

ALİ TƏHSİLDƏ KEYFİYYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ

FİDAN SARIBƏYLİ, Pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Təhsil Menecmenti kafedrasının müəllimi.
E-mail: saribaylifidan@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9347-5475>

ŞƏLALƏ KƏNGƏRLİ, Baykal Dövlət İqtisadiyyat və Hüquq Universitetinin magistrantı, Rusiya Federasiyası. E-mail: shala.kangarli@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-3652-1084>

Məqaləyə istinad:

Sarıbəyli F., Kəngərli Ş. (2026). Ali təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi. *Azərbaycan məktəbi*. № 1 (714), səh. 77–86

DOI:

10.30546/32898065.2026.01.1023

ANNOTASIYA

Son illərdə ali təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində aparılan islahatlar onların daha müstəqil və rəqabətli təhsil bazarında fəaliyyət göstərməsinə imkan yaradıb. Bu mühitdə universitetlər özlərini tanıتماq və fəaliyyətlərinin dayanıqlığını artırmaq üçün daha çox səy göstərməli olublar. Xüsusilə təklif etdikləri təhsil keyfiyyəti, tədqiqat imkanları və tədris metodları kimi amillər universitetlər üçün əsas rəqabət üstünlüyünə çevrilib. Rəqabətin artması paralel olaraq ali təhsil müəssisələrində təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün müxtəlif metod və strategiyaların inkişaf etdirilməsinə səbəb olub. Bu dəyişikliklərə cavab olaraq ali təhsil müəssisələri keyfiyyətin idarə edilməsi və keyfiyyət təminatı sahəsində daha sistemli və planlı yanaşmalar tətbiq etməyə başlayıblar. Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində mövcud vəziyyət təhlil edildikdə, son illər ərzində ölkəmizdə təhsil sahəsində mühüm islahatların həyata keçirildiyi və beynəlxalq təhsil standartlarına inteqrasiya prosesinin sürətləndirildiyi müşahidə olunur. 1999-cu ildə qəbul edilən Bolonya Bəyannaməsi ölkəmizin təhsil sisteminin Avropa ali təhsil məkanına inteqrasiyasını sürətləndirmək məqsədilə mühüm addımlar atılmasına şərait yaradıb. 2005-ci ildə Azərbaycan Bolonya prosesi ilə bağlı öhdəliklər qəbul edərək təhsilin keyfiyyətinin artırılması, müasir kredit sistemlərinin tətbiqi və diplomların beynəlxalq səviyyədə tanınması məsələlərini öz üzərinə götürüb. Bu prosesin davamı olaraq 2008-ci ildə qəbul olunan dövlət proqramı və 2019-cu ildə Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin (TKTA) yaradılması ilə Azərbaycan ali təhsilinin inkişafı və təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası ilə bağlı əhəmiyyətli addımlar atılıb. Lakin ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi, daxili keyfiyyət təminatı, habelə özünütəhlil və davamlı təkmilləşmə mexanizmlərinin effektiv fəaliyyəti ilə bağlı hələ də bir sıra problemlər mövcuddur.

Açar sözlər: Ali təhsil, təhsildə keyfiyyət, idarəetmə.

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 03.04.2025

Qəbul edilib: 08.12.2025

QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

FIDAN SARIBAYLI, PhD in Pedagogy, Lecturer, Department of Educational Management, Azerbaijan State Pedagogical University.
E-mail: saribaylifidan@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9347-5475>

SHALALA KANGARLI, Master's Student, Baikal State University of Economics and Law, Russian Federation. E-mail: shala.kangarli@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-3652-1084>

To cite this article:

Saribayli F., Kangarli S. (2026). Quality Management in Higher Education. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 714, Issue I, pp. 77–86

DOI:

10.30546/32898065.2026.01.1023

ABSTRACT

In recent years, structural and regulatory reforms in higher education have enabled universities to operate more independently and competitively within the education market. In this environment, universities have had to make greater efforts to promote themselves and enhance the sustainability of their activities. In particular, factors such as the quality of education offered, research opportunities, and teaching methods have become key competitive advantages for universities. The increase in competition has, in turn, led to the development of various methods and strategies aimed at improving the quality of education in higher education institutions. In response to these changes, higher education institutions have begun to implement more systematic and planned approaches in the fields of quality management and quality assurance. When analyzing the current situation in Azerbaijani higher education institutions, it is observed that significant reforms have been implemented in the education sector in recent decades, and the process of integration into international education standards has accelerated. The Bologna Declaration, adopted in 1999, created favorable conditions for accelerating the integration of Azerbaijan's education system into the European Higher Education Area. In 2005, Azerbaijan undertook obligations related to the Bologna Process, committing to improving the quality of education, implementing modern credit systems, and ensuring the international recognition of diplomas. As a continuation of this process, significant steps were taken with the adoption of a state program in 2008 and the establishment of the Education Quality Assurance Agency (TKTA) in 2019, which focuses on the development of higher education in Azerbaijan and the accreditation of educational institutions. However, significant challenges remain in relation to the effective functioning of quality management and internal quality assurance systems, as well as self-evaluation and continuous improvement mechanisms in higher education institutions.

Keywords: Higher education, quality in education, quality management.

Article history

Received: 03.04.2025

Accepted: 08.12.2025

GİRİŞ

Keyfiyyət anlayışı ilə bağlı müxtəlif elmi yanaşmalar mövcud olsa da, təhsil sahəsində bu anlayış digər sahələrlə müqayisədə daha mürəkkəb xarakter daşıyır. Bunun əsas səbəbi təhsilin çoxölçülü və uzunmüddətli təsirə malik proses olmasıdır. Təhsildə keyfiyyət yalnız dərhal ölçülə bilən nəticələrlə deyil, təlim və qiymətləndirmə prosesinin səmərəliliyi, idarəetmə mexanizminin effektivliyi və institusional mühitin uyğunluğu ilə sıx şəkildə əlaqəlidir. Bu baxımdan ali təhsildə keyfiyyətin təmin edilməsi və idarə olunması sistemli yanaşma tələb edən kompleks bir prosesdir.

