

## MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI RAHBARLARINING MOLIYAVIY SAVODXONLIGINI RIVOJLANTIRISH USULLARI VA NAZARIY ASOSLARI

Boymuradov Normurod Abdusodikovich

**Maktabgacha ta'lim tashkiloti direktor  
va mutaxassislarini qayta tayyorlash  
va ularning malakasini oshirish instituti  
mustaqil tadqiqotchi**

**Annotatsiya.** Ushbu maqola maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorining moliyaviy savodxonligini rivojlantirishga oid dolzarb masalalarni tahlil qiladi. Ma'qsad – direktorning moliyaviy boshqaruv, byudjetni rejalashtirish va hisobdorlik sohasidagi bilim va ko'nikmalarining ta'lim sifati hamda muassasa samaradorligiga ta'sirini o'rganish. Maqolada, shuningdek, Singapur va Finlyandiya kabi rivojlangan davlatlarning ilg'or tajribalari asosida maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorlarining moliyaviy mustaqilligini oshirish, shaffoflik va hisobdorlikni ta'minlash bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar taqdim etilgan.

**Kalit so'zlar:** moliyaviy savodxonlik, pedagogik boshqaruv, byudjetni rejalashtirish, hisobdorlik, maktabgacha ta'lim, samaradorlik.

**Abstract.** This article analyzes pressing issues related to the development of financial literacy of preschool education institution directors. The aim is to examine the impact of the director's knowledge and skills in financial management, budget planning, and accountability on the quality of education and overall effectiveness of the institution. The article also presents scientifically grounded recommendations for enhancing the financial independence, transparency, and accountability of preschool education directors based on the advanced experiences of developed countries such as Singapore and Finland.

**Keywords:** financial literacy, pedagogical management, budget planning, accountability, preschool education, effectiveness.

Maktabgacha ta'lim jamiyatning uzluksiz ta'lim tizimida ilk va muhim bosqich hisoblanadi. Ushbu bosqichda ta'lim-tarbiya jarayonini samarali tashkil etish sohada faoliyat olib borayotgan pedagog kadrlarning salohiyati, kasbiy tayyorgarligi, yaratilgan mehnat sharoitlari bilan birga direktorlarning moliyaviy savodxonlik darajasiga ham bog'liqdir. Bugungi kunda zamonaviy davlat maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbaridan nafaqat yuksak pedagogik yetakchilik, balki chuqur tashkiliy va moliyaviy bilimlar ham talab etilmoqda. Ta'lim tashkilotining barqarorligi, unga ajratilgan moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish darajasi, pirovardida esa xodimlarning mehnat unumdorligi va motivatsiyasi bevosita direktorning moliyaviy boshqaruv kompetensiyasi darajasiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Shu sababli mazkur mavzudagi ilmiy izlanishlar mamlakatimiz ta'lim tizimi uchun dolzarb ahamiyat kasb etadi.

**Moliyaviy savodxonlik** — bu shaxsning pul mablag'larini to'g'ri boshqarish, moliyaviy qarorlar qabul qilish va resurslardan oqilona foydalanish qobiliyatidir. Ya'ni, bu bilim, ko'nikma va munosabatlarning yig'indisidir, ular orqali inson o'z moliyaviy barqarorligini ta'minlay oladi. Boshqacha qilib aytganda, shaxsiy moliyaviy savodxonlik odamning pul-iqtisodga oid bilim va tashabbuslari, ijtimoiy-iqtisodiy holatlari hamda xulq-atvori yig'indisidir. Unda resurslardan oqilona foydalanish, investitsiya va moslashuvchan foiz tushunchalarini to'g'ri tushunish, kredit va omonat jarayonlarini boshqarish kabi individual majburiyatlar aks ettiriladi.

