



**Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни,  
сифати ва уларнинг тайёргарлиги ҳамда компетентлигига қўйиладиган**

## **МАЛАКА ТАЛАБЛАРИ**

### **I. Умумий талаблар**

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш сифати ҳамда тингловчилар тайёргарлигининг зарур ва етарли даражаси тингловчилар билимлари, кўникма ва малакаларининг раҳбар кадрларга қўйиладиган малака талабларига мувофиқлиги билан белгиланади.

Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган малака талаблари тегишли йўналишлар бўйича ўқув режалари ва дастурларини шакллантириш, шунингдек, ўқув жараёнини, таълим сифатини назорат қилиш тартибини ҳамда бошқа хужжатларни ишлаб чиқиш учун асос ҳисобланади.

### **II. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг тайёргарлиги ва компетентлигига қўйиладиган умумий талаблар**

**Олий таълим муассасаларининг раҳбар кадрлари қуйидаги йўналишларда билим, кўникма ва малакаларга эга бўлиши лозим:**

- юксак маънавий-ахлоқий сифатларга эга бўлиш;
- мустақиллик ҳолатида асосида маънавий-ахлоқий ва тарбиявий ишларни олиб бориш тамойилларини билиш;
- Ватанга садоқат ва ватанпарварлик туйғуларига эга бўлиш;
- маъсулият, интизом, ташаббускорлик, қатъиятлик ва ижтимоий фаоллик сифатларига эга бўлиш;
- жамоада меҳнатга нисбатан иштиёқни ва соғлом психологик муҳитни шакллантириш;
- замонавий раҳбар имиджини билиш ҳамда раҳбарнинг ўз-ўзини касбий ва шахсий жиҳатдан такомиллаштириши;
- вазиятга тўғри баҳо бериш ва сиёсий ҳушёр бўлиш;
- раҳбарликнинг иш услубларини билиш ва амалиётда қўллаш;
- бошқарув фаолиятининг моҳияти ва ижтимоий аҳамиятини тушуниш;
- раҳбар кадрларнинг креатив салоҳиятини баҳолаш мезонларини билиш;
- бошқарув низоларини самарали ҳал этиш;

- ходимлар билан муносабатларни самарали ташкил этиш ва гуруҳни оптимал бошқариш;
- меҳнат қонунчилиги ва унинг ҳуқуқий асосларини билиш;
- олий таълим муассасаси фаолиятини ташкил этиш билан боғлиқ норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни билиш ва улар асосида иш юритишни ташкил қилиш;
- мунтазам равишда бошқарув малакасини оширишга, янги билимларни эгаллашга тайёр бўлиш;
- шахсга психологик тавсифнома бериш, жамоадаги ва ўзидаги психологик ҳолатларни таҳлил қилиш;
- музокаралар олиб боришда юксак нутқ маданиятига эга бўлиш;
- турли хил вазиятларни объектив баҳолаш, оптимал қарорлар қабул қилиш ва ижро натижаларини назорат қилиш;
- олий таълим муассасасининг ички имкониятларини таҳлил қилиш, яширин заҳираларни аниқлаш, муаммоларни топиш ва уларни самарали ечиш;
- инновацияларни амалиётга муваффақиятли жорий қилиш ҳамда олий таълим муассасасининг инновацион фаолиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- иқтисодий тузилмаларнинг молиявий фаолиятини назорат ва таҳлил қилиш;
- олий таълим муассасаси фаолиятига таъсир қилувчи ташқи шароитларни олдиндан билиш ва баҳолаш олиши;
- бошқарув фаолияти асослари ва тадбиркорлик хусусиятларини билиш;
- жамоани бошқаришга нисбатан психологик тайёргарликка эга бўлиш;
- ижодий фикрлаш қобилиятига эга бўлиш ва фикрларини ёзма ҳамда оғзаки равишда равои ифода қилиб бериш;
- ахборот-коммуникация технологияларини амалда қўллай билиш;
- чет тиллардан бирортасида сўзлашув нутқи малакасига эга бўлиш.

**Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари қуйидаги йўналишларда компетентликка эга бўлиши лозим:**

**Ҳуқуқий компетентлик** - таълимнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларини, қонунчилик нормаларини билиш ҳамда бошқарув фаолиятида самарали фойдалана олиш, локал норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни ишлаб чиқиш, қонунчилик нормалари доирасида қарорлар қабул қилиш.

**Бошқарув компетентлиги** – бошқарув фаолиятидаги реал вазиятларда учрайдиган бошқарув муаммо ва вазифаларнинг самарали ечимини таъминлайдиган методик усуллар, замонавий бошқарув технологиялари, педагогик-психологик диагностика (сўров, индивидуал ва гуруҳий интервью) технологиялари, самарали бошқарув мулоқотини ташкил эта билиш ва доимий такомиллаштириб бориш, жамоада соғлом психологик муҳитни яратиш, бошқарув вазиятларига мос ҳолда самарали услубларни қўллай олиш, музокаралар олиб боришнинг педагогик-психологик жиҳатларидан фойдалана олиш, вақт менежменти, кичик гуруҳлар ва лидерлар билан муносабатни шакллантириш, бошқарувда назоратни такомиллаштириш.

**Ахборот компетентлиги** – раҳбарнинг замонавий ахборот-коммуникация технологиялари воситасида шахсий ва бошқарув фаолияти билан боғлиқ

маълумот, ахборотларни излаш, таҳлил қилиш, баҳолаш ва зарурий ахборотларни соҳага йўналтириш, мустақил ижодий ишларни ташкил этиш, бошқарув фаолиятини доимий ривожлантириш.

**Коммуникатив компетентлик** – таълимни бошқариш жараёнида самарали мулоқотни таъминлаш, турли хил кичик гуруҳларнинг ўзига хослигидан келиб чиқиб, уларни бошқариш, горизонтал ва вертикал коммуникация йўналишларида самарали бошқарув мулоқотини ташкил этиш, хорижий ҳамкорлар билан мулоқотнинг этикетларини саклаш, толерантлик, муомалада юксак нутқ маданиятига эга бўлиш, жамоада ижобий раҳбар имиджини шакллантириш, ёзма фикрларни мулоқот жараёнида етказа олиш, оғзаки фикрларни ёзма тўғри баён қилиш, жамоа олдида чиқиш қилиш одобини ўзлаштириш, самарали музокаралар олиб бориш.

### **III. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш курси ўқув режасининг тасдиқланган Намунали таркибидан келиб чиқиб олий таълим муассасалари раҳбар кадрларига қўйиладиган малака талаблари**

#### **I. Олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари**

##### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонунини ва «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури»ни;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг таълимга оид фармонлари, қарорлари моҳияти ва уларда белгиланган устувор йўналишларни;
- Ўзбекистон Республикаси Президенти асарларидаги таълим-тарбия масалаларига оид ғоялар мазмун-моҳиятини;
  - инновацион таълим технологияларининг моҳияти, турларини;
  - замонавий таълим технологиялари бўйича илғор хорижий тажрибаларни;
- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг олий таълимга оид қарорларини;
  - “Ўзбекистон Республикасида ёшларга оид давлат сиёсатининг асослари тўғрисида”ги Қонунининг мазмун-моҳиятини;
  - махсус ваколатли давлат органларининг буйруқлари мазмунини;
  - таълим-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришнинг ҳуқуқий асосларини;
  - тегишли таълим соҳаси бўйича давлат таълим стандарти талабларини;
- меҳнат қонунчилиги, олий таълим муассасасининг Устави, жамоа шартномаси мазмунини **билиши**;
  - норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар асосида педагогик фаолият ва ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқариш;
  - локал норматив ҳужжатларни яратиш ва улар билан ишлаш;
  - шахсий ўқув юкларининг режалаштирилиши ва уларнинг тизимли бажарилишини назорат қилиш;
  - бакалаврият таълим йўналишлари, магистратура мутахассисликлари ўқув жараёни сифатини таъминлаш ва бошқариш;
  - талабалар билим, малака ва кўникмаларининг давлат таълим стандартларига мувофиқлигини адолатли баҳолашини назорат қилиш;

- норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар асосида илмий тадқиқотчилик фаолиятини ташкил этиш ва ривожлантириш борасида **кўникма ва малакаларга** эга бўлиши керак.

## **2. Илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат**

### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- олий таълим тизимини модернизациялашнинг устивор йўналишларини;
- ўқув жараёнини ташкил этишга қўйиладиган замонавий талаблар моҳиятини;
- коммуникатив, психологик, ташкилотчилик, информацион, креатив, инновацион компетентлик тушунчаларининг мазмун-моҳиятини;
- бошқарув компетентлигининг тузилиши ва мазмунини **билиши**;
- ўқитишнинг инновацион шакл, метод ва воситаларининг моҳиятини англаш ва ўқув жараёнида қўлланилишини ташкиллаштириш ҳамда назорат қилиш;
- илғор таълим технологияларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш йўллариини белгилаш;
- ўқув лойиҳаларини ишлаб чиқиш, портфолиоларни шакллантириш ва амалиётга татбиқ этиш жараёнларини бошқариш;
- электрон ўқув модулларини яратилиши ва сифатини назорат қилиш;
- модераторлар, кейсологлар фаолиятини ташкил этиш;
- битирув малакавий ишлари ва магистрлик диссертациялари мавзуларини амалиёт билан боғлашни ташкил қилиш;
- малакавий амалиёт базаларини янгилаш ва дастурларини такомиллаштиришни назорат қилиш;
- ОТМда ўқув-услугий фаолиятни самарали ташкил этиш ва ривожлантириш;
- нотиклик маҳорати, раҳбарлик этикаси ва маданиятини амалиётда қўллаш ҳамда ижодий фикрлаш **кўникма ва малакаларга** эга бўлиши керак.

## **3. Таълим жараёнида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш**

### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- таълимда ахборот-коммуникация технологияларини;
- ахборотлашган жамиятнинг пайдо бўлиши ва ривожланиш тарихини;
- ўқув-услугий фаолиятни модернизациялашда ахборот ва компьютер технологиялари тизимини амалиётга татбиқ этишнинг самарали йўллариини;
- мультимедиа тизимлари ва Интернет асосларини;
- локал ва глобал компьютер тармоқларини;
- электрон портфолио тушунчаси ва унинг компонентларини;
- электрон ахборот таълими муҳити ва унинг моделларини **билиши**;
- Moodle тизимида ўқув жараёни, жорий, оралик ва якуний назорат турларини ташкиллаштириш ва назорат қилиш;
- Moodle тизимида ўқув контентларни шакллантириш ва бошқариш;
- амалдаги электрон ахборот таълими тизимларини таҳлил қилиш, баҳолаш;

- таълим порталларига электрон ахборот ресурсларининг жойлаштиришини назорат қилиш;

- электрон таълим ресурсларининг маъмуни, сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш;

- масофавий таълим платформаси ва компоненталари, вебинар технологиялари билан ишлаш олиш;

- масофавий таълимнинг дастурий таъминотидан ўқув жараёнида фойдалана олиш ва масофавий таълим учун ўқув-методик таъминотларининг яратилишини таъминлаш **кўникма ва малакаларга** эга бўлиши керак.

