

# Gəncə Dövlət Universiteti



Rektor: **Y. Ə. Yusıbov**  
GDU Elmi Şurasının 24 İyun 2023-cü il  
tarixli iclasında (Pr. №09) təsdiqlənmişdir.

## KEYFİYYƏT TƏMİNATI SİSTEMİNİN TƏDBİQİ, MONİTORİNQİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ TƏLİMATI

## BİRİNCİ HİSSƏ

### Məqsəd, əhatəlik, əsas və anlayışlar

**Məqsəd:** Keyfiyyət Təminatı Sisteminin Tədbiqi, Monitorinqi və Qiymətləndirilməsi Təlimatı Gəncə Dövlət Universitetinin Keyfiyyət Təminatı Sisteminin (KTS) fəaliyyətini, KTS çərçivəsində həyata keçiriləcək qiymətləndirmə, sertifikatlaşdırma, akkreditasiya və s. kimi prosesləri və KTS ilə bağlı institusional strukturların vəzifələri, səlahiyyətləri və məsuliyyətləri ilə bağlı prosedur və prinsipləri müəyyən etmək məqsədi ilə hazırlanmışdır. Bu fəaliyyətin Keyfiyyət Təminatı Sisteminin prinsiplərinə uyğun şəkildə həyata keçirilməsini təmin etmək və universitetin keyfiyyət yönümlü institusional fəaliyyətini daxili və xarici tərəflərin iştirakı ilə qurulması da əsas məqsədlərdəndir.

**Əhatəlik:** Keyfiyyət Təminatı Sisteminin Tədbiqi, Monitorinqi və Qiymətləndirilməsi Təlimatı Gəncə Dövlət Universitetinin strukturunda həyata keçiriləcək keyfiyyət təminatı sistemi, sertifikatlaşdırma, akkreditasiya, audit və keyfiyyət prosesləri ilə bağlı bütün tədqiqatların prosedurları və prinsipləri ilə bağlı müddəaları əhatə edir.

**Əsas:** Keyfiyyət Təminatı Sisteminin Tədbiqi, Monitorinqi və Qiymətləndirilməsi Təlimatı Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına, Azərbaycan Respublikasının tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələrə, "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun 29.0.28-ci maddəsinə, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2018-ci il 18 iyul tarixli 311 nömrəli Qərarı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi"nə, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2020-ci il 14 dekabr tarixli 493 nömrəli qərarı ilə təsdiq edilmiş "Təhsil müəssisəsinin akkreditasiya qaydaları"na, Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyinin Kollegiyasının 2022-ci il 30 sentyabr tarixli qərarı ilə təsdiq edilmiş "Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları"na və "Ali təhsil müəssisəsinin proqram akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarları"na, "Avropa ali təhsil məkanında keyfiyyət təminatı üzrə standartlar və təlimatlar"a (ESG), Gəncə Dövlət Universitetinin Nizamnaməsinə, Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzinin Nizamnaməsinə, qüvvədə olan digər qanun və sərəncamlara əsasən hazırlanmışdır.

**Anlayışlar:** Keyfiyyət Təminatı Sisteminin Tədbiqi, Monitorinqi və Qiymətləndirilməsi Təlimatında keçən anlayışlar;

**Akkreditasiya:** Kənar qiymətləndirici qurum tərəfindən təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin qəbul olunmuş dövlət təhsil standartlarına və digər normativ hüquqi aktların tələblərinə uyğunluğunun yoxlanılması məqsədilə aparılan və təhsil müəssisəsinin statusunun, hər bir ixtisas (proqram) üzrə təhsilənlərin say həddinin müəyyən edilməsi, onun fəaliyyətinin növbəti müddətə uzadılması üçün hüquqi təminat yaradan prosedur.

**Akkreditasiya Meyarları:** Universitetin fəaliyyətinin və təhsil proqramlarının icrasının dövlət təhsil standartlarına uyğunluğunun qiymətləndirilməsi üzrə ölçülər.

**Akkreditasiya Şəhadətnaməsi:** Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin töfsiyyəsi əsasında "Təhsil Mərkəzləşdirilmiş İnformasiya Sistemi"ndə elektron sənəd formasında yaradılan və elektron formada verilən təhsil müəssisəsinin dövlət akkreditasiyası haqqında sənəd.

**Akkreditasiya Şurası:** Akkreditasiyanın nəticələrinə dair qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malik olan orqan.

