

AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA İŞİNİN TƏŞKİLİ

NƏRMİN XALIQOVA

ADA Universitetinin magistrantı. E-mail: nkhaligova17023@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0003-0638-6928>

Məqaləyə istinad:

Xalıqova N. (2025). Azərbaycanın
dövlət ali təhsil müəssisələrində
strateji planlaşdırma işinin təşkili.
Azərbaycan məktəbi, № 2 (711),
səh. 20–38

DOI: 10.30546/32898065.2025.2.014

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 13.03.2025
Qəbul edilib: 25.04.2025

ANNOTASIYA

Bu tədqiqat Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində (ATM) strateji planlaşdırmanın cari vəziyyətini öyrənmək məqsədi daşıyır. Strategiya biznes sahəsindən universitetlərə uyğunlaşdırılmış anlayışdır. Bu tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycan ATM-də strateji planlaşdırma işinin cari vəziyyəti haqqında məlumat almaqla yanaşı, strateji planı tətbiq etməyin universitetlər üçün əhəmiyyətini öyrənməkdir. Bundan əlavə, tədqiqat çərçivəsində universitetlərin planlaşdırma zamanı müraciət etdikləri təcrübələr araşdırılıb. Tədqiqat zamanı Bakı və Sumqayıt şəhərlərində yerləşən ümumilikdə 4 dövlət ali təhsil müəssisəsində nümunələrin müfəssəl təhlili aparılıb. Keyfiyyət yanaşması ilə dizayn edilən tədqiqatda data toplama vasitəsi olaraq sənəd təhlili və müsahibədən istifadə olunub. Universitetlərin aktiv strateji planları və akkreditasiya hesabatları sənəd təhlili üsulu ilə araşdırılıb. Eyni zamanda, ATM-lərdəki strateji planlaşdırmaya məsul şəxslərlə yarıstrukturlaşdırılmış müsahibələr keçirilib. Aparılmış tədqiqat nəticəsində məlum olub ki, universitetlərin 5 və 10 illik planlarında missiya və hədəfləri yer alıb. ATM-lər strateji planın onların fəaliyyətində əhəmiyyətini "gələcəyə körpü", "hesabatlılıq" və ya "resursların paylanması" üçün bir vasitə kimi görürlər. Strateji plan hazırlanarkən ATM daxili və xarici maraqlı tərəflər qərarvermə prosesinə cəlb olunub, ATM-lərin planın ərsəyə gəlməsi üçün beynəlxalq və yerli təcrübəyə müraciət etdikləri müəyyən edilib.

Açar sözlər: Strateji planlaşdırma, ali təhsil, Azərbaycan universitetləri.

ORGANIZATION OF STRATEGIC PLANNING PROCESS IN AZERBAIJANI STATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

NARMIN KHALIGOVA

Master's student, ADA University. E-mail: nkhaligova17023@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0003-0638-6928>

To cite this article:

Khaligova N. (2025). Organization of Strategic Planning Process in Azerbaijani State Higher Education Institutions. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 711, Issue II, pp. 20–38

DOI: 10.30546/32898065.2025.2.014

ABSTRACT

This research examines the current state of strategic planning in higher education institutions (HEIs) in Azerbaijan. Strategy is a concept adapted from the business sector to universities. The primary objective of this study is to gather information about the current state of strategic planning in Azerbaijani HEIs and to explore the significance of implementing a strategic plan in universities. Additionally, the study investigates the practices universities refer to during their planning process. The research includes a detailed analysis of samples from four public HEIs in Baku and Sumgayit cities. Designed using a qualitative approach, the study employed document analysis and interviews as data collection methods. The universities' active strategic plans and accreditation reports were analyzed through document analysis. Simultaneously, semi-structured interviews were conducted with individuals responsible for strategic planning in the HEIs. The results of the research revealed that the 5- and 10-year plans of universities include their missions and objectives. HEIs perceive the strategic plan as a tool for "building a bridge to the future," "accountability," or "resource allocation." During the preparation of the strategic plan, internal and external stakeholders were involved in the decision-making process, and it was found that HEIs referred to both international and local practices in creating their plans.

Keywords: Strategic planning, higher education, Azerbaijani universities.

Article history

Received: 13.03.2025

Accepted: 25.04.2025

GİRİŞ

Bu gün iqtisadiyyatın biliyə əsaslanması ali təhsilin və onu təmsil edən universitetlərin global rəqabətdə çox mühüm mövqeyə malik olduğunu göstərir. Çünki ATM-lər ölkənin siyasətindən tutmuş iş dünyasının tələblərinə qədər cəmiyyət üçün vacib olan bir çox işləri müvəffəqiyyətlə həll edə bilən mütəxəssis hazırlığını həyata keçirir. Bu öhdəliyi yerinə yetirmək üçün onların strateji planlaşdırma ehtiyacı var. Strateji planlaşdırma təşkilatların məqsədlərinə çatmaq üçün rəhbərlik tərəfindən yaradılmış uzunmüddətli planlardır (Dağlar, 2019).

Boyneyə (2010) görə, strateji planlaşdırma məqsədlərə çatmaq üçün resursların səfərbər edilməsindən və işlərin integrasiyasından ibarətdir. Planlaşdırma idarəetmənin ilk və ən vacib mərhələsidir ki, adətən, bir sıra əlaqəli proseslərdən ibarət dövr kimi konseptuallaşdırılır (Boyne, 2010). Buna baxmayaraq, ATM-lər öz işlərini biznesdən fərqli şəkildə planlaşdırırlar. Bunun səbəbi ATM-lərin xidmətyönlü və sosial missiyaya malik qurumlar olması ilə əlaqədardır. Strateji planlaşdırma təhsil sisteminin və elmi inkişafın zərurəti ilə ATM-i rəqabətə davamlı mövqeyə gətirir. Eyni zamanda, resurslardan səmərəli istifadəni təmin etməklə fəaliyyətə əsaslanan bir sistem kimi meydana çıxmasını tələb edir (Bahar, 2020; 2019).

Azərbaycan Respublikasında təhsilin bütün mərhələlərində səriştəli təhsilverənlərə, ən yeni texnologiyalara əsaslanan infraqurumlar malik, keyfiyyət nəticələrinə görə dünya ölkələri sırasında qabaqcıl mövqe tutan, iqtisadi cəhətdən dayanıqlı təhsil sistemini yaratmaq məqsədi ilə Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası hazırlanıb. Strategiyada ali təhsil pilləsinin əhəmiyyətli rolunu nəzərə alaraq ali məktəblərdə də keyfiyyətin artırılması üçün müəyyən işlər görülür. ATM-lərin tərəqqisi ilə cəmiyyətin bütün sahələrində əsaslı irəliləyişlər paralel sürətdə gedir. Yüksəkixtisaslı kadrların hazırlanması, bununla da davamlı inkişafa ciddi zəmin yaradılması üçün ən ümdə

vəzifələrdən biri universitet təhsilinin keyfiyyət göstəricilərinin maksimum yaxşılaşdırılmasıdır. Bu istiqamətdə aparılan tədbirlərdən biri ATM-lərin akkreditasiya prosesində iştirakıdır.

Azərbaycanda ATM-lərin akkreditasiya prosesində iştirakı zamanı strateji planın mövcudluğu əsas tələblərdən biridir. Təhsil müəssisəsinin inkişaf strategiyası və fəaliyyət planı, həmçinin müəssisənin özünütəhlil hesabatı, daxili keyfiyyət təminatı siyasətini əks etdirən sənəd və illik hesabatlar akkreditasiya üçün tələb olunan sənədlər siyahısındadır. Ümumilikdə universitetlərin strateji planlaşdırma ilə bağlı fəaliyyətləri 19 meyar əsasında qiymətləndirilir ("Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları" və "Ali təhsil müəssisəsinin proqram akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları"nın təsdiq edilməsi barədə, 2022). Yekun olaraq, Azərbaycan ATM-lərinin strateji planlaşdırma ilə bağlı təcrübələri və düşüncələri bu tədqiqatın əsas istiqamətidir.

TƏDQIQATIN MƏQSƏDİ

Strategiya və strateji planlaşdırma anlayışları Azərbaycandakı ATM-lərdə son dövrlərdə geniş istifadə edilir. Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycan ATM-lərində strateji planlaşdırma ilə bağlı cari vəziyyəti, onlar üçün strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini və bunu zəruri edən səbəbləri öyrənməkdir. Mövcud vəziyyətin araşdırılması və bu sahədəki boşluqları aradan qaldırmaq məqsədi ilə elmi işdə aşağıdakı tədqiqat suallarına cavab axtarılıb:

1. *Azərbaycandakı ATM-lərdə strateji planlaşdırmanın cari vəziyyəti necədir?*

Bu araşdırma sualı vasitəsilə ATM-lərdə strateji planlaşdırma və strategiyanın hazırlanması üçün hansı struktur və resursların ayrılması vəziyyəti araşdırılıb.

2. *ATM-lərdə strateji planlaşdırma hansı məqsədlər üçün icra edilir?*

Bu araşdırma sualı vasitəsilə ATM-lərin strateji planlaşdırmanı nə üçün etdikləri və bu planlaşdırmanın tətbiqinin fərqli məqsədləri araşdırılıb.

3. ATM-lərdə strateji planlaşdırma işi hansı təcrübələrin əsasında öyrənilir və tətbiq edilir?

Sonuncu tədqiqat sualı isə ATM-lərin strateji plan hazırlayarkən hansı təcrübələrə müraciət etdiklərini öyrənmək məqsədi daşıyır.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Strategiya məqsədə çatmaq üçün izlənilən yol və üsuldur (Məmmədov, 2023). Dincərə görə, stratejiya – “müəssisəyə istiqamət vermək və rəqabət üstünlüyü təmin etmək üçün qurumu və onun mühitini daim təhlil etmək, ahəngdar məqsədləri müəyyən etmək, fəaliyyətləri planlaşdırmaq, lazımi alət və resursları yenidən təşkil etmək prosesidir” (Dinçer, 2007). Strategiya gündəmdə özünəməxsus mövqeni müəyyənəndirib, rəqabət və çağırışlarla məşğul olmaq, uğuru və eyni zamanda gücü də təmin etmək üçün doğru üsuldur (Porter, 1996). Strategiya anlayışı düşünmək, qərar vermək və uzunmüddətli hədəflər deməkdir. O, təşkilatın gələcəyi üçün uzunmüddətli planları nəzərdə tutur və bu planların həyata keçirilməsi üçün görülməli işlərə diqqət yetirir. Qurumla onun xarici mühiti arasında əlaqənin olub-olmaması onun strategiyasından asılıdır. Bu harmoniyaya nail olmaq üçün istifadə edilən bütün üsullar qurumun strategiyasında müəyyən edilməlidir (Maviş, 1988).