#### 4. Амалий хорижий тил

##### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- чет тилини ўрганиш ва ўқитиш бўйича олиб борилаётган ислохотларни;  
- тил бўйича Европа стандарти ва унинг талқинини;  
- тилни ўрганишда муваффақиятга эришиш шарт-шароитларини;  
- инглиз тилини ўрганишда грамматиканинг аҳамиятини;  
- тил ўрганиш учун зарур ўқув-аудио, методик ва онлайн ресурсларни;  
- тили ўрганилаётган мамлакат маданиятини **билиши**;  
- мавзуга оид турли коммуникатив топшириқлар воситасида тил кўникмаларини ривожлантириш;

- тил ўқитишдаги турли ёндашувлар (коммуникатив ёндашув, ҳаракатли ўйинлар орқали ёндашув) асосида тил ўргатилаётган ва ўрганилаётган шароитни оптимал белгилай олиш;

- чет тилларни ўрганиш жараёнида ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиш, Интернет сайтларидан ўз соҳасига оид материалларни танлаб олиш ва таҳлил қила олиш;

- чет тилидаги соҳага оид ва оммабоп матнларни таҳлил қилиш;

- чет тилидаги матнларни ўқиш, уларни тушуна олиш, оғзаки баён эта олиш, яъни суҳбатдошига ўз фикрини чет тилида баён эта олиш, диалогик ва монологик нутқ ёрдамида сўзлашиш ҳамда ёзма мулоқотга киришиш;

- лугатлардан фойдалана олиш;

- тақдиротларни хорижий тилда амалга ошириш;

- раҳбарлик фаолиятига оид матнларни ўқиш, уларни тушуна олиш, оғзаки баён эта олиш;

- ўзбек ва чет тилида сўзлашувчи халқлар маданияти, урф-одатлари, анъаналари ҳақида инглиз тилида гапира олиш;

- хорижий ҳамкорлар билан чет тилида мулоқот қилиш **кўникма ва малакаларга** эга бўлиши керак.

#### 5. Тизимли таҳлил ва қарорлар қабул қилиш асослари

##### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- тизимли таҳлилнинг асосий тушунча, стратегия ва тамойилларини;

- тизимли таҳлил иерархиясини;

- тизимли таҳлил ва қарор қабул қилишга таъсир этувчи омилларни;

- бошқарувга оид вазиятлар ва қарор қабул қилиш усулларини **билиши**;

- олий таълим тизимини бошқариш жараёнларида тизимли таҳлил ва қарорлар қабул қилиш;
- бошқариш қарорларини қабул қилишда оптимал усулларни топиш;
- ноаниқ бошқарув вазиятларида қарор қабул қилиш;
- муқобиллик тамойили асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш;
- талабаларнинг индивидуал-психологик ва креатив ривожланиш даражасини тизимли таҳлил эта олиш;
- тизимли таҳлил методларидан бошқарув жараёнида фойдалана олиш;
- тизимли таҳлилдан олинган натижаларни ва хулосаларни илмий асослай билиш;
- бошқарув жараёни натижаларини тизимли таҳлил қилиш, хулосалар чиқариш;
- бошқарув қарорларини қабул қилишда моделлаштириш усулларидан фойдаланиш;
- бошқарувга оид вазиятларда стратегик ва тактик қарорлар қабул қилиш;
- ўз касбий фаолиятини тизимли таҳлил этиш ва бошқариш **қўникма ва малакаларга** эга бўлиши керак.

