**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**
**OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

| | |
|---|---|
| **Ro‘yxatga olindi** | **Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirining** |
| **№ [illegible]** | **2024-yil “27” dekabr dagi** |
| **2024-yil** | **485- sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan.** |

**Oliy ta’lim muassasalarining moliyaviy-iqtisodiy ishlar bo‘yicha prorektorlar, ishlar boshqarmasi boshliqlari va moliyaviy masalalar bo‘yicha mas’ul rahbarlar uchun**

# “MOLIYAVIY FAOLIYAT MENEJMENTI”

yo‘nalishi bo‘yicha qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o‘quv dasturi

**Toshkent – 2024**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**
**OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**OLIY TA’LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

***Qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o‘quv dasturi Oliy, o‘rta maxsus va professional ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha o‘quv-uslubiy birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengashining***
***2024-yil “24” 12 dagi 12 - sonli bayonnomasi bilan ma’qullangan.***


**Tuzuvchilar:**

**“Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va jamiyat rivojining ma’naviy asoslari”** moduli: f.f.d., prof. M.M.Qahhorova, s.f.d., prof. O.Sirojov.
**“Oliy ta’limning normativ huquqiy asoslari”** moduli: yu.f.d., prof. V.R.Topildiyev.
**“Oliy ta’lim tashkilotlarida korrupsiya va manfaatlar to‘qnashuvining oldini olish”** moduli: yu.f.d., prof. B.I.Ismailov.
**“Ta’lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi”** moduli: katta o‘qituvchi R.J.Ishmuxamedov., p.f.f.d., (PhD), dots. A.S.Djurayev.
**“Oliy ta’limni boshqarishda raqamli texnologiyalar”** moduli: t.f.d., prof. D.Irgasheva, t.f.n., dots. V.A.Karimova, tadqiqotchi H.Nomozov.
**“Boshqaruv psixologiyasi va liderlik”** moduli: p.f.d., prof. M.Akramov, i.f.f.d., dots. A.X.Xolov.
**“Ta’lim muassasalarida davlat xaridlarini samarali tashkil etish”** moduli: i.f.f.d., dots. S.A.Turabov.
**“Moliyaviy o‘zini o‘z ta’minlash jarayonida ta’lim muassasalari faoliyatini tashkil etish va boshqarish”** moduli: i.f.d., prof. A.A.Ostonokulov.
**“Ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish orqali oliy ta’lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta’minlashning irg‘or xorij tajribasi”** moduli: i.f.d., prof. F.Nazarova.
**“Ichki audit, moliyaviy nazorat va moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish”** moduli: i.f.d., prof. A.A.Ostonokulov

**Taqrizchilar:**

i.f.d., prof. S.Mehmonov
p.f.d., prof. F.Zakirova


*O‘quv dasturi Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti Ilmiy-metodik Kengashining qarori bilan tasdiqqa tavsiya qilingan.*
*(2024-yil “____” _______________dagi ___-sonli bayonnoma)*



# KIRISH

Dastur O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda tasdiqlangan “Ta’lim to‘g‘risida” Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 12-iyundagi “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida” PF-4732-son, 2019-yil 27-avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida” PF-5789-son, 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” PF-5847-son, 2020-yil 29-oktabrdagi “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” PF-6097-son, 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” PF-60-son, 2023-yil 25-yanvardagi “Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida” PF-14-son, 2023-yil 11-sentabrdagi ““O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida” PF-158-son Farmonlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-iyundagi “Aholi va davlat xizmatchilarining korrupsiyaga qarshi kurashish sohasidagi bilimlarini uzluksiz oshirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-228-son, 2021-yil 17-fevraldagi “Sun’iy intellekt texnologiyalarini jadal joriy etish uchun shart-sharoitlar yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-4996-son, 2019-yil 11-iyuldagi “Oliy va o‘rta maxsus ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4391-sonli, 2021-yil 24-dekabrdagi “Davlat oliy ta’lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-61-son Qarorlari hamda 2019-yil 23-sentabrdagi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” 797-son, 2024-yil 11-iyuldagi “Oliy ta’lim tashkilotlari rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 415-son Qarorlarida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining kasb mahorati hamda innovatsion kompetentligini rivojlantirish, sohaga oid ilg‘or xorijiy tajribalar, yangi bilim va malakalarni o‘zlashtirish, shuningdek amaliyotga joriy etish ko‘nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Dastur mazmunida yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va jamiyatning ma’naviy asoslari, oliy ta’limning normativ-huquqiy asoslari, oliy

ta'lim tashkilotlarida korrupsiya va manfaatlar to'qnashuvining oldini olish, ta'lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi, oliy ta'limni boshqarishda raqamli texnologiyalar, boshqaruv psixologiyasi va liderlik masalalari qamrab olinadi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular tinglovchilarni ta'lim muassasalarida davlat xaridlarini samarali tashkil etish, moliyaviy o'zini o'z ta'minlash jarayonida ta'lim muassasalari faoliyatini tashkil etish va boshqarish, ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish orqali oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning irg'or xorij tajribasi, ichki audit, moliyaviy nazorat va moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish bo'yicha zaruriy yangi bilim, ko'nikma va malakalarni hamda kompetensiyalarni o'zlashtirishga xizmat qiladi.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish kursi quyidagi o'quv modullaridan iborat:

1.1. Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va jamiyat rivojining ma'naviy asoslari.

1.2. Oliy ta'limning normativ huquqiy asoslari.

1.3. Oliy ta'lim tashkilotlarida korrupsiya va manfaatlar to'qnashuvining oldini olish.

1.4. Ta'lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi.

1.5. Oliy ta'limni boshqarishda raqamli texnologiyalar.

1.6. Boshqaruv psixologiyasi va liderlik.

1.7. Ta'lim muassasalarida davlat xaridlarini samarali tashkil etish.

1.8. Moliyaviy o'zini o'z ta'minlash jarayonida ta'lim muassasalari faoliyatini tashkil etish va boshqarish.

1.9. Ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish orqali oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning irg'or xorij tajribasi.

1.10. Ichki audit, moliyaviy nazorat va moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish.

### Kursning maqsadi va vazifalari

**"Moliyaviy faoliyat menejmenti" kursining maqsadi** – oliy ta'lim muassasalarida faoliyat ko'rsatayotgan moliyaviy-iqtisodiy ishlar bo'yicha prorektorlar, ishlar boshqarmasi boshliqlari va moliyaviy masalalar bo'yicha mas'ul rahbarlarning kasbiy kompetentligini shakllantirish asosida ularda ta'lim-tarbiya jarayonlarini samarali boshqarish malakalarini egallashlariga qaratilgan.

**"Moliyaviy faoliyat menejmenti" kursining vazifasi** – oliy ta'lim muassasalarida faoliyat ko'rsatayotgan moliyaviy-iqtisodiy ishlar bo'yicha



prorektorlar, ishlar boshqarmasi boshliqlari va moliyaviy masalalar bo'yicha mas'ul rahbarlarda ta'lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etishning me'yoriy-huquqiy asoslarini o'zlashtirish, ta'lim muassasasida boshqaruv faoliyatini tashkil etish va olib borish bo'yicha amaliy ko'nikma va malakalarni shakllantirishga qaratilgan.