Mintzberg (1987) isə strategiyaya daha geniş mənada yanaşır və beş növ stratejiya müəyyən edib. Bunlardan birincisi plandır, stratejiyanı şüurlu və tərtib edilmiş prosesin məhsulu kimi müəyyən edir. İkincisi bir maneə və ya fənd kimi rəqibi məğlub etmək üçün atılmış addımlardır. Üçüncü növ qurumun olduğu və mübarizə apardığı mühitdəki yerini və hazırkı mövqeyini müəyyənəndirməyə kömək edən anlayışdır. Digər bir tərəfdən, stratejiya fikir və ideyaların gerçək və ardıcıl hərəkətlərə çevrilməsi zamanı bələdçi rolunu oynayan yol planıdır. Beşinci isə təşkilatın və fəaliyyətin güclü və zəif tərəflərini aşkar etmək üçün perspektiv kimi düşünülə bilər.

Son illərdə stratejiya praktikada strateji idarəetmə, təşkilati qərarların qəbulu və idarə-

etmə işlərini yoxlamaq üçün fərqli bir yanaşma kimi ortaya çıxıb (Whittington 1993; Johnson və digərləri, 2012).

Strateji planlaşdırma “təşkilat və ya qurumu indiki vəziyyətdən gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə aparmaq üçün məsul olan missiyanı, baxışı, dəyərləri, məqsədləri, hədəfləri, rol və məsuliyyətləri, vaxt qrafiklərini və resursları müəyyən etmək üçün bir vasitə” kimi fəaliyyət göstərir (Midiwo & Ombui 2018). Bundan əlavə, strateji planlaşdırma korporativ siyasətləri, korporativ mədəniyyəti və işçilərin münasibətini planlaşdıran, eləcə də rəhbərliyin müvəffəqiyyətini dəstəkləyən amillərdəndir (Omuse, Kihara & Munga, 2018).

Strateji planlaşdırma təşkilatın imkan və təhdidlərini görərək irəliyə baxışını müəyyən edib, həmin baxışa uyğun fəaliyyət göstərərək təşkilatın effektivliyini artıran vasitə olaraq təyin edilir (Genç, 2009). Bundan əlavə, strateji planlaşdırma, əsasən, menecerlərə və liderlərə strateji düşünməyə kömək edən proses kimi müəyyən edilib. Menecerlərin və liderlərin strateji planlar hazırlayarkən dörd əsas suala cavab verməli olduğu irəli sürülür: Biz haradayıq? Hara gedirik? Getmək istədiyimiz yerə necə çatı bilərik? Uğurlarımızı necə izləyir və qiymətləndiririk? (Ereş, 2004). Strateji planlaşdırma təşkilatın nə etdiyini və nə üçün etdiyini müəyyən edən əsas qərarları və hərəkətləri hazırlamaq üçün düşünülmüş, intizamlı cəhddir (Bryson, 2010). Strateji planlaşdırmanın əsas modeli, təşkilatın mühitindəki dəyişikliklərin və bunun nəticəsində yaranan xarici tələblərin qurumun daxili potensialı ilə müqayisə edilərək, strateji təhlildən başlayaraq formalaşan bir neçə ardıcıl addımdan ibarətdir. Həyata keçiriləcək fəaliyyətləri asanlaşdırmaq üçün məlumatları toplayır, proqnozlaşdırır və modellər yaratmaqla gələcək üçün alternativ ssenarilər ərsəyə gətirilir. Bundan əlavə, strateji planlaşdırma təşkilatın üzləşdiyi imkanları və təhlükələri müəyyən etmək üçün xarici ekoloji təhlili və təşkilatın öz mövqeyini müəyyən etmək üçün isə daxili təhlili əhatə edir (Glaister & Falshaw, 1999).

Beynəlxalq təcrübəyə nəzər yetirdikdə aydın olur ki, strateji planlaşdırma 1970-ci illərdə

universitetlər və fondlar kimi qeyri-kommersiya təşkilatları tərəfindən idarəetməyə daxil edilib (Liu & Li, 2006). Strateji planlaşdırmanın yüksəlişi ötən əsrin son dövründə ali təhsildə baş verən dəyişikliklər, o cümlədən demoqrafik göstəricilərin dəyişməsi, maliyyələşmənin azalması, yeni texnologiyaların tətbiqi, qloballaşmanın və dövlət sektorunun ali təhsilə nəzarətinin artması ilə əlaqələndirilib (Leslie & Fretwell, 1996; Sporn, 1999; Keller, 2006).

Daha sonrakı dövrlərdə ATM-lərdə strateji planlaşdırma akkreditasiya prosesinin tələbi kimi mövcud olmağa başladı (Dooris və dig., 2004). 1990-cı illərdə akkreditasiya qurumları strateji planlaşdırmanı təşkilati effektivliyin əsas tərkib hissəsi kimi təqdim edirdilər. 1998-ci il Ali Təhsil Akkreditasiyası üzrə Şuranın Tanınma Standartları “dəyişiklik üçün strategiyaların planlaşdırılması və həyata keçirilməsini vurğulayan siyasət və prosedurların sübutu” üçün gözlənti müəyyən etdi (Dooris və dig., 2004). Akkreditasiya şərtləri strateji planlaşdırmanı ATM-lər üçün vacib sənəd halına gətirdi. Strateji planlar, adətən, 5-10 ili əhatə edən hesabatlardır ki, ali təhsil mühitində strateji planlaşdırmanın müddəti artdıqca reallığın payının azalacağı fikri hakim olub (Özalp, 1988). ATM-lərdə strateji planlaşdırmanın mahiyyəti müəyyən edilmiş maraqlı tərəflərlə daimi qarşılıqlı əlaqədə olmaq, cəmiyyətin və iqtisadiyyatın tələblərini ödəmək, aşkarlanan məlumatları məhsula çevirmək, texnologiya və xidmətlərdən istifadə etmək və qlobal miqyasda ali təhsil sisteminə çatmaqdır (Dağlar, 2018). Bundan əlavə, yaxşı strateji plan üçün rəhbərliyin planı mənimsəməsi, maraqlı tərəflərin fikirlərini alması, digər universitetlərə rəqabət üstünlüyünü təmin etmək üçün strategiya hazırlanması və hədəflərə nail olunub-olunmadığını göstərən fəaliyyət hesabatlarının olması tələb olunur (Kocaoğlu, 2020).

Strateji planlaşdırma mərhələsində ən önəmli məqamlardan biri də qərarvermə prosesidir. Qərarvermə prosesi iki: iyerarxik (yuxarıdan aşağı) və ya kollektiv (aşağıdan yuxarı) formada baş tutur. Aydın ki, “aşağıdan-yuxarıya” qərarvermənin kollegial yanaşmanın daxil olması,

şəffaflıq və sahiblik kimi üstünlükləri var, lakin bu yanaşma çevik qərar qəbul edə bilməmək və yeni imkanlar əldə edə bilməmək baxımından bir qədər zəifdir (Cowburn, 2005). Bununla belə, Shattockun (2000) qeyd etdiyi kimi, “Universitet rəhbərlərinin yuxarıdan aşağı qərar qəbul etmələri nə qədər yaxşı niyyətli olsa da, heç də həmişə yaxşı nəticələr vermir”. Öztürk və Uzun (2011) müəyyən edib ki, yetərli sayda mütəxəssis kadrların olmaması problemi universitetlərdə strateji şöbənin fəaliyyətində özünü büruzə verir.

METODOLOGİYA

Bu məqalənin tədqiqat obyekti Azərbaycan universitetləridir. Tədqiqat işi keyfiyyət metodu ilə dizayn edilib. Keyfiyyət metodunda kəmiyyətdən fərqli olaraq söz və ifadələr tədqiqatçıların əsas diqqət mərkəzində olur (Şahbazov, 2019). Dabbs (1982) keyfiyyət tədqiqatlarını kəmiyyətdən fərqləndirərkən obyektlərin keyfiyyəti anlayışını xüsusilə qeyd edir. Keyfiyyət metodu öz-özlüyündə nə, necə, nə vaxt, harada və niyə kimi anlayışları ehtiva edir. Bu tədqiqat zamanı keyfiyyət metodu çərçivəsində nümunələrin müfəssəl təhlili (case study) yanaşmasına müraciət olunub. Nümunə təhlilinin hadisəni və ya hansısa fenomeni izah etmək məqsədilə hadisələr qrupunun sistematik şəkildə tədqiqi kimi tərif verilir (Bromley, 1990). Nümunə təhlilinə “bir və ya bir neçə təsviri nümunə əsasında müfəssəl həyata keçirilən keyfiyyət tədqiqat metodu” kimi tərif verilir (Lyun & Berq 2017).

Bu tədqiqat çərçivəsində 4 Azərbaycan dövlət ATM-inin strateji planlaşdırma ilə bağlı təcrübəsi araşdırılıb. Akkreditasiya prosesində iştirak edən 4 dövlət ATM-ində strateji planlaşdırma işinin necə təşkil olunduğu müəyyənəndirilib, müvafiq universitetlərin cari strateji planları, akkreditasiya hesabatları və müsahibələr təhlil edilərək strateji planlaşdırma sahəsində ATM-in rastlaşdığı ortaqlar problemlər analiz edilib. Tədqiqat suallarına sənəd təhlili və müsahibə vasitəsilə cavab tapılıb. Universitetlərin strateji planlaşdırmanı hansı təcrübə əsasında

Cədvəl 1

Tədqiqat sualları, metod və əldə edilən dataların mənbələri haqqında məlumatlar

Tədqiqat sualları	Metod	Data mənbələri
1. Azərbaycanın 4 dövlət ATM-də strateji planlaşdırmanın cari vəziyyəti necədir?	Sənəd təhlili Müsahibə	8 sənəd 4 müsahibə transkripti
2. ATM-də strateji planlaşdırma hansı məqsədlər üçün yerinə yetirilir?	Sənəd təhlili Müsahibə	8 sənəd 4 müsahibə transkripti
3. ATM-də strateji planlaşdırma işi hansı təcrübələrin əsasında öyrənilir və tətbiq edilir?	Müsahibə	4 müsahibə transkripti

öyrəndiklərinə yalnız müsahibələr vasitəsilə cavab tapılıb. Əldə olunan dataların hansı tədqiqat sualına cavab olduğu, metod və mənbə haqqında məlumat Cədvəl 1-də qeyd edilib.