**Ali Təhsil Keyfiyyət Şurası:** Ali təhsil müəssisələrində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və təminat tədqiqatlarının və akkreditasiya tədqiqatlarının tənzimlənməsi və icrasına cavabdeh olan şura.

**Apellyasiya Komissiyası:** Agentlik tərəfindən yaradılan və Akkreditasiya Komissiyasının fəaliyyətinə dair şikayətlərə baxan kollegial orqan.

**Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi:** Ali təhsil üçün müəyyən edilmiş Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi.

**Beynəlxalq akkreditasiya:** Xarici ölkənin keyfiyyət təminatı qurumu tərəfindən hazırlanmış qayda və meyarlar əsasında keçirilən təhsilin keyfiyyətinə təminat yaradan prosedur.

**Bölmə Keyfiyyət Komissiyası:** Universitetin akademik və inzibati bölmələrində keyfiyyət təminatı tədqiqatlarının icrasına cavabdeh olan komissiya.

**Bölmənin Fəaliyyət Planı:** Universitet daxilində akademik və inzibati vahidlər tərəfindən vahid əsasda müəyyən edilmiş keyfiyyət hədəflərinə çatmaq üçün təqib ediləcək yol xəritəsi.

**Bölmənin Daxili Qiymətləndirmə Hesabatı:** Universitet daxilində akademik və inzibati vahidlər tərəfindən vahid əsasda ildə bir dəfə hazırlanacaq və Özünü təhlil Hesabatının hazırlanmasında istifadə ediləcək qiymətləndirmə hesabatı.

**Daxili Keyfiyyət Təminatı:** Universitetin fəaliyyətinin dövlət təhsil standartlarına uyğunluğunun, təhsil müəssisəsində səmərəli və müasir tələblərə

uyğun tədris və iş mühitinin yaradılmasının və onun fəaliyyətinin özünütəhlil əsasında davamlı inkişafının təmin olunmasına xidmət edən daxili idarəetmə və qiymətləndirmə sistemi.

**Daxili Qiymətləndirmə:** Universitetin təhsil, tədqiqat, sosial töhfə, beynəlmilləşmə və idarəetmə sahələrində həyata keçirilən institusional fəaliyyətlərinin və təkmilləşdirilməsi tədbirlərinin təyin edilmiş qiymətləndiricilər tərəfindən keyfiyyətin qiymətləndirilməsi prosesi.

**Davamlı Təkmilləşdirmə yanaşması:** Universitetdə müəyyən dövrlərdə həyata keçirilən akademik və inzibati fəaliyyətlərin səmərəliliyinin ölçülməsi ilə əldə edilən nəticə və təcrübələri təkmilləşdirmək üçün araşdırmaların aparılmasına yanaşma.

**Elmi Şura:** Gəncə Dövlət Universiteti Elmi Şurası.

**Xarici Keyfiyyət Təminatı:** Universitetin fəaliyyətinin keyfiyyət səviyyəsinin və onun daxili keyfiyyət təminatı sisteminin effektivliyinin kənar maraqlı qiymətləndirici qurum tərəfindən qiymətləndirilməsi prosesi.

**Xarici Keyfiyyət Təminatı qurumu:** Xarici keyfiyyət təminatı sahəsində xidmət göstərən beynəlxalq səviyyədə ixtisaslaşmış səlahiyyətli qurum.

**Xarici Qiymətləndirmə Hesabatı:** Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi tərəfindən tanınan, müstəqil Keyfiyyətin Qiymətləndirilməsi Qeydiyyatı Sertifikatı olan qiymətləndirmə qurumları və təşkilatları tərəfindən həyata keçirilən xarici qiymətləndirmə prosesinin sonunda hazırlanan hesabat.

**İnteqrasiya Edilmiş Keyfiyyət Təminatı İdarəetməsi modeli:** Bu idarəetmə modelinin komponentləri strateji idarəetmə, proseslərin idarə edilməsi, performansın idarə edilməsi, sənəd idarəetməsi, risklərin idarə edilməsi və əks əlaqə (məlumat tələbi, sorğu, təklif, şikayət, məmnunluq) sistemindən ibarətdir.

**Keyfiyyət:** Hər hansı bir obyektin (məhsulun və ya xidmətin) konkret müəyyən olunan və nəzərdə tutulan ehtiyaqlara, standartlara cavab vermə qabiliyyətini özündə ehtiva edən xüsusiyyət və əlamətlərin cəmidir.

