

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Novruzova Nərmin Fərman qızı

“Azərbaycan Universitetlərində strateji idarəetmə özəl və
dövlət universitetlərinin analizi”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı 060409 –“Biznesin idarə edilməsi”
İxtisaslaşma **Biznesin təşkili və idarə edilməsi**

Elmi rəhbər: **i.e.n., Dos.Dr. Əhmədov F.S**

Magistr proqramının rəhbəri: **i.e.n., b/m Şükürova A.S**

**“Biznesin idarə edilməsi”
Kafedrasının müdiri** **i.ü.f.d., dos. Əliyev. M.Ə**

BAKI - 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. XİDMƏT SFERASINDA STRATEJİ İDARƏETMƏNİN ƏSASLARI.....	6
1.1. Strateji idarəetmə anlayışı və əsas elementləri.....	6
1.2. Xidmət sahəsində strateji idarəetmə.....	13
1.3. Təhsil sahəsində strateji idarəetmə	22
FƏSİL II. AZƏRBAYCAN TƏHSİL SEKTORUNUN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....	26
2.1 Azərbaycan təhsil sektorunun təhlili.....	26
2.2 Azərbaycan təhsil sektorunun tarixi və inkişafı.....	28
2.2.1 Azərbaycan təhsil sektorunda dövlət universitetləri	30
2.2.2 Azərbaycan təhsil sektorunda özəl universitetlər	34
2.3. Azərbaycan təhsil sektorunun TX və dünya ölkələri ilə müqayisəli analizi	39
2.3.1 Azərbaycan strateji yol xəritəsi təhsil sektorunun əsas hədəfləri	41
2.3.2 Azərbaycan təhsil sektoru göstəricilərin dünya ölkələri ilə müqayisəsi.....	45
FƏSİL III. AZƏRBAYCAN UNİVERSİTETLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ ..	48
3.1 Azərbaycan dövlət universitetlərində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyəti.....	48
3.2 Azərbaycan özəl univesitetlərində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyəti.....	60
3.3. Azərbaycan dövlət və özəl universitetlərinin strateji idarəetməsinin müqayisəli təhlili.....	65
NƏTİCƏ	77
İSTİFADƏ OLUMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	80

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Təhsil, hər bir ölkədə strateji əhəmiyyətli fəaliyyət sahəsi kimi onun siyasi-iqtisadi, mədəni və sosial inkişafını müəyyənləşdirir, cəmiyyətin mənəvi dəyərlərinin formalaşdırılmasında müstəsna rol oynayır. Buna görə də, hər bir dövlətin təhsilin inkişafına xüsusi diqqət yetirməsinin vacibliyi qəbul olunmuş. Təhsil hər bir cəmiyyətdə tərəqqinin hərəkətverici qüvvəsi olmaqla; intellektual potensialı formalaşdırır; xalqda ümidli gələcəklə bağlı fikirlər yaradır; yoxsulluğun aradan qaldırılmasına və xalqın rihaf halının yaxşılaşdırılmasına köməklik göstərir; hüquqi cəmiyyət qurulmasında əhəmiyyətli rol oynayır; vətəndaşları cəmiyyətdə ən məhsuldar bilikli qüvvəyə çevirir; fərdlərin yaxud kollektivin ümumi inkişaf tempini təmin edir; milli və mənəvi dəyərləri qoruyur və tənzim edir; insan kapitalını formalaşdırır və s.

Azərbaycanın ali təhsil müəssisələrinin beynəlmiləl təhsil məkanına inteqrasiya prosesləri müasir dövrün tələblərinə uyğun yeni universitet modellərinin yaradılmasını tələb edir. Bu istiqamət Azərbaycan Respublikasının yerli və beynəlxalq əmək bazarları, habelə tədris müəssisələri üçün yüksək səviyyəli mütəxəssislərin hazırlanması sahəsindəki dövlət siyasəti ilə üst-üstə düşür.

Ali təhsil müəssisələrinin milli sərhədlərdən kənara çıxaraq beynəlxalq tədris məkanına inteqrasiyası onların təşkilati strukturlarının və idarəetmə sistemlərinin yeni tələblərə uyğun şəkildə təkmilləşdirilməsini tələb edir. Bu cəhətdən strateji idarəetmənin Azərbaycanın ali təhsil müəssisələrində tətbiqi milli dövlət və özəl universitetlərin kompleks inkişafı və onların beynəlxalq təhsil bazarlarında rəqabətqabiliyyətliliyinin möhkəmləndirilməsi üçün bütün resurslarının səfərbərliyə alınması baxımından səmərəli vasitə hesab oluna bilər. Strateji idarəetmə prinsiplərinə keçid həm də ali təhsil müəssisələrinin cəlbedici imicinin formalaşmasına şərait yaratmaqla onların perspektivdə hərtərəfli inkişafı üçün xarici maliyyə, material və digər resursların cəlb edilməsi mexanizmlərinin yaradılmasına kömək edir. Bütün qeyd olunanlar ölkəmizin dövlət və özəl mülkiyyətli ali təhsil

müəssisələrində strateji idarəetmə texnologiyalarının formalaşması və tətbiqi sahəsində mövcud vəziyyətin təhlilini aktual məsələ kimi qarşıya qoyur.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın başlıca məqsədi Azərbaycan özəl və dövlət universitetlərində strateji idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinin mövcud vəziyyətinin təhlil edilərək fərqli cəhətlərin üzə çıxarılması yolu ilə bu sahədə dünya təcrübəsinə əsaslanan daha optimal fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən edilməsidir.

Göstərimiş məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi vacib hesab edilmişdir:

- strateji idarəetmə anlayışı, onun əsas elementləri və ümumilikdə strateji idarəetmə prosesi haqqında kompleks təsəvvür yaratmaq;
- strateji idarəetmənin funksiyaları, prinsip və metodları, strateji təhlil alətləri ilə tanış olmaq;
- xidmət və təhsil sferalarında strateji idarəetmənin əsaslarını əks etdirmək;
- dünyanın aparıcı ali təhsil müəssisələrində tətbiq edilən strateji idarəetmə təcrübəsinin öyrənmək;
- SWOT təhlildən istifadə edərək dövlət və özəl universitetlərin zəif və güclü cəhətlərinin, fürsətlərinin və təhdidlərinin təyin olunması və qiymətləndirilməsi;
- ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetməyə müxtəlif yanaşmaları göstərmək;
- ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi üzrə təcrübəni formalaşdırmaq;
- Azərbaycan təhsil sektorunda dövlət və özəl universitetlərin fəaliyyətinin müasir vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi;
- Azərbaycan təhsil sektoru göstəricilərin dünya ölkələri ilə müqayisəsi;
- Azərbaycan dövlət və özəl universitetlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin əsas fərqli cəhətlərinin müqayisəli təhlili;
- Azərbaycan universitetlərində strateji idarəetmənin tətbiqi sahəsində təkmilləşdirici təklif və tövsiyələrin hazırlanması.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən ali məktəblərdir. Tədqiqatın predmeti Azərbaycanın ali məktəblərinin strateji idarəetmə formasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi Azərbaycanın dövlət və özəl universitetlərinin strateji planlarının, hədəf və məqsədlərinin araşdırılması, dünya universitetlərinin strateji planları ilə müqayisəsi və uğurlu universitetlərin təcrübəsinin öyrənilərək Azərbaycandakı universitetlərdə tətbiq edilmə dərəcəsi və bununla birlikdə mənfi halların, həmçinin çatışmazlıqların aradan qaldırılması yollarının işlənilməsi məsələlərindən ibarətdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti Azərbaycan təhsil sisteminin təhlili və qiymətləndirilməsi, özəl və dövlət universitetlərinin strateji idarəetmələrinin fərqləndirilməsi və həm daxili, həm də xarici universitetlərlə qarşılıqlı müqayisəsindən ibarətdir.

Tədqiqat işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, beş yarım fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla, özündə cədvəl, 2 sxem əhatə edir. Dissertasiya işi səhifə həcmində olmaqla, ədəbiyyatı özündə əks etdirir.

FƏSİL I. TƏHSİL VƏ XİDMƏT SFERASINDA STRATEJİ İDARƏETMƏNİN ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmə anlayışı və əsas elementləri

Bir işdə, idarəetmə təşkilatın ierarxiyasında ierarxiyaya görə müxtəlif yollarla konsepsiya edilə bilər. Məlum olduğu kimi, təşkilatda üç əsas funksional səviyyə var: Yüksək, orta və aşağı səviyyə. Hər bir idarəetmə şöbəsi müxtəlif idarəetmə təcrübələrini yerinə yetirir. Buna görə yüksək səviyyəli idarəçilər strateji idarəetmə; orta səviyyəli idarəçilər funksional idarəetmə; alt səviyyəli idarəçilər isə proqram idarəçiliyində çıxış edirlər. Funksional idarəetmə və proqram idarəçiliyi ədəbiyyatda operativ idarəetmə kimi konseptual şəkildə qəbul edilmişdir.

Bu bölmədə, yuxarı səviyyə rəhbərləri tərəfindən aparılan strateji idarəetmə sahələri və tarixi prosesdə nümayiş olunan beynəlxalq və milli inkişaf lar araşdırılacaqdır.

Strateji idarəetmənin əsas elementləri.

Liderlik və yuxarı səviyyə rəhbərləri - Strateji idarəetmənin əsas elementi müəssisənin menecerləridir. Strateji idarəetmə yuxarı rəhbərliyin cavabdehliyindədir, çünki yuxarı rəhbərliyin funksiyasıdır. Xüsusilə strateji dizayn müəssisənin hər hansı bir hissəsinə və ya vahidinə tamamilə təhvil verilə bilməz. Bəlkə strateji proseslərlə bağlı araşdırma və təhlil etmə səlahiyyəti, məsələ ilə bağlı mütəxəssislərə verilə və ya məsləhətçilər tərəfindən istifadə edilə bilər. Bu mənada müəssisə daxilində yeganə strateq üst rəhbərin olduğu deyilə bilər.

Təşkilat təsviri və missiyası

Strateji idarəetmə prosesinin idarəçiləri iki əsas suala cavab verməlidirlər: a) Biznesimiz nədir və hansı işi görürük?, b) nə üçün bu işi görürük? Bu sualların ilkinə cavab olaraq, idarəetmənin missiyası ilə bağlıdır və idarəetmənin və ya işin təsvirini lazım bilir [22,s.51]. Müəssisələr cəmiyyətin dəyərlərinə uyğun funksiyaları yerinə yetirməklə özlərini legitimləşdirməyə çalışırlar. Bu qanuni olma səyi hər işə bir missiya yükləyir. Bu səbəbdən müəssisələr cəmiyyət içində öz missiyalarını açıq bir şəkildə xarakterizə etməlidirlər. Missiya müəyyən etməyin mühüm bir hissəsi

müəssisənin özünü tanımlayla bağlıdır. İdarəetmənin hazırda fəaliyyətdə olan bazar məmulatları, funksiyalar və ya fəaliyyətləri bu təyinin əsas elementləridir. İkinci suala veriləcək cavab isə reallaşdırılacaq məqsədləri əhatə edir. Müəssisə nə olmaq istəyir və nə üçün bu məqsədlərə çatmaq istəyir müəyyənləşdirilməlidir [25, s.57].

Təşkilat missiyasını və hədəflərini müəyyənləşdirin, strateji idarəetmə prosesini təhlil edin, istiqaməti müəyyənləşdirin və strategiyayı seçin, idarə prosesini bir bütün olaraq qiymətləndirmək üçün əsas bir çərçivəni tətbiq edin və qurun [25, s.58].

Strateji planlaşdırma

Uzunmüddətli planlaşdırma yalnız bir ildən artıqdır ki, satışa daxil olmaqla, ilin birinci yarısının qiymətləndirməsidir və ümumiyyətlə, keçmişdə daha 5 il uğurlu bir ordu hesablayır. Başqa sözlə, uzun müddətli planlaşdırma, daha uzun büdcə dövriyyəsi kimi görünürdü. Uzunmüddətli planlaşdırma sonrakı mərhələlərdə fərqli bir mənə daşıyır və funksional idarəetmə koordinasiyası məhsul bazarını birlikdə analiz etməyə başlayır. Beləliklə, 1970-ci illərdən başlayaraq iş siyasəti, əsrlər boyu hərbi bir konsepsiya kimi istifadə edilmiş, strategiyanın konsepsiyası biznes ədəbiyyatına daxil olub strateji planlaşdırmaya çevrilmişdir. Lakin, strateji planlaşdırma strateji idarəetmə funksiyası kimi qəbul edilməmişdir, öz növbəsində araşdırılmışdır. Bu mərhələdə, xarici regionun diaqnozu və biznesin üstün və zəif aspektləri nəzərə alınaraq, gələcəyin proqnozlaşdırılması və müvafiq strategiyaların seçilməsi sistemətik hala gəlmişdir [22, s.54].

Strateji idarə edilmə

Strateji planlaşdırma mərhələsindən qısa bir müddət sonra, strateji idarəetmə konsepsiyasının ortaya çıxmağa başladığı deyilə bilər. Xüsusilə ətrafdakı dəyişikliklərin sürətlə artması, müəssisələrin gedərək böyüməsi və çox hissəli bir quruluşa çevrilməsi nəticəsində strateji yönətim müəssisələr üçün qaçılmaz bir hala gəlmişdir. **Tədqiqat və təkliflər**

Məqsədlər müəyyən bir müddət ərzində həyata keçirilməsi istənilən və ya arzu olunan nəticəni əldə etməyi nəzərdə tutur. Məqsədlər müasir və ya konkret, eləcə də maddi və mənəvi olabildi ki, insani və ya sosial xüsusiyyətləri də olub bilər. Bu

baxımdan məqsədlər, davranışlar və ya reaksiyalara istiqamət verən insan sosial cəhətdən müəyyən material və ya mənəvi dəyərlərdir.

Əslində təşkilatlar birbaşa məqsədə yönəldilməmişdir, yalnız insanlar bu istiqamətdə məqsədlərə malikdir və hərəkət edirlər. Yalnız insanlar müəyyən dəyərləri daşıyır, müəyyən səbəblərlə hərəkət edirlər və ya müəyyən nəticələrə çatmağa çalışırlar. Beləliklə idarəetmə və ya təşkilatın məqsədləri dedikdə nə başa düşülür?

Hər şeydən əvvəl, bir iş və ya bir qrup işçinin ayrı məqsədləri var. Hər bir şəxs öz məqsədlərinə nail olmaq üçün bir təşkilat qurur və mövcud təşkilatda iştirak edir. Bu baxımdan təşkilatlar; bir-birindən fərqli olan, bəzən məqsədləri balans edən bir sistem kimi qəbul edilə bilər. Ancaq belə bir sistemdə, hər kəsin öz məqsədlərini tək başına yerinə yetirməsi mümkün deyil. Təşkilatın bütün üzvləri şəxsi məqsədlərə nail olmaq üçün razılaşıcaqlar. ümumi məqsədlərin inkişafı. Ümumi məqsəd üçün, hər bir üzv öz məqsədlərinin bir hissəsini verir və başqalarına öz məqsədlərinə nail olmağa kömək edir. Bunun üçün səhmdarlar, idarəçilər və digər çalışanlar arasında bir ittifaq qurulur.

Hər hansı təşkilat və ya təşkilatın məqsədindən bəhs edildikdə, bu hakimlər qrupun digər ziyalıların davranışlarını yönəltmək üçün qurduqları məqsədləri nəzərdə tutur [22, s. 62].

Müəssisələrdə üst rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilmiş məqsədlərin hər kəs tərəfindən mənimsənilməsi və uğurla reallaşdırılması üçün, klana sahib olmaq lazımdır.

Strateji məqsədlər məqbul olmalıdır: əvvəlcədən qeyd olunduğu kimi, bütün məqsədlər hərşeydən əvvəl məqsədəuyğun olmalıdır. Əks təqdirdə gözlənilən nəticə əldə olunmayacaq. Əlbəttə ki, təyin olunan hədəflərin yüz faizinin mənimsənilməsi lazım deyil. Ancaq daha çox insan qəbul edəcək və daha çox hədəf olacaq, daha faydalı olacaq. Bu baxımdan məqsəd qoyma prosesi, bunu həyata keçirəcək insanlar tərəfindən olması effektiv bir yoldur. Beləliklə, qərarların keyfiyyəti artacaq və qəbul olma ehtimalı artacaq.

Məqsədlər əlçatan olmalıdır: məqsədlər müəyyən bir müddət ərzində nə çox asan əldə edilə bilən, nə də çətin olmamalıdır. Məqsədlərin asanlıqla əldə edilə bilən olması işçilərin çox say göstərməsinə maneə törədir, ya da ortaya çıxma bilməyəcək bir nəticə daha da mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Bu baxımdan məqsədə çatmaq üçün əlverişli bir mühitdə insanları mümkün qədər gücləndirmək lazımdır. Məqsədlər aydın şəkildə müəyyən edilməlidir, məqsədlər aydın şəkildə ifadə edilməli və mümkün qədər ölçü ilə ölçülməlidir. Tikinti sektorundakı işçilər, nə üçün yerinə yetirməli olduqlarını yaxşı bilsələr, söylərini yönəltməyə daha yaxşı imkan verəcəkdir. Burada qeyd etmək lazım olan bir məqam məqsədlərin ümumi tanınmasının mənfi nəticələridir. Ümumi və ya qeyri-müəyyən şəkildə təsvir olunan məqsədlər gözlənilən nəticələrə çatmır. Məqsədlər motivasiya edilməlidir, məqsədlər bütün rəhbərləri və işçilərini yeni liderlər kimi yönəldib təşviq etməli və birgə paylaşılan dəyərlər kimi insanların həyata keçirilməsi üçün ümumi çıxışı səfərbər etməlidir və təqdim etməlidirlər [23, s. 135].

Məqsədlər bir-birinə uyğun olmalıdır: müxtəlif səviyyələrdə müxtəlif insanlar və təşkilati məqsədlər bir-biri ilə harmonik və uyğun olmalıdır. Keyfiyyətə nəzarət şöbəsi tərəfindən müəyyən edilmiş standartlar, istehsal şöbəsinin həyata keçirməyə çalışdığı məbləği mümkünsüz edə bilər. Xüsusilə, hər bir qrup təşkilatın gündəliyində ən mühüm dəyər kimi öz məqsədini görür və bu münaqişəni daha da artıracaqdır. Buna görə bir və ya daha çox hədəfi dəstəkləmək lazımdır. Daha da önəmlisi, uzun müddətdə bu harmoniya tamamilə vacibdir. Bununla birlikdə, bir operator bazar payına və mənfəət məbləğinə qarşı çıxmaq üçün iki məqsədə nail olmağa çalışırsa, mənfəətin kəskin azalması bir ziddiyyət hesab edilə bilməz..

Məqsədlər keyfiyyət və miqdar olaraq dəyişir. quruluşda və digər obyektlərdə dəyişiklik etmək lazımdır. Yenə də məqsədlər uzun və ya qısa müddətli ola bilər.

Məqsədlərin funksiyaları

Çox müəssisənin dövlət, müştərilər və cəmiyyət qarşısında özünü tanıtmaya və isbat etməyə ehtiyacı vardır. Sonda hədəflər biznesin müəyyənləşdirilməsinə kömək edir.

İkincisi məqsədlər siyasət müəyyənləşdirilməsi. Qaynaqların seçilməsinə, fəaliyyət proqramlarının hazırlanmasında və tətbiq edilməsində rəhbərlərin davranışlarına istiqamət verir.

Üçüncüsü, məqsədlər işçilər motivasiya edir, onlar üçün bir hədəf qoyurlar. Bu onlara xüsusi bir hədəf üzərində konsentrasiya olmağa imkan verir. Bu da qəbul edilə biləcək qərarlara bir təklif gətirir. Dördüncüsü, məqsədlər işin müvəffəqiyyəti üçün standartlar qoyur.

Müəssisə məqsədlərinin funksiyaları **Cədvəl 1.1 [22,s. 169]**

<i>Məqsədlərin müsbət funksiyaları</i>	<i>Məqsədlərin mənfi funksiyaları</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Müəssisəni öz çevrəsində müəyyən edir • İşçilərin davranışını istiqamətləndirir • Ortaq hədəflər yaradır və bilavasitə rəhbərliyin birliyini təmin edir • Alınacaq qərarları məhdudlaşdırır 	<ul style="list-style-type: none"> • Müəyyən bir məqsəd üzərində dayanaraq, digər məqsədlərin gözdən qaçmasına və diqqət yetirilməməsinə səbəb ola bilər • Bütün işçilərin və şirkətin davranışlarını və ya uğurlarını bir miqyasda dəyərləndirərək səhv edə bilər

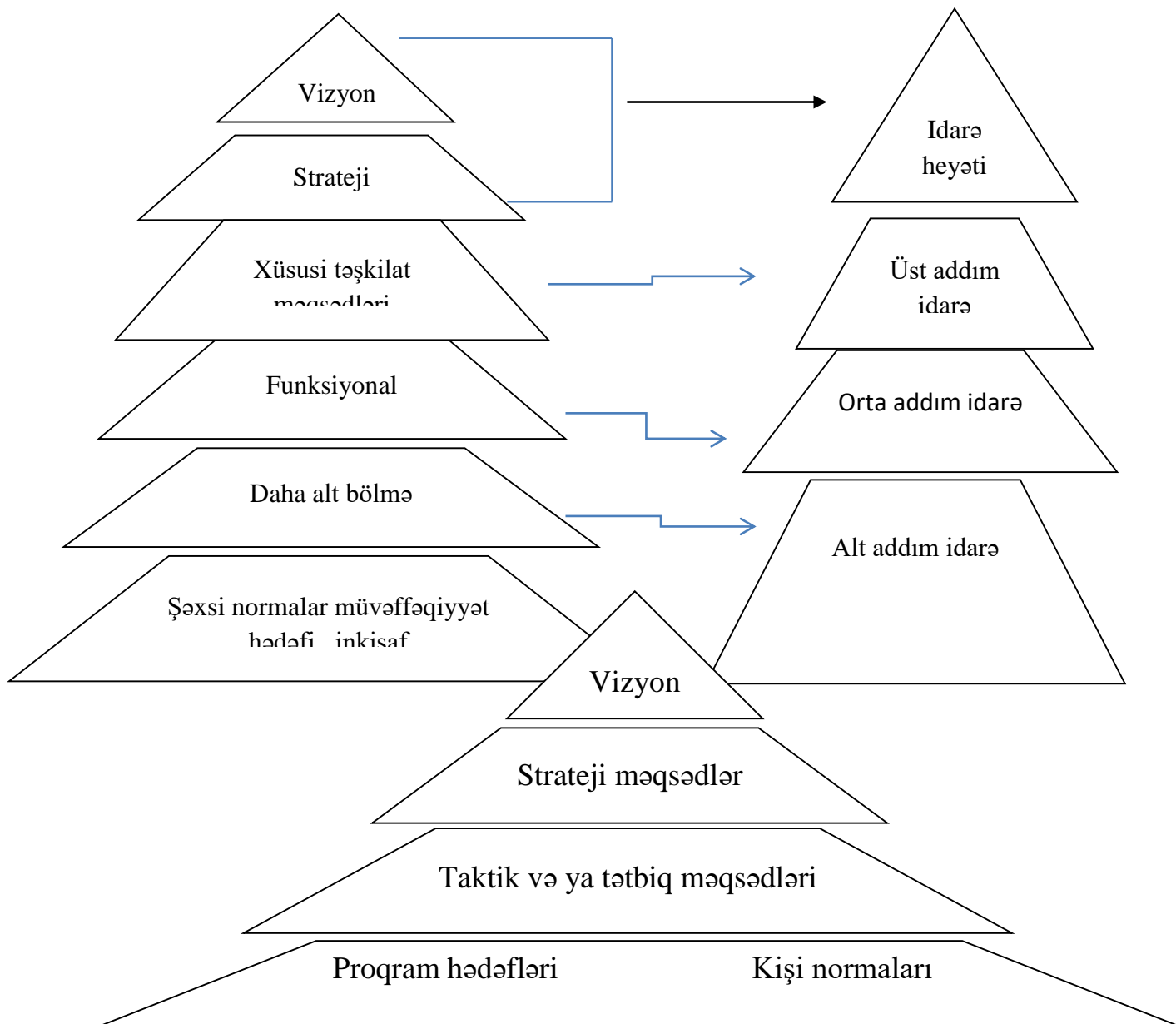
Beşinci olaraq, məqsədlər ediləcək dəyişikliklər üçün dəyərləndirmə aparmaq imkanı verir. Məsələn, müəssisənin qazanc nisbətinə görə bir məmulatın mümkün vəziyyətləri test edilə bilər. Və son olaraq, məqsədlər hakimiyyətin bütün proseslərinin əsasıdır. Təşkilatlanma, fərqli səviyyələr arasında əlaqəni təmin etmək və nəzarət etmək kimi əsas idarəetmə proseslərində mühüm başlanğıc nöqtəsidir [22, s.170].

Göstərici və Missiya

Məqsədlər iyerarxiyasının ən üst hissəsində yer alan təsvir anlayışı birinci hissədə detalları ilə öyrənmişdik ki, burada bütövlüyü təmin etmək və xatırlamaq məqsədilə, qısa bir izaha yer veriləcəkdir. Strateji idarəetmə prosesində vizyon, ən uzaq, ən ümumi və ən geniş məqsədləri əhatə edir. Bu baxımdan ekran, idarəetmə üçün istiqamət müəyyən edən köklü və strateji niyyətlər şeridir. Vizyon təşkilatın ən uzaq və mücərrəd xəyalını yaradır və getdikcə dəqiqləşən digər məqsədlərdən üstün

olur. Reallaşdırılmaq istənilən məqsədlər üçün lazımı vasitə və qaynaqları bildirmək, müəssisənin gələcək şəklini təsvir edir.

