

## ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN STRATEJİ İDARƏETMƏ VƏ KEYFİYYƏT TƏMİNATI İLƏ BAĞLI GÜCLÜ VƏ ZƏİF TƏRƏFLƏRİ

Asiman Rasim oğlu İlyasov

Bakı Dövlət Universiteti rektorunun müşaviri  
Azərbaycan Texnologiya Universitetinin doktorantura tələbəsi

[Asiman.ilyasov@bsu.edu.az](mailto:Asiman.ilyasov@bsu.edu.az)

*Xülasə.* Azərbaycan Respublikasında mülkiyyətindən, tabeliyindən, təşkilati-hüquqi formasından asılı olmadan bütün təhsil müəssisələrinin xarici keyfiyyət təminatı və qiymətləndirilməsi ilə bağlı səlahiyyətli qurum Elm və Təhsil Nazirliyi tabeliyində fəaliyyət göstərən Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyidir. Müvafiq qurum ali təhsil müəssisələrinin qiymətləndirilməsini 7 istiqamət üzrə müəyyənləşdirilən qiymətləndirmə meyar və indikatorları ilə təşkil edir. Müvafiq qiymətləndirmə istiqamətlərindən strateji inkişaf və keyfiyyət təminatı üzrə ali təhsil müəssisələrində akkreditasiya qiymətləndirilməsi zamanı Akkreditasiya Komissiyaları tərəfindən müəyyən olunmuş güclü və zəif tərəflər qarşılıqlı müqayisəli təhlil olunmuşdur. Təhlil nəticəsi olaraq müəyyən olunmuşdur ki, strateji inkişaf və keyfiyyət təminatı istiqamətləri üzrə müvafiq sənədlərin mövcudluğu vəziyyətinin qənaətbəxş olmasına baxmayaraq, müvafiq istiqamətlər üzrə icranın təmin olunması və hesabatlılığı Akkreditasiya Komissiyaları tərəfindən zəif tərəflər olaraq müəyyənləşdirilmişdir. Belə ki, qeyd olunanlar ali təhsil müəssisələrində icra və hesabatlılıq ilə bağlı məsələlərin zəif tərəf olaraq qaldığını göstərir.

*Açar sözlər:* Ali təhsil müəssisəsi, əmək bazarı, keyfiyyət təminatı, akkreditasiya.

**Giriş.** Azərbaycan Respublikasının “Təhsil haqqında Qanunu”nun müvafiq müddəalarına əsasən təhsil müəssisəsində kadr hazırlığının keyfiyyət səviyyəsi məzunların milli və beynəlxalq əmək bazarında rəqabət qabiliyyəti, ölkənin sosial və iqtisadi inkişafında rolu ilə müəyyən edilir [15]. Eləcə də təhsilin keyfiyyət səviyyəsi hər bir tarixi mərhələdə ictimai-siyasi, sosial-iqtisadi, elmi və mədəni inkişafı ilə bağlı tələblərdən irəli gəlir və müvafiq icra hakimiyyəti orqanının müəyyən etdiyi orqan (qurum) tərəfindən müvafiq qaydada qiymətləndirilir [15]. Belə ki, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2019-cu il 29 dekabr tarixli qərarı ilə Elm və Təhsil Nazirliyinin tabeliyində fəaliyyət göstərən “Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi” (bundan sonra – “Agentlik”) təsis edilmiş və Agentliyin Nizamnaməsinin müvafiq müddəalarına əsasən Agentlik Azərbaycan Respublikasında mülkiyyətindən, tabeliyindən, təşkilati-hüquqi formasından asılı olmadan bütün təhsil müəssisələrinin xarici keyfiyyət təminatı və qiymətləndirilməsi ilə bağlı səlahiyyətli qurumdur [3] [8].

Akkreditasiya olaraq adlandırılan xarici keyfiyyət təminatı prosesi institusional qiymətləndirmə kontekstində təhsil müəssisəsinin strateji idarəetməsinin, daxili keyfiyyət təminatı sisteminin səmərəliliyinin, eləcə də təhsilin keyfiyyət səviyyəsinin qiymətləndirilməsi prosesidir. Təhsil müəssisələrinin xarici keyfiyyət təminatı (akkreditasiyası) Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2020-ci ilin 14 dekabr tarixli qərarı ilə yeni redaksiyada təsdiq edilmiş “Təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası Qaydaları”na uyğun olaraq Agentlik tərəfindən təşkil edilir [3]. Belə ki, Agentlik Elm və Təhsil Nazirliyinin Kollegiya qərarı ilə müəyyənləşdirilən institusional və proqram akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarlarına uyğun olaraq hər bir təhsil pilləsi üzrə fəaliyyət göstərən təhsil müəssisələrinin xarici keyfiyyət qiymətləndirilməsini müvafiq qaydalara uyğun olaraq təşkil edir [1] [3].