**Keyfiyyət Fəaliyyət Planı:** Universitetin Strateji Planına uyğun olaraq təklif etdiyi xidmətlərin və proseslərin təkmilləşdirilməsində izlənəcək Keyfiyyət Komissiyası tərəfindən müəyyən edilmiş keyfiyyət yol xəritəsi və maraqlı tərəflərdən alınan rəylər.

**Keyfiyyət Komissiyası:** Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin müəyyən etdiyi prosedur və prinsiplər çərçivəsində, universitetin Strateji Planına və məqsədlərinə uyğun olaraq, göstərilən xidmətlərin qiymətləndirilməsinə, daxili və xarici keyfiyyət təminatı sisteminin qurulmasına, fəaliyyət göstəricilərinin və ya quruma xas olan əsas fəaliyyət göstəricilərinin müəyyən edilməsinə, bu

çərçivədə araşdırmaların Elmi Şuraya təqdim edilməsinə və təsdiqlənmiş qərar və fəaliyyətlərin ictimaiyyətlə paylaşılmasına məhsul komissiyadır. Gəncə Dövlət Universitetində bu komissiya "Keyfiyyət Təminatı və Qiymətləndirmə Komissiyası" adlanır.

**Keyfiyyət Təminatı:** Universitetin keyfiyyət proseslərini keyfiyyət standartlarına uyğun olaraq tam yerinə yetirdiyinə əmin olmaq üçün görülən bütün planlaşdırılmış və sisteməlik tədbirlər.

**Keyfiyyət Təminatı Sistemi:** Universitetin təhsil, tədqiqat və sosial töhfə fəaliyyəti və inzibati xidmətlərin daxili və xarici keyfiyyət təminatı, sertifikatlaşdırma və akkreditasiya prosesləri ilə bağlı prinsiplər.

**Keyfiyyət Təminatı və Akkreditasiya Koordinatorluğu:** Universitet daxilində keyfiyyət, akademik qiymətləndirmə və akkreditasiya proseslərini koordinasiya edən qurum. Gəncə Dövlət Universitetində bu koordinatorluğu Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzi həyata keçirir.

**Keyfiyyət üzrə koordinator:** Gəncə Dövlət Universiteti üzrə Keyfiyyət Koordinatorunu.

**Kompetensiyaya əsaslanan yanaşma:** İnstitusional məqsəd və hədəflərə çatmaq üçün tam və kifayət qədər tədqiqatların işlənilib hazırlanmasına yanaşma.

**Ömürboyu öyrənmə yanaşması:** Universitet daxilində həyata keçirilən akademik fəaliyyətlərin yaş, sosial və iqtisadi vəziyyət kimi faktorlardan asılı olmayaraq heç bir maneə olmadan davamlı olmasını təmin etmək üçün araşdırmaların aparılması yanaşması.

**Özünütlil Hesabatı:** Keyfiyyət Komissiyası tərəfindən hər il hazırlanan daxili qiymətləndirmə hesabatı.

**Keyfiyyətin idarə edilməsi yanaşması:** Universitetin institusional fəaliyyəti üçün daxili və xarici maraqlı tərəflərin iştirakı ilə həyata keçirilən proseslərin səmərəliliyini və davamlılığını təmin edən yanaşma.

**Proqram akkreditasiyası:** Müəyyən bir sahədə müstəqil kənar qiymətləndirmə və akkreditasiya orqanları tərəfindən müəyyən edilmiş akademik və sahəyə aid standartların universitet daxilindəki proqramlar tərəfindən yerinə yetirilib-yetirilmədiyini ölçən xarici qiymətləndirmə və keyfiyyət təminatı prosesi.

**Proqram qiymətləndirilməsi:** Ali təhsil müəssisələrində daxili keyfiyyət təminatı sisteminin bir hissəsi kimi proqramların qiymətləndirilməsi ilə bağlı araşdırmalar.

**Prorektor:** Gəncə Dövlət Universitetinin keyfiyyət təminatı sistemindəki fəaliyyətlərinə cavabdeh olan rektor müavini.

**Proses Keyfiyyət Göstəriciləri:** Keyfiyyət Komissiyası tərəfindən müəyyən edilmiş keyfiyyətin məqsəd və vəzifələrinin ölçülə bilənliyini təmin edən alətlər.

