



*Azərbaycan
Texnologiya
Universiteti*

***KEYFİYYƏT
TƏMİNATI
BƏLƏDÇİSİ***

Abreviatura

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

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 Asso- siasiyası

GZİT – Güclü, zəif, imkanlar və təhlükələr

XKT – Xarici keyfiyyət təminatı

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

KİS – Keyfiyyət İdarəedilməsi Sistemi

DKTK – Daxili Keyfiyyət Təminatı Komissiyası

KT – Keyfiyyət təminatı

KTА – Keyfiyyət Təminatı və Audit Şöbəsi

KTS – Keyfiyyət Təminatı Siyasəti

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

TKTA - Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi

MÜNDƏRİCAT

MÜNDƏRİCAT	3
<i>Giriş 4</i>	
2. <i>“Keyfiyyət təminatı belədcisi”sinin məqsədi</i>	4
3. <i>Ali təhsildə keyfiyyət təminatı</i>	4
3.1. <i>Keyfiyyət nədir?</i>	4
3.2. <i>Ali təhsildə keyfiyyət nədir?</i>	4
3.3. <i>Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı</i>	5
3.4. <i>AST-nin (ESG) ATM-də tətbiqinin zəruriliyi</i>	5
3.5. <i>AST: məqsəd və prinsiplər</i>	6
3.6. <i>Xarici keyfiyyət təminatı (XKT)</i>	6
3.7. <i>Daxili keyfiyyət təminatı (DKT)</i>	6
3.7.1. <i>Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi</i>	6
3.8. <i>Keyfiyyət Təminatı üzrə Struktur Vahidlərin Əsas Funksiyaları</i>	8
3.9. <i>Keyfiyyət Təminatı və Davamlı İnkişaf Şöbəsinin (KTDİŞ) Əsas Funksiyaları</i>	8
3.10. <i>Keyfiyyət Təminatı Sistemi və Öhdəliklər</i>	9
3.11. <i>Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sisteminin (KİS) İcrası</i>	9
3.12. <i>KTŞ İşçi Heyətinin Öhdəlikləri</i>	9
3.13. <i>Keyfiyyət Mədəniyyəti</i>	10
3.14. <i>Keyfiyyət təminatına təsir edə biləcək amillər:</i>	11
3.15. <i>Keyfiyyət idarəetmə vasitələri:</i>	11
3.16. <i>Özünütəhlil hesabatı</i>	12
4. <i>AST (ESG) Standartları</i>	13
4.1. <i>Keyfiyyət Təminatı Siyasətinin Qısa İcmalı</i>	14
4.2. <i>Tələbəyönümlü təlim, tədris və qiymətləndirmə</i>	14
4.3. <i>Tələbə qəbulu, irəliləyişi, tanınma və attestasiyası</i>	15
4.4. <i>Professor-müəllim heyəti</i>	15
4.5. <i>Təhsil resursları və tələbələrə dəstək</i>	15
4.6. <i>Məlumatın idarə olunması</i>	16
4.7. <i>İctimaiyyətə açıq məlumat</i>	16
4.8. <i>Dövri Xarici Keyfiyyət Təminatı</i>	16

Giriş

Hazırda Azərbaycanda ali təhsil sistemi sürətli inkişaf mərhələsindədir. 2005-ci ildə Bolonya prosesinə qoşulandan sonra sistemin Avropa təcrübəsinə uyğunlaşdırılması istiqamətində islahatlar aparılmışdır. Xüsusilə, təhsilin keyfiyyət təminatı sahəsində dəyişikliklər həyata keçirilmiş, 2019-cu ildə Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi (TKTA) yaradılmış və 2020-ci ildə yeni Akkreditasiya Qaydaları təsdiqlənmişdir.

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, Azərbaycan ali təhsil müəssisələrinin (ATM) əksəriyyətində səmərəli daxili keyfiyyət təminatı sistemi mövcud deyil. 2018-ci ildə Erasmus+ çərçivəsində həyata keçirilən EQAC layihəsinə qoşulan Azərbaycan Texnologiya Universitetində keyfiyyət təminatı şöbəsinin yaradılması və inkişafını hədəfləmişdir. Layihə çərçivəsində Avropa təcrübəsi öyrənilmiş, vahid daxili keyfiyyət təminatı prinsipləri və metodik tövsiyələr hazırlanmışdır.

2. “Keyfiyyət təminatı bələdçi”sinin məqsədi

Bələdçi, Azərbaycan Texnologiya Universitetində keyfiyyət təminatı sisteminin formalaşdırılmasına dəstək verməyi hədəfləyir. Avropa standartları və milli tələblər əsasında keyfiyyətin yüksəldilməsi, hesabatlılığın artırılması və maraqlı tərəflərin gözləntilərinin qarşılanması əsas məqsədlərdir.