Davlat sektorida esa **moliyaviy savodxonlik** - davlat byudjeti, maktablar hisobvaraqlari, soliq va sarmoyalashtirish jarayonlarini tushunib, ularni samarali boshqarishni nazarda tutadi. Ya'ni, shaxsiy moliyaviy savodxonlik shaxsning o'z daromadini yaxshilashga qaratilgan bo'lsa, davlat (davlat tashkiloti) moliyaviy savodxonligi tartib va qonun-qoidalarga muvofiq tashkil etiladi. Shunday qilib, shaxsiy va davlat moliyaviy savodxonlik o'rtasidagi asosiy farq shundaki, shaxsiyda shaxsiy mablag'larni boshqarishga, davlat sektorida esa muassasaning moliyasi va byudjetini boshqarishga urg'u beriladi.

Bugungi kunda respublikamizda 6919 ta davlat maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyat yuritmoqda. Ushbu muassasalarning har birida davlat byudjeti, ota-onalar to'lovi va boshqa byudjetdan tashqari mablag'larni jalb etish, taqsimlash va sarflash bilan bog'liq kundalik moliyaviy-xo'jalik faoliyatlari amalga oshiriladi. Bu esa, o'z navbatida, har bir rahbarga ushbu munosabatlarni qonuniy, samarali va shaffof amalga oshirish mas'uliyatini yuklaydi. Bunda davlat maktabgacha ta'lim tashkilotlari direktorining moliyaviy kompetensiyasi davlat tashkiloti moliyasini boshqarish "public financial management" tamoyillariga, ya'ni O'zbekiston Respublikasining Byudjet kodeksi, Mehnat kodeksi va boshqa me'yoriy-huquqiy amaldagi xujjatlar doirasidagi qonuniylik, hisobdorlik va shaffoflikka asoslanishi lozim.

Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 19.03.2025-yildagi PF-51-son Farmoni bu borada yaqqol misol bo'la oladi. Unga ko'ra, ta'lim muassasasi mulkini ijaraga berishdan tushadigan mablag'larning 75 foizi bevosita balans saqlovchining, ya'ni MTTning o'zining ixtiyorida qolishi belgilandi. Bu, o'z navbatida, moliyaviy savodxon direktorga tashkilotning bo'sh turgan (foydalanilmayotgan) bino va xonalarini (masalan, oshxona, sport zal) qonuniy asosda ijaraga berish orqali muassasa uchun barqaror qo'shimcha daromad manbaini shakllantirish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, Prezidentning 29.12.2023-yildagi PQ-422-son qarori bilan 2030-yil 1-yanvarga qadar MTTlarning byudjetdan tashqari mablag'lari hisobidan amalga oshiriladigan ish haqi va unga tenglashtirilgan to'lovlarga nisbatan ijtimoiy soliq stavkasi 1 foiz miqdorida belgilandi. Bu imtiyoz, ayniqsa, qo'shimcha pullik xizmatlar ko'rsatish va xodimlarni moddiy rag'batlantirishda sezilarli moliyaviy yutuq hisoblanadi.

Shunday ekan, zamonaviy MTT direktoridan nafaqat pedagogik jarayonni, balki aynan mana shunday huquqiy-moliyaviy "dastaklar" va soliq imtiyozlarining mohiyatini chuqur anglash hamda ulardan muassasaning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash va xodimlarni rag'batlantirish yo'lida unumli foydalana olish talab etiladi.

Singapur ("menejer-direktor") va Finlyandiya ("pedagog-yetakchi") modellarining qiyosiy tahlili O'zbekiston uchun aniq strategik yo'nalishni belgilash mumkin. Faqat moliyaviy boshqaruvga (Singapur) yoki faqat pedagogik yetakchilikka (Finlyandiya) urg'u berish samarali yechim emas. Eng maqbul yo'l – bu ikki modelning integratsiyasidir. Ya'ni, tizim Singapur modelidan moliyaviy boshqaruv, byudjetlashtirish va amaliy keyslarga asoslangan qat'iy tayyorlovni joriy etishi va ayni paytda Finlyandiya modelining kuchli tomonlari – insonparvarlik, jamoaviy hamkorlik va kuchli pedagogik yetakchilik madaniyatini saqlab qolishi hamda rivojlantirishi lozim. Singapurning samarali moliyaviy boshqaruv mexanizmlari va Finlyandiyaning ochiq pedagogik yetakchilik amaliyotlarini birlashtirish orqali MTT direktorlarining strategik, moliyaviy va pedagogik rahbarlik salohiyatini keng qamrovda rivojlantirish imkoniyati yaratiladi. Bunday integratsiyalashgan yondashuv O'zbekiston maktabgacha ta'lim tizimini xalqaro tajribalarga muvofiq takomillashtirish va ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Ushbu bilim, malaka va ko'nikmalar majmuasi zamonaviy rahbar faoliyatining ajralmas qismi hisoblanadi. Ayniqsa, ta'lim tizimida moliyaviy resurslarni oqilona boshqarish bevosita ta'lim

sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtayi nazardan, maktabgacha ta'lim tashkiloti direktorlarining moliyaviy savodxonligini tizimli rivojlantirish bugungi kunning dolzarb vazifasidir. Bu boradagi ilg'or xalqaro tajribalarni o'rganish uchun rivojlangan davlatlar amaliyotiga nazar tashlash maqsadga muvofiqdir. Tahlil natijalariga ko'ra, moliyaviy savodxonligi yuqori bo'lgan direktorlar tashkilot mablag'laridan samarali foydalanish, hisobot yuritish va shaffoflikni ta'minlashda yuqori ko'rsatkichlarga ega. Moliyaviy bilim darajasi yuqori bo'lgan direktorlar tashkilotning daromad manbalarini diversifikatsiya qilish imkoniyatiga ega bo'lgan. Singapur va Finlyandiya tajribalari shuni ko'rsatadiki, moliyaviy savodxonlikni tizimli rivojlantirish rahbarning strategik fikrlashini kuchaytiradi.

**Xulosa.** Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston maktabgacha ta'lim tizimidagi so'nggi institutsional o'zgarishlar MTT direktorining rolini tubdan o'zgartirmoqda. Taqdim etilgan yangi "moliyaviy dastaklar" moliyaviy savodxonlikni ixtiyoriy bilimdan tizimli zaruratga aylantirib, rahbar maqomini an'anaviy "pedagog"dan "pedagog-menejer" maqomiga transformatsiya qilmoqda. Bu sharoitda, MTT direktori uchun talab etiladigan moliyaviy savodxonlik konsepsiyasi shaxsiy moliyani boshqarishdan farqli ravishda, "public financial management" (davlat moliyasini boshqarish) tamoyillariga, ya'ni O'zbekiston Respublikasi Byudjet kodeksida belgilangan *qonuniylik, hisobdorlik va shaffoflikka* asoslanishi lozim.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining 16.12.2019-yildagi O'RQ-595-son "Maktabgacha ta'lim va tarbiya to'g'risida"gi Qonuni.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 19.03.2025-yildagi PF-51-son "Maktabgacha va maktab ta'limi sohasida boshqaruv tizimi samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 29.12.2023-yildagi PQ-422-son "O'zbekiston Respublikasining "2024-yil uchun O'zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti to'g'risida"gi Qonuni ijrosini ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasining 05.01.2018-yildagi 10-son qarori bilan tasdiqlangan "Davlat maktabgacha ta'lim tizimi xodimlari mehnatiga haq to'lash va ularni moddiy rag'batlantirish tartibi to'g'risida" gi nizom.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 21.12.2005-yildagi 275-son "Xalq ta'limi xodimlari mehnatiga haq to'lashning takomillashtirilgan tizimini tasdiqlash to'g'risida"gi qarori.
6. Abdullayeva N.Sh. The role of modeling in the development of coherent speech of senior preschoolers// International Conference "Process Management and Scientific Developments" Birmingham, United Kingdom 2019 B 91-95
7. Valiyeva F.R., Sharipova G. N. Innovative technologies in improving the management of preschool educational organizations// International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE) DOI:10.9756/INTJECSE/V14I5.94 ISSN: 1308-5581 Vol 14, Issue 05 2022