**Proseslərin idarə edilməsi yanaşması:** Həyata keçirilən müxtəlif fəaliyyət proseslərinə və müxtəlif proseslərin bir-biri ilə əlaqələrinin müşahidəsinə əsaslanan yanaşma.

**Rektor:** Gəncə Dövlət Universitetinin rektoru.

**Strateji İdarəetmə yanaşması:** Universitetin strateji planında müəyyən edilmiş prinsiplərə uyğun olaraq aparılacaq işlərin planlaşdırılması və həyata keçirilməsinə yanaşma.

**Strateji Plan:** Universitet tərəfindən illər üçün hazırlanmış inkişaf planı.

**Strateji Planlaşdırma:** Universitetin inkişaf planları, proqramları, müvafiq qanunvericilik aktları və qəbul etdikləri əsas prinsiplər çərçivəsində gələcəyə missiya və baxışlarını yaratmaq, strateji hədəflər və ölçülə bilən hədəfləri müəyyən etmək, onların fəaliyyətini əvvəlcədən müəyyən edilmiş göstəricilərə uyğun olaraq ölçmək və bu prosesi izləmək və qiymətləndirmək üçün iştirakçı üsullarla strateji planın hazırlanması.

**Strateji təhlil, qiymətləndirmə və monitoring şöbəsi:** Gəncə Dövlət Universitetində strateji təhlil, qiymətləndirmə və monitoring aparən şöbə.

**Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi:** Mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq, Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən təhsil müəssisələrinin akkreditasiyasını həyata keçirən publik hüquqi şəxsdir.

**Təkmilləşdirmə Hesabatı:** Bölmə keyfiyyət komissiyaları tərəfindən qəbul edilmiş qərarlara uyğun olaraq həyata keçirilən keyfiyyətin yaxşılaşdırılması işlərinə dair hər ilin sonunda hazırlanan hesabat.

**Tələbə Nümayəndəsi:** Gəncə Dövlət Universiteti Elmi Şurasının müəyyən etdiyi prinsiplərə uyğun olaraq seçilən tələbə və ya tələbələr.

**Universitet:** Gəncə Dövlət Universiteti.

## İKİNCİ HİSSƏ

### Keyfiyyət Təminatı Sistemində tətbiqi, monitoringi və qiymətləndirilməsinin qaydaları və prinsipləri

**İştirak:** Məhsuldarlığı və keyfiyyəti artırmaq, ictimai bərabərliyi təmin etmək məqsədi ilə idarəetmə, təlim-tədris və sosial tövhə fəaliyyətlərində iştirak etdikləri, müəssisənin nəzarətində və mənfəətində tərəfdaş olduqları idarəetmə formasıdır. Universitet daxilində aparılan keyfiyyət tədqiqatları ilə müəyyən edilmiş prinsiplərin tətbiq olunma bilməsi və bu prinsiplərin öz nəticələri

baxımından məqsədlərə cavab verə bilməsi yalnız universitetin bütün müvafiq maraqlı tərəfləri arasında planlamaların aparılması və maraqlı tərəflərin planlama ilə həyata keçirilən fəaliyyətlərdə tam iştirakı şərtlə mümkündür. Gəncə Dövlət Universitetində bu əsasla əlaqədar iş dövlət standartlarına uyğun prinsip və meyarlar nəzərə alınmaqla təhsilalanlar, akademik heyət və idarəçilər kimi müvafiq maraqlı tərəflərin iştirakı ilə həyata keçirilir.

**Şəffaflıq:** Korporativ idarəetmə prinsiplərindən biri olan şəffaflıq prinsipi özündə sirr əks etdirməyən, müəssisə haqqında bütün maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarının vaxtında, dəqiq, başa düşülən, hərtərəfli və asanlıqla təhlil edilə bilən şəkildə təqdim edilməsini nəzərdə tutur. Yəni, bir müəssisənin, təşkilatın, şirkətin və ya markanın işçilərini, dəyərlərini, mədəniyyətini, strategiyasını, iş proseslərini və nəticələrinin paylaşılmasıdır. Bu yolla şəffaflıq prinsipi yerinə yetirilir və korporativ strukturun xarici görünüşü, hesabatlı planları ilə keyfiyyətli araşdırmalar aparmaq mümkün olur. Bu səbəblə, universitetdə həyata keçirilən keyfiyyət tədqiqatları və fəaliyyətlər universitetin internet saytında ictimaiyyətlə paylaşılır.