Şəkil 1.1. Məqsədlər iyerarxiyası ilə Şirkət iyerarxiyası [22]



Şəkil 1.2. Missiya və digər məqsədlər arasındakı əlaqə [22, s.172]

Vizyonun reallaşdırılması zəminini təşkilatın missiyası təmin edir. Burada missiya anlayışı ilə təşkilatın digər məqsədləri arasındakı əlaqə göstərilmişdir. Missiya təşkilat çərçivəsində hansı səviyyədə olmasından asılı olmayaraq bütün işçilərin payı olan ümumi dəyərdir. Digər məqsədlər isə, hər bir addımda fərqlənir və

hətta eyni pillədəki vəzifəli şəxslər və ya qrupların məqsədləri bir-birindən fərqli ola bilər [22,s.173].

Strateji məqsədlər ümumi məqsəd və missiyanın müəssisənin fəaliyyət sahəsinə uyğun olaraq xüsusiləşdirilmiş və müəyyən edilmiş formasıdır. Keçmiş təcrübələr, xarici ətraf mühitin şərtləri strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsində daha təsirli olur. Strateji məqsədlərin xüsusiyyətləri bunlardır [23, s.135].

- I. Ətraf şərtlərinə görə nizamlanan uzun müddətli bir məqsəddir. Xarici mühitin analizi və müəssisənin ətraflı araşdırması kimi ancaq müəyyən fəaliyyətlərlə icra edilə bilər.
- II. Təşkilat bütün rəhbərləri idarə edir, işçiləri təlimatlandırır. Daha aşağı səviyyəli məqsədlər üçün başlanğıc nöqtəsini təşkil edir.
- III. Təşkilat uzunmüddətli prioritetlərini göstərir.
- IV. Təşkilatlar hər səviyyədə tələb olunan standartlarını yaradır və rəhbərliyin bunları idarəetməsini asanlaşdırır.

Hədəflər (Funksiyonal məqsədlər) Hədəflər müəyyən edilmiş strateji məqsədlərin biznes bölmələrinə uyğun aparıldığı son vəziyyətdir. Orta strateji məqsədlər taktika məqsədlər və ya tətbiqi məqsədlər adlanır. Hədəflər və ya taktika məqsədlər, strateji məqsədlərin bir funksiyasıdır və strateji məqsədlərə görə daha qısa müddətlidir. Ümumi mənada bu iki məqsəd bir-biri ilə harmoniya içində olmalı və dəstəkləməlidir. Ancaq taktiki məqsədlər, adından da görüldüyü kimi, bəzən strateji məqsədlərin əks görünüşünü ifadə edə bilər. Bu ziddlik qısa müddətlikdir və xüsusilə uzun müddətdə hədəfləri, strateji məqsədlərin həyata keçirilməsinə kömək etməlidir. Hədəflər eyni zamanda, strateji məqsədlərin realist olub olmadığını göstərməsi baxımından olduqca faydalıdır. Hər bir alt səviyyədə müəyyən olunan və tədricən tətbiqə daha yaxınlaşan bu hədəflər daha obyektiv məqsədlərin yenidən nəzərdən keçirilməsinə təsir göstərir [23, s.136].

1.2. Təhsil sahəsində strateji idarəetmə

Universitetlərdə strateji idarəetmə prinsipləri öz kökləri ilə ilə amerika ali təhsil ənənələrinə söykənir. Onun əsas xarakterik cəhətləri kimi aşağıdakılar göstərilir:

- hakimiyyət səlahiyyətlərinin geniş bölgüsü və əks-mərkəzləşdirilməsi;
- nisbətən zəif dövlət tənzimlənməsi;
- dövlət tərəfindən akademik məsələlərə qarışmamaq
- institusional səviyyədə güclü əlaqələndirmə.

ABŞ ali təhsil sistemində strategiya konsepsiyası ilk dəfə XX əsrin 70-ci illərində meydana gəlmişdir.

Avropa ölkələrində isə, fərqli mənərə müşahidə edilir: professor-müəllim heyəti tədqiqat və tədris məsələlərində tam sərbəst olsa da, bir çox ölkələrdə idarəetmə qərarları universitet administrasiyası tərəfindən hakimiyyət orqanları ilə birgə tənzimlənilir. Bu da Boer, Maassen və de Veert kimi alimlər tərəfindən təşkilati-inzibati və akademik məsələlərdəki strateji planlaşdırmanı fərqləndirilməsinə, yəni dualist yanaşmaya səbəb olmuşdur [30, s. 50].

Uğurla fəaliyyət göstərən universitetlər tərəfindən təcrübədə tətbiq edilən strateji analiz üsulların əhatə dairəsi xeyli geniş və müxtəlifdir. Buraya aşağıdakılar aid edilir:

- universitetin məqsədli qruplarla qarşılıqlı fəaliyyəti üzrə strateji mövqeyinin təhlili;
- PEST-təhlili;
- SWOT-təhlili;
- rəqabət təhlili;
- portfel təhlili və b.

İstənilən universitetin strategiyasında həm formallaşdırılmış (missiya, siyasət, planlar, proqramlar, layihələr və s.), həm də sənəd şəklində təqdim olunmayan, lakin təcrübədə reallaşdırıla bilən elementlər (prinsiplər, dəyərlər, normalar və s.) uzlaşdırıla bilər [30, s.100].

Beynəlxalq universitet təcrübəsində strategiyanın müəyyən edilməsi və hazırlanması prosesi sahəsində daha geniş yayılmış 3 əsas istiqamət göstərilir:

- strateji planlaşdırma məktəbi;
- təhsil (təlim) məktəbi;
- sahibkarlıq məktəbi.

Planlaşdırma məktəbi strateji idarəetmənin (menecmentin) əsas çərçivələrinin əhəmiyyətli şəkildə formallaşdırılmasının zəruriliyinin lehinə çıxış edir. Burada əsas amil kimi, təhlilin və təcrübənin bölgüsü, həmçinin planın hakim rolu göstərilir. Plan ümumi idarəetmə prosesini məcburi şəkildə sənədləşdirməklə onu aşağıdakı ardıcıl addımlara ayırır:

- məqsədin (vəzifələrin) qoyuluşu;
- xarici və daxili audit mərhələsi;
- strategiyanın qiymətləndirilməsi mərhələsi (adətən maliyyə-iqtisadi və ya kəmiyyət alətləri vasitəsilə);
- strategiyanın detallandırılması mərhələsi (uzunmüddətli, ortamüddətli və qısamüddətli planlar, vəzifələr, büdcələr, müxtəlif iyerarxiya qurumları və s.);
- prosesin ümumilikdə proqramlaşdırılması mərhələsi.

Təhsil (təlim, öyrətmə) məktəbinin tərəfdarları planlaşdırma prosesini əməkdaşların biliklərinin səfərbərliyə alınması, bilik mübadiləsi, komanda işi kimi qəbul edirlər. Bu halda qərarların qəbulu maksimum şəkildə əks-mərkəzləşdirilməli, mərkəzdən biliklərin cəmləşdiyi operativ səviyyəyə (kafedra və laboratoriyalara) ötürülməlidir. Təlim alan təşkilat daima xarici aləmdə yeni informasiyaların axtarışına, onun emalına, keçmiş dövrün dərslərinin və səhv təcrübələrin sistemli şəkildə təhlil edilməsinə istiqamətlənir. Universitetin inzibati idarəetmə strukturu həmişə ruhlandırıcı, bütün universitet üzrə bilikləri və innovativ yaradıcılığı səfərbərliyə alan rəhbərlik formalaşdırmağa can atmalıdır [70].

Sahibkarlıq məktəbi universitetin strategiyanın aşağıdakı zəruri cəhətlərini müəyyən edir:

- gücləndirilmiş idarəetmə «nüvə»sinin yaradılması;
- şəxələnmiş maliyyə bazasının yaradılması;
- universitetin geniş çevrədə inkişafının formalaşdırılması;
- akademik «nüvə»nin həvəsləndirilməsi;
- universitet həyatında sahibkarlıq əqidə və dəyərlərinin geniş surətdə yayılması və təsdiq edilməsi.

Təcrübədə universitetlərdə strateji idarəetmənin təşkilinə yuxarıda göstərilən yanaşmaların bir-biri ilə yerini dəyişməsi və ya bəzi fəndlərin daha tez-tez tətbiqinə rast gəlinir [26].

Ali məktəblərdə idarəetməyə strateji yanaşmanın yayılma dərəcəsi əsasən onların təmin etdiyi başlıca imkanlar və üstünlüklərlə izah olunur:

- yeni artım və inkişaf imkanlarının müəyyən edilməsi;
- universitetdə ayrı-ayrı meylləri, planları, layihələri, tədbirləri sistemləşdirmək, toplamaq və universitetin resurslarından səmərəli istifadə etmək;
- zəruri, lakin eyni zamanda yaxşı qarşılanmayan qərarların qəbulu və həyata keçirilməsi üçün geniş sosial əsas formalaşdırmaq;
- universitet ictimaiyyətinin ehtiyaclarını universitetin fəaliyyətinin əsası kimi formalaşdırmaq;
- universitet ictimaiyyətini birləşdirmək, onun potensialını fəallaşdırmaq;
- yeni şəraitdə universitetin xüsusiyyətlərini təyin etmək;
- yeni resursları cəlb etmək;
- ali məktəbin rəqabətqabiliyyətliliyini və cəlbediciliyini müxtəlif nöqtəyindən nəzərdən yüksəltmək.

Strateji idarəetməyə strategiyasının hazırlanmağı və gerçəkləşdirmə prosesi, məqsədlərin qoyulması, lazımi mənbələrin təyin olunması və aşkar olunmuş vəzifələri icra etməyə zəmin yaratmaq aiddir.

Strategiyanın aşkar olunması ali təhsil müəssisəsinin inkişaf xəttinə əsasən cari effektiv variantlardan birini seçməyi deməkdir. Strategiya xəritə ya da orientir

vəzifəsində çıxış edir və fəaliyyət proqramı kimi qarşıya qoyulmuş vəzifə ilə məqsədlərə nail olmaq üzrə mühümdür önəmlidir [20].

Təhsil sferasında strateji idarəetmənin əsas məqsədi bu və ya digər şəkildə fəaliyyət göstərməklə həmin təhsil ocağının nail olmaq istədiyi və nəticəsində əldə etmək istədiyinin nə olduğunu müəyyənləşdirməkdir.

Strateji planlaşdırma ali təhsildə zəruridir, çünki universitetlər "gələcək nəsilləri təmin etmək üçün ən istedadlı insanları yetişdirirlər" [29, s.81].

Təhsildə məktəb inkişafı üçün bir strategiyanın formalaşdırılması bir akademik qurumun daxili resurslarının, hakimiyyətin daxili mədəniyyətinin və xarici təsirlərin qəbulunun qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur [29,s.82]. Strateji keyfiyyət işlərini dəstəkləyən universitet mədəniyyətlərinin təşviq edilməsi, effektiv keyfiyyət əməliyyatlarının bir ön şərtidir. Ali təhsilləri modernləşdirmək üçün təzyiqlər hər yerdədir və dəyişiklik sürəti artır. Müasir universitetlər məzunlarını çətin qlobal əmək bazarının kompleks və dəyişən tələblərinə uyğun hazırlamaladırlar. Şagirdlər getdikcə daha çox "nə öyrəndiklərini, necə öyrəndiklərini və nə zaman öyrəndiklərini, fərdi ehtiyac və maraq sahələrinə görə" seçməyi ümid edirlər. Universitetlər proqramlarının və mükafatlarının keyfiyyət və standartlarının təmin edilməsi üçün siyasət və prosedurları inkişaf etdirməlidir; Keyfiyyətin daim təkmilləşdirilməsi üçün bir strategiya formalaşdırmalı və tətbiq etməlidirlər [29, s.83].

Ali təhsil sahəsində rəqabət strategiyaları keyfiyyətlə inkişaf etmişdir. Keyfiyyətin təminatı və strateji idarəetmə prosedurlarının inteqrasiyası ilə universitetin strategiyası həyata keçirilir və təşkilatın məqsədlərinə nail olurlar. Universitetin strategiyası bu strategiyaları qəbul edə bilər hansılar ki, "universitet rəqiblər üzərində üstünlük qazanmağı necə planlaşdırdığını izah edir və təşkilatın rəqabət gücünü təmin etmək üçün rəhbərliyinizin xüsusiyyəti ilə ayrılır" [29, s.85]. Bir ali təhsil müəssisəsində bazar yönümlü strateji planlaşdırma, müştəri mərkəzli təhsili kontekstində təlim xidmətlərinin keyfiyyəti ilə sıx bağlıdır. Müasir universitetlər bir sıra strategiyalar - təlim təşkilatının rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün istifadə edilən idarəetmə təcrübəsinin təbiətinə görə, müəyyən bir

bacarıq üçün bazar tələblərinə yönəldilmiş strategiyaları əhatə edən, təhsil proqramının keyfiyyətinə yönələn strategiyalar və s. hazırlayır və həyata keçirir. Bu strategiyalar xarici (bazar tələbi) və daxili (təhsil proqramının keyfiyyəti) faktorlarla əlaqədardır, hansılar ki, təhsil idarəetməsinin strateji tarixini formalaşdırır.

Xarici amillər yolun müəyyənləşdirdiyi xarici təzyiqlərlə bağlıdır.,təhsil müəssisəsinin daxili resursları idarə olunan və davamlı öyrənmə prosesini dəstəkləmək üçün ayrılmışdır. Daxili amillər maddi (qeyri-insan), qeyri-maddi (insan) və yarı-maddi (informasiya) resurslarından ibarətdir [29, s.86]. Müasir təhsil təşkilatlarının mürəkkəb bir mühitində strategiyanın hazırlanması yalnız üst səviyyə idarəçilər üçün bir vəzifə deyil. Strateji qərar qəbul etməyi dəstəkləmək üçün lazım olan məlumatlar inteqrasiya olunmuş təhsil mühitində toplanır.

Ali təhsil müəssisəsində strategiyalar müxtəlif idarəetmə səviyyələrində başlanıla bilər: maddi resursların idarə edilməsi, qeyri-maddi resursların idarə edilməsi və yarı-maddi resursların idarə edilməsi [21].

Strateji idarəetmənin planlaşdırılmasında, vizyon və missiyanın vacibliyi, qurulan komandalarda təşkilat və məktəbin gələcəyinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi baş verir. Məktəbin vizionu və missiyası gələcəkdə necə planlaşdırmağı və hazırkı vəziyyəti necə yaxşılaşdırmaq üçün öyrənməyə kömək edəcəkdir. Strateji idarəetmə planlaması, bütün işçilərin birgə fəaliyyət üçün ətraf mühitin təmin olunmasına və iştirakına imkan verən qrupların yaradılmasına liderlik etdiyini bildirir. Strateji rəhbərliyin planlaşdırma mərhələsi uzun və ətraflı bir işi tələb edən, sadıqlıq və fədakarlıq istəyən bir müddətdir.

Ancaq bu qədər yorucu bir proses olsa da bəzən məqsədlərə çatmamaqla nəticələnə bilər. Bundan əlavə, strateji idarəetmə planlaması yaxşı bir komanda işi tələb edir. Bir-biriylə uyğunlaşma içində işləməyən qrup, işlərin axsamasına səbəbindən planlaşdırma prosesinin uzanmasına səbəb ola bilər. Bəzən isə professional idarəetmə zehniyyəti olmayan menecerlər, tez-tez yanlış planlaşdırma və işin dayandırılmasına gətirib çıxarır [36]. Planlı çalışan məsuliyyət sahibi komanda üzvləri məktəbi daha yaxşı onlar öyrəndiklərindən effektiv istiqamətləri tapa bilərlər.

Müəllimlərin tətbiqi mərhələsində məktəb rəhbərliyinə dəstək verməsi çox vacibdir. Strateji planlamanın tətbiq mərhələsində yaşanan problemlərin başında maddi çətinliklər gəlməkdədir. məktəblərdə qaynaq çətinliyi yaşanır. Strateji Planlaşdırma 5 illik edilməsi səbəbindən davamlılıq istəyən bir tətbiqdır [36].

ABŞ elitar universitetlərin sayı baxımından liderdir. Dünyanın ən yaxşı 100 universiteti arasında 30 Amerika universiteti də yer alır [48].

Massaçusetts Texnologiya İnstitutu – İngiliscə MIT (Massachusetts Institute of Technology) nəinki ABŞ-da eləcə də beynəlxalq miqyasda bir nömrəli universitet hesab edilir. Dörd ildir ki, titulu özündə saxlayan institut fiziki elmlər və mühəndislik dərəcələrin, son illərdə isə iqtisadiyyat, biologiya, menecment və linqvistika fənlərində də birinciliyi ələ alıb. Massaçusetts Texnologiya İnstitutunun strateji planında missiya olaraq qeyd edilir ki, Massaçusetts Texnologiya İnstitutu dünyanın ən parlaq tələbələrindən bəzilərini öyrənmək və özünü hiss etmək üçün həvəslə qəbul edir, öyrədir və ilhamlandırır. Qeyd edilir ki, bir elm və texnologiya mərkəzli təhsilin mükəmməlliyini dəstəkləyərək; maliyyə resursları nəzərə alınmadan giriş və imkan təmin edərək; ciddi akademik standartlara riayət edərək; yenilikləri inkişaf etdirərək; mentorluq əlaqələrinin inkişaf etdirilməsi ilə müxtəlifliyə hörmətin gücləndirilməsi; tədqiqat, kəşfiyyat və kəşf üçün katalizator kimi xidmət edərək liderlik edir. Strateji prioritetlər olaraq 3 prioritet göstərilir:

- MİT-in lisenziya təhsilinə giriş və uyğunluğun təmin edilməsi
- birinci tədris ilini gücləndirmək:
 1. tələbələrin təhsil təcrübəsini artıraraq;
 2. təcrübəli öyrənməni genişləndirərək;
 3. qlobal təcrübəni təbliğ edərək;
 4. pedaqogika, texnologiya və öyrənmə sahələrində təhsilin innovasiyasını dəstəkləyərək
- tələbələrə akademik və şəxsən müvəffəqiyyət qazanmaq üçün maneələri azaltmaq:
 1. məsləhət və mentorluğu artıraraq;

2. tələbələri gücləndirmək üçün dəstəkləyici bir mühit yaratmaqla;
3. stressi azaldaraq və tələbələrin inkişafına kömək edən strategiyaları müəyyənləşdirməklə.

Massaçusetts Texnologiya İnstitutu nun beş əsas dəyəri vardır. Onlar mədəniyyətinə, arzularına və xidmətə yansır və qərarlar və qarşılıqlı əlaqələrin əsasını təşkil edir: *Təhsil Mükəmməlliyi: Dürüstlük; Müxtəliflik və İntegrasiya; Vizyoner düşüncə; Şagirdlər* [69].

Digər elitar təhsil ocaqlarından biri Stanford Universitetidir. 2017-ci ilin statistikalарına əsasən dünya üzrə ikinci yeri tutub, əsasən sahibkarlıq atmosferinə və yüksək keyfiyyətə malik biznes kurslarına görə tanınmaqdadır. Stanford Universitetinin məzunları Yahoo, Google, Instagram və Nike kimi bir çox beynəlxalq miqyaslı şirkətlərin yaradılmasına nail olublar. Bu universitet dünyada kompüter elmi tədqiqat və təhsilinə rəhbərlik edir. Universitetin əsas məqsəd və hədəfləri haqqında onu qeyd etmək olar ki, 2026-cı ilə qədər qərarların əksəriyyəti kütləvi kompüter sistemləri vasitəsi ilə verilən məlumatlara əsaslanır. Gündəlik olaraq gündəlik terabayt məlumatlarını toplayacaqları və yeni nümunələri tapmaq üçün yeni yeni təlim üsullarını istifadə edəcəklərini bildiriblər. Məlumatlar multimodal olacaq: video, mətn, söz, şəxsi fəaliyyət məlumatları daxil olacaq və fond bazarı, hava məlumatı, trafik məlumatları və s. kimi digər çoxtərəfli verilənlər bazalarına keçid olacaqdır. 2026-cı ilədək, inkişaf etmiş dünyanın bir çox fərdi 10^4 CPU əmrinə sahib olacaq. Gələcəyin ən çox kompüterləri ucuz, köçürülmüş və kütləvi şəkildə paylanacaq. Onlar şəbəkələşəcək və fiziki olaraq bizim mühitlərdə yerləşəcəklər. Bu inkişaf alqoritmlər, maşın öyrənmə, şəbəkə, robot, kompüter görmə, hesablama geometriyası və əlaqəli fənlər üzrə yeni təcrübəyə çağırır. Göründüyü kimi Stanford Universitetinin qarşıya qoyduğu çox böyük hədəfləri var [68].

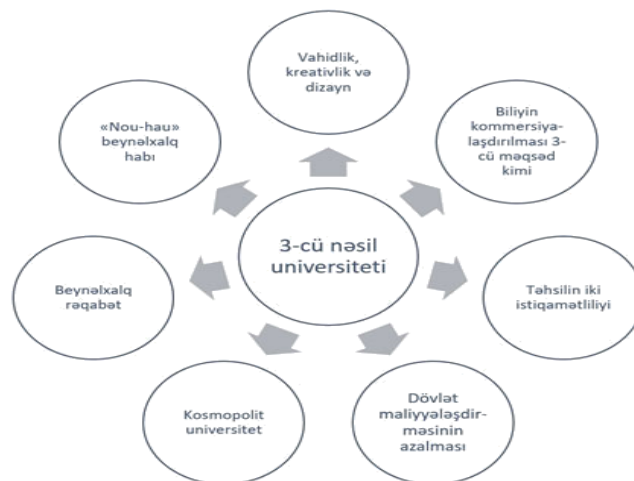
Dünyada ən qüdrətli universitetlər siyahısında üçüncü yeri tutan Harvard Universiteti elm ilə tibb sahələrində ən yüksək pillədə alır. Universitetin illik gəliri (Maliyyə ili 2017) 5 milyard dollar, xərcləri (Maliyyə ili 2017) 4,5 milyard dollar, təqdimat (Maliyyə ili 2017) 37,1 milyard dollar təşkil etmişdir [73].

Müasir universitetin əcdadı hesab olunan Bolonya universiteti 1088-ci ildə İtaliyada qurulmuşdur. Bolonya universitetinin ardınca Avropada bir neçə əsr boyunca bir sıra universitetlərin əsası qoyuldu. Keçdikləri inkişaf yoluna uyğun olaraq Professor Hans Vissema universitetlərin üç mərhələsini fərqləndirir:

1. tədris universitetləri yaxud “orta əsr universiteti”;
2. tədris-araşdırma universitetləri yaxud “Humbolt tipli universitet”;
3. tədris-araşdırma- nəticələrin kommersiyalaşması universitetləri.

Birinci nəsil universitetlərin əsas missiyası kilsələrin və dövlətin tələbinə cavab verən mütəxəssislərin yetişdirilməsi və antik biliklərin yiyələnməsi öhdəliyi idi. İkinci nəsil universitetlərin birinci nümunəsi 1810-cu ildə Berlin şəhərində Prussiyanın təhsil naziri olan Vilhelm fon Humboltun təşəbbüsləri ilə yaradılan Humbolt universitetidir.

Professor Hans Vissema universitetlərin transformasiya formalarını araşdırarkən üçüncü nəsil universitetlərinin dəyişik bir keçid mərhələsində olduqlarını xüsusilə qeyd edirdi. Vissemanın tarixi materializmə əsaslanan model təklif etmişdi və bu model tarixi-ictimai kontekstdə universitetlərin necə dəyişib inkişaf etdiklərini və gələcəyə gedəcəkləri modulları ifadə edir:



Şəkil 1.3 3-cü nəsil universitetlərinin xüsusiyyətləri [48]

Bilik iqtisadiyyatında universitet korporativ subyektə çevrilərək, “Universitet 3.0” adını qazanmışlar və onların adlarındakı rəqəm şəklində informasiyanın məntiqi universitetlərin missiyalarının sayını nəzərdə tutur.

Sinqapurun təhsil sahəsində əldə etdiyi nailiyyəti, ölkəni Asiyada ən müstəsna ölkə vizyonu və bu vizyona nail olmaq üçün planlaşdırma prosesinin sabit strukturunun yaradılması vizyonu çox əhəmiyyətlidir [21,s. 123]. Bundan əlavə bu uğur siyasi ardıcılıq praktikada stabillik, eləcə də Təhsil Nazirliyi, Milli Təhsil İnstitutu və məktəblər arasında sıx əlaqənin bir nəticəsidir [27]. Bu səbəbdən ölkələrin çoxunda böyük bir problem olaraq ifadə edilən siyasətlər və onların sahədə icrası arasındakı boşluq Sinqapurda mövcud deyildir. Məktəblər arasındakı rəqabət şagird sayı, ya da ödənişə görə deyil, performans göstəriciləri və nəşr olunan məktəb müvəffəqiyyət hesabatlarına görə aparılır.

Yeni təməl dərslər tərkibi Sinqapur təhsil sisteminin ən vacib xüsusiyyətlərindən birini meydana gətirməkdədir.

Təhsil Nazirliyi sistemli inkişafı təqib etmək və kursu yenilənməsini təmin etmək üçün hər üç ildə bir dəfə tədris planını yenidən nəzərdən keçirir. Tədqiqatçılar dünyanın ən yaxşı təcrübələrini öyrənməklə daim müvəffəqiyyəti sübuta yetirilmiş tətbiqləri tədris proqramına daxil etməyə çalışırlar [24].