Sənəd, ATU-da daxili keyfiyyət təminatı sisteminin mərhələli şəkildə qurulması üçün yol göstəricisi rolunu oynayır. Burada keyfiyyət idarəetmə prosesində iştirak edən mütəxəssislərin vəzifələri və qarşılıqlı əlaqələri müəyyən edilir, eyni zamanda keyfiyyət mədəniyyətinin təşviqi üçün qaydalar və fəaliyyətlər təsvir olunur.

3. Ali təhsildə keyfiyyət təminatı

3.1. Keyfiyyət nədir?

Keyfiyyət anlayışı müxtəlif təriflərə malikdir. ISO 9000 standartına görə, keyfiyyət predmetin xüsusiyyətlərinin tələblərə uyğunluq dərəcəsidir. Dr. Cozef Yuran keyfiyyəti "istifadəyə yararlılıq", Filip Krosbi isə "tələblərə uyğunluq" kimi izah edir. Amerika Keyfiyyət Cəmiyyəti keyfiyyəti subyektiv anlayış kimi dəyərləndirir və onu məhsulun və ya xidmətin ehtiyacları ödəmə qabiliyyəti ilə əlaqələndirir.

Deming keyfiyyətin idarəetmə və proseslərin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı olduğunu vurğulayır, Kano isə keyfiyyəti "istifadəyə yararlılıq" və "müşəri gözləntilərini aşan keyfiyyət" modeli ilə izah edir. Bu yanaşmalar əsasən sənaye və bazar tələbləri kontekstində keyfiyyət anlayışını təhlil edir.

3.2. Ali təhsildə keyfiyyət nədir?

Ali təhsildə keyfiyyət anlayışı çoxşaxəli və subyektivdir. Harvey və Green (1993) keyfiyyəti beş fərqli yanaşma ilə izah edirlər:

1. **Keyfiyyətin özünəməxsusluğu** – Ali təhsil müəssisələrinin fərqliliyi və yüksək standartları vurğulayan yanaşmadır, lakin ölçəlməzlik problemi yaradır.
2. **Keyfiyyət maddi dəyər kimi** – Keyfiyyət maliyyə potensialı və sərmayənin özünü doğrultması ilə ölçülür, lakin təkmilləşməni ikinci plana atır.
3. **Keyfiyyət transformasiya vasitəsi kimi** – Təhsilin tələbələrə təsiri və inkişafı ilə bağlıdır, lakin intellektual tərəqqini ölçmək çətindir.
4. **Keyfiyyət məqsədlərə çatma vasitəsi kimi** – Hər ATM-in öz məqsədlərinə əsaslanır, lakin maraqlı tərəflərin gözləntiləri ilə uzlaşmaya bilər.
5. **“Xətasız” keyfiyyət** – Sənaye standartlarına uyğun olsa da, ali təhsilin fərdi və müxtəlif tələbələrə uyğunluğunu əks etdirmir.

Bundan əlavə, standartlara uyğunluq konsepsiyası da mövcuddur, lakin bu, innovasiyanı məhdudlaşdırma bilər. Ümumilikdə, keyfiyyət anlayışı çoxölçülü olub, müxtəlif maraqlı tərəflərin

gözlentilerine göre dəyişir.

3.3. Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı

Ali təhsildə keyfiyyətin ölçülməsi çətin prosesdir, çünki sənayedə geniş tətbiq olunan ISO, TQM, EFQM kimi modellərin təhsil müəssisələrinə uyğunlaşdırılması problemlər yaradır. Bunun əsas səbəbi, ali təhsildə "müşəri", "məhsul" və "sifarişçi" anlayışlarının qeyri-müəyyən olmasıdır. Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, təhsil xidmət göstərməkdən daha çox, tələbələrin fasiləsiz inkişaf və transformasiya prosesidir.

Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq məqsədilə 2005-ci ildə Avropa Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Assosiasiyası (ENQA) və digər tərəfdaşlar tərəfindən AST (Avropa Standartları və Təlimatları) hazırlanmış, 2015-ci ildə isə tələbəyönümlü təhsil sisteminin tələblərinə uyğunlaşdırılaraq təkmilləşdirilmişdir. Bu standartlar ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatının daha effektiv şəkildə həyata keçirilməsinə kömək edir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi modelləri (Cədvəl 1.)

