

DAXİLİ KEYFİYYƏT TƏMİNATI ÜZRƏ METODİK TÖVSIYƏ

**Layihə İstinad Nömrəsi:
586351-EPP-1-2017-1-AZ-EPPKA2-CBHE-JP
<http://www.eqac.az>**

Məsuliyyətdən imtina



Bu layihə Avropa Komissiyasının dəstəyi ilə maliyyələşdirilib. Bu nəşr yalnız müəllif(lər)in fikirlərini əks etdirir və Komissiya nəşrdəki məlumatların hər hansı istifadəsinə görə məsuliyyət daşıya bilməz.

**Daxili keyfiyyət təminatı üzrə metodik tövsiyə. Bakı,
2022. 116 səh.**

ISBN: 978-9952-37-818-4



Bakı Biznes Universitetinin nəşriyyatı.

**Layihə Avropa Komissiyasının və Azərbaycan
Respublikası Təhsil Nazirliyinin dəstəyi əsasında
Bakı Biznes Universitetinin rəhbərliyi ilə icra edilmişdir**

Baş redaktorlar:

Dosent Inga Juknytė-Petreikienė - *Mikolas Romeris*

Universiteti (Litva), Tədris Proqramları və Keyfiyyət

Təminatı qrupunun rəhbəri

Gülşən Bayramova - *Bakı Biznes Universiteti, Universitet-*

sənayə işbirliyi mərkəzinin direktoru

Redaksiya heyəti:

Nicat Məmmədli – *Azərbaycan Respublikası Təhsil*

Nazirliyi, Təhsil nazirinin müşaviri

Dr. George Dafoulas – *Midlesex Universiteti (İngiltərə),*

Kompüter elmləri üzrə proqram direktoru

Viktor Kordas – *Royal Texnologiya Universiteti (İsveç),*

Layihə meneceri

Luis Gomez de Membrillera – *Alikante Universiteti*

(İspaniya), Layihə meneceri

Eldar Aslanov – *Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti,*

Tədris işləri üzrə prorektor

Eşqin Bayramov – *Bakı Biznes Universiteti, Beynəlxalq*

əlaqələr üzrə prorektor

Elvin Yusifli – *Azərbaycan Turizm və Menecment*

Universiteti, Strateji planlama üzrə rektor müşaviri

TƏŞƏKKÜRNAMƏ

Bu metodik tövsiyə Ali Təhsildə Potensialın Artırılması Erasmus+ KA2 proqramı çərçivəsində Avropa İttifaqı tərəfindən maliyyələşdirilən EQAC (Azərbaycan universitetlərində keyfiyyət təminatı mərkəzlərinin yaradılması və inkişaf etdirilməsi) layihəsini icra edən konsorsium üzvlərinin birgə səyi və Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin dəstəyi nəticəsində hazırlanmışdır. Fərsətdən istifadə edərək layihənin koordinatoru olan Bakı Biznes Universitetinin rektorluğu adından bu prosesdə iştirak edən Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinə və EQAC layihə konsorsiumunun bütün üzvlərinə, eləcə də Litva, İsveç, İngiltərə - Böyük Britaniya və İspaniyadan olan bütün tərəfdaşlara göstərdikləri dəstək, verdikləri dəyərli töhfələrinə görə təşəkkürümüzü və dərin minnətdarlığımızı bildiririk.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyi (TN)
Bakı Biznes Universiteti (BBU) (koordinator)
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti (ADPU)
Azərbaycan Kooperasiya Universiteti (AKU)
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti (AzMİU)
Azərbaycan Texnologiya Universiteti (UTECA)
Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti (ATMU)
Gəncə Dövlət Universiteti (GDU)
Mingəçevir Dövlət Universiteti (MDU)
Naxçıvan Universiteti (NU)
Odlar Yurdu Universiteti (OYU)
Sumqayıt Dövlət Universiteti (SDU)
Alikante Universiteti (AU) (İspaniya)
İqtisadi Konsaltinq Şirkəti (EKT) (Litva)
Middlesex Universiteti (MUHEC) (London-İngiltərə)
Royal Texnologiya Universiteti (KTH) (İsveç)
Təbiiqi Sosial Elmlər Universiteti (SMK) (Litva)

Dərin hörmətlə,

**Bakı Biznes Universitetinin rektoru,
i.e.d., prof. İbad Abbasov**

EQAC Layihəsinin Avropa Komissiyası tərəfindən hazırlanmış yekun hesabatı

Avropa Komissiyası tərəfindən qiymətləndirmənin nəticəsi və Qrant Müqaviləsinə uyğun olaraq, Qrandan istifadə üzrə metodik tövsiyəyə əsasən Sizin layihənin icra edilməsi “Yaxşı” qiymətləndirilmişdir.

Layihənin Azərbaycanda spesifik prioritetlərə və hədəf kütlənin ehtiyaclarına uyğun olaraq hazırlandığı təsdiq olunur. Layihə öz əsas məqsədlərinə çatmış, ali təhsildə keyfiyyət təminatının prinsip, prioritet və prosedurlarını Avropa standartlarına uyğun olaraq inkişaf etdirmiş və Azərbaycanda ali təhsildə keyfiyyətin gücləndirilməsinə öz töhfəsini vermişdir. Biz əldə edilmiş nəticələrin tədqiqat sahəsinə və əməkdaş universitetlərin prioritetlərinə uyğunluğunu təsdiq edirik.

Fəaliyyətlərin əməkdaşlar arasında uyğun bölünməsi yolu ilə layihə uğurlu şəkildə idarə olunmuşdur. Avropa tərəfdaşlarının təcrübə və bacarıqları Azərbaycanlı tərəfdaşların xüsusi ehtiyacları ilə birləşdirilərək tərəfdaşlar arasında güclü konsorsium qurulmuşdur.

Biz Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin layihənin fəaliyyətində yaxından iştirak etməsindən məmnunluq duyuruq. Biz Sizi layihə bitdikdən sonra da Azərbaycan ali təhsil məkanında Keyfiyyət Təminatı Sisteminin qurulmasında Nazirlik ilə əlaqələri daha da gücləndirməyə dəvət edirik.

Layihənin tanıtılması məqsədi ilə müvafiq hədəf kütləyə çatmaq üçün sosial media, konfranslar, təşviqat materiallarından istifadə edilmişdir. Bundan başqa layihənin tanıtılması məqsədi ilə Azərbaycanın ali təhsil müəssisələrində “Məlumatlandırma Günləri” təşkil olunmuşdur. “Məlumatlandırma Günləri”nə kifayət qədər insanın cəlb olunması təqdirəlayiqdir.

Çox yaxşı haldır ki, layihə tərəfindən aralıq hesabat zamanı layihənin elektron səhifəsinin kontenti və Avropa maliyyələşməsi ilə bağlı logoların əks olunmasına dair Agentlik tərəfindən verilmiş tövsiyələrə riayət edilmişdir.

Abreviatūra

AATM – Avropa Ali Təhsil Məkanı

Aİ – Avropa İttifaqı

AKTTS – Avropa Kredit Transfer Sistemi

AST – Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Standartlar və Təlimatlar (ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)

ATM – ali təhsil müəssisələri

AzMKÇ – Azərbaycan Respublikasının Ömürboyu Təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi

DKT – daxili keyfiyyət təminatı

EFQM – Avropa Keyfiyyət İdarəçiliyi Fondu (European Foundation for Quality Management)

EQAC – “Azərbaycan universitetlərində keyfiyyət təminatı mərkəzlərinin yaradılması və inkişaf etdirilməsi” layihəsi

ENQA – Avropa Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Assosiasiyası

ESU – Avropa Tələbələr Birliyi

EUA – Avropa Universitetlər Assosiasiyası

EURASHE – Avropa Ali Təhsil Müəssisələri Assosiasiyası

ƏFG – əsas fəaliyyət göstəriciləri

GZİT – güclü, zəif, imkanlar və təhlükələr

XKT – xarici keyfiyyət təminatı

ISO – International Organization for Standardization (az.
Standardlaşdırma üzrə Beynəlxalq Təşkilat)

KİS – Keyfiyyət İdarəedilməsi Sistemi

KŞ – Keyfiyyət Şurası

KT – keyfiyyət təminatı

KTM – Keyfiyyət Təminatı Mərkəzi

KTS – Keyfiyyət Təminatı Siyasəti

MQİK – Müəllimlərin Qiymətləndirilməsi üzrə İdarəetmə
Komitəsi

PDCA – Plan–Do–Check–Act/Adjust (planlaşdır - icra et -
nəzarət et – tədbir gör/təkmilləşdir)

TKTA - Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi

MÜNDƏRİCAT

1. Giriş	9
2. Metodik tövsiyənin məqsədi	12
3. Ali təhsildə keyfiyyət təminatı	13
3.1. Keyfiyyət nədir?	13
3.2. Ali təhsildə keyfiyyət nədir?	14
3.3. Ali təhsildə keyfiyyət təminatı	19
3.4. AST-nin ATM-də tətbiqinin zəruriliyi	23
3.5. AST: məqsəd və prinsiplər	24
3.6. Xarici keyfiyyət təminatı (XKT)	25
3.7. Daxili keyfiyyət təminatı	27
3.8. Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi	31
3.9. Keyfiyyət təminatı mərkəzləri	38
3.10. Keyfiyyət təminatı sistemi daxilində vəzifə və öhdəliklər	40
3.11. Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sisteminin (KİS) icrası üzrə vəzifələr	45
3.12. KTM işçi heyətinin öhdəlikləri	45
3.13. Keyfiyyət mədəniyyəti	46
3.14. Keyfiyyət təminatına təsir edə biləcək amillər ...	52
3.15. Keyfiyyət idarəetmə vasitələri	54
4. AST standartları	60
4.1. Keyfiyyət təminatı siyasəti	61
4.2. Proqramların tərtib və təsdiq olunması	67
4.3. Tələbəyönümlü təlim, tədris və qiymətləndirmə	71
4.4. Tələbə qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasi- yası	75
4.5. Professor-müəllim heyəti	80
4.6. Təhsil resursları və tələbələrə dəstək	88
4.7. Məlumatın idarə olunması	95
4.8. İctimaiyyətə açıq məlumat	100
4.9. Proqramların mütəmadi monitorinqi və vaxt- aşırı yoxlanılması	103
4.10. Dövrə xarici keyfiyyət təminatı	108
5. Ədəbiyyat	113

GİRİŞ

Hazırda Azərbaycanda ali təhsil sistemi yeni inkişaf mərhələsindədir. Azərbaycan 2005-ci ildə Bolonya prosesinə qoşulduqdan sonra prosesin tələblərinə uyğun olaraq müvafiq vasitə və mexanizmlərin tətbiqi istiqamətində islahatlar həyata keçirməyə başlamışdır. Azərbaycanda ali təhsilin idarə edilməsi sistemini Avropa təcrübəsinə uyğunlaşdırmaq məqsədilə təhsil sistemi sürətli və dinamik inkişafını davam etdirməkdədir. Bu inkişaf təhsil sisteminin müasirləşdirilməsi, insan kapitalının inkişaf etdirilməsi, eləcə də ölkənin hərtərəfli və uğurlu fəaliyyəti üçün əhəmiyyəti vurğulanan bir sıra direktiv sənədlərdə, o cümlədən “Azərbaycan Respublikasında Təhsilin İnkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” (2013-cü il) kimi siyasi sənədlərdə də öz əksini tapmışdır. Beynəlxalq səviyyədə təhsildə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmaq və rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün Azərbaycan ali təhsilində əsaslı dəyişikliklər aparılır, təhsil sisteminin daha çevik olmasına diqqət artırılır, ali təhsil müəssisələri (bundan sonra ATM) və milli iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələri arasında əməkdaşlıq əlaqələri daha da gücləndirilir. Bu baxımdan, ATM-lər idarəetmə strukturlarını, mövcud təhsil proqramlarını, eyni zamanda onların tədrisə tətbiqini mütləq olaraq təkmilləşdirir, təhsil işçilərinin müasir informasiya texnologiyalarından istifadə etmə bacarıqlarına yiyələnməsi prosesinə xüsusi diqqət yetirir. Beləliklə, cəmiyyət və insanların ehtiyaclarının öyrənilməsi və bu ehtiyaclara əsasən tədrisin təşkili ATM-lər üçün ən önəmli məsələyə çevrilir.

Yuxarıda qeyd olunan köklü dəyişiklərin həyata keçirilməsi zamanı qarşıya çıxan ən əsas çətinlik Azərbaycan

ATM-lərində keyfiyyət təminatı üzrə fəaliyyətlərin qənaətbəxş olmamasıdır. Belə ki, Azərbaycan ali təhsil sistemində ənənəvi keyfiyyət təminatı iki əsas istiqamətə malikdir: 1) institutional səviyyədə daxili keyfiyyət təminatı; 2) milli və ya beynəlxalq səviyyədə Təhsil Nazirliyi, yaxud digər müvafiq qurumlar tərəfindən aparılan xarici keyfiyyət təminatı.

Son zamanlar ATM-lərdə daxili keyfiyyət təminatı və onun xarici keyfiyyət təminatı nöqtəyi-nəzərindən əhəmiyyətinə dair məlumatlılıq artmaqdadır. 2015-ci ildə Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi yanında tanınma və xarici keyfiyyət təminatına cavabdeh olan qurum qismində yaradılan Akkreditasiya və Nostrifikasiya İdarəsi 2019-cu ilin dekabrında Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi (bundan sonra TKTA) adı altında müstəqil quruma çevrildi. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 14 dekabr 2020-ci il tarixli 493 nömrəli Qərarı ilə təhsil müəssisələri üçün Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Standartlar və Təlimatlara (bundan sonra AST) uyğun olaraq yeni Akkreditasiya Qaydaları təsdiq edildi. Yeni Akkreditasiya Qaydalarına əsasən ATM-lərdə daxili Keyfiyyət Təminatı Sisteminin (KTS) yaradılması zəruriyyətə çevrildi.

2018-ci ildə “Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı mərkəzlərinin yaradılması və inkişaf etdirilməsi” (EQAC) adlı Erasmus+ layihəsi çərçivəsində aparılmış tədqiqatlardan məlum olmuşdur ki, Azərbaycan ali təhsil müəssisələrinin əksəriyyətində idarəetmə, təlim və tədris proseslərinə səmərəli nəzarət baxımından daxili keyfiyyət təminatı sistemi mövcud deyil. Bəzi ATM-lərdə Keyfiyyət Təminatı Mərkəzləri mövcud olsa da, onlar işlək deyil, yaxud onların funksiyaları keyfiyyət standartlarına uyğun formalaşdırılmamışdır. Araşdırmalara əsasən müəyyən-

ləşdirilmişdir ki, milli səviyyədə ATM-lərdə Daxili Keyfiyyət təminatının əhəmiyyəti barədə məlumatlılıq, cəlb edilən işçi heyətinin təlimatlandırma səviyyəsi, keyfiyyət mədəniyyəti və ATM-lərdə keyfiyyət təminatı nöqtəyi-nəzərindən səmərəli idarəetmə səviyyəsi aşağıdır.

Bakı Biznes Universitetinin koordinatorluğu ilə icra edilən EQAC layihəsi keyfiyyət təminatı sahəsində çatışmazlıqları nəzərə alaraq ali təhsil müəssisələrində daxili keyfiyyət təminatı sisteminin qurulmasını və inkişaf etdirilməsini, bu sahədə Avropa təcrübəsinin öyrənilməsini və DKT sistemi üzrə vahid prinsiplər, prioritetlər, təlimatlar və prosedurların işlənib hazırlanmasını hədəfləmişdir.

Layihənin xüsusi məqsədləri aşağıdakılardan ibarət olmuşdur:

- tərəfdaş ali təhsil müəssisələrində mövcud KT təcrübələrini müqayisəli təhlil etmək;
- Avropa Standartlarına və Təlimatlarına uyğun olaraq vahid daxili keyfiyyət təminatı sistemi işləyib hazırlamaq və ATM-lərdə keyfiyyət təminatı mərkəzləri yaratmaq;
- ATM-lərdə müvafiq metodlardan istifadə etməklə müasir keyfiyyət siyasəti və keyfiyyət təminatı vasitələri haqqında məlumatlılığı artırmaq;
- ATM-lərdə keyfiyyət təminatı mədəniyyəti haqqında məlumatlılığı artırmaq;
- ATM-lərdə keyfiyyət təminatı sisteminin inkişaf etdirilməsi məqsədilə daxili keyfiyyət təminatı üzrə metodik tövsiyə hazırlamaq.

2018-ci ildə “Azərbaycan ATM-lərində keyfiyyət təminatı sisteminin cari vəziyyətinin hərtərəfli təhlili”nin aparılması sayəsində, ATM-lərdə DKT-nin yaradılması və fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün onların standartlarına və ins-

titusional ehtiyaclarına uyğun olaraq hazırlanacaq müfəssəl bir istinad mənbəyinə ehtiyacın olduğu qənaətinə gəldi.

Bu səbəbdən konsorsium üzvləri tərəfindən Keyfiyyət Təminatı mərkəzlərində istinad kimi istifadə edilməsi məqsədilə daxili keyfiyyət təminatı üzrə metodik tövsiyənin hazırlanması zəruri hesab edildi.

2. Metodik tövsiyənin məqsədi

Ali Təhsil müəssisələri qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyət strukturlarını düzgün qurmalı, mövcud təhsil proqramlarını və onların tədrisini inkişaf etdirməli, eləcə də əməkdaşlar müasir informasiya texnologiyalarından istifadə bacarıqlarına yiyələnməlidirlər. Cəmiyyətin və əmək bazarının ehtiyaclarının ödənilməsi ATM-lər üçün ən önəmli məsələ olmalıdır. Beləliklə, daxili keyfiyyət təminatı üzrə metodik tövsiyənin məqsədləri aşağıdakılardır:

2.1. Avropa standartları və təlimatlarına uyğun olaraq və milli tələbləri nəzərə alaraq Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində daxili keyfiyyət təminatı sisteminin formalaşdırılması prosesinə dəstək göstərmək;

2.2. ATM-lər tərəfindən daxili keyfiyyətin yüksəldilməsinə, hesabatlılığın artırılmasına və bununla da, keyfiyyət standartlarının praktiki tətbiqinə istiqamət vermək;

2.3. Ali təhsil sahəsində maraqlı tərəflərin ehtiyaclarını və gözləntilərini qarşılamaq məqsədilə ATM-lərdə keyfiyyət təminatı sisteminə uyğun olaraq fəaliyyətlərin sistemləşdirilməsinə, təkmilləşdirilməsinə və hesabatlılığın artırılmasına kömək göstərmək.

Metodik tövsiyə ATM-lərdə müvafiq mərhələlərlə keyfiyyət təminatı sisteminin qurulması üçün mənbə rolunu oy-

nayır. Burada daxili keyfiyyət təminatı sistemi təsvir olunur, eyni zamanda daxili keyfiyyət idarəetmə prosesinə cəlb olunmuş mütəxəssislərin səlahiyyətləri, qarşılıqlı münasibətləri və öhdəlikləri müəyyən edilir. Metodik tövsiyədə daxili keyfiyyət təminatı sistemini təşkil edən və keyfiyyət mədəniyyəti yanaşmasını təşviq edən qaydalar və fəaliyyətlər öz əksini tapır.

3. Ali təhsildə keyfiyyət təminatı

3.1. Keyfiyyət nədir?

Keyfiyyət anlayışının bir sıra tərifləri mövcuddur. ISO 9000 standartında keyfiyyətin tərfi "Predmetin məxsusi xüsusiyyətlər toplusunun tələblərə cavab vermə dərəcəsi (www.iso.org)" kimi verilmişdir. Standartda *tələb* ehtiyac və ya gözlənti kimi müəyyən edilir.

Yapon tədqiqatçısı Dr. Cozef Yuran (2003) keyfiyyəti "istifadəyə yararlılıq" kimi müəyyən edir. Keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə digər bir ekspert Filip B.Krosbi (1979) isə keyfiyyəti "*tələblərə uyğunluq*" kimi izah edir. Cozef Yurana görə, yararlılıq sifarişçi tərəfindən müəyyən edilir. Filip Krosbi Yurana əks olaraq bildirir ki, tələblər sifarişçi gözləntilərini tam əks etdirməyə bilər.

Amerika Keyfiyyət Cəmiyyəti isə keyfiyyətə belə bir tərif vermişdir: "*Keyfiyyət hər bir şəxsin və ya təşkilatın özünəməxsus tərifinin mövcud olduğu subyektiv bir anlayışdır. Texniki istifadə baxımından keyfiyyətin iki mənası ola bilər: 1) Məhsul, yaxud xidmətin müəyyən edilmiş və ya nəzərdə tutulan ehtiyacını ödəmək qabiliyyətinə təsir edən xüsusiyyətlərinə görə; 2) Qüsursuz məhsul və ya xidmətə görə*".

Keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində fəaliyyət göstərən digər məşhur tədqiqatçı W.Edwards Deming (1986) diqqəti *"bazarın tələblərinə uyğun keyfiyyətli məhsul və ya xidmət"* yönəldərək keyfiyyət və idarəetməni qarşılıqlı surətdə əlaqələndirmiş və bildirmişdir ki, *"Keyfiyyətin yüksəldilməsi tərtibat, layihələndirmə və sınaqların daha yaxşı idarə edilməsi və nəticədə proseslərin təkmilləşdirilməsi ilə müşayiət olunduğundan, xərclər aşağı düşür, məhsuldarlıq isə artır"*.

Noriaki Kano və digərləri (1984) *"ikiölçülü mütləq keyfiyyət"* və *"cəlbədic keyfiyyət"* modelini təqdim edirlər: birincisi *"istifadəyə yararlılıq"*a yaxındır, ikincisi isə sifarişçinin xoşlayacağı, lakin hələ barəsində düşünmədiyi modedir. Tərəfdaşlar bu modeli qısaca *"müşərilərin gözləntilərinə cavab verən və ya onların gözləntilərini aşan məhsul və xidmətlər"* kimi xarakterizə edirlər. Bu sadalanan təriflər əsasən sənayenin tələblərinə uyğun *"keyfiyyət"* anlayışının təhlilinə həsr olunmuşdur.

3.2. Ali təhsildə keyfiyyət nədir?

Tədqiqatların nəzəri təhlili göstərir ki, ali təhsildə keyfiyyət anlayışı çox fərqli çalarlarla verilmişdir. Bu səbəbdən, ali təhsildə keyfiyyət çoxşaxəli və subyektiv mahiyyət daşıyan bir anlayışdır. Harvey və Qrin 1993-cü ildə ali təhsildə beş mücərrəd, eyni zamanda bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan keyfiyyət anlayışlarını təklif etmişlər:

3.2.1. Keyfiyyətin özünəməxsusluğu. Keyfiyyətin özünəməxsusluğu dedikdə, xidmətin və məhsulun digərlərindən tamamilə fərqli xüsusiyyətlərinin ən yüksək səviyyədə olması nəzərdə tutulur. Bu tərif hətta yüksək standartları ifadə etsə belə, mükəmməlliyə ənənəvi akademik yanaşmanı ortaya qoyur. Bu yanaşma ali təhsil müəssisələrini akademik cəmiyyətdə "ən yaxşı" olmağa təşviq etməsinə baxmayaraq,

bir çox tədqiqatçılar tərəfindən kəskin tənqid edilir (Savickienė, 2005, s. 34). Belə ki, keyfiyyətin özünəməxsusluğu konsepsiyasını hər yerdə tətbiq etmək mümkün deyildir. Bundan əlavə, külli miqdarda maliyyə xərci hesabına başa gələn özünəməxsus məhsul və ya xidmət üzrə olduqca yüksək standartlar mövcuddur. Bu halda təklif olunan məhsul və xidmətlər əksəriyyət üçün əlçatmazdır. Ali təhsil sahəsində bu yanaşmanı tətbiq edən ATM-lər siyahısında Oksford və Kembric universitetlərini nümunə göstərmək olar. Belə ki, mükəmməllik nümunələri hesab edilən bu ATM-lər, digər tərəfdən, əlçatmazdılar. Beləliklə, əgər bütün ATM-lər Oksford və Kembric universitetlərinin qiymətləndirildiyi meyarlara əsasən qiymətləndirilsəydilər, bu zaman onların əksəriyyəti keyfiyyət cəhətdən mənfi qiymətləndirilə bilərdi.

