

АФШОНА ТИББИЁТ ТЕХНИКУМИДА МЕНЕЖМЕНТЛИКНИ ТАТБИҚ ЭТИШ: СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ, СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ, KPI ВА РАҚАМЛИ ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ

Болтаев Фарход Курбанович

*Абу Али ибн Сино номидаги Афшона жамоат
саломатлиги тиббиёт техникуми директори*
farxodkurbanov@mail.com

Аннотация: Мақолада Афшона тиббиёт техникумида натижага йўналтирилган, талабага марказлашган ва маълумотларга асосланган менежмент моделини шакллантиришнинг назарий ва амалий асослари ёритилган. Тадқиқотда тизимли ёндашув, контент-таҳлил, KPI дизайни, SWOT элементлари, PDCA цикли ва 2026–2030 йилларга стратегик режалаштириш усулларидан фойдаланилган. Техникумнинг бошқарув тизими таълим сифати, педагоглар салоҳияти, амалий тайёргарлик, рақамли бошқарув, талаба қўллаб-қувватлаши ва ресурслардан самарали фойдаланишни қамраб олган ягона институционал архитектура сифатида шакллантирилган¹. Бошқарув самарадорлигини баҳолаш учун таълим натижалари, педагогларнинг касбий ривожланиши, амалий компетенциялар, иш берувчилар баҳоси, рақамли мониторинг, талабалар давомати ва битирув натижаларини қамраб олувчи KPI тизими таклиф этилган. Сифат менежменти диагностика, режалаштириш, ижро, текшириш ва такомиллаштириш босқичларини қамраб олган PDCA цикли асосида ташкил этилиши белгиланган. Рақамли бошқарув электрон ҳужжат айланиши, KPI dashboard, амалий кўникмалар реестри, талабалар натижаларини мониторинг қилиш ва аналитик ҳисоботларни қамраб олади. 2026–2030 йилларга мўлжалланган стратегик йўл харитаси бошқарув жараёнларини тизимлаштиришдан рақамли трансформация, халқаролаштириш ва барқарор сифат менежментини институционаллаштиришгача бўлган босқичларни қамраб олади.

Калит сўзлар: менежмент, стратегик бошқарув, стратегик режалаштириш, KPI, сифат менежменти, рақамли бошқарув, компетенциявий ёндашув.

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические основы формирования ориентированной на результаты, студентоцентричной и основанной на данных модели менеджмента в Афшонском медицинском техникуме. В исследовании применены системный подход, контент-анализ,

¹ **Замонавий тиббий таълим менежменти концепцияси ва унинг асосий йўналишлари.** // Тиббий таълим ва кадрлар тайёрлаш методологияси. – Тошкент, 2025. – Б. 12–15.

проектирование KPI, элементы SWOT-анализа, цикл PDCA и методы стратегического планирования на 2026–2030 годы. Управленческая система техникума представлена как единая институциональная архитектура, объединяющая качество образования, развитие педагогического потенциала, практическую подготовку, цифровое управление, поддержку обучающихся и эффективное использование ресурсов. Для оценки результативности предложена система KPI, включающая образовательные результаты, профессиональное развитие педагогов, практические компетенции, оценку работодателей, цифровой мониторинг, посещаемость и результаты выпускников. Управление качеством предлагается осуществлять на основе цикла PDCA, включающего диагностику, планирование, реализацию, проверку и постоянное совершенствование. Цифровая трансформация предусматривает электронный документооборот, KPI-dashboard, мониторинг образовательных результатов, реестр практических навыков и аналитическую отчетность. Стратегическая дорожная карта на 2026–2030 годы предусматривает последовательный переход от систематизации управленческих процессов к развитию качества образования и педагогического потенциала, цифровой трансформации, международному сотрудничеству и институционализации устойчивой системы менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, стратегическое управление, стратегическое планирование, KPI, управление качеством, цифровое управление, компетентностный подход, клиническая практика.