### Kurs yakunida tinglovchilarning bilim, ko'nikma va malakalariga hamda kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar:

Qayta tayyorlash va malaka oshirish kursining o'quv modullari bo'yicha tinglovchilar quyidagi yangi bilim, ko'nikma, malaka hamda kompetensiyalarga ega bo'lishlari talab etiladi:

**Tinglovchi:**

- Yangi O'zbekiston" konsepsiyasi, uning mazmun mohiyati va asosiy tamoyillarini;
- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida inson va fuqaroning asosiy huquqlari, erkinliklari va burchlarini;
- O'zbekiston Respublikasining zamonaviy konstitutsionalizmini;
- aholi talablariga va xalqaro standartlarga to'liq javob beradigan ta'lim, tibbiyot va ijtimoiy himoya tizimini tashkil qilishni;
- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ma'muriy-hududiy va davlat tuzilishi masalalarini;
- jamiyatning iqtisodiy negizlarini;
- siyosiy va huquqiy islohotlar, davlat boshqaruvi tizimining takomillashtirilishini;
- O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi va uning mohiyatini;
- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining asosiy prinsiplarini;
- Oliy ta'lim sohasiga oid qonun hujjatlari va ularning mazmunini;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining oliy ta'lim tizimiga oid farmonlari, qarorlarini;
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining oliy ta'lim tizimiga tegishli qarorlarini;
- Oliy ta'lim, fan va innovatsiya vazirligining ta'lim jarayonlarini rejalashtirish va tashkil etishga oid buyruqlarini;
- Davlat ta'lim standartlari, ta'lim yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklarining Malaka talablari, o'quv rejalari, fan dasturlari va ularga qo'yiladigan talablarni, o'quv yuklamalarini rejalashtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish usullarini;
- oliy ta'lim tizimida korrupsiya va korrupsiyaga oid huquqbuzarliklarga qarshi kurashish vazifalari, mazmun-mohiyati, yuzaga kelish sabablari, ijtimoiy-huquqiy omillarini;
- O'zbekiston Respublikasining "Ilm-fan va ilmiy faoliyat to'g'risida" hamda "Innovatsion faoliyat to'g'risida" Qonunlari hamda O'zbekiston Respublikasida ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasining mazmuni

va mohiyatini;

- "Yashil" madaniyatni shakllantirish masalalarini;
- ta'lim menejeri innovatsion faoliyatining funksiyalari, bosqichlari, shakllarini;
- innovatsion kompetentlik va uning o'ziga xos xususiyatlarini;
- ta'lim menejerining innovatsion faoliyatida kasbiy professionallik va uning tarkibiy qismlari, professionallikka erishish darajalari, ko'rsatkichlari, texnikasini;
- raqamlashtirish va raqamli transformatsiyaga kirish: asosiy ta'riflar, tushunchalar, maqsad va vazifalarni;
- raqamli transformatsiyaning asosiy komponentlarini;
- murakkab infratuzilma va platformalarni;
- oliy ta'limni boshqarish axborot tizimi (HEMIS) va uning rolini;
- transformatsiyada raqamli texnologiyalarni;
- ta'limdagi sun'iy intellektning xususiyatlarini;
- ta'limda sun'iy intellektni qo'llashning asosiy yo'nalishlarini;
- Katta ma'lumotlar (Big Data) va ilg'or analitikani;
- oliy ta'limda AR/VR texnologiyalari hamda raqamli egizaklarni;
- ochiq ta'lim resurslari (OER) va ulardan foydalanish litsenziyalarini;
- buyumlar interneti (IoT) va "aqlli" kampuslarni;
- bilimlarni sinash va baholashning aqlli tizimlarini;
- boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillarini;
- tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlarini;
- rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablarni;
- boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublarini;
- oliy ta'limni boshqarishga tizimli tahlil asoslarini;
- tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasini;
- ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va forsaytning mazmunini;
- O'zbekiston va jahonda davlat xaridining mohiyati va uning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati hamda huquqiy asoslarini;
- Davlat xaridlarini tashkil etish modellari, shakllari va umumiy talablarini;
- Davlat xaridlari tizimini takomillashtirish yo'nalishlari hamda xorijiy mamlakatlar tajribasini;
- ta'lim muassasalari moliyaviy ta'minoti tarkibini;
- ta'lim muassasalarida o'zini o'zi moliyalashtirish tizimini moliyaviy mustaqillikni;
- moliyaviy o'zini o'z ta'minlash tushunchasi va uning ahamiyatini;
- ta'lim muassasalarining iqtisodiy mustaqilligi va uning afzalliklarini;
- moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda strategik rejalashtirishning o'rnini;
- moliyaviy boshqaruvning asosiy tamoyillarini;
- xususiy va davlat sherikligi (PPP) imkoniyatlarini;
- elektron moliyaviy hisobot tizimlarini;



- moliyaviy mustaqillikni ta'minlashda daromad manbalarini;
- moliyaviy monitoring va audit jarayonlarini;
- zamonaviy OMTlar ( Tadbirkorlik universitetlar) rivojlanishi orqali milliy iqtisodiyotning transformatsiyalashuvini;
- akademik tadbirkorlik ekotizimning tarkibiy elementlarini;
- akademik tadbirkorlik subektlarining o'zaro xatti-harkatlari bazaviy modelni;
- akademik spin-off, SPIN-OFF shaklidagi akademik tadbirkorlikning ustuvorliklari, zamonaviy infratuzilmalar, innovatsion infratuzilmani (texnologiya parklari, texnologiyalarni tarqatish (texnologiyalar transferi) markazlari, innovatsion klasterlar, venchur jamg'armalari, biznes-inkubatorlar va boshqalarni) rivojlantirish, davlat va nodavlat manbalaridan moliyalashtirishni;
- akademik tadbirkorlik institutini;
- oliy ta'lim tizimida bozor komponentlarining rivojlanishi, jahon universitetlari reytingida yuqori o'rinlarni egallash borasidagi kurashlar, akademik safarbarlik (mobillik)ni;
- raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini;
- tadbirkorlik ta'limi (TT)ni;
- bilimlar iqtisodiyoti va tadbirkorlik universitetlarini;
- oliy ta'lim muassasalarida ichki auditning tashkil etilishini;
- ichki auditni tashkil etish va rejalashtirish usullarini;
- audit jarayonida qo'llaniladigan zamonaviy yondashuvlar va texnologiyalarni;
- moliyaviy nazorat turlari: oldini olish, joriy va keyingi nazoratni;
- moliyaviy nazorat jarayonining samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalarni;
- risklarni boshqarishning zamonaviy usullari va strategiyalarini;
- tahliliy va monitoring faoliyatida shaffoflik tamoyillarini ***bilishi*** lozim.