Model	Tərif
TQM (Total Quality Management) – Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsi	Müəssisənin bütün iştirakçılarının töhfəsini tələb edən, uzunmüddətli fayda üçün kompleks idarəetmə modeli.
EFQM Mükəmməllik Modeli (European Foundation for Quality Management – Avropa Keyfiyyət İdarəetmə Fondu)	Müəssisələrin mükəmməllik istiqamətində irəliləyişini qiymətləndirən, doqquz meyar əsasında qurulmuş qeyri-normativ çərçivə.
Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi	Maliyyə, sifarişçi, daxili proses, təhsil və inkişaf perspektivlərindən istifadə edən strateji idarəetmə modeli.
Malcolm Baldrige Mükafatı	Liderlik, strateji planlaşdırma, müştəri yönümlülük, biliklərin idarə edilməsi, insan resursları və proseslərin idarə edilməsinə əsaslanan çərçivə.
ISO 9000 Seriyası	Davamlı təkmilləşməni nəzərdə tutan, beynəlxalq keyfiyyət təminatı standartları sistemi.
Biznes Prosesinin Yenidən Qurulması	Yüksək məhsuldarlıq üçün stratejiya, proseslər, texnologiya, müəssisə və mədəniyyət sahələrində dəyişikliklərə əsaslanan model.
SERVQUAL (Service Quality)	Xidmət keyfiyyətini etibarlılıq, maddi dəyərlər, əks əlaqə, inam və empatiya kimi beş meyar üzrə ölçən model.

Qeyd etmək lazımdır ki ali təhsildə keyfiyyət təminatı, ilk növbədə, ali təhsil müəssisələrinin öz məsuliyyətidir. Milli səviyyədə nəzarət olsa da, əsas yük ATM-lərin və işçi heyətinin üzərinə düşür. Buna görə də, davamlı Daxili Keyfiyyət Təminatı (DKT) sisteminin qurulması vacibdir. Vahid keyfiyyət modeli mövcud deyil, hər bir müəssisə özünə uyğun modeli seçməlidir. Digər təhsil müəssisələrinin təcrübəsindən faydalanmaq mümkündür. Keyfiyyət standartlarını müəyyən edərkən müəssisələr üç əsas suala cavab tapmalıdır:

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

Azərbaycan Texnologiya Universitetində (ATU) keyfiyyət təminatı ali təhsilin davamlı inkişafı, tələbəyönümlü yanaşma və beynəlxalq standartlara uyğunlaşma əsasında qurulmuş strateji prosesdir. Universitet beynəlxalq modellər və daxili keyfiyyət təminatı mexanizmlərindən istifadə etməklə təhsil və idarəetmə proseslərinin səmərəliliyini artırmağa çalışır. ATU-nun əsas məqsədi yalnız akkreditasiya tələblərinə cavab vermək deyil, həm də tələbələrə və cəmiyyətə keyfiyyətli təhsil mühiti təqdim etməkdir.

3.4. *AST-nin (ESG) ATM-də tətbiqinin zəruriliyi*

AST-nin (Avropa Standartları və Təlimatları) ATM-lərdə tətbiqi, Bolonya Prosesi çərçivəsində keyfiyyət təminatının gücləndirilməsinin zəruriliyini vurğulayır. 2003-cü ildə Berlin Bəyannaməsi

ilə milli keyfiyyət təminatı sistemlərinin yaradılması razılaşdırılmış və ali təhsil müəssisələrinin bu sahədə birbaşa məsuliyyəti təsdiqlənmişdir. 2005-ci ildə AST qəbul edilərək daxili və xarici keyfiyyət təminatı prinsiplərini müəyyən etmiş, 2015-ci ildə isə yenilənmişdir. AST, təhsil və tədqiqat keyfiyyətinin artırılmasını, şəffaflığı və bütün maraqlı tərəflərin iştirakı ilə ali təhsildə keyfiyyət təminatının təkmilləşdirilməsini hədəfləyir.

Azərbaycan Texnologiya Universitetində Bolonya prosesinin prinsiplərinə uyğun olaraq keyfiyyət təminatını inkişaf etdirməyə çalışır. Universitet daxili keyfiyyət təminatı sistemini quraraq Avropa ali təhsil məkanının (AATM) standartlarına uyğunlaşma istiqamətində addımlar atır.

ATU-da təhsilin keyfiyyətini artırmaq məqsədilə Avropa Standartları və Təlimatları (AST) əsasında idarəetmə, tədris və innovasiya prosesləri daim təkmilləşdirilir. Tələbəyönümlü yanaşma, şəffaflıq və davamlı inkişaf universitetin əsas prioritetlərindəndir.

3.5. *AST: məqsəd və prinsiplər*

AST-nin əsas məqsədləri

- ✓ Avropada ali təhsilin keyfiyyət təminatı üçün ümumi çərçivə yaratmaq.
- ✓ Keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına şərait yaratmaq
- ✓ Qarşılıqlı etimadı gücləndirmək.
- ✓ ATM-ləri keyfiyyət təminatı üzrə məlumatlarla təmin etməkdir.

Daxili keyfiyyət təminatı sisteminin effektiv olması üçün **fənn, proqram, fakültə və ali təhsil müəssisəsinin** keyfiyyətinə diqqət yetirilməlidir. Ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyət siyasətinə gələcəyə baxış, missiya, akademik siyasət və tənzimləmələr daxil edilməlidir.