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi yalnız tədris fəaliyyətinin təşkili və tələbə nailiyyətlərinin ölçülməsi ilə məhdudlaşmır. Bu proses, eyni zamanda resursların səmərəli istifadəsini, qərar qəbul etmə mexanizmlərinin əsaslandırılmasını, maraqlı tərəflərin gözləntilərinin nəzərə alınmasını və davamlı təkmilləşmə mexanizminin formalaşdırılmasını əhatə edir. Keyfiyyətin idarə edilməsi institusional səviyyədə planlaşdırma, icra, monitoring və təkmilləşdirmə mərhələlərinin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında qurulduqda daha effektiv nəticələr verir.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, ali təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi milli və beynəlxalq standartlarla uzlaşdırılmadıqda təhsil sistemləri arasında müqayisə aparmaq, diplomların tanınmasını təmin etmək və akademik etimadı qorumaq çətinləşir. Bu səbəbdən bir çox ölkələr ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsini normativ çərçivələr, akkreditasiya mexanizmləri və institusional daxili keyfiyyət təminatı sistemləri vasitəsilə tənzimləməyə çalışır. Lakin standartların mövcudluğu keyfiyyətin təmin olunması demək deyil. Əsas məsələ bu standartların ali təhsil müəssisələrinin gündəlik fəaliyyətinə necə inteqrasiya edilməsidir. Məhz bu baxımdan ali təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi məsələsinin elmi əsaslarla araşdırılması, müxtəlif nəzəri yanaşmaların və tətbiq edilən modellərin təhlili, həmçinin bu yanaşmaların ali təhsil mühitinə uyğunlaşdırılması aktual elmi və praktik əhəmiyyət kəsb edir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində aparılan tədqiqatlar ali təhsil müəssisələrinin daha şəffaf, məsuliyyətli və davamlı inkişaf edən təşkilatlar kimi formalaşmasına töhfə verir.

KEYFİYYƏT NƏDİR?

“Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi” sənədində qeyd edilir ki, “keyfiyyət hər hansı bir obyektin (məhsulun və ya xidmətin) konkret müəyyən olunan və nəzərdə tutulan ehtiyaclarla, standartlara cavabvermə qabiliyyətini özündə ehtiva edən xüsusiyyət və əlamətlərin cəmidir”. Pirsigə görə, keyfiyyətin varlığını qəbul edirik, çünki seçimlərimiz ona əsaslanır, amma biz onu necə izah edəcəyimizi bilmirik (Pirsig, 1974). Pirsig keyfiyyəti bir növ dairəvi düşüncə kimi təsvir edərək göstərir ki, keyfiyyətin nə olduğunu düşünərkən heç bir konkret izah tapa bilmirik. Woodhouse yazır ki, keyfiyyətin mənası ilə bağlı suallar verməkdənsə, bu anlayışı daha praktik və tətbiq oluna bilən şəkildə müzakirə etməli, daha çox praktik həll yollarına istiqamətlənməliyik (Woodhouse, 2012). Harvey isə bildirir ki, keyfiyyətin nə olduğunu deyil, nə olmadığını başa düşmək onu daha yaxşı anlamağa kömək edə bilər (Harvey, 2012). Belə ki, keyfiyyət bəzən keyfiyyət təminatı və standartlar ilə qarışdırılır, lakin bunlar fərqli anlayışlardır və onları bir-birindən ayırmaq çox vacibdir.

Keyfiyyət təminatı müəyyən bir məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilmiş standartlara uyğun olub-olmadığını yoxlamağı özündə ehtiva edən proseslərdir. “Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi” sənədində də keyfiyyətin təmin olunması milli və ya institusional səviyyədə qəbul edilən və keyfiyyətə dair tələblərin yerinə yetirilməsini təmin edən proses və ya proseslər toplusu kimi izah edilir. Təhsilin keyfiyyətinin təminatı üzrə yeni sistemin yaradılması Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası sənədində nəzərdə tutulan tədbirlərdən biridir və buradakı məqsəd təhsilin keyfiyyətini sistemli və davamlı şəkildə yaxşılaşdırmaqdır. Beləliklə, keyfiyyət təminatını bir təşkilatın və ya sistemin müəyyən

edilən keyfiyyət standartlarına uyğun olaraq fəaliyyət göstərməsini və bu keyfiyyətin davamlı şəkildə qorunmasını təmin edən proseslər sistemi adlandırmaq olar.

Standartlar isə keyfiyyətin ölçülməsi üçün təyin olunan minimum və ya maksimum tələblərdir. Onlar müəyyən bir məhsulun və ya xidmətin hansı keyfiyyət səviyyəsində olmasının tələb olunduğunu göstərir. Harvey keyfiyyət və standartlar arasındakı fərqi izah etmək üçün “qolf oyunu” nümunəsindən istifadə edir. Qolf oyununda hər bir bucağın (hole) üzərində müəyyən bir “par” skoru olur. “Par” bir oyunçunun o bucağı tamamlaması üçün tələb olunan zərbələrin sayını göstərir. Məsələn, əgər bir bucağın “par”ı 4-dürsə, bu o deməkdir ki, yaxşı bir oyunçu bu bucağı 4 zərbə ilə tamamlamalıdır. Bu standartdır. Oyunçunun zərbələrini necə atdığı, texnikasının nə qədər düzgün və səliqəli olduğu isə keyfiyyətdir. Beləliklə, bir oyunçu 4 zərbə ilə bu bucağı tamamlayarsa, bu, yaxşı nəticədir. Oyunçu bu 4 zərbəni düzgün və gözəl şəkildə atarsa, bu artıq keyfiyyətli oyun sayılır (Harvey, 2012).