Abstract: This article examines the theoretical and practical foundations of developing an outcome-oriented, student-centred and data-informed management model for Afshona Medical College. The study applies a systems approach, content analysis, KPI design, elements of SWOT analysis, the PDCA improvement cycle and strategic planning methods for 2026–2030. The management system is presented as a unified institutional architecture integrating educational quality, faculty capacity, practical training, digital governance, student support and effective resource management. A KPI framework is proposed to assess educational outcomes, professional development of teachers, practical competencies, employer feedback, digital monitoring, student attendance and graduate outcomes. Quality management is structured around the PDCA cycle, including diagnosis, planning, implementation, monitoring and continuous improvement. Digital transformation includes electronic document management, a KPI dashboard, monitoring of student performance, a practical skills registry and analytical reporting.

Keywords: management, strategic management, strategic planning, KPI, quality management, digital governance, competency-based education, clinical practice.

Кириш

Замонавий тиббий таълим муассасасида менежмент фақат маъмурий жараёнларни назорат қилиш билан чекланмаслиги лозим. Бошқарув тизими таълим натижалари, педагоглар салоҳияти, амалий тайёргарлик, талабаларни қўллаб-қувватлаш, ресурслардан самарали фойдаланиш, меҳнат бозори эҳтиёжлари ва таълим сифати ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таъминлайдиган яхлит механизм сифатида шаклланиши зарур.

Тиббий кадрлар тайёрлашда таълим натижаларининг реал касбий фаолият талаблари билан уйғунлиги алоҳида аҳамиятга эга. Шу сабабли тиббиёт техникуми раҳбарияти олдидаги асосий вазифалардан бири таълим, амалиёт, кадрлар, рақамли технологиялар ва ресурсларни ягона стратегик бошқарув тизимига бирлаштиришдан иборат. Афшона тиббиёт техникуми учун таклиф этилаётган менежмент модели ана шу ёндашув асосида шакллантирилиб, бошқарувни натижага йўналтириш, институционал сифат маданиятини ривожлантириш ва рақамли технологиялардан фойдаланишни кенгайтиришга қаратилган.

Тадқиқот мақсади ва вазифалари. Тадқиқотнинг мақсади Афшона тиббиёт техникумида натижага йўналтирилган, талабага марказлашган ва маълумотларга асосланган менежмент моделини шакллантириш ҳамда уни 2026–2030 йилларга мўлжалланган стратегик ривожланиш механизмлари билан боғлашдан иборат.

Ушбу мақсадга эришиш учун бошқарув концепциясини илмий-аналитик модельга трансформация қилиш, таълим сифати ва компетенция натижаларини баҳолаш, педагогларнинг касбий ривожланишини бошқариш, амалиёт базалари ва иш берувчилар билан ҳамкорликни натижа кўрсаткичлари билан боғлаш, рақамли маълумотларни раҳбарлик қарорларига интеграция қилиш ҳамда ички сифат маданиятини узлуксиз такомиллаштириш механизмини шакллантириш вазифалари белгиланди.

Материаллар ва методология Тадқиқотнинг асосий ички материали Афшона тиббиёт техникуми учун ишлаб чиқилган 12 слайдли «Менежмент фаолияти концепцияси» ҳисобланади. Концепцияда бошқарув фалсафаси, устувор йўналишлар, таълим сифати, педагоглар салоҳияти, амалиёт ва ҳамкорлик, KPI, рақамли менежмент, сифат цикли, амалий ҳаракатлар харитаси ҳамда 2026–2030 йилларга мўлжалланган ривожланиш визияси қамраб олинган.

Тадқиқотда тизимли ёндашув, контент-таҳлил, KPI дизайни, SWOT элементлари, PDCA цикли ва стратегик режалаштириш усулларидан фойдаланилди. Бошқарув элементлари ўзаро боғлиқ ҳолда таҳлил қилиниб, стратегик, тактик ва операцион даражалар ўртасидаги алоқадорлик белгилаб берилди.

Тадқиқот концептуал-аналитик характерга эга. Шунинг учун KPI тизимида келтирилган мақсад қийматлари техникумнинг амалдаги эмпирик натижалари эмас, балки 2026–2030 йиллар учун таклиф этилаётган режавий индикаторлар сифатида қабул қилинади.