3.2.2. Keyfiyyət maddi dəyər kimi. Keyfiyyət dolayı olaraq tələblərin səviyyəsi, birbaşa olaraq isə maliyyə potensialı ilə bağlıdır. Keyfiyyət və hesabatlılıq maliyyələşdirmə məsuliyyətinə əsaslanır. Belə olan təqdirdə ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyəti ona qoyulan sərmayənin özünü doğrultmağından asılıdır (Žibėnienė, G., Juknytė-Petreikienė, I., 2006, s.2). Sənayedə planlaşdırılandan daha az maliyyə vəsaitinin istifadəsilə gözlənilən nəticələrin əldə edilməsi və ya planlaşdırılan vəsaitin istifadəsilə gözləniləndən daha yaxşı nəticə əldə edilməsi nəticənin yüksək keyfiyyətdə olması deməkdir. Bu yanaşmanı tətbiq edən ali təhsil müəssisəsində məqsəd qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinin ən aşağı mümkün xərclərlə əldə olunmasından ibarətdirsə, bu, fəaliyyətlərin maksimum təkmilləşdirilməsi amilini ikinci plana atır və ali təhsildə bu anlayışın dəyərini aşağı salır (Savickienė, 2005, s. 36).

3.2.3. Keyfiyyət transformasiya vasitəsi kimi. Bu konsepsiyaya əsasən keyfiyyət şəraitin dəyişməsi ilə əlaqədardır. Bu konsepsiyada davamlı olaraq təkmilləşdirmə fəaliyyətlərinə diqqət yetirilir. Konsepsiya keyfiyyət axtarışının akademik fəaliyyətin ən mühüm məqsədi olduğu fikrinə əsaslanır. Həmçinin bu konsepsiya tələbələrə fokuslanır: yüksək keyfiyyətli ali təhsil müəssisəsi tələbələrin həyatına birbaşa təsir edir: o, tələbə, təhsil müddətində yeni bilik və təcrübələr əldə edərək inkişaf edir. Chalkley, Fournie, Hill (2000) bu konsepsiyanı *əlavə dəyər* baxımından nəzərdən keçirir. Belə ki, keyfiyyətli ali təhsil müəssisəsində tələbənin müəyyən müddətdən sonrakı uğurları əvvəlkindən daha yaxşı olur (s.240). Bu konsepsiyanın geniş yayılmasına baxmayaraq, keyfiyyətə transformasiya kimi tərif verilməsi konsepsiyanın çatışmazlığını üzə çıxarır, belə ki, təkmilləşməni, xüsusilə intellektual təkmilləşməni ölçmək çətindir (Campbell, C., Rozsnyai, C., 2002, s. 21).4.

3.2.4. Keyfiyyət məqsədlərə çatma vasitəsi kimi. Bu fikir, keyfiyyəti məqsədlərlə əlaqələndirir. Konsepsiya ali təhsil müəssisələrini hədəfləri müəyyənləşdirməyə və onları yerinə yetirməyə məcbur edir. Həmin hədəflərin yerinə yetirilmə səviyyəsi fəaliyyətlərin keyfiyyəti kimi qəbul edilir. Bu konsepsiya ali təhsil müəssisələrini hər hansı standartlar çərçivəsinə salmır, yəni hər bir təhsil müəssisəsinin müxtəlifliyini və fərdiliyini qoruyub saxlamağa imkan verir. Müxtəlif tədqiqatlar göstərir ki, ali təhsildəki bu keyfiyyət konsepsiyası həm ali təhsil müəssisələrində, həm də keyfiyyət təminatı agentliklərində çox geniş yayılmışdır (Woodhouse, D., 1999, s. 29; Campbell, C., Rozsnyai, C., 2002, s. 39, 77). Buna baxmayaraq, bu konsepsiya müəyyən tənqidlərə məruz qalmışdır. Konsepsiyanın dörd çatışmazlığını ayırd etmək olar. Birincisi, mühit daim dəyişdiyindən ali təhsilə qo-

yulan tələblər və maraqlı tərəflərin gözləntiləri günbəgün dəyişir. İkincisi, ali təhsilin beynəlmilləşməsi şəraitində bu konsepsiyanın çatışmazlığı ali təhsil sisteminin böyük müxtəlifliyi ilə daha da kəskinləşir. Belə ki, hər bir ATM öz lokal ehtiyaclarına və hədəf kütləsinə uyğun olaraq institusional məqsədlərini və tədris proqramlarını hazırlayır. Bu səbəbdən eyni istiqamət üzrə təhsil verən bütün ATM-lər bir-birindən fərqlənir. Bu müxtəliflik keyfiyyətin müqayisəsini çətinləşdirir. Tələbə və ya akademik heyət “Göndərən” və “qəbul edən” ATM-lər arasında yanaşma fərqləri səbəbindən bu konsepsiyanın mürəkkəbliyi transmilli, eyni zamanda distant təhsildə özünü daha çox büruzə verir (Campbell, C., Rozsnyai, C., 2002, s. 20). Üçüncüsü, ali təhsil müəssisəsinin missiyası və məqsədləri onun müvafiq işçi heyəti tərəfindən müəyyən olunur və həmin işçi heyətinin keyfiyyət səviyyəsi ali təhsilin digər maraqlı tərəflərindən tamamilə fərqli ola bilər. Belə olduğu təqdirdə, ATM-in missiyası və məqsədləri digər maraqlı tərəflərin tələblərini əks etdirmiyə bilər. Planlaşdırılmış məqsədlərin reallaşdırılmasına baxmayaraq, bu, maraqlı tərəflərin tələb və ehtiyaclarının ödənilməsi mənasına gəlmir (Menon, M.E., 2003, s. 41). Dördüncüsü, bu yanaşmada ali təhsil müəssisəsinin özünün müəyyənləşdirdiyi standartlar əsasında fəaliyyətlərinin keyfiyyəti ilə ölçülür. Bu səbəbdən, belə yanaşma tələb edir ki, mütəxəssis, yaxud xidmət istehlakçının ehtiyaclarını və tələblərini ödəsin, bu halda keyfiyyət həmçinin maraqlı tərəflərin tələblərinə uyğun olmalıdır. Bu isə ali təhsildə maraqlı tərəflərin müxtəlifliyi və tələbələrin arzularını müəyyən edə bil-məmələri səbəbindən çətinlik törədir. (Lagrosen, S, Seyyed-Hashemi, R, Leitner, M., 2004, s. 63).

3.2.5. “Xətasız” keyfiyyət. Burada əsas diqqət mükəmməl şəkildə yerinə yetirilməli olan prosesə və tələblərə yönəlmişdir. Mükəmməllik səhv etməmək deməkdir. Lakin

Campbell və Rozsnyaiyə (2002) görə, "xətasız" keyfiyyət anlayışı daha çox istehsalın aydın şəkildə planlaşdırıldığı və məhsulların müəyyən edilmiş standartlara uyğunluğunun qiymətləndirilə biləcəyi sənaye istehsalında tətbiq oluna bilər. Bir çox ədəbiyyatlarda məzunlar ali təhsil müəssisələrinin "məhsulları" olaraq qiymətləndirilir. Belə olan halda cəmiyyət ali təhsil müəssisələrinin "məhsullarının", yəni məzunların biri-birilə oxşar olmasını arzu etmir, çünki tələbələr qruplaşdırmaq, standartlaşdırmaq olmaz, onların gözləntiləri və ehtiyacları, gələcəyə baxışları və məqsədləri fərqlidir. Bu səbəbdən, keyfiyyət anlayışının bu tərifli ali təhsilə uyğun deyildir (s.19) və ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyətini müəyyənləşdirmək və qiymətləndirmək üçün heç də etibarlı yanaşma olaraq qəbul edilmir.

Müxtəlif mənbələrdə (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2001; Campbell, Rozsnyai, 2002; Sisson, 2002; Savickienė, 2005 və s.) Harvey və Green (1993) tərəfindən ali təhsildə formalaşdırılan beş keyfiyyət konsepsiyasına əlavə olaraq, digər konsepsiya - **keyfiyyət həddi yaxud tələblərə və ya standartlara uyğunluq konsepsiyası** xüsusilə seçilir. Bu konsepsiya akademik azadlıq ruhunda hədəfləri müstəqil olaraq müəyyən edən, ölçülməz və sonsuz mükəmməlliyə can atan bir sıra ali təhsil müəssisələrinin reallıqları nəzərə almasına təsir edir. Bu konsepsiya keyfiyyət üzrə müəyyən norma və meyarların təyin edilməsi nəticəsinə gəlir. Müəyyənləşdirilmiş norma və meyarlara nail olan istənilən təhsil proqramı, fakültə və ya ali təhsil müəssisəsi yüksək keyfiyyətli hesab edilə bilər. Normaların və standartların üstünlüyü qiymətləndirmənin obyektivliyi və etibarlılığından asılıdır. D.Sisson (2002) iddia edir ki, yalnız ölçülə bilən tələbləri formalaşdırmaq və onların yerinə yetirildiyini yoxlamaqla, keyfiyyəti ölçmək mümkündür. Sissona (2002) görə, tələblər obyektin məqsədi və işlək funksiyaları ilə əlaqəli ola bilər, on-

lar obyektin xüsusiyyətlərini müəyyən edir (s.3). Lakin bununla yanaşı, iddia edilir ki, norma və standartların təyin edilməsi ali təhsil sistemləri məkanında homogenlik yaradır. Onların dar çərçivədə qiymətləndirilməsi müəssisələrin və proqramların heterogenliyinə uyğun gəlməyə bilər. Əgər müəssisə norma və meyarların minimum tələblərinə cavab vermək məqsədilə belə yanaşmanı seçərsə, bu iddia şamil oluna bilər. Sözügedən konsepsiyanın əsas çatışmazlığı onun dəyişikliyi və yeniliyi stimullaşdırmamasıdır. Bu baxımdan, norma və standartların təyin edilməsi davamlı inkişafa mane ola bilər.

Yekun olaraq qeyd edə bilərik ki, keyfiyyət anlayışı çox mürəkkəbdir. Müxtəlif maraqlı tərəflər - tələbələr, müəllimlər, əmək bazarı (işəgötürənlər), cəmiyyət və hökumət tərəfindən müəyyən olunmuş keyfiyyət tələbləri arasında fərq mövcuddur. Hər bir maraqlı tərəf keyfiyyətin müxtəlif aspektlərinə əhəmiyyət verir. Bu səbəbdən, keyfiyyət birölçülü deyil, çoxölçülü anlayışdır.

3.3. Ali təhsildə keyfiyyət təminatı

Bəzi tədqiqatçıların araşdırmalarına əsasən, digər xidmət sahələrində olduğu kimi, təhsil sistemində də keyfiyyətin ölçülməsi üçün müəyyən sistem yaratmaq çətindir. ISO (International Organization for Standardization – Standardlaşdırma üzrə Beynəlxalq Təşkilat), TQM (Ümumi Keyfiyyətin İdarə edilməsi), Malcolm Baldrige Keyfiyyət Mükafatı, EFQM (Avropa Keyfiyyətin İdarə edilməsi çərçivəsi) modelləri sənayedə çox tətbiq olunan modellərdir və onlar məhsulun mükəmməlliyi, müştəri məmnuniyyəti, tələb və ehtiyacların ödənilməsi kimi məsələlərə fokuslanırlar. Lakin ali təhsildə “müştəri”, “məhsul”, “sifarişçi” kimi sənaye terminlərinin kimlərə aid olduğunu müəyyənləşdirmək

çətin olduğundan, bu modellərin də ATM-lərdə birbaşa tətbiqi çox çətinlik yaradır.

Bu sahədə ali təhsil müəssisələrini ən çox düşündürən suallar bunlardır: məzunlarımız cəmiyyətə və əmək bazarına təklif etdiyimiz “məhsuldurmu”? Yoxsa gələcək məhsulumuz olan tələbə hal-hazırda bizim "sifarişçimizdirmi?" Tələbələrə təklif etdiyimiz proqram bizim “məhsulumuzdurmu”? (İUCEA, 2015) və ya biz tələbələrə xidmət etdiyimizi düşündüyümüz halda, tələbələr “müşərilərimizdirmi?”. Sənayedə keyfiyyəti çox vaxt müştəri məmnuniyyəti ilə ölçürük, buna baxmayaraq tədqiqatçıların əksəriyyəti iddia edir ki, tələbələri müştəri olaraq qəbul etdiyimiz təqdirdə onların ali təhsil xidmətindən gözləntilərinə dair aydın fikir formalaşdırmaq çox çətinidir (Joseph, 1997; Ford və s., 1999; Angell və s., 2008). Harvey və Green (1993) iddia edirlər ki, təhsil sifarişçiyə xidmət göstərməkdən deyil, iştirakçının fasiləsiz transformasiyası prosesindən ibarətdir.

Yuxarıdakı fikirləri nəzərə alaraq, qeyd edə bilərik ki, ali təhsil müəssisələrində ISO, TQM, Malcolm Baldrige Keyfiyyət Mükafatı, EFQM (cədvəl 1-ə baxın) kimi keyfiyyət modellərinin ATM-lərdə tətbiqi çətin olduğu qənaətinə gəlinir. Əlbəttə, ali təhsil sənayedən nümunə götürə bilərik, lakin o, çox institusionalaşdırılmış keyfiyyət sisteminə malik olmamıdır.

Mövcud keyfiyyət modellərinin ali təhsildə tətbiqinin çətinliyini nəzərə alaraq 2005-ci ildə Avropa Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Assosiasiyası (ENQA), Avropa Tələbələr Birliyi (ESU), Avropa Ali Təhsil Müəssisələri Assosiasiyası (EURASHE) və Avropa Universitetlər Assosiasiyası (EUA) ilə əməkdaşlıq çərçivəsində AST (Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Avropa Standartları və Təlimatları) işlənilib hazırlanmış və 2015-ci ildə tələbəyə-nümlü təhsil sisteminin tələblərinə uyğunlaşdırılaraq təkmilləşdirilmişdir.

Cədvəl 1.

**Keyfiyyətin idarə edilməsi modelləri
(TrainİQA, modul 1, 2015)**

Model	Tərif
1	2
TQM	Proseslərin bütün iştirakçılarının və cəmiyyətin uzunmüddətli faydalanması üçün ümumilikdə müəssisənin bütün iştirakçılarının töhfəsini tələb edən kompleks idarəetmə modelidir.
EFQM mükəmməllik modeli	İstənilən müəssisəyə mükəmməllik istiqamətində irəliləyişi qiymətləndirmək üçün münasib olan (təsiredici amillər və nəticələr arasında bölünmüş) doqquz meyarı müəyyən edən qeyri-normativ çərçivədir.
Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi	Dörd ölçmə perspektivindən - maliyyə, sifarişçi, daxili proses, təhsil və inkişafdan istifadə edən məhsuldarlıq üzrə strateji idarəetmə modelidir.
Malcolm Baldrige mükafatı	Fəaliyyət göstəricilərini yüksəltmək üçün müəssisələr tərəfindən istifadə edilən fəaliyyət mükəmməlliyi çərçivəsinə əsaslanır. Model yeddi kateqoriyadan ibarətdir: liderlik, strateji planlaşdırma, sifarişçi və bazar yönümlülük, biliklərin ölçülməsi, təhlili, idarə olunması, insan resursları, proses və nəticələrin idarə edilməsi.
ISO 9000 seriyası	Ümumi keyfiyyət təminatı sistemləri üçün beynəlxalq standartdır. Profilaktik tədbirlər hesabına davamlı təkmilləşdirməni nəzərdə tutur. Tələbələrə xidmət və ya məhsul keyfiyyəti, eləcə də müştəri məmnuniyyətini artırmaq üçün edilən səylər və davamlı təkmilləşmənin əldə olunmasıdır.

(ardı)

1	2
Biznes prosesinin yenidən qurulması	Biznes proseslərinin yenidən layihələndirilməsi sistemi, yüksək məhsuldarlığın əldə edilməsi üçün sistem və strukturlardır. Əsas diqqət beş komponentdə dəyişikliyə yetirilir: strategiya, proseslər, texnologiya, müəssisə və mədəniyyət.
SERVQUAL	İstehlakçının xidmətin keyfiyyətinə dair anlayış və gözləntilərinin beş meyar üzrə ölçülməsi məqsədilə hazırlanmış modeldir: etibarlılıq, maddi dəyərlər, əks əlaqə, inam və empatiya, boşluqların müəyyən edilməsi.

Qeyd etmək lazımdır ki, keyfiyyət təminatı ilk növbədə ali təhsil müəssisəsinin öz məsuliyyətidir. Bir çox ölkələrdə milli səviyyədə keyfiyyət təminatı ilə əlaqədar xüsusi məsuliyyət olsa da, keyfiyyətin təmin edilməsinə ATM və onun işçi heyəti məsuldur. Bu səbəbdən hər bir ali təhsil müəssisəsinin davamlı Daxili Keyfiyyət Təminatı (DKT) sistemini tətbiq etməsi çox vacibdir. Bütün ali təhsil müəssisələrinin ehtiyaclarına uyğun tətbiq olunacaq vahid bir keyfiyyət modeli yoxdur. Təhsil müəssisəsi hansı modelin ona daha uyğun olduğuna qərar verməlidir. Lakin monitoring, qiymətləndirmə və təkmilləşdirmə üçün əsas vasitələrlə təchiz olunmuş DKT sisteminin qurulmasında digər ali təhsil müəssisələrinin təcrübələrindən də yararlanmaq mümkündür (Keyfiyyətin Yol Xəritəsi, 2015).

Tərifləri nəzərdən keçirərək, belə nəticəyə gəlmək olar ki, ali təhsil müəssisələri özləri keyfiyyəti necə qəbul etmələrindən asılı olaraq müəyyən standartlar və meyarlar müəyyənləşdirməlidirlər.

Daxili meyar və standartları müəyyənləşdirərkən ali təh-

sil müəssisələri aşağıdakı üç əsas suala cavab tapmalıdırlar:

- Doğru yoldayıq mı? (Hədəf və məqsədlərin yoxlanılması).
- Doğru yolda doğru addımlar atırıq mı? (Hədəf və məqsədlərə çatmaq üçün proseslərə nəzarət).
- Hədəflərimizə çatırıq mı? (Nəticələrin verifikasiyası).

3.4.AST-nin ATM-də tətbiqinin zəruriliyi

Keyfiyyət siyasəti Bolonya Prosesinin bütün kontinentdə keyfiyyət təminatının əhəmiyyətli dərəcədə artması ilə nəticələnən ən uğurlu fəaliyyət istiqamətlərindən biri hesab olunur (EC/EACEA/Eurydice, 2015, s. 89; ENQA, 2011b, s. 20-22). Bu istiqamətdə dönüş nöqtəsi 2003-cü ildə qəbul edilmiş Berlin Bəyannaməsi hesab olunur. Burada Bolonya müqaviləsini imzalayan tərəflər milli keyfiyyət təminatı sistemlərinin işlənilib hazırlanması üzrə razılığa gəlmişlər. Bəyannamədə keyfiyyət təminatında ali təhsil müəssisələrinin birbaşa məsuliyyət daşması təsdiqləndi. Beləliklə, beynəlxalq keyfiyyət təminatının inkişaf yolu müəyyən olundu. Bəyannamədə bildirilir ki, bu istiqamətdə əsas rol ali təhsil müəssisələrinə məxsusdur, milli keyfiyyət təminatı agentlikləri ali təhsil müəssisələrini qiymətləndirmə funksiyası daşıyır. 2005-ci ildə AST-nin qəbul edilməsi xarici və daxili keyfiyyət təminatının inkişafına təkan vermişdir. AST-də daxili və xarici keyfiyyət təminatının Avropa ali təhsil məkanında (AATM) həyata keçirilmə prinsipləri təsvir edilirdi. Ali təhsil müəssisələrindən və keyfiyyət təminatı agentliklərindən fəaliyyətlərinin keyfiyyətini təmin etmələri tələb olunurdu (ESG, 2015). 2005-ci ildən etibarən Avropa kvalifikasiya çərçivəsinin qəbul edilməsi, təlim nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi, tələbəyönümlü təhsil sistemi və keyfiyyət təmina-

tına dair tələblərin artması AST standartlarının yenidən müzakirəsini tələb edirdi. Belə ki, “şəffaflığını, tətbiqini, faydalılığını, eləcə də əhatə dairəsini” təkmilləşdirilmək məqsədi ilə müvafiq qurumlar AST üzrə işçi qrupu yaratmış və yeni layihə 2015-ci ildə müvafiq nazirliklərin nümayəndələrinin iştirakı ilə təsdiq olunmuşdur (ESG, 2015). Yeni AST ***bütün maraqlı tərəflərin*** Avropa ali təhsil məkanında keyfiyyət təminatının təkmilləşdirilməsi üzrə həmrəy olmasını əks etdirir (ESG, 2015).

Avropa ali təhsil məkanında keyfiyyət təminatı prosesləri üçün ümumi prinsiplərin müəyyən olunması məqsədilə Avropa Standartları və Təlimatlarından istifadə etməklə Daxili Keyfiyyət Təminatı Sisteminin yaradılması tövsiyə olunmuşdur. ***“AST-də əsas diqqət ali təhsildə təhsil və tədris, o cümlədən təhsil mühiti, tədqiqatlar və innovasiyalara müvafiq istinadlar üzrə keyfiyyət təminatına yönəldilmişdir. Bundan başqa, müəssisələrdə tədqiqat və idarəetmə kimi digər fəaliyyətlərin keyfiyyətini təmin edən və təkmilləşdirən siyasət və proseslər mövcuddur. AST təhsil formasından, yaxud tədris məkanından asılı olmayaraq Avropa ali təhsil məkanında olan bütün ali təhsil müəssisələrinə tətbiq edilir. Beləliklə, AST bütün ali təhsilə, həmçinin transmilli və transsərhəd təhsilə şamil oluna bilər (AST, 2015)”***.