3.6. *Xarici keyfiyyət təminatı (XKT)*

Xarici keyfiyyət təminatı (XKT) ali təhsil müəssisələrinin ictimaiyyət qarşısında hesabatlılığını və xarici perspektivin nəzərə alınmasını təmin etmək üçün vacibdir. XKT-nin əsas vasitələri akkreditasiya və xarici auditlərdir. Akkreditasiya ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyətini yoxlamaq üçün istifadə olunan rəsmi qərar olub, müəyyən standartların yerinə yetirildiyini göstərir. Azərbaycanda 2019-cu ildə Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi yaradılmış və təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası və qiymətləndirilməsi ilə bağlı yeni qaydalar müəyyən olunmuşdur. Akkreditasiya iki növ olaraq aparılır: institusional akkreditasiya (ümumi fəaliyyətin standartlara uyğunluğunu yoxlayır) və proqram akkreditasiyası (təhsil proqramlarının keyfiyyətini qiymətləndirir).

3.7. *Daxili keyfiyyət təminatı (DKT)*

Daxili keyfiyyət təminatı (DKT) ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin dövlət təhsil standartlarına uyğunluğunu təmin etməyə və səmərəli təhsil mühiti yaratmağa xidmət edir. DKT, müəllim, tələbə və tədris mühiti arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin nəticəsidir. Bu sistemin əsas funksiyası keyfiyyət tsiklinin idarə olunmasıdır, hansı ki, təhsil, tədqiqat və ictimaiyyətə xidmət sahələri ilə əlaqəlidir. DKT, ali təhsil müəssisəsinin səmərəliliyini artırmaq üçün müxtəlif Keyfiyyətin İdarəetmə Sistemlərindən istifadə etməyə imkan verir. DKT sistemləri sadə, anlaşılan, bürokratik olmayan, rəhbərlik və işçi heyəti tərəfindən dəstəklənən, mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş yanaşmalar arasında balanslı və həm milli, həm də beynəlxalq inkişafı uyğunlaşdırılmalıdır.

Azərbaycan Texnologiya Universiteti (ATU) daxili keyfiyyət təminatı (DKT) sisteminin inkişafına xüsusi önəm verir. Universitetin əsas məqsədi daxili idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq, təhsil mühitini müasir standartlara uyğunlaşdırmaq və davamlı inkişafı təmin etməkdir.

ATU dövlət təhsil standartlarına uyğun olaraq fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün daxili monitoring sistemləri tətbiq edir. Bunun üçün universitet daxilində "Keyfiyyət Təminatı üzrə Komissiya" yaradılmışdır. Tələbə və müəllim məmnuniyyətini öyrənmək üçün sorğular keçirir, fakültələr üzrə yerləşdirilən "rəy və təklif" qutularınə QR koda daxil olan rəy və təkliflərə əsasən nəticələr çıxarılaraq təhlillər aparır.

3.7.1. Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi

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

Mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş Daxili Keyfiyyət Təminatı Sistemi

Ali rəhbərliyin idarə edilməsi		Məzmun	
		Mərkəzləşdirilmiş	Mərkəzləşdirilməmiş
Təşkilati struktur	Mərkəzləşdirilmiş	Ali rəhbərlik tərəfindən məzmunun spesifikasiyası və mərkəzləşdirilmiş tətbiq	Fakültələr üzrə məzmun muxtariyyəti və mərkəzləşdirilməmiş tətbiq
	Mərkəzləşdirilməmiş	Ali rəhbərlik tərəfindən məzmunun 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); TrainIQ, Modul 1, 2015)).

a) Rektorun tabeliyində olan struktur vahidi, ali təhsil müəssisəsinin rəhbərinin birbaşa tabeliyində fəaliyyət göstərir və keyfiyyətin idarə edilməsindən cavabdehdir. Bu vahid müstəqil deyil və bütün qərarlar, tədbirlər, yoxlamalar və hesabatlar rektorun göstərişlərinə əsaslanır. Vahid, birbaşa tabe olduğu şəxsə hesabat verir.

Rektorun tabeliyində olan struktur vahidinin üstünlükləri və çətinlikləri

Üstünlüklər	Çətinliklər
✚ Ali rəhbərliklə birbaşa əlaqə və kommunikasiyanın olması, KİS nəticələrinin strateji idarə edilməsini asanlaşdırır.	✚ Nüfuzun itirilməsindən çəkinən rəhbərlik tərəfindən qərəzli münasibət.
✚ Restructurizasiya və ya böyük dəyişikliklərsiz asan həyata keçirilir.	✚ Kənar tələblərin qarşılanması üçün formal quruma çevrilmə riskinin yüksək olması.
✚ Rəhbərlikdən müstəqillik verilməsi, inzibati qiymətləndirmə və islahatlar sahəsində daha geniş sərbəstlik təmin edir.	✚ “Tədbir görmək” əvəzinə “müzakirə etmək” prosesinə üstünlük verilməsi.
	✚ Vahid tərəfindən ali rəhbərliyin işini davam etdirdiyinə dair təsəvvür formalaşa bilər, bu, nəzarət şübhələrinə və vahiməyə səbəb ola bilər.
	✚ Daimi işçi heyətini təhkim etmək çətinidir, azdayanıqlıdır.