**Tinglovchi:**

- O'zbekiston-2030" strategiyasining mazmun-mohiyatini yoritib berish;
- O'zbekistonning xalqaro maydondagi siyosiy va iqtisodiy aloqalarini tahlil etish va baholash;
- milliy ma'naviyat va qadriyatlar, yangi O'zbekistonning ma'naviy va madaniy tiklanish dasturlari bilan ishlash;
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Oliy ta'lim tizimiga tegishli qarorlari asosida ta'lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etish;
- xorijiy tajribalar asosida malaka talablari, o'quv rejalari va fan dasturlarini takomillashtirish;

- oliy ta'lim tizimida manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'yilganlik holatlarining ko'rinishi, manfaatlar to'qnashuvi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan sohalar, ularni oldini olish va bartaraf etish uchun qo'llanilishi lozim bo'lgan chora-tadbirlarning mazmun-mohiyatini yoritib berish;

- zamonaviy ta'lim menejerining innovatsion kompetentligi mazmuni va mohiyati, shakllanish bosqichlari, shakllarini ochib berish;

- ta'lim menejerining innovatsion faoliyatida kasbiy professionallik va uning tarkibiy qismlari, professionallikka erishish darajalari, ko'rsatkichlarini tahlil etish hamda texnikasini qo'llash;

- oliy ta'lim muassasasida o'zgarishlarni boshqarish va raqamli madaniyatni shakllantirish;

- bulutli infratuzilma (IaaS, PaaS, SaaS) va uni oliy ta'lim muassasalarida qo'llash prinsiplariga rioya etish:

- kiberxavfsizlik orqali ma'lumotlarni himoya qilish;

- zamonaviy ta'lim tizimida sun'iy intellekt (AI) ning ahamiyatini ochib berish va baholash;

- boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlarini tahlil etish;
- boshqaruv psixologiyasining mohiyatini ochib berish;
- boshqaruv usullarini qo'llash;
- boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatlari tavsifini amalga oshirish;
- tashkilotda jamoa va guruhlarni boshqarishning o'ziga xosligini tahlil qilish va baholash;
- guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlil etish;
- muzokara modellari, muzokara uslublaridan foydalanish;
- tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontal boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish;
- ta'lim sifatini ta'minlashda strategik qarorlar qabul qilish va forsayt texnologiyalardan foydalanish;
- OTMlarda elektron do'kon hamda boshlang'ich narxni pasaytirish uchun o'tkaziladigan auksion orqali davlat xaridlarini amalga oshirish;
- Davlat xaridlari tizimini takomillashtirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo'llash;
- ta'lim muassasalarining moliyaviy resurslarini rejalashtirish va taqsimlash;
- budjet mablag'lari va o'z mablag'larini boshqarish;
- moliyaviy faoliyat samaradorligini oshirish usullarini qo'llash;
- xalqaro grant va fondlardan foydalanish tajribasini amaliyotga joriy etish;
- oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy faoliyatni tashkil etish;
- ta'lim muassasalarida innovatsion ekotizimni shakllantirish va rivojlantirish;
- tadbirkorlik universitetini umumiy tavsiflash;



- ichki audit natijalarini tahlil qilish va hisobot tuzish;
- moliyaviy nazoratning samaradorligini oshirish;
- moliyaviy xatolar va huquqbuzarliklarni aniqlash usullarini qo'llash;
- moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish;
- moliyaviy operatsiyalarda ochiqlik va shaffoflikni oshirish usullarini tadbiq etish;
- budjet mablag'laridan samarali foydalanish ***ko'nikmalariga*** ega bo'lishi lozim.

**Tinglovchi:**

- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasidagi asosiy o'zgarishlarni tahlil qilish va ularning zarurligini muhokama etish;
- mamlakatimizning raqamli va harbiy-tibbiy infratuzilmasini takomillashtirishga oid chora tadbirlar bilan ishlash;
- davlat hokimiyatining tashkil etilishining konstitutsiyaviy asoslarini o'zlashtirish;
- Oliy ta'lim, fan va innovatsiya vazirligining ta'lim-tarbiya jarayonini tashkil etishga oid buyruqlari, Davlat ta'lim standartlari, ta'lim yo'nalishlarining va magistratura mutaxassisliklarining malaka talablari, o'quv rejalar va fan dasturlarini takomillashtirish;
- o'quv yuklamalarni rejalashtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish;
- me'yoriy uslubiy hujjatlarni ishlab chiqish amaliyotini takomillashtirish mexanizmlarini tahlil etish;
- korrupsiyaga qarshi kurashish ichki tizimining huquqiy asoslarini shakllantirishda xalqaro tajribalardan samarali foydalanish;
- ta'lim menejerining kasbiy professionalligi mazmuni va uni innovatsion faoliyatda (boshqaruvda, ishlarni NOT prinsiplari asosida tashkillashtirishda, xodimlar bilan ishlashda, shaxs va jamoaga ta'sir etishda) namoyon bo'lishini tahlil etish va baholash;
- ta'lim menejerining innovatsion faoliyatida aktyorlik va rejissyorlik elementlaridan foydalanish, ijodkorlik, novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash;
- raqamli transformatsiyada kontentning rolini yoritib berish;
- sun'iy intellektning asosiy xususiyatlarini baholash;
- raqamli kontentni yaratish, boshqarish va tarqatish;
- malaka oshirish kurslarini tashkil etishda mobil ta'lim texnologiyalaridan foydalanish;
- rahbar faoliyatini psixologik tavsiflash;
- shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini ajratish;
- shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'sirini o'rganish;
- rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash;
- boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlarini tahlil etish;
- boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlarini o'zlashtirish;

- guruhdagi tarkibiy elementlar tahlilini amalga oshirish;
- guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlil qilish;
- oliy ta'limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo'llash;
- ta'lim tashkilotining ichki baholashini tashkil etish, zarur ma'lumotlarni olish, o'rganish, tahlil qilish va ichki baholash hisobotni tayyorlash;
- OTMlarda Tanlov, Tender va Yagona yetkazib beruvchi bilan amalga oshiriladigan savdolarni amalga oshirish;
- shartnoma asosida ta'lim xizmatlari ko'rsatish;
- ilmiy-tadqiqot ishlari va grantlar orqali daromad olish;
- moliyaviy boshqaruvda zamonaviy texnologiyalarni qo'llash;
- moliyaviy o'zini o'z ta'minlashda xalqaro tajribalardan foydalanish;
- zamonaviy universitetlar modellaridan foydalanish va funksiyalarini tahlil etish;
- tadbirkorlik ta'limining asosiy maqsadini ochib berish;
- budjet mablag'lari bo'yicha hisobot tayyorlash;
- budjet mablag'laridan noto'g'ri foydalanish xavfini kamaytirish usullarini qo'llash;
- moliyaviy risklar turlari va ularni aniqlash usullaridan foydalanish;
- ichki auditda moliyaviy risklarni minimallashtirish bo'yicha choralar ko'rish;
- moliyaviy jarayonlarda shaffoflikni ta'minlash ***malakalariga*** ega bo'lishi lozim.

