdirilib. Bu model liderin əməkdaşlarla qarşılıqlı təsir əsasında münasibət quraraq, onların motivasiya səviyyəsini, öhdəlik hissini və fəaliyyət nəticələrini yüksəltməsinə yönəlib. Finlandiyanın təhsil rəhbərləri transformativ liderlik yanaşmasını tətbiq edərək müəllimlərə səlahiyyətlər verib, onların qərar qəbul etməsini dəstəkləyib. Bu model məktəblərin maliyyə idarəetməsində müstəqilliyini artırıb və təhsilin keyfiyyətini yüksəldib (Smith, 2023).

Xidmətkar liderlik – Yaponiya məktəbləri. Yaponiya məktəblərinin rəhbərləri xidmətkar liderlik nəzəriyyəsini tətbiq edərək büdcə planlaşdırılmasında bütün tərəflərin iştirakını təmin edib. Nəticədə, icmanın təhsil ehtiyaclarına uyğun büdcə hazırlanıb (Jones & Lee, 2021).

Situativ liderlik – nəzəriyyə olaraq 1969-cu ildə Paul Hersey və Ken Blanchard tərəfindən təklif edilib. Bu yanaşmaya görə, effektiv liderlik üçün vahid model mövcud deyil, liderin davranışı konkret vəziyyətin tələblərinə və əməkdaşların hazırlıq səviyyəsinə uyğun olaraq dəyişməlidir. Model dörd əsas üslubu əhatə edir: yönləndirici, məşvəratçı, dəstəkləyici və səlahiyyətverici. Liderliyin üslub seçimi əməkdaşların bacarıq və motivasiyasına əsasən dəyişir. ABŞ-də aparılan tədqiqatlar göstərib ki, maliyyə böhranı dövrlərində situativ liderlik tətbiq edilən məktəblər resursların 30%-dək daha səmərəli istifadə olunmasına nail olub (Davis, 2020). Bu da təhsilin fasiləsizliyinin təmin olunmasında və böhranlara qarşı çevik reaksiya verilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Bununla yanaşı, ABŞ-də bəzi dövlət məktəblərinin rəhbərləri situativ liderlik yanaşmasını tətbiq edərək maliyyə böhranlarına çevik həllər gətirib. Bu yanaşma büdcə çatışmazlığı olan məktəblərin resurslarının yenidən bölüşdürülərək səmərəli idarə edilməsinə imkan verib (Davis, 2020).

Strateji liderlik – təşkilatların uzunmüddətli məqsədlərinə çatması liderin sistemli düşünmə bacarıqlarına əsaslanır. Henry Mintzberg (1994), Ireland və Hitt (1999) bu modelin nəzəri əsaslarını inkişaf etdiriblər. Strateji liderlər təhsil müəssisəsinin daxili imkanlarını və xarici çağırışları nəzərə alaraq planlı fəaliyyət istiqamətləri formalaşdırır, büdcə planlaşdırmasını və resurs bölgüsünü optimallaşdırırlar. Birləşmiş Krallıqda strateji liderliyin tətbiq olunduğu məktəblərdə son 5 il ərzində təhsilə ayrılan vəsaitlərin 15%-ə qədər daha səmərəli istifadə olunduğu və bunun nəticəsində təhsil göstəricilərində müsbət dəyişikliklərin müşahidə edildiyi müəyyən olunub (Brown, 2022). Bu model davamlı inkişaf, təhsil siyasətləri və resursların idarəsində mühüm yer tutur.

RESURSLARIN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

Müxtəlif sahələrə ayrılmış maliyyə vəsaitləri məktəbin inkişafını təmin etməli, şagirdlərə təhlükəsiz və sağlam mühitdə təhsil almaq imkanları yaratmalıdır. Məktəbdə maliyyə vəsaitlərinin səmərəli istifadəsi təhsil siyasətinin məqsədlərinə çatmağın da əsasını təşkil edir. Məktəb sistemində resursların ədalətli və səmərəli bölgüsü təhsilin keyfiyyətini artırmaq və şagirdlərə optimal təhsil imkanları yaratmaq üçün vacib amildir. Ədalətli maliyyə bölgüsü şagirdlərin təhsil alacağı mühitin yaxşılaşdırılmasını, onların tədrisə daha yaxşı cəlb edilməsini və müəllimlərin motivasiyasının artırılmasını təmin edir. Təhsilə ayrılan büdcənin səmərəli istifadə olunması təhsilin keyfiyyət səviyyəsinin artırılmasında əhəmiyyətli rol oynayır (Servi, 2019).