Keyfiyyətin idarə edilməsi geniş bir sistem olduğu halda, keyfiyyət təminatı bu sistemin tərkibində olan bir hissədir. Keyfiyyətin idarə edilməsi məlumatların toplanması, analizi və bu məlumatlar əsasında strateji qərarların qəbul edilməsi, məhsul və ya xidmətin təkmilləşdirilməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi və yeni tədris metodlarının inkişafı kimi aspektləri əhatə edir. Bir sözlə, inkişaf, təkmilləşdirmə və innovasiya məsələləri daha çox keyfiyyətin idarə edilməsi çərçivəsində yer alır. Keyfiyyət təminatı isə mövcud keyfiyyətin müəyyənləşdirilmiş standartlara uyğunluğunu təmin edir və səhvlərin qarşısını almağa yönəlir. Beləliklə, keyfiyyətin idarə edilməsi keyfiyyət təminatından daha geniş və strateji bir yanaşmadır. Çünki o yalnız mövcud keyfiyyətin qorunması ilə kifayətlənmir, həm də inkişaf və təkmilləşdirmə sahələrinə diqqət yetirir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi hər bir müəssisənin öz xüsusiyyətlərinə, məqsədlərinə, resurslarına və mövcud olduğu mühitinə görə dəyişə bilər. Bəzi ali təhsil müəssisələri yalnız müəyyən bir sahə (mühəndislik, tibb, incəsənət və s.)

üzrə ixtisaslaşmış təhsil verir. Belə müəssisələrdə keyfiyyətin idarə edilməsi daha çox sahəyənlü yanaşmalarla həyata keçirilməlidir. Onlayn təhsil müəssisələri texnologiyanın geniş istifadə edilməsinə böyük diqqət yetirir. Tədris metodları və qiymətləndirmə sistemləri tamamilə onlayn platformalarda yer aldığı üçün belə müəssisələrdə keyfiyyətin idarə olunmasında da rəqəmsal alətlərdən istifadə olunmalıdır. Beynəlxalq ali təhsil müəssisələri müxtəlif ölkələrdən gələn tələbələrə qəbul etdiyi üçün keyfiyyətin idarə edilməsi daha qlobal yanaşmalarla həyata keçirilməlidir. Nümunələrdən də aydın olduğu kimi ali təhsil müəssisələrinin təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi və inkişaf etdirilməsi istiqamətində tətbiq etdiyi strategiyalar bir-birindən fərqlənə bilər. Beləliklə, hər bir təhsil müəssisəsi keyfiyyətin idarə edilməsi sistemini öz spesifik ehtiyaclarına uyğun olaraq qurmalı və inkişaf etdirməlidir.

ALI TƏHSİL MÜƏSSISƏLƏRİNDƏ KEYFİYYƏT

Orta əsrlərdə ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət dedikdə, dərslərdə müəllimlər tərəfindən müəyyən prinsiplərə uyğunluğun qorunması nəzərdə tutulurdu. Bu dövrün təhsil sistemi keyfiyyətin təminatına önəm verir, lakin daha çox mədəniyyət və əxlaq məsələlərini əsas götürürdü. 1980-ci illərdə ABŞ-də ali təhsil kütləvi hal almağa başladı. Bu hal təhsil müəssisələrinin idarə olunmasını və tənzimlənməsini çətinləşdirdi. Dövlət təhsil sisteminin keyfiyyətini təmin etmək üçün yeni yanaşmalar tətbiq etməyə başladı. Bu yanaşmalar ali təhsil müəssisələrinin tədris prosesini qiymətləndirməyi və hər birinin göstərdiyi xidmətin standartlara uyğun olduğunu yoxlamağı əhatə edirdi. Eyni dövrdə Fransa, İngiltərə və Niderland kimi ölkələr də ali təhsil sahəsində keyfiyyətə nəzarət üçün yeni metodlar tətbiq etməyə başladılar.

2000-ci illərin əvvəllərində bir çox ölkələr xarici keyfiyyət təminatı mexanizmini tətbiq etməyə başladı. Bu mexanizm ali təhsildə keyfiyyəti qiymətləndirmək və beynəlxalq əməkdaşlıq proqramlarını dəstəkləmək məqsədi daşıyırdı. Bolonya Deklarasiyası (1999) bu yeniliyin başlanğıcı oldu. Beynəlxalq təhsil standartları

və keyfiyyəti qiymətləndirmə sisteminin inkişaf etməsi keyfiyyətə daha sistemativ və obyektiv yanaşmanın tətbiqinə, təhsil sahəsindəki inkişafı həm beynəlxalq, həm də milli səviyyədə tənzimləyən məqsədyönlü qaydaların müəyyənləşdirilməsinə səbəb oldu. Ali təhsil müəssisələri üçün keyfiyyət təminatı yalnız tələblərə cavab vermək kimi bir öhdəlik deyil, eyni zamanda öz inkişaflarını dəstəkləmək, strateji məqsədlərə çatmaq və gələcəkdə daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün bir vasitəyə çevrildi.

KEYFİYYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN QURULMASI

Keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi iki əsas tələbi yerinə yetirməlidir: Bunlardan birincisi ali təhsil müəssisəsinin dövlətin və ya beynəlxalq qurumların müəyyən etdiyi standartlara uyğun olmasıdır. Ali təhsil müəssisəsi həmçinin özünün daxili ehtiyaclarını, standartlarını və məqsədlərini müəyyən etməli və bunlara uyğun fəaliyyət göstərməlidir. Bu məqsədlə ali təhsil müəssisələrində daxili keyfiyyət təminatı sistemi qurulmalıdır. Beləliklə, keyfiyyəti idarəetmə sisteminin həm xarici tələblər, həm də daxili ehtiyacları nəzərə alaraq onlara uyğun şəkildə qurulması vacibdir.