**Tinglovchi:**

- 2030-yilgacha O'zbekiston Respublikasining yashil iqtisodiyotga o'tish va ekologik barqarorlikga erishish strategiyasi mohiyati bilan tanishish;
- "Yashil" va inklyuziv iqtisodiy o'sish tamoyillariga asoslangan yuqori iqtisodiy o'sish dasturlari va ularning amaliyotga tadbiq etish istiqbollarini belgilash;
- yoshlar ma'naviyatini oshirish bo'yicha davlat dasturlari yuzasidan muhokama tashkil etish va ularni amaliyotda qo'llash;
- O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiya vazirligining buyruqlari asosida ta'lim-tarbiya jarayonlarini tashkil etish;
- Davlat ta'lim standartlari, malaka talablari, o'quv rejalar va fan dasturlar asosida fanning ishchi dasturini ishlab chiqish, amal qilish va ularni ijrosini ta'minlash;
- korrupsiyaviy xavf-xatarlarni aniqlash, ularni majburiy baholash, korrupsiya xavfi yuqori hisoblangan lavozimlar ro'yhatini shakllantirish, xavflar darajasini pasaytirish chora tadbirlarini amalga oshirish;
- ta'lim menejerining professionalligida talant, tajriba va javobgarlik birligi, diqqatini jalb etish usullarini egallash;
- muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya misollari va keyslar yaratish;
- onlayn-dasturlar va gibrid formatlarni boshqarishning eng yaxshi tajribalarini amaliyotga tadbiq etish;



- ta'lim sohasida sun'iy intellektdan foydalanishning afzalliklari va kamchiliklari aniqlash;
- oliy ta'limni boshqarish axborot tizimi (HEMIS) orqali ma'muriy va ta'lim jarayonlarini boshqarish hamda oliy ta'lim muassasasi samaradorlik ko'rsatkichlarini monitoring qilish;
- boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublaridan samarali foydalanish;
- boshqaruv strategiyasini joriy etish va amalga oshirish;
- muzokaralardagi qiyinchiliklar, to'siqlar, mojarolar, manipulyatsiyalarni oldini olish;
- xarid qilish tartib-taomillarini monitoring va nazorat qilish;
- ta'lim muassasalarida davlat xaridlarining mohiyati va uning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatini ochib berish;
- xalqaro loyihalar va investitsiyalarni jalb qilish;
- moliyaviy boshqaruvni avtomatlashtirish dasturlarini amaliyotga tadbiq etish;
- raqamli texnologiyalar orqali budjet va xarajatlarni monitoring qilish;
- xorijiy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqillik modellaridan foydalanish;
- ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish orqali oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning irg'or xorij tajribasidan samarali foydalanish;
- ta'lim muassasaslarining raqobatbardoshligini baholash mezonlarini amaliyotga tadbiq etish;
- oliy ta'lim muassasasida xarajatlarni optimallashtirish strategiyalarini ishlab chiqish;
- oliy ta'lim muassasasini moliyaviy faoliyatini rivojlanish strategiyasini shakllantirish;
- moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanishda ichki nazorat mexanizmlarini joriy etish;
- davlat budjet mablag'larini ta'lim tizimida taqsimlash va boshqarish;
- ichki audit va moliyaviy nazorat bo'yicha hisobot berish;
- moliyaviy jarayonlarda korrupsiyaga qarshi kurash choralarini ko'rish ***kompetensiyalariga*** ega bo'lishi lozim.

**Kurs hajmi**

Qayta tayyorlash va malaka oshirish kursi 288 soatni tashkil etadi. Bunda o'quv dasturining 144 soat hajmi ishdan ajralmagan holda mustaqil malaka oshirish usullari asosida, 144 soati to'g'ridan-to'g'ri (bevosita) malaka oshirish shaklida ishdan ajragan holda amalga oshiriladi. Malaka oshirishning bevosita shaklida bir haftadagi o'quv yuklamasining eng yuqori hajmi 36 soatni tashkil

etadi. Attestatsiyadan muvaffaqiyatli o'tgan kurs tinglovchilariga O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyundagi PF-4732-son Farmoni 3-ilovasi bilan tasdiqlangan davlat namunasidagi malaka attestati beriladi.

## "MOLIYAVIY FAOLIYAT MENEJMENTI" YO'NALISHI BO'YICHA QAYTA TAYYORLASH VA MALAKA OSHIRISH KURSINING O'QUV MODULLARI VA ULARNING MAZMUNI

### 1.1. Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va jamiyat rivojining ma'naviy asoslari.

"Yangi O'zbekiston" konsepsiyasi, uning mazmun mohiyati va asosiy tamoyillari. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasini amalga oshirish jarayoni va orttirilgan tajriba. "O'zbekiston-2030" strategiyasining ahamiyati. Mamlakatimizda barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash va aholi turmush darajasini oshirish. Aholi talablariga va xalqaro standartlarga to'liq javob beradigan ta'lim, tibbiyot va ijtimoiy himoya tizimini tashkil qilish. Aholi uchun qulay ekologik sharoitlarni yaratish va xalq xizmatidagi adolatli va zamonaviy davlatni barpo etish. Mamlakatning suvereniteti va xavfsizligini kafolatli ta'minlash.

Huquqiy davlat va qonun ustuvorligi. Siyosiy va huquqiy islohotlar, davlat boshqaruvi tizimining takomillashtirilishi. Qonun ustuvorligini ta'minlash, xalq xizmatidagi davlat boshqaruvini tashkil etish. O'zbekiston Respublikasining zamonaviy konstitutsionalizmi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasidagi asosiy o'zgarishlar va ularning zaruriyati. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida inson va fuqaroning asosiy huquqlari, erkinliklari va burchlari. Jamiyatning iqtisodiy negizlari. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ma'muriy-hududiy va davlat tuzilishi masalalari. Davlat hokimiyatining tashkil etilishining konstitutsiyaviy asoslari.

2030-yilgacha O'zbekiston Respublikasining yashil iqtisodiyotga o'tish va ekologik barqarorlikga erishish strategiyasi. "Yashil" va inklyuziv iqtisodiy o'sish tamoyillariga asoslangan yuqori iqtisodiy o'sish dasturlari va ularning amaliyotga tadbiq etish istiqbollari, "Yashil" madaniyatni shakllantirish masalalari.

Ijtimoiy rivojlanish va inson kapitali, yangi avlod kadrlarini tayyorlash. Ayollar va yoshlarni qo'llab-quvvatlash, gender tenglik va yoshlar siyosati. Yoshlarning mamlakat rivojidagi roli. Yoshlar ma'naviyatini oshirish bo'yicha davlat dasturlari.

Milliy ma'naviyat va qadriyatlar, yangi O'zbekistonning ma'naviy va madaniy tiklanish dasturlari. Global jarayonlar va O'zbekistonning o'rni, O'zbekistonning xalqaro maydondagi siyosiy va iqtisodiy aloqalari. "Xavfsiz va tinchliksevar davlat" tamoyiliga asoslangan siyosatni izchil davom ettirish.



Mamlakatimizning raqamli va harbiy-tibbiy infratuzilmasini takomillashtirishga oid chora tadbirlar.

### 1.2. Oliy ta'limning normativ huquqiy asoslari.

Oliy ta'lim sohasiga oid qonun hujjatlarining umumiy tavsifi. Oliy ta'lim tizimini tartibga soluvchi normativ - huquqiy hujjatlar tushunchasi. Normativ-huquqiy hujjatlarning turlari. Normativ huquqiy hujjatlarga qo'yiladigan talablar. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi qonuni. Ta'lim jarayoni ishtirokchilarini ijtimoiy himoya qilish. Ta'lim to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgarlik.