Bakı və Sumqayıt şəhərlərində yerləşən, 2023-cü ildə Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi tərəfindən keçirilən akkreditasiya prosesində iştirak edən və akkreditasiya hesabatları ictimaiyyətlə paylaşılan 8 universitetə tədqiqatda iştirak üçün dəvət göndərsə də, onlardan 4-ü tədqiqat üçün müsbət cavab verib. Tədqiqata cəlb edilən Bakı və Sumqayıt şəhərlərində yerləşən 4 dövlət universiteti şərti olaraq belə adlandırılıb: ATM1, ATM2, ATM3, ATM4.

Bu tədqiqatda məqsədli seçmə üsulundan istifadə edilib. Məqsədli seçmənin əsas səbəbi tədqiqatçının fenomeni araşdırmaq, aşkar etmək və həyata keçirmək üçün səy göstərməsidir və bu maraq tədqiqatçının öyrənmək üçün böyük fayda verə biləcək nümunə seçməyə sövq edir (Chein, 1981). Pattona (2002) görə, məqsədli seçmənin əsas məqsədi tədqiqat suallarına ətraflı cavab verə bilən insanları tapmaqdır. Məqsədli seçmə iştirakçıların və tədqiqat sahəsinin seçilməsi üçün zəruri meyarların müəyyən edilməsi ilə başlayır (Cresswell, 2014). Bu tədqiqat üçün universitetlərin akkreditasiya prosesində iştirakı əsas götürülməklə yanaşı, paytaxt və ona yaxın ərazidə olması da seçim üçün meyarları müəyyənləşdirib.

Tədqiqat çərçivəsində data toplama üsulu olaraq ilkin mərhələdə sənəd təhlilinə müraciət edilib. Sənədin təhlili həm çap, həm də elektron (kompüter əsaslı və internet vasitəsilə ötürülən)

materialların araşdırılması və ya qiymətləndirmək üçün sistematik prosedurdur (Bowen, 2009). Tədqiqat müddətində araşdırmaçı sənədlər toplaya bilər, bu sənədlərə rəsmi sənədlər, qəzetlər və ya müəssisənin özəl sənədləri, məktublar daxil ola bilər (Creswell, 2014). Tədqiqat müddətində ATM-lərin rəsmi internet sahifələrində yerləşdirilmiş aktiv strateji planları və Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin akkreditasiya şurası tərəfindən ictimaiyyətlə paylaşılan, hamıya əlçatan olan akkreditasiya hesabatları analiz edilib¹. İlkin mərhələdə akkreditasiya prosesində iştirak edən 8 universitetin ümumilikdə 16 sənədi (8 strateji planı və 8 akkreditasiya hesabatı) təhlil edilib. Yekun mərhələdə isə tədqiqatda iştirak edən 4 universitetə aid ümumilikdə 8 sənədlə təhlil aparılıb. Təhlil edilən sənədlərin ümumi həcmi təxminən 300 səhifədən ibarətdir.

Tədqiqat problemini daha dərindən təhlil etmək məqsədilə universitetlərdə strateji planlaşdırma ilə məşğul olan struktur bölmələrin təcrübələri araşdırılıb. Bu məqsədlə həmin struktur bölmələrin əməkdaşları ilə müsahibələr aparılıb və müsahibələr zamanı açıq suallardan istifadə olunub. Keyfiyyət metodu çərçivəsində müsahibələr açıq suallardan ibarət olub iştirakçıya sərbəstlik verməsi və təfəssilatla varması kimi səciyyəvi xüsusiyyətləri diqqəti cəlb edir (Şahbazov, 2019). Keyfiyyət metodu çərçivəsində tədqiqatda məlumatlar müsahibələr, yazılı

¹ tkta.edu.az/p/akkreditasiya-hesabatları

mətnlər, sənədlər və vizual şəkillər formasında təqdim olunur (Remler və Ryzin, 2015).

Bu tədqiqatda məlumatları effektiv şəkildə təhlil etmək üçün yarıştrukturlaşdırılmış müsahibələrdən və müsahibələr zamanı götürülən sahə qeydlərindən istifadə edilib. Onlar həmçinin cari məlumat toplama prosesinin güclü və zəif tərəflərini ölçməkdə faydalıdır (Montgomery & Bailey, 2007). Müsahibənin əsas səbəbi suallara cavab almaqdan daha çox, iştirakçıların təcrübəsini öyrənməkdir (Seidman, 2006). Tədqiqat zamanı yarıştrukturlu müsahibələr aparılıb. Yarıştrukturlu müsahibə əvvəlcədən müəyyən edilmiş suallar vasitəsilə seçilmiş mövzuları əhatə edir (Lyun&Berq, 2021). Yarıştrukturlu müsahibələrdə istifadə olunan suallar insanların mövzuya müxtəlif baxış bucaqlarını aşkarlaya bilər (Gubrium&Holstein, 2003).

Azərbaycan universitetlərində strateji planlaşdırmanın cari vəziyyəti necədir?

Tədqiqat çərçivəsində təcrübəsinə müraciət olunan ATM1, ATM2, ATM3, ATM4-də tələbə sayı müxtəlifdir, belə ki ATM1-də təxminən 3000 tələbə, ATM2-də 10000-dən çox tələbə təhsil alır. ATM3-də tələbə sayı 24000-dən, ATM4-də bu rəqəm 6000-dən artıqdır. 2023-cü ildə Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin keçirdiyi akkreditasiya prosesində bir ATM istisna olmaqla, digərləri uğurla keçib. Bu təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma ilə məşğul olan Strateji planlaşdırma şöbəsi fəaliyyət göstərir. ATM-lərin uzunmüddətli planlarının olmasına baxmayaraq, həmin şöbələr yeni yaranmış və bu sahədən məsul şəxslər bir il və ya

daha az müddət əvvəl təyin olunmuş şəxslərdir (bax Cədvəl 3). Hər bir universitetin hazırkı dövrü əhatə edən aktiv strateji planları var. ATM-dəki strateji planlaşdırma ilə bağlı cari vəziyyətlə yanaşı universitetlərin profilləri, statusu və təqribi tələbə sayı barədə ətraflı məlumat Cədvəl 2-də qeyd edilib.

**STRATEJİ İNKİŞAF PLANI:
MÜDDƏT, İRƏLİYƏ BAXIŞ, MISSIYA VƏ
HƏDƏFLƏR**

ATM-lərdə hazırda mövcud olan strateji inkişaf planı, adətən, beş və ya on illik müddəti əhatə edir (bax Cədvəl 2). Bu müddət ATM-in reallaşdırmağı hədəflədiyi planlarına görə dəyişir. Tədqiqat çərçivəsində məlum olur ki, ATM1 və ATM3 10 illik strateji plana üstünlük versə də, ATM2 və ATM4 5 illik müddəti əhatə edən plan hazırlayıb. 2015-ci ildə hazırlanmış "ATM1 2015-2025" strateji planında olduğu kimi, ATM3-də də "Strateji inkişaf planı – 2021-2030" insan kapitalı, davamlılıq, modernləşmə, idarəetmə kimi mühüm prinsip və yanaşmaları özündə əks etdirir. Cədvəl 3-də əks etdirilən bütün ATM-lər yeni strateji plan hazırlamadan öncə SWOT (Güclü, Zəif tərəflər, Təhdidlər, İmkanlar) analizinə müraciət edərək müəssisənin zəif, güclü tərəflərini təhlil etməklə yanaşı, mövcud təhlükələrin və imkanların dəyərləndirilməsini aparıb. ATM2 istisna olmaqla, digər ATM-lərin missiya və baxışları öz strateji planlarında əks etdirilib. Cədvəl 3-ə nəzər yetirdikdə aydın olur ki, əsasən, innovasiyanın tətbiqi ilə müasir

Cədvəl 2 Universitetlərin strateji planlaşdırma vəziyyəti

Universitet	Statusu	Profil	Tələbə sayı (təqribi)	Strateji şöbə	Strateji plan	Akkreditasiya nəticəsi
ATM1	Dövlət	Ümumi	3500	var	2015-2025	Keçib
ATM2	Dövlət	Xüsusi	11000	var	2021-2025	Keçib
ATM3	Dövlət	Ümumi	25000	var	2021-2030	Keçib
ATM4	Dövlət	Ümumi	6000	var	2024-2028	Keçməyib

