

28.09.2026

MAKTABGACHA TA’LIM TASHKILOTIDA MOLIVAVIY MAS’ULIYAT TAQSIMOTI: DIREKTOR VA BOSH HISOBCHI

Berdimurotov Adxam Xayrulla o‘g‘li

*Maktabgacha ta’lim tashkilotlari direktor va mutaxassislarini qayta tayyorlash va ularning
malakasini oshirish instituti tadqiqotchisi*

E-mail: berdimurottov@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.23255723>

Annotatsiya. Tezisdavlat maktabgacha ta’lim tashkilotida direktor va bosh hisobchi o‘rtasidagi moliyaviy mas’uliyat taqsimoti tahlil qilinadi. “Moliya – buxgalterning ishi” degan keng tarqalgan tasavvur qonunchilikka zid ekani ko‘rsatiladi. “Ikki imzo” tamoyili direktor hisob savodxonligining quyi chegarasini belgilashi, moliyaviy hujjatlar yo‘nalishini yozma belgilash esa rahbarning alohida boshqaruv ko‘nikmasi ekani asoslanadi. Direktorlarni malaka oshirish kurslarida tayyorlash bo‘yicha amaliy takliflar beriladi.

Kalit so‘zlar: maktabgacha ta’lim tashkiloti direktori, bosh hisobchi, moliyaviy mas’uliyat, ikki imzo tamoyili, ichki nazorat, malaka oshirish.

Maktabgacha ta’lim tashkiloti (MTT) direktorlari orasida bir tasavvur juda barqaror: “moliya – buxgalterning ishi”. Buni tushunish qiyin emas. Direktorlarning aksariyati ilgari tarbiyachi yoki pedagog bo‘lib ishlagan, tashkilotda esa shakllarni, byudjet tasnifi kodlarini va muddatlarni biladigan odam – bosh hisobchi. Biroq qonunchilikka ko‘ra hisobni tashkil etish va moliyaviy hisobotning ishonchliligi uchun bosh hisobchi emas, tashkilot rahbari javob beradi [1]. Lavozim yo‘riqnomasi byudjet so‘rovi, xarajatlar smetasining ijrosi, byudjetdan tashqari mablag‘lar va davlat xaridlari uchun direktorning shaxsiy javobgarligini belgilaydi [2], 2024-yildan boshlab esa direktorlikka nomzodlar lavozimga tayinlanishdan oldin menejerlik o‘quv kursini tamomlab, sertifikat olishi shart [3].

Demak, bu tasavvur faqat noto‘g‘ri emas: u direktorni huquqiy xavf ostida qoldiradi va tashkilot resurslari ustidan nazoratni susaytiradi. Bosh hisobchi nuqtai nazaridan xavf yaqqol ko‘rinadi: hisobotni o‘qimasdan imzolagan direktor keyinchalik o‘zining huquqiy muammosiga aylanishi mumkin bo‘lgan xatoni payqay olmaydi. Tезisning maqsadi – direktor va bosh hisobchi o‘rtasida moliyaviy mas’uliyat qanday taqsimlanishi kerakligini aniqlashtirish va bundan direktorlarni tayyorlash uchun kelib chiqadigan xulosalarni ko‘rsatish.

Xorijiy pedagogik menejment adabiyotida rahbarning moliyani tushunishi texnik emas, balki boshqaruv vazifasi sifatida qaraladi. R.Sorensen va L.Goldsmit maktab rahbarining moliyaviy rolini uch darajada – strategik rejalashtirish, joriy byudjetni boshqarish va hisobdorlik darajalarida tavsiflab, byudjet qarorlarini bevosita ta’lim natijalari bilan bog‘laydi [4]. OECDning TALIS Starting Strong so‘rovi erta ta’lim rahbarlari ish vaqtining katta qismi ma’muriy va resurs vazifalariga sarflanishini, biroq kasbiy rivojlanish dasturlarida bu yo‘nalish kam aks etishini ko‘rsatgan [5]. Milliy tadqiqotlarda ham MTT rahbarlarining iqtisodiy kompetentligi malaka oshirish mazmuni bilan bog‘liq holda o‘rganilgan [6]. Mamlakatimizda direktor nimani bilishi va bajarishi kerakligini Byudjet kodeksi, “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi va “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi qonunlar birgalikda belgilaydi [1; 7; 8].