Афшона тиббиёт техникуми учун интеграл менежмент модели
Таклиф этилаётган модель марказида «сифатли таълим → компетент тиббий кадр → сифатли тиббий хизмат» натижавий занжири туради. Ушбу занжир таълим муассасасининг барча асосий бошқарув жараёнларини ягона тизимга бирлаштириш имконини беради².

№	Йўналиш	Асосий вазифа	KPI мисоли	Мониторинг
1	Таълим сифати	Компетенция натижаларини бошқариш	ўзлаштириш ва амалий компетенциялар	ойлик/чораклик
2	Кадрлар салоҳияти	Ўзлуксиз касбий ривожланиш	малака ошириш қамрови; методик фаоллик	чораклик
3	Амалиёт	Клиник база–таълим интеграцияси	амалий кўникма; иш берувчи баҳоси	ҳар семестр
4	Рақамли бошқарув	Маълумотларга асосланган қарор	электрон мониторинг қамрови	ойлик
5	Талаба сиёсати	Мотивация, давомат, қўллаб-қувватлаш	давомат; фаоллик; битирув натижаси	ойлик/семестр
6	Ресурслар	Шаффоф ва самарали бошқарув	режа ижроси; ресурс самарадорлиги	чораклик

² Тиббий таълимда интеграл менежмент моделлари ва натижавий занжирлар таҳлили. // Тиббиёт ва таълим журнали. – 2024. – № 4. – Б. 45–50.

Ушбу олти доменнинг ўзаро боғлиқлиги техникум раҳбариятига ҳар бир жараёни алоҳида эмас, балки ягона институционал тизим сифатида бошқариш имконини беради.

2026–2030 йилларга стратегик йўл харитаси. Менежментни жорий этиш бир марталик тадбир эмас, балки босқичма-босқич институционал трансформация сифатида қаралади. 2026 йилда бошқарув жараёнларини тизимлаштириш ва базавий аудит; 2027 йилда таълим сифати ва педагоглар салоҳиятини кучайтириш; 2028 йилда рақамли ва инновацион бошқарувни кенгайтириш; 2029 йилда халқаролаштириш ва иш берувчилар билан интеграцияни кучайтириш; 2030 йилда барқарор сифат менежменти моделини институционаллаштириш назарда тутилади.

Йил	Стратегик мақсад	Асосий чора-тадбирлар	Кутилаётган натижа
2026	Бошқарувни тизимлаштириш	KPI паспорти, жараёнлар харитаси, базавий аудит	Менежмент регламенти
2027	Сифат ва кадрлар	Компетенция матрицаси, педагогик ривожланиш	Касбий ривожланиш дастури
2028	Рақамли ва инновацион таълим	Dashboard, электрон архив, инновацион лойиҳалар	Рақамли бошқарув панели
2029	Халқаролаштириш	Халқаро ҳамкорлик, ВТЕС имкониятларини кенгайтириш	Ҳамкорлик портфели
2030	Барқарор модель	Ички аудит, ташқи баҳолашга тайёргарлик	Стратегик натижалар ҳисоботи

KPI тизими ва натижага йўналтирилган бошқарув KPI тизими жазолаш ёки формал назорат воситаси эмас, балки бошқарувдаги муаммоли нуқталарни эрта аниқлаш, масъулиятни белгилаш, ресурсларни устуворлаштириш ва такомиллаштириш чораларини режалаштириш воситаси сифатида қўлланиши керак³.

KPI	2026 база	2027	2028	2029	2030
Таълим сифати	Аудитда аниқланади	78%	85%	88%	90%
Битирувчилар бандлиги	Аудитда аниқланади	68%	75%	83%	90%
Педагогик ривожланиш	Аудитда аниқланади	75%	82%	90%	95%

³ Рақамли бошқарув ва электрон таълим платформаларини институционал бошқарувга интеграция қилиш. // Рақамли иқтисодиёт ва таълим инновациялари. – 2025. – № 6. – Б. 112–118.