O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi va uning mohiyati. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy ta'lim tizimiga oid farmonlari va qarorlari. Oliy ta'lim sohasiga oid qonunosti hujjatlari va ularning turlari. Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar. Davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari.

Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining buyruqlari. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiya vazirligining ta'lim va tarbiya jarayonlarini tashkil etishga oid buyruqlari. Davlat ta'lim standartlari, ta'lim yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklarining Malaka talablari, o'quv rejalar, fan dasturlari va ularga qo'yiladigan talablar. O'quv yuklamalarini rejalashtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish usullari. OTMlarning lokal hujjatlari (Ustav, Ichki tartib qoidalar).

Meyoriy uslubiy hujjatlarni ishlab chiqish amaliyotini takomillashtirish mexanizmlari. Ta'lim yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklarining Malaka talablari, o'quv rejalari va fan dasturlarini ishlab chiqish. Xorijiy tajribalar asosida Malaka talablari, o'quv rejalari va fan dasturlarini takomillashtirish.

### 1.3. Oliy ta'lim tashkilotlarida korrupsiya va manfaatlar to'qnashuvining oldini olish.

Oliy ta'lim tizimida korrupsiya va korrupsiyaga oid huquqbuzarliklarga qarshi kurashish vazifalari, mazmun-mohiyati, yuzaga kelish sabablari, ijtimoiy-huquqiy omillari.

Oliy ta'lim tizimida manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'yilganlik holatlarining ko'rinishi, manfaatlar to'qnashuvi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan sohalar, ularni oldini olish va bartaraf etish uchun qo'llanilishi lozim bo'lgan chora-tadbirlarning mazmun-mohiyati, fuqarolarni ishga qabul qilish jarayonlarini nazoratga olinishini ta'minlash (nomzodlarni tekshirish tartibi), ushbu sohada qo'llanishi lozim bo'lgan xorij tajribasi.

Korrupsiyaga qarshi kurashish ichki tizimining huquqiy asoslarini shakllantirishda xalqaro tajribaning ahamiyati, korrupsiyaviy xavf-xatarlarni aniqlash, ularni majburiy baholash, korrupsiya xavfi yuqori hisoblangan lavozimlar ro'yhatini shakllantirish, xavflar darajasini pasaytirish chora tadbirlarini amalga oshirish tartibi.

### 1.4. Ta'lim menejerining innovatsion faoliyati, kompetentligi, professionalligi.

Ta'lim menejerining innovatsion faoliyati tushunchasi. Innovatsiyani ta'lim menejeri faoliyatida tutgan o'rni, ahamiyati. Ta'lim menejeri innovatsion faoliyatining funksiyalari, bosqichlari, shakllari.

Innovatsion kompetentlik va uning o'ziga xos xususiyatlari. Zamonaviy ta'lim menejerining innovatsion kompetentligi mazmuni va mohiyati, shakllanish bosqichlari, shakllari. Ta'lim jarayonini innovatsion tashkil etish va boshqarishda xalqaro tajribalar. Innovatsion kompetentlik – innovatsion faoliyatning poydevori sifatida.

Innovatsion faoliyat ta'lim menejeri professionaligining asosi. Ta'lim menejerining innovatsion faoliyatida kasbiy professionallik va uning tarkibiy qismlari, professionallikka erishish darajalari, ko'rsatkichlari, texnikasi. Ta'lim menejerining kasbiy professionalligi mazmuni va uni innovatsion faoliyatda (boshqaruvda, ishlarni NOT prinsiplari asosida tashkillashtirishda, xodimlar bilan ishlashda, shaxs va jamoaga ta'sir etishda) namoyon bo'lishi.

Ta'lim menejerining professional boshqaruv mahorati, texnikasi, uslublari. Ta'lim menejerining innovatsion faoliyatida aktyorlik va rejissorlik elementlaridan foydalanish, ijodkorlik, novatorlik. Innovatsion rivojlanish va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash mazmuni, shakl va usullari. Ta'lim menejerining professionalligida talant, tajriba va javobgarlik birligi, diqqatini jalb etish usullari va ularni egallash yo'llari.

### 1.5. Oliy ta'limni boshqarishda raqamli texnologiyalar.

Raqamlashtirish va raqamli transformatsiyaga kirish: asosiy ta'riflar, tushunchalar, maqsad va vazifalar. Oliy ta'limda raqamli transformatsiyaning xususiyatlari (yangi talablar va chaqiriqlar). Rahbarlar va o'qituvchilarning raqamli kompetentligi. Menejerlar va pedagoglar uchun raqamli savodxonlikning ahamiyati. Xodimlar malakasini oshirishning asosiy yo'nalishlari. Oliy ta'lim muassasasida o'zgarishlarni boshqarish va raqamli madaniyatni shakllantirish.

Raqamli transformatsiyaning asosiy komponentlari. Infratuzilma, platformalar, texnologiyalar, kontent o'zaro bog'liq tarkibiy qismlar sifatida. Tashkiliy va normativ-huquqiy jihatlar (akkreditatsiya, raqamli xizmatlarni litsenziyalash).



Murakkab infratuzilma va platformalar. Asosiy yechimlar sharhi: ERP, CRM, BPR. Oliy ta'limni boshqarish axborot tizimi (HEMIS) va uning roli: ma'muriy va ta'lim jarayonlarini boshqarish hamda oliy ta'lim muassasasi samaradorlik ko'rsatkichlarini monitoring qilish. Bulutli infratuzilma (IaaS, PaaS, SaaS) va uni oliy ta'lim muassasalarida qo'llash prinsiplari. Kiberxavfsizlik va ma'lumotlarni himoya qilish.

Transformatsiyada raqamli texnologiyalar. Zamonaviy ta'lim tizimida sun'iy intellekt (AI) ning ahamiyati. Ta'limdagi sun'iy intellektning xususiyatlari. Sun'iy intellektning asosiy xususiyatlari. Ta'lim sohasida sun'iy intellektdan foydalanishning afzalliklari va kamchiliklari. Pedagogik jarayonda sun'iy intellektningning roli. Ta'limda sun'iy intellektni qo'llashning asosiy yo'nalishlari. Bilimlarni sinash va baholashning aqlli tizimlari. Ta'limda sun'iy intellektningdan foydalanish istiqbollari va xavflari. Katta ma'lumotlar (Big Data) va ilg'or analitika. Oliy ta'limda AR/VR texnologiyalari hamda raqamli egizaklar. Taqsimlangan reyestrlar texnologiyalari (blokcheyn): raqamli diplomlar, mikrokredenshllar. Additiv texnologiyalar: ta'lim jarayoni va ilmiy tadqiqotlardagi amaliy misollar. Buyumlar interneti (IoT) va "aqlli" kampuslar. Jarayonlarni robotlashtirish (RPA): ma'muriy ishlarning rutinasini kamaytirish, elektron hujjat aylanishi.

Raqamli transformatsiyada kontentning roli. Raqamli kontentni yaratish, boshqarish va tarqatish. Malaka oshirish kurslarini tashkil etishda mobil ta'lim texnologiyalaridan foydalanish. Ochiq ta'lim resurslari (OER) va ulardan foydalanish litsenziyalari. Turli toifadagi tinglovchilar uchun shaxsiylashtirilgan kontent.

Muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya misollari va keyslar. Dunyo va mintaqadagi yetakchi oliy ta'lim muassasalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish misollari. Onlayn-dasturlar va gibrid formatlarni boshqarishning eng yaxshi tajribalari. O'qituvchilar va bitiruvchilarning raqamli kompetensiyalarini shakllantirish hamda mehnat bozoridagi talablar. Raqamli sertifikatlar va elektron diplomlar (Digital Credentials).

### 1.6. Boshqaruv psixologiyasi va liderlik.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmeti. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati. Tashkilotda shaxs boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Shaxsning

ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri.

Menejer - shaxs sifatida. Rahbar shaxsi va boshqaruv uslublari. Tashkilotda rahbarlik va uning faoliyat psixologiyasi. Madaniyatli rahbarning psixologik portreti. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim. Rahbar va unga qo'yiladigan psixologik talablar. Rahbar faoliyatining psixologik tavsifi. Boshqaruv samaradorligini ta'minlaydigan shaxs sifatlari tavsifi. Rahbarning shaxsiy sifatlarini baholash. Boshqaruv muloqotining ilmiy-amaliy jihatlari. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida. Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi. Muloqotning asosiy funksiyalari. Muloqotning psixologik tuzilishi.

Boshqaruvda liderlik va rahbarlik uslublari. Menejer modeli. Boshqaruv strategiyasi. Rahbarning tashkilotni strategik ko'ra bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi. Strategiyani joriy etish va amalga oshirish. Boshqaruv usullari. Boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari. Boshqaruv qarorlarni qabul qilish. Tashkilotda jamoa va guruhlarni boshqarishning o'ziga xosligi. Guruxlar psixologiyasi. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili. Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili Tashkilotni boshqarishda muzokaralar. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi. Muzokara modellari. Muzokara uslublari. Muzokaralardagi qiyinchiliklar, to'siqlar, mojarolar, manipulyatsiyalar.

Oliy ta'limni boshqarishga tizimli tahlil asoslari. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli yondashuv asoslari: tizim tushunchasi, uning elementlari va xossalari. Tizim darajalari va ierarxiyalari nazariyasi: universitetda vertikal va gorizontal boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish. Oliy ta'limni boshqarishda tizimli tahlil va tizimli yondashuvni qo'llash.

Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va forsaytning mazmuni. Ta'lim sifatini ta'minlashda strategik qarorlar qabul qilish va forsayt texnologiyalardan foydalanishning zaruriyati. Oliy ta'limda ta'lim sifatini ta'minlashning strategik maqsadlari, ustuvor yo'nalishlari, vazifalari, o'rta va uzoq muddatli istiqboldagi vaziflarni amalga oshiriga doir qarorlar qabul qilishda rahbar kompetentligi. Oliy ta'lim muassasalarida o'quv jarayonining samarali tashkil etishda forsayt texnologiyalaridan foydalanish.

Shaxsiy motivatsiyalash uslublari. Majlislar o'tkazish texnologiyasi. Vaqtni boshqarish. Boshqaruvda nazoratni takomillashtirish. Insoniy munosabatlar boshqaruv omili sifatida.



### 1.7. Ta'lim muassasalarida davlat xaridlarini samarali tashkil etish.

O'zbekiston va jahonda davlat xaridining mohiyati va uning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati hamda huquqiy asoslari. Davlat xaridlarini tashkil etish modellari, shakllari va umumiy talablari. OTMlarda elektron do'kon hamda boshlang'ich narxni pasaytirish uchun o'tkaziladigan auksion orqali davlat xaridlarini amalga oshirish. OTMlarda Tanlov, Tender va Yagona yetkazib beruvchi bilan amalga oshiriladigan savdolarini amalga oshirish. Xarid qilish tartib-taomillarini monitoring va nazorat qilish. Davlat xaridlari tizimini takomillashtirish yo'nalishlari hamda xorijiy mamlakatlar tajribasi.

### 1.8. Moliyaviy o'zini o'z ta'minlash jarayonida ta'lim muassasalari faoliyatini tashkil etish va boshqarish.

Moliyaviy o'zini o'z ta'minlash tushunchasi va uning ahamiyati. Ta'lim muassasalarining iqtisodiy mustaqilligi va uning afzalliklari. Moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda strategik rejalashtirishning o'rni. Moliyaviy boshqaruvning asosiy tamoyillari. Ta'lim muassasalarining moliyaviy resurslarini rejalashtirish va taqsimlash. Budjet mablag'lari va o'z mablag'larini boshqarish. Xususiy va davlat sherikligi (PPP) imkoniyatlari. Moliyaviy faoliyat samaradorligini oshirish usullari.

Moliyaviy mustaqillikni ta'minlashda daromad manbalari. Shartnoma asosida ta'lim xizmatlari ko'rsatish. Ilmiy-tadqiqot ishlari va grantlar orqali daromad olish. Tadbirlar va tijorat faoliyati: biznes hamkorlik va xizmatlar ko'rsatish. Xalqaro loyihalar va investitsiyalarni jalb qilish. Moliyaviy boshqaruvda zamonaviy texnologiyalarni qo'llash. Moliyaviy boshqaruvni avtomatlashtirish dasturlari. Raqamli texnologiyalar orqali byudjet va xarajatlarni monitoring qilish. Elektron moliyaviy hisobot tizimlari.

Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy faoliyatni tashkil etish. Moliyaviy bo'limlar va ularning funktsiyalari. Moliyaviy menejmentda jamoaviy ishning ahamiyati. Moliyaviy monitoring va audit jarayonlari. Moliyaviy o'zini o'z ta'minlashda xalqaro tajriba. Xorijiy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqillik modellari. Xalqaro grant va fondlardan foydalanish tajribasi. Xalqaro hamkorlik orqali qo'shimcha daromad olish.

### 1.9. Ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish orqali oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning irg'or xorij tajribasi.

Zamonaviy OMTlar (Tadbirkorlik universitetlar) rivojlanishi orqali milliy iqtisodiyotning transformatsiyalashuvi. Akademik tadbirkorlik ekotizimning tarkibiy elementlari. Akademik tadbirkorlik subyektlarining o'zaro xatti-harkatlari bazaviy modeli. Ta'lim muassasaslarida innovatsion ekotizimni shakllantirish va rivojlantirish. Akademik tadbirkorlik instituti. Akademik spin-off, SPIN-OFF shaklidagi akademik tadbirkorlikning ustuvorliklari, zamonaviy infratuzilmalar, innovatsion infratuzilmani (texnologiya parklari, texnologiyalarni tarqatish (texnologiyalar transferi) markazlari, innovatsion klasterlar, venchur jamg'armalari, biznes-inkubatorlar va boshqalarni) rivojlantirish, davlat va

nodavlat manbalaridan moliyalashtirish, Ta'lim muassasaslarining moliyaviy-iqtisodiy salohiyatini oshirish yo'llari. Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari. Ta'lim muassasaslarining raqobatbardoshligini baholash mezonlari va "OTMning xalqaro faoliyati". Oliy ta'lim tizimida bozor komponentlarining rivojlanishi, jahon universitetlari reytingida yuqori o'rinlarni egallash borasidagi kurashlar, akademik safarbarlik(mobillik).