b) Rektorluğa tabe olan strukturda keyfiyyətin idarə olunması və nəticələrin ölçülməsi əsasən ali təhsil müəssisəsinin rəhbərliyinin səlahiyyətindədir. Mərkəz ya inzibati şöbədə yerləşir, ya da ayrıca bir şöbə kimi fəaliyyət göstərir. Fərdi şöbə olduqda, keyfiyyət məsələləri planlaşdırma, inkişaf və nəzarət şöbələri ilə əlaqələndirilir. Yeni yaradılmış keyfiyyət təminatı vəzifələri müxtəlif inzibati şöbələr arasında bölüşdürülür, məsələn, tədris və təhsil tapşırıqları planlaşdırma və nəzarət tapşırıqlarından ayrılaraq fərqli şöbələrə verilir.

Rektorluğa tabe olan struktur nəzdində mərkəzin üstünlükləri və çətinlikləri

Üstünlüklər	Çətinliklər
-------------	-------------

✚ Digər inzibati şöbələrə daha asan koordinasiya qurulur. ✚ Ali və inzibati rəhbərliklə əlaqələr daha yaxşı inteqrasiyaya imkan yaradır. ✚ Daimi vəzifələr yaradaraq dayanıqlılığı artırmaq mümkündür.	✚ Ali rəhbərliklə yalnız dolayı əlaqə mövcuddur. ✚ Əsas diqqətin nəzarət aspektlərinə yönəlməsi və strateji istiqamətin itirilməsi riski var. ✚ Fakültələr, akademik şöbələr və müəllimlərlə ünsiyyət çətinlikləri yarana bilər. ✚ Digər inzibati şöələrdən kifayət qədər müstəqil olmamaq təşkilati inkişafı çətinləşdirə bilər. ✚ Tədqiqat aparmaq çətin ola bilər.
--	---

c) Müstəqil struktur vahidi keyfiyyət təminatı və qiymətləndirməyə cavabdeh olub, müəyyən müstəqilliyə malikdir. O, ali rəhbərliklə fakültələr və şöbələr arasında əlaqələndirici rol oynayır və birbaşa Elmi Şuraya (və Keyfiyyət Şurasına) hesabat verir. Müstəqillik daha şəffaf qiymətləndirmə və nəzarətə imkan yaradır.

Müstəqil struktur vahidinin üstünlükləri və çətinlikləri

Üstünlüklər	Çətinliklər
- Ali rəhbərlikdən müstəqillik daha obyektiv qərarlar qəbul etməyə imkan verir. - Elmi tədqiqatlarla bağlı intensiv fəaliyyət tədris və təhsil mühitinə müsbət təsir edir. - Struktur vahidinin rəhbərlikdən asılı olmaması ona daha çox etimad göstərilməsinə səbəb olur. - Tədqiqat imkanları keyfiyyətin yüksəlməsinə töhfə verə bilər. - Daxili və xarici tərəflərdən daha yüksək etimad qazanır.	- Yüksək maliyyə vəsaiti tələb etdiyi üçün əsasən iri müəssisələr üçün uyğundur. - Təşkilati inkişaf və nəzarət funksiyalarının tam icrası çətin olur. - Daimi işçi heyətinin saxlanması çətin və qeyri-sabit ola bilər.

Azərbaycan Texnologiya Universitetində daxili keyfiyyət təminatı sistemi rektorun tabeliyində olan struktur vahidi modeli əsasında qurulmuşdur. Bu modelə əsasən, keyfiyyətin idarə edilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi universitetin ali rəhbərliyinin birbaşa tabeliyində fəaliyyət göstərən müvafiq şöbə tərəfindən həyata keçirilir. Bu yanaşma ali rəhbərliyin keyfiyyətin idarə olunması prosesinə daha yaxından nəzarət etməsinə və strateji qərarların effektiv şəkildə icra olunmasına imkan yaradır.

3.8. Keyfiyyət Təminatı üzrə Struktur Vahidlərin Əsas Funksiyaları

ATU-da keyfiyyət təminatı üzrə əsas struktur vahidləri aşağıdakılardır:

- Keyfiyyət təminatı və Audit şöbəsi** – Universitetdə keyfiyyətin təminatı siyasətini həyata keçirən əsas struktur olaraq, keyfiyyət fəaliyyətlərinin planlaşdırılması, icrası və monitorinqi, hesabatların hazırlanması və təkmilləşdirmə tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsi ilə məşğuldur.
- Keyfiyyət Təminatı üzrə Komissiya** – Universitet daxilində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi, daxili audit və inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsi funksiyalarını icra edir.