**Ölçülə bilənlik:** Ölçü, hər hansı bir dəyişənin keyfiyyətini, kəmiyyətini və ya dərəcəsini müəyyən etmək və onu ədədi olaraq göstərmək işidir. Ölçmə bu müşahidələrdəki fərqləri əks etdirmək üçün müşahidələri rəqəmlərlə ifadə etmək, onları ədədlərə çevirmək prosesidir. Bununla bərabər, bütün fəaliyyətlərin bərabərliyi və cəmi ölçülə bilinən keyfiyyətdədir. Bu səbəblə, müvafiq prinsiplər çərçivəsində universitetdə hazırlanan planlı fəaliyyətlərin və bu planlar çərçivəsində həyata keçirilən təcrübələrin hədəfə uyğunluğunu müəyyən etmək üçün ölçülən olması vacibdir. Bu nöqtədə əlaqədar işlərin konkret nəticələri müəyyən edilir.

**Davamlılıq:** Müxtəlifliyin və məhsuldarlığın davamlılığının təmin edilməsi və qalıcı olma qabiliyyətinin qorunması kimi müəyyən edilir. Universitetdə planlaşdırılmış bütün keyfiyyət fəaliyyətləri və bu fəaliyyətlər üçün tətbiqlər institusional resursların hədlərinə və hədəflənən nəticələrin ölçülərinə uyğun olaraq tərtib edilir. Nəticədə müvafiq fəaliyyətlərin davamlılığını təmin etmək və inkişafı davamlı etmək mümkün olur.

## ÜÇÜNCÜ HISSƏ

### **Keyfiyyət Təminatı Sisteminin tətbiqi, monitorinqi və qiymətləndirilməsinə görə iş modeli, metodu və komponentlər**

Universitetin Keyfiyyət Təminatı Sistemi İnteqrasiya Edilmiş Keyfiyyət Təminatı İdarəetmə modeli ilə idarə olunur. Bu idarəetmə sisteminin komponentləri Strateji İdarəetmə, Proseslərin İdarə Edilməsi, Keyfiyyətin İdarə

edilməsi, Sənədlərin İdarə Edilməsi, Risklərin İdarə Edilməsi, Məmnuniyyət və Əks Əlaqə (məlumat tələbi, sorğu, təklif, şikayət, məmnunluq) sistemindən ibarətdir. Bu, Keyfiyyət Təminatı sistemində maraqlı tərəflərin iştirakını artırmaq üçün istifadə edilən bir mexanizmdir.

Gəncə Dövlət Universiteti strateji və proses idarəçiliyi çərçivəsində monitoring fəaliyyətlərinin nəticələrini vahid keyfiyyət idarəetmə yanaşması ilə araşdırır, tövsiyələri özündə əks etdirən hesabatlar hazırlayır və davamlı təkmilləşdirmələr həyata keçirir. Bu zaman davamlı təkmilləşdirmə və davamlılıq yanaşması Planla, İcraet, Nəzarət et, Təkmilləşdir ("PİNT") dövrü metoduna əsaslanır. Təhsil və təlim, tədqiqat və inkişaf, sosial töhfə, beynəlmilləşmə və inzibati proseslər PİNT dövrləri ilə əlaqəli sistemli və davamlı şəkildə izlənilir və təkmilləşdirilir.

Universitet daxili sistemin fəaliyyətinə nəzarət və qiymətləndirməni rektorun rəhbərliyi ilə "Keyfiyyət Təminatı və Qiymətləndirmə Komissiyası" (Bundan sonra Keyfiyyət Komissiyası) həyata keçirir. Komissiya vasitəsi ilə bütün fəaliyyətlərə nəzarət edilir, hər bir sahədə görülmüş işlərin keyfiyyəti monitoring edilir və qiymətləndirilir.

Keyfiyyət Komissiyasının fəaliyyətinin universitetin bütün akademik və inzibati struktur və bölmələrini əhatə etməsi üçün, komissiyanın tərkibində Keyfiyyət üzrə Alt Komissiyalar və Bölmə Keyfiyyət Komissiyaları yaradılır. Alt Komissiyalar ayrı-ayrı sahələr, Bölmə Keyfiyyət Komissiyaları bölmələr üzrə qeyd edilən fəaliyyətləri həyata keçirirlər.