Tadqiqot davlat MTTlarining moliyaviy faoliyatini tartibga soluvchi qonun hujjatlari, direktorning lavozim yo‘riqnomasi va menejerlik sertifikati kursi mazmuni tahliliga,

28.09.2026

shuningdek, muallifning institut bosh hisobchisi sifatidagi amaliyoti hamda direktorlar uchun o’tkazilgan kurslardagi kuzatuvlarga asoslanadi. Tahlil uch savolga qaratildi: qonun bo’yicha kim nima uchun javob beradi, ikki rol kundalik hujjat aylanishida qanday o’zaro ta’sirlashadi va direktorga eng kamida qanday hisob savodxonligi zarur.

Huquqiy va funksional taqsimot. Huquqiy jihatdan bosh hisobchi hisob yuritish texnikasi uchun, direktor esa qarorlar va ularning oqibatlari uchun javob beradi; hisobni tashkil etish mas’uliyati rahbar zimmasida [1]. Funksional jihatdan ular bitta jarayonda ikki xil rolni bajaradi. Direktor “nima uchun” va “nimaga” degan savollarga – maqsad, ustuvorlik va tanlov haqidagi savollarga javob beradi. Bosh hisobchi esa “qanday rasmiylashtiriladi” degan savolga – usul, standart va hujjatga javob beradi. Direktorning moliyaviy savodxonligi buxgalterni almashtirishni anglatmaydi. U bosh hisobchi bilan teng huquqli kasbiy muloqot yurita olish, aniq savol bera olish va olingan ma’lumotni tekshira olishni anglatadi.

“Ikki imzo” tamoyili. Ko’plab moliyaviy hujjatlar ikki imzo – direktor va bosh hisobchi imzosi bilan tasdiqlanadi. Ikki imzo taqsimlangan, ammo bo’linmas mas’uliyatni ifodalaydi: imzo qo’yayotgan direktor nimani imzolayotganini tushinishi shart, aks holda imzo rasmiyatchilikka aylanadi. Aynan shu tamoyil direktor hisob savodxonligining obyektiv quyi chegarasini belgilaydi. Direktor buxgalteriya texnikasini egallashi shart emas, lekin moliyaviy hisobotni undagi nazorat nuqtalari bo’yicha o’qiy olishi kerak: smeta ijrosi hisobotida moddalar bo’yicha og’ishlar va ularning izohlari; moddiy boyliklar kirim-chiqimining mutanosibli va inventarizatsiya natijalari; muddati o’tgan kreditor qarzdorlik; kassa va bank operatsiyalarida sana va summalar mosligi. Takrorlanuvchi tuzatishlar, hujjatsiz operatsiyalar va izohlanmagan qoldiqlar kabi ogohlantiruvchi belgilar chuqurroq tekshirishga asos bo’lishi kerak.

Hujjatlar yo’nalishi. Mas’uliyat taqsimotining ikkinchi amaliy shakli – har bir turdagi moliyaviy hujjat uchun yozma belgilangan yo’nalish: hujjatni kim tayyorlaydi, kim tekshiradi, kim vizalaydi va kim imzolaydi. Yozma yo’nalish ikki tomonni ham himoya qiladi: javobgarlik chegaralarini aniqlashtiradi va xatolarni hujjat imzolanishidan oldin aniqlash imkonini beradi. Direktor uchun bunday yo’nalishni yaratish va uning ishlashini kuzatish o’zi alohida boshqaruv ko’nikmasidir. Direktor har bir hujjatni shaxsan tekshira olmaydi; yetuk rahbar tekshiruv mexanizmini quradi va uning ishonchligini nazorat qiladi. “Hamma ishni o’zi bajarish” bilan “tizimni boshqarish” o’rtasidagi farq rahbar moliyaviy savodxonligining yetuklik belgisidir.