Maliyyə resurslarının səmərəli istifadəsi məktəbin inkişaf ehtiyaclarına uyğun şəkildə planlaşdırılmalıdır. Bu, resursların israf olunmasının qarşısını almaqla yanaşı, təhsilin keyfiyyətinin artırılmasına yönəlmiş fəaliyyətlərin dəstəklənməsinə xidmət edir.

Ölkəmizdə məktəblərə dövlət büdcəsindən maliyyə vəsaitləri ayrılmasına baxmayaraq, bu vəsaitlər müəyyən məhdudiyyətlərlə müşayiət olunur. Bu səbəbdən məktəblərdə maliyyə resurslarının səmərəli və bərabər şəkildə idarə olunması aşağıdakı məqsədlərə xidmət etməlidir:

- Məktəbdə dayanıqlı və müxtəlif mənbələrə əsaslanan yeni maliyyələşdirmə mexanizminin formalaşdırılması;
- Məktəbin təhsil siyasəti çərçivəsində müəyyən olunmuş strateji məqsədlərə nail olunmasına dəstək göstərilməsi;
- Maliyyə vəsaitlərinin artırılması və səmərəli istifadəsi sahəsində hesabatlılıq və məsuliyyət mexanizmlərinin gücləndirilməsi;
- Maliyyə bölgüsü mexanizmlərinin şəffaf və ədalətli şəkildə tətbiq olunması;
- Məktəb resurslarının toplanması və xərclənməsi prosesinin effektiv təşkil edilməsi və optimallaşdırılması;
- Məktəb büdcəsinin hazırlanması və idarə olunması prosesində məktəb rəhbərliyi, valideyn komitələri və digər maraqlı tərəflərin fəal iştirakının təmin edilməsi;
- Şagirdlərin bərabər təhsil imkanlarına çıxışının və təlim məqsədlərinin səmərəli şəkildə dəstəklənməsi.

Məktəblərdə maliyyə vəsaitlərinin paylanması cari xərclər və kapital xərcləri üzrə bölünə bilər (Hüseynova, 2020). Cari xərclər məktəbdə lazım olan sahələrin inkişafına daha çox diqqət yetirilməsi məqsədi daşıyır. Məsələn, işçi heyətinin maaşları, tədris materiallarının alınması – dərsliklər, laboratoriya avadanlıqları, dəftərxana ləvazimatları, tələbələrin təlim-tərbiyəsi ilə bağlı tədbirlər, kommunal xidmətlər və təmizlik xidmətləri cari xərclərə aiddir. Bu xərclər maliyyənin istifadəsində bölüşdürmə mexanizminin tətbiqi üzrə vəsaitin daha çox səmərəliliyin artırılmasına və şagirdlərin sağlam mühitdə təhsil almasına yönəlməsini təmin edir.

Kapital xərcləri isə məktəbin infrastrukturunun inkişafını nəzərdə tutur. Məsələn, yeni binaların tikintisi, laboratoriyaların qurulması, texnoloji avadanlıqların - kompüterlər, proyektorlar, interaktiv lövhələrin alınması, idman qurğuları və avadanlıqları – stadionların, idman zalının təmiri və ya yeni idman ləvazimatlarının alınması, nəqliyyat vasitələrinin alınması – məktəb avtobusları və ya digər nəqliyyat vasitələrinin təmin edilməsi kapital xərclərinə daxildir. Adətən, daha yaxşı bina, laboratoriya, avadanlıq və daha yaxşı müəllimlər kimi fiziki və insan kapitalına qoyulan investisiyaların

artmasının təhsil göstəricilərinin inkişafına töhfə verməsi gözlənilir (Kavak & Ekinç, 1994).