3.5. AST: məqsəd və prinsiplər

AST-nin aşağıdakı məqsədləri mövcuddur (AST, 2015):

- Avropada milli və institusional səviyyədə təhsil və tədrisin keyfiyyət təminatı sistemləri üçün ümumi çərçivəni təmin edir;

- Avropa ali təhsil məkanında ali təhsilin keyfiyyətinin təminatına və yaxşılaşdırılmasına imkan verir;

- Avropada qarşılıqlı etimadın formalaşmasını dəstəkləyir, bununla da milli sərhədlər daxilində və xaricində tanınma və mobilliyi asanlaşdırır;

- Avropa ali təhsil məkanına daxil olan ATM-ləri keyfiyyət təminatı üzrə məlumatlarla təmin edir.

Daxili keyfiyyət təminatı sistemini həyata keçirmək məqsədilə keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üçün ali təhsil müəssisəsi tərəfindən tələb olunan fərdi standartların müəyyən edilməsi zəruridir. Daxili keyfiyyət təminatı aşağıdakılara diqqət yetirməlidir:

- fənnin keyfiyyəti;
- proqramın keyfiyyəti;
- fakültənin keyfiyyəti;
- ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyəti.

Ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyət siyasətinə gələcəyə baxış, missiya, akademik siyasət, akademik standart, akademik tənzimləmə və s. daxil olmalıdır. Onlar fakültə və ali təhsil müəssisəsi səviyyəsində təsnif edilməlidir.

3.6. Xarici keyfiyyət təminatı (XKT)

Keyfiyyət təminatı sistemi yalnız daxili amillərdən ibarət deyildir. Xarici keyfiyyət təminatının mövcudluğu ali təhsil müəssisəsinin ictimaiyyət qarşısında hesabatlılığının və xarici perspektivin nəzərə alınmasının təmin edilməsi baxımından önəmlidir. Xarici keyfiyyət təminatı məqsədi ilə adətən akkreditasiya və xarici audit keçirilir. Akkreditasiya mühüm hesabatlılıq vasitəsidir. Onun köməyi ilə ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyətini yoxlamaq olar və o, DKT üçün əsasdır. Akkreditasiyanın bir çox tərifləri vardır və ona olan baxışlar müxtəlifdir. Akkreditasiyasının hər kəs tərəfindən qəbul olunmuş ümumi tərfi yoxdur.

Akkreditasiya müəyyən standartların, minimal tələblərin yerinə yetirildiyini göstərən və fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan rəsmi qərardır. Azərbaycan Respublikasının akkreditasiya qaydalarına əsasən ali təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası, onların fəaliyyətinin qəbul olunmuş dövlət təhsil standartlarına və digər normativ hüquqi aktlara uyğunluğunun yoxlanılması məqsədilə həyata keçirilir və ali təhsil müəssisəsinin statusunu, hər bir ixtisas (proqram) üzrə tələbə sayını və onun fəaliyyətinin növbəti müddətə uzadılmasını müəyyən etmək üçün hüquqi təminat verir.

Son dövrlərdə xarici keyfiyyət təminatı üzrə Azərbaycanda çox əhəmiyyətli addımlar atılmışdır. Belə ki, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2019-cu il 29 dekabr tarixli 907 nömrəli Fərmanına əsasən, Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi yaradılmış və Agentliyin Nizamnaməsində qurumun fəaliyyət istiqaməti və vəzifəsi kimi, təhsil müəssisələrinin akkreditasiyasının həyata keçirilməsi və akkreditasiya məqsədilə təhsil müəssisələrinin qiymətləndirilməsinin təşkil edilməsi müəyyən edilmişdir (493 Nöli Qərar).

“Təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası Qaydaları” 2020-ci il 14 dekabr tarixli 493 nömrəli Qərarla yeni redaksiyada təsdiq edilmişdir.

Akkreditasiya Qaydalarına əsasən ali təhsil müəssisələrinin akkreditasiyasının aşağıdakı növləri mövcuddur:

3.6.1. Təhsil müəssisəsinin akkreditasiyasının aşağıdakı növləri vardır:

3.6.2. Təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası (bundan sonra – institusional akkreditasiya);

3.6.3. Təhsil proqramlarının akkreditasiyası (bundan sonra – proqram akkreditasiyası).

3.6.4. İnstitusional akkreditasiya təhsil müəssisəsinin ümumi fəaliyyətinin qəbul olunmuş dövlət təhsil standartlarına, digər normativ hüquqi aktların tələblərinə uyğunluğunun yoxlanılması məqsədilə aparılır və təhsil müəssisəsinin statusunun müəyyən edilməsi, hər bir ixtisas üzrə kadr hazırlığı potensialının, təhsilənlərin say həddinin müəyyənləşdirilməsi və müəssisənin fəaliyyətinin növbəti müddətə uzadılması üçün hüquqi təminat yaradır.

3.6.5. Təhsil proqramının akkreditasiyası qüvvədə olan müvafiq təhsil pillələri üzrə təsnifatlara istinadən təşkil olunaraq, təhsil müəssisələrində tədris edilən təhsil proqramlarının maddi-texniki və tədris bazasını, təhsilverənlərin keyfiyyət göstəricilərini və təhsilənlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin səviyyəsinin əmək bazarının tələblərinə uyğunluğunu və proqramın icrasını qiymətləndirərək hər bir ixtisas üzrə kadr hazırlığı potensialının və təhsilənlərin say həddinin müəyyən olunmasına hüquqi təminat yaradır (Akkreditasiya Qaydaları, 2020) .

3.7. Daxili keyfiyyət təminatı

Daxili keyfiyyət təminatı (bundan sonra - DKT) daxili idarəetmənin qiymətləndirilməsi sistemidir, o, təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin dövlət təhsil standartlarına uyğunluğunun təmin olunmasına, ali təhsil müəssisəsində səmərəli və müasir təhsil mühitinin yaradılmasına və onun fəaliyyətinin davamlı inkişafının təmin olunmasına xidmət edir. Daxili keyfiyyət təminatının tərfi mürəkkəbdir və əsasən müəllim, tələbə və institusional (akademik) tədris mühiti arasında qarşılıqlı əlaqələrin nəticəsidir (ESG, 2015). Keyfiyyət tə-

minatı sistemi elə bir tədris mühiti təmin etməlidir ki, proqramların məzmunu, biliklərin əldə edilməsi imkanları və resurslar nəzərdə tutulmuş məqsədlərə uyğun olsun (ESG, 2015). DKT keyfiyyətin idarə olunmasının institusional mexanizmlərinə aid edilir. Ali təhsildə DKT-nin əsas funksiyası keyfiyyət tsiklinin (PDCA) idarə olunmasıdır, çünki o, ATM-in trifokal funksiyaları (təhsil, tədqiqat və ictimaiyyətə xidmət) və köməkçi infrastrukturunu ilə əlaqəlidir. Keyfiyyət tsikli ali təhsil müəssisəsinin səmərəliliyinin planlaşdırılması, fəaliyyəti, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsindən ibarətdir. DKT-nin məqsədlərinə çatmaq üçün ali təhsil müəssisələri müxtəlif Keyfiyyətin İdarəetmə Sistemlərindən (KİS) istifadə edə bilirlər.

Daxili keyfiyyət təminatının ümumi məqsədi əsas fəaliyyətləri nəzarətdə saxlamaq, müəssisəni daim irəli çəkmək və inkişaf etdirməkdir.

DKT sistemlərinin hazırlanması zamanı bir neçə əsas şərti nəzərə almaq lazımdır. Bunlar aşağıdakılardır (İUCEA, 2015):

- sistem mümkün olduğu qədər sadə və hər kəs tərəfindən anlaşılan olmalıdır;
- bürokratik proses olmamalıdır;
- rəhbərliyin və işçi heyətinin dəstəyinə malik olmalıdır;
- mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş yanaşmalar arasında düzgün balans olmalıdır;
- səmərəli vasitələrdən istifadə olunmalıdır;
- daxili keyfiyyət təminatı sistemi milli və beynəlxalq inkişafa uyğunlaşdırılmalıdır.

Daxili keyfiyyət təminatı sistemini institusional səviyyədə necə qurmalı (yalnız tövsiyə xarakteri daşıyır)

1. İlk növbədə öz ali təhsil müəssisənizi qiymətləndirin - *bütün maraqlı tərəflər arasında real sorğular aparın, fokus qruplar təşkil edin, hədəf qrupunun ehtiyaclarını müəyyən edin, işçilərinizin, tələbələrinizin və məzunlarınızın məmnunluğunun və narazılıqlarının səbəblərini müəyyən edin. Əldə olunmuş nəticələr əsasında ölçülə bilən göstəricilərin də daxil olduğu özünütəhlil hesabatı hazırlayın. Bu, sizə keyfiyyət təminatının hansı səviyyədə olduğunu və keyfiyyətin hədəf qrupunuz üçün əhəmiyyətinin nədən ibarət olduğunu başa düşməyə kömək edəcəkdir.*

2. Ali təhsil müəssisəniz üçün keyfiyyətin nə mənə kəsb etdiyini müəyyən edin.

3. Keyfiyyətin artırılması üçün SMART (ağıllı, ölçülə bilən, əldə edilə bilən, əsaslı və vaxtında) məqsədləri müəyyən edin və onları müəssisənizin strateji planına uyğunlaşdırın.

4. Hər bir kəsin **"keyfiyyətin nə olduğu"** və **"onlardan institusional gözləntilərin nədən ibarət olduğu"** barədə məlumatlı olduğundan əmin olun. Bu məqsədlə sistemə tətbiq edilən təlimlər, seminarlar, sorğular və məlumatlandırma günlərinin təşkil edilməsi yolu ilə bütün hədəf qrupları arasında keyfiyyət mədəniyyətini artırın.

5. İnstitusional **"Keyfiyyət Siyasəti"** hazırlayın. Nəzərə alın ki, bu siyasət sizin institusional məqsədlərinizi, təşkilatı mədəniyyətinizi və strategiyanızı əhatə etməlidir.

6. Müəssisəniz üçün standartlar, təlimatlar, meyarlar və proseduralar qaydalar hazırlayın (*məsələn, proqramların hazırlanması və monitorinqi, təhsil və tədrisin beynəlmilləşdirilməsi, tələbələrə dəstək xidməti, işçi heyəti üçün inkişaf proqramı, ümumi idarəetmə, akademik işçi heyəti*

nin nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi və məlumatın idarə edilməsi sistemi üçün prosedur qaydalar və s.)

Qeyd: Bütün standartları sadə, başa düşülən və aydın hazırlayın.

7. Prosesləri müəyyən edin və onların xəritəsini hazırlayın - bütün şöbələr üçün nəticəyönümlü və ölçüləbilən fəaliyyət planı hazırlayın, bütün əsas fəaliyyətlər üçün iş axınını dəqiq müəyyən edin və proseslərə rəhbər və icraçı (icraçılar) təyin edin.

8. Hər bir proses üçün qiymətləndirmə meyarlarını və əsas fəaliyyət göstəricilərini müəyyənləşdirin. KTM-in əsas vəzifələrindən biri əsas fəaliyyət göstəricilərinin (bundan sonra ƏFG) müəyyənləşdirilməsində ali təhsil müəssisəsini dəstəkləməkdir. ƏFG-ləri ali təhsil müəssisəsinin, şöbəsinin, yaxud müəssisəsinin necə işlədiyini başa düşməyə kömək edən və strategiyanıza uyğun irəlilədiyinizi müəyyən etməyə imkan verən fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi vasitəsidir.

9. İnstitusional ƏFG-nin izləmə (KPI tracking) sistemindən istifadə edin.

10. Hər bir bölmədən (fakültələr, şöbələr, mərkəzlər və s.) yerinə yetirilmiş, təxirə salınmış və hazırda icra olunan fəaliyyətlərin dəqiq təsvirinin verildiyi aralıq və illik hesabatlar toplayın.

11. Müvafiq işçi heyətinin nəticələri əsasında hesabatların hazırlanmasına dair təlim keçin, çünki hesabatlar keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üçün çox əhəmiyyətlidir.

12. İşçi heyətinin (akademik-inzibati) qiymətləndirilməsinin dəqiq prosedurunu hazırlayın.

13. Müəssisədaxili məlumatların idarə olunması sistemini qurun (Standard 1.7-yə baxın).

14. Proqramların, təhsil nəticələrinin və akademik işçi heyətinin qiymətləndirilməsi üçün sorğu cədvəli hazırlayın. Hər bir proqram üzrə aralıq və yekun sorğular keçirin və sorğunun nəticələri üzrə hesabatlar hazırlayın. Nəticələri akademik işçi heyəti ilə bölüşün.

15. Mərkəzləşdirilmiş və ya mərkəzləşdirilməmiş keyfiyyət təminatı sistemi barədə qərar qəbul edin və ümumi keyfiyyət təminatı üçün məsul əməkdaşlar müəyyənləşdirin.

3.8. Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin idarə olunması mərkəzləşdirilmiş və ya mərkəzləşdirilməmiş formada qurula bilər.

Cədvəl 2.

Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi (Traininq, modul 1, 2015)

Ali rəhbərliyin idarə edilməsi		Məzmun	
		Mərkəzləşdirilmiş	Mərkəzləşdirilməmiş
Təşkilati struktur	Mərkəzləşdirilmiş	Ali rəhbərlik tərəfindən məzmun spesifikasiyası və mərkəzləşdirilmiş tətbiq	Fakültələr üzrə məzmun muxtariyyəti və mərkəzləşdirilməmiş tətbiq
	Mərkəzləşdirilməmiş	Ali rəhbərlik tərəfindən məzmun spesifikasiyası və müstəqil tətbiq	Fakültələr üzrə məzmun muxtariyyəti və müstəqil tətbiq

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatının strukturlaşdırılması zamanı aşağıdakı 3 seçimdən istifadə etmək olar (Kaufmann (2009); TrainİQA, Modul 1, 2015)).

3.8.1. Rektorun tabeliyində olan struktur vahidi keyfiyyətin idarə edilməsinə cavabdeh olmaqla birbaşa ali təhsil müəssisəsinin rəhbərinin tabeliyində fəaliyyət göstərir. Beləliklə, struktur vahidi, ali rəhbərlik qarşısında birbaşa cavabdehlik daşıyır. Struktur vahidi müstəqil deyildir və yekun qərarlar, tədbirlər, yoxlamalar və hesabatlar birbaşa tabe olduqları rəhbərin göstərişinə əsaslanır. Mərkəz birbaşa tabe olduğu şəxsə hesabat verir.

Cədvəl 3.

Rektorun tabeliyində olan struktur vahidinin üstünlükləri və çətinlikləri (Kaufmann 2009-cu il nəşrindən götürülmüşdür)

Üstünlüklər	Çətinliklər
- ali rəhbərliklə birbaşa əlaqə və kommunikasiyanın olması KİS nəticələrinin strateji idarə edilməsini asanlaşdırır bilər; - restrukturizasiya və ya böyük dəyişikliklərsiz asan həyata keçirilir; - rəhbərlikdən müstəqillik verilməsi inzi-bati qiymətləndirmə və islahatlar sahəsində daha geniş sərbəstlik təmin edir.	- nüfuzun itirilməsindən çəkinən rəhbərlik tərəfindən qərəzli münasibət; - kənar tələblərin qarşılınması üçün formal quruma çevrilmə riskinin yüksək olması. “Tədbir görmək” əvəzinə “müzakirə etmək” prosesinə üstünlük verilməsi; - vahid tərəfindən ali rəhbərliyin işini davam etdirdiyinə dair təsəvvür formalaşır bilər, bu, nəzarət şübhələrinə və vahiməyə səbəb ola, beləliklə, keyfiyyətin yaxşılaşmasına müvafiq dəstək göstərməyə bilər; - daimi işçi heyətini təhkim etmək çətinidir, azdayanıqlıdır.

3.8.2. Rektorluğa tabe olan struktur nəzdində mərkəz tərəfindən nəticələrin ölçülməsi və proseslərə nəzarət ənənəvi olaraq ali təhsil müəssisələrinin rəhbərliyinin (Rektorun və ya tədris işləri üzrə prorektorun) səlahiyyətindədir. Bu, struktur integrasiyasında mərkəz ya inzibati şöbədə yerləşir, ya da fərdi şöbə kimi təsis edilir. Fərdi şöbə olduqda, keyfiyyətin idarə olunması məsələləri əksər hallarda planlaşdırma, inkişaf və nəzarət şöbələri ilə əlaqələndirilir. Yeni yaradılmış keyfiyyət təminatı vəzifələri çox vaxt müxtəlif inzibati şöbələrə verilir. Məsələn, tədris və təhsil tapşırıqları planlaşdırma və nəzarət tapşırıqlarından ayrılır və müxtəlif inzibati şöbələrə verilir.

Cədvəl 4.

**Rektorluğa tabe olan struktur nəzdində mərkəzin
üstünlükləri və çətinlikləri**

Üstünlüklər	Çətinliklər
- yaxınlıq və oxşarlığa görə digər inzibati şöbələrlə daha asan koordinasiya qurulur; - ali və inzibati rəhbərliklə olan əlaqələr ümumilikdə ali təhsil müəssisəsinə daha yaxşı integrasiyanı əldə etməyə imkan verir; - əksər hallarda dayanıqlılığın artırılması məqsədi daşıyan daimi vəzifələr yaratmaq olar.	- ali rəhbərliklə yalnız dolayı əlaqə; - əsas diqqətin nəzarət aspektlərinə cəmləşməsi riski və strateji istiqamətin itirilməsi; - fakültələr, akademik şöbələr və müəllimlərlə ciddi ünsiyyət çətinlikləri riskinin yaranması; - təşkilati inkişafın və müvafiq məsləhətləşmənin daha da çətinləşdirilməsi riski; məsələn, digər inzibati şöbələrdən kifayət qədər müstəqil olmaması səbəbindən; - tədqiqat aparılmasının çətinliyi.

3.8.3. Müstəqil struktur vahidi bir çox hallarda keyfiyyət təminatı və qiymətləndirməyə cavabdeh olan ayrıca bir vahid olmaqla, müəyyən müstəqilliyə malikdir. Mərkəz ali rəhbərliklə fakültələr və şöbələr arasında əlaqələndirici vahid rolunu oynayır. Mərkəz birbaşa Elmi Şuraya (və Keyfiyyət Şurasına) hesabat verir. Mərkəzin müstəqil olması daha şəffaf qiymətləndirmə və nəzarətə şərait yaradır.

Cədvəl 5.

Müstəqil struktur vahidi kimi mərkəzin üstünlükləri və çətinlikləri

Üstünlüklər	Çətinliklər
- ali rəhbərlikdən müstəqilliyə malik olma. Bu, daha müstəqil fikir yürüdülməsinə imkan verə bilər; - alim-tədqiqatçıların tədris və təhsil mühiti üçün daha münasib olan intensiv elmyönümlü işi; - ali rəhbərliyin gündəliyinə əməl etməyən struktur vahidinə daha güclü inam; - yeni nəticələr və üsullar vasitəsi ilə keyfiyyətin artımına səbəb ola bilən tədqiqat imkanı; - müəssisə daxilində və xaricində daha yüksək etimada malik olma.	- bu model əsaslı maliyyə tələb etdiyi üçün, bir qayda olaraq, yalnız iri müəssisələr üçün uyğundur; - bir çox hallarda təşkilati inkişaf və nəzarət üzrə bütün funksiyaları əhatə etmək mümkün olmur, onlardan bəziləri rəhbərlikdə, yaxud hər hansı bir şöbədə qalır; - daimi işçi heyətini təhkim etmək çətinidir, az dayanıqlıdır.

3.8.4. Keyfiyyət təminatı üzrə fəaliyyət göstərən struktur mərkəzin funksiyaları

Beynəlxalq təcrübədə keyfiyyət təminatı üzrə bir və ya bir neçə struktur vahidlər və kollegial qurumlar fəaliyyət göstərir. Onlar aşağıdakı funksiyalara malikdir (G.Bayramova):

1. Keyfiyyət Şurası (kollegial qurum) – müxtəlif maraqlı tərəflərin iştirakı ilə yaradılan, keyfiyyət təminatı sisteminin formalaşdırılması və əlaqələndirilməsi məsələləri üzrə məsul, keyfiyyət üzrə ATM-in məşvəətçi və qərarverici qurumudur. O, keyfiyyət siyasətini hazırlayır və yeniləyir, ali təhsil müəssisələrinin illik özünütləhlil hesabatı ilə tanış olur, hesabat əsasında təhsil müəssisəsinə müvafiq qabaqlayıcı tədbirlər və inkişaf istiqamətlərinə dair təkliflər verir.

2. Təhsil proqramları üzrə komitələr - adətən tədris işləri üzrə prorektorluğa tabe olur və ya tədris şöbəsi nəzdində və yaxud müstəqil yaradılır. Komitə proqram rəhbərindən, müəllim heyətinin nümayəndələrindən, idarə heyətinin nümayəndələrindən, tələbələrin nümayəndələrindən, işəgötürənlərin nümayəndələrindən, məzunların nümayəndələrindən ibarət olur. Adətən hər bir proqram və ya oxşar proqram qrupları üçün ayrıca komitələr yaradılır. Komitələr proqramların keyfiyyətinin təmin olunmasında məsul struktur vahiddir. Onlar proqramın məqsədi və nəticələri, proqrama aid fənlərin məqsəd və nəticələrinin milli və beynəlxalq tələblərə uyğunluğu, mənimsəmə nəticələrinin qiymətləndirilməsi metodları, fənlələrarası və qiymətləndirmə metodları arasında əlaqələrə nəzarət edir, proqramlar üzrə daxili stan-

dartları müəyyənləşdirir. Proqramın keyfiyyətinin təmin olunmasında məsul qurum Proqram komitələridir. KTM burada yalnız nəzarət və təklif bildirmə funksiyası daşıyır.

3. Keyfiyyət təminatı və ya keyfiyyətə nəzarət mərkəzi – adətən müstəqil fəaliyyət göstərir. Mərkəz keyfiyyət üzrə fəaliyyətlərin planlaşdırılması, icrası, icrasına nəzarət və təkmilləşdirilməsi məsələləri üzrə məsuliyyət daşıyır. Mərkəz tərəfindən sistemli sorğuların keçirilməsi, toplanılan məlumatlar əsasında hesabatların hazırlanması, hesabatlar əsasında təkmilləşdirmə tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsi üzrə fəaliyyətlər icra edilir. Mərkəz ali təhsil müəssisəsində fəaliyyət göstərən bütün struktur vahidlər üçün monitorinqlər təşkil edə bilər. Eyni zamanda Mərkəz ATM-in strateji planına əsasən müəyyənləşdirilmiş illik (3 illik və ya 5 illik) fəaliyyət planının hər struktur vahid tərəfindən icrasına və fəaliyyətlərin strateji məqsədlərlə uyğunluğuna nəzarət edir.

4. Daxili audit – ali təhsil müəssisəsində fəaliyyətlərin siyasi əhəmiyyətli məsələlər, prosedurlara, normativ-hüquqi aktlara və qaydalara uyğunluğunu müstəqil, obyektiv şəkildə yoxlayır və qiymətləndirir. Daxili auditin məqsədi təhsil müəssisəsinin fəaliyyətlərini təkmilləşdirmək və potensial riskləri azaltmaq, nəticədə strateji hədəflərə çatmaq şansını artırmaq üçün daxili və xarici imkanların müəyyənləşdirilməsinə kömək etməkdir. Daxili audit təhsil müəssisəsinin bütün resurslarını qiymətləndirir. Daxili audit əsasən ATM-in maliyyə dayanıqlılığına və gələcəkdə hansı istiqamətlər üzrə vəsait xərclənməsinə dair planlaşdırmaya köməklik göstərir.