Bilingual təhsil siyasəti, Sinqapur təhsil sisteminin açarıdır. Sinqapurda tələbələr ingilis və ana dillərini səlislə öyrənirlər. Bu siyasətə görə ingilis dili məktəblərdə tədris dili olaraq istifadə olunur. İki dilli təhsil siyasəti tələbələrin asanlıqla şərq və qərb mədəniyyətlərinə uyğunlaşması və qlobal bir perspektiv qazanmasını asanlaşdırmaq baxımından çox vacibdir. Bu xüsusiyyət tələbələrə digər ölkələrdə oxuduğu yaşlılarına nisbətən daha rəqabət gücünü verir və onlara öz tarixini daha yaxşı başa düşmək imkanı verir və müxtəlif mədəniyyətlərdən olan insanlar ilə ünsiyyət qurmağı asanlaşdırır [19,s.126].

Təhsilin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq üçün bu sahədə ayrılmış büdcənin artırılması və tədris planlarının islahatı vacibdir. Bununla birlikdə, müəllimlərin keyfiyyəti bütün tələbələrin uğurlarının artırılmasında ən vacib amildir. Müvəffəqiyyətli təhsil sistemində müəllimlərin seçilməsinə və peşə hazırlığına böyük diqqət yetirilir. Bundan əlavə, tədrisində çətinlik çəkən müəllimlərə dəstək vermək, müəllim maaşlarını qurmaq və müvəffəqiyyətli müəllimləri mükafatlandıran

müəllimlərə dəstək vermək kimi mövzular üzərində işləyərək, müəllimlərin bir-birinə yaxşı təcrübələrini paylaşa biləcəyi bir iş dünyası mühiti yaradılır [28]. Sinqapurda bütün müəllim namizədlərinin yetişdirilməsini Nanyang Texnologiya Universitetindəki Milli Təhsil İnstitutu boynuna götürmüşdür. [27]Müəllim namizədləri, təhsil prosesləri ərzində yeni başlayan müəllim maaşının 60% -i qədər aylıq təqaüd alır. Təqaüd verilməsi məqsədi namizədlərin yalnız təhsilə yönəldilməsinə kömək etməkdir. Sinqapurda müəllimlərə təqdim edilən bu imkanlar, akademik olaraq müvəffəqiyyətli və potensialı yüksək olan tələbələrin universitetdə müəllimlik bölmələrini seçməsinə təmin edir [21].

Sinqapurda təhsil Sinqapur vətəndaşlarına pulsuzdur və təhsil sistemindəki bütün məktəblər müxtəlif miqdarda dövlətdən maliyyə dəstəyi alır.[19,s.130] Son olaraq qeyd edilməlidir ki, Sinqapur təhsil sisteminin müvəffəqiyyəti, müvəqqəti və təsadüfi olmamaqla birlikdə ardıcıl və davamlı siyasətin bir nəticəsi olaraq meydana gəlmişdir. Buna görə də, digər ölkələrdə siyasət və praktikalar arasında ziddiyyət və uyğunsuzluq bu ölkədə yoxdur. Sinqapur'un təhsildə əldə etdiyi bu uğur təhsildə keyfiyyəti tutmaq istəyən ölkələrə nümunə təşkil edir.

1.3. Xidmət sahəsində strateji idarəetmə

Bu gün xidmət sektoru, getdikcə daha da inkişaf etdirilir və digər sahələr arasında ən böyük payı əldə etmişdir. Xidmət müəssisələri haqqında araşdırma çox deyil. Bunun ən vacib səbəbi malların və xidmətlərin satışında fərqliliyin gözlənilməməsindədir [22,s. 456].

Xidmət anlayışı və xidmət orqanları

İnsanla birbaşa və dolaylı olaraq əlaqədar hər mövzuda xidmət haqqında danışıla bilər. Xidmətin müxtəlif növləri və keyfiyyətləri var. Bütün bu xidmətləri əhatə etmək üçün vahid tərif vermək çox çətinidir. Bəzi xidmətlərin müəyyənləşdirilməsini nəzərə alaraq, mövzunun ölçüləri barədə bəzi məlumatlar vermək istəyirik. Amerika Marketing Birliyi (AMA), xidməti: bazara təqdim edilən və ya malların satışına bağlı olaraq təmin edilən fəaliyyət, fayda və əməllər şəklində izah edir.

Xidmətin xüsusiyyətləri

Mallar və xidmətlər arasındakı əsas fərq bu məmulatlarda məhsulun sahibinin ortaya çıxmasıdır. Məhsullar fiziki olaraq alınıb satılır, depolanır və ehtiyac olan hər hansı bir zamanda istifadə edilir. Halbuki xidmətdə bu xüsusiyyətlər yoxdur. Bir xidmətin fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:[22, s. 459]

Bir xidmətin fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

I. Xidmət mücərrəddir: Xidmət, davranışlarla ortaya qoyulan bir fəaliyyətdir və heç bir fiziki ölçüsü yoxdur. Bu xüsusiyyətə əsasən, xidmət kiloqram, metr, litr kimi miqdarları ifadə edən hər hansı bir ölçü vahidi ilə təsvir edilə bilməz. Beş duyğu orqanı tərəfindən təsbit edilə bilməz. Buna görə də onu eşitmək, görmək, toxunmaq mümkün deyil.

II. Xidmət onu göstərəndən fərqləndirilə bilməz. Məhsullar əvvəl istehsal edilib sonra satılırsa, xidmətlər istehsal olunduğu anda istifadə edilir. Xidmətin istifadəsində müvəffəqiyyət və ya uğursuzluq, xidməti istehsal edən ilə alıcı arasındakı əlaqələrdən asılıdır. Buna görə xidmət istehsalçının ayrılmaz bir hissəsidir. Başqa sözlə xidmət müxtəlif bazarlarda eyni vaxtda satıla bilməz.

III. Xidmətlər standartlaşdırıla bilməz. Hətta eyni şəxsin istehsal etdiyi xidmətlər fərqli ola bilər. Xidmət mahiyyəti, keyfiyyəti, gücü və təsir dairəsinə görə fərqləndirilir. Bu dəyişkənlik vəziyyətdən asılı olaraq alıcıdan alıcıya, istehsalçıdan istehsalçıya, istehsalçı və istehlakçı arasındakı əlaqəyə, mövcud vəziyyətə əsasən meydana gələ bilər. Buna görə xidmətin keyfiyyəti öncədən və dəqiq müəyyən edilə bilməz; xidmətin keyfiyyəti onu istehsal edən şəxsin bacarığı və qabiliyyətindən asılıdır; təqdim edilən xidmət miqdarı ilə tələb edilən xidmət arasında tarazlıq qurmaq hər zaman müəssisənin əlində deyil; tələbin artması vəziyyətində, xidmət göstərilməsi kifayət olmadıq halda, xidmətin çox göstərilməsi tələb olmadıq zaman iqtisadi itkilərə səbəb olur.

Xidmətlərin təsnifatı

Əhatə dairəsi və növləri çox dəyişik olduğundan, müxtəlif baxış prizmasına əsasən xidmətlər müxtəlif formalarda təsnif edilə bilər:

I. Hədəf bazara görə təsnif etmə

Burada təqdim edilən hədəf qrupunun xüsusiyyətləri ön plana çıxır. Buna görə xidmətlər, iki qrupda araşdırıla bilər:

- Şəxsi ehtiyacların ödənilməsinə yönəlmiş xidmətlər: Tibb, təhsil xidmətləri kimi.
- İş ehtiyaclarının ödənilməsinə yönəlmiş xidmətlər: Bir təşkilat probleminin həlli üçün məsləhət xidməti [22, s.460].

II. Xidmət istehsalçısına görə təsnif etmə: Bu baxımdan xidmətlər iki qrupa ayrılır: İstehsalı insana söykənən xidmətlər və istehsalı alətlərə söykənən xidmətlər

III. Xidmət alıcısına görə təsnif etmə: Bu yanaşmaya görə xidmətlər, istehsal sırasında hazırlıqlı olub-olmamasına görə qruplaşdırılır.

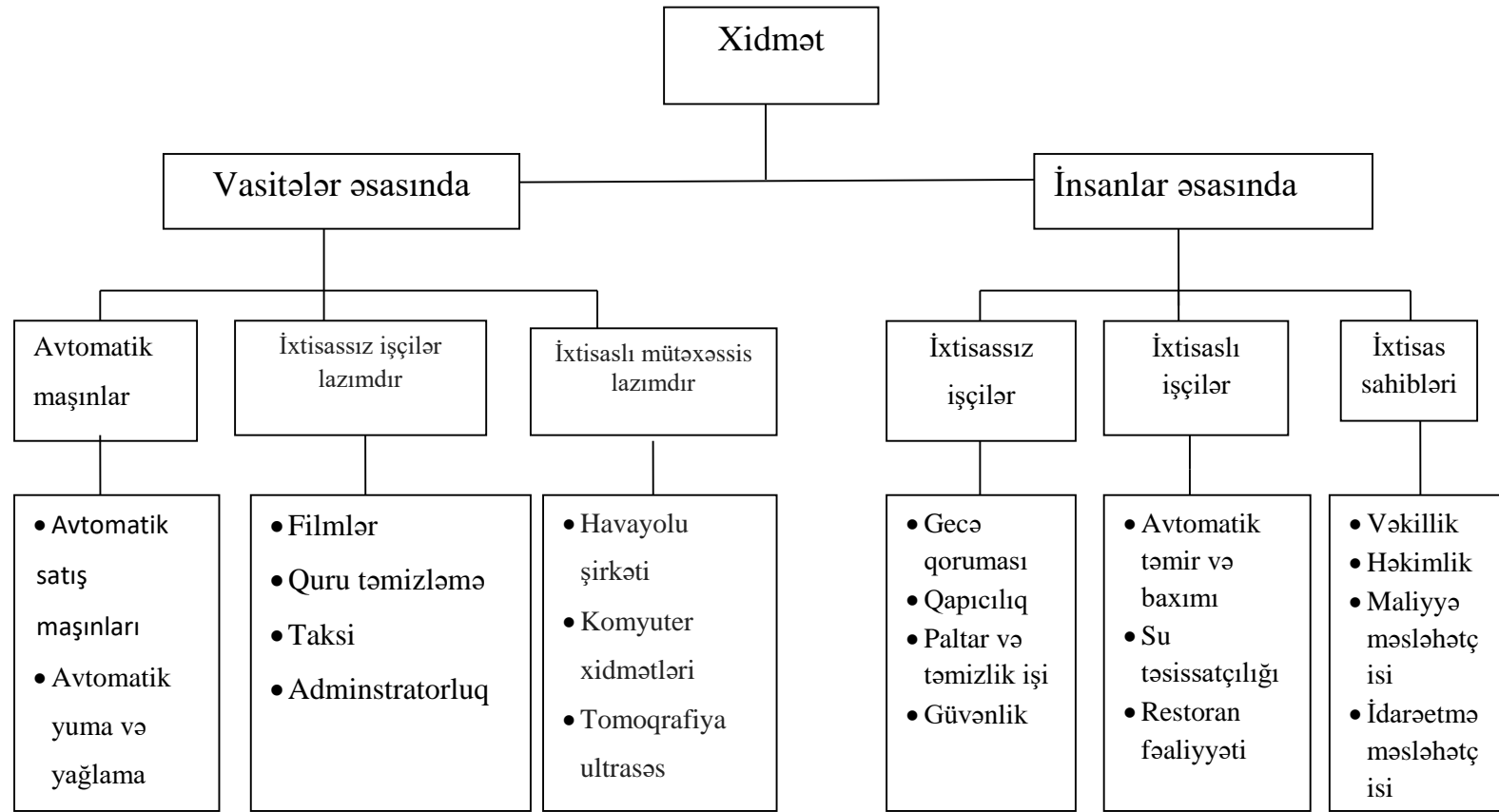
IV. Mal və ya xidmətə bağlılığına görə təsnif etmə: Buna görə xidmətlər ümumi olaraq iki qrupa bölünür:

- 1) Əlaqəli xidmətlər (maşın təmiri, kserekopya, kompyuter xidmətləri və s.)
- 2) Saf xidmətlər: Hər hansı bir mal və ya xidmətin istehsal və satışına bağlı olmayan xidmətlər bu qrupda yer alır [22, s.461].

Xidmət Prosedurları

Sənaye müəssisələrində məhsulun fiziki reallığı, müəssisənin tərfi və qiymətləndirilməsi edə bilmək üçün güclü bir əsas təmin edirsə,. müəssisələrinin mücərrəd olduğundan belə bir imkan yoxdur. Şəkil 1.3-də xidmət prosedurlarının ümumi xidmət əsas götürülərək aparılmış təsnifatı göstərilib.

Şəkil 1.3 Xidmət prosedurlarının tipləri [22,s.215]



FƏSİL II. AZƏRBAYCAN TƏHSİL SEKTORUNUN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1 Azərbaycan təhsil sektorunun təhlili

Təhsil dövlətin strateji əhəmiyyətli bir fəaliyyət sahəsidir və cəmiyyətdə mənəvi dəyərlərin formalaşdırılmasında böyük rol oynayır. Bu səbəbdəndir ki, bütün suveren dövlətlər təhsilin inkişafına xüsusi diqqət ayırır..

Hər bir dövlətin təhsil sistemi onun sosial-iqtisadi və mədəni-siyasi durumuna uyğun gəlir. Ümumən Azərbaycan Respublikasının təhsil sektoru aşağıdakı növlərə bölünür:

- ibtidai təhsil;
- ümumi təhsil;
- tam orta təhsil;
- ilk və orta peşə-ixtisas təhsili;
- ilk peşə, orta peşə;
- ali təhsil- bakalavr, magistratura, doktorantura və ardınca da fəlsəfə doktoru, elmlər doktoru elm sahələri [12, s.125].

Ümumi orta məktəb təhsili bölünür: ibtidai, ümumi orta və tam orta təhsil. Təhsilin bu növü müvafiq kurikulumlar əsasında fəaliyyət göstərir. Ümumi orta məktəb təhsilinin həyata keçirildiyi təhsil ocaqları bunlardır:: xüsusi təmayüllü təhsil müəssisələri ümumtəhsil məktəbləri, lisey, gimnaziya, ilk və orta təhsil məktəbləri, həmçinin kollec ilə ali təhsil məktəblərinin əsasında yaradılan məktəblər. Respublikamızda ümumi orta təhsil məcburidir. Bu növ təhsilin yekununda qiymətləndirməni uğurla başa vuran şagirdlərə şəhadətnamə verilir [8, s. 78]. Bu sənəd təhsilin sonrakı mərhələlərinin davam etdirilməsi üçün vacib hesab olunur. Ümumi orta məktəb təhsilinin axıncı mərhələsi, yəni tam orta təhsil 10-11-ci sinifləri əhatə etməkdədir və bu pillədə oxuyanların biliyinin qiymətləndirilməsinin yekununda məzunlara dövlət nümunəli sənədlər - attestatlar verilir. Peşə-ixtisas təhsil forması cəmiyyət və əmək bazarının tələbi əsasında fərqli sənət və peşələrdə üzrə kadr hazırlığını həyata keçirir. İlk peşə-ixtisas təhsil ocaqlarını bitirənlərə ixtisas

sertifikatları ilə bərabər attestat da verilir. Bu təhsil daha çox kollec , eləcə də ali təhsil müəssisəsinin strukturlarında verilir və subbakalavr peşə-ixtisas dərəcələri verilməklə bitir. Orta peşə-ixtisas təhsil ocaqlarına qəbul olanlar həmçinin tam orta təhsili də almış olurlar. Buranı bitirənlərə diplom verilir. Ali təhsil yüksək ixtisaslı mütəxəssis hazırlığını həyata keçirir. Magistratura pilləsində isə ixtisaslaşmalar üzrə elmi-tədqiqat aparılır və ali təhsil ocaqlarında elmi-pedaqoji fəaliyyətlərlə məşğul olma hüququna malik olan ali təhsili olan mütəxəssislər hazırlanır. Magistr dissertasiya işlərinin müdafiəsi ilə magistratura pilləsi sona çatır və həmin dissertasiyanı uğurla müdafiə edən məzunlara «magistr» ali elmi-ixtisas dərəcəsi verilir [10].

Doktorantura pilləsində elmi-pedaqoji kadr hazırlığı, ixtisas və elmi dərəcələrinin artırılması təmin edilir.

Ölkəmizdə doktoranturanın iki pilləsi var və bu elmi dərəcələr aşkar edilir:

- 1.Fəlsəfə doktoru elm sahələridir
- 2.Elmlər doktoru elm sahələridir [12, s.100]

Azərbaycanda 2003-cü ildən başlanmış modernləşmə siyasəti nəticəsində təhsil sahəsi də inkişaf etməyə başladı. İlham Əliyev təhsil sahəsinin inkişafı üçün bir çox qərar qəbul etmiş, sərəncamlar, fərmanlar, dövlət proqramları imzalamışdır [4, s. 136].

Təhsil elə gücə malikdir ki, hər bir fərdə təsir edə bilər .Bütün bunlar nəzərə alınaraq deyilə bilər ki, təhsil:

- Cəmiyyətin inkişafının hərəkətverici qüvvəsidir və intellektual potensialı formalaşdırır;
- xalqın xoşbəxt gələcək sferasını yaradır;
- yoxsulluğun səviyyəsini aşağı salır və xalqın rihafını yaxşılaşdırır;
- hüquqi cəmiyyətin yaradılmasında misilsiz rol oynayır;
- fərdin, eləcə də kollektivin ümumi tərəqqisini təmin edir;
- milli və mənəvi dəyərləri tənzimlənməsi və mühafizəsini həyata keçirir və sair;

Azərbaycanda yaşayan hər bir xalqın nümayəndəsi xalqların hüquq bərabərliyi nəticəsində istənilən təhsil ocağında təhsil ala bilər [13, s.412].

Tədris müəssisələrində gender bərabərliyi oğlan və qızların eyni qaydalarla qəbul edilmələri, birgə təhsil almaları, hər imkandan bərabər şəkildə istifadə etmələrində göstərir.

Təlim-tərbiyə müəssisəsi üçün tədris planı, tədris proqramı və dərsliklər hazırlanarkən ön plana Azərbaycan xalqının tarixi, onun həyatı, adət-ənənələri və mədəniyyəti çəkilir.

Təhsil sisteminin təhlili Ulu öndərin əsasını qoyduğu təhsil siyasətin uğurları və bugün İlham Əliyev cənabları tərəfindən uğurla davam etdirilən, getdikcə təhsilə dövlət qayğısının artdığını göstərdi.

2.1.1 Azərbaycan təhsil sektorunun tarixi və inkişafı

Tarixi mənbələrə əsasən qeyd etmək olar ki, Azərbaycanda ibtidai savad təlimi verən ilk məktəblərin yaranma tarixi yeni eranın əvvəllərinə gedir. Təhsil sistemi artıq VII əsrdə formalaşmaqda idi.

XIII-XIV əsrlərdə təhsil və elm sektorunda canlanma, bir sıra məşhur təhsil ocaqlarının fəaliyyəti artmağa başlayır. Təbrizdə "Fələkiyyə", "Qazaniyyə", "Şeyx Kəmaləddin Xocəndi", "Qazi Şeyx Əli", "Dəməşqiyyə", "Məqsudiyyə" və s. kimi mədrəsələr fəaliyyət göstərmişlər [58].

Bu dövrdə çox məşhur ali təhsil məktəblərinin də fəaliyyətə başladığı qeyd olunur. Yaxın və Orta Şərqdə ən iri təhsil ocaqlarından biri Təbrizdə "Rəbi-Rəşididə" darülfünunu idi. Tədris prosesi 3 dildə- ərəb, azərbaycan, və fars dillərində aparılırdı.

XVI-XVII əsrlərdə bəzi yeniliklər olmuşdur. Hər zamanki kimi təlim-təhsil məsələlərinə yenə din xadimləri liderlik edirdi. Şagirdlər məscidlərdə, şəxsi evlərdə təhsil alırdılar. Uşaqlar ilk öncə ana dilində, sonrakı pillələrdə isə təhsillərini ərəb və fars dillərində davam etdirirdilər. Təhsil ocaqlarında ilahiyyat dərsi ilə yanaşı ictimai və təbiət elmləri də tədris olunurdu.

İlkin savad verən məktəblər III əsrdən fəaliyyətə başladı. VII əsrdə İslam dininin təsiri ilə elə təhsil sistemi yaranmışdır ki, burada oxumaq istəyənlər toplanırdı. XII-XV əsr Azərbaycan üçün dünyada ali təhsil müəssisələrinə görə məşhurlaşmaq dövrü idi. Gülistan və Türkmənçay müqavilələrinin nəticəsində Azərbaycanın şimal hissəsi Rusiyanın tərkibinə qatılması ilə qısa zaman kəsində milli məktəblər ləğv olundu və rus dilli tədris müəssisələrinin əsası qoyuldu. Beləliklə, milli təhsil sistemimizin əsasları sarsılmağa başladı [59].

Bu dövrdə respublikamızın hüdudlarından kənarında yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasına nail olunmuşdur, 70-ci illərin ortaları hər il təxminən 800-900 nəfər, 80-ci illərin başlanğıcından isə ildə 1000-1400-ə kimi gənc Azərbaycandan qıraqdakı tanınmış ali məktəblərə təhsilə göndərilibdir [59]. Qeyd olunan müddətdə təhsil sistemi ittifaq büdcəsi və respublika fondunun yardımı ilə maliyyələşdirilirdi.

Çox təəssüf ki, 1988-ci ildən başlayaraq təhsil sistemində tənəzzül baş qaldırdı. 1992-ci ildə təhsilin inkişafın konsepsiyasını müəyyənləşdirən təhsil konsepsiyası olmadan qəbul edilmiş Təhsil Qanunu bu tənəzzülün qarşısını ala bilmədi və bir sıra yeni problemlərin yaranmasına səbəb oldu. Qanunda normativ xarakterli müddələrin yer almaması, ziddiyyətli maddələrin çoxluq təşkil etməsi, müəllimlərin sosial vəziyyətinin çətinləşməsi qeyri-qanuni təhsil müəssisələrinin yaranmasına imkan vermiş, təhsil sistemini tənzimləmiş normativ sənədlərin qəbuluna və tətbiqinə maneçilik törətmişdir [13,s. 262].

Nəticədə, 1992-ci ildə qəbul edilmiş Təhsil Qanunu ölkədə təhsil prosesinin inkişafına yetərinə şərait qura bilmədi. Heydər Əliyevin 1993-cü ildə prezident seçilməsindən sonra təhsil sahəsinə göstərilən qayğı daha da artdı. 1995-ci il 12 noyabrda qəbul edilmiş Konstitusiyada vətəndaşların təhsil hüquqları artırılmış, Şərqdə ilk dəfə ümumi icbari orta təhsilin həyata keçirilməsinə başlanmışdır [59].

Azərbaycanda 2003-cü ildən başlanmış müasirləşmə siyasəti təhsil sektorundan da yan keçmədi. Təhsil sferasına dövlət büdcəsindən ayrılan xərclərin miqdarı 2

milyard manata çatdırıldı [72]. Təhsil sisteminin inkişafı üçün ölkə prezidenti tərəfindən ayrı-ayrı dövlət proqramları ilə sərəncamlar imzalanmışdı. Hər bir vətəndaş üçün əlçatan və yeni texnoloji əsaslarla qurulmuş məktəbəqədər təhsil verilməsi üçün şərait yaradılması üçün “Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin yeniləşdirilməsi” (2007-2010-cu illər) Dövlət Proqramı imzalanmışdı [49].

İlham Əliyev ölkədə təhsil sahəsinin tərəqqisi üçün kifayət bir çox qərar qəbul etmiş və sərəncam, fərmanlar imzalamışdır.

2.1.2 Azərbaycan təhsil sektorunda dövlət universitetləri

1992-ci il 16 dekabrda Milli Məclisi tərəfindən “Təhsil Qanunu” adlı qərar qüvvəyə mindi. Təhsilin, həmçinin ali təhsilin inkişaf etməsi üçün çox vacib olan bu qərarın bir çox müsbət cəhətləri (ali təhsil sahəsində çoxpilləli sistemə keçidin olması, ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması məqsədi ilə bir çox ixtisaslara lisenziyaların verilməsi, yeni növ tədris müəssisələrinin yaradılması, rəhbərlərin təhsil müəssisələrində təyinatının müəyyən seçki yolu vasitəsi ilə təşkili və s.) var idi. Lakin bu Qanun hazırlanarkən bəzi mövcud reallıqlar, həmçinin ölkəmizin sosial-iqtisadi vəziyyəti nəzərə alınmamışdı. Belə ki, bəzi məsələlərin bu Qanuna daxil edilməsi zamanı tələsiklik olmuşdu [1,s.128].

1993/94-cü ildən ölkəmizdə təhsil sahəsində ilk dəfə olaraq ali təhsil sistemində ikipilləli sistemə -magistratura , bakalavirat sisteminə keçildi. İlk dəfə olaraq 1993-cü ildə isə 23 ali təhsil sistemində demək olar ki, 80 istiqamət və 300-ə qədər ixtisas sahəsinə bakalavr səviyyəsi üçün tələbə qəbulu təşkil olundu. Beləliklə, 13600 gənc bakalavr ali təhsil pilləsinə cəlb olundu. [2, s.144].

Təhsil Nazirliyinin 1996-cı il 18 sentyabr tarixli qərarı ilə demək olar ki, ilk dəfə ali təhsil sisteminin rəhbərlərini ümumilikdə birləşdirən məşvərətçi qurum -yəni Rektorlar Şurası (RŞ) təsis olundu və onun haqqında əsasnamə təsdiq olundu. Beləliklə bu Şura demək olar ki, 1997-ci ilədək bu sahədə fəaliyyət göstərdi. RŞ-nin tərkibində mülkiyyət formasından və tabeliyindən asılı olmayaraq, ölkəmizdə

fəaliyyət göstərən demək olar ki, bütün dövlət və həmçinin qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin rektorları da daxil edilmişdi [3, s.86].