Avropa təhsil məkanında Bolonya prosesinin əsas məqsədlərindən biri də keyfiyyətli xidmət təqdim etməkdir. Belə ki, Bolonya prosesi çərçivəsində keçirilən görüşlər Avropada keyfiyyət təminatı çərçivəsinin formalaşmasına təsir göstərərək. Avropa ali təhsil məkanında keyfiyyət təminatı üzrə standartlar və təlimatlar (ESG) Avropa Tələbələr Birliyi, Ali Təhsil Müəssisələrinin Avropa Assosiasiyası (EURASHE), Avropa Universitetlər Assosiasiyası (EUA) ilə birlikdə Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Assosiasiya (ENQA) tərəfindən hazırlanan təklif əsasında ali təhsil məsələlərinə cavabdeh olan nazirliklər tərəfindən 2005-ci ildə qəbul olunub. Bu sənəd universitetlərin müstəqilliyini nəzərə alaraq keyfiyyət təminatını gücləndirmək məqsədilə yaradılıb. Milli və institusional səviyyədə təlim və tədris üzrə keyfiyyət təminatı sistemlərinin ümumi çərçivəsini müəyyənləşdirmək, tələbələrin beynəlxalq təhsil

imkanlarına daha rahat çıxışını təmin etmək və keyfiyyət təminatı üçün zəruri məlumatın toplanmasını təşkil etmək ESG-nin əsas məqsədidir. Avropa ali təhsil məkanında keyfiyyət təminatı üzrə standartlar və təlimatlar ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyətini təmin etmək üçün zəruri olan ümumi prinsiplər və istiqamətləri təqdim edir, lakin bu standartlar konkret olaraq keyfiyyətin necə təmin ediləcəyini və hansı proseslərin aparılacağını dəqiq müəyyən etmir. Belə ki, hər bir ölkənin özünəməxsus təhsil sistemi var. Ölkələr təhsil tarixi, mədəniyyəti, sosial və iqtisadi şərtlərinə görə bir-birindən fərqlənir. Buna görə də, ESG standartlarının çox konkret olmaması, keyfiyyət təminatı ilə bağlı ümumi prinsip və istiqamətləri müəyyən etməsi məntiqlidir. Bu hər ölkəyə və təhsil müəssisəsinə keyfiyyət təminatı proseslərini öz şəraitlərinə uyğun şəkildə inkişaf etdirməyə imkan verir. Bu yanaşma ali təhsil müəssisələrinə daha çox azadlıq və məsuliyyət verərək, müvafiq keyfiyyət təminatı proseslərini özünəməxsus şəkildə tətbiq etməyə imkan yaradır.

Azərbaycan 2015-ci ildən Ali Təhsildə Keyfiyyətin Təminatı üzrə Avropa Reyestri (EQAR) təşkilatının üzvüdür. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinin tabeliyində publik hüquqi şəxs statusu olan Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi (TKTA) ali təhsildə keyfiyyətin qiymətləndirilməsi, keyfiyyətə nəzarət edilməsində mərkəzi rol oynaya bilər, lakin universitetlər öz daxili qiymətləndirmə və izləmə sistemlərini inkişaf etdirərək daxili keyfiyyəti idarə etməlidir. Bu səbəbdən Azərbaycan universitetlərinin ESG-nin tələblərini nəzərə alaraq, beynəlxalq təcrübə və təlimatlara əsaslanan bir çərçivə yaratması məqsədəuyğun hesab edilir. Bu çərçivənin müxtəlif sahələri (tələbə məmnuniyyəti, dərslərin effektivliyi, müəllimlərin peşəkar inkişafı və akademik standartların tələblərinə uyğunluq, resurslar, mühit və s.) əhatə etməsi vacibdir. Bu sahələrin sistemli şəkildə idarə olunması və qiymətləndirilməsi isə yalnız ayrı-ayrı fəaliyyətlər səviyyəsində deyil, vahid və institusional yanaşma əsasında həyata keçirilməlidir. Məhz bu ehtiyac ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı siyasətinin formalaşdırılmasını zəruri edir.

Keyfiyyət təminatı siyasəti keyfiyyətin idarə edilməsinin əsas dayacağı sayılır. Ali təhsil müəssisəsi keyfiyyət təminatı siyasətini beynəlxalq təcrübəyə uyğun olaraq universitetin missiyası və strateji məqsədləri ilə əlaqələndirməli, keyfiyyətə dair əsas prinsipləri, məsul struktur bölmələrin və maraqlı tərəflərin rolunu, eləcə də tətbiq və monitorinq mexanizmlərini əhatə edən yazılı sənəd formasında hazırlamalıdır. Bu siyasət universitetin strateji məqsədləri ilə uyğun olmalı və tədris proqramlarından idarəetmə strukturlarına, infrastrukturadan təhsil-verənlər və təhsilalanların keyfiyyət göstəricilərinə qədər hər bir sahəni əhatə etməlidir. Daxili və xarici maraqlı tərəflərin məlumatlılığını və ictimaiyyətə açıqlığı təmin etmək məqsədilə keyfiyyət təminatı siyasəti universitetin rəsmi internet sahifəsində paylaşılmalıdır. Keyfiyyət təminatı siyasətinin tətbiqi yalnız rəhbər şəxslərin deyil, həm də bütün universitet əməkdaşlarının prosesdə aktiv iştirakını tələb ediyi üçün əməkdaşlar keyfiyyət təminatı siyasətinin məzmunu, məqsədləri və tətbiq mexanizmi barədə məlumatlandırılmalı, zərurət yarandıqda isə daxili keyfiyyət təminatı prosedurlarının və qiymətləndirmə mexanizmlərinin tətbiqinə dair məqsədyönlü təlimlər təşkil olunmalıdır.