Cədvəl 3 ATM-in SWOT təhlili, missiya, irəli baxış və hədəfləri

Universitet	SWOT analiz	Missiya	Baxış	Hədəf
ATM1	Var	Qlobal perspektivli liderləri yetişdirmək. Tədris və tədqiqatda mükəmməliyin əsas hədəf olduğu yenilikçi və müxtəlif akademik mühitin təmin edilməsi. Təhsil sistemində innovasiyalar gətirmək.	Əsl müxtəlifliyi və yeniliyi əks etdirən mühitdə tədris və tədqiqatda mükəmməllik yaradaraq qlobal oyunçu olmaq. Bunu etməklə biz yüksək effektiv nümunəvi qlobal liderlik və hesabatlı vətəndaşlıq üçün standartları müəyyən edəcək məzunlar hazırlamağa can atırıq.	Öyrənmə Tələbələr Müəllimlər və tədqiqat Heyət Beynəlmilləşmə Brendləşmə Elm və innovasiya parkı İdarəetmə və rəhbərlik Resursların istifadəsi
ATM2	Var	yoxdur	yoxdur	Təhsil Elmi-tədqiqat Beynəlxalq əlaqələr Kadr potensialının inkişafı Maddi-texniki bazanın inkişafı
ATM3	Var	Azərbaycan xalqına və beynəlxalq ictimaiyyətə elmi əsaslara, milli və mədəni dəyərlərə söykənən və müasir dövrün tələblərinə cavab verən təhsil xidmətləri göstərmək.	Ölkədə lider universitet mövqeyini qoruyub saxlamaqla yanaşı, elm və təhsil sahəsində beynəlxalq səviyyəli platformaya çevrilməklə regionun ən aparıcı universitetləri sırasına daxil olmaq.	Təhsil Elmi-tədqiqat Innovasiya Beynəlmilləşmə Sosiallıq
ATM4	Var	Məsuliyyətli, zəngin mənəvi dəyərlərə, humanizm prinsiplərinə, fundamental, universal biliklərə, sərbəst fəaliyyət göstərmək qabiliyyətinə, bacarıq və təcrübəyə, şəxsi məsuliyyətə, peşəkar özünürefleksiya və özünü təsdiq etmək və ömürboyu təhsil şəraitində daim təhsil almaq bacarığına malik olan mütəxəssis hazırlanmasını təmin edən sürətli mənimsəmə və elm-tədris innovasiyalarının tətbiqi əsasında ən yüksək keyfiyyətli təhsil və elmi xidmətlər təqdim etməkdir.	Beynəlxalq standartlara cavab verən tədqiqatçı-müəllim, mühəndis, iqtisadçı hazırlığını peşə təhsilinin əsasları, ixtisas və innovasiyalar istiqamətində həyata keçirməkdir.	Təhsil Elmi tədqiqat və innovasiya Sosiallıq Sahibkar universitetə çevrilmək Beynəlmilləşmə İdarəetmə Yüksək reytingli universitetə çevrilmək

dövrün tələblərinə cavab verən təhsil mühiti yaratmaq universitetlərin əsas missiyasıdır. ATM-lərin baxışları beynəlxalq standartlara cavab verən təhsil müəssisəsinə çevrilməyi və yüksəkixtisaslı kadr potensialını təkmilləşdir-

məyi əks etdirir. Bundan əlavə, strateji hədəflərin, əsasən, təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlmilləşmə, innovasiya, maddi-texniki bazanın və kadr potensialının inkişafı ilə əlaqəli olduğunu görmək olar.

Hədəflər

Ayrı-ayrılıqda hər bir universitetin hədəfləri aşağıda təqdim edilib. ATM1-in hədəfləri 9 istiqamətdə müəyyənləşdirilib. Bu hədəflər Cədvəl 4-də təsvir edildiyi kimi öyrənmə, tələbələr, müəllimlər və tədqiqat, heyət, beynəlmilləşmə, brendləşmə, idarəetmə, elm və innovasiya parkı və resursların istifadəsi kimi istiqamətlər əsasında müəyyənləşib. Brendinq və resursların istifadəsi kimi digər universitetlərdə rast gəlmədiyimiz iki istiqamətə yer verilib.

Resursların istifadəsi: maliyyə cəhətdən daha dayanıqlı və müstəqil olmaq üçün ATM-in maliyyə mənbələrini şaxələndirmək; həmçinin yüksək keyfiyyətli həyat tərzini təmin edən, qabaqcıl xidmətlər və texnologiyaları təqdim edən dünya səviyyəli kampusun tikintisini davam etdirmək.

ATM2-nin hədəfləri təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlxalq əlaqələr, kadr potensialının inkişafı, maddi-texniki bazanın təkmilləşdirilməsi kimi istiqamətləri və bunlardan irəli gələn məsələləri əhatə edir. Bu istiqamətlər və hədəflər Cədvəl 5-də detallı əks olunub.

ATM3-ün strateji planındakı strateji istiqamətlər və hədəflər cədvəl 6-da əks etdirilib. Bu strateji planda da ilkin pillələri təhsil, elmi-tədqiqat sahələri tutur. Bundan əlavə, innovasiya, beynəlmilləşmə və sosiallıq kimi əsas istiqamətlər də planda yer alıb.

ATM4-ün isə təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlmilləşmə, sosiallıq, sahibkar universitetə çevrilmək, idarəetmədə səmərəliliyi inkişaf etdirmək və yüksək reytingli universitetə çevrilmək istiqamətində hədəfləri müəyyənləşib. ATM4-ün strateji planında cədvəl 7-də təsvir edilən kimi təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlmilləşmə və sosiallıq kimi istiqamətlər digər

Cədvəl 4 ATM1-in strateji inkişaf planındakı əsas istiqamətlər və hədəflər

Öyrənmə	Tətbiqi biliklərin artırılması ilə tələbələrimizin transformasiyasına gətirib çıxaracaq yeni tədris mühiti yaratmaq.
Tələbələr	Tələbələrimizi müxtəliflik mühitində beynəlxalq perspektivlə və lazımı dəstək sistemi ilə təmin edərək onları global lider kimi yetişdirmək.
Müəllimlər və tədqiqat	ATM-in dəyərlərini bölüşən innovativ professor-müəllim heyəti cəlb etmək, inkişaf etdirmək və saxlamaq; həmçinin onların prioritet sahələrdə tədqiqatlarını dəstəkləmək.
Heyət	Dəyərlərə hörmət, etik qaydalar və mükəmməllik hissini rəhbər tutaraq effektiv şəkildə fəaliyyət göstərən yüksək səriştəli kadrları işə cəlb etmək və inkişaf etdirmək.
Beynəlmilləşmə	Müəllim, tələbə və işçilər arasında müxtəlifliyi artırmaq, onların birgə fəaliyyətini təmin etməklə həm Azərbaycanda, həm də ölkəmizdən kənardə fərq yaratmaq.
Brendləşmə	Fərqli, ardıcıl, dayanıqlı və təsirli brendləşmə strategiyası yaratmaqla güclü global mövqe əldə etmək, istedadları cəlb etmək və əsas tərəfdaşlar arasında ATM-in nüfuzunu artırmaq.
Elm və innovasiya parkı	İstedadlı insanları ətrafımıza toplayaraq, innovasiya və sahibkarlığı, bilik və texnologiya mübadiləsini təşviq edərək universitet resurslarını inkişaf etdirmək.
İdarəetmə və rəhbərlik	Mükəmməllik dəyərinə sadıq qalaraq, güclü və insanlara səlahiyyət verən əlverişli idarəetmə modelinin yaradılması.
Resursların istifadəsi	Maliyyə cəhətdən daha dayanıqlı və müstəqil olmaq üçün ATM-in maliyyə mənbələrini şaxələndirmək; həmçinin yüksək keyfiyyətli həyat tərzini təmin edən, qabaqcıl xidmətlər və texnologiyaları təqdim edən dünya səviyyəli kampusun tikintisini davam etdirmək.

Cədvəl 5 ATM2-nin strateji inkişaf planındakı əsas istiqamətlər və hədəflər

Təhsil	İxtisas təhsilinin bütün səviyyələrində mütəxəssis hazırlığı keyfiyyətinin artırılması, müasirləşməsi və təkmilləşdirilməsi; Tədrisin praktiki komponentinin gücləndirilməsi və əhəmiyyətinin artırılması; Məsafədən təhsilin elektron bazasının yaradılması və qiyabi təhsilin məsafədən təhsil formasına transformasiyası; Attestasiya texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi; İkili diplom proqramlarının sayının artırılması; Ölkə iqtisadiyyatının və əmək bazarının müasir tələblərinə çevik cavab verən yeni magistr proqramlarının hazırlanması. 1,5 illik (90 kredit) magistr proqramlarının tətbiqi.
Elmi-tədqiqat	Universitetin elmi potensialının, ölkənin iqtisadiyyatının müvafiq sahələrinin inkişafına istiqamətlənməsi; Universitetlərin beynəlxalq elm məkanına inteqrasiyası.
Beynəlxalq əlaqələr	Universitetin dünya təhsil sistemində inteqrasiyası, beynəlxalq rəqəbatliliyinin artırılması üçün beynəlxalq əlaqələrin inkişafı və genişləndirilməsi; Beynəlxalq əməkdaşlığın təhsilin və kadr potensialının inkişafına istiqamətləndirilməsi; Beynəlxalq əməkdaşlığın elmi-tədqiqat fəaliyyətinin inkişafına istiqamətləndirilməsi.
Kadr potensialının inkişafı	Professor-müəllim heyətinə gənc, yüksəkixtisaslı mütəxəssislərin cəlb olunması, gənc və ortayaşlı kadrların sayının artırılması; Müxtəlif əməkdaş qrupları və tədqiqatçıları üçün minimum IT və xarici dil bilikləri kriteriyalarının müəyyənləşməsi və tətbiqi; Gənc müəllimlərin yetişdirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi; Müəllimlərin ixtisasartırma sisteminin yenidənqurulması və keyfiyyətinin təmin edilməsi; Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması üçün daxili qiymətləndirmə sisteminin təkmilləşdirilməsi. Maddi həvəsləndirmə formalarının artırılması; Kadr potensialının güclənməsi üçün seminarların, treninqlərin, digər təlim və məlumatlandırma formalarının geniş tətbiqi; Kadr potensialının inkişafında beynəlxalq əlaqələrin səmərəli istifadəsi.
Maddi-texniki baza	Universitetin tədris-laboratoriya bazasının inkişafı üçün ardıcıl tədbirlərin görülməsi; Texnoparkın yaradılması üçün hazırlıq işlərinin həyata keçirilməsi; Maddi-texniki bazanın müasirləşməsi üçün beynəlxalq qrantların və biznes strukturları ilə əlaqələrin səmərəli istifadəsi; Tələbə şəhərciyində ardıcıl təmir və yenidənqurma işlərinin həyata keçirilməsi; Tələbələrin və müəllimlərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün sosial təsisatların inkişafı; Kollecin və liseyin maddi-texniki bazasının inkişafı.

universitetlər ilə eynilik təşkil etsə də, bu strateji planda “Beynəlxalq Təhsil Sərgilərində iştirak etmək” kimi gündəlik məsələlərin də strateji plana daxil edildiyini görürük.