Keçən əsrin 90-cı illərindən ölkəmizdə ali təhsil sektorunda keçirilmiş islahatlar haqqında xeyli müzakirələr aparılsa da, ölkədə ictimai-siyasi vəziyyətin sabit olmadığı üçün, bu islahatın həyata keçirilmə mexanizmi və aydın proqramlı konsepsiyası işlənmədiyi üçün bu istiqamət üzrə işlər planlı şəkildə həyata keçirilməmiş, epizodik xarakter daşmışdı [40].

Tələbələrin biliyinin müəyyən qiymətləndirilməsi zamanı ali məktəblərdə olan 5 ballıq sistem artıq kifayət etmirdi. Belə ki, bu sistem təhsil müəssisələrində tələbələrin biliyinin düzgün qiymətləndirilməsinə mane olurdu. Təhsil Nazirliyi tərəfindən 1999-cu ildə Qərar qəbul edildi və 10 avqust 1999-cu il tarixli Əmrlə “Şagirdlərin biliyinin dəyərləndirilməsinin çoxballı sistemi barədə müvəqqəti Əsasnamə” təsdiq olundu. Həmin Əsasnamə təsdiq edildikdən sonra Təhsil Nazirliyinin “Eksperimentin keçirilməsi barədə” Əmrinə (14.06.1999-cu il tarixli) uyğun olaraq, eksperiment həyata keçiriləcək ali təhsil məktəbləri, yönələr (ixtisaslar) müəyyənləşdirildi. Məmməd Əmin Rəsulzadə adına Bakı Bakı Dövlət Universitetində “Biologiya”, Nəsrəddin Tus adına Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetində “Tarix”, Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetində , Azərbaycan Sənaye İnstitutunda “Elektron texnikası”, Bakı Əmtəəşünaslıq və Kommersiya İnstitutunda “Əmtəəşünaslıq”, Azərbaycan Texniki Universitetində “Yerüstü nəqliyyat vasitələri və onların istismarı”, “Elektron texnikası”, “Radiotexnika”, “Telekommunikasiya”, “Azərbaycan İnşaat Mühəndisləri Universitetində “Memarlıq”, Azərbaycan Dövlət İqtisadi Universitetində və Yusif Məmmədliyev adına Naxçıvan Dövlət Universitetində “İnzibati idarəetmə”, Azərbaycan Dövlət Dillər İnstitutunda “Dilşünaslıq” istiqamətləri üzrə eksperiment aparılması nəzərdə tutuldu. Bundan sonra müvafiq ixtisas sahələri üzrə yeni “Təhsil Proqramları” hazırlandı və bu proqrama uyğun təlim-tədris sistemləri təşkil olundu. Həmin sənədlər əvvəlkilərdən onunla fərqlənirdiki, bu proqram və planlardan bir çox fənlər çıxarılmış, bəzi fənlərin inteqrasiya olunması yolu ilə fənlərin sayı, auditoriya saatlarının miqdarı azaldılmış,

tədris olunan fənlərin yalnız imtahanla nəticələnməsi nəzərdə tutulmuş, məqbullardan tamamilə imtina edilmişdi [15, s.14].

Eksperimentin ilk iki ayı ərzində ali məktəblərdə görülən işlər diqqətlə öyrənilirdi, təhlil edildi və 1999-cu ilin oktyabrında ali məktəblərin müvafiq struktur bölmə rəhbərlərinin iştirakı ilə “Ali təhsil və gedişi vəziyyətinə” dair seminar müşavirə keçirildi. Ümumiyyətlə, eksperimentə başlanması və onun gedişi prosesində 4 seminar və dəyirmi masa təşkil edildi. Eksperimentin ilkin nəticələrinin təhlili göstərdi ki, tələbələrin dərəcə davamiyyəti nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksəlmiş, üzrsüz dərəcə buraxma halları, demək olar ki, aradan qaldırılmışdı. Eksperimental qruplarda tələbələrin davamiyyəti 95-100% olduğu halda, eksperiment aparılmayan qruplarda bu rəqəm 81-89% idi [6,s. 64].

Ölkə Prezidentinin “Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi haqqında” 2000-ci il 13 iyun tarixli Fərmanı ilə 4 ali məktəbə - Bakı Dövlət Universiteti, Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyası, Azərbaycan Tibb Universiteti və Azərbaycan Kənd Təsərrüfatı Akademiyasına özünüidarəetmə prinsipi əsasında fəaliyyət göstərmək hüququ verildi. İşini özünüidarəetmə prinsipi ilə quran ali məktəblərin fəaliyyətini tənzimləmək məqsədilə Təhsil Nazirliyi tərəfindən “Özünüidarəetmə prinsipi əsasında göstərən dövlət ali təhsil müəssisələri haqqında Əsasnamə” işlənib hazırlandı və Nazirlər Kabinetinin 4 dekabr 2001-ci il tarixli Qərarı ilə təsdiq olundu [40].

Ölkə Prezidentinin 2002-ci il 12 iyun tarixli sərəncamları nəticəsində daha iki ali məktəbə - Naxçıvan Dövlət Universiteti və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinə muxtariyyət statusu verildi [71]. Beləliklə, ölkədə 6 ali məktəb işini özünüidarəetmə prinsipi formasında qurmağa başladı.

2 yanvar 2001-ci il tarixində Təhsil Nazirliyinin “Dövlət və qeyri-dövlət təhsil müəssisələrində imtahan sessiyalarının monitorinqinin aparılması barədə” Əmri qəbul olundu [37]. Həmin Əmrə əsasən 2001-ci ildən başlayaraq bütün ali məktəblərdə mütəmadi olaraq imtahan sessiyalarının monitorinqlərinin aparılması qərar alındı. Eyni zamanda “Monitorinq aparılan qruplarda aparılan qruplarda imtahanların təşkil

edilməsi və keçirilməsi qaydaları” təsdiq olundu. Qaydalara uyğun olaraq, Nazirliyin əməkdaşlarından ibarət müşahidəçilərin iştirakı ilə Bakı şəhərindəki 10 ali məktəbdə (BDU, ADNA, ADU, ATiU, ADPU, AMİU, ADMİU, BSU, BKA) 20 tədris qrupunu (387 tələbəni) əhatə etmək üzrə 2000/01-ci tədris ilinin qış imtahan sessiyasının ümumi müvəffəqiyyət göstəricisi 69,6% olduğu halda, bu göstərici monitoring aparılan qruplar üzrə 38,5% təşkil etmişdir. 2001/02-ci ildə monitoring aparılan ali məktəblərin əhatə dairəsi genişləndirilərək 42 qrupda 777 tələbəni əhatə etdi. Həmin ilin qış sessiyasında qruplarda monitoringin aparılan zaman imtahanlarda iştirak etmiş tələbələrə 52,9%-i yüksək qiymət almışdır. Bu da 2000/01-ci tədris ilindəki müvafiq göstəriciyə nisbətən 14,4% çox idi [14].

Beləliklə, 2003-cü ildən Təhsil Nazirliyi tərəfindən bütün ali məktəblərdə imtahan sessiyası zamanı monitoringin aparılmasına başlandı (2002/03-cü tədris ilində ali təhsil müəssisələrində qış imtahan sessiyasının nəticələri və təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi yolları haqqında. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin 30.04.2003-cü il tarixli Kollegiyasının materialları[37].

Bu proses həmin dövrdən başlayaraq hər il geniş müzakirə olunmaqla və ildən ilə təkmilləşdirilməklə bu günə kimi ali məktəblərdə səmərəli üsul kimi özünü doğrultmuşdur və tətbiq olunur [5, s. 78].

Ölkə Prezidentinin 21 avqust 2004-cü il tarixinin Azərbaycanda “Bilik günü” kimi qeyd olunması və təhsil müəssisələrində iş planının tənzimlənməsi haqqında Fərmanı və həmin Fərmanın icrası ilə bağlı Təhsil Nazirliyinin 01.09.2004-cü il tarixli Əmrindən sonra ali təhsil sahəsində də bəzi dəyişikliklər aparıldı [34].

Ali məktəblərdə tədris ilinin sentyabrın 15-i tarixindən başlanması və 5 iyuladək başa çatdırılması təmin olundu. Bu zaman illik nəzəri təlim üçün 33 (I smestrə 16, II smestrə 17) həftə müəyyənləşdirildi. Bütün kurslar üzrə I semestrin nəzəri nəzəri təlim müddəti 2 həftə qısdıldı. Ali məktəblərdə bu ixtisaslar üzrə tədris planlarında müvafiq dəyişikliklər aparıldı [35].

Prezidentin 2010-cu il 23 fevral tarixində verdiyi Fərmanı ilə “Tələbə məzun dövlət elektron məlumat sistemi haqqında Əsasnamə” qəbul edildi. Sənəddə təhsil sahəsi üzrə dövlət elektron məlumat sisteminin yaradılması, zənginləşdirilməsi və səmərəli istifadəsinin təmin edilməsi üçün zəruri tədbirlərin görülməsi, Təhsil Nazirliyi tərəfindən isə ali və orta ixtisas təhsil müəssisələrinin “Tələbə-məzun” dövlət elektron məlumat sisteminə qoşulmasının və həmin təhsil müəssisələrinin təmin olunması üçün müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsi planlaşdırıldı [58].

2.1.3 Azərbaycan təhsil sektorunda özəl universitetlər

Ölkəmizin müstəqilliyini qazandığı zamanlarda yeni sistemin əsas xüsusiyyətlərindən biri də xüsusi sektorun yaranması oldu [15, s. 15].

Dünya təcrübəsinə nəzərən aydın görünür ki, məhz bazar iqtisadiyyatı nın yüksək inkişafı şəraitində yalnız rəqabət iqtisadi inkişaf əldə etmək mümkündür. Beləliklə, həmin dövrlərdə ölkəmizin təhsil sahələrində yeni sektorlar yarandı.

Bu ideyanın tətbiqinə təşəbbüs göstərənlər isə Xəzər, Azərbaycan, Qərb universitetləri idi. 1992-ci ildə qəbul olunan “Təhsil qanunu” təhsildə özəl sektorun yaradılması üçün hüquqi baza rolunu oynadı. İlk dəfə olaraq özəl təhsil müəssisələrinin açılması cəmiyyət tərəfindən birmənalı baxılmasa da, onların olması vacibliyyət idi. İqtisadi baxımdan inkişaf etmiş bir çox dövlətlərdə belə təhsil müəssisələri indi çoxdan yaranıb fəaliyyət göstərir və dövlət müəssisələri ilə uğurla rəqabət aparırdı [11, s.12].

Qabaqcıl ölkələrin bu sahədəki təcrübəsinə və “Təhsil qanunu”nun müvafiq bəndinə əsaslanaraq Azərbaycanda fəaliyyət göstərən özəl təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini qanuniləşdirmək məqsədilə Nazirlər Kabinetinin 1 fevral 1993-cü il tarixli Qərarı ilə Xalq Təhsili Nazirliyinin nəzdində Dövlət Ali Ekspert Komissiyası (DAEK) yaradıldı və onun Əsasnaməsi təsdiq edildi. Komissiyanın əsas məqsədlərindən biri qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin yaradılmasına rəy verməkdən ibarət idi [31].

29 iyul 1993-cü ildə Nazirlər Kabinetinin verdiyi Qərar ilə müəyyən müddətə kimi yeni təhsil müəssisələrinin açılması və qeydiyyatı işi dayandırıldı. Bu müddət ərzində 23 qeyri-dövlət təhsil müəssisəsi Təhsil Nazirliyi tərəfindən qeyri-qanuni hesab edildi. Həmin qərarda qeyd olunurdu ki, belə müəssisələr müəyyən olunmuş qaydada yenidən təşkil edilmiş Dövlət Ali Ekspert Komissiyasının rəyi əsasında Nazirlər Kabinetində dövlət qeydiyyatından keçə bilər [12, s. 89]

Bundan sonra həmin qeyri-dövlət təhsil müəssisələri yeni yaradılan DAEK-ə yenidən müraciət etməli oldu. 1995-ci ildə DAEK-in vermiş olduğu rəylər nəzdində Nazirlər Kabineti tərəfindən qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin qeydiyyata alınmasına başlandı. İlk olaraq yəni, 1995-ci ildə Xəzər, Qərb, Asiya, Azərbaycan, Qafqaz, Təfəkkür universitetləri və San-Marino Beynəlxalq Elmlər Akademiyası Akademik Mərkəzinin Azərbaycan filialı (Mingəçevir şəhəri) dövlət qeydiyyatına alındı. 1996-cı ildə Ali Diplomatiya Kolleci, Ali Pedaqoji Qızlar Seminariyası, Odlar Yurdu, Naxçıvan (Bakıda və Naxçıvanda), Bakı şəhərində Amerika universitetləri, Gəncə Elm-Təhsil Mərkəzi (daxilində 3 ali məktəb –Nizami Gəncəvi adına Gəncə Universiteti, Aqroekologiya İnstitutu, Azərbaycan Yeyinti-Sənaye İnstitutu var idi) dövlət qeydiyyatına alındı. [11, s.10]

Məhz bu səbəblərdən Nazirlər Kabinetinin 2 avqust 1996-cı ildəki Qərarı ilə hökumət yanında Hökumət Ali Ekspert Komissiyasının fəaliyyəti dayandırıldı. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 4 oktyabr 1997-cı il Fərmanı ilə bu səlahiyyət Təhsil Nazirliyinə verildi [42].

Hökumətin 1998-ci il 19 may tarixli Qərarı ilə “Azərbaycan Respublikasında ali və orta ixtisas təhsili müəssisələrinin fəaliyyətinə xüsusi razılıq (lisenziya) verilməsi “haqqında qayda təsdiq olunduqdan sonra - 1998-ci ildə Müstəqil Azərbaycan Universitetinin, 1999-cu ildə Rusiya Federasiyası Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyasının Bakı filialının və Naxçıvan Universitetinin Naxçıvan bölməsinin bazasında yaradılmış Naxçıvan Özəl Universitetinin fəaliyyətinə lisenziya verildi [38].

Lakin yenə də qanunsuz olaraq müstəqil yaranıb fəaliyyət göstərən ali təhsil ocaqları, onların və xarici ölkə ali məktəblərinin filialları, habelə tədris məntəqələri qalmaqda idi. Ötən müddət ərzində onlardan bəziləri rəqabətə davam gətirməyərək bağlansa da, bir çoxu qanunsuz fəaliyyətini davam etdirirdi. Təhsil Nazirliyi qanunsuz fəaliyyət göstərən özəl ali təhsil ocaqlarının fəaliyyətinin dayandırılması ilə bağlı ciddi tədbirlər həyata keçirməyə başladı. Bu tədbirlər nəticəsində özəl təhsil müəssisələrinin bütün filial və şöbələri, eyni zamanda xarici ölkə ali məktəblərinin struktur bölmələrinin bir çoxunun fəaliyyəti dayandırıldı [38].

Onu da demək olar ki, müstəqillik dövrünün tələbinə uyğun olaraq, yaranan qeyri-dövlət təhsil müəssisələri ilk illərdə öz məram və məqsədlərini doğrultsalar da, zaman keçdikcə onların fəaliyyətində bəzi çatışmazlıqla, neqativ meyillər özünü göstərməyə başlamışdı. Onların çoxunda təhsilin keyfiyyəti aşağı düşmüşdü, əzi təhsil müəssisələri biznes vasitəsinə çevrilmişdi.

1992-ci ildə qəbul olunmuş “Təhsil haqqında” Qanunun 21-ci maddəsində göstərilirdi ki, qeyri-dövlət ali məktəblərinə tələbə qəbulu onların nizamnamələri əsasında aparılır. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 1998-ci il 11 aprel tarixli Fərmanı ilə DAEK ləğv edildikdən sonra Nazirlik qeyri-dövlət təhsil müəssisələrində geniş və ciddi araşdırmalar aparmağa başladı [43].

Bu ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini şərtləndirən əsas parametrlər – maddi-texniki baza, kadr potensialı, tələbə qəbulu, təhsilin səviyyəsi və s. məsələlər ciddi araşdırıldı. Aparılan araşdırmalar zamanı bəzi qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin öz fəaliyyətləri müddətində TQDK-dan kənar tələbə qəbulu apardığı, məzunlara ali məktəb tərəfindən hazırlanan diplomların verildiyi, vacib ehtiyac olmadığı zaman, ölkənin ayrı-ayrı yerlərində filial ilə şöbələr yaratdıqları, tələbələrin köçürülmə və bərpasında, 2-ci ali təhsilə tələbə qəbulu zamanı, buraxılış so dövlət attestasiyasının keçirilməyində bir çox nöqsanların olduğu, mövcud standartlara cavab verməyən tədris planları nəzdində kadr hazırlığı həyata keçirildiyi müəyyən edildi. 1999-cu ilin dekabrında təhlillərin nəticələri Təhsil Nazirliyinin Kollegiyasında müzakirə olundu [44].

Kollegiyanın qəbul etdiyi “Qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində mövcud vəziyyət və qarşıda duran vəzifələr” adlı qərarla müəyyən nöqsanların aradan qaldırılması üçün üsullar, görüləcək işlər müəyyən olundu, özəl təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində mövcud vəziyyət və qarşıda duran vəzifələr” adlı qərarla nöqsanların aradan qaldırılması üçün yollar, görüləcək işlər müəyyənləşdirildi, özəl ali təhsil müəssisələrinin qarşısında fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmaq üçün bir sıra təxirəsalınmaz tələblər qoyuldu. Qərardan nəticə çıxaran qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin əksəriyyəti qısa müddət ərzində öz işlərində ciddi dönüş yaratdı. Təhsil sahəsində yaradılan nöqsanlar bu qərar nəticəsində aradan qaldırıldı, respublikada olan qanunsuz təhsil müəssisələrinin dayandırıldı[47]. San-Marino Beynəlxalq Elmlər Akademiyası Akademik Mərkəzinin Azərbaycan filialının Göyçay ilə Bərdə, Nizami Gəncəvi adına Gəncə Universitetinin, Biznes və Odlar Yurdu universitetinin Ağcabədi, habelə Gəncə Elm-Təhsil Mərkəzinin Beyləqan, Zaqatala, Təfəkkür Universitetinin Salyan, Əli Bayramlı (Şirvan – red.), Quba filiallarının (toplam 18 filial) fəaliyyətinə son verilmişdi. Bu filiallarda təhsil alan 3000-dən çox tələbə qanuni fəaliyyətdə olan özəl ali məktəblərə köçürüldü [49].

1998/99-cu tədris ilindən etibarən bir sıra özəl ali məktəblər maddi-texniki bazarlarının möhkəmləndirilməyi yönündə tədbirlər aparılmağa başladılar. Bakı Biznes, Bakı Asiya, Azərbaycan Beynəlxalq, Odlar Yurdu universitetləri, Bakı Ali Pedaqoji Qızlar Seminariyası (indiki Bakı Qızlar Universiteti), Ali Diplomatiya Kolleci (indiki Bakı Avrasiya Universiteti) özlərinə ayrıca binalar tikməyə başladılar, Azərbaycan, Xəzər, Qərb universitetləri özünün maddi-texniki əsaslarını günün tələbləri səviyyəsinə qaldırdılar [64].

1999-cu ildən başlayaraq qeyri-dövlət təhsil müəssisələrində təhsil alan tələbələrə bağlı məlumat bankı yaradılmağa başladı. Bundan sonra Təhsil Nazirliyi özəl təhsil müəssisələrinin keyfiyyətinə nəzarəti gücləndirildi [45].

Bu sahədə yol verilən nöqsanları vaxtında müəyyənləşdirib aradan qaldırmaqda təhsil müəssisələrinin pedaqoji kollektivlərinə köməklik göstərmək

məqsədlə özəl ali təhsil ocaqlarında vaxtaşırı monitorinqlər keçirilməyə başlandı. Keçirilən monitorinqlərin nəticələri kollegiya iclaslarında müzakirə olunurdu [64].

2000-ci ildə “Təhsil Qanunu” na və başqa normativ-hüquqi sənədlərə əməl olunması vəziyyəti yenidən ətraflı araşdırıldı, qış imtahan sessiyasının monitorinqi keçirildi. Araşdırma və monitorinqlərin nəticələri Təhsil Nazirliyinin 26 fevral 2001-ci tarixli iclasında müzakirə olundu [44]. Qəbul olunan qərarla ali məktəblərə tələbə qəbuluna dair təkliflər hazırlanarkən imtahan sessiyasının və aparılmış monitorinqlərin nəticələrinin, tədris və elmi-metodiki təminatın vəziyyəti, tam ştatda çalışan professor-müəllim heyətinin tərkibinin nəzərə alınması, növbəti qəbul kampaniyası zamanı mövcud normativlərə cavab verməyən ixtisaslar üzrə tələbə qəbulunun planlaşdırılmaması qərara alındı. Ona görə də 2001-ci ildə qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinə tələbə qəbulunun planlaşdırılmaması qərara alındı. Ona görə də 2001-ci ildə qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinə tələbə qəbulu planlaşdırarkən bir çox özəl ali məktəblərə qəbul nəzərdə tutulmadı. Gəncə Elm – Təhsil Mərkəzi, San Marino Beynəlxalq Elmlər Akademiyası Akademik Mərkəzinin Azərbaycan filialı (Mingəçevir ş.) və Naxçıvan Universitetinə tələbə qəbulu tamamilə dayandırıldı, həmin ali təhsil məktəblərinin bağlanması ilə əlaqədar Nazirlər Kabinetinin 3 avqust 2001-ci il tarixli Qərarı ilə San-Marina BEA AM Azərbaycan filialının qeydiyyatına alınması haqqında Nazirlər Kabinetinin 11 sentyabr 1995 –ci il tarixli və Gəncə Elm-Təhsil Mərkəzinin (tərkibində 3 ali məktəb – Nizami Gəncəvi adına Gəncə Universiteti, Aqroekologiya İnstitutu, Azərbaycan Yeyinti Sənaye İnstitutu var idi) qeydiyyatına alınması haqqında Nazirlər Kabinetinin 4 iyul 1996 –cı il tarixli qərarları qüvvədən düşmüş hesab edildi. Təhsil Nazirliyinin Lisenziya Komissiyasının 2 avqust 2001-ci tarixli Qərarı ilə Naxçıvan Universitetinə verilən lisenziya ləğv olundu [61].

Bununla yanaşı, 2000–ci ildə təsisçinin qərarı ilə Ədliyyə Nazirliyi tərəfindən dövlət qeydiyyatı ləğv olunduğu üçün Bakıda Amerika Universitetinin də fəaliyyəti dayandırıldı. Ləğv olunan və fəaliyyəti dayandırılan özəl universitetlərin tələbələri digər dövlət və qeyri-dövlət ali məktəblərinin müvafiq ixtisaslarına köçürüldülər.

Beləliklə, 2001/02-ci tədris ilində özəl ali məktəblərin sayı 15-ə endi. Həmin dövrdə özəl ali məktəblərdə 21500 nəfər tələbə təhsil alırdı [62].

Bakı şəhərində 2001-ci ildə sentyabr ayında Prezident Heydər Əliyev Müasir Təhsil Kompleksinin açılış mərasimi zamanı özəl təhsil sahəsinin vəzifələri, mahiyyəti, milli təhsil nizamında onun əvəzinə aid dərin məzmunlu, program xarakterli çıxışında özəl təhsil firmalarının dövrün tələbi, beynəlxalq sınaqların diktəsi ilə əmələ gəldiyini, onu dəstəklədiyini bəyan etmiş və bu sahə ilə məşğul olanlara, eyni zamanda təhsil siyasətini həyata keçirənlərə bu cür bir tarixi göstəriş vermişdi: “Təhsil biznesə çevrilməməlidir. Bunu hər kəs bilməlidir [67].

Təəssüflə deyə bilərik ki, ölkəmizdə yenə də bəzi yerlərdə özəl universitetlər, həmçinin özəl məktəblər yaranıb [43]

Bu müəsisələri yaradanların əsas məqsədi isə artıq vəsait qazanmaqdır, təhsil vermək deyil. Bu bizi narahat edir [44].

Əgər özəl məktəblər, özəl universitetləri təsis edən şəxslər başqa bir məqsəd daşıyırlarsa, hansı ki, onlar bu məqsədlə özləri üçün hər hansısa bir mənfəət götürmək istəyirlərsə, və ya bir çox hallarda onlarda təhsilin keyfiyyəti dövlət universitetlərindən və ya bizim dövlət məktəblərindən də aşağıdırsa, deməli bu həm millətimizə, həm də xalqa xəyanət deməkdir. Ona görə də buna heç vaxt yol vermək olmaz... Çünki bu bizim ölkəmizin siyasətidir və özəl məktəblərdə və özəl universitetlərdə təhsil keyfiyyətinin yuxarı olması bizim üçün ən vacib amildir [13, s.318]

2.2. Azərbaycan təhsil sektorunun qiymətləndirilməsi

XXI əsrdə insan fəaliyyətində təhsil ən vacib sahələrdən birinə çevrilmişdir. Təhsil sektorunda qazanılmış uğurlar mühüm texnoloji və social yeniliklərin əsasında durur. Dünya ölkələrində olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında da təhsilə, onun tərəqqisinə xüsusi diqqət ayrılması, təhsilin strateji əhəmiyyət daşıyan bir sektor kimi nəzərdə tutulması da təhsilin cəmiyyətdə oynadığı mühüm rol ilə, əhalinin çox hissəsinin mövqeyi ilə bilavasitə bağlıdır.