5. İmtahanlara nəzarət şöbəsi adətən tədris şöbəsi nəzdində fəaliyyət göstərir, imtahan tapşırıqlarının toplanılması, imtahan proseslərinin şəffaflığı, apelyasiya və bu kimi sair məsələlərə rəhbərlik edir.

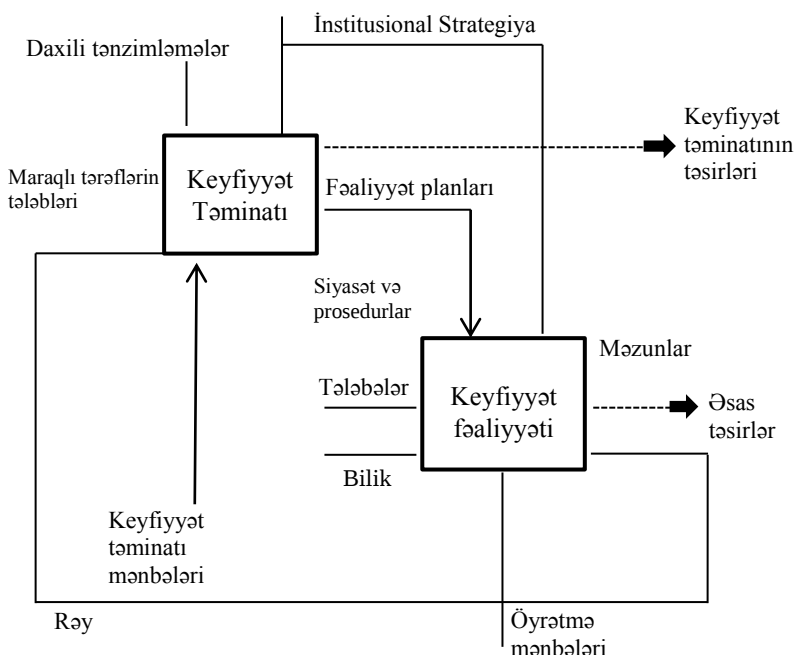
6. Fakültələr daxilində Keyfiyyət Nəzarət Mərkəzlərindən və ya keyfiyyət üzrə məsul şəxsin fəaliyyətindən böyük ali təhsil müəssisələrində və mərkəzləşdirilməmiş keyfiyyət təminatı sistemindən istifadə olunur. Bu proses üç formada tənzimlənir:

a) hər fakültədə bir mərkəz yaradılır və bu mərkəz keyfiyyət təminatına nəzarət mərkəzlərinin bütün funksiyalarını müstəqil icra edir. Birbaşa Keyfiyyət Şurasına və ya Elmi Şuraya hesabat verir. Bu halda ali təhsil müəssisəsinin Keyfiyyət Şurası olur, lakin müəssisədə ümumi keyfiyyətə nəzarət edən mərkəz (mərkəzləşdirilmiş) fəaliyyət göstərmir;

b) hər fakültədə bir mərkəz yaradılır və müəssisənin ümumi keyfiyyət təminatı (nəzarəti) mərkəzinə təbə olur və fakültə nəzdində KT üzrə bütün fəaliyyətlərin icrasında məsulyyət daşıyır. Eyni zamanda mərkəzi KTM-ə hesabat verir.

c) hər bir fakültənin keyfiyyət təminatı üzrə məsul şəxs (adətən dekan müavini) müəyyənləşdirilir. Həmin şəxs fakültə üzrə məlumatların toplanılması və hesabatların hazırlanmasına dəstək verir.

ATM-lər keyfiyyət təminatı sistemini yaratmaqda tamamilə müstəqil olmalıdır. ATM-lərin əsas öhdəliyi daxili keyfiyyət təminatı sistemini yaratmaqdır. Bunu hansı formada yaratmaq isə, ixtisas sayından, tələbə sayından keyfiyyət siyasətindən, idarəetmə formasından və s. kimi institutisional xüsusiyyətlərindən asılıdır.



3.9. Keyfiyyət təminatı mərkəzləri (KTM)

KTM-in əsas funksiyaları aşağıdakılar ola bilər (qeyd: keyfiyyət təminatı funksiyaları müəssisələr tərəfindən müəyyənləşdirilməlidir, sadalananlar sadəcə tövsiyə xarakteri daşıyır):

3.9.1. Ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyətin idarə olunması sisteminin koordinasiyası, ATM-in keyfiyyət təminatının inkişaf strategiyasının hazırlanmasında iştirak və onun həyata keçirilməsinin təminatı:

- keyfiyyət təminatına dair daxili qaydaların hazırlanması və yenilənməsi;

- müəssisənin inkişafına dair layihə təşəbbüslərinin irəli sürülməsi;

- məlumatların ictimaiyyətə çatdırılmasının təşkili.

3.9.2. Ali təhsilin bütün səviyyələrdə təhsil proqramlarının işlənilib hazırlanması, inkişaf etdirilməsi, qiymətləndirilməsi və akkreditasiyasının koordinasiyası:

- işçi qrupları, təhsil proqramları komitələrinin dəstəklənməsi (təlimlər, seminarlar);

- ən son milli qanunvericilik dəyişikliyi barədə akademik heyətin məlumatlandırılması və onun izahının verilməsi;

- İnstitusional və təhsil proqramlarının akkreditasiyası prosedurunda iştirak.

3.9.3. Ali təhsil müəssisələrində təhsil barədə məlumatların toplanması, təhlili və təqdim olunması, keyfiyyətin monitorinqi hesabatlarının, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün təkliflərin hazırlanması:

- keyfiyyət və kəmiyyət məlumatlarının təhlili;

- illik fəaliyyət hesabatlarının hazırlanması;

- müvafiq dövlət orqanlarına məlumatın verilməsi.

3.9.4. Ali təhsil müəssisələrinin veb səhifələrində və sosial şəbəkələrdə KT üzrə məlumatların hazırlanması və yenilənməsi:

- tələbə kontingentinin profili;

- tələbə irəliləyişi, müvəffəqiyyəti və təhsilini dayandırma dərəcələri;

- tələbələrin təhsil proqramlarından məmnunluq səviyyəsi;

- mövcud təhsil resursları və tələbə dəstəyi;

- məzunların karyera seçimləri.

3.9.5. Professor - müəllim və tələbə heyəti üçün akademik dəstəyin işlənilib hazırlanması və koordinasiyası:

- tələbələrin müvəffəqiyyət səviyyələrinin təhlili və ehtiyaclarının müəyyən olunması;
- professor-müəllim heyətinin ehtiyaclarının müəyyən olunması;
- tələbələr və müəllimlər üçün təlimlərin təşkilinin koordinasiyası;
- tələbələrə dəstək prosesinə nəzarət, nəticələrin monitorinqi və təhlili;
- keyfiyyət təminatı və yenilikləri sahəsində aparıcı milli və beynəlxalq təcrübənin axtarışı, təhlili və yayılması;
- yerli və beynəlxalq konfranslar, forumlar, seminarlar və layihələrdə iştirak;
- biliyin akademik heyətə ötürülməsi.

3.10. Keyfiyyət təminatı sistemi daxilində vəzifə və öhdəliklər

Beynəlxalq təcrübələrə əsasən, əhatəli keyfiyyət təminatı sistemi keyfiyyət mədəniyyətinin davamlı inkişafını təşviq etməlidir, yəni "bütün daxili maraqlı tərəflər keyfiyyətə dair üzərinə məsuliyyət götürür və müəssisənin bütün səviyyələrində keyfiyyət təminatında iştirak edir (AST, 2015)". Beləliklə, fakültələr şöbələr, mərkəzlər və digər təşkilati vahidlər, eləcə də institusional rəhbərlik, heyətin üzvləri və tələbələr ali təhsil müəssisəsində qurulmuş spesifik keyfiyyət təminatı sistemində müəyyən səviyyədə iştirak etməlidirlər.

3.10.1. Ali təhsil müəssisəsinin Keyfiyyət Şurası (KŞ).

1. Keyfiyyət təminatı sisteminin formalaşdırılması və koordinasiyası məqsədilə Keyfiyyət Şurası (KŞ) yaradıla bilər.

2. KŞ-nin və onun tərkibi rektor, yaxud onun tərəfindən, səlahiyyətləndirilmiş şəxs tərəfindən təsdiqlənməlidir.

3. KŞ-nin fəaliyyətinin məqsədi ali təhsil müəssisəsində məsuliyyətli və şəffaf keyfiyyət siyasətini formalaşdırmaq və onu tətbiq etməkdən ibarətdir.

4. KŞ-nin vəzifələri aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

4.1. Ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyət siyasətini formalaşdırmaq və yeniləmək, rəhbərliyə tövsiyələr vermək, təhsilin keyfiyyəti ilə bağlı təkliflər irəli sürmək;

4.2. ATM-in keyfiyyət təminatı sisteminin yaradılmasına dəstək olmaq, sistemin fəaliyyətinə nəzarət etmək və inkişaf etdirmək;

4.3. Ali təhsil müəssisəsində keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılmasına dair konkret təkliflər təqdim etmək və prosesə nəzarət etmək;

4.4. İldə bir dəfə ATM-in özünü təhlil hesabatını təhlil etmək və keyfiyyətin inkişaf etdirilməsi məqsədi ilə tövsiyələr vermək;

4.5. Akkreditasiya sonrası verilən tövsiyələrin icrasına nəzarət etmək (KŞ olmadığı təqdirdə bu nəzarət Keyfiyyət Təminatı Mərkəzi tərəfindən icra olunur).

5. KŞ-nin tərkibi təhsil müəssisəsi tərəfindən müəyyənləşdirilməlidir. Belə ki, tərkibdə ATM-in profilinə uyğun professor-müəllim heyətindən nümayəndə, beynəlxalq akademik əməkdaşlıq təcrübəsinə, sosial tərəfdaşlar və işəgötürənlərlə əlaqələrə, eləcə də innovativ təhsil metodlarının tətbiqi sərəfəsində malik fəal tədqiqatçılar, əmək bazarı nümayəndəsi, tələbə nümayəndəsi, məzun nümayəndəsi və sair ola bilər.

6. KŞ-yə tələbələrin və məzunların nümayəndələri daxil olmalıdır. Maraqların toqquşması hallarının aradan qaldırılması məqsədi ilə elmi şuranın tərkibində olan tələbə təşkilatlarının rəhbərləri KŞ-yə daxil olmamalıdır. Çünki KŞ Elmi Şura və digər idarəetmə bölmələrinin fəaliyyətlərinin keyfiyyətinə nəzarət edir.

7. KŞ-nin materialları, sənəd və qərar layihələri, eləcə də digər müvafiq sənədlər KŞ tərəfindən yaradılan işçi qrupları tərəfindən hazırlanmalıdır.

8. Vəzifələrinin icrası zamanı KŞ-nin üzvləri fakültələr (məktəblər), onların şöbələri, tələbələri təmsil edən təşkilatlar və doktorantların assosiasiyası ilə əməkdaşlıq edir.

9. Keyfiyyət təminatı mərkəzi KŞ-nin fəaliyyətinin təşkilinə yardım edir.

10. KŞ-nin əsas funksiyaları aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

10.1. Aşağıdakı məqsədlər üçün keyfiyyət siyasətinə dair tövsiyələr vermək:

10.1.1. Təhsil və tədqiqat arasında əlaqələrin təmin edilməsi;

10.1.2. ATM-in keyfiyyət təminatı və keyfiyyət standartlarının icrası strategiyasının formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi;

10.1.3. Keyfiyyət təminatı sisteminin yaradılması;

10.1.4. ATM-in struktur vahidlərinin üzvlərinin keyfiyyət təminatı üzrə vəzifələrinin müəyyən edilməsi;

10.1.5. Daxili keyfiyyət təminatı prosesində tələbələrin iştirakının təmin edilməsi;

10.2. Təhsildə keyfiyyət təminatı üzrə tövsiyələr vermək;

10.3. Ali təhsil müəssisəsinin professor-müəllim heyətinin kvalifikasiyalarının təkmilləşdirilməsi və təhsil prosesində innovativ təlim metodlarının tətbiqinə dair tövsiyələr vermək;

10.4. Məzunlar, işəgötürənlər, əmək bazarının nümayəndələri və digər əlaqədar təşkilatlardan mütəmadi rəylərin toplanılmasını təşviq etmək;

10.5. Təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması strategiyasına, iş metodlarına və təhsilin keyfiyyətini təmin etməyə yardım edən tədbirlərə dair təkliflər vermək;

10.6. Akademik heyətin keyfiyyət mədəniyyəti prosesində iştirakını stimullaşdırmaq.

3.10.2. Rektor və prorektorlar: rektor ali təhsil müəssisəsinin qanuni və institusional təmsilçisidir və təşkilatın rəhbəridir. Rektor ATM-in məqsədlərinin əldə olunmasına, eləcə də səmərəlilik, effektivlik, şəffaflıq və nəticəyönümlülük prinsiplərinə uyğun olaraq keyfiyyət meyarlarının təbiiqinə cavabdehdir. Digər struktur vahidlərlə birlikdə rektor tədris fəaliyyətləri və onların keyfiyyətinə, eləcə də strateji plan və digər müfəssəl planlaşdırma metodları vasitəsilə ATM siyasətinin istiqamətləndirilməsinə dair son qərarların verilməsində məsuldur. Rektor həmçinin elmi şuraya, ATM-in keyfiyyət şurasına təyin olunacaq şəxslərin namizədliyini dəyərləndirir.

Prorektorlar və digər nümayəndələr ali təhsil müəssisəsinin idarə edilməsində, o cümlədən məsul olduqları sahələr üzrə keyfiyyət təminatı siyasətlərinin formalaşdırılması və icrasında rektora dəstək olurlar.

3.10.3. Elmi Şura: Elmi Şura ali təhsil müəssisəsinin strateji istiqamətləndirilməsi və insan resurslarının planlaşdırılmasına, akademik heyət tərəfindən qəbul edilmiş planlaşdırma təlimatlarının həyata keçirilməsinə məsuldur. Şura ATM-in institusional fəaliyyətlərinin səmərəliliyini və keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa, səmərəlilik, xərclərə qənaət və s. üzrə müəyyən edilmiş meyarları həyata keçirməyə çalışır. Eləcə də ATM-in fəaliyyətlərinin maliyyə dayanıqlılığını vaxtaşırı monitorinq edir.

Rektorun tövsiyəsi əsasında fəaliyyət göstərən və məsul olduğu məsələlər üzrə akademik heyətin rəyini almış Şura ATM-in üç illik planlaşdırma sənədini, strateji təlimatları,

bir-üç illik maliyyə planlarını və insan resursları planını təsdiqləyir. ATM-in digər struktur vahidlərlə birlikdə Elmi Şura tədris fəaliyyətləri və onların keyfiyyətinə, eləcə də Strateji Plan və digər müfəssəl planlaşdırmalar vasitəsilə ATM siyasətinin istiqamətləndirilməsinə dair son qərarların verilməsinə məsuldur.

Şura həmçinin dərəcə proqramlarının və məkanların açılması, bağlanması və düzəlişlərin edilməsi üzrə təklifləri institusional səviyyədə keyfiyyət təminatı təlimatları və siyasətlərinə uyğun olaraq təsdiqləyir.

3.10.4. Fakültələrə dekanlar, dekan müavinləri, tyutorlar fakültə Tədris-metodiki və fakültə Elmi Şurası daxildir. KTM-in dəstəyi ilə fakültələr təhsil materiallarının öncədən müəyyən edilmiş keyfiyyət təminatı standartları, o cümlədən təhsil prosesləri ilə uyğunluğunu yoxlayır.

3.10.5. Kafedralara kafedra müdirləri, müəllimlər və tyutorlar daxildir. Kafedra sillabusların keyfiyyət təminatı standartlarına əsasən tərtibatı, nəticələrin müxtəlif maraqlı tərəf qruplarının ehtiyaclarına uyğun olmasını, eləcə də professor-müəllim heyətinin davamlı inkişafının monitorinqini təmin edir

3.10.6. Tələbə nümayəndələri ali təhsil müəssisəsi daxilində həyata keçirilən bütün keyfiyyət təminatı prosedurlarına, o cümlədən strateji və maliyyə planlaşdırılması prosesinə, institusional qaydalar və akademik təkliflər, tələbə xidmətləri, grantlar və ödəniş haqlarına dair qərarların verilməsinə cəlb edilməlidirlər. Tələbələrin proseslərdə iştirakının artırılması üzrə konkret tədbirlər hər bir ali təhsil müəssisəsinin daxili ehtiyaclarına əsaslanaraq müəssisə tərəfindən həyata keçirilməlidir. Bu tədbirləri həyata keçirməklə ATM-lər "proqramlar üzrə tədris prosesinin qurulmasında tələbələrin fəal iştirakını təşviq edəcək tərzdə icraya malik olurlar" (AST, 2015).

3.11. Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sisteminin (KİS) icrası üzrə vəzifələr:

- hər bir işçi funksional, proses sahibi və ya operativ rola malik olmaqla fəaliyyətinin keyfiyyətinə və keyfiyyətin davamlı inkişafına cavabdehdir.

- KT mərkəzinin əməkdaşı keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması sahəsində ali rəhbərliyin, struktur vahid rəhbərlərinin və bütün işçilərin tərəfdaşdır. Keyfiyyət İdarəetmə Sisteminin (KİS) fəaliyyət prosesi KTM-ə məxsusdur.

- KTM, KİS-in formalaşdırılmasına, fəaliyyətinə və inkişaf etdirilməsinə cavabdehdir.

3.12. KTM işçi heyətinin öhdəlikləri:

- KİS məqsədlərinin müəyyən edilməsi;
- məlumatların toplanılması və idarə edilməsinin təşkili;

- məlumatların təhlil edilməsi, problem və çətinliklərin proqnozlaşdırılması;

- keyfiyyət dəyərlərinin, mədəniyyətinin və ən son məlumatların maraqlı tərəflərə çatdırılması;

- hesabatların hazırlanması və müzakirəsi;

- təkmilləşdirmə tədbirlərinə dair fikir mübadiləsinin aparılması məqsədilə insanların səfərbər edilməsi;

- təkmilləşdirmə təşəbbüsləri və layihələrinin həyata keçirilməsinin təşkili (monitorinqi);

- KİS-in səmərəli fəaliyyəti üçün İT proqram təminatının tətbiq edilməsi;

- keyfiyyət üzrə konfliktlərin, konstruktiv narazılıqların nəzərdən keçirilməsi, idarə edilməsi və həlli.

3.13. Keyfiyyət mədəniyyəti

3.13.1. Keyfiyyət mədəniyyətinin tərifı.

ATM-lərdə keyfiyyət təminatının yaxşılaşdırılması üçün əsas vasitələrdən biri keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılmasıdır. Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması onların nüfuzuna və etibarına müsbət təsir göstərir. ATM-lərdə keyfiyyət mədəniyyəti institutional mədəniyyət olmaqla keyfiyyətin dayanıqlı inkişafını hədəfləyir və bu hədəfin mövcud dəyərlər və gözləntilərlə uzlaşmasını zəruri edir (Loukkola & Zhang, 2010). Keyfiyyət mədəniyyətinə mədəni və psixoloji elementlər, eləcə də struktur və inzibati proseslər aiddir.

Keyfiyyət mədəniyyəti aşağıdakıları əhatə edir:

- işçilər arasında "təhsil keyfiyyəti" konsepsiyası üzrə vahid tərifin və təhsil keyfiyyəti probleminə vahid yanaşmanın formalaşması;
- hər bir işçi üçün təhsil keyfiyyətinin mahiyyəti və iş yerində yüksək keyfiyyəti əldə etmək tələbinin vacibliyinin mənimsənilməsi;
- struktur bölmələr üzrə yüksək keyfiyyət – keyfiyyətin necə idarə ediləcəyi və bu prosesin mexanizminin tərifinə dair tam təsəvvürün yaradılması.

3.13.2. Keyfiyyət mədəniyyəti konsepsiyası.

Keyfiyyət mədəniyyəti ali təhsil müəssisəsinin dəyərlərə əsaslanan təşkilati mədəniyyətinin önəmli hissəsidir. Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması və saxlanılması uzunmüddətli uğur baxımından önəmlidir və ali təhsil müəssisələrinin sistem, struktur və siyasətlərində dəyişikliklərin edilməsinin əsasını qoyur. Keyfiyyət mədəniyyəti rektor-

luqdan akademik heyətədək tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq, bütün işçilərə birbaşa təsir göstərən ortaq dəyər və normaların formalaşdırdığı keyfiyyətyönümlü mexanizmdir. Eyni zamanda, keyfiyyət mədəniyyəti müvafiq tərəflərin maraqlarının qarşılanması, eləcə də ixtisaslı mütəxəssis hazırlığı və xidmətlərin keyfiyyətinin davamlı olaraq artırılmasını hədəfləyən ortaq dəyər, inam və normalar sistemidir. Keyfiyyət mədəniyyəti ali təhsil müəssisəsinin demək olar ki, hər bir aspektində, o cümlədən tələbə qəbulu, təhsil, tədqiqat və idarəetmədə özünü büruzə verir.

Keyfiyyət təminatı maddi və qeyri-maddi amillərə əsaslanır. Maddi amillər əsasən ali təhsil müəssisəsinin fəaliyyətləri və digər əyani vəsaitlərlə bağlı sənədlər əsasında müəyyən edilir. Qeyri-maddi amillər korporativ dəyərlər və normalar, idarəetmə, model və ənənələr, təşkilatı davranış və s. amillər vasitəsilə ərsəyə gətirilir. Bu baxımdan, keyfiyyət mədəniyyəti əsasən maraqlı tərəflərin davranışı ilə bağlıdır.

3.13.3. Keyfiyyət mədəniyyətinin prinsipləri.

Köklü keyfiyyət mədəniyyətinə malik ali təhsil müəssisələrində "keyfiyyət" bir həyat tərzidir və keyfiyyət prinsipləri təşkilati təcrübə və davranışda əks olunur. Keyfiyyət mədəniyyəti maraqlı tərəflərin məmnunluğunun artırılmasında önəmli amillərdən biri olmaqla, sağlam və səmərəli iş mühitini təmin edir. Bundan əlavə, keyfiyyət mədəniyyəti həmçinin idarəetmə yanaşmasıdır - ali təhsil müəssisəsinə hədəflərinə, məqsədlərinə nail olmağa yardım edir və ona bir neçə prinsip aid ola bilər.

Cədvəl 6.