Keyfiyyət təminatı siyasətinin tətbiqi və izlənməsi üçün daxili keyfiyyət təminatı qurulmalıdır. Daxili keyfiyyət təminatı təhsil proqramlarının qiymətləndirilməsi, təhsilverənlərin performansının izlənməsi, tələbə məmnuniyyətinin ölçülməsi, idarəetmə fəaliyyətlərinin yoxlanılması və s. kimi sahələri əhatə etməlidir.

Keyfiyyət təminatı siyasətinin effektivliyini qiymətləndirmək və inkişafını izləmək üçün daxili və xarici qiymətləndirmə sistemləri qurulmalıdır. Daxili qiymətləndirmə prosesi universitetin öz resursları ilə həyata keçirilə bilər, xarici qiymətləndirmə isə müstəqil orqanlar (TKTA kimi) tərəfindən aparılmalıdır.

Universitetin daxili keyfiyyət təminatı sisteminin təməlində keyfiyyət təminatı üzrə komissiya dayanır. Bu komissiya universitetin keyfiyyət təminatı siyasətinin icrasına nəzarət edən və koordinasiyanı həyata keçirən əsas orqandır. Komissiyanın strukturunun və fəaliyyət prinsiplərinin müəyyən edilməsi, habelə əsas-

naməsinin və fəaliyyət planının hazırlanması daxili keyfiyyət təminatı sisteminin institusional əsaslarının formalaşdırılmasına xidmət edir. Komissiya çərçivəsində vəzifə və məsuliyyətlərin aydın şəkildə bölüşdürülməsi fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılmasına imkan yaradır. Bu kontekstdə komissiya üzvlərinin səlahiyyət və məsuliyyətlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi hesabatlılıq və şəffaflıq prinsiplərinin təmin olunması baxımından əhəmiyyətlidir. Hesabatların hazırlanması, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirmə məqsədli təkliflərin irəli sürülməsi komissiyanın əsas funksiyalarına daxildir.

Keyfiyyət təminatı komissiyasının fəaliyyət planının universitetin strateji inkişaf planına uyğun hazırlanması, yalnız nəzəri əsasda deyil, praktikada da işlək olması və bütün əməkdaşlar tərəfindən tətbiq edilməsi vacib məsələlərdəndir. Planın icrası üçün müəyyən edilmiş mexanizmin (planlaşdırma, icra, nəzarət və düzəliş) müntəzəm olaraq izlənməsi və qiymətləndirilməsi, icra prosesində qarşıya çıxan çətinliklərə uyğun düzəlişlər edilməsi və bu düzəlişlər nəzərə alınaraq yeni strategiyalar hazırlanması daxili keyfiyyət təminatı mexanizminin effektivliyini artırır. Bu yanaşma Avropa ali təhsil məkanında, xüsusilə Böyük Britaniya və Almaniyanın ali təhsil müəssisələrində formalaşmış daxili keyfiyyət təminatı modellərinə əsaslanır. Avropa ali təhsil məkanında daxili keyfiyyət təminatının əsas məsuliyyəti birbaşa ali təhsil müəssisələrinin üzərindədir. Avropa Universitetlər Assosiasiyasının (EUA) hesabatında qeyd edilir ki, keyfiyyət təminatı yalnız prosesdir və monitorinq mexanizmləri ilə məhdudlaşmamalı, ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyətini müəyyən edən bütün fəaliyyətləri (planlaşdırma, tətbiq və davamlı təkmilləşməni) əhatə etməlidir (EUA, 2010). Beləliklə, keyfiyyət təminatı fəaliyyətlərinin effektivliyi yalnız sistem və proseslərin mövcudluğu ilə deyil, bu yanaşmanın universitetin daxili mühitində necə mənimsənilməsi ilə də sıx bağlıdır. Bu baxımdan, keyfiyyət təminatı mədəniyyəti anlayışı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Keyfiyyət təminatı mədəniyyəti keyfiyyətin qorunması və davamlı inkişafı üçün yaradılan ümumi yanaşma, dəyərlər və davranışlar

toplusudur. Bu mədəniyyət yalnız müəyyən prosedur və qaydaların tətbiqinə yönəlmiş, həm də bütün maraqlı tərəflərin keyfiyyətin artırılmasında fəal rol oynamasını təmin edir. Belə ki, keyfiyyət mədəniyyəti yalnız idarəetmə strukturlarını deyil, həm də bütün universitet əməkdaşlarını keyfiyyətin təşviqi üçün birlikdə işləməyə çağırır.

Ali təhsil müəssisəsində keyfiyyətin təmin olunmasında universitet rəhbərliyinin töhfəsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Akademik və inzibati heyət ilə rəhbərlik arasında keyfiyyət təminatı fəaliyyətlərinin hər səviyyədə düzgün və effektiv həyata keçirilməsini təmin edən kommunikasiya şəbəkəsinin mövcudluğu da vacibdir. Bu şəbəkə vasitəsilə rəhbərlik, işçilər və digər əməkdaşlar mütəmadi məlumatlandırılmalı, düzgün əks-əlaqə qurulmalıdır.

Keyfiyyətin təmin olunmasında universitetin struktur bölmələri arasında koordinasiyanın düzgün qurulması zəruridir. Hər bir strukturun öz sahəsində keyfiyyət təminatı məsələlərinə məsuliyyətlə yanaşması, eyni zamanda digər strukturların fəaliyyətinə dəstək olması universitetin ümumi keyfiyyət mədəniyyətini formalaşdırır. Daxili keyfiyyət təminatı sisteminin düzgün strukturlaşdırılması, rəhbərlik və məsul şəxslərin məlumatlılığının təmin edilməsi, həmçinin komissiya və struktur vahidləri arasında səmərəli əməkdaşlıq vacib şərtlərdəndir. Bundan əlavə, keyfiyyətin müşahidəsi və əks-əlaqə sistemlərinin mövcudluğu, keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafının izlənməsi və bu sahədə davamlı təhlillər aparılması da vacib şərtlərdəndir.