Bilimlar iqtisodiyoti va tadbirkorlik universitetlari. Zamonaviy universitetlar modellari va funksiyalari, raqamli iqtisodiyotning oliy ta'limga bo'lgan talablari. Tadbirkorlik universitetining umumiy tavsiflari, tadbirkorlik universitetlarining muvaffaqiyati. Tadbirkorlik ta'limi (TT), innovatsion iqtisodiyot va biznes ehtiyojlari, tadbirkorlik ta'limining asosiy maqsadi. Resurslar bilan ta'minlanganlik, shartnoma asosida olib boriladigan ilmiy tadqiqotlardan kelib tushadigan daromadlar, universitetlarga beg'araz beriladigan mablag'lar, ta'lim olish uchun to'lovlar.

## 1.10. Ichki audit, moliyaviy nazorat va moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish.

Oliy ta'lim muassasalarida ichki auditning tashkil etilishi. Ichki auditni tashkil etish va rejalashtirish usullari. Audit jarayonida qo'llaniladigan zamonaviy yondashuvlar va texnologiyalar. Ichki audit natijalarini tahlil qilish va hisobot tuzish.

Moliyaviy nazorat va uning samaradorligini oshirish. Moliyaviy nazorat turlari: oldini olish, joriy va keyingi nazorat. Moliyaviy xatolar va huquqbuzarliklarni aniqlash usullari. Moliyaviy nazorat jarayonining samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar. Moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish. Moliyaviy resurslarning rejalashtirilishi va boshqarilishi. Oliy ta'lim muassasasida xarajatlarni optimallashtirish strategiyalari. Moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanishda ichki nazorat mexanizmlari.

Oliy ta'lim muassasasini moliyaviy faoliyatini rivojlanish strategiyasini shakllantirish: OTMning joriy holati va salohiyatini tahlil qilish (moliyaviy sohasini tahlil qilish, SWOT, PEST tahlili, KPI, SMART maqsadlar va boshqalar).

Budjet mablag'laridan samarali foydalanish. Davlat budjet mablag'larini ta'lim tizimida taqsimlash va boshqarish. Budjet mablag'lari bo'yicha hisobot tayyorlash. Budjet mablag'laridan noto'g'ri foydalanish xavfini kamaytirish usullari.

Moliyaviy risklar turlari va ularni aniqlash usullari. Risklarni boshqarishning zamonaviy usullari va strategiyalari. Ichki auditda moliyaviy risklarni minimallashtirish bo'yicha choralar.

Moliyaviy jarayonlarda shaffoflikni ta'minlash. Moliyaviy jarayonlarda korrupsiyaga qarshi kurash choralari. Moliyaviy operatsiyalarda ochiqlik va shaffoflikni oshirish usullari. Tahliliy va monitoring faoliyatida shaffoflik tamoyillari. Ichki audit va moliyaviy nazorat bo'yicha hisobot berish.



### Malakaviy attestatsiya

Tinglovchilarning malakaviy attestatsiyasi kasbiy, o'quv-metodik va ilmiy-metodik faoliyati natijalari (elektron portfolioda qayd etilgan ko'rsatkichlari), kursni tamomlagandan keyingi onlayn test sinovlari hamda Attestatsiya komissiyasida bitiruv ishini himoya qilish asosida o'tkaziladi.

### Seminar-treninglarni tashkil etish bo'yicha ko'rsatma va tavsiyalar

Seminar-treningda tinglovchilar o'quv modullari doirasidagi ijodiy topshiriqlar, keyslar, o'quv loyihalari, texnologik jarayonlar bilan bog'liq vaziyatli masalalar asosida amaliy ishlarni bajaradilar.

Seminar-treninglar zamonaviy ta'lim uslublari, innovatsion texnologiyalar va interaktiv ta'lim usullaridan foydalanib, ishtirokchilar o'rtasida bilim almashinuvi va amaliy ko'nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan trening shaklda o'tkaziladi. Bundan tashqari, mustaqil holda o'quv va ilmiy adabiyotlardan, elektron resurslardan, tarqatma materiallardan foydalanish tavsiya etiladi.

### Mustaqil malaka oshirishni tashkil etish bo'yicha ko'rsatma va tavsiyalar

Mustaqil malaka oshirish quyidagi shakllarni o'z ichiga oladi: ochiq o'quv mashg'ulotlari va mahorat darslarini tashkil etish; iqtidorli va iste'dodli talabalar bilan ishlash; ilmiy konferensiyalarda ma'ruza bilan qatnashish; ilmiy jurnallarda maqolalar chop etish; ko'rgazma va tanlovlarda ishtirok etish; ilmiy loyihalarda ishtirok etish; xalqaro (impakt-faktorli) nashrlarda maqolalar e'lon qilish; ixtiro (patent), ratsionalizatorlik takliflari, innovatsion ishlanmalarga mualliflik qilish; monografiya, mualliflik ijodiy ishlar katalogini tayyorlash va nashrdan chiqarish; o'quv adabiyotlari (darslik, o'quv qo'llanma, metodik qo'llanma)ni tayyorlash va nashrdan chiqarish; falsafa doktori (PhD) darajasini olish uchun himoya qilingan dissertatsiyaga ilmiy rahbarlik qilish.

Rahbar kadrlarning mustaqil malaka oshirish natijalari elektron portfolio tizimida o'z aksini topadi.

### Tajriba almashishlarni tashkil etish bo'yicha ko'rsatma va tavsiyalar

Tajriba almashish yetakchi oliy ta'lim muassasalarida yoki iqtisodiyot va ijtimoiy soha tarmoqlarining tegishli tashkilotlarida tashkil etiladi.

### Dasturning axborot-metodik ta'minoti

Modullarni o'qitish jarayonida ishlab chiqilgan o'quv-metodik materiallar, tegishli soha bo'yicha ilmiy jurnallar, Internet resurslari, multimedia mahsulotlari va boshqa elektron va qog'oz variantdagi manbaalardan foydalaniladi.

# FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

## I. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari


1. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: "O'zbekiston", 2017. – 488 b.
2. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo' limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. – T.: "O'zbekiston", 2017. – 592 b.
3. Mirziyoev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: "O'zbekiston", 2018. – 507 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo' ladi. 3-jild.– T.: "O'zbekiston", 2019. – 400 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: "O'zbekiston", 2020. – 400 b.
6. Mirziyoev Sh.M. Yangi O'zbekiston Strategiyasi. – T.: "O'zbekiston", 2021.- 457 b.


## II. Normativ-huquqiy hujjatlar


1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2023.
2. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan "Ta'lim to'g'risida" Qonuni.
3. O'zbekiston Respublikasining "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida" Qonuni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 12-iyundagi "Oliy ta'lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida" PF-4732-sonli Farmoni.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 27-maydagi "O'zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" PF-5729-son Farmoni.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 27-avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida" PF-5789-sonli Farmoni.
7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 23-sentabrdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 797-sonli Qarori.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida" PF-5847- sonli Farmoni.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" PF-60-son Farmoni.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-yanvardagi "Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo'lga qo'yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida" PF-14-sonli Farmoni.