Keyfiyyət mədəniyyəti prinsipləri

1	2
Şəffaflıq	Keyfiyyət təminatının bütün mərhələlərində məlumat əldə etmək, bütün uyğun tərəflərin maraqlarını nəzərə alaraq idarəetmə proseslərini yaratmaq.
Hesabatlılıq	Bütün maraqlı tərəflərə, o cümlədən ictimaiyyətə ali təhsil müəssisəsinin fəaliyyəti və əldə olunan nəticələrə dair məlumatları mütəmadi çatdırmaq.
Ortaq dəyərlərə malik olma	Ali təhsil müəssisəsinin missiyası və strategiyasından irəli gələn dəyərləri strukturun bütün səviyyələrinə çatdırmaq.
Dayanıqlı inkişaf	Strategiya tədris proseslərin dayanıqlı inkişafı və ali təhsil müəssisəsinin göstərdiyi xidmətlərə əsaslanır.
İnklüzivlik	Keyfiyyətə dair qərarların verilməsi və fəaliyyətlərin icrası prosesində bütün maraqlı tərəflərə bərabər imkanların yaradılması.
Problemlərin faktlara əsasən həll edilməsi və qərarların verilməsi	Etibarlı və müasir metodlar vasitəsilə təhlil edilmiş və toplanılmış məlumatlar əsasında qərarların verilməsi.

(ardı)

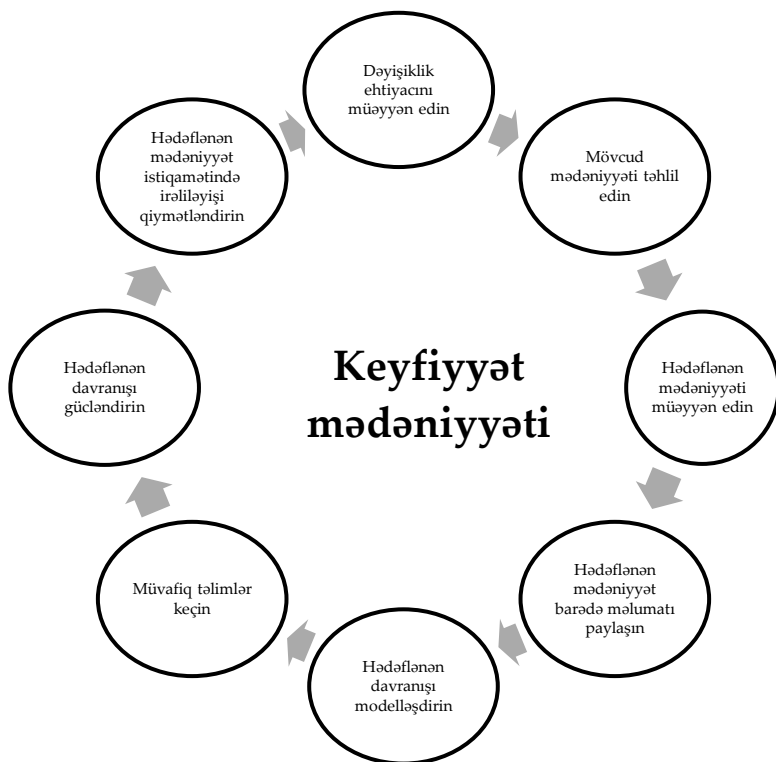
1	2
Qiymətləndirmə və dəyərləndirmə	Keyfiyyət məqsədlərinə nail olmaq üçün müxtəlif metodlar vasitəsilə qiymətləndirmənin aparılması və müvəffəqiyyətli davranışın motivləşdirilməsi.
Maraqlı tərəflərin məmnunluğu	Tələbə bacarıqlarının səviyyəsi ilə yanaşı, digər maraqlı tərəflərə göstərilən xidmətlərlə onların məmnunluğu da fəaliyyət göstəricisidir. Ali təhsil müəssisəsinin missiyası maraqlı tərəflərin məmnunluğunu artırmaqdır və təşkilati proseslər maraqlı tərəflərin, xüsusən də faydalananların məmnunluğunu hədəfləyir.

3.13.4. Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması və qorunub saxlanılması.

Keyfiyyətə nəzarət planlaşdırılmış və sistemli tədbirlər əsasında fərdi və kollektiv surətdə əməkdaşların töhfəsinə əsaslanaraq formalaşır. Keyfiyyət mədəniyyətinin dayanıqlı inkişafına şəkil 1-də təsvir edilmiş müntəzəm olaraq təkrarlanan addımlar daxildir (*Malhi RS, 2013*).

Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması prosesi ilk mərhələdə dəyişiklik ehtiyacının müəyyən edilməsi ilə başlayır. Dəyişiklik tələb olunan daxili və xarici mühit amillərini dəqiqləşdirmək və anlamaq üçün zəruridir. Belə olduğu təqdirdə əməkdaşlar ehtiyacı asanlıqla qavraya və qəbul edə bilirlər. Heyət üzvlərinin dünyagörüşünü dəyişmədən dəyişikliklərə nail olmaq mümkün deyil. Dəyişiklik prosesinə erkən qoşulanların olması ATM daxilində ortaq baxışın formalaşmasına və işçilərin daha çevik ünsiyyət qurmasına xidmət edir.

İkinci mərhələdə mövcud tədris-təşkilati mədəniyyətin əsas xüsusiyyətləri qiymətləndirilir və keyfiyyət konsepsiyasına dair mövcud fikirlər təhlil olunur. Təhlilin məqsədi qorunub saxlanılmalı və yenilənməli olan tədris-təşkilati dəyərləri, inamları və normaları müəyyən etməkdir.



Şəkil 1. Keyfiyyət mədəniyyətinin yaradılması və qorunub saxlanması (Malhi RS, 2013)

Üçüncü mərhələ ATM-in qiymətləndirmə və strategiyasının həyata keçirilməsi üçün münasib və qeyri-münasib hesab edilən davranış normalarını müəyyən etməkdən ibarətdir. Hədəf, yeni mədəniyyət üçün təşkilati strategiya və dəyərlərə uyğun bir çərçivə yaratmaqdır. Bu, mövcud və hədəflənən (planlaşdırılan) təşkilati mədəniyyət arasında olan boşluqların aradan qaldırılması vasitəsilə yaradıla bilər.

Dördüncü mərhələdə hədəflənən keyfiyyət mədəniyyətinin məzmununu müəyyən etdikdən sonra heyət üzvlərini bu barədə aydın və anlaşıqlı şəkildə məlumatlandırmaq lazımdır. Maraqlı tərəflərin keyfiyyət mədəniyyətinin önəmi barədə məlumatlandırılması prosesində mürəkkəb və mücərrəd müzakirələrdən yayınmaq lazımdır.

Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilk növbədə ATM rəhbərliyindən nümunəvi davranış tələb edir. Onlar nümunəvi davranışları ilə nüsxə olmalı və müvafiq tərzdə hərəkət etməlidirlər. ATM rəhbərliyi yeni davranış mədəniyyətinin bütün üzvlər arasında yayılmasında əhəmiyyətli rol oynayır.

Yeni davranış mədəniyyətinin işçi heyət arasında təşviq edilməsi yüksək səviyyəli təlimlər tələb edir. Bu prosesə sistemli yanaşma ATM-də dəyişikliklərin daha çox dəstəklənməsinə və daha az müqavimətlə qarşılaşmasına gətirib çıxarar. Mədəniyyət dəyişikliyinə nail olmaq üçün ATM öz əməkdaşlarının davranış dəyişikliklərini qiymətləndirməli və bu məqsədlə müxtəlif qiymətləndirmə mexanizmlərindən istifadə etməlidir.

Ali təhsil müəssisəsində keyfiyyət mədəniyyətinin səmərəliliyini müəyyən etmək məqsədilə mədəniyyət dəyişikliyi mütəmadi olaraq monitorinq edilməli və qiymətləndirilməlidir. Atılan addımlar təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına töhfə vermirsə, müvafiq tədbirlər görülməlidir.

3.14. Keyfiyyət təminatına təsir edə biləcək amillər

3.14.1. İnstitusional rəhbərlik.

Keyfiyyət elementi təklif olunan son məhsul və xidmətlərin effektivliyini göstərməklə yanaşı, həm də təhsil müəssisəsinin akademik və inzibati heyət üzvlərinin əmək fəaliyyəti ilə əlaqədar yerinə yetirdikləri iş prosesləri ilə sıx bağlıdır. Bu səbəbdən fəaliyyət prosesləri mümkün qədər səmərəli olmalı və daim təkmilləşdirilməlidir. Təhsil müəssisəsinin bütün təşkilati bölmələrində çalışan əməkdaşlar, iş proseslərinin səmərəli qurulması və daim inkişaf etdirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır. Rəhbərlik isə öz növbəsində əməkdaşların fəaliyyət nəticələrinin yüksəldilməsi üçün struktur vahidləri daxilində və arasında keyfiyyət prinsiplərinə riayət olunması üçün müvafiq təlimatlandırmanı həyata keçirməli və əlverişli motivasiyaedici mühit yaratmalıdır.

3.14.2. Təşkilati kontekst və strategiya.

ATM-lərdə strategiya planlaşdırılmasını həyata keçirərkən keyfiyyət amili prioritet kimi qəbul edilməli və keyfiyyətlə bağlı əldə olunan nəticələrdə artım müşahidə edilməlidir. Strateji məqsədləri müəyyən edərkən onların həyata keçirilməsi müvafiq keyfiyyət təminatı tələblərinə uyğun nəzərdən keçirilməli və zəruri resurslarla əlaqələndirilməlidir. Keyfiyyət təminatı üzrə standartların tələbləri daxili keyfiyyət təminatı prosedurlarına inteqrasiya etməli və nəticədə əsaslı fəaliyyətlər həyata keçirməlidirlər. ATM-lərdə ali rəhbərlik tərəfindən strukturun bütün səviyyələrində tətbiq olunan tələblər müəyyən edilməli və bütün proseslər dəstəklənməlidir. KİS-dən səmərəli istifadə məqsədilə riskləri və proses müddətində yarana biləcək imkanları əvvəlcədən nə-

zərə almaq çox vacibdir. Daxili keyfiyyət mexanizmi, daxili keyfiyyətə nəzarət mexanizmi, fəaliyyəti qiymətləndirmək üçün istifadə olunan proseslər, əsas fəaliyyət göstəriciləri, meyarlar sənədləşdirilməli və audit prosesində əyani sübutlara əsaslanmalıdır.

3.14.3. Maraqlı tərəflərin iştirakı.

İlk olaraq ATM maraqlı tərəflərinin xəritəsini hazırlamalıdır. ATM-in maraqlı tərəfləri dedikdə - tələbə, akademik və inzibati heyət, işəgötürənlər, dövlət, cəmiyyət və digər tərəflər nəzərdə tutulur. Akademik heyət, tələbələr, işəgötürənlər və digər maraqlı tərəflərin keyfiyyət amilinə yanaşması fərqlidir. Beləliklə, maraqlı tərəflər strateji məqsədlərin müəyyən edilməsində, həyata keçirilməsində və yenilənməsində ATM-lərə dəstək verməlidirlər. ATM-lər tərəfindən verilən qərarlar birbaşa və ya dolayısı ilə iştirakçı tərəflərin maraqlarına təsir edir. Təhsil müəssisəsi onların tələbləri, gözləntiləri və potensial təsirləri barədə məlumatlı olmalı və qərar qəbulətmə prosesində həmin məsələləri nəzərə almalıdır. ATM-lərdə keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi onlara tövsiyələrindən və təkliflərindən faydalanmaq imkanı verir, şəffaflığa zəmin yaradır və tərəflər arasında keyfiyyət siyasətinə dair ortaq anlayışın formalaşmasına şərait yaradır.

Maraqlı tərəflərin iştirakı aşağıdakı şəkildə təşviq edilir:

- strateji planlaşdırma prosesində iştirak;
- qərar qəbulətmə prosesində iştirak;
- ATM və maraqlı tərəflər arasında qarşılıqlı həməhəngliyin yaradılması üçün tədbirlərin təşkili;
- maraqlı tərəflərin gözləntiləri və ehtiyaclarına dair

mütəmadi məlumat mübadiləsinin təşkili.

3.14.4. Standart əməliyyat prosedurlarının əhəmiyyəti.

ATM-lər tərəfindən toplanılan və dəqiqləşdirilən məlumatlar, kommunikasiya vasitələri, qərar qəbuletmə prosesi sistemləşdirilməli və ətraflı şəkildə təqdim edilməlidir. Meta (böyük həcmli) məlumatların idarə edilməsi üçün mərkəzləşdirilmiş məlumat sisteminin mövcudluğu ATM-lər üçün bir üstünlükdür. Bu məqsəd üçün müasir tələblərə cavab verən səmərəli proqram təminatından istifadə oluna bilər.

3.15. Keyfiyyət idarəetmə vasitələri

Ali təhsil müəssisələri tərəfindən istifadə oluna biləcək əsas keyfiyyət idarəetmə vasitəsi (daxili və xarici) qiymətləndirmədir. ATM-lər keyfiyyətə nəzarəti akkreditasiya, audit və ya qiymətləndirmə vasitəsilə həyata keçirir. Akkreditasiya adətən müvafiq milli qurumlar tərəfindən həyata keçirilən xarici vasitədir. Audit və qiymətləndirmə isə həm xarici, həm də daxili vasitə ola bilər (Trainiq, 2015).

Müvafiq tədbirlərin görülməsi məqsədilə ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və nəticələrinin təhlilinə əsaslanan müvafiq vasitələr bu kitabçada təsvir edilmişdir. Bəzi vasitələrə dair ətraflı məlumatlar aşağıda verilmişdir:

Keyfiyyət təminatında PDCA (planlaşdır - icra et - nəzarət et – tədbir gör/təkmilləşdir) vasitəsi.

Dəminq sikli (planlaşdır - icra et - nəzarət et – tədbir gör/təkmilləşdir) bütün sistemlər və davamlı təkmilləşdirmə planına malik təşkilatlarda baza vasitəsi, yaxud metodo-

logiyası kimi istifadə oluna bilər. Deminq siklinə əsasən keyfiyyətin yaxşılaşdırılması dörd mərhələdən ibarətdir:

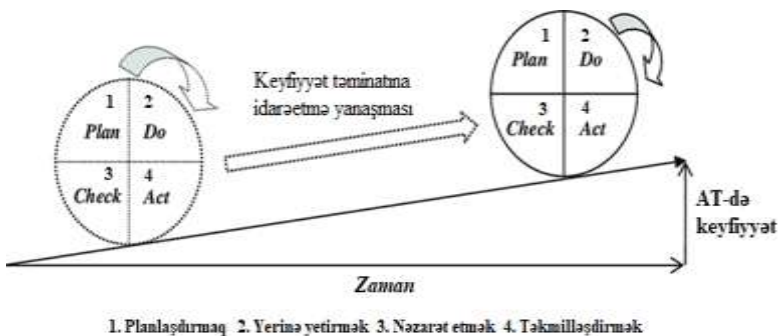
- **planlaşdırmaq** - problemləri müəyyən etmək və həll yolları təklif etməklə təkmilləşdirmə planının hazırlanması ilk addımdır;

- **icra etmək** - dəyişikliklərin hər hansı təsirə malik olub-olmamasını yoxlamaq üçün onları həyata keçirmək lazımdır;

- **nəzarət etmək** - dəyişikliklərin keyfiyyətə təsirini yoxlamaq və yeni problemləri müəyyən etmək üçün nəticələr mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilməlidir;

- **tədbir gör/təkmilləşdirmək** - bu prosesdə mövcud nəticələrə əsasən müvafiq ixtisaslı mütəxəssislər cəlb etməklə dəyişiklikləri tətbiq etmək lazımdır (Deminq, 1986).

Planlaşdırma və nəzarət mərhələlərində təkmilləşdirmə və nailiyyətlərin qiymətləndirilməsi üçün müvafiq metodlar önəmlidir.



Cədvəl 7.

**PDCA tsikli məntiqinə əsasən icra mərhələləri
(mənbə: TrainİQA, 2015)**

1	2
1. Konseptual mərhələ	Yuxarıda qeyd olunan təriflər konseptual mərhələnin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirilə bilər. Konseptual mərhələdə qarşıda duran növbəti vəzifə sistemin əsas sütunları, əsas elementlərin və vasitələrin tərfi və onların inkişaf etdirilməsi kimi önəmli suallara cavab tapmaqdan ibarətdir. Bu mərhələnin sonunda fəaliyyətlər, dövrlər, məsuliyyətlər, iştirakçılar, ixtisasçı kadr və nəticələrin də daxil olduğu fəaliyyət planı ərsəyə gətirilməlidir. Bu mərhələ nə qədər təfsilatlı olsa, o qədər yaxşıdır. Fəaliyyət planı isə daim təkmilləşdirilməlidir.
2. İşə başlama mərhələsi	Bu mərhələdə ən maraqlı tərəflərlə koordinasiya işinin aparılması və KİS-in yaradılması, yaxud onun yenilənməsinə dair məlumatlılığın artırılmasıdır. ATM-də siyasi qərarvermə səviyyəsində müttəfiqlər tapmaq zəruridir.
3. İcra mərhələsi	Planınızın icrasına vasitələrdən istifadənin inkişaf etdirilməsi, nailiyyətlərin müzakirə edilməsi üçün kommunikasiya infrastrukturunun yaradılması, mexanizmlərin formalaşdırılması və s. ilə başlaya bilərsiniz.

1	2
4. Təhlil mərhələsi	İcra planına düzəlişlərin edilməsi üçün maraqlı tərəflərin rəyinin toplanılması, konsepsiyanın uyğunlaşdırılması və icra ilə bağlı cari çətinliklərin mənbəyinin müəyyən edilməsi vacibdir.
5. İcra mərhələsi	Təhlil mərhələsindən əldə olunan məlumatlarla vasitələr və mexanizmlər üzrə icra prosesini davam etdirmək olar. Vasitələr əlaqələndirilməli, proseslər isə sənədləşdirilməlidir.
6. Qiymətləndirmə mərhələsi	Son olaraq bu sistem daxili və xarici qiymətləndirmədən keçməlidir. Xarici qiymətləndirmə audit, akkreditasiya, yaxud qiymətləndirmə formasında aparıla bilər. Yeni sistem tətbiq edildikdə, ilk növbədə sistemin işləkliyinə diqqət yetirmək lazımdır. Sistem artıq kifayət qədər formalaşıbsa, qiymətləndirmə mərhələsində əsas diqqət sistemin nəticələri və təsirinə yönəldilə bilər.

3.15.1. Özünütəhlil hesabatı

ATM-lərdə fəaliyyətlərin mütəmadi təhlili və monitorinqi keyfiyyətin idarəedilməsinin səmərəliliyini artırır. Bu, strateji hədəflərin əldə olunması üzrə irəliləyiş (və ya hədəfdən yayınmalar) səviyyəsini qiymətləndirməyə, xüsusən də vaxtaşırı monitorinqi aparılan, ölçülə bilən keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinə əsaslanaraq qiymətləndirməyə imkan verir. Vaxtaşırı qiymətləndirmə metodlarından biri ali təhsil müəssisəsi tərəfindən öz keyfiyyət qaydalarına əsasən hazır-

lanmış standart özünütəhlil hesabatı metodologiyasından istifadə etməkdir. ATM ildə bir dəfə özünütəhlil aparmalı və hazırlanmış hesabatı rektora, yaxud Elmi Şuraya (daxildə müəyyənləşdirilmiş qaydalara əsasən) təqdim etməlidir. Özünütəhlil prosesi daxili qiymətləndirmə təlimatları və meyarlarına əsasən sistemətik olaraq hazırlanmalıdır.

Özünütəhlil üçün görülməli tədbirlər aşağıdakılardır:

- ATM daxilində qiymətləndirmənin aparılması üçün özünütəhlil şablonu və metodologiyası hazırlanmalıdır;
- ATM-də özünütəhlil komitəsi yaradılmalıdır;
- ATM məlumatın toplanılması, təhlili və qiymətləndirilməsi üçün vaxt cədvəli tərtib etməlidir;
- ilkin nəticələr Elmi Şura üzvləri, rəhbər şəxslər və digər maraqlı tərəflərin nümayəndələri ilə birlikdə müzakirə edilməlidir.

GZİT (güclü və zəif, imkanlar və təhlükələr) təhlili.

GZİT təhlili ATM-də mühitin qiymətləndirilməsi məqsədilə obyektiv şəkildə aparılır. Bu növ təhlil yüksək səviyyəli strateji planlaşdırma modelindən qaynaqlanır və ATM-lərə həm daxili, həm də xarici perspektivdə hansı sahələrdə hədəflərə nail olunduğunu və hansı dəyişiklikləri etməyi müəyyənləşdirməyə yardım edir. Bu təhlil ATM-in güclü və zəif cəhətlərini (daxili amillər), eləcə də potensial imkanları və təhlükələri (xarici amillər) müəyyən etmək üçün vasitə rolunu oynayır.

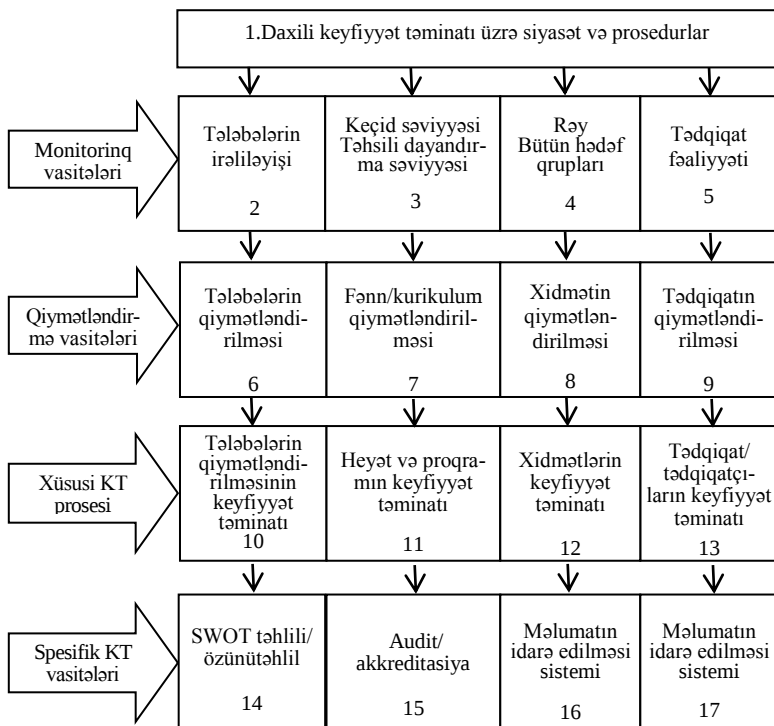
GZİT təhlilinin nəticələri mütəmadi olaraq ATM-in missiyasına, strateji istiqamətlərinə və inkişaf hədəflərinə yenidən baxmağa, güclü tərəflərə əsaslanaraq zəif tərəfləri aradan qaldırmağa, imkanlardan faydalanmağa və risklərin idarə edilməsi üçün müvafiq tədbirlər görməyə köməklik edir. Bu təhlili həm "Özünütəhlil" hesabatının bir hissəsi olaraq, yaxud ayrıca tədbir kimi həyata keçirmək mümkündür.

GZİT təhlili

Güclü tərəflər	ATM-in maddi və qeyri-maddi üstünlükləri, onun müsbət xüsusiyyətləri dəyişikliklərin edilməsi prosesində vacib resurs kimi istifadə olunə bilər.
Zəif cəhətlər	Çatışmazlıqlar, məhdudiyyətlər və digər amillər ATM-də səmərəliliyi aşağı sala və nəticələrinin davamlı olaraq yaxşılaşdırmasına əngəl törədə bilər.
İmkanlar	ATM-ə müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməyə və davamlı olaraq fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa imkan verən müsbət amillərdir.
Təhlükələr	ATM-in təhsil hədəflərinin əldə olunmasında dayanıqlı inkişafa təsir göstərən mənfi amillər nəzərdə tutulur.