ATM-lərin təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlmiləlləşmə kimi eyni strateji istiqamətləri olmaqla yanaşı, innovasiya parkı və ya sahibkar universitetə çevrilmək kimi fərqli istiqamətləri də mövcuddur. Ümumilikdə ATM-lərin müəyyən etdikləri hədəflər, əsasən, 7 istiqamətə: təhsil, elmi-tədqiqat, beynəlmiləlləşmə, maddi-texniki bazanın və ya resursların yaxşılaşdırılması, kadrların inkişafı, sosiallıq və innovasiya olaraq bölünüb. Cədvəl 8-də ATM-lərin hədəflərinin əhatə etdiyi ümumi istiqamətlər təqdim edilib.

Strateji planın hazırlanması müddəti

Strateji planların yazılması müəyyən bir dövrü əhatə edir ki, bu hər təhsil müəssisəsində

fərqlidir. ATM2 və ATM3 strateji planı 6 aya hazırladıqlarını bildirsə də, hazırda yeni strateji plan yazmaq ərəfəsində olan ATM1 bu müddətin 1 ildən çox vaxt tələb etdiyini bildirib: “Əgər proses çox rahat getsə, əslində, bu bir ildən çox vaxt almamalıdır. Bu, bir illik prosesdir”. Bunun əksinə olaraq, ATM4 Akkreditasiya Şurasının da tələbi ilə yeni strateji plan yazılması prosesində olduğu üçün bu prosesin daha az müddəti əhatə etdiyini qeyd edib: “Ümumilikdə deyə bilərik ki, üç ayı əhatə edib”. Beləliklə, 3 ay, 6 ay və 1 il olmaqla ATM-lərin strateji planın hazırlanmasına sərf etdikləri vaxtın dəyişkən olduğunu deyə bilərik.

Strateji planlaşdırma və qərarvermə prosesləri

ATM-lər strateji planları hazırlayarkən müəyyən etdikləri hədəflər ya kollektiv, ya da

Cədvəl 6 ATM3-ün strateji inkişaf planında əsas istiqamətləri və hədəfləri

Təhsil	Akademik heyətin potensialının üzə çıxarılması, yeni nəslin tədris və təlim proseslərinə cəlb olunması üçün müxtəlif təşviqat metodlarının tətbiqi; Müasir əmək bazasının tələblərini ödəyən yeni ixtisasların sayını artırmaq və təhsil proqramlarını dövrün tələblərinə uyğun olaraq təkmilləşdirmək; Tədris-təlim, elmi-tədqiqatlar və idarəçilik prosesinin təkmilləşdirilməsi; İnnovativ və rəqəmsal həll formalarını tətbiq etmək.
Elmi-tədqiqat	Elmi bazanın dayanıqlığını təmin etmək üçün inkişaf mexanizmi olaraq fundamental araşdırmaları davam etdirməklə bərabər, nəticələri kommersiyalaşdırıla biləcək tətbiqi və sənayeyönlü elmi-tədqiqat layihələrinə üstünlük vermək; Yeni texnologiyaların, müasir laboratoriya avadanlıqlarının və zəruri elmi məlumatların istifadəsinin mümkünlüyünü və əlçatanlığını təmin etmək; Tədqiqat universitetinə çevrilmək.
İnnovasiya	Tədrisin müasir dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılması məqsədi ilə bilik və təcrübə mübadiləsi etmək; İnnovativ, kommersiya əhəmiyyətli məhsul və xidmətlərin həyata keçirilməsi məqsədilə sənaye, iş dünyası, universitetlər və fərdi şəxslərin texnoloji problem və məlumatları bölüşə bilmələri və texniki resursları mübadilə etmələri üçün vahid məkan yaratmaq; Müasir informasiya texnologiyalarının tətbiqi ilə tədris və tədqiqat mühitinin yaxşılaşdırılması.
Beynəlmilləşmə	Beynəlxalq layihələri və ikili diplom proqramlarını genişləndirmək; Əcnəbi tələbələrin sayını artırmaq; Beynəlxalq reytinglərdə daha yüksək nəticələr əldə etmək.
Sosiallıq	Universiteti müxtəlif tədbir, konfrans, seminar və forumlar üçün platformaya çevirmək; Fakültələrin praktikada təcrübə qazanıb, universitetə gəlir əldə etməsi üçün ictimaiyyətə sosial və humanitar sahələrdə xidmətlərin təşkil edilməsi; Maddi-texniki bazanın və köməkçi resursların yaxşılaşdırılması üçün əlavə investisiya qoyulmasını təmin etmək.

İyerarxik qərarvermə metodu ilə qəbul edilir. İyerarxik qərarvermə dedikdə, qərarların rəhbərlik tərəfindən verilib, icrası üçün müvafiq olaraq, şöbə və qurumlara yönləndirməsi başa düşülür. Buna bənzər olaraq, dövlət səviyyəsində və ya Elm və Təhsil Nazirliyi tərəfindən icrası tapşırılan qərarlar olur ki, ATM-lər buna da iyerarxik qərarvermə kimi yanaşırlar. Kollektiv qərarvermə dedikdə, ATM daxili bütün əsas tərəflərin iştirakını ehtiva edən bir proses, əsas tərəflər dedikdə isə prorektorluqlar, şöbələr, kafedralar, struktur bölmələr və tələbələrin iştirakı nəzərdə tutulur. Adları sadalanan tərəflər prosesə birbaşa və ya dolayı yolla cəlb olunur. Nümunə üçün qeyd edə bilərik ki, bu prosesdə prorektor və ya kafedra müdirləri birbaşa iştirak etdiyi halda, tələbələr sayca üstünlük təşkil etdiyi üçün onlar bir çox hallarda təmsilçilik yoluyla və ya sorğu vasitəsilə iştirak edirlər. ATM-lərin daxilində formalaşmış müxtəlif tələbə təşkilatlarının nümayəndələri Elmi Şurada qərarvermə mərhələsində iştirak edirlər.

ATM-lərdə istər müsahibələr, istərsə də

sənəd təhlili zamanı qərarvermə prosesinin həm iyerarxik, həm də kollektiv yolun hər ikisinin eyni zamanda istifadə olunmaqla reallaşdığı məlum olur. İki ayrı metod kimi görünsə də, təcrübədə bir çox hallarda hər iki yanaşmanın eyni zamanda istifadə olunduğu aydın görülür. İyerarxik yanaşmada dövlət, nazirlik, hətta rəhbərlik səviyyəsində hər hansı bir göstəriş olduqda belə bu qərarın icrası üçün yenə ATM heyəti hədəflər təyin edib, fəaliyyət planı müəyyənləşdirməli olur ki, bu da hər iki metodun eyni anda istifadə olunduğunun sübutudur.

Strateji planın hazırlanması prosesində hədəflərin kafedra, şöbə və qurumlardan toplanıb sonda rəhbərlik səviyyəsində yekun qərarın verildiyi və Elmi Şurada bu qərarların təsdiqlənməsi də hər iki metodun qarşılıqlı istifadəsinə daha bir nümunədir. ATM2 rəsmisi bu prosesi belə təsvir edir:

“Strateji inkişaf planı hazırlanarkən prorektorluq, şöbə müdirləri, kafedra müdirləri tərəfindən ümumi hədəflər toplanılır. Toplanılan

Cədvəl 7 ATM4-ün strateji inkişaf planındakı əsas istiqamətləri və hədəfləri

Təhsil	Təhsil dövründə kompetensiyaların (bilik, bacarıq və vərdişlərin) formalaşdırılmasını təmin etmək, məzunların əmək bazarına qoşulması və orada davamlı qalması imkanlarına kömək etmək; Bütün təhsil proqramlarının beynəlxalq akkreditasiyadan keçməsinə təmin etmək; Tələbələrin təqaüd imkanlarını davamlı olaraq artırmaq və onların yataqxana ehtiyaclarının ödənilməsinə nail olmaq; Distant təhsilin təşkil edilməsi istiqamətində fəaliyyəti genişləndirmək.
Elmi-tədqiqat və innovasiya	Magistratura və doktorantura təhsilini qabaqcıl dünya təcrübəsinə uyğunlaşdırmaq; Milli və beynəlxalq səviyyədə yüksək reyting qazanmış ən azı bir "beyin mərkəzi" yaratmaq; Sifarişlər və qrantlar əsasında yerinə yetirilən tədqiqat layihələrinin sayını hər il artırmaq; Web of Science, Scopus və Springer elmi məlumat bazalarına daxil olan ən nüfuzlu nəşrlərdə çap edilən məqalələrin elmi-nəzəri səviyyəsini yüksəltmək.
Sahibkar universitetə çevrilmək	ATM-də Start-up layihələrinin sayını artırmaq; Patent müraciətlərinin və kommersiyalaşan patentlərinin sayını hər il artırmaq; Biznes dünyası ilə birgə reallaşdırdığı tədqiqat və innovasiya layihələrinin sayını hər il artırmaq.
Sosiallıq	ATM-də toplanan bilik və təcrübənin cəmiyyətə transfer mexanizmlərini fasiləsiz olaraq təkmilləşdirmək; Ömürboyu təhsil (Lifelong learning) proqramı üzrə təhsil xidməti göstərmək; Məzunlarla əlaqə mexanizmini daim təkmilləşdirmək.
Beynəlmilləşmə	Beynəlxalq mübadilə proqramlarında iştirak edəcək tələbə, müəllim və inzibati işçilərin sayını davamlı surətdə artırmaq; Beynəlxalq ikili diplom proqramlarının, layihələrin və mübadilə proqramlarının sayını artırmaq; Beynəlxalq Assosiasiyalarla əməkdaşlıq; Beynəlxalq Təhsil Sərgilərində iştirak etmək.
İdarəetmə	ATM-də strateji idarəetməni tam şəkildə tətbiq etmək; İnsan resurslarının və maliyyənin idarə edilməsində səmərəliliyi davamlı yüksəltmək; ATM-nin idarəetmə strukturunu optimallaşdırmaq.
Yüksək reytingli universitetə çevrilmək	Respublika daxilində yüksək reytingli universitetə çevrilmək.

hədəflər strateji planlaşdırma şöbəsi tərəfindən analiz edilir". – ATM2-də strateji işlər üzrə məsul şəxs.