Bu cür sərmayələr məktəbin uzunmüddətli inkişafına, şagirdlərin daha yaxşı təhsil şəraiti əldə etməsinə və ümumilikdə təhsil infrastrukturunun təkmilləşdirilməsinə xidmət edir. Maliyyə vəsaitinin bölüşdürülməsi səmərəliliyin artırılmasına və şagirdlərin sağlam mühitdə təhsil almasına yönəldilir. Bu bölgü, həmçinin məktəbin fəaliyyətinin effektivliyini müəyyən edən əsas faktorlardan olan insan resursları və maddi-texniki təminatın düzgün idarə edilməsini də özündə əks etdirir.

İnsan resursları və maddi-texniki təminatın idarə edilməsi təhsil müəssisəsinin əsas sütunlarından biridir. Müəllimlərin peşəkar inkişafı, motivasiyası və iş şəraitinin yaxşılaşdırılması təhsil sisteminin effektivliyinə birbaşa təsir edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi tədris proqramlarının tələblərinə uyğun olaraq müəllimlərin və digər işçilərin təlimlərə qatılmasını, eləcə də şagirdlərin intellektual inkişafını təmin etmək üçün onların müxtəlif tədbirlərdə iştirakını təmin edir. Məktəbin işçilərinin həm texniki, həm də pedaqoji bacarıqlarını inkişaf etdirmək təhsil sistemində müsbət nəticələrə gətirib çıxarır. Təhsildə insan resurslarının planlaşdırılması, dəyişən iqtisadi, siyasi və ətraf mühit şəraitində təşkilatın işçi ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi və bu ehtiyaclara cavab verən siyasət və proqramların yaradılması prosesini də əhatə edir (Əliyeva, 2020). Eyni zamanda məktəblərdə istifadə edilən avadanlıqlar, texnologiyalar və infrastruktur şagirdlərin və müəllimlərin effektiv fəaliyyətini təmin edir. Kompüterlər, laboratoriyalar, kitabxanalar, idman qurğuları və digər tədris resursları müasir təhsil sisteminin ayrılmaz hissəsidir. Maddi-texniki təminatın səmərəli şəkildə idarə olunması məktəbin gündəlik fəaliyyətini asanlaşdırır və təhsilin keyfiyyətinin artırılmasına kömək edir.

BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏDƏN NÜMUNƏLƏR

Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində təhsil müəssisələrinin maliyyələşdirilməsi daim diqqət

mərkəzində olmaqda, dövlət tərəfindən ayrılan vəsaitlərdən daha səmərəli istifadə yolları axtarılmışdır. Kanada, Böyük Britaniya, İsveç, ABŞ, Avstraliya, Niderland, Yeni Zelandiya, Bolqarıstan, Finlandiya, Polşa, İslandiya, Litva və Gürcüstanda ümumi təhsil sistemində adambaşına maliyyələşmə (vauçer) mexanizmi tətbiq olunur. İslahatların məqsədi məktəb büdcəsinin şagirdbaşına maliyyələşdirmə prinsipi əsasında formalaşması mexanizminin tətbiqi və bu prinsip əsasında məktəbə ayrılmış büdcə vəsaitlərinin idarə olunmasında məktəblərə müstəqilliyin verilməsindən ibarətdir (Əsədova, 2023).

MALİYYƏ MƏSULİYYƏTİ VƏ HESABATLILIQ

Məktəb büdcəsinin müəyyən edilməsi, planlaşdırılması, resursların düzgün bölüşdürülməsi məktəb rəhbərliyinin menecer kimi əsas vəzifələrindəndir. Məktəbin ümumi fəaliyyətinin effektiv idarə olunmasında əsas şəxs məktəbin direktorudur. O, həm təhsilin keyfiyyətinin artırılması, həm də məktəb cəmiyyətinin ehtiyaclarına uyğun qərarlar qəbul edilməsi kimi əsas funksiyaları icra edir. Məhz məktəb direktorunun təhsil məqsədlərinin həyata keçirilməsi üzrə resursları düzgün müəyyənləşdirməsi və əsas prioritetləri təyin etməsinə əsasən büdcə təşkil edilir. Məktəb səviyyəsində büdcənin idarə olunması potensial bacarıqlara əsaslanan məktəb rəhbərliyindən inzibati imkanlar və adekvat hazırlıq tələb edir (Hüseynova, 2020).