GZİT təhlilinin də aparıldığı özünütəhlil hesabatını hazırlamaq üçün ATM-lər daxilində həyata keçirilən özünütəhlil prosesi zamanı aşağıdakı analitik vasitələrdən istifadə etmək olar:

- fokus qrupun təşkili;
- sorğular (o cümlədən qiymətləndirmə sorğuları, məzunların məmnunluq sorğuları, şirkət sorğuları və s.);
- həmkarların rəyi (həmkar qiymətləndirməsi);
- açıq dərs və digər monitoring fəaliyyətlərinin təhlili.



4. AST standartları

Bu fəslin hədəfi AST standartını milli yanaşma baxımından nəzərdən keçirmək və ali təhsil üzrə tələbləri milli səviyyəyə uyğunlaşdırmaqdır. Hər bir standart aşağıdakı hissələrdən ibarətdir:

- standart;
- məqsəd;
- fəaliyyətlər;
- ƏFG (Əsas fəaliyyət göstəriciləri);

- qiymətləndirmə proseduru.

Qeyd: ali məktəblərdə keyfiyyət təminatı üzrə mövcud və ya yaradılacaq vahidin adı müxtəlif olduğundan (keyfiyyət nəzarət mərkəzi, keyfiyyət təminatı mərkəzi, qiymətləndirmə mərkəzi, audit mərkəzi və s.) bu metodik tövsiyədə biz ümumiləşdirilmiş qaydada KTM – keyfiyyət təminatı mərkəzi adlandıracağıq.

4.1. Keyfiyyət təminatı siyasəti

4.1.1. Standart

“Ali təhsil müəssisələri ictimaiyyət üçün açıq olan və onların strateji idarəetməsinin bir hissəsini təşkil edən keyfiyyət təminatı siyasətinə malik olmalıdır. Daxili maraqlı tərəflər müvafiq struktur və proseslər vasitəsi ilə, eyni zamanda xarici maraqlı tərəfləri cəlb etməklə bu siyasəti inkişaf etdirməli və həyata keçirməlidirlər (AST, 2015)”.

4.1.2. Məqsəd aşağıdakılardan ibarətdir:

1. ATM-in strateji məqsədi və hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi maraqlı tərəflərin bu məqsədlər haqqında məlumatlandırılması;

2. ATM-in KT siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və bütün tələbə və professor-müəllim heyəti arasında mənimsənilməsinin təmin edilməsi;

3. ATM-in bütün fəaliyyətinin KT siyasətinə və strateji planına uyğunlaşdırılması və orada davamlı keyfiyyət təminatı sisteminin yaradılması (AST, 2015).

4. Keyfiyyət təminatı ilə bağlı məsuliyyətin müəssisə üzrə paylanması.

4.1.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan fəaliyyətlər KTM tərəfindən

AST-nin 1-ci hissəsi üzrə vəzifə və öhdəliklərin bir qismi kimi müəyyən edilmişdir:

1. KTM vahid KT siyasətinin hazırlanmasına cavabdehdir. KT siyasəti fokus qrupların təşkili, sorğuların keçirilməsi, müxtəlif rəylərin toplanılması və ən əsası ali təhsil müəssisəsinin rəhbərliyinin fikirləri əsasında formalaşmalı, Elmi Şuranın qərarı ilə təsdiq olunmalıdır;

2. Ali məktəb uzunmüddətli strategiyasını, gələcəyə baxışını formalaşdırmalı, məqsəd və hədəflərini müəyyən etdikdən sonra strateji plan (SP) əsasında fəaliyyət planı hazırlamalıdır. Fəaliyyət planının icrasına nəzarət KTM tərəfindən həyata keçirilməlidir;

3. Bütün struktur vahidlər üzrə aylıq və illik fəaliyyətlər SP-yə uyğunlaşdırılmalı, nəticəyönümlü hədəflər, əsas fəaliyyətlər, alt fəaliyyətlər, fəaliyyətlərin icrasında məsul şəxs (şəxslər), icraçı (icraçılar) və əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyənləşdirilməlidir. KTM aylıq hesabatları əldə etməli və ildə iki dəfə bütün struktur vahidlərə monitoring təşkil edərək fəaliyyətlərin icrasının yekun vəziyyətinə dair hesabatlar hazırlamalıdır. Hesabatlar Elmi Şuraya təqdim olunmalıdır;

4. ATM tərəfindən keyfiyyətin təminatı və inkişaf etdirilməsində məsul olan qurumların yaradılması və ya məsul şəxslərin müəyyənləşdirilməsi (əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi, keyfiyyət təminatı üzrə vahid yaradılmadığı təqdirdə məsul şəxslər seçilməlidir) və fəaliyyətlərinin təşkili;

5. ATM-in keyfiyyət təminatı sisteminin müəyyən edilməsi:

- ATM-in keyfiyyətə dair normativ sənədlərin keyfiyyət təminatı və keyfiyyətə nəzarət üzrə metodik tövsiyə, sorğuların keçirilməsinə dair metodik tövsiyə, illik hesabat-

ların hazırlanmasına dair metodik tövsiyə, özünütəhlil hesabatının hazırlanmasına dair metodik tövsiyənin və sairənin hazırlanması;

- akademik və inzibati heyət üçün nümunəvi sənəd formalarının proqram nümunəsi, sillabus nümunəsi, təqdimat nümunəsi, tapşırıq, layihə formasının və sairənin hazırlanması;

- tələbələr üçün təhsilin 3 pilləsi üzrə metodik tövsiyələrin, layihələr üzrə metodik tövsiyənin, tədqiqat üzrə metodik tövsiyənin və sairənin hazırlanması.

Bütün bu sənədlər birbaşa KTM tərəfindən hazırlanmasa da, KTM-in nəzarəti altında hazırlanmalı və Elmi Şura tərəfindən təsdiqlənməlidir;

6. Hər bir fakültə daxilində keyfiyyət təminatı sisteminin tətbiqi məsələləri müəyyənləşdirilməli və fakültə üzrə KT bölməsi yaradılmadığı təqdirdə məsul şəxs müəyyənləşdirilməlidir;

7. KTM-in işi barədə ATM-in Elmi Şurasına, Keyfiyyət Şurasına illik hesabat təqdim edilməlidir;

8. KTM müvafiq sahələr barədə məlumatlı olan akademik işçi heyətlə əlaqə saxlayaraq bütün fakültələrdə akademik işin təşkilinin qiymətləndirilməsi və yoxlanılmasına nəzarət etməlidir;

9. KTM ATM strategiyasının və keyfiyyət siyasətinin həyata keçirilməsinin uzunmüddətli perspektivdə təhlilinin, eləcə də ATM-in bütün fəaliyyət istiqamətlərində müəyyən edilmiş keyfiyyət standartlarının əldə olunmasına nəzarət etməlidir;

10. Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsinə dair müntəzəm tədbirlərin təşkili.

4.1.4. Əsas fəaliyyət göstəriciləri - ƏFG

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

1. Akademik və inzibati şöbələrlə məsləhətlər aparılmasına dair sübut (məsələn, e-mail, görüşlərin protokolu, fəaliyyət planları);

2. Strateji plana nəzarət mexanizmi;

3. İnstitusional keyfiyyət siyasətinin təsdiq olunmuş ən son versiyası;

4. ATM-in keyfiyyət təminatı sisteminin sənədləri;

5. Monitorinq hesabatları;

6. Hazırlanmış illik hesabatlar;

7. Keyfiyyət mədəniyyətinə dair keçirilmiş tədbirlərin gündəliyi, iştirakçı siyahısı;

8. ATM strategiyasının icra hesabatının təhlili.

4.1.5. Qiymətləndirmə mərhələləri

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanır:

1. Qeyd olunan şöbələr üzrə KT-yə məsul şəxslərin müəyyən edilməsi;

a) fakültələr, kafedralar və sairə şöbələr üzrə;

b) inzibati struktur vahidlər üzrə.

2. KTM və KT üzrə məsul şəxslərin iştirakı ilə KT məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi üçün müntəzəm görüşlərin keçirilməsi;

3. Monitorinqlərin təşkili və yekun hesabatların hazırlanması;

4. Hesabatlar əsasında müəyyənləşdirilmiş rəy və təkliflərin icrasına nəzarət edilməsi.

AST-nin daxili keyfiyyət təminatı üzrə fəaliyyət planı

Fəaliyyət 1	İcraya məsul 2	Təsdiqləmə 3	ƏFG 4	İcrə müddəti 5
ATM-in keyfiyyət siyasətinin hazırlanması	Bütün struktur vahidlər	Rektor, Elmi Şura	Keyfiyyət siyasəti	Bir dəfə hazırlanır, ehtiyac olarsa dəyişiklər edilə bilər
ATM-in strateji planının hazırlanması	Bütün struktur vahidlər	Rektor, Elmi Şura	ATM-in inkişaf strategiyası sənədi	Hər beş ildən bir
Bütün struktur bölmələr tərəfindən aylıq fəaliyyət planlarının hazırlanması və təsdiqlənməsi	Bütün struktur vahidlər	Rektor, dekanlar, inzibati şöbələrin müdirləri, akademik şöbələrin müdirləri və s.	Fəaliyyət planları	Hər ilin əvvəli
Fəaliyyətlərə nəzarət mexanizminin formalaşdırılması	KTM	Rektor	Nəzarət mərhələləri	Hər il

(*ardı*)

1	2	3	4	5
Hər bir struktur bölmədə monitorinqlərin təşkili	KTM	Rektor	Monitorinq hesabatları	Müəyyənləşdirilmiş qrafik üzrə
Keyfiyyət təminatı üzrə normativ sənədlərin, metodik tövsiyələrin, nümunəvi sənəd formalarının hazırlanması	KTM, digər məsul struktur vahidlər	Rektor, Elmi Şura	Hazırlanmış KT sənədləri	Sənədlər bir dəfə hazırlanır, hər il nəzərdən keçirilir
Struktur bölmələr tərəfindən aylıq hesabatların verilməsi	Struktur vahidlər (HS)	KTM və rektor	Əldə olunmuş hesabatlar	Müntəzəm (hər ilin sonu)
Keyfiyyət mədəniyyəti üzrə məlumatlandırma günlərinin təşkili	KTM (HS)	Rektor	Tədbirlərin sayı	Müntəzəm

4.2. Proqramların tərtib və təsdiq olunması

4.2.1. Standart

- ATM-lər proqramların tərtib və təsdiq olunması üçün müvafiq proseslərə malik olmalıdır. Proqramlar elə tərtib olunmalıdır ki, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə, o cümlədən gözlənilən təlim nəticələrinə cavab versinlər. Proqramda nəzərdə tutulan kvalifikasiya aydın şəkildə müəyyən edilməli və əks olunmalı, “Ali Təhsil üzrə Milli Kvalifikasiya Çərçivəsi”nə və “Avropa Ali Təhsil Məkanının Kvalifikasiyalar Çərçivəsi”nə istinad edilməlidir.

4.2.2. Məqsəd

- Azərbaycan ali təhsilində bu standart təhsil proqramları üzrə Dövlət Standartında müəyyən edilmiş məqsəd və tələbləri qarşılamaq, Azərbaycan Respublikasının Ömür-bo-yu Təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsinə (AzMKÇ) uyğunlaşmaq, eləcə də Azərbaycanda təhsil proqramlarının qiymətləndirilməsi və akkreditasiyası meyarları və göstəricilərinə uyğunluğunu və Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Standartlar və Təlimatlarla (2015) uzlaşmanı təmin etmək üçün tətbiq olunur.

4.2.3. Fəaliyyətlər

- Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də proqramların tərtib və təsdiq edilməsi prosesinin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

- təhsil proqramının məzunlarına zəruri olan kompetensiyalara uyğun tərtib;
- kurikulumun tərtibatı (hazırlanması, yaxud yenilənməsi);
- yenilənmiş, yaxud yeni təhsil proqramının təsdiqlənməsi.

4.2.4. Proqramların tərtib və təsdiq olunması üzrə ÖFG-lər

- yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir;
- proqramın mövcud vəziyyətinin təhlili hesabatları;

- əmək bazarının (işəgötürənlər, məzunlar) tələblərinə dair sorğu və müsahibələri;
- yenilənmiş proqramların sayı;
- proqramın təlim nəticələrinin proqram çərçivəsində məzunların ixtisaslaşdıqları fəaliyyəti sahələrilə əlaqələndirilməsi;
- proqram çərçivəsində məntiqi əlaqə (proqramın təlim nəticələri, fənn təlim nəticələri, eləcə də tədris, təhsil və qiymətləndirmə metodları arasında əlaqə) xəritəsi;
- tətbiq olunan innovativ pedaqoji metodlar;
- AKTS kreditlərinin tələbələrin dərslərinə yükünə uyğunlaşdırılması;
- təhsil proqramlarının ATM-in strategiyasına uyğunlaşdırılması;
- təhsil və tədqiqat arasında əlaqənin nümayiş etdirilməsi;
- təhsil proqramlarının milli qanunvericiliyə (Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi, Dövlət Standartı və s.) uyğunluğu.

4.2.5. Qiymətləndirmə mərhələləri

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanır:

- KTM və KT üzrə digər məsul şəxslərin iştirakı ilə KT məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi üçün müntəzəm görüşlərin keçirilməsi;
- ali məktəbin müvafiq fakültə, kafedra və digər vahidlərindən hesabatlar;
- təqdim edilmiş hesabatların KTM, rektor və Elmi Şura tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;
- müvafiq şöbələrin təqdim etdiyi məlumat və hesabatların qiymətləndirilməsi;
- rəy toplama prosesi, işəgötürən və məzun sorğuları əsasında hazırlanan hesabatlar;
- qərarların və təklif olunan tədbirlərin rektora çatdırılması.

Ali təhsil müəssisəsində proqramların tərtibi və təsdiq olunması üzrə fəaliyyətlər

Fəaliyyət	İcraya məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
1. Təhsil proqramının məzənlər üçün müəyyən edilmiş kompetensiyalara dair araşdırma	Təhsil proqramı komissiyası (tələbələr, məzunlar, işəgötürənlər, müəllim heyəti), yaxud KT mərkəzi, şöbə tədqiqat üzrə işçi qrupu	Rektor (işçi qrupun yaranmasına dair əmr), fakültənin elmi şurası, tədris-metodik şura ATM-dəki şura	- araşdırma hesabatı; - əmək bazarının (işəgötürənlər, məzunlar) tələblərinə dair sorğu nəticələrinin nəzərə alınması;	Mütəmadi olaraq təhliyə aparılmalı, ilin yekununda müzakirə olunmalıdır

(ardı)

1	2	3	4	5
2. Kurikulu mun terti- batı (hazır- lanması, vaxud ve- nilənmə- si)	Müvafiq işçi qrupu, vaxud şöbə	Rektor (işçi qrupun vara- dılmasına dair əmr), təhsil proqramı ko- missiyası, KT mərkəzi	- proqramın təlim nəticələri (TN), proqram çərçivəsində məzunların təlimləndirildiyi peşə fəaliyyəti sahələri ilə əlaqələndirilməsi; - proqram çərçivəsində məntiqi əlaqə (proqramın təlim nəticələri, fənn təlim nəticələri, eləcə də təd- ris, təhsil və qiymətləndirmə me- todları arasında əlaqə) qurulmuş- dur, innovativ pedaqoji metodlar- dan istifadə olunur; - AKTTS kreditləri tələbələrin dərslər yükünə uyğundur;	Mütəmadi ola- raq təhlillər apa- rılmalı, ilin ye- kununda müza- kirə olunmalıdır
3. Yenilən- miş vaxud yeni təhsil proqramı- nın təsdiq- lənməsi	Fakültənin el- mi şurası, Tədris- metodiki şura, ATM-in elmi şurası, tədris şöbəsi	Rektor, Təhsil Nazirliyi	Təhsil proqramları ATM-in str- tegiyasına uyğundur; - təlim nəticələri tədqiqatla əlaqə- ləndirilmişdir; - təhsil proqramı milli qanunver- ciliyə (Azərbaycan Respublika- sının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi, Döv- lət Standartı və s.) uyğundur.	Yeni tədris ilin- dən öncə

4.3. Tələbəyönlümlü təlim, tədris və qiymətləndirmə

4.3.1. Standart

ATM-lər proqramların tələbələrin tədris prosesində fəal iştirakını təşviq edəcək və tələbələrin qiymətləndirilməsinin bu yanaşmanı əks etdirəcək tərzdə icrasını təmin etməlidir (AST, 2015).

4.3.2. Məqsəd

Fəal öyrənmə və tədqiqata əsaslanmanın (məsuliyyətin və hesabatlılığın, tələbələrin sərbəstliyinin artırılması) artırılması, tədris prosesinə cəlb olunan mühazirəçilər və mü-təxəssislərin yeni, innovativ tədris, tədqiqat metodologiyaları üzrə peşəkar inkişafının təmin edilməsi. Tələbələrə öy-rənmə üsullarına, eləcə də təhsil təcrübələrinin formalaşma-sına töhfə vermək üçün seçim imkanının verilməsi, tələbə-lərin qiymətləndirmənin bütün mərhələlərinə cəlb edilməsi, tədris prosesinə dair tələbə rəyinin davamlı olaraq toplanıl-ması, tədris ilinin sonunda fənlələrin qiymətləndirilməsi.

4.3.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də tələ-bəyönlümlü təlim, tədris və qiymətləndirmənin bir hissəsi ki-mi müəyyən edilmişdir:

1. Tədris, tədqiqat və qiymətləndirmə metodlarına dair qərarvermə prosesinə tələbələrin cəlb edilməsi;
2. Fənnin məzmununun və qiymətləndirmə üsul və vasitələrinin vaxtaşırı nəzərdən keçirilməsi;
3. Meyarlar, qaydalar və qiymətləndirmə prosedurla-rının nəşri və qəbul edilməsi;
4. Özünəməxsus tələbə təcrübəsinin təmin edilməsi;
5. Öyrənmənin praktiki fəaliyyətlər vasitəsilə aparıl-ması.

4.3.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

- tədris və öyrənmə üzrə mükəmməllik və innovativ yanaşmalara dair müəssisə tərəfindən hazırlanmış müfəssəl siyasət və təlimatlar;

- TYT (tələbəyönümlü təlim) üzrə qərarların verilməsi prosesində tələbə rəylərinin nəzərə alınması;

- TYT üzrə daxili KT-yə tələbələrin cəlb edilməsi;

- attestasiya və tələbə şikayətlərinə baxılması;

- yüksək akademik bütövlük və təhsil proseslərində etik davranışa dair öhdəlik;

- bir tədris ili ərzində pedaqoji və metodoloji təlimlərdə iştirak edən müəllim heyətinin sayı;

- tədris və öyrənmə üzrə peşə kvalifikasiyalarına və doktorluq dərəcəsinə malik olan yeni işçi heyətinin sayı;

- fakültə və ya tələbələrə akademik dəstək üzrə bölmə tərəfindən təşkil olunan dəstək kurslarında iştirak edən tələbələrin faiz nisbəti;

- tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün tələbələr tərəfindən verilmiş təkliflərin sayı;

- bir il ərzində proqramın nəzərdən keçirilməsi üçün keçirilən görüşlərin sayı;

- sahə səfərlərinin sayı.

4.3.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanır:

- ATM-in müvafiq şöbə, kafedra və digər struktur vahidləri tərəfindən hesabatların təqdim olunması;

- təqdim edilmiş hesabatların KTM, rektor və Elmi Şura tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;

- tələbə rəylərinin nəzərdən keçirilməsi.

Tələbəyönümlü təlim, tədris və qiymətləndirmə üzrə fəaliyyətlər

Fəaliyyət 1	İcraçı məsul 2	Təsdiqləmə 3	ƏFG 4	İcra müddəti 5
1.3.1.1. Tələbələrə qararvermə və qiymətləndirmə proseslərində iştirakı	KTS	Tələbə	Müəllimlərin fəaliyyətinə dair ATM səviyyəsində nəşr olunmuş qaydalar və müəllimlərin fəaliyyətinin vaxtaşırı qiymətləndirilməsi	Zəruri olduqda, davamlı icra – qiymətləndirmə
1.3.2. Fənn məzmununun və qiymətləndirmə vasitələrinin vaxtaşırı nəzərdən keçirilməsi	Tələbə Elmi Cəmiyyəti	Prorektor	ATM-in veb sahifəsində yerləşdirilmiş qəbul üzrə tələblər, fənnin təsviri və məzmunu, vaxtaşırı qiymətləndirmə prosesi	Hər bir tədris ilinin başlanğıcında nəşr olunur
1.3.3. Hər bir fənn üzrə meyarlar, qaydalar və qiymətləndirmə prosedurlarının nəşr və qəbul edilməsi	Kafedra	Fakültə	ATM-in veb sahifəsində yerləşdirilmiş qəbul üzrə tələblər, fənnin təsviri və məzmunu, vaxtaşırı qiymətləndirmə prosesi	Zəruri olduqda, davamlı icra-qiymətləndirmə

(aralı)

1	2	3	4	5
1.3.4. Özünəməxsus tələbə təcrübəsinin təmin edilməsi	Fakültə	Təcrübə komissiyası	Program üzrə təhsil alan tələbələr təlim - tədris prosesi barədə yaxşı məlumatlıdır, müvafiq surətdə istiqamətləndirilir və nəzərə alınırlar.	İcradan sonra vaxt-aşırı qiymətləndirmə
1.3.5. Öyrənmənin praktiki fəaliyyətlər vasitəsilə aparılması	Kafedra, dekan	Fakültə	Fənnin məzmunu və təhsil sistemində dəyişikliklərin ATM-in veb sahifəsində nəşr olunması və təhsil sistemlərinin vaxtaşırı qiymətləndirilməsi	Zəruri olduqda, davamlı icra-qiymətləndirmə
1.3.6. Bir neçə perspektivdən baxışın təşviq edilməsi	KTS	Müəllimlər	Tələbələrə təşviq edilməsi prosedurlarının və onların baxışlarının ATM-in veb sahifəsində yerləşdirilməsi	Hər bir tədris ilinin başlanğıcında qiymətləndirmə

4.4. Tələbə qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasiyası

4.4.1. Standart

ATM-lər tələbələrin qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasiyası kimi tələbə həyatının bütün mərhələlərini əhatə edən, öncədən müəyyən və nəşr edilmiş qaydaları davamlı olaraq tətbiq etməlidirlər.

4.4.2. Məqsəd

1. Ədalətli və şəffaf qəbul qaydalarının təmin edilməsi.
2. Qəbul, akademik göstəricilər və digər müvafiq tələbə məlumatlarının toplanılması və təhlil edilməsi (müvəffəqiyyət və uğursuzluq hallarının müəyyən edilməsi, eləcə də səbəblərin təhlili və həlli məqsədilə).
3. Daxili və xarici keyfiyyət təminatı sistemlərində institusional tanınma prosedurlarının qiymətləndirilməsi.
4. Təhsil siklinin tamamlanması üzrə attestasiyaya dair aydın və şəffaf məlumatın təmin edilməsi.