İstisna bir hal kimi ATM4-ün təcrübəsinə nəzər salsaq, burada da qərarların iyerarxik və kollektiv formada verildiyinin şahidi oluruq. Rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilən hədəflər rəyləri alınması üçün müvafiq bölmə və strukturlara göndərilir, onların artıq müəyyən edilmiş hədəflərə münasibətləri əsas planın təsdiqindən öncə nəzərə alınır. Universitet rəsmisi, strategiya üzrə məsul şəxs qərarvermə prosesi haqqında fikirlərini belə bildirib:

"Əvvəlcə "Strateji plan hazırlanmadan öncə biz hara çatmaq istəyirik, bunu necə edəcəyik? Bunu kimlər edəcək? Necə edəcək? Biz bunu necə dəyərləndirəcəyik?" kimi sualların cavabı müəyyənləşir, buna uyğun olaraq da biz

məqsədlərimizi müəyyənləşdiririk. Müəyyən fəaliyyətlər, məqsədlər qoymuşuq və ona uyğun alt məqsədləri müəyyənləşdirmişik. Struktur bölmələrə göndərib onlardan bu fəaliyyəti necə icra edə biləcəyimizlə bağlı rəy almışıq. Strateji plan funksional şöbələrə, struktur bölmələrə, strateji planın icrasına cəlb olunacaq şöbələrə göndərilib və onlardan alınan rəylər əsasında sənəd üzərində yenidən korreksiya işləri aparılıb".

Yekun olaraq, deyə bilərik ki, iki fərqli qərarvermə üsulu olsa da, təcrübədə bu proseslər bir-birindən ayrı reallaşmır. İyerarxik yolla müəyyən istiqamətlər müəyyənləşdirilsə belə, ATM daxili və xarici maraqlı tərəflər hədəflərin təyin edilməsi üçün kollektiv fəaliyyət göstərirlər. Strateji planın hazırlanması və yeni qərarların qəbul edilməsi ərəfəsində bu prosesdə son

Cədvəl 8 ATM-lərin hədəflərinin ümumi istiqamətləri

Təhsil	Bütün səviyyələrdə təhsilin keyfiyyətinin artırılması və təkmilləşdirilməsi; Ölkə iqtisadiyyatının və əmək bazarının tələblərinə cavab verən yeni ixtisasların açılması.
Elmi-tədqiqat	Yeni nəsil tədqiqatçıların aşkarlanması və elmi-tədqiqat layihələrinə cəlb; Elmi-tədqiqatların nəticələrinin kommersiyallaşması məqsədilə dəstək mexanizmlərinin yaradılması.
Beynəlmilləşmə	Universitetin dünya təhsil sistemində inteqrasiyası, beynəlxalq rəqəbatlılığının artırılması üçün beynəlxalq əlaqələrin inkişafı və genişləndirilməsi
Maddi-texniki baza	Universitetlərin maddi-texniki bazasının yaxşılaşdırılması və təkmilləşdirilməsi; Mövcud resurslardan düzgün istifadə.
Kadrların inkişafı	Mövcud olan kadr potensialının yaxşılaşdırılması; Gənc və orta yaşlı kadrların artırılması.
İnnovasiya	Tədrisin müasir dövrün tələblərinə uyğunluğu; Müasir informasiya texnologiyalarının tətbiqi.
Sosiallıq	Bilik və təcrübə mübadiləsi məqsədilə yüksək səviyyəli konfranslar, seminarlar, sosial tədbirlərin və forumların təşkili.

olaraq qərarverənlər planda yer alacaq məsələləri müəyyənləşdirirlər. Müəssisənin strukturuna daxil olan fakültə, şöbə və qurumlardan hazırladıqları hədəflər toplanır, ATM-də mövcud olan müvafiq qurum və ya şöbə tərəfindən formaya salınır və rəhbərliyə təqdim olunur. Son mərhələdə bütün qərarlar Elmi Şurada qəbul edilir.

İyerarxik qərarvermə

İyerarxik qərarvermə bəzi universitetlər üçün xarakterikdir. ATM-in geniş miqyasda inkişafı üçün bəzən bu formada qərarverməyə üstünlük verilir. İştirakçıların nümunəsindən görüldüyü kimi, iyerarxik qərarlar bəzən ən üst dövlət qurumu tərəfindən qəbul edilir və ATM bu qərarı reallaşdırmağa məsul olur. ATM3 strateji planlaşdırma prosesində bəzən qərarların yuxarıdan aşağı verilməli olduğunu, burada Elm və Təhsil Nazirliyinin qərarlarının icrasının ATM-in strateji planlaşdırma prosesinə təsirini xüsusi vurğulayır.

İyerarxik qərarvermə ilə yanaşı, universitetin inkişafı ilə əlaqəli digər hədəflərin müəyyənləşməsində kollektiv qərarvermə metodundan da istifadə edilir. Bu prosesdə ATM rəhbərliyi, prorektorluq səviyyəsində problemlər müəyyənləşir və ehtiyaclara uyğun olaraq strateji qərarlar

qəbul edilir. Bu istiqamətdə hansı işlər görülməli, kafedra və şöbələrə tapşırıqlar verilir. Daha sonra onlardan toplanılan hədəflər əsasında yekun strateji hədəflər müzakirə edilib, qərar verilir. ATM2-nin nümayəndəsi, strategiya üzrə məsul şəxs bu yanaşmanı belə izah edib:

“Prorektorluq, şöbə müdirləri, kafedra müdirləri tərəfindən ümumi hədəflər müəyyənləşdirilir. Bu hədəflər çeşidlənir və rəhbərliyə təqdim olunur, həmin hədəfləri analiz edən strateji planlaşdırma şöbəsi olur”.

Maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi

Strateji planın hazırlanmasında daxili və xarici maraqlı tərəflər iştirak edir. Daxili maraqlı tərəflərə prorektorlar, şöbə müdirləri, müvafiq strukturların rəhbərləri və tələbələr daxildir. Xarici maraqlı tərəflər dedikdə isə universitetdən kənar maraqlı tərəflərin iştirakı nəzərdə tutulur. ATM1 və ATM3 nümunəsində aydın görünür ki, Elm və Təhsil Nazirliyi ATM-in qərarvermə prosesində xarici maraqlı tərəf kimi prosesə təsir göstərə bilər.

Tərəflərin bu prosesdə hansı səviyyədə iştirakını yekun akkreditasiya hesabatlarında da görmək olur. Nümunə olaraq ATM2-nin yekun akkreditasiya hesabatında da qeyd edilir ki, “Sahə baxışı zamanı strateji inkişaf planının

hazırlanmasında maraqlı tərəflərin (işəgötürənlər, professor-müəllim heyəti, tələbələr, ictimaiyyət nümayəndələri) iştirakı iclas, görüş və tədbirləri əks etdirən sənədlər vasitəsilə təsdiqlənib". Daxili maraqlı tərəflərin iştirakında isə tələbələrin roluna xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Nümunə üçün ATM3-ün yekun akkreditasiya hesabatında tələbələrin bu prosesə cəlb olunmadığı qeyd edilsə də, müsahibə zamanı məlum olub ki, təhsilalanlar müxtəlif yollarla prosesə cəlb olunur. ATM3-də stratejiya üzrə məsul şəxs bildirib: "Bizdə seçki yolu ilə yaradılan və Elmi Şurada təmsil olunan tələbə təşkilatları var – "Tələbə Gənclər Təşkilatı", "Gənc Alimlər Təşkilatı", "Tələbə Könüllülər Təşkilatı" və "Tələbə Həmkarlar İttifaqı".

Digər ATM nümayəndələri də müsahibələrində tələbələrin keçirilən sorğularda iştirakını və onların fikirlərinin strateji planın hazırlanmasında nəzərə alındığını qeyd ediblər.

ATM2-nin nümayəndəsinin fikirləri də digər iki ATM rəsmilərinin fikirlərini təsdiqləyir: "Sözsüz ki, orada tələbələrin də rolu var. Məsələn, tələbələrə bilavasitə olaraq strateji planla əlaqəli olan suallar verilir, alınan cavablar əsasında analiz edir, mövzuları müəyyənləşdiririk və onları strateji planımıza yerləşdiririk".

ATM1-in stratejiya üzrə rəsmisinin isə bu proseslə bağlı fikirləri belədir: "Biz yeni strateji planı hazırlayarkən tələbələrlə fokus qrup mü-sahibəsi etdik. Nəzərdə tutmuşuq ki, stratejiyanın ilkin versiyası hazır olanda onu tələbələrlə də paylaşaq və onların fikirlərini də öyrənək".

Nəticə olaraq qeyd etmək olar ki, ATM-in qərarvermə prosesində Elm və Təhsil Nazirliyi xarici maraqlı tərəf, fakültələr, şöbələr və tələbələr isə daxili maraqlı tərəflər kimi iştirak edir. Tələbələr qərarvermə prosesində sorğu, fokus qrupu və Elmi Şurada təmsilçilik yollarından biri ilə prosesdə iştirak edirlər.

Strateji planın əhəmiyyəti

Ali təhsil müəssisələri strateji planla fəaliyyət göstərmənin əhəmiyyətini bir neçə istiqamətdə müəyyənləşdiriblər. Bunlardan ən mühüm olanları 3 əsas istiqamətdə ümumiləşdirə bilərik. Bu istiqamətlər "gələcəyə körpü", "hesabatlılıq

və monitoring" və "resursların paylanması" kimi fərqli məqsədlərə xidmət edir.

Gələcəyə körpü

Əksər ATM nümayəndələri strateji planın əhəmiyyətini vurğulayarkən bunu, ilk növbədə, "gələcəyə körpü" və ya "yol xəritəsi" kimi təsvir edirlər.

ATM4-ün stratejiya üzrə məsul rəsmisi bildirib: "Hər bir universitetin gələcəyə fərqli baxışı var. Bu, indi olduğumuz yer ilə çatmaq istədiyimiz yer arasındakı körpüdür. Bizim üçün bu körpü strateji plandır. Yəni biz hara getdiyimizi bilməsək, yaxşı nəticələr əldə edə bilmərik. Bu baxımdan, mütləq şəkildə bizim məqsədli planımız olmalıdır ki, işlərimiz sistemli olsun".

ATM2-nin nümayəndəsi isə planın müəssisə üçün əhəmiyyətinə oxşar mövqedən yanaşır, yəni universitetin gələcək fəaliyyətinin planlaşdırılmasında strateji planın vacibliyinə belə diqqət çəkir: "Sözsüz ki, strateji plan olmadan müvəffəqiyyət qazanmaq çətindir. Ona görə də konkret hədəflər müəyyənləşdirilməli və onlara nail olmaq üçün planlı işlər görməliyik".