Məktəb rəhbərliyinin maliyyə vəsaitlərini idarə edərkən hesabatlılıq və şəffaflıq prinsiplərinə əməl etməsi, potensial maliyyə risklərini və onların qarşısını vaxtında ala bilməsi işin keyfiyyətini daha da artırır. Məktəb rəhbərliyi toplanan büdcə və xərclər, həmin xərclərin hansı istiqamətlərə yönəldildiyi haqqında dövlət orqanlarına, valideynlərə və digər maraqlı tərəflərə açıq, dəqiq və vaxtında hesabat təqdim etməklə şəffaflığı təmin edir. Bu hesabatlar mütəmadi olaraq rəsmi internet səhifələrində yayılmalı və ictimai müzakirəyə açıq olmalıdır.

Azərbaycanda məktəblərin maliyyə idarəçiliyi, əsasən, dövlət tərəfindən mərkəzləşdirilmiş şəkildə həyata keçirilir və büdcəyə nəzarət

müəyyən dövlət qurumlarının öhdəliyindədir. Bu da əksər hallarda direktorların məktəbin inkişafı ilə əlaqəli qərarlar qəbul etmək imkanlarını məhdudlaşdırır. Tədqiqat çərçivəsində bununla bağlı bəzi məktəb direktorları ilə sorğu keçirdik. Aşağıda sorğu vərəqəsini, suallar, onların cavablarını və təhlillərini təqdim edirik.

İŞTİRAKÇI RAZILIĞI

Sorğu anonimlik gözlənilməklə ADA Universitetində təhsilin idarə olunması üzrə magistr proqramında "Təhsildə liderlik və idarəetmə" kursu üçün həyata keçirilib.

1. Məktəbinizin hazırkı büdcəsi təhsil ehtiyaclarını tam şəkildə ödəyirmi?

- Bəli.
- Qismən.
- Xeyr.

2. Məktəb büdcəsinin planlaşdırılması və idarə edilməsi zamanı hansı problemlərlə üzləşirsiniz? (Bir və ya bir neçə cavab seçilə bilər)

- Maliyyə çatışmazlığı.
- Şəffaflıq problemləri.
- Resursların qeyri-səmərəli bölüşdürülməsi.
- Müvafiq təlimlərin olmaması.
- Digər: __

3. Məktəb büdcəsinin planlaşdırılmasında direktorların rolu kifayət qədərdirmi?

- Bəli, tam səlahiyyətə malikdirlər.
- Qismən, bəzi səlahiyyətləri var.
- Xeyr, səlahiyyətləri çox məhduddur.

4. Sizcə, maliyyə idarəçiliyində hansı sahədə təkmilləşdirmələrə ehtiyac var? (Bir və ya bir neçə cavab seçilə bilər)

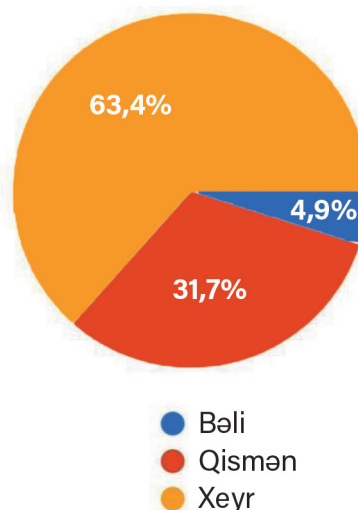
- Büdcə planlaşdırılması.
- Maliyyə hesabatlılığı.
- Resursların səmərəli istifadəsi.
- Müəllimlər üçün maliyyə stimulları.
- Digər: __

5. Açıq sual: Məktəb büdcəsinin idarə edilməsinin keyfiyyətini artırmaq üçün hansı tədbirləri təklif edirsiniz?

Tədqiqatda Füzuli, Zəngilan və Beyləqan rayonları üzrə ümumilikdə 41 nəfər məktəb rəhbəri iştirak edib.

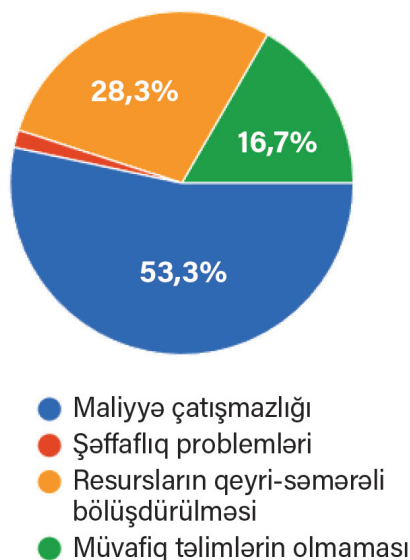
Diaqram-1

Məktəbinizin hazırkı büdcəsi təhsil ehtiyaclarını tam şəkildə ödəyirmi?