Ali təhsil müəssisələri ali təhsil pilləsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə

meyarlarında qeyd olunan 7 istiqamət üzrə (Strateji inkişaf, Keyfiyyət təminatı, Təlim və tədris, Elmi-tədqiqat, İnfrastruktur, Beynəlmilləşmə, İdarəetmə) müəyyən olunmuş indikatorlar vasitəsilə Akkreditasiya Komissiyaları tərəfindən qiymətləndirilir. Belə ki, Agentlik qurulduğu ildən (2020-ci il) bu zamana qədər 8 ali təhsil müəssisəsinin və 2 filialın (Bakı Dövlət Universitetinin Qazax Filialı və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Zaqatala Filialı) akkreditasiya qiymətləndirilməsini yekunlaşdırmış və Akkreditasiya Komissiyaları tərəfindən hazırlanmış müvafiq Yekun Hesabatları öz internet sahifəsində yerləşdirmişdir. Müvafiq qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən 7 ali təhsil müəssisəsi 5 il müddətinə tam olaraq akkreditasiya olunmuş, lakin 2 filial (Bakı Dövlət Universitetinin Qazax Filialı və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Zaqatala Filialı) və 1 ali təhsil müəssisəsi (Sumqayıt Dövlət Universiteti) institusional akkreditasiyadan keçməmiş hesab edilmiş (2 il müddətinə akkreditasiya olunmuş) və 1 il sonra təkrar akkreditasiyasına dair Akkreditasiya Şurası tərəfindən qərar verilmişdir [12].

**Tədqiqatın metodologiyası.** Tədqiqat zamanı keyfiyyət tədqiqatı yanaşmasından istifadə edilmiş və Agentlik tərəfindən hazırlanmış və əlçatanlığı təmin olunmuş Akkreditasiya Komissiyaları tərəfindən hazırlanan 10 Yekun Hesabat müqayisəli olaraq təhlil olunmuşdur. Təhlil zamanı 2 istiqamət üzrə (strateji inkişaf, keyfiyyət təminatı) ali təhsil müəssisələrində qiymətləndirmə zamanı Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən aşkarlanmış güclü və zəif tərəflər qarşılıqlı müqayisəli təhlil edilmişdir. Tədqiqatın məqsədi ali təhsil müəssisələrinin xarici keyfiyyət təminatı nöqtəyi-nəzərdən strateji idarəetmə və keyfiyyət təminatı ilə bağlı ortaqlıq güclü və zəif tərəflərini müəyyən etməkdir. Təhlilə 1-i özəl ali təhsil müəssisəsi olmaqla aşağıda adları qeyd olunan 8 ali təhsil müəssisəsi və 2 filial daxil edilmişdir:

1. Bakı Dövlət Universiteti;
2. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti;
3. Xəzər Universiteti;
4. Lənkəran Dövlət Universiteti;
5. Sumqayıt Dövlət Universiteti;
6. Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti;
7. Azərbaycan Texniki Universiteti;
8. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti;
9. Bakı Dövlət Universitetinin Qazax Filialı;
10. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Zaqatala Filialı.

**Ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə və keyfiyyət təminatı ilə bağlı güclü və zəif tərəfləri.** Ali təhsil pilləsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarlarında birinci istiqamət olaraq strateji inkişaf qeyd olunmuşdur. Belə ki, ali təhsil müəssisəsi strateji inkişaf planını müvafiq sahə üzrə prioritet istiqamətləri və hədəfləri, öncəki strateji inkişaf proqramının icrası nəticəsini, aparılmış GZİT təhlilin nəticələrini əsas olaraq maraqlı tərəfləri də prosesə cəlb edərək hazırlamalı və əlçatanlığını təmin etməlidir. Eləcə də, strateji inkişaf proqramına uyğun olaraq müəssisənin strukturu formalaşdırılmalı və müəyyən olunmuş hədəf və məqsədlərin əldə olunması üçün resurslar ayrılmalıdır (maliyyə, insan və infrastruktur). Bundan əlavə olaraq, strateji inkişaf proqramının icrasının hesabatlılığı və monitorinqi sistemi formalaşdırılmalı, eləcə də müəyyən olunmuş hədəf və məqsədlər barədə maraqlı tərəflərlə kommunikasiyası qurulmalıdır.