Müstəqillik qazandığı gündən Respublikamızda təhsil sahəsində qlobal xarakter daşıyan əsaslı islahatlar aparılmışdır. Bu islahatların strateji istiqamətlərinin təyin edilməsi məqsədi ilə 1999-cu ildə “Təhsil sahəsində islahat proqramı” təsdiq olunmuşdur [78].

Respublikamızın inkişaf konsepsiyasına müvafiq olaraq vətəndaşa hərtərəfli bilik ilə bacarıqların verilməyi üçün təhsil sisteminin institusional təməlləri, infrastrukturunu ilə insan resursları inkişaf etdirilmə məcburiyyətindədir. Strateji yol xəritəsində elmin, insan kapitalının inkişaf etdirilməsi üçün konkret hədəflərin yer alması və bu istiqamətlərdə həyata keçirilən işlər mühüm əhəmiyyət kəsb edir [46].

Azərbaycan təhsil sisteminin Boloniya sisteminə keçidi bir başa Avropa təhsil sisteminə inteqrasiyadır. İnteqrasiya üçün ən əsas amillərdən biri aradakı fərqlərin ortadan qaldırılmasıdır. Başlıca fərqlərdən biri odur ki, Azərbaycanda təhsil sistemi nəzəri təhsil sisteminə daha çox uyğundur. Avropada isə bu məsələ tamamilə fərqli formada qurulub [46].

Ölkəmizdə insan kapitalının fəaliyyətində fasiləsizliyin (ömürü boyunca öyrənmək) təmin olunması, məktəbəqədər və orta təhsillə birlikdə, peşə təhsilli, ixtisaslı kadr hazırlığının əmək bazarının tələbatına uyğunlaşdırılmağı, həmçinin də “elm-təhsil-istehsal” münasibətlərinin təkmilləşdirilməyi yönündə məqsədli proqramların hazırlanmağı və gerçəkləşdirilməyi davam etdiriləcəkdir. Lap keyfiyyətli insan kapitalının formalaşdırılmağı lap çox maddi və mənəvi fayda qazanmağa və rəqabət qabiliyyətliliyi yüksəltməyə imkan verəcəkdir [41].

Məktəbəqədər təhsil vətəndaş potensialının inkişafı ilə lap keyfiyyətli vətəndaş kapitalının formalaşmağına, uzunmüddətli imkanda əhalinin gəlirlərinə, iqtisadi artışı və davamlı inkişafa yaxşı təsir edir. İndi ölkəmizdə bu yaşda uşaqların məktəbəqədər təhsillə əhatə olunma səviyyəsi aşağıdır.

Məktəbəqədər təhsilin icbari olmağı məsələsinə nəzər yetiriləcəkdir. İstedadın erkən yaşdan müəyyən edilməsi, inkişafı ilə dəstəklənməsi üzrə sistemin yaradılmağı ölkəmizin dayanıqlı inkişafı üzrə zəruridir.

Böyük firmaların məktəbəqədər təhsil müəssisələri açmaq təşəbbüsləri təşviq oluna bilər. Bu, müəssisələrdə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi (çalışanların övladları ilə əlaqəli qayğılarının azaldılmağı, ixtisaslı qadın çalışanların bilik ilə təcrübəsində fasiləsizliyin mühafizəsi yolu ilə) və məşğulluqda gender bərabərliyinin mühafizəsi yönündən səmərəli ola bilər.

İqtisadiyyatda 11 sektoru üzrə strateji yol xəritələrində nəzərdə tutulmuş orta və uzunmüddətli hədəflərə çatılmasında ümumi təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməyi müstəsna yeri oynayacaqdır. Odur ki, ümumi təhsil (ümumi ibtidai, ümumi əsas ilə ümumi orta təhsil) vətəndaş kapitalının formalaşmağında strateji əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Bu cəhətdən, ümumi təhsil sistemində idarəetmənin şəffaflığı ilə demokratikliyi, təhsilin keyfiyyətinə istiqamətlənmiş yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq şəraitinin yaradılmağı bilikli cəmiyyət yaradıcılığının əsas inkişaf prioritetlərindən hesab edilir. Ölkəmizdə ümumi təhsildə infrastrukturun ilə keyfiyyətin yüksəldilməyi üçün davamlı tədbirlər gerçəkləşdirilir. 2003-2015-ci illərdə yeni məktəb binalarının tikilməyi və mövcud məktəblərin özüllü təmiri ilə əlaqəli ciddi işlər görülüb. Bu vaxt ərzində maddi-texniki bazanın yaxşılaşdırılmağına baxmayaraq, tədrisin keyfiyyəti zamanın tələblərinə uyumlu olaraq tam inkişaf etməmişdir. Ümumi təhsil sistemində “yaddaş” müəssisəsindən “təfəkkür” müəssisəsinə keçidin təmin olunması, mütərəqqi dünya təcrübəsinə əsaslanmış təhsil proqramlarının (kurikulumların) hazırlanmağı və əhəmiyyətli tətbiqi, məktəb direktorlarının, müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmağı, cəmiyyətdə müəllimlərin nüfuzunun yüksəldilməyi yönündə tədbirlər ediləcək, lap keyfiyyətli insan kapitalının formalaşdırılmağı üçün hazırkı resurslardan əhəmiyyətli istifadə olunması yönündə islahatlar davamı gətiriləcəkdir [1, s. 362].

2.2.1 Azərbaycan strateji yol xəritəsi təhsil sektorunun əsas hədəfləri

İnsan kapitalı əmək məhsuldarlığının çoxaldılmasında, dayanıqlı iqtisadi artışıda, istehsal ilə xidmət sahələrinin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməyində və dövlətin qlobal bazarlara inteqrasiyasında həlledici yeri vardır [37]. Buna nail olmaq

məqsədlə təhsilin pillələrinin hamısında keyfiyyətin yüksəldilməyi, təlimlər vasitəsilə çalışanların bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməyində fasiləsizliyin təmin olunması, ixtisaslı kadr hazırlığının əmək bazarının tələbatına uyğunlaşdırılmağı, şirkətlərin yoxlama və təkmilləşdirmə sahəsinə investisiya qoyuluşunun stimullaşdırılmağı, mövcud insan kapitalından əhəmiyyətli istifadə olunması tələb edilir. Bunu birinci tutaraq, ölkəmizdə iqtisadiyyatın transformasiyası yönündə aparılacaq islahatların ayrılmaz tərkib hissəsi olaraq, insan kapitalının fəaliyyətində fasiləsizliyin təmin olunması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməyi və biliyin iqtisadi inkişafda vəzifəsinin artırılmağı ilə əlaqəli tədbirlər geniş şəkildə dəstəklənəcəkdir. Bu, iki səviyyədə təmin olunacaqdır: [39]

1) insan kapitalının formalaşmağı və inkişafı üzrə təhsilin bütün pillələrində keyfiyyətin yüksəldilməyi;

2) əmək məhsuldarlığının yüksəldilməyini təmin etmək məqsədilə insan kapitalının dayanmadan inkişafının, yoxlama və təkmilləşdirmə sektoruna investisiya qoyuluşunun stimullaşdırılmağı.

İnkişaf etmiş dövlətlərdə milli sərvətin xeyli hissəsini insan kapitalı təşkil etməkdədir və iqtisadi artıda intellektual əmək üstün ayrıca çəkiyə sahibdir. Azərbaycanda da dövlətin dayanıqlı inkişafını təmin etmək üçün insan kapitalının formalaşdırılmağı və ondan əhəmiyyətli istifadə mühim prioritet hesab olunur və bu yöndə təşəbbüslər dövlət tərəfindən dəstəklənməkdədir. Keçən illər ərzində insan kapitalının fəaliyyəti ilə əlaqəli tədbirlər aşkar edilərək icra edilmiş və indi icra edilən bəzi strategiya, dövlət proqramları ilə konsepsiyalarda da özünü büruzə vermişdir.

İnsan kapitalının formalaşmağında əsas rol oynamış təhsil əməkdaşlarının, müəllimlərin sosial müdafiəsinin yaxşılaşdırılmağı ilə müəllimin nüfuzunun artırılmağı yönündəki təşəbbüslər dəstəklənəcəkdir.

“Azərbaycanda təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”na müvafiq olaraq, burada 12 illik ümumi təhsilə mərhələli keçimənin gerçəkləşdirilməsinə başlanmışdır. 12 illik təhsil ümumi təhsilin axır iki ilində təmayülləşməni nəzərdə tutmaqdadır. Təmayülləşmə peşə-ixtisas təhsili ilə ali təhsillə əhatələnmə səviyyəsini qaldıracaq,

əmək bazarına daxil olmuş gənclərin işsizlik riskindən mühafizəsinə yardım edəcək, Azərbaycan təhsilinin Avropa təhsilinə keçidini sürətləndirəcəkdir.

Ölkəmizdə bundan belə də təhsil sisteminin maddi-texniki əsasının yaxşılaşdırılmağı, tələbələrin dərş vəsaitləri ilə təmin olunması yönündə işlər davam etdiriləcəkdir

Ən çox da XXI əsrdə sürətlə yeniləşmiş texnologiya və elmi-texniki tərəqqi sayəsində yeni peşə və ixtisasların yaranmağı ilk peşə-ixtisas təhsili ilə təlimlərinin səmərəsini lap da artırır. Bu cəhətdən, ilk peşə və orta ixtisas təhsili dövlətin strateji yol xəritəsinin bir hissəsi olaraq təşviq olunur.

Ali təhsil insan kapitalının formalaşmağında və inkişafında önəmli mərhələdir. Onun insan kapitalının formalaşmağına və fəaliyyətini təsiri özünü iki formada büruzə verməkdədir: 1) insan kapitalının formalaşmağında birbaşa iştirak etmiş ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlamağı; 2) yeni biliklərin yaranmağında, tətbiqi ilə ötürülməyində ayrıca iştirak.

Universitet klasterlərinin yaradılmağı “təhsil–tədqiqat–innovasiya” zəncirinin əhəmiyyətliliyini çoxalda bilər. Bu cəhətdən, respublikada, birinci olaraq, bir sıra ixtisaslaşmış universitetlərdə klasterlərin yaradılmağı təşviq olunacaqdır. Ali təhsil sisteminin keyfiyyətinin yüksəldilməyi sayəsində lap keyfiyyətli insan kapitalı ilə intellektual potensial formalaşacaqdır, əmək məhsuldarlığı yüksələcəkdir.

Universitet klasterlərinin yaradılmağı yoxlama və təkmilləşdirmələrin gerçəkləşdirilməsini, elmi nəticələrin istehsalat tətbiq edilməsini stimullaşdıracaq, “təhsil–elm–istehsal” münasibətlərin əhəmiyyətliyi yüksələcəkdir. Klasterlərin dəstəklənməyi bölgələrdə insan kapitalının inkişafı üzrə də effektivdir.

Özəl universitetlərin azadlığının artırılmağı və onların inkişafı üzrə stimullaşdırıcı tədbirlər ediləcəkdir. Ali təhsil barədə qanun ilə dövlət proqramının qəbul olunması məsələsinə nəzər yetiriləcəkdir.

Təhsilin inkişafı yüksək keyfiyyətli insan kapitalının formalaşdırılmağında, istehsal edilən məhsul ilə xidmətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında, əmək məhsuldarlığının artırılmağında strateji əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Ölkəmizdə

təhsilin inkişafı, elmi tədqiqatların keyfiyyətinin artırılması, tədqiqatların yekunlarının istehsala tətbiqinin təşviqi ilə əlaqəli tədbirlər gerçəkləşdiriləcəkdir.

Ümumi təhsil müəssisələrində müəllimlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün effektiv modellərin işlənilib hazırlanması, ali təhsil məktəblərində əlavə təhsil üçün strukturların yaradılması, ixtisasartırma təhsilinin yekunlarının dəyərləndirilməsi və stimullaşdırılması mexanizminin hazırlanması və tətbiqi təşviq ediləcəkdir. Bundan əlavə, yeni kurikulumlar ilə informasiya-kommunikasiya texnologiyalarına əsaslanmış metodik üsulların, didaktik materialların, təlim üsullarının hazırlanmasını stimullaşdırmış müsabiqə ilə grant mexanizmlərinin yaradılması ilə əlaqəli işlər dəstəklənəcəkdir.

Təhsil ilə elm sahəsində infrastrukturun təkmilləşdirilməyi həmin sahələrin lap effektiv fəaliyyətinə təsir edirsə, insan kapitalının formalaşması və ondan istifadənin əhəmiyyətliliyini yüksəldə, yeniliklərə əsaslanmış inkişafı təmin etməsi mümkündür. İKT bilikləri şəxs kapitalının formalaşmasında və istifadəsində təsiredici amillərdən biri hesab edilir. Müasir məktəblər ilə universitetlərin yaranması, araşdırma və təkmilləşdirmələrin həyata keçirilməsi, istehsal ilə xidmət müəssisələrinin işi bu və ya başqa dərəcədə İKT texnologiyaları ilə əlaqəlidir.

İndi respublikada internetə çıxışı olmayan bölgələr, yerlər ilə məktəblər mövcuddur. Yaxın və ortamüddətli imkanında ibtidai təhsildən başlamaqla, orta təhsilin pillələrinin hamısında İKT biliklərinin uşaqlara aşılması, qlobal informasiya məkanından əhəmiyyətli istifadə etmələri məqsədilə maarifləndirmə tədbirlərinin gerçəkləşdirilməsi dəstəklənəcəkdir. Orta məktəblərimizdə elektron kitabxanaların, intellektual oyunların yaradılması təşviq olunacaqdır. İnternet mənbələrindən məqsədyönlü istifadə etmək məqsədilə maarifləndirmə tədbirləri aparılacaqdır.

Elm, təhsil ilə istehsal sahələrində maddi-texniki özülün müasir tələblər səviyyəsinə çatdırılması təhsildə pedaqoji və tədris inkişafının normal işləməyini, elmi tədqiqatların aparılmasını, sınaqdan keçirilməyi ilə tətbiqini, “elm-istehsal-bazar” münasibətlərinin optimallaşdırılmasını təmin edəcək, yardımçı xarakterə sahib

qurumların yaradılmağı təşviq olunacaqdır. Bu da təhsil, elm ilə istehsal siyasətini hazırlamış və həyata keçirmiş idarəetmə orqanlarının koordinasiyasını lap əhəmiyyətli edəcəkdir.

Ölkəmizdə həyata keçirilən davamlı iqtisadi islahatların tərkib hissəsi olaraq, əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün insan kapitalına investisiya qoyulması davam etdirilir.

2.2.2 Azərbaycan təhsil sektoru göstəricilərin dünya ölkələri ilə müqayisəsi

Təhsil elə bir vasitədir ki, onunla insanların keçmişi, bugünü və gələcəyi birləşir. Təhsil sistemləri təhsilin inkişafında olduqca vacib rol oynayır. Dünyada bir-birindən fərqlənən onlarla təhsil sistemləri mövcuddur. Hər birinin özünə xas cəhətləri vardır. İnkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyətində təhsil çox yüksək səviyyədə inkişaf etmişdir. Ancaq elə ölkələr də var ki, məsələn Afrika ölkələri, Əfqanıstan, İraq və s. burada təhsil nəinki inkişaf edir, irəliləyən zamanla daha da zəifləyir. Bu ölkələrin ümumi ortaq cəhəti aşağı səviyyədə olan iqtisadiyyat, müharibə, aclıq və bu kimi səbəblərdir.

Təhsil, təlim-tərbiyə hər bir ölkənin strateji əhəmiyyətli fəaliyyət sahəsi sayılmaqla onun siyasi-iqtisadi, sosial ilə mədəni inkişafını aşkar edir, yeni yaradılmış cəmiyyətin mənəvi dəyərlərini formalaşdırırnaqdadır. Bunun üçün də, hər bir suveren ölkə təhsilin inkişafına ayrıca diqqət yetirir [14, s. 5].

Azərbaycan Respublikasının müstəqilliyini qazandıqdan sonra bütün sahələrdə o cümlədən respublikanın ali və ümumtəhsil sistemində ümumi inkişaf prosesi özünü göstərdi. Bu sektorda həyata keçirilən lazımi tədbirlər, imzalanmış sərəncam və fərmanlar təhsilin inkişafı prosesini sürətləndirmişdir [9, s. 63].

Təhsilin inkişaf uğurlarına misal olaraq qeyd etmək olar ki, Azərbaycanın mövqeyi dünya təhsil bazarında və bir sıra nüfuzlu beynəlxalq reytinglərdə xeyli dərəcədə artıb.

Azərbaycan Respublikası təhsil sektoru göstəriciləri digər ölkələrlə müqayisə edildikdə bir sıra maraqlı faktlarla rastlaşırıq. İlk öncə təhsil sahəsinə sərf olunan maliyyə xərclərini müqayisə edək. Belə ki, ABŞ ibtidai və orta təhsildə hər bir

tələbəyə 12000\$, kollec, texniki məktəblər və universitetlərdə bir tələbəyə 25000 \$ pul sərf olunur. İsveçrə, Norveç və Lüksemburqda ortalama \$19,050 vəsait sərf olunur. İsveçrə ali məktəblərə sərf olunan xərclər baxımından ABŞ-a çox yaxındı. Ali məktəblərə çəkilən xərclər onların fəaliyyətinin maliyyələşdirmə sxeminin dəyişməsi ilə əlaqəli olaraq dəyişir. Müəllimlərin əmək haqqında olan fərqlərə nəzər salmaq. Lüksemburqda ali məktəb müəllimlərinin orta əmək haqqı \$79,000dir. Aşağıdakı cədvəl ali məktəb müəllimlərinin dünya ölkələrində ortalama əmək haqları göstərilmişdir [77].

Cədvəl 2.1

10 ən aşağı ödəniş olan ölkə	10 ən yüksək ödəniş olan ölkə
Çexiya Respublikası \$20 min	Lüksemburq \$ 137 min
Macarıstan \$ 27 min	İsveçrə \$ 103 min
Polşa \$ 26 min	Almaniya \$ 84 min
Türkiyə \$ 32 min	Belcika \$ 76 min
Yunanıstan \$ 35 min	Koreya \$ 75 min
Çili \$ 38 min	Avstriya \$ 75 min
Şotlandiya \$ 43 min	ABŞ \$ 68 min
İsrail \$ 39 min	Niderland \$ 66 min
Sloveniya \$ 45 min	Kanada \$ 66 min
İsveç \$ 46 min	İrlandiya \$ 65 min

Cədvəl [77] internet resursundan tərcümə olunmuşdur.

İnkişaf etmiş dövlətlərin universitetlərinin Azərbaycan universitetlərdən təhsil və təcrübə baxımından bir neçə dəfə üstün olduğu məlumdur. Lakin bunu bütün sahələrə aid etmək olmaz. Neft-qaz sənayesi ilə bərabər bir neçə sahə var ki, Azərbaycan universitetləri kifayət qədər yüksək reytingə və təcrübəyə malikdir. Norveç, Almaniya, Fransa və Çexiyanın ən məşhur universitetləri Azərbaycan əksər universitetlərindən daha az ödəniş tələb və ya tamamilə ödənişsizdir [18]. Buna baxmayaraq ölkələrdəki təhsilin keyfiyyəti və reytingi dünyanın ən qabaqcıl yüz universitetinə rəhbərlik edir. Azərbaycanlıların bəzi ixtisaslar üzrə təhsil almaları üçün Təhsil Nazirliyi tam maliyyə dəstəyi verir. Deməli Azərbaycanlılar öz imkanları çatmayan universitetlərdə belə bu imkandan yararlanma bilərlər. Türkiyə universitetləri də Azərbaycanlıların ən çox istiqamət aldığı ölkələrdəndi [16]. Bununla belə DIM testi vasitəsi ilə və şəxsi müraciət ilə Türkiyənin tanınmış universitetlərində təhsil

almağa dəyər. Tibb sahəsi, mühəndislik, kompyuter elmi və digər önəmli sahələr tələbələrin Türkiyədə oxumaq üçün üstün tutduğu ixtisaslardır. Hər bir dövlət, daha dəqiq universitet müəyyən sahəyə görə çox məşhurdur. Ona görə də seçim edərkən universitetin adına görə məşhur olmağına deyil, onun sizin üçün nə qədər əhəmiyyətli olduğuna baxmaq lazımdır. Əgər hər hansı ixtisas Azərbaycanda rahatlıqla alın bilən ixtisasdırsa, onun üçün xaricə getməyə dəyməz və ya buna görə dövləti ziyana salmaq məsləhət deyil. Azərbaycana lazım olan ixtisaslara maraq bugünkü gənclərin əsas protiteti olmalıdır. Kompyuter elmi, dəqiq elmlərin mühəndisliyi, müəyyən neft-qaz sahəsinə aid olan xüsusi ixtisaslar dövlət üçün daha maraqlı ola bilər. Çünki bu ixtisaslara Azərbaycanda güclü ehtiyac var. Bundan əlavə Təhsil Nazirliyi Azərbaycanı xaricdə güclü təmsil edə biləcək insanlara da müəyyən ixtisaslar üzrə humanitar da olsa təhsil almaqlarında maraqlı ola bilər [17].

Həyata keçirilən dövlət siyasətinə müvafiq olaraq təhsilə ayrılmış dövlət məsrəfləri təkcə son beş il ərzində 1,3 dəfə çoxalmışdır[75]. BMT-nin 2010-cu il üçün İnsan İnkişafı Hesabatına əsaslanaraq, 2005-ci ilə nəzərən ölkəmiz 34 pillə yüksələrək 169 ölkə içində 101-ci yerin 67-ci yerinə yüksəlmiş, “orta insan inkişafı”dan “yüksək insan inkişafı” qrupuna daxil olubdur [75]. Ölkəmiz iqtisadi inkişaf dinamikasını sürətləndirərək yoxsulluğun azaldılmağı və orta ömürün uzunluğu göstəricisinin artmağı yönündən böyük nailiyyətlər qazanmışdır. Bununla bərabər, əsas beynəlxalq müəssisələrin statistik təhlilləri ölkəmizin təhsilinin beynəlxalq rəqabətə davamlılıq göstəriciləri ilə Azərbaycan Respublikasında yerləşən ali təhsil məktəblərinin reyting səviyyəsinin yüksəldilməyinin önəmli olduğunu qeyd edir.

Sonda qeyd etmək lazımdır ki, aparılmış müqayisə və təhlillər bunu göstərdi ki, Azərbaycan Respublikasının adıyyəti qurumları digər sahələrdə olduğu kimi təhsil sahəsinə də böyük dəstək verir, yeniliklərin bu sahədə tətbiqinə çalışırlar.

FƏSİL III. AZƏRBAYCAN UNİVERSİTETLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ

3.1 Azərbaycan dövlət universitetlərində strateji idarəetmə

Azərbaycan universitetlərində strateji idarəetməni öyrənmək üçün ilk öncə bəzi anlayışları bilmək lazımdır. Strateji planlaşdırma strateji idarəetmədən fərqlənir. Tədbirin mümkün variantları kimi planlaşdırma hər hansı bir idarəetmə prosesinin əsasında olan bütün elementləri, məqsədləri, normaları, resursları, seçmə meyarları, quruluşları, təşkilati, institusional və şəxsi əlaqələrini əhatə edən mütəşəkkil kollektiv dəyişiklik prosesidir. Yenilikçi və mürəkkəb mühitlərdə uzaq hədəflərə çatmaq daha çətinləşir, amma bu kontekstdə sabitlik sərhədlərinin qəbul ediləcəyi planlaşdırma potensialı var. Bu əsasda, bəzi vizuallarla uzunmüddətli planlaşdırma mövcud tendensiyalardan, yəni mümkün gələcək vəziyyətlərdən çıxıla bilən ssenarilərdən istifadə edə bilər.

Ancaq strateji rəhbərlik daha konkretdir. İnsanlar hazırkı potensialını istifadə edərək və inkişaf üçün "potensialı" təşviq edərkən, təşkilatlar və kənar şəxslərin (inkişafı da daxil olmaqla) təşkilatın şəxsiyyətinə və imicinə, yeni mühitdə dəyərinin sorgulmasına, onun uzunmüddətli inkişafını yaxşılaşdırmağa yönəltmək, rəhbərlik etmək və kömək etmək məqsədi daşıyır.

Normalar kollektiv fəaliyyət, şəxsi davranış və qrup münasibətləri formalaşdırmaq prinsipləridir. Normativ idarəetmə bir zövqdür, çünki hər hansı əhəmiyyətli dəyişiklik mütləq yeni kollektiv normaların, yeni görünüşlərin və yeni inkişafın inkişafını nəzərdə tutur. Mədəniyyət proseslərinin dinamikası (söz nümunələrinə çevrilən normalar, nümunələr və dəyərlər) hər hansı inzibati fəaliyyətə davam edir [60].

Son illərdə ali təhsil müəssisələrinin strategiyaları haqqında qəbul edilmiş qərarlar nəticəsində bu sahədə ciddi işlər görülməyə başlanılıb. Lakin bütün universitetlərin strateji planları rəsmi şəkildə hazırlanıb ictimaiyyətin istifadəsinə verilməyib. Aşağıda verilmiş cədvəldə dövlət universitetlərinin siyahısı qeyd olunub və bu bölümdə onlardan bir neçəsinin strategiyaları haqqında bəhs olunacaq.