## **6. Махсус фанлар**

### **Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари:**

- менежмент ва унинг функциялари (таҳлил, режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация, назорат) ни;
- олий таълим тизими менежментининг ўзига хос хусусиятларини;
- ОТМларда ўқув, тарбиявий, илмий-тадқиқот ва бошқа жараёнларни бошқаришнинг самарадорлиги ва сифатини ошириш йўлларини;
- “таълим менежменти”, “таълим сифати”, “таълим сифати маданияти”, “таълим сифати менежменти” тушунчаларига нисбатан замонавий ёндашувлар моҳиятини;
- шахс таълими, тарбияси ва ривожланиши жараёнида сифатни таъминлаш тизими механизмларини;
- ОТМларнинг ривожланишида маркетингнинг ролини;
- таълим менежменти соҳасидаги маркетинг тадқиқотларининг хусусиятларини;
- жамоатчилик билан алоқалар (Паблик Рилейшинз) ҳамда реклама тушунчалари, вазифалари, ҳуқуқий ва ахлоқий асосларини;
- таълим сифатини таъминлаш тамойилларини;
- олий таълим сифатини таъминлашнинг замонавий тенденцияларини;
- олий таълим муассасаларида таълим сифатини бошқариш моделлари ва механизмларини;
- бошқарув фаолиятининг мақсади, мазмуни, асосий вазифалари ва методларини;
- таълим сифатини ривожланишига таъсир қилувчи турли хил ташқи омилларни баҳолаш ва тизимли таҳлил қилиш методларини;
- сифатни таъминлаш соҳасида инновацион фаолият асосларини;
- таълим жараёнлари сифатини бошқаришда ахборот-коммуникация технологияларининг ўрнини;

- таълим сифатини таъминлаш тизими индикаторларини;
- сифатни таъминлаш жараёнида тезкор, тактик ва стратегик режалаштириш методларини;
- таълим сифатини таъминлаш соҳасида раҳбар кадрларнинг роли ва вазифаларини;
- таълим сифатини таъминлашда халқаро ташкилотлар билан ишлаш механизмларини;
- ОТМда таълим сифатини мустақил баҳолаш методлари ва механизмлари ҳамда уларнинг натижаларидан сифатни таъминлашда мақсадли фойдаланиш йўлларини;
- таълим тизимида инновацион менежмент, инновация турларини;
- таълим тизимида инновацияларни жорий этишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларини;
- таълим сифатини юксалтириш воситаларини;
- таълимнинг умум сифат менежменти (Total Quality Education Management - TQEM) концепциясини;
- олий таълимда сифатни баҳолашнинг ташкилий ҳуқуқий асоси ва тартибини;
- олий таълим муассасалари аккредитацияси ва рейтинги талабларини;
- олий таълим сифат менежментини ривожланиш стратегиясини;
- кадрлар менежментининг асосий моделларини;
- кадрлар бўйича менежернинг асосий касбий вазифаларини;
- кадрларни режалаштиришдаги замонавий ёндашувларни;
- низоларни бартараф этишнинг замонавий усулларини;
- олий таълим муассасаларини бошқаришдаги халқаро тажрибаларни;
- технологик таракқиётнинг макротузилмавий, микротузилмавий ва институционал омилларини;
- таълим муассасаларини молиялаштириш тартиби ва манбаларини;
- бюджетдан ташқари маблағларни жалб этиш механизмларини **билиши**;
- таълим сифатини таъминлаш ва ошириш борасида ОТМ стратегиясини ишлаб чиқиш;
- ОТМларни ривожлантиришнинг таълим сиёсати ва стратегиясини шакллантириш;
- ОТМда сифат маданиятини ривожлантиришга қаратилган инновацияларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш;
- таълим жараёнининг барча иштирокчиларида (профессор-ўқитувчилар таркиби, ходимлар, талабалар, ота-оналар, иш берувчилар ва бошқ.) сифатни таъминлаш жараёнида фаол иштирок этишга нисбатан мотивация уйғотиш;
- сифат муаммоларини аниқлаш ва уларнинг самарали ечимини топишда ички захиралардан ўринли фойдаланишни таҳлил қилиш, баҳолаш ва башорат қилиш;
- таълим сифати мониторинги тизимининг самарали бошқарувини амалга ошириш;

- таълим муассасаси ва педагогик кадрлар аттестацияси натижалари ҳамда таълим муассасаси иқтисодий кўрсаткичлари асосида таълим сифатини такомиллаштириш бўйича чораларни ишлаб чиқиш;

- таълим сифатини таъминлаш жараёнида ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиш;