Keyfiyyət Komissiya universitetin strateji gələcəyə baxış hədəfinə çatmasını dəstəkləyərək, bu prosesə regional və beynəlxalq keyfiyyət meyarları əsasında, eləcə də, akkreditasiya tələblərinin tətbiqinin davamlı qiymətləndirilməsi və monitoringi yolu ilə rəhbərlik etmək üçün keyfiyyətin qiymətləndirilməsi, təminat və akkreditasiya işlərinin tənzimlənməsi və icrasını yerinə yetirir. Belə ki, komissiya tərəfindən universitetin Strateji Planında müəyyən edilmiş məqsəd və hədəflərin fəaliyyət proqramı ilə planlaşdırılmasını, icranın nəticələrini öyrənilməsini, monitoringini və qiymətləndirilməsini həyata keçirir. Bu fəaliyyət və yoxlamaların nəticəsi olaraq, illik və beş ilik yekuna dair Özünütəhlil Hesabatları hazırlayır. Bu hesabatlar universitet Elmi Şurasına çıxarılır. Hesabatlar Elmi Şurada müzakirə edildikdən sonra müvafiq qərar verilir. Nəticələr universitetin əvvəlki illərdən əldə etdiyi nəticələrlə və digər universitetlərin məlumatları ilə müqayisə edilir. Alınan nəticələrə uyğun olaraq, təkmilləşdirmə işləri planlaşdırılır və aparılır. Eyni zamanda, qərarlara uyğun fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi, keyfiyyətin təmin edilməsi və yaxşılaşdırılması fəaliyyətləri, qərarların qəbulu və prioritetlərin müəyyən edilməsi prosesləri



Keyfiyyət Komissiyası və Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzi tərəfindən izlənilir və dəstəklənir.

Əldə olunmuş bütün təcrübələr Keyfiyyət Komissiyası tərəfindən sənədləşdirilir və Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzinə təhvil verilir.

Universitetin akkreditasiyası və lisenziyalaşdırılması Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinin tabeliyində publik hüquqi şəxs statusu olan Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyi tərəfindən yaradılmış Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyinin Kollegiyasının 2022-ci il 30 sentyabr tarixli qərarı ilə təsdiq edilmiş "Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə Meyarları" və "Ali təhsil müəssisəsinin proqram akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarları"na uyğun olaraq həyata keçirilir.

Agentlik təhsil müəssisələrinin və təhsil proqramlarının akkreditasiyası ilə bağlı təqvim ili üzrə hazırladığı qrafiklərə uyğun Gəncə Dövlət Universitetinə məlumat verir. Akkreditasiya ilə bağlı universitet ilə müqavilə bağlayır. Universitetin təhsil proqramının spesifikasiyasına və profilinə uyğun Akkreditasiya Komissiyası yaradır.

Agentlik akkreditasiyası ilə bağlı təqvim ili üzrə hazırladığı qrafiklərə uyğun olaraq, Gəncə Dövlət Universitetinə Özünütəhlil Hesabatının hazırlanması üçün vaxt verir. Keyfiyyət Təminatı və Qiymətləndirmə Komissiyası Rektorun rəhbərliyi və Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzinin koordinasiyası ilə akkreditasiya üçün tələb olunan beş illik Özünütəhlil Hesabatını və ona əlavə edilən sənədləri hazırlayır və təmin edir. Özünütəhlil Hesabatını Elmi Şurada müzakirə və təsdiq edildikdən sonra Agentliyə təqdim edir.

Keyfiyyət Təminatı və Qiymətləndirmə Komissiyası Rektorun rəhbərliyi ilə kənar Akkreditasiya Komissiyasıyla bərabər akkreditasiya prosesində yaxından iştirak edir. Proses zamanı tələb olunan əlavə məlumatları və sənədləri komissiyaya təqdim edir. Bu işlərdə əlaqələndirici rolunu Keyfiyyətin Təminatı Mərkəzi həyata keçirir.

## **DÖRDÜNCÜ HİSSƏ**

### **Keyfiyyət Təminatı Sisteminin tətbiqi, monitorinqi və qiymətləndirilməsinə görə iş modelinin funksiyaları**

**Strateji İdarəetmə** - Strategiya məqsəd və istiqamətin davamlı müəyyən edilməsi prosesi kimi müəyyən edilir. Onun əsas məqsədi təşkilatın bacarıq və resurslarını mütərəqqi yolla xarici mühitdə mövcud olan imkanlara uyğunlaşdırmaq və strategiyanın müxtəlif aspektlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə uzlaşdırılmasına əmin olmaqdır.