Cədvəl № 3.1

Azərbaycan Dövlət Universitetlərinin siyahısı [66]

S/N	Universitetin adı
1.	Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti
2.	Azərbaycan Dövlət Dəniz Akademiyası
3.	Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası
4.	Azərbaycan Tibb Universiteti
5.	Azərbaycan Texniki Universiteti
6.	Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
7.	Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universiteti
8.	Azərbaycan Dillər Universiteti
9.	Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası
10.	Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti
11.	Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti
12.	ADA Universiteti
13.	Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti
14.	Azərbaycan Dövlət Rəssamlıq Akademiyası
15.	Azərbaycan Milli Konservatoriyası
16.	Azərbaycan Texnologiya Universiteti
17.	Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
18.	Bakı Dövlət Universiteti
19.	Bakı Ali Neft Məktəbi
20.	Bakı Mühəndislik Universiteti
21.	Bakı Musiqi Akademiyası
22.	Bakı Xoreoqrafiya Akademiyası
23.	Milli Aviasiya Akademiyası
24.	Lənkəran Dövlət Universiteti
25.	Gəncə Dövlət Universiteti
26.	Mingəçevir Dövlət Universiteti
27.	Naxçıvan Dövlət Universiteti
28.	Sumqayıt Dövlət Universiteti
29.	M.V.Lomonosov adına Moskva Dövlət Universitetinin Bakı filialı
30.	İ.M Seçenov adına Birinci Moskva Dövlət Tibb Universitetinin Bakı filialı

Öncədən qeyd edildiyi kimi bu universitetlərin bir neçəsinin strateji planı, missiyası və vizyonu müəyyən edilmişdir. Azərbaycan dövlət universitetləri arasında öz rəsmi internet səhifələrində strateji planları, missiya, vizyon və hədəfləri haqqında məlumat verən universitetlər bunlardır:

- Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası;
- Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti;

- ADA Universiteti;
- ADNA;
- ATU.

Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası 8 noyabr 1930-cu ildə qurulmuşdur. Fəaliyyətə Zaqafqaziya Dövlət Cismani Mədəniyyət İnstitutu kimi başlamış, 1999-cu ildən Akademiya kimi fəaliyyətini davam etdirir. Akademiya hədəf olaraq idman təhsilini dünya standartlarına cavab verən idman təhsilini formalaşdırmaq və bu təhsilin keyfiyyətini artırmaq, mütəxəssislər hazırlamağı qarşısına qoymuşdur. Bu məqsədlə Akademiyada 2016-cı ildən ardıcıl islahatlar aparılır, yeni infrastruktur yaradılır (elektron kitabxana, tədris laboratoriyaları, sürətli internet və s.), distant və onlayn təhsil imkanları, İKT-nin tətbiqi, tələbə və professor-müəllim heyətinin mübadiləsi, elmi-tədqiqat işlərinin aparılması kimi layihələr həyata keçirilir, beynəlxalq təcrübə öyrənilməsi ilə yanaşı beynəlxalq əməkdaşlıqlar qurulur [50].

Akademiyanın başlıca missiyası Azərbaycanda sağlam nəsillərinin yetişdirilməsi, idman fəaliyyətində ölkənin təşkilatı və iştirakının davam etdirilməsinə öz töhfələrini vermək və yaxından iştirak etməkdir [7]. Beynəlxalq səviyyədə yetkin bədən tərbiyəsi təlimçiləri, məşqçilər, idman menecerləri və ölkənin sağlamlığına və rifahına xidmət etmək və idmançılarımıza daim rəqabətli mükəmməlliyə nail olmaq üçün xidmət göstərməyə həsr olunmuş fiziki tibb və reabilitasiya mütəxəssislərinin hazırlanması üçün yorulmadan işləmək akademiyanın vizyonu olaraq qeyd edilmişdir. Dəyərləri dürüstlük, komanda işi və kollektivlik, məsuliyyətlər, multikulturalizm və liderliyə kömək etməkdir [51].

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti fəaliyyətə 1920-ci ildə Bakı Politexnik İnstitutunun nəzdində başlayıb. 2000-ci ilin iyun ayının 13-də sözügedən ali məktəb Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti adlandırılıb. Fəaliyyəti dövründə bir çox uğurlara imza atmış universitetdə 2013-cü il təhsil sahəsində Dövlət Strategiyasına əsasən 2014-cü ilin yanvar ayında “Strateji planlaşdırma” şöbəsi yaradılmışdır. Şöbənin əsas vəzifələri təhsildə innovativ sistemlər təkliflərinin

hazırlanması, universitet-biznes partnyorluğ münasibətlərin inkişaf etdirilməsi, müəllim və tələbələrin şirkətlərlə münasibətinin qurulmasında vasitəçilik etmək, dövlət qurumları, istehsalat sahələri və bizneslə universitetin strateji əməkdaşlığının genişləndirilməsi və s.dir.

Strateji planlaşdırma şöbəsinin “Daxili qiymətləndirmə” adlı bir layihəsi var ki, bu layihəyə əsasən akademik heyətin əmək haqlarının miqdarının işlərinin nəticələrinə görə daha dəqiq nizamlanması və müəllimlərin kateqoriyalara bölünməsi həyata keçirilir [32].

Təhsili effektiv və yüksək keyfiyyətli etmək üçün bu sahədə monitoring, keyfiyyət və fəaliyyət göstəricələrinin yoxlanılması sistemi təkmilləşdirilməlidir. 2016-cı ildə tədrisdə keyfiyyətə nəzarət ilə əlaqəli Birləşmiş Krallığın Ali Təhsil üzrə Keyfiyyət Təminatı Agentliyində (QAA) keçirilmiş seminarlarda AZMİU-nun əməkdaşlarından bir neçəsi iştirak etmişdir. 2017-ci ildə daxili monitorinqlərin və təhlillərin mütəmadi olaraq aparılması, həmçinin tədrisin keyfiyyətinə nəzarət məqsədi ilə "Keyfiyyətə nəzarət" qrupu yaradılmışdır [33].

Embawood, Akkord kimi şirkətlərlə memorandum imzalanmış, Holcim, Paşa Holdingin laboratoriyası fəaliyyətə başlamışdır. AzMİU QS reyting təşkilatının 2018-ci il “İnkişaf Etməkdə olan Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya” regionu üzrə reyting sıralamasında 171-180 ən yaxşı universitetlər arasında yer tutub [33].

ADA Universiteti Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 13 yanvar 2014-cü il tarixli Sərəncamı ilə Azərbaycan Respublikası Xarici İşlər Nazirliyinin Diplomatik Akademiyasının və İnformasiya Texnologiyaları Universitetinin əsasında yaradılıb. Əsas məqsədi bölgədə və dünyada fərqlilik yaratmaq üçün qərarlı qlobal liderləri hazırlamaqdır. Yenilikçi və düşündürücü bir akademik mühitdə irəli araşdırmaları təşviq etməyi öhdələrinə götürür. Missiyası yenilikçi liderləri fərdi təlimatlarla qlobal baxımdan öyrətmək; tələbələri komanda işi, təşəbbüs, tənqidi düşüncə və analitik düşüncənin təşviq edildiyi və inkişaf etdiyi unikal mədəni mühitdə öyrətmək; təhsil sistemində yenilik gətirmək və Azərbaycana və ətraf mühitə yeni bir anlayış vermək və müxtəlif sahələrdə və fənlər üzrə faydalı tədqiqatların təşviq edilməsi.

Yeni nəsillə liderlərini yetişdirməklə yanaşı, bölgədəki bir çox çətin problemləri həll etməyə kömək edəcəkləri, eyni zamanda Azərbaycanın yenilik sistemində və ali təhsil sistemində olan insanlar üçün yeni bir zehniyyət inkişaf etdirəcəklərini də vurğulanmışdır [53].

Bakı Ali Neft Məktəbi möhtərəm cənab prezidentimizin “Biz neft kapitalını insan kapitalına çevirməliyik” şüarının ən bariz nümunəsidir. 29 noyabr 2011-ci il Azərbaycan Respublikasının prezidenti İlham Əliyev cənablarının fərmanı ilə yaradılan Bakı Ali Neft Məktəbi tədrisə başladığı ilk gündən bugünə qədər uğurlara imza atan ali məktəb qəbulda yüksək ballı tələbələrini ilə, tədris prosesindəki yenilikləri ilə, müasir tədris proqramları ilə digər bütün ali məktəblərdən fərqlənir.

Ali məktəb fəaliyyətə “Biz sizi gələcəyə və dünyaya hazırlayırıq” şüarı ilə başlamışdır. Dünya beynəlxalq təcrübəyə malik olaraq ali məktəbin məzunlarını ən yüksək neft kadrları hazırlamaq missiyası var və bu missiyanın arxasında onun qəbul etdiyi qərarlar durur. Ali məktəbin tədris proqramı Heriotvat universitetinin tədris proqramının tədris prosesini həyata keçirir. 2017-ci il ilk 102 məzunun hər biri dərhal işlə təmin olundu və magistraturaya qəbul olublar. Universitetin güclü tərəflərindən qeyd etmək lazımdır ki, tələbələrə ilk olaraq ingilis dili və informasiya texnologiyaları öyrədilir. Həmçinin tədris prosesi beynəlxalq standartlara cavab verən bir proqramla həyata keçirilir. Buna görə də tələbəl bir semestrlik və ya bir illik xarici universitetlərdə davam edib geri qayıda bilərik. Fərq olaraq qeyd edilir ki, burada tədris prosesi zamanı əldə edilən nəzəri biliklərin təcrübədə tətbiqi 4 il müddətinə həyata keçirilir. Almaniyanın Kunt şirkətinin laboratoriyaları tədris prosesində istifadə edilir. Azərbaycanın milli-mənəvi dəyərlərin aşılınması, vətənpərvərlik, dövlətə sadıqlıq da ali məktəbin qarşısına qoyduğu missiyasıdır.

Azərbaycan İqtisad Universiteti əsaslı 1930-cu ildə qoyulmuş Cənubi Qafqaz ölkələrinin ən iri ali təhsil ocaqlarından biridir. 2000-ci ildə Helsinki şəhərində Bolonya prosesi dövlətləri tərəfindən təsis olunan Keyfiyyətin Təmin Olunması üzrə Avropa Şəbəkəsi - ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) təşkilatı tərəfindən qəbul edilmiş Avropa ali təhsilində keyfiyyətin

təmin edilməsi üçün standartlar ilə qaydalar - ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance of Higher Education -) adlı sənəddə Ali təhsilin keyfiyyətinə bir sıra tələblər bəyan edilmişdir. Təsadüfi deyil ki, bu tələblərdən birincisi “keyfiyyətin təmin olunması üzrə təsdiqlənən siyasət və prosedurların olması”dır [54].

Bu nöqteyi-nəzərdən ISO 9001 “Keyfiyyəti idarəetmə sistemi” adlı sertifikatın Azərbaycan universitetlərinin də beynəlxalq təhsil sistemindəki yeniliklərə tez bir şəkildə uyğunlaşmaq imkanı yaradır. Təhsil sistemində beynəlxalq bilginin tətbiqi həmçinin də universitetlərin müsbət imicinin formalaşmasına zəmin yaradır. Bunları nəzərə alaraq, 2016-cı ilin başlanğıcından Azərbaycan Texnologiya Universitetində Azərbaycanın təhsil sistemində ilk dəfə ISO 9001:2015 standartının nəzdində keyfiyyətin idarəetmə sisteminin qurulmağı layihəsinin icrasına başlanğıc verilmişdir. İşlərin icra edilməsi üçün rektorun əmri ilə çalışma qrupu yaradılmış və tətbiq üçün fəaliyyətinin planı təsdiq olunmuşdur. Bununla yanaşı, universitetin struktur vahidlərinin hamısında istifadə olunan sənədlər inventarlaşdırılaraq fəaliyyət prosesləri müəyyənləşdirilmişdir. Fəaliyyət prosesinin aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməsi planlaşdırılmışdır:

- Strateji planlaşdırma prosesi;
- Rəhbərlik vasitəsilə KİS-nin təhlili prosesi;
- Daxili audit prosesi;
- Tədris prosesinin təşkili;
- Bakalavr hazırlığı prosesi;
- Magistr hazırlığı prosesi;
- Fəlsəfə doktoru hazırlığı prosesi;
- Elmlər doktoru hazırlığı prosesi;
- Tərbiyə ilə tədrisdən kənar işlərin təşkili prosesi;
- Elmi-tədqiqat işlərinin təşkili prosesi;
- Maddi-texniki təminat işlərinin təşkili;
- Kadr təminatı prosesi;

- Kadrların təkmilləşdirilməsi prosesi;
- Sorğuların keçirilməsi prosesi;
- D z ldici fəaliyyətlərin idarəedilməsi prosesi;
- Risklərin idarəedilməsi prosesi.

ISO 9001:2015 standartı təşkilat ilə müəssisələrdən işlədikləri daxili və kənar şəraiti, hazırki v  gələcəkdə ona təsir göstərən amillərin nəzərə alınmağınv v  marağlı tərəflərin aşkar olunmasını tələb etm k d dir. ATU-nun Marketing kafedrasında universitetin 2016-2020-ci illər   n i kişafının strateji planı hazırlanmış və müzakirəyə təqdim edilib. Həmin plan ISO 9001 standartının önəmli tələblərindən biri sayılan keyfiyyət üzrə illik hədəflərinin doğru aşkar olunmasına real şərait yaradır [54].

Universitetlərin strateji planlarının mühüm tərkib hissələrindən biri SWOT analizl ridir. Bu t hlill rd  təşkilatın güclü və zəif cəhətləri müəyyən edilməkdə və xarici mühitdən qaynaqlanan fürsət v  təhdidlər müəyyənləşdirir. SWOT analizləri qurumun m  yy nl şdir c yi strateji hədəflərin əsasını təşkil etməsi baxımından əhəmiyyətli görünür. Bu tədqiqatda da SWOT analizləri Azərbaycan universitetlərinin araşdırılması sahəsindəki mövcud vəziyyətlərini müəyyənləşdirmək baxımından əhəmiyyətli bir göstərici kimi qəbul edilir. Bu istiqamətdə dövlət universitetlərinin SWOT analizlərində qarşıya çıxan başlıqlar qruplaşdırılaraq sıralanmışdır. Araşdırma kontekstində universitetlərin "zəif və güclü" cəhətlərinə dair tendensiyalar cədvəldə yer alır.

Cədvəl : Azərbaycanda universitetlərin SWOT Analizlərində Güclü və Zəif Cəhətlər

Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
Mübadilə proqramında iştirak	Xarici dil problemi
Hökumətin xarici universitetlərlə olan əməkdaşlığı	Beynəlxalq layihələrdə iştirak
Dövlət təhsil strategiyasının m�vcudluğv	Mübadilə proqramları
Bolonya tədqiqatları	Beynəlxalq layihələrdə iştirak

İnstitusional Qiymətləndirmə Proqramı	Xarici müəllim heyətinin az olması
“Sabah” qruplarının yaradılması və beynəlxalq sertifikatlı müəllimlərin tədrisdə iştirakı	Beynəlxalq əlaqələrin və əməkdaşlığın qeyri-kafiliyi
Universitetlərdə gəncləşmə prosesinin güclənməsi	Strateji planlaşdırmanın hazırlanması prosesinin inkişaf etməməsi
Universitetlər beynəlxalq jurnallarda məqalə və ya yazıların çap etdirilməsi üçün təşviq proqramları tətbiq edirlər	Beynəlxalq nüfuzun olmaması
Universitet rəhbərliyinin dəstəyi	Beynəlxalq nüfuzlu jurnallarda Sosial elmlər sahəsində məqalə və yazı çaplarının azlığı

Ölkəmizdə dövlət universitetlərinin təhlili məsələsində özlərini ən güclü gördükləri sahə tələbə mübadilə proqramlarında iştirakdır. Belə ki, Azərbaycanın bu proqramda iştirakı sabit şəkildə artır. Digər tərəfdən, mübadilə çərçivəsində gələn tələbə və təhsil işçisi sayının daha aşağı səviyyədə qaldığı görünür.

Bənzər şəkildə bəzi universitetlər güclü tərəfləri arasında beynəlxalq tələbələrə bəhs edir. Bu səbəbdən Azərbaycandakı universitetlərin beynəlxalq tələbə/akademiklər üçün cazibəsinin aşağı olduğu görülür.

Xüsusilə mübadilə çərçivəsində gələn tələbələrin bu proqramı daha çox bəzi məsuliyyətlərdən qaçmaq üçün istifadə etdiyi düşünülərsə, ölkəmizin cazibə mərkəzi olmaq üçün bir çox səbəbi var. Bu baxımdan əvvəlcə Azərbaycan universitetlərinin təqdimat və imic baxımından gücləndirilməsinə ehtiyac var. Belə ki, beynəlxalq nüfuz baxımından özünü güclü sayan universitet sayı demək olar ki, yoxdur. Digər tərəfdən, universitet şəhərciklərində də beynəlmilləşmə sahəsində də inkişaf lazımdır.

Ölkəmizdəki universitetlərin güclü gördükləri istiqamətlərdən biri də beynəlxalq əməkdaşlıq əlaqələridir. Bu kontekstdə xüsusilə mübadilə çərçivəsində bağlanan müqavilələr önə çıxır. Bu səbəbdən universitetlərin inkişafında hərəkətverici qüvvə kimi qısa dövrlü mübadilə proqramları vasitəsilə xaricə getmək

əsas götürülür. Universitetlərin üstünlük olaraq gördükləri bir digər məqam xarici ölkə təcrübəsi olan akademik kadrlardır. Bu alimlər xarici dildə verilən dərslərin artırılması, xarici əlaqələrin qurulması, layihə və nəşrlər kimi bir çox sahədə universitetlərə üstünlük verir. Ancaq, SWOT təhlillərində bu məqamı ortaya qoyan universitet sayının məhdud olduğu da nəzərə çarpır.

Bolonya işlərinin ardından sadalanan güclü cəhətlər isə olduqca məhdud sayda universitet tərəfindən dilə gətirildiyi üçün göz ardı edilə biləcək ölçülərdə qalır. Məsələn, beynəlxalq şöbənin varlığı və fəaliyyəti bəzi universitetlər tərəfindən güclü cəhətlər arasında sayılır. Burada da bəzi universitetlər beynəlxalq əlaqələr strategiyasından bəhs edir. Universitetlərin çox azının beynəlxalq layihə və nəşrlər baxımından özlərini yaxşı vəziyyətdə gördüyü müşahidə olunur. Xarici dildə təhsil, hazırlıq qrupu tətbiqi, birgə diplom proqramları kimi məsələlərdə isə az sayda universitetin güclü olduğu görülür.

Nəticə olaraq mövcud vəziyyətdə universitetlərin daha çox qısamüddətli fəaliyyətlərə diqqət yetirdiyi, inkişafın struktur elementləri kontekstində özlərini güclü görmədikləri müəyyən edilmişdir.

Güclü tərəflərin təhlilinə bənzər şəkildə burada da inkişaf strategiyası, Bolonya prosesi, beynəlxalq şöbə, beynəlxalq tələbələr kimi əsas mövzuların arxa planda qaldığı görünür. Nəticə olaraq ölkəmizdə universitetlərin inkişafı mübadilə proqramları, xarici dil, beynəlxalq əməkdaşlıq, beynəlxalq layihələr və elmi tədbirlər üzərində cəmləşir. Bu faktorlar qurum daxilindəki prioritetləri ortaya qoyur. Universitetlərin bu mövzudakı xarici amilləri necə qiymətləndirdiyi isə fürsət və təhdid analizlərində görünür.

Cədvəl : Azərbaycanda universitetlərin SWOT Analizlərində fürsət və təhlükələr

Fürsətlər	Təhlükələr
Beynəlxalq Mübadilə Proqramı	Qlobal rəqabət
Bologna prosesinin təsirləri	Beyin köçü

Beynəlxalq layihələr	Xarici dili tədris edəcək kadrların hazırlığı
Təhsildə Ai standartları və akkreditasiya	Beynəlxalq keyfiyyət standartlarının artırılması
Yerləşdikləri şəhərlərin strateji cəhətdən əhəmiyyətli olması	Beynəlxalq proseslərə, regional münaqişələrə və beynəlxalq əlaqələrdəki mənfi təzyiqlər
Şəhərlərin üstünlükləri	Dünyada, xüsusilə də Avropada inkişafın istiqamətində heç bir qanunvericilik dəyişikliyi yoxdur
Beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıq	Tədqiqat funksiyasının qiymətləndirilməsində, SCI və AHCI kimi beynəlxalq göstəricilərlə dərc olunan məqalələrin sayının əsas meyar kimi qəbul olunması
İnformasiya və kommunikasiya texnologiyalarının inkişafı	Xaricdə icbari vəzifə yerinə yetirən müəllimlərin geri qayıtmaması
Gənc kadrların sayının artması	Milli təhsil sisteminə zərər verə biləcək tədbirlərin kəskin şəkildə tətbiqi
Son zamanlarda hökumət və ya qeyri-hökumət təşkilatların tədris sahəsinə ayırdıqları vəsaitlərin artması	İngilis dilli tədrisin artması

Azərbaycanda bir çox universitet xarici aləmdə uğur gətirən siyasi addımların ali təhsildə müsbət təsirlər və fürsətlər yaratdığını düşünür. Yenə mübadilə proqramları fürsət qiymətləndirməsinin ən başında gəlir. Yəni ölkəmizdəki universitetlərin bir qisminin Avropa ilə münasibətlərə əhəmiyyət verdiyi və bunu bir fürsət olaraq istifadə etmək istədiyini müşahidə edilir. Ancaq, bu rəqəmin araşdırılan universitetlərin üçdə birinə bərabər olduğu da müşahidə olunur. Digər tərəfdən universitetlərin imkanlarının təhlilində bu üç maddədən sonra ortaq gündəmin olmadığı, yalnız bir neçə amilə toxunulduğu görülür. Bənzər şəkildə təhlükələrin təhlilində də az sayda universitet qlobal rəqabət, beyin köçü kimi amillərə toxunur. Beləliklə, beynəlxalq proseslərin universitetlərin strateji analizlərində mühüm xarici faktorlar olaraq yer almadığı müşahidə olunur.

Universitetlər strateji planlarında missiya əsasında, SWOT analizlərini də göz önünə alaraq "strateji məqsədlər" - hədəflər ortaya qoyur. Bu hədəflər universitetlərin inkişaf strategiyalarının onurğasının yaradılmasında xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Analizdə 2016 ili etibarilə strateji planlarına çatıla bilinəcək inkişaf hədəfləri istifadə edilmişdir. Birinci mərhələdə strateji planlarda yer alan inkişaf hədəfləri aşkar edilmiş, ikinci mərhələdə isə bu hədəflər planlarda yer alma tezliklərinə görə qruplaşdırılmış və ümumi tendensiyalar müəyyənləşdirilmişdir.

Universitetlərin strateji planları üzərində aparılan araşdırmada ortaya çıxan ən mühüm tapıntı az sayda universitetin beynəlxalq əlaqələr ana başlığı altında ayrı bir hədəflər bütünü ortaya qoymasındadır. Universitetlərin çoxu bunun yerinə beynəlxalq münasibətlərin komponentləri olan ayrı-ayrı fəaliyyətləri hədəfləri arasında sayır. Başqa sözlə, beynəlxalq fəaliyyətlər bir başlıq altında kütləvi olaraq yer almır, planların ayrı-ayrı hissələrinə səpələnmiş olaraq müşahidə olunur. Bir çox universitet beynəlxalq müstəvidə nüfuzunu artırmağı və xaricdəki universitetlərlə əməkdaşlığı hədəf başlıqları olaraq bildirir. Bunların xaricində isə beynəlxalq fəaliyyətlər institusional potensialının gücləndirilməsi, təhsildə keyfiyyətin artırılması, tədqiqatların keyfiyyətinin artırılması, keyfiyyətli tələbələr tərəfindən seçilmək ehtimalının yüksəldilməsi kimi hədəflərin alt kateqoriyaları olaraq görülür. Yəni beynəlxalq fəaliyyətlər qurumun keyfiyyətinin inkişaf etdirilməsində bir üsul/metod hesab edilməkdədir.

Bu tapıntılar son illərdə inkişaf edən və bu işdə də mənimsənən beynəlmilləşmə tərifini təsdiq edir. Digər tərəfdən, strateji planlarda beynəlmilləşmənin ayrı bir gündəm maddəsi kimi iştirak etməməsi bu məsələnin hələ strateji bir proses olaraq kifayət qədər istifadə edilmədiyini göstərir.

Bənzər şəkildə universitetlərimiz üçün əhəmiyyətli bir dəyişiklik faktoru olan Bolonya Prosesi də xüsusi strateji hədəflər bütünü şəklində nəzərdə tutulmamışdır. Bu səbəblə Bolonya prosesinin universitetlərin strateji gündəmində əsas bir başlıq olaraq yer almadığını demək mümkündür. Bir neçə universitet institusional quruculuğunun bu islahatlar istiqamətində gözdən keçiriləcəyini bildirir. Bundan

başqa, Bolonya prosesilə əlaqəli olaraq ən çox dilə gətirilən proqramların attestasiyalar istiqamətində yenilənməsidir.

Yenə Bolonya prosesi istiqamətində keyfiyyət işlərinin aparılmasından bəhs edilir. Xülasə, universitetlərin strateji planlarında "Bolonya prosesi" başlığı başlı başına bir mövzu olaraq nadir hallarda yer alır, inkişafın hədəfləri təhsil, tərbiyə, araşdırma və institusional qabiliyyət başlıqları altında müzakirə olunur.