- таълим сифатини таъминлаш жараёнига талабаларни жалб қилиш;

- жамоатчилик билан алоқалар (Паблик Рилейшинз), ОТМ имджини мустаҳкамлаш;

- сифатни таъминлаш соҳасида маркетинг тадқиқотларини ташкил қилиш;

- сифатни таъминлаш соҳасида миллий ва халқаро даражаларда ўзаро ҳамкорликни рағбатлантириш;

- ОТМда сифат маданиятини такомиллаштириш жараёнида етакчилик хислатларини қўллаш, ўз-ўзини касбий ва шахсий ривожлантириб бориш;

- таълим сифатини таъминлаш тизимининг индикаторлари ўртасидаги узвий боғлиқликни ривожлантириш;

- таълим сифати ва бошқарув вазифаларини ҳал этишда таълим менежментидаги замонавий ёндашувлардан фойдаланиш ҳамда такомиллаштириш;

- таълим жараёни сифатини ташхис қилиш ва баҳолашнинг инновацион технологияларининг амалиётга татбиқ этилишини назорат қилиш;

- фан-техниканинг илғор тажрибалари, инновациялари, илмий тадқиқотлар натижаларини ўзлаштириш, таҳлил этиш ва таълим сифатини таъминлаш жараёнларига татбиқ этиш,

- олий таълимда инновацион лойиҳаларни амалга ошириш бўйича таълим хизмати кўрсатишни ташкил қилиш;

- таълим тизимида инновацион менежментнинг функционал вазифалари ижросини таъминлаш;

- таълим тизимида инновацияларни жорий этишда эришилган асосий ютуқларини тарғиб қилиш;

- таълим тизимида инновацион менежментни ривожлантиришда ҳамкорлик режаларини ишлаб чиқиш;

- таълим тизимида инновацияларни қўллашнинг имкониятларини яратиш, баҳолаш ва уларнинг ривожланиш истиқболларини таҳлил қилиш;

- замонавий инновацион фаолиятни юритиш, уларнинг тузилмаси ва вазифаларини ўрганиш асосида таълим ва тарбия жараёнини самарали бошқариш;

- инновацион менежментнинг функционал вазифаларини ижро этиш асосида қарорлар қабул қилиш;

- олий таълим муассасасининг моддий-техник таъминоти сифатини назорат қилиш;

- олий таълим муассасасининг сифат сиёсатини, таълим маркетинги хизматлари сифатини белгилаш;

- битирувчилар сифатини назорат қилиш;

- таълим хизмати бозорини комплекс тадқиқ этиш;



- компетенцияга асосланган кадрлар менежментини (Competency-based HRM) ташкил этиш;
- ходимлар компетенцияларини баҳолаш тизимини шакллантириш ва қўллаш;
- кадрлар захирасини шакллантириш, бўлажак мутахассис, ходимларни жалб қилиш ва танлаш тажрибасини амалда қўллаш;
- кадрларни стратегик режалаштириш ва бошқариш;
- шахсий мақсадлар билан ташкилот мақсадлари ўртасидаги мувозанатни ўрнатиш;
- кадрларни мотивациялаш усулларини ишлаб чиқиш;
- хориж тажрибалари асосида таълимни бошқариш тизимини такомиллаштириш;
- илмий-педагогик кадрларни тайёрлашда ижодкорлик муҳитини яратиш;
- бюджетдан ташқари маблағларни жалб этиш;
- таълим муассасасининг моддий-техник базасини модернизациялаш механизмларини амалда қўллаш **кўникма ва малакаларига** эга бўлиши керак.

#### IV. Яқуний қонда

Мазкур малака талаблари ижтимоий-иқтисодий соҳанинг устувор йўналишлари ва вазифаларидан келиб чиқиб такомиллаштириб борилади.

Олий таълим тизими педагог ва раҳбар кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш  
 Бош илмий-методик маркази директори



У.Ш.Бегимкулов