ATM3 nümayəndəsinin fikirlərinə əsasən strateji inkişaf planı müəssisənin fəaliyyətində bir çox istiqamətdə əhəmiyyətlidir. Bunlardan ən önəmlisi isə digər ATM nümayəndələrinin də vurğuladığı kimi, daha nəticəyönlü fəaliyyətdir, "çünki orada konkret hədəflər və məqsədlər var, hər kəs o məqsədlərə uyğun hərəkət etməlidir".

Nəticə olaraq, ATM-lər strateji planın əhəmiyyətini, ilk növbədə, gələcəyi proqnozlaşdırma bilməkdə görürlər. Bu mənada strateji plan müəssisə üçün bir yol xəritəsi rolunu oynayır.

Hesabatlılıq və monitoring

Strateji plan qiymətləndirmə aləti kimi ATM fəaliyyəti üçün vacibdir. ATM daxilində fəaliyyətin izlənilməsi keyfiyyət səviyyəsini ölçmək üçün strukturdaxili qiymətləndirmə aləti kimi əhəmiyyətlidir. Strateji planı vacib edən başqa bir amil isə hesabatlılığın mövcudluğudur. Strukturlar icra etdikləri fəaliyyət planına uyğun olaraq dövrün sonunda hesabat təqdim edirlər ki, bu da strateji plan vasitəsi ilə tənzimlənir.

ATM4-ün rəsmisi strateji planın əhəmiyyətini vurğulayarkən qeyd etdi ki, “bizim məqsədyönlü planımız olmalı və onu sistemli şəkildə həyata keçirməli, mütəmadi təhlillər aparmalı və qarşıya çıxan çətinlikləri aradan qaldırmağın yollarını müəyyənləşdirməliyik”.

Nəticə olaraq qeyd etmək olar ki, ATM-lər strateji planı hesabatlılıq və monitoring aləti kimi də dəyərləndirirlər. Strateji plan onlara daxili qurum və şöbələrin fəaliyyətini izləmək və qiymətləndirmək üçün vacib bir alətdir.

Resursların paylanması

ATM resurslarının planlaşdırması üçün də strateji plan əhəmiyyətlidir. Müəssisələr bu planın tətbiqi ilə mövcud olan resurslarını ehtiyaclarla uyğun olaraq bölüşdürürlər. ATM3-ün rəsmisi bu mövzuda fikrini nümunələr vasitəsilə belə izah edib: “ATM resurslarını optimal bölməyi planlaşdırmaqdır. Məsələn, ATM elmi tədqiqata daha çox əhəmiyyət verirsə, o deməkdir ki, maliyyə resursunun böyük əksəriyyətini bu istiqamətə, əgər strategiyasında məzunların məşğulluğunun artırılması ilə bağlı məsələyə diqqət edəcəksə, büdcəsinin çox hissəsini ona ayırmalıdır”.

Belə nəticəyə gələ bilərik ki, ATM-lər strateji planı gələcək fəaliyyətlərini düzgün formalaşdırmaq üçün bir vasitə kimi görürlər. Eyni zamanda, strateji planı universitet daxili hesabatlılıq və monitoring üçün effektiv qiymətləndirmə aləti hesab edirlər. Bundan əlavə, universitetlər mövcud resurslarının düzgün bölünməsi və istifadəsi üçün strateji planın vacibliyini qeyd ediblər.

ATM-lərdə strateji planlaşdırma işi hansı təcrübələr əsasında öyrənilir və tətbiq edilir?

Təcrübə

Strategiyanın ali təhsil sahəsində tətbiqi Avropa və Amerika təcrübəsi ilə müqayisədə Azərbaycan ali təhsil müəssisələri üçün nisbətən yeni anlayışdır. Buna görə də planın hazırlanması və tətbiqi zamanı beynəlxalq təcrübələrə istinad etmək zərurəti yaranır. Strateji planlaşdırma həyata keçirilərkən ATM-lər daha effektiv planlaşdırma tətbiqi üçün bir sıra təcrübələrə

müraciət etməli olurlar. Bəzi ATM-lər yalnız beynəlxalq təcrübəyə üstünlük verdiyi halda, digərlərinin həm də yerli təcrübəyə müraciət etdiklərinin şahidi oluruq.

Beynəlxalq təcrübə

Tədqiqatda iştirak edən bütün ATM-lərin beynəlxalq təcrübədən faydalandığı məlum olub. Bunu ATM-lərin akkreditasiya hesabatlarında görmək olur. ATM1-in yekun akkreditasiya hesabatında bu barədə belə bir qeyd var: “Təqdim edilmiş özünütəhlil hesabatına istinadən ATM-in rəhbər heyəti ilə görüş zamanı müzakirə edilən məsələlərdən, həmçinin keyfiyyət təminatı sisteminin yaradılması və nəzarətinə məsul olan rəhbər şəxsə təkbətək görüşdə müəyyən edilib ki, bu sənədin hazırlanmasında, habelə universitetin fəaliyyəti ilə əlaqəli mövcud sənədlərdə dünyanın qabaqcıl universitetlərinin təcrübələri nəzərə alınıb”.

ATM1 daha öncəki strateji planın hazırlanmasında xarici şirkətlərdən birinə müraciət etsə də, hazırda bunun universitet üçün çox faydalı olmadığı qənaətinə gəlir. Belə ki, müsahibələr nəticəsində məlum olub ki, bəzən yerli kontekstdən xəbərdar olmadan yazılan planlar real şəraitdə özünü doğrultmur və bu plan sənəd üzərində qalır. Bu strategiyanın mahiyyətini düzgün öyrənmək üçün lazımlı təcrübə olsa da, təhsil və biznes mühitinin fərqliliyi imkan vermir ki, universitet üçün tamamilə yararlı strateji plan ərsəyə gəlsin. Çünki burada iki fərqli dildən söhbət gedir - biznes və təhsil dilindən. ATM hazırda yeni strateji planın hazırlanması üçün akademik sahədə təcrübəsi olan məsləhətçidən yardım almağı daha uyğun hesab edib. ATM-in nümayəndəsi planın universitetin öz əməkdaşları tərəfindən hazırlanması ilə yanaşı kənardan müdaxilənin də vacibliyinə xüsusi diqqət çəkir. ATM1-də strategiyadan məsul şəxs bildirib: “Strateji planlaşdırmada mütləq universitet xaricindən kimsə olmalıdır, çünki ATM təkcə özü öz strategiyasını hazırlaya bilməz, orada özünə kənardan baxış yoxdur. Yaxşı olar ki, kənardan baxan həm yerli, həm də xarici kontekstdən xəbərdar olsun”.

ATM3 isə başqa universitetlərin təcrübəsi ilə yanaşı, Avropa Universitetlər Birliyi tərəfindən təqdim edilən "Divarsız Universitetlər 2030" sənədinə də istinad etdiyini qeyd edib. "Avropa Universitetlər Birliyi bu sənəddə ATM-lər üçün beş prioritet istiqamət müəyyənləşdirib. Bu istiqamətlər təhsil, tədqiqat, innovasiya, beynəlmilləşmə və sosiallaşmadır. Bu sənəd Avropadakı universitetlərin ümumi istiqamətini göstərdiyinə görə, biz də fəaliyyətimizdə bu istiqamətləri üstün tuturuq". Bunları ATM3-də stratejiya üzrə məsul şəxs bildirib.

ATM4-ün nümayəndəsi strateji planı hazırlama ərəfəsində müraciət etdikləri beynəlxalq təcrübədəki Avropa və Amerika universitetləri ilə yanaşı, Türkiyə universitetlərinin (Hacettepe Universiteti, Ankara Universiteti, Qazi Universitetinin) təcrübəsini xüsusi olaraq vurğulayıb.

ATM-lər ümumi olaraq Amerika və Avropa universitetlərinin təcrübəsinə, əlavə olaraq beynəlxalq sənədlərə və məsləhətçilərə də müraciət etdiklərini bildirdilər. Yaxşı hal odur ki, ATM-lər bu təcrübələrə müraciət edərkən onun yerli şəraitə uyğunluğuna xüsusi diqqət yetirirlər.

Beynəlxalq təcrübənin adaptasiyası

Təhlillərdən belə məlum olur ki, ATM nümayəndələri beynəlxalq təcrübənin olduğu kimi tətbiq olunmasının əleyhinədir. Hər hansı bir təcrübəyə müraciət ediləndə onun yerli kontekstə uyğunlaşdırılması çox vacibdir. ATM1-in rəsmisi bildirib ki: "Müraciət edilən xarici məsləhətçi yerli kontekstdən xəbərdar olmasa, onun məsləhətlərinin faydası olmaz. Məsələn, bizim məsləhətçimiz postsovet ölkəsində işlədiyindən, bu konteksti bilir. Belə bir kombinasiya düzgün stratejiyanın qurulması üçün lazımdır".

ATM3 və ATM4-ün nümayəndələri də bu fikrin tərəfdarıdır.

Yerli təcrübə

Tədqiqatda yer alan ATM-lərdən ATM4 beynəlxalq təcrübə ilə yanaşı yerli təcrübəyə də müraciət etdiklərini qeyd edib. "Müqayisə məqsədilə yerli universitetlərin təcrübələrindən

faydalanmışıq". Bunun əksinə olaraq, ATM1 və ATM3 yerli ATM-lərin təcrübələrini qənaətbəxş hesab etmədikləri üçün öz strateji planlarını hazırlayarkən onlara müraciət etmədiklərini bildiriblər.

ATM1-in nümayəndəsi: "Mən universitetlərlə tanışam və bilirəm ki, onlarda stratejiya daha çox formallıq naminə hazırlanır və ona görə də bürokratik sənəd xarakteri daşıyır".

Maraqlıdır ki, ATM-lərin hamısı beynəlxalq təcrübəyə müraciət etsə də, yerli təcrübədən yalnız ATM4 yararlanıb.