Ölkəmizdəki universitetlər özlərini güclü gördükləri "beynəlxalq mübadilə proqramları" sahəsində daha yüksək hədəflər qarşıya qoyur. Yəni universitetlərin inkişaf prioritetinin tələbə və personala qarşı beynəlxalq mübadilə proqramları olduğu görülür. Bu proqramlar tələbələrin və alimlərin keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi baxımından əhəmiyyətli hesab edilir. Mübadilə proqramları kontekstində universitetlər əsasən Erasmus proqramı ilə xaricə göndəriləcək tələbə və təhsil işçisi saylarının artırılmasını qarşısına məqsəd qoymuşdur. Ancaq, gələn tələbə və kadr məsələsində bir neçə universitet xaricində xüsusi bir vurğu aparılmamışdır. Yenə bir-neçə universitet beynəlxalq mübadilə proqramlarının mövcudluğunu keyfiyyətli tələbələr tərəfindən seçim edilmək üçün istifadə etməyi düşünür. Bu universitetlər dəyişiklik proqramlarındakı tədbirlərini çatdıraraq bilikli tələbələr üçün bir üstünlük səbəbi olmağı qarşısına məqsəd qoymuşdur.

Universitetlərin inkişafı sahəsindəki ikinci prioriteti təhsil işçiləri və tələbələrin xarici dillərini inkişaf etdirməkdir. Universitetlər ilk növbədə zəruri hazırlığın genişləndirilməsi və verilən təhsilin səviyyəsinin yüksəldilməsi üzərində dayanır. Yenə bununla əlaqəli olaraq İngilis Dilində dərslərin sayının artırılması məqsədi güdür. Tələbə və təhsil işçilərinin beynəlxalq mübadilə proqramlarında iştirakı xarici dili inkişaf etdirmək baxımından faydalı olaraq qiymətləndirilir.

Yenə beynəlxalq məlumat bazaları ilə çap və elektron nəşrlərin sayı və çeşidinin artırılması yolu ilə alimlərin dəstəklənməsi nəzərdə tutulur.

Tədris planının yenilənməsi hədəfi çərçivəsində Bolonya prosesinə əhəmiyyətli bir rol verildiyi görünür. Proqram və fənn məzmunlarının "attestasiyalar çərçivəsi" əsasında yenilənməsi universitetlər üçün əhəmiyyətli bir gündəm

maddəsidir. Bu proses təhsil tədrisdə keyfiyyəti artırmağın bir hissəsi kimi görülür. Digər tərəfdən, tədris planında yeniləməyin strateji hədəflər arasında ilk sıralarda olmadığı da müşahidə olunur.

Xarici tələbələr Azərbaycanın uzun illər laqeydlik etdiyi məsələlərdən biridir. Bu vəziyyət universitetlərin strateji planlarında da hiss edilməkdədir. Yalnız bəzi universitetlər beynəlxalq tələbələrlə bağlı strateji hədəflər müəyyənləşdirmişdir. Bu çərçivədə universitetlər beynəlxalq tələbələr üçün məşğulluq, sosial imkanlar kimi cəlbedici şərait yaratmağı qarşısına məqsəd qoyur. Ümumiyyətlə, universitetlərin beynəlxalq tələbə strategiyasının ali səviyyədə keyfiyyətli tələbələr üzərində cəmləşdiyi görülür. Bənzər şəkildə universitetlərin olduqca məhdud bir hissəsinin xarici alimləri tərkiblərində almağı hədəf seçdiyi görülür. Bu vəziyyətin səbəbi xarici alimlərin iş şəraitlərində problemlər və təqdim olunacaq imkanların məhdudluğunu hesab etmək olar.

Universitetlərin gündəmində arxa planda qalan digər bir sahə də ortaq diplom proqramlarıdır. Bu barədə universitetlərin çoxunun özlərini kifayət qədər təşkilati qabiliyyətə malik görmədiyi düşünülür. Bir çox universitetdə xarici dildə davam etdirilən proqramların və dərslərin məhdud sayda olması bu məsələdə addım atılmasını əngəlləyir. Təbii olaraq İngilis Dilində təhsil verən universitetlər birgə diplom proqramlarının inkişaf etdirilməsini hədəfləri arasına qoyur. Digər tərəfdən universitetlərin çox böyük hissəsinin xarici dildə proqramlar inkişaf etdirmə hədəfinin olmadığı görülür. Bu vəziyyət infrastruktur çatışmazlığından qaynaqlana biləcəyi kimi, bir seçim məsələsi də ola bilər. Bu gün xarici dildə təhsil inkişafın əhəmiyyətli bir addımı olaraq görülsə də, təhsil keyfiyyəti hakimiyyət üçün olduqca mübahisəlidir.

3.2 Azərbaycan özəl univesitetlərində strateji idarəetmə

Aşağıdakı cədvəldə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən özəl universitetlərin siyahısı verilmişdir.

Azərbaycanda özəl universitetlərin siyahısı [66]

S/N	Universitetin adı
1.	Qərb Kaspi Universiteti
2.	Azərbaycan Universiteti
3.	Xəzər Universiteti
4.	Odlar Yurdu Universiteti
5.	Bakı Avrasiya Universiteti
6.	Bakı Qızlar Universiteti
7.	Azərbaycan Kooperasiya Universiteti
8.	Bakı Biznes Universiteti
9.	Naxçıvan Özəl Universiteti
10.	Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası
11.	Bakı İslam Universiteti

Bu universitetlərin hər birinin strateji planı, məqsəd və missiyası, hədəfləri hələki tam olaraq öz əksini tapmamışdır. Bununla belə onlardan bəziləri davamlı olaraq daxili və xarici universitetlərlə əməkdaşlıq edir, bütün kollektiv qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün daimi olaraq yüksək əzmlə çalışır.

Qərbi Kaspi Universiteti

Əsası 1991-ci ildə qoyulub və 27 illik fəaliyyəti dövründə bir çox uğurlara imza atmışdır. Qərbi Kaspi Universiteti:

- Beynəlxalq əməkdaşlar ilə müqavilələrin sayını artırmağa və təhsil fəaliyyətini şaxələndirməyə davam edir;
- Qlobal partnyorluq və beynəlxalq standartlara cavab verən tədris üçün qüsursuz təhsil mühiti yaratmaqdadır;
- Akademik sahədə tanınmış dünya trendləri ilə rəqabət aparmağa çalışır [52].

Yuxarıda sadalananlar Qərbi Kaspi Universitetinin əsas məqsədləri olaraq dəyərləndirilə bilər. Qərbi Kaspi Universiteti Avropanın Biznes və Beynəlxalq Tədqiqatlar Universiteti (Cenevrə, İsveçrə), Böyük Britaniya Koventri Universiteti, Erasmus Mundus proqramı və başqaları, ABŞ-ın Kanzas, Missisipi Valley Dövlət Universiteti, İndiana Universiteti (Bluminqton) Şimali Alabama və Delta Steyt Universiteti ilə əməkdaşlıq edir.

Başlıca məqsədləri aşağıdakılardır:

- Yüksək təhsil ilə ən yüksək beynəlxalq səviyyəli elmi tədqiqatlar təqdim edərək cəmiyyətə yaxşı töhfələr vermək;
- Şagirdləri üçün ən yüksək keyfiyyətli tədris ilə təlim şəariti yaratmaq;
- Ölkəmizin ən aparıcı universiteti olaraq mövqeyini gücləndirmək və beynəlxalq nüfuzunu artırmaq;
- Beynəlxalq partnyorlar ilə müqavilələri artırmağı və təhsil fəaliyyətini genişləndirməyi davam etdirmək;
- Qlobal əməkdaşlıq ilə beynəlxalq səviyyədə tanınmış dünya səviyyəli tədris üzrə mükəmməl təhsil şəariti yaratmağa davam etdirmək;
- Şəxsi, peşəkar sahələrdə yüksək standartlara nail olmaq məqsədilə tam təminatlı iş qabiliyyətinə sahib məzunlar yetişdirmək;
- Elmi tədqiqatlara həvəsləndirici və təkanverici qüvvə olmaq;
- Dünya trendlərindən geri qalmayaraq mütərəqqi olmağa çalışmaq;
- İndiki dövrdə ölkənin maraqlarını təmin edə biləcək ixtisasçılar yetişdirərək ölkəmizin iqtisadi, sosial və politik inkişafına dəstək olmaqdır [52].

Azərbaycan Universiteti Respublikamızda əsas qoyulan ilk özəl universitetdir. Universitetin başlıca məqsədi tələbələrə keyfiyyətli təhsil vermək, sürətlə modernləşən ölkəmizdə modern dünyanın tələblərinə cavab verən kadrlar hazırlamaqdır. Ali məqsəd olaraq daim təkmilləşən və inkişaf edən, innovativ universitet olaraq regionun təhsil sahəsində lider ali təhsil müəssisəsi olmaq, beynəlxalq mühitdə tanınmış universitetlər sırasına daxil olmaq qeyd edilir. Azərbaycan Universitetinin missiyası tələbələrin hərtərəfli inkişafı, şəxsiyyət kimi inkişaf etmələri, beynəlxalq dəyərləri mənimsəməklə bərabər milli ruhda yetişmələrini təmin etməkdir. Universitetin dəyərləri aşağıda sadalanmışdır:

- Açıqlıq
- İnnovativlik
- Yaradıcılıq
- Mükəmməllik
- Həyat boyu öyrənmə

- Milli-mənəvi dəyərlərə bağlılıq
- Mədəni müxtəlifliyə hörmət [55]

Azərbaycan Universiteti Türkiyənin Anadolu, Akdeniz, Gaziantep, İstanbul Texniki Universiteti, Almaniyanın Koblenz Universiteti və hətta Malayziyanın Kuala Lumpur Universiteti ilə sıx əməkdaşlıq edir [56].

Odlar Yurdu Universiteti 1996-cı ildən fəaliyyət göstərir. Özünün əsas məqsədini Azərbaycan cəmiyyətində və dünyada rəqabət apara bilən yüksək bilikli və bacarıqlı professional, milli və mənəvi dəyərlərimizə bağlı olan mütəxəssis və liderlərin hazırlanmasında görür. Universitetin əsas dəyərləri bunlardır: müxtəliflik, əməkdaşlıq, müasirlik, səmərəlilik və yaradıcılıq [63].

Bakı Mühəndislik Universiteti — Ali təhsilin bütün səviyyələrinə əsasən mühəndis kadrlarının hazırlanmadığını, bu sahədə ali və əlavə təhsil proqramlarını gerçəkləşdirən, fundamental və tətbiqi elmi tədqiqatlar aparmış, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin tərkibində işləyən ali təhsil müəssisəsidir.

Universitet Ölkə Prezidentinin Sərəncamı ilə ölkəmizdə mühəndis texnologiyalarının tədrisinin təkmilləşdirilməyini və həmin sahədə yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmadığını təmin etmək üçün, 8 noyabr 2016-cı il tarixində yaradılıbdır.

Universitetdə ölkəmizin iqtisadiyyatının hazırkı inkişaf səviyyəsinə əsaslanaraq mövcud elmtutumlu sənaye şirkətlərində istehsal proseslərini təşkil etmək və yeni texnologiyalarla işləmək bacarığına sahib ixtisasçıların hazırlığının gerçəkləşdirilməsi nəzərdə tutulubdur [79].

Dövlətin iqtisadiyyatının hazırkı inkişaf səviyyəsində var olan elmtutumlu sənaye şirkətlərində istehsal proseslərini təşkil etmək və yeni texnologiyalarla işləmək bacarığına sahib mütəxəssislər hazırlanması vacibliyyətə çevrilib. Bu vacibliyyət, həmçinin də universitetlərin yenilikçi inkişafda həlledici rolu nəzərə alınmaqla son illərdə respublikada elm-təhsil-innovasiya modelinə əsaslanmış yeni nəsill universitetlərin yaradılması prosesinə start verilmişdir. Bu yöndə atılmış ilk addımlardan biri isə respublika Prezidentinin 8 noyabr 2016-cı il tarixli fərmanı ilə publik hüquqi şəxs yönündə Bakı Mühəndislik Universitetinin yaradılmasıdır.

Prezidentin son zamanlar imzaladığı uyğun sərəncamlarla hazırda bir neçə universitet də publik hüquqi şəxs statusu alaraq təkrar təşkil olunmağa başlamışdır [80].

Xəzər Universiteti. Xəzər Universitetində başlıca təhsil dili ingilis dili hesab edilir. Bu, tələbələrin yeni dərsliklərdən istifadə etməyi, təhsillərini xaricdə davam etdirməyi, xaricdən gəlmiş müəllimlərin əhəmiyyətli dərs deməyi və s. kimi işlərə geniş şərait yaradır.

Bu universitetində keyfiyyət hər zaman əsas meyar sayılıbdır. Universitetdə yaradılan «Ali təhsildə keyfiyyətin təminatı mərkəzi» respublikamızda bu sahədə fəaliyyətə başlamış birinci qurumdur.

Təhsildə keyfiyyəti ilə beynəlxalq standartları təmin etmək məqsədilə Xəzər Universiteti beynəlxalq münasibətlərini daimi inkişaf etdirir, həmçinin də respublikamızda fəaliyyətdə olan tanınmış yerli və xarici firmalarla yaxından əməkdaşlıq etməkdədir.

Sözügədən universitetində mühəndislik, tətbiqi elm, iqtisadiyyat, biznes idarəçiliyi, humanitar ilə sosial elmlər, beynəlxalq əlaqələr, təhsil və s. sahələr üzrə kadr hazırlığı edilir.

Ayrı-ayrı ixtisaslar üzrə magistr proqramları, Fəlsəfə doktoru (Ph.D.) proqramları ilə ölkəmizdə ən tanınmış proqramlardan sayılan MBA proqramı universitetin təhsil verməsində önəmli yer tutur.

Fəaliyyət göstərdiyi zamanda Xəzər Universiteti özünün orijinal təhsil modeli ilə, tətbiq etmiş olduğu tədris proqramlarının çağdaşlığı, verdiyi təhsilin keyfiyyəti ilə ciddiliyi ilə həm ölkəmizdə, həmçinin də ölkəmizdən kənar da hörmət və nüfuz qazanıbdir.

Xəzər Universitetində 2000-ə yaxın yerli və əcnəbi tələbə təhsil almaqdadır. Professor-müəllim heyətinin təqribən 10 faizi universitetin öz məzunlarındandır.

Xəzər universiteti xaricdən dəvət olunmuş ixtisasçıların, həmçinin də xaricə göndərilən müəllim ilə tələbələrin sayı üzrə ölkəmizin və yaxın yerlərin ən qabaqcıl ali məktəbi sayılır.

Universitetin nəzdində «Dünya» məktəbi, ayrı-ayrı elmi mərkəzlər ilə tədqiqat institutları fəaliyyət göstərməkdədirlər.

Universitetdə azərbaycanlılarla bərabər ABŞ, bəzi avropa dövlətləri, ayrıca da Çin, Koreya, Hindistan, Pakistan, İran, İraq, Türkiyə, Misir, Nigeriya, Anqola, bəzi MDB dövlətləri, və s. ölkələrdən xarici tələbələr təhsil almaqdadır. Xarici tələbələr təhsil almış tələbələrin təqribən 10-12 faizini təşkil etməkdədir.

Universitetdə 200-dən artıq professor-müəllim heyəti işləyir. Bunlar həm məşhur yerli, həm də xaricdən dəvət edilmiş ixtisasçılardır.

Yerli ixtisasçıların bir çoxu ayrı-ayrı zamanlarda ayrı-ayrı proqramlar, qrantlar üzrə dünyanın ayrı-ayrı ali məktəblərində təcrübə əldə etmiş, öz sahələrində söz ilə nüfuz sahibi olan ingilisdilli ixtisasçılardır.

Universitetdə yerli ixtisasçılarla bərabər, bəzi xarici ixtisasçılar da çalışırlar. Hər semestr təqribən 10-20 əcnəbi müəllim bütün semestr boyunca Xəzərdə dərs keçir. Bununla bərabər qısa müddətli dərs keçmək və elmi məruzələr etmək məqsədilə tez-tez (ildə təxminən 80-100 nəfər) xaricdən ixtisasçılar dəvət edilir. Onlar tələbələrə 1 həftədən, 2 həftədən və 3 həftədən intensiv dərslər verərək kadr təminatı ilə tədris metodologiyasını gücləndirməkdədir. Onların rəhbərliyi vasitəsilə müəllimlər üçün treyninq kursları da təşkil olunur ki, bu da yerli müəllimlərin bilik, bacarıq ilə təcrübəsinin artırılmağına xidmət göstərir[81].

3.3. Azərbaycan dövlət və özəl universitetlərinin strateji idarəetməsinin müqayisəli təhlili

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən ali təhsil məktəblərinin 3 növü fərqləndirilir:

1. dövlət mülkiyyətində olan ali məktəblər;
2. özəl ali məktəblər;
3. xüsusi təyinatlı ali məktəblər.

Hər bir ali məktəbin qarşısına qoyduğu məqsədi, hədəfi, bu məqsədlərə çatmaq üçün təyin etdiyi strateji planlarının bir birindən fərqlənməsi təbii hesab oluna bilər.

Lakin ilk öncə qeyd etməliyəm ki, dissertasiyanın bu bölməsi üzrə araşdırma apararkən belə bir halla qarşılaşdım ki, istər dövlər, istərsə də özəl universitetlər olsun müsahibə zamanı universitetin strateji planı varmı, bu istiqamətdə hansı işlər görülür, rəqabət strategiyaları və eləcə də daxili təhlili haqqında sualları cavabsız qoydular. Bu isə, əslində beynəlxalq təhsil məkanına inteqrasiya olunmağı nəzərdə tutan ali məktəbin dünya təhsil və əmtəəbazarlarında fəaliyyət göstərmək üçün bütün resurslardan, o cümlədən də informasiya resurslarından istifadə etmək siyasəti ilə uzlaşmır. Apardığımız təhlil göstərir ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl universitetlərin hər birinin strateji planı, məqsəd və missiyası, hədəfləri hələki tam olaraq öz əksini tapmamışdır [31, s. 96].

Digər tərəfdən, təhsil müəssisəsinin idarə olunması xarakterinə görə özəl və dövlət universitetləri bir-birindən fərqlənir. Ölkə təhsil müəssisəsinə rəhbərliyi lazımı icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən təyin olunmuş rəhbər gerçəkləşdirir. Ölkə təhsil müəssisəsinin ali idarəetmə orqanı elmi və pedaqoji şuralar hesab edilir. Elmi və pedaqoji şuraların yaradılmağı və fəaliyyəti lazımı icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən təsdiq edilmiş əsasnamə ilə təhsil müəssisəsinin nizamnaməsinə əsaslanaraq aşkar olunur. Özəl təhsil müəssisəsinə rəhbərliyi bu təhsil müəssisəsinin təsis edənlər (himayəçilər, qəyyumlar) şurası tərəfindən təyin olunmuş rəhbər həyata keçirir. Bu universitetlərin maliyyələşdirilmə mənbələri də fərqlidir. 2009-cu il Təhsil haqqında qanunun 39 və 40-cı maddələrinə görə dövlət və özəl təhsil müəssisələri aşağıdakı mənbələrlə maliyyələşə bilirlər.

Dövlət təhsil müəssisələri:

1. qanunvericiliyə müvafiq olaraq ölkə büdcəsi ilə yerli büdcənin vəsaitləri;
2. ödənişli təhsildən əldə olunan vəsaitlər;
3. hüquqi və fizikişəxslərin, eyni zamanda xaricilərin və vətəndaşlığı olmayan insanların, xarici hüquqi şəxslərin qanunvericiliyə müvafiq olaraq verilmiş qrantları, vəsiyyət edilən vəsaitləri, ianələr ilə yardımları;
4. müsabiqə əsasında ölkə tərəfindən ayrılmış elmi tədqiqat qrantları;

5. təhsil müəssisəsinin təhsil, elm, istehsal, məsləhət (konsaltinq) ilə qanunvericiliklə aşkar olunmuş başqa xidmətlərdən əldə etmiş olduğu vəsaitlər;
6. dövlət orqanları tərəfindən maliyyələşdirilmiş məqsədli proqramlar ilə layihələr üzrə əldə edilən vəsaitlər;
7. təhsil müəssisəsində beynəxalq əməkdaşlıq sayəsində qanunvericiliyə müvafiq olaraq əldə etdiyi qrantlar ilə vəsaitlər;
8. qanunvericiliklə qadağan olunmayan başqa mənbələrdən əldə edilən vəsaitlərin olması mümkündür [58].

Özəl təhsil müəssisələri:

1. təhsil xidmətlərinə əsasən qazandığı vəsaitlər;
2. təsisçilərin (himayəçilərin) vəsaitləri;
3. qanunvericiliyə müvafiq olaraq aldıkları qrantlar ilə kreditlərin məbləğləri;
4. təhsil, elm, istehsal, məsləhət (konsaltinq) və qanunvericiliklə aşkar olunmuş başqa xidmətlərdən qazandıqları vəsaitlər ola bilər [58].

Təhsil sistemlərinə aid klassik tədqiqatlarda universitetlərin idarə edilməsinin 3 modeli fərqləndirilir:

1. Bürokratik (kontinental) model;
2. Kollegial (britaniya) model;
3. Bazar (amerika) modeli.

Azərbaycan üçün bürokratik model xarakterikdir. Onun əsas cəhətlərindən biri təhsil sahəsindəki fəaliyyətin dövlət tərəfindən güclü surətdə tənzimlənməsidir. Bununla belə, son dövrlərin meylləri də sübut edir ki, dövlət ali təhsil məktəblərinin həm idarəetmə sahəsində, həm də maliyyələşmə istiqamətində məsuliyyətini və müstəqilliyini artırır. Bununla bərabər, təhsilin keyfiyyətinə olan tələbləri gücləndirir, yeni təşkilati-hüquqi formaların tətbiqini təklif etməklə universitetlərin inkişafı üzrə qərarların onların müstəqil şəkildə özləri tərəfindən qəbul edilməsini stimullaşdırır [5, s.210].

Beləliklə, ölkə ali təhsil müəssisələri bir tərəfdən özünümaliyyələşdirmə məsələləri, digər tərəfdən isə, fəaliyyətlərinin sərt tənzimlənməsi ilə üzləşirlər.

Hökumət qurumlarının ali təhsil məktəblərinin modernləşdirilməsi və yenidən qurulması ilə bağlı proqram-sənədlərində dəfələrlə dövlətin universitetlərin fəaliyyətinin və idarə edilməsinin qiymətləndirilməsinin yeni prinsiplərinə keçiddə maraqlı olduğunu nümayiş etdirmişdir. Bununla belə, ali təhsil məktəblərinin təşkilati strukturunun və strateji idarəetmə sahəsindəki təcrübəsinin təhlili göstərir ki, hələ də ölkənin həm dövlət və həm də özəl universitetlərinin əksəriyyətində təşkilati strukturlar bürokratik modelə əsaslanmaqdadır. Təşkilatın bazar tipi qarşıya qoyulan məqsədlərə daha maksimal dərəcədə səmərəli nail olmağa imkan yaratmasına baxmayaraq universitetlərdə çox az inkişaf etmişdir [7, s. 34].

Cədvəl

Azərbaycan universitetlərində strateji planların mövcudluğu və
əməl olunma dərəcəsi

Universitetlər	Strateji plan	Əməl olunma dərəcəsi
Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti	var	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Dövlət Dəniz Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Tibb Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Texniki Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Dillər Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir

ADA Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi qənaətbəxşdir
Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Dövlət Rəssamlıq Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Milli Konservatoriyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Texnologiya Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Bakı Dövlət Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Bakı Ali Neft Məktəbi	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Bakı Mühəndislik Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi qənaətbəxşdir
Bakı Musiqi Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Bakı Xoreoqrafiya Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Milli Aviasiya Akademiyası	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Lənkəran Dövlət Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Gəncə Dövlət Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Mingəçevir Dövlət Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Naxçıvan Dövlət Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Sumqayıt Dövlət Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
M.V.Lomonosov adına Moskva Dövlət Universitetinin Bakı filialı	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
İ.M Seçenov adına Birinci Moskva Dövlət Tibb Universitetinin Bakı filialı	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Qərb Kaspi Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi zəifdir
Azərbaycan Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Xəzər Universiteti	var	Əməl olunma dərəcəsi qənaətbəxşdir
Odlar Yurdu Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır

Bakı Avrasiya Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Bakı Qızlar Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Azərbaycan Kooperasiya Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Bakı Biznes Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Naxçıvan Özəl Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası	yoxdur	Üzərində iş aparılır
Bakı İslam Universiteti	yoxdur	Üzərində iş aparılır

Azərbaycanda son illərdə ali təhsil məktəblərində müasir maliyyələşdirmə mexanizminin tətbiqi ilə bağlı tədbirlərin həyata keçirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Bu məsələ Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 22.05.2009-cu il tarixli 295 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “2009-2013-cü illərdə Azərbaycan Respublikasının ali təhsil sistemində islahatlar üçün Dövlət Proqramı”nda da öz əksini tapmışdır. Verilmiş Sərəncamın məntiqi nəticə kimi Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin "Ali təhsil məktəblərində müasir maliyyələşmə mexanizminin tətbiq olunması haqqında" 10.02.2010-cu il tarixli 220 nömrəli Fərmanı əsasında 2010-2011-ci tədris ilindən etibarən ali təhsil sistemi təsərrüfat əsaslı fəaliyyətə keçmişdir [57].

Bu Fərmanda tətbiqi nəzərdə tutulan ali təhsildə adambaşına maliyyələşdirmə mexanizmi dünyanın bir çox inkişaf etmiş ölkələrində tətbiq olunan və ən mütərəqqi hesab olunan metodlardandır. Belə ki, bu mexanizm mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ali təhsil məktəblərinin ölkə büdcəsindən maliyyələşdirməsində bir tələbə üçün müəyyən edilmiş konkret xərc normativindən istifadəni nəzərdə tutur. Fərmanın icrası ilə əlaqədar olaraq aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilmişdir:

- Nazirlər Kabinetinin “Ali təhsil məktəblərində müasir maliyyələşmə mexanizminin tətbiq olunması haqqında” 25 iyun 2010-cu il tarixli 120 nömrəli Qərarı qəbul edilmişdir.