Javobgarlik darajalari. Moliyaviy qoidabuzarliklar intizomiy, moddiy, ma’muriy va eng og’ir holatlarda jinoiy javobgarlikka olib kelishi mumkin. Biroq o’qitish jarayonida bu mavzu qo’rqitish vositasi sifatida emas, kasbiy standart va o’zini himoya qilish madaniyati sifatida berilishi kerak. Aks holda direktorlar moliyaviy qaror qabul qilishdan umuman qochadigan bo’lib qoladi, bu esa tizimga kerak bo’lgan narsaning aksidir.

O’qitish tajribasi. Shu tamoyillar asosida qurilgan malaka oshirish dasturida direktorlar o’qishdan keyingi eng sezilarli o’zgarishlardan biri aynan bosh hisobchi bilan ishlash uslubida bo’lganini qayd etdilar: ular aniq savollar bera boshladi va olingan ma’lumotni tekshirishni odat qildi. Dastur mazmuni direktor va bosh hisobchi munosabatlarini alohida mavzu sifatida ko’rib chiqadigan o’quv qo’llanma bilan ta’minlandi [9].

Xulosa qilib aytganda, “direktormi yoki bosh hisobchimi?” degan savolning javobi aniq: ikkalasi ham, lekin turli rollarda. Bosh hisobchi operatsiyalar qanday qayd etilishi uchun, direktor esa qarorlar va hisobni ishonchli qiladigan tizim uchun javob beradi. Direktorlarni tayyorlash uchun bundan uchta tavsiya kelib chiqadi. Birinchidan, direktor va bosh hisobchi munosabatlari alohida o’rgatilishi, jumladan, direktor bosh hisobchidan smetadagi og’ishni

28.09.2026

izohlashni so‘raydigan rolli mashqlar o‘tkazilishi kerak. Ikkinchidan, real, lekin shaxsiy ma’lumotlari yashirilgan moliyaviy hisobotlarni o‘qish mashqlari kursning ixtiyoriy emas, asosiy qismi bo‘lishi lozim. Uchinchidan, o‘z tashkiloti uchun hujjatlar yo‘nalishi va ichki nazorat tartibini ishlab chiqish hisob va nazorat moduli uchun munosib yakuniy amaliy topshiriq bo‘la oladi. Bu taqsimotni aniq o‘rgatadigan va direktorni hisoblashga emas, o‘qish, savol berish va tekshirishga o‘rgatadigan tayyorlov direktorni himoya qiladi, ichki nazoratni kuchaytiradi va moliyaviy qarorlarni tashkilotning ta’lim maqsadlariga bog‘lab turadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonuni (yangi tahrir). 2016-yil 13-aprel, O‘RQ-404-son // www.lex.uz.

2. Davlat maktabgacha ta’lim tashkilotlari xodimlarining lavozim yo‘riqnomalari: O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligining 2025-yil 16-maydagi 156-son buyrug‘iga 42-ilova. – Toshkent, 2025.

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 27-avgustdagi 531-son qarori // www.lex.uz.

4. Sorensen R.D., Goldsmith L.M. The Principal’s Guide to School Budgeting. – 3rd ed. – Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2018. – 156 p.

5. OECD. Providing Quality Early Childhood Education and Care: Results from the Starting Strong Survey 2018. – Paris: OECD Publishing, 2019.

6. Nigmatova G.N. Malaka oshirish jarayonida maktabgacha ta’lim tashkiloti rahbarlarining iqtisodiy kompetentligini rivojlantirish: ped. fan. bo‘yicha falsafa doktori (PhD) diss. – Toshkent, 2023. – 147 b.

7. O‘zbekiston Respublikasining Byudjet kodeksi. 2013-yil 26-dekabr, O‘RQ-360-son (amaldagi tahrirda) // www.lex.uz.

8. O‘zbekiston Respublikasining “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonuni (yangi tahrir). 2021-yil 22-aprel, O‘RQ-684-son // www.lex.uz.

9. Berdimurotov A.X. Moliyaviy menejment: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: MTTDMQTMOI, 2026. – 94 b.