## III. Maxsus adabiyotlar


1. Oliy ta'limning me'yoriy - huquqiy hujjatlari to'plami. -T., 2013.
2. Muslimov N.A va boshqalar. Pedagogik kompetentlik va kreativasoslari. O'quv-metodik qo'llanma. – T.: "Sano-standart", 2015. – 120 b.
3. Печеркина А.А. Развитие профессиональной компетентности педагога: теория и практика [Текст]: монография / А.А. Песчеркина, Э.Э. Сыманюк, Е.Л. Умникова: УГПУ – Екатеринбург: [б.и.], 2011. – 233 с.
4. Компетенции педагога XXI века [Электронный ресурс]: сб. материалов респ. конференции (Минск, 25 нояб. 2021 г.) / М-во образования Респ. Беларусь, ГУО «Акад. последиплом. образования», ОО «БПО». – Минск: АПО, 2021.
5. Ishmuhamedov R, Mirsolieva M, Akramov A. Rahbarning innovatsion faoliyati. – T.: "Fan va texnologiyalar", 2019.- 68 b.
6. O'rinov V. O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida ECTS kredit-modul tizimi: asosiy tushunchalar va qoidalar. O'quv qo'llanma. Nyu Bransvik Universiteti, 2020.
7. Usmonov B.Sh., Xabibullaev R.A. Oliy o'quv yurtlarida o'quv jarayonini kredit-modul tizimida tashkil qilish. O'quv qo'llanma. -T.: "Tafakkur" nashriyoti, 2020. -120 b.
8. Maxkamova M.A. Ta'limda innovatsion menejment. Monografiya. – T.: "Fan va texnologiya", 2019. – 164 b.
9. J.Tidd and J.Bessant. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wohn Wiley and Son's Ltd, Fourth edition, 2012.
10. Вестерманн Г. Цифровая трансформация. Как пережит революцию в бизнесе / Г. Вестерманн, А. Макафи. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
11. Abdullayeva M. Mobil ta'lim texnologiyalari yordamida malaka oshirish tizimi. - Nukus: Karakalpakstan, 2021
12. Qurbonova, S. Oliy ta'limda mobil texnologiyalarni qo'llash. -T.: TDPU, 2019.
13. Kearney, M., Schuck, S., Burden, K., & Aubusson, P. (2018). "Mobile learning in pre-service teacher education: Examining the use of professional learning designs for future work contexts." Australasian Journal of Educational Technology, 34(3).
14. Al-Hunaiyyan, A., Al-Sharhan, S., & Alhajri, R. (2017). "A new mobile learning model in the context of smart classroom environment: A holistic approach." International Journal of Interactive Mobile Technologies, 11(3), 39-56.
15. Михеева Н.В., Румянцева М.Н., Бурлакова Н.М. Искусственный интеллект и системы поддержки принятия решений. - М.: ЮРАЙТ, 2019.
16. Кравченко А.И., Кравченко И.А. Цифровая трансформация высшего образования: проблемы и перспективы. - М.: ЛЕНАНД, 2021.
17. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2020). Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support. Pearson.

18. V.Karimova, I.Isomov, N.Malikova, G'.Otamurodov. Tizimli tahlil va qaror qabul qilish asoslari. O'quv qo'llanma.- T., 2020. -231 b.

19. Цифровая трансформация высшего образования – вызов времени аннотированный библиографический указатель / Т. В. Блинова; под редакцией С.А. Беляевой, С.В. Мусиной. – Челябинск, 2021. – 281 с.

20. Тенденции развития высшего образования в мире и в России. Аналитический доклад-дайджест. -М., 2021. -198 с.

21. A.S. Zikriyoyev. Dunyo universitetlari reytingidagi tadqiqotchi olimlar orasida o'zingizni kashf qiling. -T.:Navro'z, 2020. ISBN.9789943659285

22. Sherzod Mustafakulov, Aziz Zikriyoev, Dilnoza Allanazarova, Tokhir Khasanov, Sokhibmalik Khomidov. Explore Yourself Among World – Class Researchers. Grand OLEditor.-T., 2019. ISBN: 8175 25766-0.

23. Nurimbetov R.I. Universitet 3.0 modeli va ta'lim sifatini ta'minlash masalalari: O'quv qo'llanma. -T., 2022. – 189 b.

24. Усольцев А.П., Антипова Е.П. Инновационная деятельность учителей - Миф или реальность? Образование и наука. Том 21, № 5., 2019. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-5-9-42

25. N.Arabov, YE.Nexoda. Kadrlarni innovatsion boshqarish. Darslik. -T., 2024. -356 b.

26. Pulatova T.X. Raqamli ta'lim sharoitida umumiy o'rta ta'limda innovatsion faoliyatni boshqarish metodikasi // SAI. 2022. №1.

27. Al-Ansi, A. M., Jaboob, M., Garad, A., & Al-Ansi, A. (2023). Analyzing augmented reality (AR) and virtual reality (VR) recent development in education. *Social Sciences and Humanities Open*, *8*(1), 100532. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100532 , Li, C., & Lin, W. (2023). Extracurricular tutoring fever: Competitive pressure and peer effect. *China Economic Quarterly International*, *3*(4), 248–259. https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.12.002

28. McKenna, K., Gupta, K., Kaiser, L., Lopes, T., & Zarestky, J. (2020). Blended Learning: Balancing the Best of Both Worlds for Adult Learners. *Adult Learning*, *31*(4), 139–149. https://doi.org/10.1177/1045159519891997.

29. Alhamami, H. (2019). The Digital Electronic Media Methods in Communication with the Public: BBC Website as a Model. *New Media and Mass Communication*, *81*, 82–91. https://doi.org/10.7176/nmmc/81-08.

30. Ashraf, M. A., Yang, M., Zhang, Y., Denden, M., Tlili, A., Liu, J., Huang, R., & Burgos, D. (2021). A systematic review of systematic reviews on blended learning: Trends, gaps and future directions. *Psychology Research and Behavior Management*, *14*, 1525–1541. https://doi.org/10.2147/PRBM.S331741

31. Ballestar, M. T., Mir, M. C., Pedrera, L. M. D., & Sainz, J. (2024). Effectiveness of tutoring at school: A machine learning evaluation. *Technological Forecasting and Social Change*, *199*(November 2023), 123043. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123043

**IV. Elektron ta'lim resurslari**

1. www.edu.uz.



2. www.edu.uz/oquv-uslubiy-ishlar/oiliy-talim-bujeti/
3. www.uzscience.uz/
4. www.timeshighereducation.com/world-university-rankings
5. www.timeshighereducation.com/student/advice/university-rankings-resources
6. www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings
7. www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology
8. www.president.uz.
9. www.elsevier.com/authors/journal-authors/highlights.
10. www.grammarly.com/blog/how-to-write-an-introduction.
11. www.scribbr.com/dissertation/literature-review.

| **"ISHLAB CHIQILGAN":** | **"KELISHILGAN":** |
| --- | --- |
| Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti direktori | Kadrlarni malakasini oshirish va qayta tayyorlash bo'limi boshlig'i |
| ___________ U.Begimkulov | ___________ F.Esanboboyev |
| "___" ______________ 2024-y. | "___" ______________ 2024-y. |
| M.O'. | |