3.9. Keyfiyyət Təminatı və Audit Şöbəsinin (KTA) Əsas Funksiyaları

- Strateji İnkişafın İcrası və Koordinasiya** - ATU-nun strateji inkişaf planının icrasına və hədəflərinin müəyyənləşdirilməsinə nail olmaq və strateji inkişaf planının həyata keçirilməsi üçün universitetin struktur vahidləri arasında koordinasiyanı təmin etmək.
- Təlim və İnkişaf Resurslarının İdarə Edilməsi** - Şöbənin iş planına uyğun olaraq universitetin struktur bölmələrinin əməkdaşlarının davamlı inkişafına töhfə vermək məqsədilə təlim və inkişaf resurslarına çıxış hüququnun təmin edilməsi.
- Təhsilin Keyfiyyətinin Yüksəldilməsi və Qiymətləndirmə** - Təhsilin keyfiyyətinin artırılması məqsədilə monitorinq, təhlil, qiymətləndirmə və proqnozlaşdırma işlərinin həyata keçirilməsinə nəzarət edilir. Universitetin struktur bölmələri, professor-müəllim heyəti və təhsilalanlar arasında sağlam qarşılıqlı münasibətlərin qurulması təmin olunur. Tədrisin

beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması, elektron tədrisin keyfiyyətinin yoxlanılması və professor-müəllim heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

4. **Təhsil Proqramlarının Əmək Bazarına Uyğunlaşdırılması** - Təhsil proqramlarının müasir əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması məqsədilə mütemadi monitoring və qiymətləndirmə aparılır. Tədris və təlim prosesində innovativ, yaradıcı və interaktiv metodlardan, müasir materiallardan və texnologiyalardan istifadə nəzarətdə saxlanılır. Təhsilənlər və məzunlar prosedura cəlb edilərək, əldə edilən nəticələr əsasında tədrisin təşkili və idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər hazırlanır.

5. **Sorğuların Keçirilməsi və Rəy Toplanması** - Təhsilənlər, təhsilənlər və məzunlar arasında mütemadi sorğular keçirilir, onların rəy və təklifləri toplanaraq tədris prosesinin təkmilləşdirilməsinə yönəldilir. Eyni zamanda, məzunların əmək bazarında işlə təmin olunması izlənilir və bu istiqamətdə müvafiq monitoring aparılır.

3.10. Keyfiyyət Təminatı Sistemi və Öhdəliklər

Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı sistemi bütün maraqlı tərəflərin iştirakı ilə təşkil olunmalıdır.

1. **Rektor** – Ali təhsil müəssisəsinin idarə olunmasına rəhbərlik edir, keyfiyyət təminatı strategiyalarının icrasına nəzarət edir və strateji qərarlar qəbul edir.

2. **Keyfiyyət Təminatı üzrə Komissiya (KTK)** – Keyfiyyət siyasətinin formalaşdırılması, təhsilin keyfiyyətinin artırılması, akkreditasiya tövsiyələrinin icrası və keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafına nəzarət edən qurumdur. Komissiya professor- müəllim heyəti, tələbə və məzun nümayəndələri, işəgötürənlər və digər tərəfdaşlardan ibarət olmalıdır.

3. **Elmi Şura** – Strateji planlaşdırma, insan resurslarının idarə edilməsi, maliyyə dayanıqlılığının monitoringi və keyfiyyət standartlarının tətbiqinə məsuldur.

4. **Fakültələr və Kafedralar** – Təhsil proqramlarının keyfiyyət standartlarına uyğunluğunu təmin edir, sillabusların hazırlanmasını və akademik heyətin inkişafını nəzarətdə saxlayır.

5. **Tələbə Nümayəndələri** – Akademik və inzibati proseslərdə iştirak edərək keyfiyyət təminatı prosedurlarına töhfə verməli, tədris prosesinin tələbələr üçün daha əlçatan və faydalı olmasını təmin etməlidirlər.

Bu sistem ali təhsil müəssisələrində şəffaf və məsuliyyətli keyfiyyət idarəetməsinə təmin etməyə yönəlib.

3.11. Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sisteminin (KİS) İcrası

Azərbaycan Texnologiya Universitetində (ATU) keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin icrasında hər bir işçi öz funksional roluna uyğun olaraq keyfiyyətin inkişafına cavabdehdir. Keyfiyyət Təminatı və Audit Şöbəsi (KTA) bu prosesin əsas qurumu kimi ali rəhbərlik və universitetin struktur vahidləri ilə əməkdaşlıq edərək keyfiyyətin artırılmasını və keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılmasını dəstəkləyir. KTA, ATU-da keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin (KİS) yaradılması, idarə olunması və inkişaf etdirilməsinə məsuliyyət daşıyır.