Рақамли бошқарув	Аудитда аниқланади	60%	75%	90%	100%
Халқаро ҳамкорлик	Аудитда аниқланади	35%	50%	70%	85%

Эслатма: юқоридаги мақсад қийматлари режавий сценарийдир. Улар техникумнинг ўлчанган натижалари сифатида талқин қилинмайди; чопдан олдин базавий аудит ва ишонч оралиқлари билан бойитилиши мақсадга мувофиқ.

Келтирилган мақсадли қийматлар режавий сценарий ҳисобланади. Амалиётга жорий этишдан олдин базавий аудит ўтказилиши ва ҳар бир кўрсаткич учун аниқ ўлчаш методикаси ишлаб чиқирилиши зарур.

Сифат менежменти ва PDCA цикли. Техникумда сифат менежментининг операцион механизми «Диагностика → Режалаштириш → Ижро → Текшириш → Такомиллаштириш» цикли асосида ташкил этилиши мумкин. Диагностика босқичида таълим сифати, талабалар натижалари, педагоглар фаолияти, амалий тайёргарлик ва ресурслар ҳолати таҳлил қилинади. Ижро босқичида режалаштирилган чоралар амалга оширилади. Текшириш босқичида натижалар KPI ва бошқа сифат кўрсаткичлари орқали баҳоланади. Такомиллаштириш босқичида аниқланган камчиликлар кейинги режалаштириш жараёнига киритилади. Бундай ёндашув ички сифат назоратини фақат ҳужжатларни текшириш жараёнидан узлуксиз институционал ривожланиш механизмига айлантириш имконини беради.

Рақамли менежмент стратегияси. Рақамли менежмент техникум бошқарувининг алоҳида йўналиши эмас, балки барча бошқарув жараёнларини бирлаштирувчи инфратузилма сифатида қаралиши лозим. У электрон ҳужжат айланиши, ягона ахборот стандартлари, талабалар давомати ва ўзлаштириш мониторинги, амалий кўникмалар реестри, педагогик ривожланиш маълумотлари, KPI dashboard ва аналитик ҳисоботларни қамраб олади⁴. Рақамлаштириш жараёнида маълумотларнинг яхлитлиги, махфийлиги, роль асосида кириш ҳуқуқлари, маълумотларни резерв нусхалаш ва ахборот хавфсизлиги талаблари таъминланиши зарур.

Рақамли бошқарувнинг асосий мақсади ҳужжатларни электрон шаклга ўтказиш билан чекланмасдан, раҳбариятга реал вақтда ишончли маълумотларни тақдим этиш ва қарор қабул қилиш жараёнини далилларга асослашдан иборат.

⁴ «Техникум – тиббий ташкилот – иш берувчи» тизимида ижтимоий ҳамкорлик ва амалий интеграция механизмлари. // Тиббий кадрлар тайёрлаш ва амалиёт уйғунлиги. – 2025. – № 3. – Б. 24–29.

Педагоглар салоҳиятини ривожлантириш. Педагоглар салоҳияти техникум таълим сифатининг асосий омилларидан бири ҳисобланади. Шу сабабли педагогларнинг касбий ривожланишини бошқариш тизимли характерга эга бўлиши зарур. Очик дарслар, ўзаро дарс кузатуви ва peer review, малака ошириш режалари, симуляцион таълим, кейс технологиялари, инновацион минилойиҳалар, илмий-методик фаоллик ва амалий тиббий кўникмаларни мунтазам янгилаш ягона касбий ривожланиш тизимида бирлаштирилиши мумкин. Педагог фаолиятини баҳолашда фақат ўқув юкмаси ёки расмий ҳужжатлар сонига эмас, балки таълим натижалари, талабаларнинг амалий компетенциялари, методик фаоллик ва касбий ривожланиш динамикасига ҳам эътибор қаратиш муҳим.