Strateji idarəetmə universitetin məqsəd və hədəflərinə çatmaq üçün müəssisənin resurslarından planlı şəkildə istifadə edilməsidir. Strateji idarəetmə universitet daxilindəki proseslərin, prosedurların və onun fəaliyyətinə təsir edə biləcək xarici amillərin davamlı qiymətləndirilməsini tələb edir. Ümumilikdə strateji idarəetmə həm gözlənilən, həm də qeyri-mümkün olan gözlənilməz hadisələrin planlaşdırılmasını təmin edir. Yeni məqsədlərə çatmaq üçün nəzərdə tutulmuş planlar və siyasətlər hazırlamaq və planların həyata keçirilməsi üçün resursları ayırmaqla həyata keçirilir.

Strateji idarəetmə əsas məqsədi gələcək üçün hazırlanan hal-hazırkı fəaliyyətləri müəyyən etmək və dəyişikliklər üçün mexanizmlər təşkil etməkdir. Onların əsas marağı üzləşdikləri daha böyük məsələləri müəyyən etmək, bu məsələlər ilə əlaqədar qəbul etməli olduqları ümumi istiqamətlər barədə qərara gəlmək və gələcək əsas məqsədlərə nail olmaqdır.

Strateji idarəetmə universitetdə uzunmüddətli faydaları nəzərə alaraq, strateji planlaşdırmaqla işçilərin həvəsləndirilməsi və problemlərin müəyyən edilməsi, şəxsi və korporativ məqsədlərə çatmalarına kömək etməklə daxili mühitə diqqət yetirməyə yönəldir. Eyni zamanda, xarici çağırışların aradan qaldırılması, neqativ halların aradan qaldırılması, təhdidlərin təhlil edilərək mümkün imkanlara çevrilməsi təmin edilir. Strateji idarəetmənin son məqsədi universitetin rəqibləri üzərində rəqabət üstünlüyü əldə etməsidir.

Strateji idarəetmənin universitet üçün əsas faydaları:

- Sektorda baş verə biləcək bütün inkişafı qabaqcadan görmək imkanı verir.
- Universitetin missiya və vizyonunu aydın və birmənalı şəkildə planlaşdırmağa imkan verir.
- Universitet rəhbərliyi bazardakı bütün dəyişənləri əvvəlcədən hesablama imkanı əldə edir.
- Məlumatların daha müntəzəm və sistemli şəkildə toplamaq, təşkil etmək və planlaşdırmaq üçün üstünlük əldə edilir.
- Problem böyümədən problemi və ya kursu müəyyən edib aradan qaldıra bilər.
- Universitet sektorda aldıkları qərarları sistemli və düşünülmüş şəkildə verir.
- Universitetdə strukturlar arasında əlaqə sürəti artır və zaman qısalır.
- Həyata keçirilən layihələrdə elementlərin bir-biri ilə daha koordinasiyalı işləməsinə şərait yaradır.

**Proseslərin İdarə Edilməsi** - Bir müəssisənin bütün fəaliyyət proseslərini təhlil etmək, qiymətləndirmək, inkişaf etdirmək və optimallaşdırmaq üçün tətbiq olunan bütün müxtəlif üsul və metodlarla proseslərin idarə edilməsinə deyilir. Qarşılıqlı əlaqəli proseslərin bir sistem kimi başa düşülməsi və idarə edilməsi təşkilatın nəzərdə tutulmuş nəticələrə effektiv və səmərəli şəkildə nail olmasına kömək edir.

Bu yanaşma universitetimizdəki proseslər arasında qarşılıqlı asılılığı və qarşılıqlı əlaqələri idarə etməyə və ümumi performansını yaxşılaşdırmağa imkan verilməsi üçün həyata keçirilir. Universitetin məqsədləri müəssisə resurslarından ən səmərəli şəkildə istifadə etmək, keyfiyyəti azaltmadan xərcləri azaltmaq, əməliyyat məsələlərində səhvləri azaltmaq və iş nəticələrində səmərəliliyi artırmaqdır. Proseslərin idarə edilməsi universitetin bu məqsədlərə çatmaq üçün qiymətləndirə biləcəyi ən təsirli həllərdən biridir.