8 ali təhsil müəssisəsinin və 2 filialın akkreditasiya qiymətləndirilməsi nəticələrinə baxıldığı və strateji inkişaf istiqaməti üzrə müəyyən olunmuş güclü tərəfləri müqayisəli olaraq təhlil olunduğu zaman güclü tərəflərinə dair ortaqlıq olaraq aşağıdakı məsələlər müəyyən olunmuşdur:

1. Müəssisələrin strateji inkişaf planlarının mövcudluğu və əlçatanlığının təmin olunması;
2. Strateji inkişaf proqramlarının təhlil əsaslı hazırlanması;
3. Strateji inkişaf proqramlarında məqsəd, hədəf və indikatorların aydın və ölçüləbilən olaraq müəyyən olunması;
4. Strateji inkişaf proqramlarının müxtəlif istiqamətləri əhatə etməsi (tədris, elmi-tədqiqat, beynəlmilləşmə və s.)

5. Strateji inkişaf proqramının icrası üçün resursların və infrastrukturun olması.

8 ali təhsil müəssisəsinin və 2 filialın akkreditasiya qiymətləndirilməsi nəticələrinə baxıldığı və strateji inkişaf istiqaməti üzrə müəyyən olunmuş zəif tərəfləri müqayisəli olaraq təhlil olunduğu zaman zəif tərəflərinə dair əksəriyyət etibarlı ilə ortaq olaraq aşağıdakı məsələlər müəyyən olunmuşdur:

1. Strateji inkişaf planının icrası ilə bağlı müəyyən olunmuş struktur bölmənin olmaması;
2. Struktur bölmələrin strateji inkişaf planına dair hesabatlılığının təmin olunmaması;
3. Strateji inkişaf proqramının icrasının monitorinqi mexanizminin olmaması;
4. Strateji inkişaf proqramının hazırlanmasına maraqlı tərəflərin cəlb olunmaması;
5. Strateji inkişaf proqramının maraqlı tərəflərlə kommunikasiyasının qurulmaması.

Ali təhsil pilləsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarlarının ikinci istiqaməti olaraq keyfiyyət təminatı Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən qiymətləndirilir. Müvafiq istiqamət üzrə ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət siyasəti sənədinin mövcudluğu vəziyyəti, müvafiq fəaliyyət planlarının və hesabatların mövcudluğu və icra vəziyyətinə baxılır. Eləcə də, keyfiyyət təminatı sisteminin idarə olunmasının səmərəliliyi, Keyfiyyət təminatı komissiyasının mövcudluğu və fəaliyyətləri, strukturlararası keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə kommunikasiya, heyətin müvafiq istiqamət üzrə məlumatlandırılması və onlara dəstək sisteminin mövcudluğu vəziyyəti, keyfiyyət təminatı sisteminin əhatəliliyi də qiymətləndirilən istiqamətlərdəndir.

8 ali təhsil müəssisəsinin və 2 filialın akkreditasiya qiymətləndirilməsi nəticələrinə baxıldığı və keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə müəyyən olunmuş güclü tərəfləri müqayisəli olaraq təhlil olunduğu zaman güclü tərəflərinə dair ortaq olaraq aşağıdakı məsələlər müəyyən olunmuşdur:

1. Keyfiyyət təminatı siyasəti sənədinin mövcudluğu və əlçatanlığının təmin olunması;
2. Keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə fəaliyyət göstərən struktur bölmənin və ya məsul şəxsin olması;
3. Keyfiyyət təminatı üçün müxtəlif sorğuların keçirilməsi üzrə fəaliyyətlərin aparılması;
4. Müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən keyfiyyət təminatı üzrə istiqamətlərə tam dəstəyin göstərilməsi;
5. Professor-müəllim heyətinin akademik fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mövcudluğu.

8 ali təhsil müəssisəsinin və 2 filialın akkreditasiya qiymətləndirilməsi nəticələrinə baxıldığı və keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə müəyyən olunmuş zəif tərəfləri müqayisəli olaraq təhlil olunduğu zaman zəif tərəflərinə dair ortaq olaraq aşağıdakı məsələlər müəyyən olunmuşdur:

1. Keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə strukturlar arasındakı kommunikasiyanın olmaması və ya doğru qurulmaması;
2. Keçirilmiş sorğuların təhlil olunmaması və ya təhlil sonrası müvafiq qərar vermədə gecikmələrin olması;
3. Keyfiyyət təminatı istiqaməti üzrə fəaliyyətlərə maraqlı tərəflərin cəlb olunmaması.