- Müxtəlif ixtisaslar üzrə dövlət sifarişi ilə ali təhsil məktəblərinin bakalavriat ilə magistratura səviyyəsində hər bir təhsilalanana düşmüş təhsil məsrəflərinin miqdarı müəyyənləşdirilmişdir;
- “Azərbaycanda ali təhsil məktəblərində müasir maliyyələşmə mexanizminin tətbiqi ilə əlaqəli dövlət sifarişi ilə ali təhsil məktəblərinin bakalavriat ilə magistratura səviyyələrində kadr hazırlığının maliyyələşdirilməsi Qaydalar”ı təsdiq edilmişdir.

Beləliklə də, hazırda ali təhsil məktəbləri öz maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətlərini uyğun olaraq dövlət sifarişi ilə ödənişli əsaslarla kadr hazırlığından, həmçinin də qanunvericiliklə qadağan olunmamış başqa mənbələrdən əldə edilən büdcə ilə büdcədən kənar vəsaitlər hesabına təmin edir və bu vəsaitlərin xərc istiqamətlərini sərbəst müəyyənləşdirir.

Qeyd edilməlidir ki, tətbiq olunan müasir qaydalara əsasən ali təhsil məktəblərinə qəbul üzrə həyata keçirilən müsabiqədə dövlət sifarişi ilə təhsil alma hüququnu əldə edən abituriyentlər mülkiyyət şəklindən asılı olmayaraq oxuyacaqları ali təhsil məktəbinin seçimində azaddırlar. Beləliklə də bu Fərman əslində dövlət və özəl müəssisələr arasında heç bir fərqi olmadığını bir daha təsdiq edir, dövlət sifarişinin yerinə yetirilməsində özəl və dövlət universitetləri üzrə bərabər imkanlar ilə ədalət prinsipini təmin etməkdədir. Göründüyü kimi, ölkə Prezidenti tərəfindən imzalanmış müvafiq Fərmanın başlıca məqsədlərdən biri də dövlət və özəl ali təhsil müəssisələri arasında dövlət sifarişi nəzdində təhsil alacaq tələbə üçün mübarizəni təmin etməklə rəqabətin yaradılmasıdır. Bu işə, dövlət və özəl ali təhsil müəssisələrinin təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması üçün bazar modelinə əsaslanan strateji idarəetmə texnologiyalarından geniş istifadəni zəruri edir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, artıq Azərbaycan dövlət və özəl müəssisələrinin strateji idarəetmə sahəsində fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərdən birini də tədris fəaliyyətinin Boloniya prosesinə uyğunlaşdırılması ilə bağlı modernləşmədir.

Ölkəmizin Avropa dövlətləri təhsil sistemlərinin inteqrasiyası ilə ümumavropa ali təhsil məkanının formalaşdırılmağını nəzərdə tutan Bolonya prosesinə qoşulması tarixi 19 may 2005-ci ilə təsadüf edir. Doğrudur, ölkəmizdə 1992-ci ildə qəbul edilmiş "Təhsil haqqında" Qanun əsasında ikipilləli ali təhsil sistemə keçilmişdir. Bundan başqa, çoxballı qiymətləndirmə sistemə də keçilmiş və həmin sahələrdə bir çox müsbət təcrübə yığılmışdı. 2005-ci ildən isə, həmin sahədə həyata keçirilən işlərin Bolonya sisteminin tələblərinə uyğunlaşdırılmağına zəmin yarandı. Hazırda kredit sistemi (Avropa Kredit Transfer Sistemi) bütün ali məktəblər ilə ixtisasları əhatə etmişdir. Prosesin tətbiqi ilə əlaqəli bəzi normativ sənədlər hazırlanaraq təsdiq olunub.

Bolonya Bəyannaməsinin tələblərinin icra edilməsi sahəsində işləri sürətləndirmək üçün ölkə Prezidenti tərəfindən 31.01.2008-ci il tarixində "Azərbaycan Respublikasının ali təhsil məktəblərinin Avropa ali təhsil məkanına inteqrasiyası ilə əlaqəli müəyyən tədbirlər barədə" sərəncam imzalanmışdır. Bu sərəncama əsasən "2009-2013-cü illərdə Respublikamızın ali təhsil sistemində islahatlar üçün Dövlət Proqramı" qəbul edilərək icrası təmin olunub [41].

Həm dövlət, həm də özəl universitetlər xarici universitetlər, şirkətlərlə əməkdaşlığa meyillidirlər. Məsələn, Azərbaycan Tibb Universiteti 24 dövlətdən təxminən 60 universitet, klinika, eləcə də tibbi şirkətləri ilə əməkdaşlıq etməkdədir. ADİU Almaniyadakı Ziqen, Böyük Britaniyadakı Uorvik, İtaliyadakı Boloniya, İsveçrədəki Biznes və Beynəlxalq Tədqiqatlar, İspaniyadakı Malaqa, Türkiyədəki Qazi, Hacəttəpə ilə Sakarya universitetləri ilə fəal əməkdaşlıq şəraitindədir. Ən axırını əməkdaşlıq əlaqələri isə 2015-ci ilin son yarım ilində Türkiyədəki Orta Doğu Texnik, Hacəttəpə, Qazi, Bilkənt, TOBB ETÜ universitetləri ilə, 2016-cı ildə isə Səlcuk, Cenevrə Biznes Məktəbi, Qorqud Ata Dövlət Qızılarda ilə Çinin Lanzhou universitetləri ilə qurulmuşdur. Universitet qoşulmuş olduğu "Erasmus+" ilə "Horizon-2020" proqramlarının əmələ gətirdiyi imkanlardan tələbə ilə müəllimlərinin maksimum faydalanmağına çalışır [47].

BDU “Mövlana” Mübadilə Proqramı və Avropa İttifaqı dövlətləri ilə “Erasmus+” çərçivəsində əməkdaşlıq edir. Azərbaycan Dillər Universiteti ErasmusMundus, Erasmus+, TEMPUS və s. kimi Avropa Birliyinin layihələrində, həmçinin ABŞ və digər ölkələrin qrant müsabiqələrində yaxından iştirak edir. Ümumilikdə Azərbaycandan Erasmus proqramı ilə partnyor olan universitetlərin siyahısı aşağıda təqdim edilir:

1. ADU (Azerbaijan University of Languages)
2. Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti (Azerbaijan University of Architecture and Construction)
3. Qafqaz Universiteti (Caucasus University) – Bakı Mühəndislik Universiteti.
4. BDU (Baku State University)
5. NDU (Nakhchivan State University)
6. Xəzər Universiteti (Khazar University)
7. Azərbaycan Dövlət Kənd Təsərrüfatı Universiteti (Azerbaijan State Agricultural University)
8. Mingəçevir Politexnik Universiteti (Mingachevir Polytechnical Institute)
9. BSU (Baku Slavic University, Azerbaijan)
10. LDU (Lankaran State University, AZERBAIJAN)
11. Azərbaycan Texniki Universiteti (Azerbaijan Technical University)
12. Azərbaycan Müəllimlər Universiteti (Azerbaijan Teachers’ Institute)
13. Bakı Bisnes Universiteti (Baku Business University)
14. Qərb Universiteti (Western University) [65].

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, hazırda ölkənin ayrı-ayrı universitetləri tərəfindən (məsələn, Azərbaycan Kooperasiya Universiteti) bu sahədə işlər gedir və növbəti illərdə Erasmus+ proqramına qoşulan universitetlərin sayının artacağı istisna deyil.

Bununla belə, özəl və dövlət ali məktəblərinin fəaliyyətinin təhlili göstərir ki, hələ də dövlət mülkiyyətində olan təhsil müəssisələrinə müraciət edən abituriyentlərin sayı üstünlük təşkil etməkdədir. Məsələn, 2016/2017-ci tədris ili üçün

ölkəmizin ali təhsil məktəblərinə qəbul üçün yerlər ayıraraq 43 ali məktəbin 39-da plan yerlərinin tam dolmaması müşahidə edilmişdir. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası, Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası, Bakı Ali Neft Məktəbi, Azərbaycan Respublikası Dövlət Gömrük Komitəsinin Akademiyasının plan yerləri 100%, Azərbaycan Turizm və Menecment Univeriteti, Milli Aviasiya Akademiyası, Azərbaycan Tibb Universiteti, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti, Azərbaycan Dillər Universiteti, Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Naxçıvan Müəllimlər İnstitutunun plan yerləri isə 95 % və daha çox dolub. Dövlət ali məktəblərindən ən az tələbə qəbulu (45,85%) Azərbaycan Texnologiya Universitetində (Gəncə ş.) müşahidə edilmişdir.

Özəl universitetlərdən ən yüksək göstərici 77.60 %-lə Bakı İslam Universitetinə, ən zəif göstərici isə 11,3% “Odlar Yurdu” Universitetinə məxsusdur. Respublika üzrə qəbul planı 83.31 % dolub.

Göründüyü kimi, özəl universitetlər qəbul planının dolması faizi göstəricilərinə görə dövlət ali təhsil müəssisələrindən geridə qalırlar. Bu, bir sıra səbəblərlə əlaqədardır. Buraya bir tərəfdən, əhəlinin (xüsusilə də valideynlərin) gələcəkdə işlə təmin olunmaq baxımından dövlət ali təhsil müəssisələrinə daha çox etibar etməsi, digər tərəfdən isə, bəzi özəl təhsil müəssisələrinin maddi-texniki bazasının doğrudan da nisbətən zəif inkişafı aid edilə bilər.

Apardığımız təhlil göstərir ki, müasir dövrdə ölkəmizin özəl ali təhsil müəssisələrinin əksəriyyəti strateji idarəetmə metodlarının tətbiqi sahəsində əsaslı dəyişikliklər həyata keçirməsələr beynəlxalq təhsil bazarında layiqli yer tutmaqda böyük çətinliklərlə üzləşə bilərlər.

Bununla yanaşı, strateji planlaşdırma texnologiyalarının tətbiqi ilə maraqlanan Azərbaycan ali təhsil müəssisələrinin idarəetmə strukturları qarşısında duran bir sıra çətinlikləri də qeyd etməmək olmaz.

Ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma üçün zəruri olan idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi sahəsində də müəyyən çətinliklər mövcuddur. Buraya xüsusilə aşağıdakıları aid etmək olar:

- universitet ictimaiyyətinin cəlb edilməsi metodları;
- xarici və daxili mühitin təhlili;
- universitet daxilində həm heyət qrupunun, həm də təhsil xidmətinin istehlakçıları qismində əhalinin, biznesin və dövlətin maraqlarının müəyyən edilməsi və uzlaşdırılması prosedurları.

Bununla yanaşı, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ali məktəblərin strateji idarəetmə sahəsindəki mövcud problemlərinə aşağıdakıları da aid etmək olar:

- əməkdaşlarının, ekspertlərin, müstəqil məsləhətçilərin, analitiklərin, biznes strukturlarının strateji planların hazırlanması prosesinə kifayət qədər cəlb olunmaması;
- hazırlanan strateji planlarda çeviklik və miqyaslılığın azlığı;
- struktur bölmələrin universitetlərin strateji planları ilə qismən tanışlığı;
- strateji planların reallaşmasına nəzarətin zəif həyata keçirilməsi və s.

Ölkənin ali təhsil məktəblərində strateji idarəetmənin tipik problemlərindən biri də strateji planlaşdırmaya yanaşmaların dağınıq xarakter daşması, habelə strateji və operativ planlaşdırma arasında qarşılıqlı əlaqənin olmamasıdır. Bu isə, nəticə etibarilə aşağıdakılara səbəb olur:

- missiya və məqsədlər elan olunur, lakin siyasətin formalaşması ilə yekunlaşmır;
- strategiya elan olunur, lakin zəruri struktur dəyişiklikləri ilə təmin edilmir;
- strategiyanın həyata keçirilməsinə başlanılır, lakin monitoring və himayə sistemi ilə təmin olunmur;
- strategiyanın həyata keçirilməsinə başlanılır, lakin strateji planda konkret şəkildə ölçülə bilən istiqamət və göstəricilər əks olunmur.

Ümumilikdə belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, ölkənin ali məktəblərinin fəaliyyətində strateji idarəetmənin tətbiqi təcrübəsi ilə bağlı olan vəziyyət aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- ali təhsil müəssisələri kimi spesifik təşkilatlar üçün strateji planlaşdırma sahəsində ümumi qəbul olunmuş standart və texnologiyaların hazırlığının lazımı səviyyədə olmaması;
- universitet rəhbərlikləri səviyyəsində bu problemlə bağlı informasiyanın kifayət edəcək dərəcədə olmaması;
- hansısa universitet tərəfindən uğurla reallaşdırılmış inkişaf strategiyasının ölkənin universitet ictimaiyyətinə təqdim olunması təcrübəsinin mövcud olmaması.

NƏTİCƏ

İndiki dövrdə strateji idarəetmə məsələləri hər hansı ali təhsil müəssisəsi üzrə önəmli əhəmiyyətə sahibdir. Hər hansı ali təhsil məktəbinin perspektivdə müvəffəqiyyətli inkişafının təmin olunması onun var olan strateji potensialından istifadənin dərəcəsi ilə istiqamətləri, xarici şəraitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmaq bacarığı ilə şərtlənməkdədir. Həmin vəzifələr əhalinin təhsil ehtiyaclarını ödəməklə bərabər, təhsil xidmətləri bazarında möhkəm rəqabətqabiliyyətli mövqə əldə etməyə can atan ali təhsil müəssisələri üzrə daha aktualdır. Odur ki, ali təhsil sistemi insan kapitalında keyfiyyət göstəricilərinin yaxşı yöndə dəyişikliyinə şərait yaratmaqla dövlətin inkişafının əsas səbəbi olaraq çıxış edə bilər.

Ölkəmizin ali təhsil müəssisələri bazar əlaqələrinin tələblərinə müvafiq struktur dəyişikliklərinin gerçəkləşdirilməsi üçün müasir idarəetmə vasitələrindən, eyni zamanda strateji idarəetmə vasitələrindən istifadə etmə məcburiyyətindədirlər.

Hazırda ölkəmizin bir sıra dövlət və özəl ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin müəyyən elementlərindən istifadə edilməkdədir. Bununla belə, hələ də əksər ali təhsil müəssisələrində strateji planların qəbul edilməməsi problemin vacibliyinin dərk edilməməsindən xəbər verir.

Tədqiqat işində dünyanın aparıcı universitetlərinin strateji idarəetmə və planlaşdırılma sahəsindəki təcrübəsinin öyrənilməsi və Azərbaycan özəl və dövlət müəssisələrinin fəaliyyətinin təhlili aşağıdakı nəticəyə gəlməyə əsas verir:

- Azərbaycanda ali təhsil sahəsində həyata keçirilmiş islahatlar, qəbul edilmiş dövlət sənədləri ali təhsil müəssisələrinin bazar münasibətləri əsasında fəaliyyət göstərməsi üçün kifayət qədər münbit şərait yaratmışdır;
- müasir dövrdə bazar münasibətlərinə doğru istiqamətlənmə istənilən ali təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin başlıca normasına çevrildiyindən onların idarə edilməsi daha çox strateji xarakter alır;

- strateji planın hazırlanması mülkiyyət formasından asılı olmayaraq istənilən ali təhsil müəssisələri üçün məcburi xarakter daşımasa da istər daxili bazarda, istərsə də dünya bazarında rəqabətə davam gətirmək üçün mütləqdir;
- strateji inkişaf planı əsas hədəfləri yalnız müəssisənin biznes strukturu kimi uğurunu deyil, həm də müştərilərin (tələbələrin, cəmiyyətin) istək və tələbləri üzərində qurulmasını, onların məmnunluğunun təmin edilməsini əks etdirməlidir;
- ali məktəblərdə strateji idarəetmə ilə bağlı planın (strateji) planın hazırlanmasında kollegial rəhbərlik ilə yanaşı, tədris və elmi-tədqiqat bölmələrinin iştirakı vacibdir;
- strateji planın hazırlanması zamanı həm daxili, həm də xarici informasiya toplanmalı, sistemləşdirilməli, habelə digər ali təhsil müəssisələrində tətbiq edilən qabaqcıl təcrübənin nəticələri nəzərə alınmalıdır;
- strateji planların hazırlanması yalnız rəhbərlikdən struktur bölmələrə verilən göstəriş və tapşırıqlarla tamamlanmalı deyil, həm də əksinə istiqamətlərdə daxil olan təklif və tövsiyələr nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir;
- ali təhsil müəssisəsinin strateji planın əsas bəndləri, o cümlədən onun məqsədləri, vəzifələri və gözlənilən nəticələr onun maliyyə göstəriciləri ilə dəqiq uzlaşdırılmalıdır;
- ali təhsil müəssisələrində strateji inkişaf planının kompleks model şəklində tərtib olunması, burada müəssisənin mövcud insan, informasiya və təşkilati kapitalın əks olunması cəmiyyətdə universitet haqqında müsbət imicin formalaşmasına səbəb ola bilər;
- müasir dövrdə ölkəmizin həm dövlət, həm də özəl ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmənin tətbiqi onların yerli və beynəlxalq təhsil xidməti bazarlarında peşəkar sahibkarlıq subyekti kimi formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynaya bilər;
- ölkəmizdə ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas istiqamətləri müəyyən edilərkən ölkədə demografik vəziyyətin proqnozlaşdırılması,

abituriyentlərin sayı, əmək bazarında baş verən dəyişikliklər (məs., yenidən ixtisaslaşma, ixtisasartırma) dünya iqtisadiyyatının inkişaf meylləri nəzərə alınmalıdır;

- ölkəmizdə ali təhsil müəssisələrinin inkişaf perspektivləri onların həm yerli, həm də xarici ölkələrin ali məktəbləri ilə strateji əməkdaşlıq münasibətləri əsasında mümkündür.

İSTİFADƏ OLUMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Abdulla Mehrabov, Müasir təhsilin konseptual problemləri. Bakı, “Mütərcim”, 2010, 516 s.
2. Ağasəlim Ələsgərov, Sabir Əmirxanov, İkrəm Ağasıyev, Bakı Biznes Universiteti (1993-2008) 15 il. “Biznes Universiteti” nəşriyyatı. Bakı, 2008, 288 s.
3. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti (1921-2006) . Bakı, “Nurlan” 2006, 312 s.
4. Azərbaycan müəllimlərinin XIII qurultayı. Bakı “Çaşıoğlu”, 2009, 304 s.
5. Azərbaycanda təhsil, elm və mədəniyyət. Statistik məcmuə. Bakı, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi “Səda”, 2007, 507 s.
6. Azərbaycanın təhsil nazirləri, Bakı, “Bakınəşr” 2010, 240 s.
7. Dilqəm Quliyev. Azərbaycan Dünya, Avropa çempionları və mükafatçıları, “Təknur” MMC, 128 s.
8. Heydər Əliyev. Təhsil millətin gələcəyidir. Bakı, “Təhsil” , 2002, 574 s.
9. İsmixanov M.A., Bəxtiyarova R.Ə. Ali məktəb pedaqogikası.Mühazirə kursu.Bakı: ADPU nəşriyyatı,2016, 236 s.
- 10.Məmmədtağı Cəfərov. Azərbaycan Kənd Təsərrüfatı Akademiyası 70 ildə. 1999.
- 11.Misir MƏRDANOV, 525-ci qəzet.- 2009.- 16 may.- S.10-12.
- 12.Misir Mərdanov. Azərbaycan dünən, bu gün, sabah. Bakı, “Təhsil” 2006, 300 s.
- 13.Misir Mərdanov. Azərbaycan təhsili yeni inkişaf mərhələsində . Bakı “Çaşıoğlu” 2009, 528 s.
- 14.Namazov Sübhan, Azərbaycanda universitetlərin inkişaf strategiyası: reallıqlar və perspektivlər. “Azərbaycan” qəz., Bakı, 2017,19 aprel
- 15.Nizami XUDİYEV Azərbaycanın müasir təhsil sistemi: problemlər, düşüncələr, mülahizələr Xalq qəzeti.- 2013.- 8 yanvar.- S. 5.

16. Sevinc Qarayeva 525-ci qəzet.- 2012.- 22 sentyabr.- S.14-15.

Türk dilində

17. Aktan, C. C. (2005). Değişim çağında yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık
18. Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento <fl-
veren Dergisi, 22(4), 4–21.
19. Bakioğlu, A. & Göçmen. G. (2013). Singapur eğitim sistemi. Ayşen Bakioğlu
(Ed.), Karşılaştırmalı eğitim yönetimi (ss. 127-155). Ankara: Nobel Akademik
Yayıncılık.
20. Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının
Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılmış
Analizi. Yükseköğretim dergisi
21. Eğitim Bilimleri Dergisi / Journal of Educational Sciences • Yıl / Year: Ocak /
January 2014 • Cilt-Sayı / Volume-Issue: 39 ss/pp: 121-143 • ISSN: 1300-8889
DOI: 10.15285/EBD.2014397401
22. Ömer Dinçer , Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 582 s. Beta, 2004

İngilis dilində

23. J.H. Donnelly, J.L. Gibson and M. Ivancevich: a.g.e., p. 135-136
24. Kennedy, B., Manise, J. & Montgomery, S. (2008). Report and
recommendations for education policy leaders.
25. Lawrence R. Jauch and William F. Glueck: Strategic Management and
Business Policy, McGraw-Hill Book Comp., New York 1999, p 57-59
26. Nayeri, M. D., Mashhadi M. M., and Mohajeri, K. (2008). World Academy of
Science, Engineering and Technology 37
27. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2012).
Lessons from PISA for Japan, strong performers and successful reformers in
education. OECD Publishing.

28. Schleicher, A. (2011). Lessons from PISA about some of the world's best-performing education systems. Low, L.E. (Ed.). Lessons From PISA: Vol.2 National Institute of Education, Singapore.
29. Yulia Stukalina, "Strategic management of higher education institutions", 2014, ISSN: 2335-8750, N:70

Rus dilində

30. Кня́зев Е.А., Клѣ́ев А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

İnternet resursları

31. <http://85.132.24.83/CW/LDB/LegalDB.nsf/0/C4257155003D5462C42574F0004133B6?opendocument>
32. http://azmiu.edu.az/pages/getPage?p=sp_daxili_qiyetlendirme
33. http://azmiu.edu.az/pages/getPage?p=sp_qty_assurance
34. <http://aztehsil.com/hn/650--blk-gn-nn-tsis-edilmsi-haqqnda-prezidentin-114-li-mr.html>
35. <http://aztehsil.com/news/2667-nvbt-drs-ili-n-vaxt-balayb-n-vaxt-bitck-son-qrar.html>
36. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/397250>
37. <http://edu.gov.az/az/page/299/1722>
38. <http://edu.gov.az/az/page/299/3307>
39. <http://edu.gov.az/az/page/72/30>
40. <http://edu.gov.az/az/page/83/74>
41. <http://edu.gov.az/az/page/9/9362>
42. <http://huquqiaktlar.gov.az/StatementDetails.aspx?statementId=5580>
43. <http://lib.aliyevheritage.org/print.php?lang=az&page=19560069>
44. <http://lib.bbu.edu.az/files/book/35.pdf>
45. <http://lib.bbu.edu.az/files/book/37.pdf>

46. <http://modern.az/az/news/133254#gsc.tab=0>
47. http://muallim.edu.az/content/?category=arxiv&issue=39-2017&content_id=01
48. <http://news.lent.az/news/279173>
49. http://republic.preslib.az/az_c7-1.html
50. <http://sport.edu.az/az/about/history/>
51. <http://sport.edu.az/az/about/mission-and-values/>
52. <http://wcu.edu.az/az/pages/view/meqsed-ve-baxislarimiz>
53. <http://www.ada.edu.az/en-US/Pages/mission.aspx>
54. http://www.aqa.az/index.php?option=com_content&view=article&id=803&Itemid=506
55. <http://www.au.edu.az/az/menu/181/>
56. <http://www.au.edu.az/az/menu/57/beynelxalq-emekdasliq>
57. <http://www.edu.gov.az/upload/file/teqdimat/2016/08.pdf>
58. <http://www.e-qanun.az/framework/30335>
59. <http://www.e-qanun.az/framework/5363>
60. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf
61. <http://www.mtk.az/content/?i=15&title=hemkarlar-ittifaqi>
62. <http://www.muallim.edu.az/www.old/arxiv/2009/n22/ardi1.html>
63. <http://www.oyu.edu.az/?action=news&id=7>
64. <http://www.president.az/articles/21953>
65. <http://www.telebe.az/erasmus-avropada-t%C9%99hsil-proqrami>
66. https://az.wikipedia.org/wiki/Az%C9%99rbaycan_ali_m%C9%99kt%C9%99b%C9%99rinin_siyah%C4%B1s%C4%B1
67. <https://azertag.az/xeber/1162777>
68. https://cs.stanford.edu/sites/default/files/stratplan_cs.pdf
69. <https://due.mit.edu/about-due/strategic-plan>
70. https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1028/ISSN2335-8750_2014_N_70.PG_79-90.pdf?sequence=1

71. <https://president.az/articles/25677>
72. <https://www.azerbaycanuniversitetleri.com>
73. <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance>
74. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/83429/92619/F1631389315/AZE83429.pdf>
75. <https://www.president.az/articles/9779>
76. <https://www.repk.az/content/108>
77. <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/which-country-comes-top-for-skills-and-education/>
78. www.mfa.gov.az/content/728
79. <http://beu.edu.az/az/pages/About-BEU-2.html>
80. http://muallim.edu.az/content/?category=arxiv&issue=27-2017&content_id=16
81. http://www.khazar.org/az/menus/40/faktlar_ve_statistika