Амалиёт, иш берувчилар ва халқаро ҳамкорлик. Тиббий таълимнинг самарадорлиги назарий тайёргарлик билан бир қаторда талабаларнинг реал касбий муҳитда амалий кўникмаларни эгаллаши билан белгиланади. Шунинг учун «техникум → тиббий ташкилот → иш берувчи» модели таълим мазмунини меҳнат бозори эҳтиёжлари билан уйғунлаштиришнинг муҳим механизми бўлиши мумкин. Амалиёт раҳбарларининг баҳоси, иш берувчилар фикри, битирувчиларнинг меҳнат бозоридаги ҳолати ва амалий компетенциялар натижалари йиллик сифат ҳисоботида киритилиши мақсадга мувофиқ. Халқаро ҳамкорлик йўналишида таълим дастурларини халқаро талабларга мослаштириш, хорижий таълим муассасалари билан ҳамкорлик, педагог ва талабалар академик алмашинуви, қўшма таълим ташаббуслари ҳамда ВТЕС каби халқаро ёндашувларни ўрганиш ва жорий этиш имкониятларини таҳлил қилиш мумкин.

Талаба марказлашган бошқарув Талаба натижаси менежмент тизимининг муҳим натижавий кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Шу боис талабаларнинг давомати, академик ўзлаштириши, амалий кўникмалари, касбий коммуникацияси, мустақил таълими ва қўллаб-қувватлаш хизматларидан фойдаланиши комплекс равишда таҳлил қилиниши лозим. Талаба марказлашган бошқарувда таълим олувчининг фикр-мулоҳазалари, таълим жараёнидан қониқиши, академик қийинчиликларни бартараф этиш механизмлари ва касбий ривожланиш имкониятларини ҳисобга олиш муҳим. Бундай ёндашув талабани бошқарув объекти сифатида эмас, балки таълим сифати ва институционал ривожланиш жараёнининг фаол иштирокчиси сифатида қараш имконини беради.

Хавфлар ва уларни бошқариш. Менежмент моделини жорий этиш жараёнида ўзгаришларга қаршилик, маълумотлар сифати пастлиги, ресурсларнинг чекланганлиги, КРПларнинг формаллашиб қолиши ва рақамли хавфлар асосий таваккалчиликлар сифатида намоён бўлиши мумкин. Ушбу хавфларни камайтириш учун ходимлар билан очик коммуникация, пилот лойиҳалар, маълумотларни киритиш стандартлари, ички аудит, ресурсларни

устуворлаштириш, роль асосида кириш ҳуқуқларини белгилаш ва резерв нусхалаш механизмларини жорий этиш зарур. KPI тизимида кўрсаткичлар сонини асоссиз кўпайтиришдан сақланиш ҳам муҳим. Ҳар бир индикатор аниқ бошқарув қарори билан боғланган бўлиши ва унинг натижаси амалиётда фойдаланилиши керак.

Муҳокама. Таклиф этилган менежмент модели стратегик, тактик ва операцион бошқарув даражаларини ягона тизимга бирлаштиради. Стратегик даражада миссия, визия ва 2026–2030 йилларга мўлжалланган мақсадлар белгиланади. Тактик даражада KPI, масъулият, ресурслар ва ҳамкорлик механизмлари шакллантирилади. Операцион даражада таълим, амалиёт, мониторинг, маълумотлар ва қайта алоқа жараёнлари бошқарилади. Моделнинг асосий хусусияти бошқарувни «режалаштириш → ижро → ўлчаш → таҳлил → такомиллаштириш» циклига ўтказишдан иборат. Бундай ёндашув раҳбарнинг қарорларини фақат маъмурий топшириқлар ва жорий назорат билан эмас, балки аниқ натижалар, маълумотлар ва сифат кўрсаткичлари билан боғлаш имконини беради. Шу билан бирга, концептуал модельни амалиётга жорий этишда ҳар бир KPI бўйича ишончли базавий маълумотларни шакллантириш, маълумотларнинг сифатини назорат қилиш ва масъулларни аниқ белгилаш талаб этилади. Бу эса келгусида моделнинг эмпирик самарадорлигини баҳолаш учун зарур асос яратади.