Diaqram-2

Məktəb büdcəsinin planlaşdırılması və idarə edilməsi zamanı hansı problemlərlə üzləşirsiniz?



1-ci suala 2 nəfər (4,9%) bəli, 26 nəfər (63,4%) xeyr, 13 nəfər (31,7%) qismən cavabını verib (Diaqram-1).

2-ci suala 32 nəfər (78%) "maliyyə çatışmazlığı", 1 nəfər (2,4%) "şəffaflıq problemləri", 17 nəfər (41,5%) "resursların qeyri-səmərəli bölüşdürülməsi", 10 nəfər (24,4%) "müvafiq təlimlərin olmaması" cavabını seçib (Diaqram-2).

3-cü sual 18 nəfər (43,9%) “xeyr, səlahiyyətləri çox məhduddur”, 18 nəfər (43,9%) “qismən, bəzi səlahiyyətləri var”, 5 nəfər (12,2%) “bəli, tam səlahiyyətə malikdirlər” seçimini edib (Diaqram-3).

4-cü suala 23 nəfər (56,1%) “müəllimlər üçün maliyyə stimulları”, 20 nəfər (48,8%) “resursların səmərəli istifadəsi”, 14 nəfər (34,1%) “maliyyə hesabatlılığı”, 24 nəfər (58,5%) “büdcə planlaşdırılması” seçimini edib (Diaqram-4).

5-ci suala 25 nəfər (61%) “məktəblərin özünüidarə imkanlarının genişlənməsi”, 8 nəfər (19,5%) “maliyyə müstəqilliyinin təmin edilməsi”, 7 nəfər (17,1%) “maliyyə muxtariyyətinin verilməsi”, 1 nəfər (2,4%) “məktəblərin publik hüquqi şəxslərə real olaraq çevrilməsi” cavabını verib (Diaqram-5).

Diaqram-3

Məktəb büdcəsinin planlaşdırılmasında direktorların rolu kifayət qədərdirmi?



Diaqram-4

Maliyyə idarəçiliyində hansı sahədə təkmilləşdirmələrə ehtiyac var?
(Bir və ya bir neçə cavab seçilə bilər)



Sorğu kiçik bir nümunə qrupu əsasında, məhdud sayda məktəb rəhbərlərinin iştirakı ilə aparılsa da, əldə olunan nəticələr real vəziyyətin qiymətləndirilməsi və gələcək proseslərdə qərarların qəbul edilməsi üçün faydalı ola bilər. Gələcək tədqiqatlarda nümunə qrupunun coğrafiyasını və sayını genişləndirməklə bu mövzuda daha əhatəli fikir bildirmək, daha dəqiq təmsil etmək mümkündür.

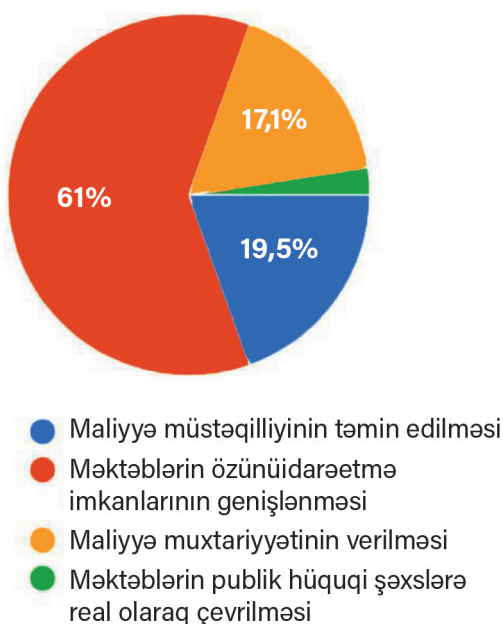
Nəticələrdən aydın olur ki, məktəb büdcəsinin planlaşdırılması və idarə edilməsi işində müəyyən problem və çətinliklər mövcuddur. Buraya məktəblərin maliyyə ehtiyaclarının tam şəkildə qarşılanmadığını, maliyyə idarəçiliyində

resursların səmərəliliyinin artırılmasına ehtiyac olduğunu aid edə bilərik. Təhlillər göstərir ki, məktəb büdcəsinin idarə olunmasında direktorların daha geniş səlahiyyətlərə ehtiyacı var. Ona görə də məktəb rəhbərlərinin maliyyə müstəqilliyinin təmin olunması və özünüidarə etmə imkanlarının genişləndirilməsi vacibdir.