3.12. KTDİŞ İşçi Heyətinin Öhdəlikləri

Keyfiyyət Təminatı və Audit Şöbəsinin (KTA) işçi heyəti Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sistemi (KİS) çərçivəsində keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəlmiş müxtəlif öhdəliklərə malikdir. Bunlara KİS məqsədlərinin müəyyən edilməsi, məlumatların toplanması və təhlili, problemlərin proqnozlaşdırılması, hesabatların hazırlanması və müzakirəsi daxildir. KTM həmçinin keyfiyyət mədəniyyətinin yayılmasını təmin edir, təkmilləşdirmə layihələrini təşkil və monitoring edir, IT proqram təminatının tətbiqini dəstəkləyir və keyfiyyətlə bağlı konfliktləri idarə edir.

Keyfiyyət Təminatı və Audit Şöbəsi (KTA) işçi heyəti Keyfiyyətin İdarəedilməsi Sistemi (KİS) çərçivəsində keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəlmiş müxtəlif öhdəliklərə malikdir. Bu öhdəliklərə KİS-in məqsədlərinin müəyyən edilməsi, məlumatların toplanması və təhlili, problemlərin

proqnozlaşdırılması, hesabatların hazırlanması və müzakirəsi daxildir. KTA həmçinin keyfiyyət mədəniyyətinin yayılmasını təmin edir, təkmilləşdirmə layihələrini təşkil və monitorinq edir, IT proqram təminatının tətbiqini dəstəkləyir və keyfiyyətlə bağlı mümkün konfliktlərin idarə olunmasını həyata keçirir.

3.13. Keyfiyyət Mədəniyyəti

Keyfiyyət mədəniyyəti, ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin inkişafını təmin edən əsas vasitələrdən biridir və bu, müəssisənin nüfuzuna müsbət təsir göstərir. Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması dayanıqlı inkişafı hədəfləyir və bu, mövcud dəyərlər və gözləntilərlə uyumlu olmalıdır. Keyfiyyət mədəniyyəti, işçilər arasında təhsil keyfiyyəti ilə bağlı vahid yanaşmaların və anlayışların formalaşmasını təmin edir, işçilərin keyfiyyətin vacibliyini mənimsəməsini və keyfiyyətin idarə edilməsinin aydınlaşdırılmasını əhatə edir.

Keyfiyyət mədəniyyəti, ali təhsil müəssisələrinin dəyərlərinə əsaslanan təşkilati mədəniyyətinin əsas hissəsidir və bu mədəniyyətin formalaşdırılması və saxlanması uzunmüddətli uğur üçün vacibdir. Bu mədəniyyət, bütün işçilərə, rektordan akademik heyətə qədər, birbaşa təsir göstərən və keyfiyyətə yönəlmiş dəyərlər və normaların formalaşmasını təmin edir.

Keyfiyyət mədəniyyəti həmçinin ali təhsil müəssisəsinin müxtəlif sahələrində – tələbə qəbulu, təhsil, tədqiqat və idarəetmə – özünü göstərir. Keyfiyyətin təminatı maddi və qeyri-maddi amillərlə ölçülür. Maddi amillər təhsil müəssisəsinin fəaliyyətləri və sənədləri ilə bağlıdır, qeyri- maddi amillər isə təşkilati dəyərlər, idarəetmə modelləri və ənənələrlə əlaqəlidir.

Keyfiyyət mədəniyyəti, keyfiyyətin bir həyat təzi kimi qəbul edilməsini və təşkilati təcrübə və davranışlarda əks olunmasını təmin edir, həmçinin sağlam və səmərəli iş mühitinin yaradılmasında əsas amildir. Bu mədəniyyət, müəssisənin məqsədlərinə çatmasını dəstəkləyən idarəetmə yanaşmasıdır.

3.14. Keyfiyyət təminatına təsir edə biləcək amillər:

İnstitusional rəhbərlik: Ali təhsil müəssisələrinin rəhbərliyi, keyfiyyət prinsiplərinə riayət olunmasını təmin etməli, işçilərin fəaliyyət nəticələrini artırmaq üçün struktur vahidlərinə təlimat verməli və motivasiyaedici mühit yaratmalıdır.

Təşkilati kontekst və strategiya: ATM-lərdə strategiya planlaşdırılarkən keyfiyyət amili ön planda olmalı, strateji məqsədlər keyfiyyət təminatı tələblərinə uyğun olmalı və daxili keyfiyyət prosedurları ilə əlaqələndirilməlidir. Risklər və imkanlar nəzərə alınaraq əsas fəaliyyətlər həyata keçirilməlidir.

Maraqlı tərəflərin iştirakı: ATM-lər, maraqlı tərəflərin (tələbələr, akademik və inzibati heyət, işəgötürənlər, dövlət və cəmiyyət) təkliflərini nəzərə almalı və onların iştirakı ilə strateji planlaşdırma, qərar qəbulətmə və gözləntilərin ödənilməsi proseslərini təşviq etməlidir.

Standart əməliyyat prosedurlarının əhəmiyyəti: ATM-lərdə məlumatlar və qərar qəbulətmə prosesi sistemləşdirilməli, məlumatların idarə edilməsi üçün mərkəzləşdirilmiş məlumat sistemi yaradılmalı və müasir proqram təminatından istifadə edilməlidir. Bu, daha səmərəli qərar qəbulətməyə və keyfiyyətin təmin edilməsinə kömək edir.