Beləliklə, ali təhsil müəssisələrində keyfiyyəti idarəetmə sisteminin qurulması və daxili keyfiyyət təminatı mexanizminin formalaşdırılması keyfiyyətin idarə olunması üçün zəruri əsas yaradır. Lakin keyfiyyətin idarə edilməsi bunlarla məhdudlaşmır. Belə ki, sistemlərin nə dərəcədə effektiv işlədiyini müəyyənləşdirmək üçün nəticələrin mütəmadi qiymətləndirilməsi tələb olunur. Bu baxımdan daxili keyfiyyət təminatı sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi mərhələsi ön plana çıxır və fəaliyyətinin müxtəlif komponentlərini sistemli şəkildə təhlil etməyə imkan verən qiymətləndirmə modellərinə ehtiyac yaranır.

KEYFİYYƏTİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi yalnız təlim nəticələrinin ölçülməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda bu nəticələrin formalaşmasına təsir edən mühit, resurslar və proseslərin kompleks şəkildə təhlilini tələb edir. Bu baxımdan keyfiyyətin qiymətləndirilməsi sistemli yanaşma əsasında həyata keçirilməli, təhsil fəaliyyətinin bütün mərhələlərini əhatə edən modellərə əsaslanmalıdır. Məhz bu ehtiyac ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi üçün CIPO (Context, Input, Process, Output) modelinin tətbiqini aktual edir. CIPO modeli müxtəlif sahələrdə, o cümlədən təhsil sahəsində keyfiyyəti qiymətləndirmək üçün geniş tətbiq edilən bir modeldir. Bu model bir sistemin bütün komponentlərini təhlil etmək və qiymətləndirmək üçün sadə və strukturlaşdırılmış bir yanaşma təqdim edir. Ali təhsil sisteminə də çox asanlıqla tətbiq edilə bilən bu model sistemin bütün aspektlərini əhatə etməklə, tələbə nəticələri ilə yanaşı, təhsil sisteminin digər komponentlərinə təsir göstərir və təhsil müəssisəsinin davamlı inkişafını təmin edir. Modelin dörd mərhələdə həyata keçirilən 4 əsas komponenti var: mühit (context), resurs (input), proses (process), məhsul (output).

“Input” dedikdə, ali təhsil müəssisəsinin məqsəd və xidmətlərini həyata keçirmək üçün lazım olan bütün resursları nəzərdə tutulur. Bu resurslara büdcə, infrastruktur, avadanlıqlar, tələbələr, müəllimlər, müəssisədə fəaliyyət göstərən digər işçilər, karyera mərkəzi, tələbə məsləhət xidmətləri, tələbə mübadiləsi və digər təhsil xidmətləri daxildir. Bu mərhələdə resursların və imkanların məqsəd və gözlənilən nəticələrə uyğun olub-olmaması araşdırılır. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, yalnız resursların yaxşılaşdırılmasına diqqət yetirməklə təhsilin keyfiyyətini artırmaq olmaz.

Tədris prosesinin səmərəliliyi mövcud resursların (müəllim heyəti, dərslər vəsaitləri, maddi-texniki baza və s.) necə planlaşdırıldığı və idarə olunduğu ilə birbaşa əlaqədardır. CIPO modelinin “proses” mərhələsində bu resurslardan istifadənin effektivliyi qiymətləndirilir.

Ali təhsil müəssisəsinin məzunu bir məhsul (output) hesab edilə bilər. Məhsul vasitəsilə baş verən dəyişiklik isə nəticədir. Nəticələrin daha geniş və uzunmüddətli dəyişikliklərə səbəb olması təsir adlanır. Məhsul dərhal əldə edildiyi halda, nəticələr və təsirlər daha uzunmüddətli və genişmiqyaslı olur (Cədvəl 1).

Mühit (təhsil müəssisəsinin mövcud olduğu dövlətin təhsil siyasəti, ölkədəki demografik dəyişikliklər, mədəniyyət, sosial gözləntilər, qloballaşma) çox zaman gözdə tutulur, lakin ali təhsildə keyfiyyətin müəyyənləşdirilməsində vacib amildir. Əgər təhsil müəssisəsinin mövcud olduğu mühit nəzərə alınmasa, hər bir ölkə və ya təhsil sistemi üçün eyni keyfiyyətin idarə edilməsi mexanizmləri tətbiq oluna bilər ki, bu da çox böyük uğursuzluqlarla nəticələnərdi. Hər bir təhsil müəssisəsi və ölkə üçün fərqli tələblər və imkanlar olduğu üçün bu konteksti nəzərə alaraq inkişaf edən keyfiyyət sistemləri daha effektiv və məqsəduyğun olacaq.

Nəticə olaraq, CIPO modeli ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin qiymətləndirilməsində sistemli yanaşma təqdim edir. Model təhsil fəaliyyətinin bütün mərhələlərini (mühitdən başlayaraq nəticə və təsirdə) bir-biri ilə əlaqəli şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir. Bu yanaşma ali təhsildə keyfiyyətin yalnız ölçülməsi deyil, idarə edilməsi və davamlı şəkildə yaxşılaşdırılması üçün effektiv mexanizm yaradır. Hər bir təhsil müəssisəsinin özünəməxsus xüsusiyyəti və tələbləri olduğu üçün CIPO

modelinin tətbiqi kontekstə uyğunlaşdırılaraq daha uğurlu nəticələrə gətirib çıxara bilər.