4.4.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də tələbə qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasiyası prosesinin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

1. Qeydiyyat və tələbə dəstək xidməti.
2. Tələbə ehtiyaclarını dəstəkləmək üçün tələb olunan inzibati xidmətlər.
3. Tələbələr üçün müxtəlif məlumat vasitələrinin təminatı.
4. Tələbə dəstək sisteminin hazırlanması və tətbiqi, hər tədris ili müddətində monitorinqin aparılması.
5. Nailiyyət əldə edən tələbələr üçün mükafatlandırma sisteminin müəyyən edilməsi və tətbiqi.
6. Tədrisdə uğur qazanan tələbələrə təqaüdlərin verilməsi üçün meyarların müəyyən edilməsi.
7. Uğur əldə edən tələbələrə təqaüdlərin verilməsi üçün keçiriləcək müsabiqə elanlarının tənzimlənməsi.

8. Tələbə proqramları üçün ATM tərəfindən tələbə birliyinə dəstəyin verilməsi.

9. Tələbə töhfələrinin KİS-ə (Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sistemi) daxil edilməsi üçün prosesin formalaşdırılması zərurəti.

10. Fənnin qiymətləndirilməsinin alternativ üsullarının müəyyən edilməsi, təmini və xüsusi ehtiyacları olan tələbələrin tələbatlarının ödənilməsi.

4.4.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

- digər ATM-lərdən köçürülən tələbə sayı;
- poçt koduna əsasən tələbə qəbulu üzrə statistika (tələbə qəbulu üzrə coğrafi bölgü);
- təhsilini davam etdirən tələbə nisbəti (növbəti semestr-də təhsilini davam etdirən tələbələrin müqavilələrə əsasən təhsil alan faiz nisbəti);
- hər il mübadilə proqramlarında iştirak edən professor-müəllim heyətinin faiz nisbəti;
- ikili diplom proqramlarının sayı;
- mobillik üzrə müqavilələrin sayı;
- əcnəbi tələbələrin sayı;
- yekun dövlət attestasiyasından keçmiş tələbələrin ümumi tələbə sayına faiz nisbəti;
- beynəlxalq və müstəqil təşkilatlar tərəfindən verilmiş reyting;
- təqaüd proqramlarının sayı.

4.4.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanır:

- təhsil və beynəlxalq əlaqələr şöbələrinin hazırladığı illik hesabatlar;
- təqdim olunmuş hesabatların KTM və ATM-in Elmi Şurası tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;
- rektorun rəyi.

Cədvəl 12.

Tələbə qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasiyası üzrə fəaliyyətlər

Fəaliyyət 1	İcraya məsul 2	Təsdiqləmə 3	ƏFG 4	İcra müddəti 5
1.4.1. Qeydiyyat və tələbə dəstək sistemi	Tədris şöbəsi	Prorektor	ATM-lərin veb sahifəsində nəşr edilir	Tədris ilinin başlanğıcı
1.4.2. Tələbə ehtiyaclarını dəstəkləmək üçün inzibati xidmətlər	Tədris şöbəsi	Prorektor	ATM-lərin veb sahifəsində nəşr edilir	Tədris ilinin başlanğıcı
1.4.3. Tələbələrin məlumatlandırılması üçün müxtəlif metodların tətbiqi	Tədris şöbəsi	Prorektor	Tələbələrin rəyi	Mütəmadi olaraq
1.4.4. Təhsil müddətində tələbə dəstək sisteminin və monitorinqinin formalaşdırılması və tətbiqi	Dekan müavini	Dekan müavini	- təhsil rəhbəri və tələbə sisteminin yaradılması; - tyutorluq sistemi	Mütəmadi olaraq

(ardı)

1	2	3	4	5
1.4.5. Nailiyyət əldə edən tələbələr üçün mükafatlandırma sisteminin müəyyən və tətbiq edilməsi	Fakültə təqaüd komissiyası	Tədris işləri üzrə prorektor	Qəbul edilmiş qaydalar, qaydalara uyğun olaraq mükafatların verilməsi	Hər semestr
1.4.6. Tədrisdə uğur qazanan tələbələrə təqaüdlərin verilməsi üçün meyarların müəyyən edilməsi	Fakültə təqaüd komissiyası	Tədris işləri üzrə prorektor	ATM-lərdə uğur qazanan tələbələrə mükafatlandırma üçün müəyyən edilmiş meyarlar	Hər semestr
1.4.7. Uğur əldə edən tələbələrə təqaüdlərin verilməsi üçün keçiriləcək müsabiqə elanlarının tənzimlənməsi	Fakültə təqaüd komissiyası	Tədris işləri üzrə prorektor	ATM-lərin veb sahəsində yerləşdirilmiş müsabiqə elanları	Hər semestr

1	2	3	4	5
1.4.8. Tələbə proqramları üçün ATM-lərin tələbə birliyinə dəstək verməsi	Tələbə təşkilatları	Tələbə təşkilatları		Daimi
1.4.9. Alternativ imtahan üsullarının müəyyən edilməsi, temini eləcə də sağlamlıq imkanları məhdud tələbələr üçün tələbələr üçün mərkəz	Sağlamlıq imkanları məhdud tələbələr üçün mərkəz	Xüsusi ehtiyacları olan tələbələr üçün mərkəz	Mərkəzin yaradılmasına dair qərar	Daimi

4.5. Professor-müəllim heyəti

4.5.1. Standart

ATM-lərdə çalışan professor-müəllim heyətinin səriştələri həmin müəssisələr tərəfindən təmin olunur. Professor-müəllim heyətinin işə qəbulunda və inkişaf etdirilməsində şəffaf və ədalətli qaydalar tətbiq edilməlidir.

4.5.2. Məqsəd

Professor-müəllim heyətinin işə götürülməsi, onların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və dəyərləndirilməsi, eləcə də akademik heyətin bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və təşviq edilməsi üzrə ədalətli və şəffaf proseslərin tətbiq edilməsi.

4.5.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də professor-müəllim heyəti ilə bağlı proseslərin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

- müəllimlərin işə qəbulu;
- professor-müəllim heyətinin fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi və qiymətləndirilməsi;
- professor-müəllim heyətinin bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi;
- tədris sahəsində mükəmməllik, tədqiqat;
- professor-müəllim heyətinin təşviq edilməsi.

4.5.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı ƏFG-lər müəyyən edilmişdir:

- ATM-də akademik vəzifələrə müraciət edən namizədlərin sayı;
- rəqabətli seçmə prosesi vasitəsilə işə götürülmüş

akademik heyətin faiz nisbəti;

- akademik vəzifələrə işə qəbul edilmiş sənaye (əmək bazarı nümayəndələrinin) sayı;

- akademik vəzifələrə işə qəbul edilmiş, xaricdə təhsil almış heyət üzvlərinin sayı;

- fəaliyyətin dəyərləndirilməsi nəticələri əsasında mü-kafatlandırılmış akademik heyətin sayı;

- impakt faktorlu jurnallarda elmi işləri nəşr olunan akademik heyətin sayı;

- beynəlxalq elmi tədbirlərdə iştirak edən akademik heyətin sayı;

- tədris, təlim və qiymətləndirmə üzrə təlim keçmiş akademik heyətin faiz nisbəti;

- vəzifəsində irəli çəkilən akademik heyət üzvləri-nin faiz nisbəti.

4.5.6. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanılır:

- protokolların və digər müvafiq sənədlərin KTM tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;

- akademik heyətin işə qəbulu və təşviq edilməsi prosedurlarının İnsan Resursları Şöbəsi tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;

- qiymətləndirmə formalarının rəhbərlik tərəfindən nəzərdən keçirilməsi və təsdiqi;

- müəllim heyətinin işə götürülməsi və təşviqatı prosedurlarının uyğunluğunun yoxlanılması;

- müəllimlərin səriştələrinin artırılmasının fakültənin inkişaf planına əsasən qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 13.

ATM-də professor-müəllim heyətinin keyfiyyət təminatı sahəsində fəaliyyətləri

Fəaliyyət	İcraya məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
Professor-müəllim heyətinin işə qəbulu				
İşə qəbul ehtiyac- larının müəyyən edilməsi	İnsan resurs- ları şöbəsi, fakültə	KTM	Müvafiq qərar, Fakültənin Elmi Şurası	Hər tədris ilinin sonu
İşə qəbul Komissi- yasının yaradılması	KTM	Rektor	- işə qəbul komissiyası- nın yaradılmasına dair rəsmi əmr; - işə qəbul komissiyası- nın Əsasnaməsi	Hər tədris ilinin sonu
Professor-müəllim heyətinin işə qəbu- lu prosedurlarının formalaşdırılması	Rəhbər, komissiya	Rektor	- professor-müəllim he- yətinin işə qəbulu pro- sedurları; - işəgötürmə komissiya- sının görüşlərinin proto- kolları	Hər tədris ilinin sonu

(ardı)

1	2	3	4	5
Vakant vəzifələrin (və işəgötürmə üz- rə tələblərin) elan edilməsi	İnsan resurs- ları şöbəsi	Rektor	Elan ATM-in internet re- surslarında və məlumat vasitələrində yerləşdirilir	Hər tədris ilinin sonu
Ərizələrin nəzərdən keçirilməsi	İnsan resurs- ları və müva- fiq struktur vahid rəhbər- ləri	İnsan re- sursları və müvafiq struktur vahid rəhbərləri	Rəsmi e-mail vasitəsilə alınmış və vahid hesabat şəklində salınmış ərizə sə- nədləri (doldurulmuş əri- zə forması, tərcümeyi- hal, fənn üzrə sillabus)	Hər tədris ilinin sonu
Seçim prosesinin həyata keçirilməsi (müsahibə, açıq dərslər)	İnsan resurs- ları və müva- fiq struktur vahid rəhbər- ləri	İnsan resurs- ları və müva- fiq struktur vahid rəhbər- ləri	Komissiya, üzvlər tərə- findən doldurulmuş qiyy- mətləndirmə formaları və digər müvafiq yazılı sübut (açıq dərslərə dair hesabat, müsahibənin protokolları və s.)	Hər tədris ilinin sonu

(ardı)

1	2	3	4	5
Seçim nəticələrinin elan edilməsi	İnsan resursları şöbəsi	İnsan resursları şöbəsi	Bütün namizədlərə rəsm e-maillərin göndərilməsi	Hər tədris ilinin başlanğıcı
Seçilmiş namizədlərin təsdiq edilməsi və müqavilələrin imzalanması	İnsan resursları şöbəsi	Rektor	Rektorun əmri	Hər tədris ilinin başlanğıcı
Professor-müəllim heyətinin dəyərləndirilməsi və qiymətləndirilməsi				
Müəllimlərin qiymətləndirilməsi üzrə idarəetmə komitəsinin (MQİK) yaradılması	KTM	Rektor	Rektorun əmri, MQİK-in əsasnaməsi	Hər tədris ilinin başlanğıcı
Müəllimlərin qiymətləndirilməsi və dəyərləndirilməsi üçün prosedurların formalaşdırılması (SMART hədəflər, qiymətləndirmə formaları, qiymətləndirmə prosesi, müavinət paketləri və s.)	MQİK	Rektor	Müəllim heyətinin dəyərləndirilməsi prosedurları	Hər tədris ilinin başlanğıcı

(*ardı*)

1	2	3	4	5
Müəllim heyətinin özüntəhlili	Professor- müəllim heyəti	MQİK	Özüntəhlil hesabatları	Daimi
Müəllimlərin qiymətləndirilməsi	MQİK (fakültə nüməyəndələri)	MQİK	Dondurulmuş fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üzrə formaları	Hər tədris ilinin sonu
Fəaliyyətin dəyərləndirilməsi formalarının nəzərdən keçirilməsi	MQİK	MQİK	MQİK hesabatı	Hər tədris ilinin sonu
Rəsmi, fərdi rəy sessiyaları	MQİK (fakültə nüməyəndə- ləri)	MQİK	Rəy toplama sessiyalarının protokolları	Hər tədris ilinin sonu
Fərdi fəaliyyətin yaxşılaşdırılması planının hazırlan- ması	MQİK (Fakültə nüməyəndələri)	MQİK	Fərdi fəaliyyətin yaxşı- laşdırılması planı	Hər tədris ilinin sonu

(ardı)

1	2	3	4	5
Müvafiq meyarlar əsasında namizədlərin son dəfə qiymətləndirilməsi	MQİK	Rektor	Rektorun əmri	Hər tədris ilinin sonu
Professor-müəllim heyətinin bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi				
Inkişaf ehtiyaclarının müəyyən edilməsi	Söbələr, fakültə	KTM	Fakültənin Elmi Şurası tərəfindən illik hesabatlar, ATM-in təhsil strategiyası	Hər tədris ilinin sonu
Fakültənin inkişaf planının tərtib edilməsi	Fakültə	KTM, rektor	Fakültənin inkişaf planı, rektorun əmri	Hər tədris ilinin başlanğıcı
Fakültənin inkişaf planının həyata keçirilməsi	Fakültə	KTM	Fakültənin inkişafına dair rəsmi qeydlərin toplanması	Daimi
Inkişaf planına əsasən həyata keçirilənin monitorinqi	Fakültə	MQİK	Qeydlərin təhlili	Daimi
Nəticələrin məruzə edilməsi	Fakültə	MQİK, KTM, rektor	Inkişaf ehtiyaclarının əldə edilməsinə dair son hesabat	Hər tədris ilinin sonu

(ardı)

1	2	3	4	5
Professor-müəllim heyətinin təşviq edilməsi				
Müəllimlərin akademik və inzibati vəzifələrə irəli çəkilməsi ehtiyaclarının müəyyən edilməsi	Fakültə, İnsan Resursları şöbəsi	MQİK, KTM	- fakültələrin müəllim təhlilinə dair hesabatı; - fənnin qiymətləndirilməsi sorğusu; - müəllimlərin heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə dair hesabat.	Hər tədris ilinin sonu
Namizədlərin nəzərdən keçirilməsi və fəaliyyətlərin monitorinqi	MQİK	MQİK, KTM	- nəzərdən keçirməyə dair hesabat; - monitoring hesabatı.	Daimi
Seçilmiş namizədlərin təsdiqlənməsi	MQİK	Rektor	Rektorun əmri	Hər tədris ilinin sonu

4.6. Təhsil resursları və tələbələrə dəstək

4.6.1. Standart

Təhsil və tədris proseslərinin həyata keçirilməsi üçün ATM-lər müvafiq maliyyə imkanlarına malik olmalı, lazımi təhsil resurslarına çıxışı və tələbələrə dəstəyi təmin etməlidir.

4.6.2. Məqsəd

Təhsil resurslarının, o cümlədən fiziki resursların (kitabxana məkanı, qiraət və kompüter otağı, laboratoriyalar, internetə çıxış və fənlərin tələblərinə əsasən digər avadanlıqlar), eləcə də insan resurslarının (tyutorlar, kitabxanaçılar, karyera məsləhətçisi) mövcudluğunun və əlçatanlığının təmin edilməsi, tələbə kontingentinin ehtiyaclarını qarşılamaq üçün müvafiq onlayn və oflayn dəstəyin göstərilməsi.

4.6.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də təhsil resursları və tələbələrə dəstək proseslərinin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

1. Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin planlaşdırılması;
2. Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin təyin edilməsi;
3. Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin təmin edilməsi;
4. Təhsil resurslarının və tələbələrə səmərəli dəstək təminatının keyfiyyətinin monitorinqi.

4.6.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

- hər bir tələbə üzrə təmin olunan fiziki resursların sa-

yı (məsələn, kitabxana resursları, təhsil resursları, avadanlıq);

- kitabxana resurslarından distant şəkildə yararlanan istifadəçilərin faiz nisbəti;

- hər akademik tədris ili üzrə karyera dəstək fəaliyyətlərinin sayı (məsələn, iş yarmarkaları, auditoriyadankənar fəaliyyətlər);

- peşəkar inkişaf təlimləri vasitəsilə kvalifikasiyaları artırılmış heyətin faiz nisbəti;

- peşəkar dəstək üçün (təcrübə və iş yerində təcrübə) Məzun Koordinasiya və Karyera şöbəsinə müraciət edən tələbələrin və məzunların sayı;

- Məzun Koordinasiya və Karyera şöbəsi vasitəsilə iş yerləri ilə təmin olunan tələbələrin və məzunların sayı;

- tələbələrin yazılı və onlayn sorğularına orta cavab müddəti;

- müsbət həll olunmuş tələbə şikayətlərinin sayı;

- dəstək xidmətlərindən məmnun qalan tələbələrin faiz nisbəti.

Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərə əsaslanır:

- müvafiq şöbələrin təqdim etdiyi ehtiyacların qiymətləndirilməsi hesabatları;

- hesabatların KTM, texniki dəstək şöbəsi və maliyyə şöbəsi tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;

- rəy sorğuları, təhsil resursları və tələbə dəstək xidmətlərinin benefisiarları ilə sorğular əsasında hazırlanan hesabatlar;

- təhsil resurslarının və dəstək xidmətlərinin təminatı üzrə heyətin kompetensiyalarının qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 14.
ATM-də təhsil resursları və tələbələrə dəstək üzrə keyfiyyət təminatı fəaliyyətləri

Fəaliyyət	İcraçı məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin planlaşdırılması				
Təhsil resursları və tələbələrə dəstək ehtiyaclarının müəyyən edilməsi	- fakültə (tyutorlar); - məzun Koordinatorları və kariera şöbəsi; - tələbə təşkilatları; - kitabxana.	KTM	- illik sorğu təhlilləri üzrə hesabat; - tələbə birliklərinin hesabatları; - fokus qrup müsahibələri; - inzibati şöbəyə ünvanlanmış yazılı müraciətlər.	Hər tədris ilinin sonu
Ehtiyacların təhlili nəticələrinin rəhbərliyə məruzə edilməsi	KTM	Rektor	Rektora məruzə	Hər tədris ilinin sonu
Təhsil resurslarının və tələbələrə dəstək təminatı və inkişafı üzrə fəaliyyət planının hazırlanması	KTM	Rektor	Təhsil resurslarının və tələbələrə dəstək təminatı və inkişafı üzrə fəaliyyət planı	Hər tədris ilinin sonu

(ardı)

1	2	3	4	5
Dəstək xidmətləri göstərən inzibati heyət üçün texniki tapşırıq və kom-petensiyaların mü-əyyən edilməsi	KTM İR şöbəsi	KTM	Texniki tapşırıq	Hər tədris ilinin başlanğıcı
İşçi heyətinin cəlb edilməsi və tələbə sorğularının ca-vablandırılması, o cümlədən onlayn və üzbbüz ünsiy-yətin qurulması məqsədilə	Məzun Ko-ordinasiya və Karyera şöbəsi, fakültələr	KTM	Kommunikasiya Çərçivəsi	Hər tədris ilinin başlanğıcı
Texniki qulluq və satınalma priori-tetlərin müəyyən edilməsi	Texniki dəstək şöbəsi	Rektor	Rektorun əmri	

(ardı)

1	2	3	4	5
Zəruri resursların satın alınması və logistika işləri üzrə müvafiq təkmilləşdirmə tədbirləri üçün büdcənin ayrılması	Maliyyə şöbəsi	Rektor	Rektorun əmri	Hər tədris ilinin sonu
Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin ayrılması				
Zəruri resursların satın alınması	- maliyyə şöbəsi; - texniki dəstək şöbəsi	Rektor	- rektorun əmri; - mal və xidmətlərin satın alınması və maliyyələşdirmə; - razılaşmaların nəticəsinə dair hesabat.	Davamlı olaraq
Texniki qulluq (o cümlədən İT qurğularının) və tikinti fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi	- Texniki Dəstək şöbəsi; - İT şöbəsi	Rektor	- rektorun əmri; - texniki qulluq və tikinti üzrə hesabat.	

(*ardu*)

1	2	3	4	5
Təhsil resursları və dəstək xidmətlərinin təminatına cavabdeh olan heyətin kompetensiyalarının inkişaf etdirilməsi	İR şöbəsi, KTM	KTM	- təlimlərə dair sübut (video və foto görüntülər); - təlimin qiymətləndirilməsi.	Davamlı olaraq
Təhsil resursları və tələbələrə dəstəyin təmin edilməsi				
Təhsil resurslarının və dəstək xidmətlərinin göstərilməsi	- fakültə (tyutorlar); - Mazun Koordinatorları və Kardasiya və Kardasiya şöbəsi; - kitabxana; - IT şöbəsi; - texniki dəstək şöbəsi; - tələbə ittifaqları;	Rektor	Təhsil resursları və dəstək xidmətləri	Davamlı olaraq

(ardı)				
1	2	3	4	5
Mövcud resurslara dair tələbələr mənəviyyatının artırılması	- fakültə (tyutorlar); - Məzun Koordinasiya və Karriera şöbəsi; - tələbə təşkilatları.	KTM	- Tələbə yaddaş kitabçası; - tələbə təşkilatlarının hesabatları.	Davamlı olaraq
Təhsil resurslarının və tələbələrə səmərəli dəstək təminatının keyfiyyətinin monitorinqi				
Təhsil resurslarının və tələbələrin xidmətlərinin bərabər təminatı və əlçatanlığının monitorinqi	KTM, fakültələr	KTM	- illik sorğular; - fokus qrupu müsahibələrinin nəticələri; - tələbə itifaqlarından alınmış rəy.	Davamlı olaraq
Cəlb edilən heyətin kompetensiyalarının monitorinqi	İR şöbəsi	KTM	İR şöbəsi və KTM tərəfindən məruzə edilmiş iş fəaliyyəti göstəricilərinin təhlili	Davamlı olaraq
Monitorinq nəticələrinin məruzə edilməsi	KTM	Rektor	Monitorinq hesabatı	Hər tədris ilinin sonu

4.7. Məlumatın idarə olunması

4.7.1. Standart

ATM təhsil proqramlarının, elmi-tədqiqat işlərinin və digər fəaliyyətlərinin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaq üçün müvafiq məlumatların toplanılmasını və təhlilini təmin etməlidir.

4.7.2. Məqsəd

ATM-in funksionallığı və onun struktur bölmələrinin səmərəli fəaliyyəti monitorinq və keyfiyyət təminatı üçün başlanğıcdır. Bu baxımdan, ATM-in fəaliyyəti ilə bağlı olan müvafiq məlumatların toplanılması və təhlili üçün metodlar və vasitələr olmalıdır. Toplanılan məlumatda ATM-in həyata keçirdiyi və inkişaf etdirməli sahələrə, eləcə də innovativ fəaliyyətlərdən gözlənilən nəticələrə və inkişaf strategiyası üzrə gələcəyə baxışa xüsusi diqqət yetirilməlidir.

ATM-in şöbə və bölmələrinin məlumat sistemi müqayisə və idarə edilə bilən olmalıdır. ATM-in məlumat sistemi akademik heyət və tələbələr tərəfindən qəbul edilmiş qərarların toplanılması, icmalının verilməsi və əks etdirilməsinə qadir olmalıdır.

4.7.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də məlumatın idarə edilməsi ilə qarşılıqlı əlaqəli olmalıdır:

- tədrisin monitorinqi üçün elektron informasiya sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi;

- tələbələrin fəaliyyətinin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi;
- akademik heyətin fəaliyyətinin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi;
- maliyyə məsələlərinin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi.