Хулоса. Афшона тиббиёт техникумида менежментликни татбиқ этишдан асосий мақсад бошқарув жараёнларини кўпайтириш эмас, балки ҳар бир қарор учун аниқ мақсад, масъул, муддат, маълумот манбаси ва ўлчанадиган натижани таъминлашдан иборат. 2026–2030 йилларга мўлжалланган таклиф этилаётган модель таълим сифати, педагоглар салоҳияти, амалий тайёргарлик, рақамли бошқарув, талабаларни қўллаб-қувватлаш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва халқаро ҳамкорликни ягона институционал архитектурага бирлаштиради. Модельнинг стратегик натижавий занжири «кучли жамоа → компетент тиббий кадр → сифатли тиббий хизмат» тамойилига асосланади. KPI тизими бошқарув қарорларини ўлчанадиган натижалар билан боғлайди, PDCA цикли сифатни узлуксиз такомиллаштириш механизминини шакллантиради, рақамли бошқарув эса маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш имкониятларини кенгайтиради. Натижада техникум менежментини маъмурий назоратга асосланган моделдан натижаларни ўлчаш, таҳлил қилиш ва такомиллаштиришга асосланган институционал бошқарув моделига босқичма-босқич трансформация қилиш учун концептуал асос шаклланади.

Илмий чекловлар ва кейинги тадқиқотлар. Тадқиқот концептуал-аналитик характерга эга бўлгани сабабли унинг асосий чеклови Афшона тиббиёт техникумининг 2024–2026 йилларга оид тўлиқ эмпирик маълумотлар базаси

асосида статистик таҳлил ўтказилмаганидир. Кейинги тадқиқотларда базавий аудит натижалари, педагоглар ва талабалар ўртасидаги сўровлар, иш берувчилар баҳоси, битирувчиларнинг бандлиги, амалий компетенциялар натижалари ва КРІ динамикасини лонгитюд ёндашув асосида ўрганиш мақсадга мувофиқ. Шунингдек, 2026–2030 йилларда тақлиф этилган КРІ кўрсаткичларининг динамикасини статистик таҳлил қилиш, бошқарув қарорлари билан таълим натижалари ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш ва рақамли бошқарув инструментларининг институционал самарадорлигини баҳолаш келгуси тадқиқотларнинг муҳим йўналишларини ташкил этади.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти. ПФ-190-сон, 23.10.2025. «Касбий таълим тизимида бошқарув самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида». LexUZ.
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти. ПҚ-316-сон, 23.10.2025. «Касбий таълим тизимида ислохотларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида». LexUZ.
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти. ПФ-158-сон, 16.10.2024. «Касбий таълимда малакали кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш ва халқаро таълим дастурларини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида». LexUZ.
4. Ўзбекистон Республикаси Президенти. ПФ-76-сон, 05.05.2025. «Таълим сифатини таъминлаш ва таълим хизматлари кўрсатиш тизимини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида». LexUZ.
5. Qoyilova, M. (2022). Xulqi og 'ishgan o 'smirlarni mehnat vositasida tarbiyalash. Buxoro davlat pedagogika instituti jurnali, 2(2).
6. Mekhriniso Qoyilova. The need for professional competence development in the training of senior nurses. Jamiyat va innovatsiyalar – Общество i innovatsii – Society and innovations Journal home page: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>
7. Khoyilova Mekhriniso Djuraevna MIDDLE EUROPEAN SCIENTIFIC BULLETIN ISSN 2694-9970 Middle European Scientific Bulletin, VOLUME 17 Oct 2021 Copyright (c) 2021 METHODS OF FORMATION OF POSITIVE BEHAVIOR IN ADOLESCENTS.
8. Qoilova, M. (2023). DEVELOPMENT OF CREATIVE ABILITIES IN THE TRAINING OF SENIOR NURSES THROUGH THE STRUCTURAL ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMPETENCE AND PROFESSIONAL MOBILITY. Yevraziyskiy jurnal akademicheskix issledovaniy, 3(9), 137–141. izvlecheno ot <https://inacademy.uz/index.php/ejar/article/view/20623> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8371586>