### Nəticə

Xarici keyfiyyət təminatı qurumu tərəfindən təşkil olunmuş akkreditasiya qiymətləndirilməsi sonrası Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən hazırlanmış Yekun Hesabatlarda qeyd olunan güclü və zəif tərəflər müqayisəli təhlil olunduqdan sonra müəssisələrdə müəyyən olunmuş strateji inkişaf və keyfiyyət təminatı istiqamətləri üzrə ortaq güclü və zəif tərəflər müəyyənləşdirilmişdir. Strateji inkişaf istiqaməti üzrə müvafiq sənədlərin mövcudluğu vəziyyətinin güclü tərəf olduğuna baxmayaraq müvafiq istiqamət üzrə icra ilə bağlı məsələlərin isə zəif tərəf olaraq müəyyənləşdirildiyi aydın görülməkdədir. Eləcə də, keyfiyyət təminatı ilə bağlı müvafiq sənədlərin mövcudluğu qənaətbəxş olsa da müvafiq istiqamət üzrə icranın səmərəliliyi isə zəif tərəf olaraq vurğulanır. Bu isə ali təhsil müəssisələrində icra və hesabatlılıq ilə bağlı məsələlərin zəif tərəf olaraq qaldığını göstərir.

## ƏDƏBİYYAT

1. “Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları”nın təsdiq olunmasına dair Elm və Təhsil Nazirliyinin Kollegiya Qərarı.
2. “Ali təhsil pilləsinin dövlət standartı və proqramı”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı.
3. “Təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası Qaydaları”nın təsdiq edilməsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2010-cu il 28 sentyabr tarixli 167 nömrəli Qərarında dəyişiklik edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı.
4. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
5. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Zaqatala Filialının İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
6. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
7. Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
8. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2019-cu il 29 dekabr tarixli 907 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin Nizamnaməsi.
9. Azərbaycan Texniki Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
10. Bakı Dövlət Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
11. Bakı Dövlət Universitetinin Qazax Filialının İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
12. <https://www.tkta.edu.az/p/akkreditasiya-hesabatları>
13. Lənkəran Dövlət Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
14. Sumqayıt Dövlət Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.
15. Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu.
16. Xəzər Universitetinin İnstitusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi üzrə Akkreditasiya Komissiyasının Yekun Hesabatı.

## UDC 338.1, 338.3.

**Strengths and weaknesses of higher education institutions regarding strategic management and quality assurance****İlyasov A.R.**

**Summary.** The competent institution for external quality assurance and the assessment of all educational institutions in the Republic of Azerbaijan, regardless of their ownership, subordination, or organizational legal form, is Education Quality Assurance Agency, which operates under the Ministry of Science and Education in Azerbaijan. The relevant institution organizes the evaluation of higher education institutions with evaluation criteria and indicators determined in 7 directions. The strengths and weaknesses identified by the Accreditation Commissions in higher education institutions for strategic development and quality assurance from the relevant assessment directions were analyzed in a mutual comparison. As a result of the analysis, it was determined that even though the availability of relevant documents in the directions of strategic development and quality assurance is satisfactory, the implementation and accountability in the relevant directions were identified as a weakness by the Accreditation Commissions. Thus, the mentioned shows that issues

related to implementation and accountability in higher education institutions remain a weak point.

**Keywords:** Higher Education Institution, labor market, quality assurance, accreditation.

УДК 338.1, 338.3.

**Сильные и слабые стороны высших образовательных учреждений в отношении стратегического управления и обеспечения качества**  
**Ильясов А. Р.**

**Резюме.** Компетентным учреждением по внешнему обеспечению качества и оценке всех образовательных учреждений в Азербайджанской Республике, независимо от их формы собственности, подчинения или организационно-правовой формы, является Агентство по обеспечению качества образования, действующее при Министерстве науки и образования Азербайджана. Соответствующее учреждение организует оценку высших учебных заведений, критерии и показатели оценки определяются по 7 направлениям. Во взаимном сравнении были проанализированы сильные и слабые стороны, выявленные комиссиями по аккредитации в высших учебных заведениях по стратегическому развитию и обеспечению качества по соответствующим направлениям оценки. В результате анализа установлено, что хотя наличие соответствующих документов по направлениям стратегического развития и обеспечения качества является удовлетворительным, внедрение и подотчетность по соответствующим направлениям были определены комиссиями по аккредитации как недостатки. Таким образом, изложенное показывает, что вопросы, связанные с внедрением и подотчетностью в высших учебных заведениях, остаются слабым местом.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, рынок труда, обеспечение качества, аккредитация.