AZƏRBAYCANIN ALI TƏHSİL MÜƏSSISƏLƏRİNDƏ MÖVCUD VƏZİYYƏT

Yuxarıda təqdim olunan nəzəri və normativ çərçivə ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin necə idarə olunmalı və qiymətləndirilməli olduğunu göstərir. Lakin bu yanaşmaların real təsirini və tətbiq səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün onların milli kontekstdə mövcud vəziyyətlə müqayisəli təhlili zəruridir.

TKTA-nın 2023-ci ilə aid hesabatında 13 ali təhsil müəssisəsində institusional akkreditasiya qiymətləndirməsi həyata keçirildiyi qeyd edilib. Bununla yanaşı, 17 ali təhsil müəssisəsi ilə təlim xidmətlərinin göstərilməsinə dair əməkdaşlıq müqaviləsi imzalayan Agentlik inkişaf və dəstəkyönlü fəaliyyət göstərir. Hesabata əsasən, 10 ali təhsil müəssisəsində xarici keyfiyyət təminatı və institusional akkreditasiya üzrə, həmçinin 5 ali təhsil müəssisəsində daxili keyfiyyət təminatına, 2 ali təhsil müəssisəsində isə akademik məsləhətçilərin sertifikatlaşmasına dair təlimlər təşkil edilib. Bu göstəricilər universitetlərin keyfiyyət təminatı sistemlərinin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi prosesində mərkəzləşdirilmiş metodoloji dəstəyə ehtiyac duyduğunu göstərir.

TKTA-nın 18 ali təhsil müəssisəsində həyata keçirdiyi akkreditasiya qiymətləndirməsi üzrə

Cədvəl 1 Ali təhsildə məhsul, nəticə və təsir anlayışlarının qarşılıqlı əlaqəsi

Məhsul	Nəticə	Təsir
Fənni tamamlayan tələbələrin sayı (Tədris edilən fənnin məhsulu hesab edilir)	Tələbələrin fənn üzrə nəzərdə tutulmuş bilik və bacarıqlara yiyələnməsi	Akademik nailiyyətlərin artması və təhsil fəaliyyətində davamlı uğurun təmin olunması
Təhsilini tamamlayan tələbələrin sayı (Proqramın məhsulu hesab edilir)	Məzunların əmək bazarında uyğun iş tapması və peşə fəaliyyətinə başlaması	İxtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması və insan kapitalının güclənməsi
Məzun sayı artımı (Ali təhsil müəssisəsinin məhsulu hesab edilir)	Əmək bazarının ixtisaslı kadrlarla təmin olunması	Cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafı və bilik əsaslı iqtisadiyyatın formalaşması

yekun hesabatları nəzərdən keçirdikdə aydın olur ki, ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı proseslərinin təşkilində müəyyən problemlər mövcuddur. Bu problemlər, əsasən, maraqlı tərəflərin cəlb olunmaması, struktural koordinasiya problemləri, keyfiyyət siyasəti sənədlərinin qeyri-kafi olması və keyfiyyət təminatının təhlilinin zəif aparılması kimi məsələləri əhatə edir. Universitetlər keyfiyyət təminatı sistemlərinin effektivliyini artırmaq üçün daha güclü monitoring mexanizmlərinə, maraqlı tərəflərlə daha sıx əməkdaşlığa və daha konkret hədəflərlə fəaliyyət planlarının hazırlanmasına ehtiyac duyurlar.

Azərbaycan ali təhsil müəssisələri maraqlı tərəflərin (tələbələr, işəgötürənlər, məzunlar və digər əlaqədar şəxslər) daxili keyfiyyət təminatı proseslərinə cəlb edilməsində çətinliklərlə üzləşir. Keyfiyyət təminatı prosesinin təhlili və izlənməsi isə bir çox hallarda sistemli şəkildə həyata keçirilmir. Belə ki, nəticələrin izlənməsi, sorğuların keçirilməməsi və ya düzgün həyata keçirilməməsi, əks-əlaqə mexanizminin olmaması və ya zəif qurulması bəzi ali təhsil müəssisələrinin yekun akkreditasiya hesabatlarında öz əksini tapıb. Hesabatlarda universitetlərdə keyfiyyət siyasətinin və digər müvafiq sənədlərin olmaması, koordinasiyanın qurulmaması kimi problemlər də diqqət çəkir.

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı şöbələrinin mövcudluğu və işlək olması keyfiyyətin izlənməsi və inkişafı üçün vacib bir addımdır. Digər tərəfdən, keyfiyyət təminatına

cavabdeh olan strukturların məsuliyyət dairəsinin aydın olmaması işlərin effektivliyini azaldır. Əməkdaşların keyfiyyət təminatı siyasətindən və onun icrasından məlumatlı olmamaları bu siyasətin uğurlu tətbiqinə mane olur.

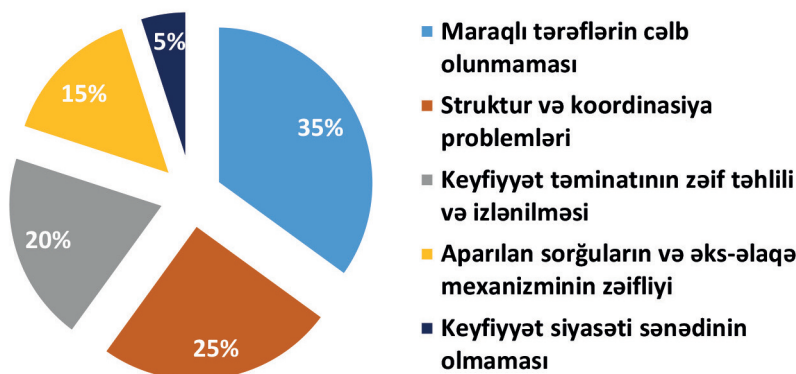
Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində ciddi inkişaf ehtiyacları mövcuddur. Maraqlı tərəflərin sistemə daxil edilməsi, keyfiyyət təminatı tədbirlərinin izlənməsi və əks-əlaqə mexanizminin gücləndirilməsi keyfiyyətin idarə edilməsinin daha effektiv həyata keçirilməsi üçün vacib addımlardır. Universitetlər bu sahədə boşluqları aradan qaldıraraq daha sistemli və şəffaf bir keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi qurmalıdırlar.