MÜZAKİRƏ

Tədqiqatda yer alan ATM-lərin stratejiyanın hazırlanmasında mahiyyətə klassik yanaşma olan strateji planlaşdırma modelindən istifadə etdikləri müsahibələr və sənəd təhlili zamanı məlum olub. Azərbaycanın bütün ATM-lərində strateji inkişaf planı işlənib, hazırlanıb. Planın tətbiqini həyata keçirən struktur bölmələr mövcuddur. Strateji planların müddəti 5 və 10 il olmaqla fərqlənir. Bu planlarda müəssisələrin irəli baxışı, missiya və hədəfləri yer alır. Bu, ətraf mühitin dəyərləndirməsindən sonra bir sıra xətti mərhələlərdən (baxış, missiya, məqsəd və hədəflər) ibarətdir. Nəticə olaraq qeyd etmək olar ki, stratejiyanın hazırlanmasında əsas məqsəd ATM-lərin missiyasını aydınlaşdırmaq, təşkilati dövrün və mövcud vəziyyətin tələblərinə uyğunlaşdırmaq, hədəflərə nail olmaq üçün onun daxili imkanlarını səfərbər etmək və stratejiyanın həyata keçirilməsini təmin edən yolu müəyyənləşdirməkdir.

İstər hazırkı, istərsə də yeni strateji plan hazırlayan ATM-lər qərarvermə prosesində təşkilat daxilindəki maraqlı tərəfləri planlaşdırma prosesinə cəlb edirlər. Nümunə kimi ATM2 və ATM4 bütün tələbələrə sorğu vasitəsilə bu prosesə cəlb etdiyini bildirsə də, ATM1 və ATM3 müxtəlif tələbə təşkilatlarının üzvü olan bir qrup tələbə ilə fokus qrup yaradaraq və ya Elmi Şurada təmsilçilik yolu ilə onları prosesə cəlb edib.

Əlavə qeyd etmək olar ki, ATM-lərin strateji planlaşdırmanı hazırlayarkən öyrəndikləri

təcrübə, əsasən, beynəlxalq və yerli təcrübə olmaqla iki yerə bölünür. Beynəlxalq təcrübə kimi ATM-lər, əsasən, Amerika, Avropa və Türkiyə təcrübələrinin adlarını çəkirlər. Universitet təcrübələri ilə yanaşı beynəlxalq sənədlərə də istinad etdikləri məlum olan ATM1 və ATM3 Amerika və Avropa təcrübəsindən öyrənməyə maraqlı olduqlarını bildirsələr də, öz planlarının hazırlanmasında digər yerli universitetlərin təcrübəsindən istifadə etmirlər. Səbəb kimi universitetlərin çox zaman buna sadəcə formal sənəd kimi yanaşdıqlarını göstərir. ATM4 isə yerli təcrübəyə müraciət etdiyini bildirib. Ümumilikdə ATM-lər bu prosesin onlar üçün yeni olduğunu, öyrənmə mərhələsində olduqlarını, mövcud boşluqları aradan qaldırmaq üçün beynəlxalq və yerli təcrübələrə müraciət etdiklərini bildirirlər.

MƏHDUDİYYƏTLƏR

Bu tədqiqat yeni qaydalarla akkreditasiyada iştirak edən universitetlərin strateji planlaşdırma işini öyrənmək məqsədi daşıyır. Tədqiqat Bakı və Sumqayıt ərazisində yerləşən 4 ATM-i əhatə edib. Hazırkı dövrə qədər akkreditasiyada iştirak etməyən digər ATM-lərin bu tədqiqata daxil olmaması tədqiqatın məhdud tərəfi kimi qeyd edilə bilər. Bu tədqiqatda ATM-lərin bütün fəaliyyət istiqamətləri deyil, yalnız strateji planlaşdırma istiqaməti araşdırılıb. Keyfiyyət metodunda aparılan hər tədqiqat kimi seçmə sayının məhdud olması tədqiqatın nəticəsinin Azərbaycandakı bütün ATM-lərə şamil edilməsinə imkan yaratmır. Bundan əlavə, tədqiqata ancaq dövlət ATM-ləri cəlb olunduğu üçün özəl ATM-lərin bu sahədəki təcrübələri haqqında heç bir fikir demək mümkün deyil.

NƏTİCƏ

Azərbaycanda 4 dövlət ali təhsil müəssisəsi ilə aparılan tədqiqat keyfiyyət metodu çərçivəsində sənəd təhlili və müsahibələr əsasında dizayn edilib. Tədqiqatda iştirak edən ATM-lərin aktiv strateji planları və bu planları icra edən struktur şöbə və əməkdaşları var.

ATM-lər strateji planı, ilk növbədə, müəssisənin gələcək fəaliyyətini planlaşdırmaq, bundan başqa, monitoring və mövcud olan resursların düzgün istifadəsi üçün bir qiymətləndirmə aləti kimi görürlər. Bundan əlavə, ATM-lər strateji planlaşdırma işini, əsasən, beynəlxalq təcrübə əsasında öyrənirlər. Araşdırma nəticəsində ali təhsil müəssisələrinin Amerika və Avropa ATM-lərinin təcrübəsi ilə birlikdə, beynəlxalq sənədlərə və məsləhətçilərə müraciət etdikləri də məlum olub. Beynəlxalq təcrübə ilə yanaşı, yerli təcrübəyə yalnız ATM4 müraciət edib.

Onu da qeyd etmək vacibdir ki, bu tədqiqatın davamı olaraq akkreditasiya prosesində iştirak edən digər dövlət və özəl ali təhsil müəssisələrinin təcrübələrini öyrənmək də maraqlı ola bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 "Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları" və "Ali təhsil müəssisəsinin proqram akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları"nın təsdiq edilməsi barədə. 2022.
- 2 Alharahsheh, H.H., & Pius, A. (2020). A review of key paradigms: positivism vs interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 39-43.
- 3 Aljuwaiber, A. (2023). Implementation of a strategic plan within a university college: a practical framework. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/13603108.2023.2255851>
- 4 Armstrong, J.S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- 5 Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası 2013 <https://president.az/az/articles/view/9779>
- 6 Bahar, E. (2020). Örgüt kulturu analizi: universite stratejik planlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2017-2030.

- ⁷ Bowen, G.A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
DOI:10.3316/QRJ0902027
- ⁸ Boyne, G.A., & Walker, R.M. (2010). Strategic management and public service performance: the way ahead. *Public Administration Review*, 70(1), 185-192.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- ⁹ Bryson, J.M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, 255-267.
- ¹⁰ Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: fact or fiction?. *Perspectives*, 9(4), 103-109.
- ¹¹ Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ¹² Dabbs, J.M. Jr. (1982). Making things visible. In J. Van Maanen (Ed.), *Varieties of Qualitative Research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- ¹³ Dağlar, H. (2018). Üniversitelerin Girişimciliğe Bakışı: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. S. Erdoğan, A. Gedikli ve D. Ç. Yıldırım (Ed.) *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Özet bildiriler kitabı içinde* (ss. 35), İstanbul.
- ¹⁴ Dağlar, H. (2019). Stratejik planlaşdırma kapsamında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 4(1), 1-12.
- ¹⁵ Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2018). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp.1-26). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ¹⁶ Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- ¹⁷ Dooris, M.J. (2003). Two decades of strategic planning. *Planning for Higher Education*, 31(2), 26-32.
- ¹⁸ Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlaşdırma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- ¹⁹ Genç, F.N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlaşdırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 386-410.
- ²⁰ Gizi, A.L.K. (2023). Strategic planning in higher education institutions: mission, vision, main values and swot analysis of Azerbaijan HEİS. *Endless light in science*, (May), 30-41.
- ²¹ Glaister, K.W., & Falshaw, J.R. (1999). Strategic Planning, Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32, 107-116.
- ²² Guba, E.G. (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications, Inc.
- ²³ Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442-457.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1501635>
- ²⁴ Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>
- ²⁵ Keller, G. (2006). *Higher Education Management: challenges and strategies*. In Forest, J.J.F, Altbach, P.G. (Eds) *International Handbook of Higher Education*.
- ²⁶ Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M.M., & Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde stratejik planlaşdırma süreçlerinin karşılaştırmalı analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 225-238.
- ²⁷ Kotler, P., & Murphy, P.E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
<https://doi.org/10.2307/1981836>
- ²⁸ Lillis, D., & Lynch, M. (2013). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*, 27(2), 1-22. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.23>
- ²⁹ Maviş, F. (1988). Stratejik yönetim modeli. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 135-147.
- ³⁰ Meyer, J.W., and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>

- ³¹ Məmmədov, R. (2023). Təhsildə strateji planlaşdırma və idarəetmə
- ³² Midiwo, P.A., & Ombui, D.K. (2018). Effects of strategic planning on the financial performance of small information and communication technology (ICT) firms in Nairobi City Country. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(7), 74-100.
- ³³ Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- ³⁴ Montgomery, P., & Bailey, P.H. (2007). Field notes and theoretical memos in grounded theory. *Western Journal of Nursing Research*, 29(1), 65-79.
- ³⁵ Omuse, G., Kihara, P.N., & Munga, J. (2018). Determinants of strategic plan implementation in public universities: a case of selected public universities in Nairobi County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 452-477.
- ³⁶ Özalp, İ. (1988). İşletmelerde stratejik planlaşdırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 33-42.
- ³⁷ Özmen, İ.H., Özmen, F., & Sakarya, Ş. (2013). Beş yılda ne değişti? Üniversitelerde stratejik planlaşdırma çalışmaları. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 27-39.
- ³⁸ Öztürk, Z., & Uzun, H. (2011). Üniversitelerde stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde strateji geliştirme daire başkanlıklarının etkinliği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 99-123. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.271>
- ³⁹ Patton, M.Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: a personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- ⁴⁰ Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- ⁴¹ Remler, D.K., & Van Ryzin, G.G. (2015). *Research Methods in Practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ⁴² Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- ⁴³ Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education & Management*, 6(2), 93-104.
- ⁴⁴ Sporn, B. (1999). *Adaptive university structures: an analysis of adaptations to socioeconomic environments of US and European Universities*. Jessica Kingsley, London.
- ⁴⁵ Şahbazov, İ. (2019). *Tədqiqat metodları*. Teas press.
- ⁴⁶ Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* Routledge, London.
- ⁴⁷ Zechlin, L. (2010). *Strategic Planning in Higher Education*. International Encyclopedia of Education, Oxford: Elsevier.