3.15. Keyfiyyət idarəetmə vasitələri:

Qiymətləndirmə: ATM-lərdə keyfiyyətin təmin edilməsi üçün əsas vasitələrdən biri qiymətləndirmədir. Bu, həm daxili, həm də xarici vasitələrlə həyata keçirilir. Xarici vasitələrə akkreditasiya, daxili vasitələrə isə audit və qiymətləndirmə aiddir.

Qiymətləndirmə və nəticələrin təhlili: Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi, uyğun tədbirlərin görülməsi üçün vacibdir. Bu metodların tətbiqi, keyfiyyətin artırılması və müvafiq ixtisaslı mütəxəssislərin cəlb

edilməsi üçün zəruri rol oynayır.

3.16. Özünütəhlil hesabatı

Özünütəhlil hesabatı, ATM-lərdə fəaliyyətlərin mütəmadi təhlili və monitorinqi ilə keyfiyyətin idarəedilməsinin səmərəliliyini artırmaq məqsədi daşıyır. Bu, strateji hədəflərin irəliləyişi və ya hədəfdən yayılmaları qiymətləndirməyə imkan verir. ATM, ildə bir dəfə özünütəhlil aparmalı və nəticələri rəhbərliyə təqdim etməlidir. Özünütəhlil prosesi daxili qiymətləndirmə təlimatlarına əsaslanmalıdır.

Özünütəhlil üçün görülməli tədbirlər:

- 🚦 Özünütəhlil şablonu və metodologiyası hazırlanmalıdır. 🚦 Özünütəhlil komitəsi yaradılmalıdır.
- 🚦 Məlumatın toplanılması, təhlili və qiymətləndirilməsi üçün vaxt cədvəli tərtib edilməlidir. 🚦 İlk nəticələr müzakirə edilməlidir.

GZİT (güclü, zəif, imkanlar və təhlükələr) təhlili, ATM-lərdə mühitin obyektiv qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilir. Bu təhlil daxili (güclü və zəif tərəflər) və xarici (imkanlar və təhlükələr) amilləri müəyyən etməyə kömək edir. GZİT təhlili, strateji planlaşdırma və inkişaf hədəfləri ilə uyğunlaşdırılmalı, zəif tərəfləri aradan qaldırmağa və riskləri idarə etməyə kömək edir. Bu təhlil özünütəhlil hesabatının bir hissəsi kimi və ya ayrıca həyata keçirilə bilər.

GZİT təhlili

Amil	Təsvir
Güclü tərəflər	ATM-in maddi və qeyri-maddi üstünlükləri, müsbət xüsusiyyətlər, dəyişikliklərdə vacib resurslar.
Zəif cəhətlər	Çatışmazlıqlar, məhdudiyyətlər və digər amillər, səmərəliliyi aşağı salan və davamlı yaxşılaşmağa mane olan faktorlar.
İmkanlar	ATM-ə müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərmək və fəaliyyətini davamlı yaxşılaşdırmağa imkan verən müsbət amillər.
Təhlükələr	Təhsil hədəflərinin əldə olunmasında dayanıqlı inkişafa mənfi təsir göstərən amillər.

Özünütəhlil hesabatını hazırlamaq üçün ATM-lər daxilində istifadə edilə bilən analitik vasitələr:

- 🚦 **Fokus qrupun təşkili:** Məqsədli müzakirələr yolu ilə məlumat toplanması.
- 🚦 **Sorğular:** Qiymətləndirmə, məzun məmnunluğu, şirkət sorğuları və s. ilə məlumat əldə edilməsi.
- 🚦 **Həmkarların rəyi:** İşçi heyətinin öz aralarındakı qiymətləndirmə.
- 🚦 **Açıq dərs və monitorinq fəaliyyətləri:** Təhlil edilərək fəaliyyətin qiymətləndirilməsi.

4. AST (ESG) Standartları

Bu fəsil AST standartlarını milli kontekstdə nəzərdən keçirmək və ali təhsilin tələblərini milli səviyyəyə uyğunlaşdırmaq məqsədi daşıyır. Hər bir standart aşağıdakı əsas hissələrdən ibarətdir:

- **Standart** – müəyyən edilmiş norma və tələbləri ehtiva edir.
- **Məqsəd** – standartın tətbiqi ilə əldə ediləcək nəticələri göstərir.
- **Fəaliyyətlər** – standartın yerinə yetirilməsi üçün nəzərdə tutulan addımları əhatə edir.
- **Əsas Fəaliyyət Göstəriciləri (ƏFG)** – standartın effektivliyini ölçmək üçün istifadə olunan göstəricilərdir.
- **Qiymətləndirmə Proseduru** – standartın icrasının monitorinqi və qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulan mexanizmlərdir.