4.7.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

1. Məlumata vaxtında çıxış əldə etmək bacarığı;
2. Məlumat sorğularına cavab vermək bacarığı;
3. Məlumatın idarə olunması standartlarına uyğunluq.

4.7.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- resurs ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi;
- gələcək ehtiyaclar üçün məlumatın saxlanması;
- fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi;
- hesabatların hazırlanması və təqdimatı;
- müvafiq məlumatların toplanması və emalı.

Cədvəl 15.

Ali təhsil müəssisəsində məlumatın idarə edilməsi üzrə keyfiyyət təminatı fəaliyyətləri

Fəaliyyət	İcraya məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
Tədrisin monitorinqi üçün elektron informasiya sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi	Təsisedici, KTM	Rektor	- əmək bazarının ehtiyacları barədə məlumat; - təhsil proqramlarının və fənlərin təsviri; - yekun işlərin hazırlanmasına dair metodoloji təlimatlar; - tələbələrə təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsini təsdiqləyən sənədlər.	Daimi
Tələbələrə fəaliyyətin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi	Təsisedici	Rektor	- qəbul tələbləri, seçim meyarları və prosedurlarına dair məlumat; - tələbələrə sayı və onların irəliləyişinə dair dəyişikliklər üzrə məlumat tələbə mübadiləsi və mobilliyə dair məlumat; - tələbələrə təcrübələrə dair məlumat; - məzunların karyera yolları barədə məlumat.	Daimi

1	2	3	4	5
Akademik heyətin fəaliyyətinin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi	Təsisedici	Rektor	- işçi heyətin peşə kvalifikasiyaları (tərcümevi-hal və s.) məlumatlarının saxlanıldığı məlumat bazası və onun daxili və xarici keyfiyyət tələblərinə uyğunluğu; - elmi tədqiqatın potensialı və məhsullarlığına dair məlumat; - professor-müəllim heyəti mübadiləsi və mobilliyə dair məlumat; - akademik heyət və sosial tərəfdaşlar, işgöyürlər, tələbələr arasında əməkdaşlığın, onların təhsil prosesində iştirakının idarə edilməsi prosesinə cəlb edilməsinin səmərəliliyinə dair məlumat; - müəllimlərin özünü qiymətləndirməsinə dair məlumat; - tələbələrin tədrislə bağlı rəyinə dair məlumat.	Daimi

(ardı)

(ardı)

1	2	3	4	5
Maliyyə məsələlərinin monitorinqi sisteminin hazırlanması və tətbiq edilməsi	Təsisedici, KTM	Rektor	- maddi, metodoloji və maliyyə resurslarına, onların daxili və xarici keyfiyyət tələblərinə uyğunluğuna dair məlumat; - akademik dəstək təminatı, təlimə göstərilən dəstək sistemi, tələbələrə təklif olunan sosial və digər dəstək, onların daxili və xarici keyfiyyət tələblərinə uyğunluğuna dair məlumat; - kitabxananın imkanlarına və xidmətlərinə dair keyfiyyət və kəmiyyət məlumatları; - infrastrukturaya dair kəmiyyət məlumatları; - maddi və maliyyə dəstəyinə dair tələbə sorğusunun nəticələri üzrə məlumat.	Daimi

4.8. İctimaiyyətə açıq məlumat

4.8.1. Standart

ATM-lər fəaliyyətlər, o cümlədən proqramlar barədə aydın, dəqiq, obyektiv və son məlumatları nəşr etməlidir. Məlumatlar əlçatan olmalıdır (AST, 2015) .

4.8.2. Məqsəd

“Ali təhsil müəssisələri fəaliyyətləri, təklif etdikləri proqramlar, seçim meyarları, proqramlardan gözlənilən təlim nəticələri, kvalifikasiyalar, təhsil, tədris və qiymətləndirmədə istifadə edilən prosedurlar, keçid balları, tələbələr üçün yaradılmış tədris imkanları, işlə təmin olunmuş məzunların sayı ilə bağlı məlumatı ictimaiyyətə təqdim etməlidirlər” (AST, 2015). ATM-lər nailiyyətlərini mətbuatda mütəmadi olaraq işıqlandırmalıdır. İdarəetmə ilə bağlı hər bir məlumat ictimaiyyət üçün başa düşülən olmalıdır. ATM-in internet səhifəsi daim yenilənməli və tələbə kontingentinə açıq olmalıdır. Tələbələrə lazım olan elektron dərsliklər ATM-in onlayn kitabxanasında yerləşdirilməlidir. Tələbə və müəllimlərin uğurlarına və tədbirlərə dair icmal məlumatlar mütəmadi olaraq mətbuatda dərc olunmalıdır.

4.8.3. Fəaliyyətlər

ATM-də ictimaiyyətə çatdırılmalı məlumatlar barədə prosedurlar aşağıdakılardır:

- ATM və filialları barədə əsas məlumatların dərc edilməsi;
- təhsil proqramlarına dair əsas məlumatların dərc

edilməsi;

- məlumata qanunauyğun olaraq birbaşa çıxışın təmin edilməsi.

4.8.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

- məlumata vaxtında çıxış əldə etmək bacarığı;
- məlumat sorğularına cavab vermək bacarığı;
- məlumatın idarə olunması standartlarına uyğunluq;
- ictimaiyyətə açıq məlumatla bağlı təşkil edilən müvafiq tədbirlərin sayı.

4.8.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- maraqlı tərəflərin yeni məlumat ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi;
- maraqlı tərəflərin rəylərinin öyrənilməsi;
- təqdim olunan məlumatın nəzərdən keçirilməsi.

Cədvəl 16.
Ali təhsil müəssisəsində ictimaiyyətə açıq məlumat üzrə keyfiyyət təminatı fəaliyyətləri

Fəaliyyət	İcraya məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
ATM və filialları barədə əsas məlumatların nəşr edilməsi	Təsisedici	ATM rəhbərliyi	ATM barədə əsas məlumatlar: - akademik şöbələr; - təhsil; - tədqiqat; - kitabxana; - əlaqələr və s.	Daimi
Təhsil proqramlarına dair əsas məlumatların nəşr edilməsi	Təsisedici	-Təsisedici Şura, tədris işləri üzrə prorektor, - KTM	Əsas məlumatlar: -ATM-də tədris olunan proqramlar və onlara qəbul meyarları, bu proqramlarda nəzərdə tutulan təlim nəticələri və əldə olunan kvalifikasiyalar; - istifadə olunan tədris, təlim və qiymətləndirmə prosedurları; - tələbələr üçün keçid dərəcələri və təhsil imkanları; - məzunların məşğulluğuna dair məlumat.	Daimi
Məlumat qanunauyğun olaraq bir-baş çapı üçün təmin edilməsi	Təsisedici	ATM rəhbərliyi	Mühafizə olunan şəxsi məlumatlar	Daimi

4.9. Proqramların mütəmadi monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılması

4.9.1. Standart

ATM-lər proqramların nəzərdə tutulmuş məqsəd-lərə cavab verdiyinə əmin olmaq üçün, habelə tələbələrin və cəmiyyətin ehtiyaclarını nəzərə almaq məqsədilə onları monitorinq etməli və vaxtaşırı qiymətləndirməlidir. Proqramların qiymətləndirilməsi onların davamlı təkmilləşdirilməsi məqsədində xidmət etməlidir. Bunun nəticəsi olaraq planlaşdırılan və ya həyata keçirilən hər hansı fəaliyyət haqqında bütün aidiyyəti tərəflərə məlumat verilməlidir.

4.9.2. Məqsəd

Azərbaycan ali təhsilində bu standart təhsil proqramları üzrə Dövlət standartında müəyyən edilmiş məqsəd və tələbləri qarşılamaq, Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsinə (AzMKÇ) uyğunlaşmaq, təminatın münasib olduğunu, tələbələr üçün dəstə-verici və səmərəli tədris, təlim, qiymətləndirmə mühitini, Avropa Ali Təhsil Məkanında Keyfiyyət Təminatı üzrə Standartlar və Təlimatlarla (2015) uzlaşmanı təmin etmək üçün tətbiq olunur.

4.9.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan KT fəaliyyətləri ATM-də proqramların mütəmadi monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılması prosesinin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

- proqramların monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılması vəsaitlərinin hazırlanması və daim yenilənməsi;
- proqramların monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılmasının aparılması;
- cari vəziyyətin təhlili.

4.9.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı ƏFG-lər müəyyən edilmişdir:

- tələbələr, işçi heyəti, məzunlar, eləcə də işəgötürənlərdən toplanmış rəylər;
- görüşlərin protokolları;
- şikayət və apelyasiya formalarının hazırlanması;
- monitoring prosesinin maraqlı tərəflərinin vəzifələrini müəyyən edən sənədlərin mövcudluğu;
- yoxlama və monitoring prosesinə bütün maraqlı tərəflərin cəlb olunması;
- rəy toplanır;
- məlumat toplanılır;
- sorğunun təhlili aparılır;
- açıq dərslər və həmkar müşahidələri üzrə hesabatlar təqdim edilir;

- cari vəziyyətə dair hesabat;

Aşağıda qeyd olunanlar üzrə təkmilləşdirmə tədbirlərinə dair qərar qəbul edilir:

- təhsil proqramının məzmunu;
- təlim-tədris və qiymətləndirmə metodları;
- tələbələr və müəllim heyəti üçün dəstək xidmətləri;
- təhsil prosesi nəzərdən keçirilir və yenilənir;
- nəticələr akademik icma və digər maraqlı tərəflərə çatdırılır.

4.9.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- KTM və KT-yə məsul şəxslərin iştirakı ilə KT məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi üçün müntəzəm görüşlərin təşkili;
- ATM-in müvafiq şöbə, kafedra və vahidlərindən alınan hesabatlar;
- təqdim edilmiş hesabatların KTM, Rektor və Elmi Şura tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;
- müvafiq şöbələrin təqdim etdiyi təqdimatlar və məlumatların qiymətləndirilməsinə aid hesabatları;
- rəy toplama sessiyaları, işəgötürən və məzun sorğuları əsasında hazırlanan hesabatlar;
- qərarların və təklif olunan tədbirlərin rektora təqdimi.

Cədvəl 17.

Ali təhsil müəssisəsində proqramların daimi monitorinqi və vaxtaşın yoxlanılması üzrə fəaliyyətlər

Fəaliyyət	İcra məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
Proqramların monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılması	- təhsil proqramı islahat komissiyası; - Karyera Mərkəzi; - KTM (əsas); - tədris şöbəsi	Elmi Şura	- tələbələr, işçi heyət, məzunlar, eləcə də işəgötürənlər üçün rəy formaları; - görüşlərin protokolları; - şikayət və apelyasiya formalarının hazırlanması; - monitorinq prosesinin maraqlı tərəflərinin vəzifələrini müəyyən edən sənədlər; - yoxlama və monitorinq prosesinə bütün maraqlı tərəflər cəlb olunur.	Vaxtaşırı, (ildə bir dəfə)

<i>(ardı)</i>				
1	2	3	4	5
Proqramların monitorinqi və vaxtaşırı yoxlanılmasının aparılması	- KTM (tələbələr arasında mərkəzləşdirilmiş sorğu) - fakültə səviyyəli şöbələr (müəllim heyəti ilə müsahibələr)	Prorektorlar (proseslərin təsdiqlənməsi)	- rəy toplanır; - məlumat toplanır; - sorğunun təhlili aparılır; - açığa çıxan vəzifələr və həmkar müşahidələri üzrə hesabatlar təqdim edilir	Vaxtaşırı, (ildə iki dəfə) (hər semestr-dən sonra)
Cari vəziyyətin təhlili	- KTM; - şöbələr; - təhsil proqramı komissiyası	- Prorektor; - Elmi şura (yekun)	- hesabat; - aşağıda qeyd olunanlar üzrə təkmilləşdirmə tədbirlərinə dair qərar qəbul edilir; - təhsil proqramının məzmunu; - təlim-tədris və qiymətləndirmə metodları; - tələbələr və müəllim heyəti üçün dəstək xidmətləri; - təhsil prosesi nəzərdən keçirilir və yenilənir; - nəticələr akademik icma və digər maraqlı tərəflərə çatdırılır.	Vaxtaşırı, (ildə bir dəfə)

4.10. Dövri xarici keyfiyyət təminatı

4.10.1. Standart

ATM AST-yə uyğun olaraq dövri qaydada xarici keyfiyyət təminatından keçməlidir.

4.10.2. Məqsəd

Müxtəlif formalarda aparılan xarici keyfiyyət təminatı ATM-nin daxili keyfiyyət təminatının səmərəliliyini təsdiqləyə, təkmilləşdirmə tədbirləri üçün katalizator rolunu oynaya, eləcə də ATM üçün yeni perspektivlər açə bilər.

4.10.3. Fəaliyyətlər

Aşağıda qeyd olunan fəaliyyətlər ATM-də dövri xarici keyfiyyət təminatı prosesinin bir hissəsi kimi müəyyən edilmişdir:

1. Daxili və xarici keyfiyyət təminatı komitələri üçün texniki tapşırıq şərtlərinin müəyyən edilməsi;
2. Daxili keyfiyyət təminatı komitəsinin üzvlərinin təyin edilməsi;
3. Xarici keyfiyyət təminatına ehtiyacın olub-olmamasının müəyyən edilməsi;
4. Xarici keyfiyyət təminatının qiymətləndirilməsi üçün müfəssəl təklifin hazırlanması;
5. Xarici keyfiyyət təminatı üçün sənədlərin hazırlanması;
6. İnstitusional auditin aparılması;
7. Layihə qiymətləndirməsinin, yaxud proqramın təsdiqlənməsi və akkreditasiya tədbirinin keçirilməsi;
8. Layihə, yaxud proqramın fəaliyyətlərinin monitorinq edilməsi;
9. Layihə, yaxud proqramın idarə edilməsi (keçirilməsi, qiymətləndirilməsi, dəyərləndirilməsinə) dair hesabat.

4.10.4. ƏFG-lər

Yuxarıda qeyd olunan fəaliyyətlər üzrə aşağıdakı əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilmişdir:

1. Texniki tapşırıq sənədi;
2. Daxili keyfiyyət təminatı komitəsinin üzvlərinin təsdiqlənməsi;
3. Bir il ərzində xarici keyfiyyət təminatı qiymətləndirmələrinin sayı;
4. Bir il ərzində xarici keyfiyyət təminatının qiymətləndirmə təkliflərinin sayı;
5. Xarici keyfiyyət təminatı komitəsinin üzvlərinin təsdiqlənməsi;
6. Bir il ərzində müvəffəqiyyətlə keçirilmiş institusional auditlərin sayı;
7. Bir il ərzində müvəffəqiyyətlə icra olunan layihə qiymətləndirmələrinin, yaxud proqramın təsdiqləmələrinin-akreditasiyalarının sayı;
8. Bir il ərzində layihə, yaxud proqramın icrası zamanı qaldırılmış məsələlərin sayı;
9. Bir il ərzində layihə, yaxud proqramın idarə edilməsi, keçirilməsi, qiymətləndirilməsi, dəyərləndirilməsi məsələləri ilə bağlı həyata keçirilmiş məqsədyönlü tədbirlərin sayı.

4.10.5. Qiymətləndirmə proseduru

KT-nin qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- KTM və KT-yə məsul şəxslərin iştirakı ilə KT məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi üçün müntəzəm görüşlərin təşkili;
- ATM-in müvafiq şöbə, kafedra və vahidlərinin hesabatları;
- təqdim edilmiş hesabatların KTM, rektor və Elmi Şura tərəfindən nəzərdən keçirilməsi;
- müvafiq şöbələrin təqdim etdiyi ehtiyacların qiymətləndirilməsi hesabatları.

Cədvəl 18.
Ali təhsil müəssisəsində dövrü xarici keyfiyyət təminatı üzrə fəaliyyətlər

Fəaliyyət	İcraçı məsul	Təsdiqləmə	ƏFG	İcra müddəti
1	2	3	4	5
Daxili və xarici keyfiyyət təminatı komitələri üçün texniki tapşırıq şərtlərinin müəyyən edilməsi	KTM	Rektor	Texniki tapşırıq sənədi	Hər il
Daxili keyfiyyət təminatı komitəsinin üzvlərinin təyin edilməsi	- KTM; - inzibati şöbələr; - akademik şöbələr	- rektor; - dekanlar; - inzibati şöbələrin müdirləri; - akademik şöbələrin müdirləri	Komitəyə üzvlük	Hər il
Xarici keyfiyyət təminatı ehtiyacının olub-olmadığının müəyyən edilməsi	KTM	- rektor; - prorektorlar; - dekanlar	Xarici keyfiyyət təminatı üzrə müəyyən edilmiş ehtiyacların siyahısı	Ehtiyac təsdiqləndikdən sonra

(ardı)

1	2	3	4	5
Xarici keyfiyyət təminatının qiymətləndirilməsi üçün müfəssəl təklifin hazırlanması	- KTM; - inzibati şöbələr; - akademik şöbələr	- rektor; - prorektorlar; - dekanlar; - İnzibati şöbələrin müdirleri; - akademik şöbələrin müdirleri	Təklif sənədi	Müəyyən edilmiş ehtiyacın təsdiqindən sonra bir ay müddətində
Xarici keyfiyyət təminatının tədbiri üçün sənədlərin hazırlanması	- KTM; - inzibati şöbələr; - akademik şöbələr	Rektor	Tədbirin sənədləşdirilməsi	Müəyyən edilmiş ehtiyacın təsdiqindən sonra, üç ay müddətində
Xarici keyfiyyət təminatı komitəsinin üzvlərinin təyin edilməsi	- KTM; - inzibati şöbələr; - akademik şöbələr	- rektor; - dekanlar; - inzibati şöbələrin müdirleri; - akademik şöbələrin müdirleri	Komitəyə üzvlük	Hər il
İnstitusional auditin aparılması.	XKT	- rektor; - KTM	Audit hesabatı	Auditdən sonra, üç ay müddətində

(*ardı*)

1	2	3	4	5
Layihə qiymətləndir- məsinin, yaxud proq- ramın təsdiqlənməsi - akkreditasiyası tədbirinin keçirilməsi	XKT	- Rektor; - KTM; - dekanlar	Tədbirə dair hesabat	Tədbirdən sonra, üç ay müddətində
Layihə, yaxud proqramın fəaliyyətlərinin monito- ring edilməsi	- XKT; - KTM; - inzibati şö- bələr; - akademik şöbələr	- Rektor; - KTM; - dekanlar	İllik hesabat	Hər il
Layihə, yaxud proqramın idare edilməsi, keçiril- məsi, qiymətləndirilmə- si, dəyərləndirilməsinə dair hesabat.	- KTM; - inzibati şö- bələr; - akademik şöbələr	- Rektor; - KTM; - dekanlar	İllik hesabat	Hər il

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1) “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” (2013),

<https://president.az/az/articles/view/9779>

2) “Establishment and development of Quality Assurance Centers in Azerbaijan Universities” (EQAC) - Project Ref. No.: 586351-EPP-1-2017-1-AZ-EPPKA2-CBHE-JP

<https://eqac.az/>

3) Campbell, C., & Rozsnyai, C., (2002).

4) Quality Assurance and the Development of Course Programmes. Papers on Higher Education, Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe, Bucharest, UNESCO.

<http://www.cepes.ro/publications/pdf/Campbell&Rozsnyai.pdf>. Accessed 25 November 2010.

5) Chalkley, Brian; Fournier, Eric J.; Hill, A. David (2000) Geography Teaching in Higher Education: Quality, Assessment, and Accountability. Journal of Geography in Higher Education, 24 n2 p238-45 Jul 2000.

6) Crosby PB (1979) Quality is free. McGraw-Hill, New York.

7) Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

8) ESG- European Standards and Guideline (2015)

9) Harvey L., & Green D. (1993). Defining Quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, 18,9-34. <http://dx.doi.org/10.1080/0260293930180102>

10) Joseph M. Juran (2003) "Architect of Quality", McGraw-Hill.

11) Knight J. (2004b). New Rationales Driving Internationalization // International Higher Education, p. 2. Internetinis adresas:

http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News34/text002.htm. Puslapis aplankytas 2007 m. sausio 18 d.

12) Lagrosen S, Seyyed-Hashemi R, leitner M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education // Quality Assurance in Education, 12(2), p. 61–69. Internetinis adresas: Puslapis aplankytas 2006 m. sausio 21 d. www.emeraldinsight.com.

13) Loukkola T. & Zhang T. (2010). Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. EUA publications.

14) Malhi RS (2013) Creating and Sustaining: A Quality Culture. J Def Manag S3: 002

15) N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, and S. Tsuji, “Attractive quality and must-be quality, Hinshitsu Quality,” The Journal of Japanese Society for Quality Control, vol. 14, no. 2, pp. 39-48, 1984.

16) Nazirlər Kabineti (2020). Təhsil müəssisələri-nin akkreditasiyası Qaydaları. 2020-ci il 14 dekabr tarixli 493-li Qərarı. <https://nk.gov.az/az/document/4997/>

17) Niedermeier, F. (2017). Designing Effective Quality Management Systems in Higher Education Institutions. Module 1. In Randhahn, S. & Niedermeier, F. (Eds.) Training on Internal Quality Assurance Series. Duisburg/Essen: DuEPublico. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/43222>

18) Pistor, P. & Stammen, K.-H. (2017). Tools and Procedures for Quality Assurance in Higher Education Institutions. Module 2. In Randhahn, S. & Niedermeier, F. (Eds.) Training on Internal Quality Assurance Series. Duisburg/Essen: DuEPublico. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/43223>

19) Randahn, S. & Niedermeier, F. (2017). Quality Assurance of Teaching and Learning in Higher Education Institutions. Module 3. In Randahn, S. & Niedermeier, F. (Eds.) Training on Internal Quality Assurance Series. Duisburg/Essen: DuEPublico. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/43224>

20) Randahn, S. (2017). Information Management in Higher Education Institutions. Module 4. In Randahn, S. & Niedermeier, F. (Eds.) Training on Internal Quality Assurance Series. Duisburg/Essen: DuEPublico. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/43225>

21) Savickienė, I. (2005). Universitetinių studijų kokybės vertinimo sistemos projektavimas. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU, 156

22) Woodhouse, D. (1999) Quality and Quality Assurance, Quality and Internationalisation in Higher Education, OECD-IMHE

23) Žibėnienė, G., Targamadžė, V., Juknytė-Petreikienė, I. (2006). Is Effectiveness of Studies a Significant Criterion in Assessment of Study Programmes? // The Third International Congress of the Management of Quality in the Systems of Education and Training, CIMQUSEF. Morocco, Rabat. Available online at <http://www.amaquen.org/amaquenweb/cimqusef2006/gintautė.htm>.

24) www.iso.org

DAXİLİ KEYFİYYƏT TƏMİNATI ÜZRƏ METODİK TÖVSIYƏ

Layihə İstinad Nömrəsi:
586351-EPP-1-2017-1-AZ-EPPKA2-CBHE-JP
<http://www.eqac.az>

Kompüter tərtibatçısı: Əmrullayeva H.C.
Texniki redaktor: Bağırov Ə.N.

Yığılmağa verilib: 02.05.2022
Çapa imzalanıb: 13.05.2022
Kağız formatı: 62x86 1/32
Tirajı: 200