Son illərdə həyata keçirilən təhsil islahatları ilə bağlı direktorların maliyyə idarəçiliyində daha çox səlahiyyətə malik olması müxtəlif səviyyələrdə müzakirə edilir, bununla əlaqədar müəyyən pilot layihələr həyata keçirilir. Bu da tədqiqat çərçivəsində keçirilən sorğunun nəticələri ilə üst-üstə düşür.

Diaqram-5

Məktəb büdcəsinin idarə edilməsinin keyfiyyətini artırmaq üçün hansı tədbirləri təklif edirsiniz?



NƏTİCƏ

Aparılan sorğu və təhlillərin nəticəsi olaraq belə qənaətə gəlmək olar ki, məktəb büdcəsi və maliyyə idarəçiliyi təhsil müəssisələrinin dayanıqlı və effektiv fəaliyyətini təmin edən əsas komponentlərdən biridir. Resursların düzgün planlaşdırılması və idarə olunması məktəbin inkişafını, təhsil xidmətlərinin keyfiyyətini və davamlılığını artırmaq üçün əhəmiyyətlidir. Şəffaflıq, hesabatlılıq və səmərəlilik prinsiplərinə əsaslanan maliyyə idarəçiliyi yalnız resursların optimal istifadəsini deyil, həm də təhsildə ədalətliyin təmin edilməsi məqsədi güdür.

İnkişaf etmiş ölkələrdə tətbiq olunan qabaqcıl maliyyə modelləri göstərir ki, maliyyə idarəçiliyində müstəqillik və resursların səmərəli bölgüsü məktəblərin fəaliyyətini daha da optimallaşdırır. Azərbaycanda isə məktəb rəhbərliyinin maliyyə idarəçiliyində daha çox səlahiyyətə malik olması istiqamətində islahatların aparılması bu sahənin inkişafına dəstək ola bilər. Bu islahatların uğurlu icrası üçün maliyyə savadlılığı və menecment bacarıqları üzrə məktəb rəhbərləri üçün xüsusi təlimlərin təşkili vacibdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 Azərbaycan Respublikasının "Təhsil haqqında" qanunu.
- 2 Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 3 Brown, L. (2022). School Leadership and Financial Planning. Google Scholar.
- 4 Davis, R. (2020). Financial Accountability in Education. *Education Review Journal*.
- 5 Əliyeva, N. (2020). Təhsildə insan resurslarının idarəetmə sistemi və onun təkmilləşdirilməsi. Bakı.
- 6 Əsədova, İ. (2024). Ümumi təhsil məktəblərində maliyyə vəsaitlərinin idarə olunması.
- 7 Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul Örgütünün Finansal Kaynaklarının Yönetimi Sorunu (Yatağan İlçesi Örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- 8 Hüseynova, F. (2020). Maliyyə-Təsərrüfat işlərinin idarə edilməsi. Bakı.
- 9 Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- 10 Jones, M., & Lee, K. (2021). Effective Budget Management in Schools. *International Journal of Education*.
- 11 Jones, M., & Lee, T. (2021). Servant leadership and participatory budgeting in Japanese schools. *International Journal of Educational Leadership and Policy*, 15(2), 118-132.
- 12 Kavak, Y., & Ekinci, C.E. (1994). Eğitimin Finasmanı Ve Maliyetlerin Azalmasına İlişkin Alternatif Stratejiler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. LO, 65-72.
- 13 Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- 14 OECD. (2022). *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. OECD Publishing.
- 15 Şahbazov, İ. (2019). Tədqiqat metodları.
- 16 Servi, M. (2019). Ortaokullarda Maliyet Ve Akademik Başarı.
- 17 Smith, J. (2023). Educational Finance and Budgeting. *Journal of School Management*.