NƏTİCƏ

Təhlillər göstərir ki, ali təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi yalnız mövcud standartlara formal uyğunluqla məhdudlaşmamalı, eyni zamanda təhsilin davamlı inkişafını, təkmilləşdirilməsini və innovativ yanaşmaların tətbiqini əhatə edən sistemli proses kimi qurulmalıdır. Keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi ali təhsil müəssisələrində həm daxili, həm də xarici tələbləri yerinə yetirməlidir. Xarici tələblər dedikdə, dövlət tərəfindən müəyyən edilmiş normativ çərçivələr, akkreditasiya meyarları və beynəlxalq keyfiyyət standartları nəzərdə tutulur. Bu tələblər ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində minimum keyfiyyət səviyyəsinin təmin edilməsinə və beynəlxalq uyğunluğun qorunmasına xidmət

Diagram 1

İnstitusional akkreditasiyalı ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsində əsas problemlər (mənbə: TKTA yekun akkreditasiya hesabatları)



edir. Daxili tələblər dedikdə isə universitetin missiyası, strateji məqsədləri, prioritetləri, mövcud resursları və maraqlı tərəflərin gözləntiləri nəzərdə tutulur. Bu iki istiqamət arasında tarazlığın qorunması ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin effektiv şəkildə təmin olunmasının əsas şərtlərindən biridir.

Azərbaycanın ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində müəyyən irəliləyişlər olsa da, bir sıra problemlər hələ də həll edilməmiş qalır. Bu problemlər, əsasən, maraqlı tərəflərin keyfiyyət təminatı proseslərinə cəlb olunmaması, daxili keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin systemsiz təşkili, əks-əlaqə və monitoring proseslərinin zəifliyi, keyfiyyət siyasəti sənədinin olmaması, struktur bölmələr arasında koordinasiyanın zəif olması və əməkdaşların keyfiyyət təminatı sahəsində hazırlıq səviyyəsinin aşağı olması ilə əlaqədardır. Sözügedən məsələlər ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsinin daha sistemli, ardıcıl və şəffaf şəkildə qurulmasına ehtiyac olduğunu göstərir.

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsinin daha sistemli və şəffaf şəkildə həyata keçirilməsi üçün ESG (Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Standartlar və Təlimatlar) prinsiplərinə, beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan və CİPO modeli çərçivəsində planlaşdırma, icra, monitoring və təkmilləşmə mərhələlərini əhatə edən dövrü idarəetmə modelinin tətbiqi məqsəduyğun hesab edilir. Sözügedən model keyfiyyət təminatı proseslərinin yalnız sənəd səviyyəsində deyil, institutional qərarvermə və gündəlik fəaliyyətlərlə əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Bu yanaşma maraqlı tərəflərin prosesə daha sistemli şəkildə cəlb olunmasına, monitoring və əks-əlaqə mexanizmlərinin gücləndirilməsinə, eləcə də keyfiyyətin idarə edilməsində şəffaflıq və hesabatlılığın artırılmasına imkan verir.

Qeyd olunan yanaşmanın mərhələli və kontekstə uyğun şəkildə tətbiqi Azərbaycan ali təhsilində keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində mövcud problemlərin azaldılmasına və təhsil sisteminin müasir tələblərə uyğunlaşdırılması istiqamətində müsbət nəticələrin əldə olunmasına imkan yarada bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- ¹ Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. (2013). <https://president.az/az/articles/view/9779>
- ² Azərbaycan Respublikasının ali təhsil sistemində islahatlar üzrə Dövlət Proqramı. (2009). <https://e-qanun.az/framework/17737>
- ³ Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi. (2018) <https://e-qanun.az/framework/39622>
- ⁴ European Ministers of Education. (1999). The Bologna Declaration of 19 June 1999. Retrieved from http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf
- ⁵ European University Association. (2010). Examining quality culture: Part I – Quality assurance processes in higher education institutions. European University Association. <https://www.eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20i%20quality%20assurance%20processes%20in%20higher%20education%20inst.pdf>
- ⁶ Harvey, L. (2004). Analytic quality glossary. Quality Research International. Retrieved on January 22, 2015, from <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- ⁷ Harvey, L. (2012). Understanding quality. In Harvey, L., Kohler, J., Bucher, U., & Sursock, A. Best of the Bologna Handbook. Understanding Quality in Higher Education 1 (pp.5–34). Berlin: Raabe.
- ⁸ Niedermeier, F. (2017). Designing Effective Quality Management Systems in Higher Education Institutions-Training on Internal Quality Assurance Series| Module 1. Training on Internal Quality Assurance Series (TrainIQA), 1.
- ⁹ Pirsig, R.M. (1999). Zen and the art of motorcycle maintenance: An inquiry into values. New York: Random House.
- ¹⁰ Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi (TKTA). (2025). İllik hesabat <https://www.tkta.edu.az/p/illik-hesabatlar>
- ¹¹ Woodhouse, D. (1999). Quality and quality assurance. In OECD: Quality and internationalisation in higher education (29–40). Paris: OECD Publishing.
- ¹² Woodhouse, D. (2012). A short history of quality. CAA Quality Series No. 2. Abu Dhabi: Commission for Academic Accreditation.