Proseslərin idarə edilməsi universitetin başdan sona bütün proseslərini əhatə edir və bu proseslərin ən effektiv və ideal variantlarını tapmağa çalışır. Hərtərəfli bir araşdırma olduğundan geniş bir sahəni əhatə edir və buna görə də prosesin effektiv idarə olunması üçün bəzi məsələlərə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Proseslərin idarə edilməsi mərhələləri universitetin əsas dəyərlərinə uyğun formalaşdıqda, müvəffəqiyyət ehtimalı daha yüksəkdir. Proseslərin idarə olunmasından əvvəl universitetin missiyası və vizyonu, korporativ mədəniyyəti, strategiyası və məqsədləri nəzərə alınmalı olan amillərdəndir.

Proseslərin idarə olunmasının müvəffəqiyyətində universitet əməkdaşlarının da mühüm rolu olduğu üçün ediləcək dəyişikliklər və qaydalar şəffaf şəkildə müəssisənin bütün struktur və bölmələrinə çatdırılmalı, proseslərin idarə edilməsində aktiv rol oynayacaq nümayəndələr diqqətlə seçilməlidir.

İstifadə olunacaq alətlər və metodologiyalarda düzgün seçim etmək prosesin idarə olunmasının gedişatını da müsbət istiqamətdə dəyişir. Universitet resurslarının planlaşdırılması və ya biznes izləmə proqramı kimi rəqəmsal transformasiyaya yol açan seçimlər daxil olmaqla, proseslərin idarə edilməsini daha rahat həyata keçirməyə imkan verir.

Proseslərin idarə edilməsi Gəncə Dövlət Universitetində dörd fərqli mərhələdə həyata keçirilir. Planla, İcra et, Nəzarət et, Təkmilləşdir ("PİNT") dövrü metoduna əsaslanır. Hər bir mərhələ proses idarəçiliyinin sağlam şəkildə həyata keçirilməsi və müəssisənin proses idarəçiliyindən maksimum fayda əldə etməsi üçün mühüm addımları ehtiva edir.

Proseslərin idarə edilməsinin universitet üçün əsas faydaları:

- Səmərəliliyi artırır
- Çevikliyi artırır
- Davamlılığı artırır
- Faydalılığı artırır
- Məmnuniyyəti artırır
- Şəffaflığı artırır
- Səhvləri azaldarkən işçilərin motivasiyasını artırır
- Müştəri təcrübəsinə müsbət təsir edir

**Keyfiyyətin İdarə Edilməsi** - Konsepsiya kimi keyfiyyət bəyan edilmiş və ya nəzərdə tutulan ehtiyacları ödəyə bilən məhsul və ya xidmətin cəmidir. Keyfiyyət bir şeyin oxşar bir şeylə qarşılaşdırıldığında nə qədər yaxşı olduğunu göstərir. Odur ki, keyfiyyəti ümumi mənada təsvir edərkən “mükəmməllik ölçüsü” ifadəsini işlədə bilərik.

Keyfiyyətin idarə edilməsi universitetin məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün həyata keçirilən planlı və sistemli fəaliyyətlərdir. Keyfiyyət idarəetmə sisteminin yaradılması müəssisə və təşkilatlar üçün çoxsaylı üstünlüklər yaradır. Bu səbəblə müəyyən ehtiyacları ödəmək üçün universitetimizdə fəaliyyətlərin keyfiyyətli idarə edilməsi əsas prinsip kimi qəbul edilmişdir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi Gəncə Dövlət Universitetində əsasən təhsil alan və təhsil verənin məmnuniyyətinə əsaslanır. Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi tələbə yönümlü proses hesab olunur və bütün fəaliyyətlərin davamlı təkmilləşdirilməsinə kömək edir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin universitet üçün əsas faydaları:

- Daha çox səmərəlilik
- Tələb və ehtiyacları daha yaxşı qarşılamaq
- Qabaqcıl risklərin idarə edilməsi
- Artan tələbə məmnuniyyəti
- Daha sağlam daxili ünsiyyət
- Xərclərin azalması və mənfəətin artması
- İdarəetməni rəqiblərdən daha dəyərli etmək
- Vaxtdan daha səmərəli istifadə etmək
- Resurslardan daha səmərəli istifadə etmək

**Sənədlərin İdarə edilməsi** - Bu sənədlərin idarəetmə sistemidir və hər bir idarə, müəssisə, elm-təhsil, özəl təsərrüfatları da öz kargüzarlığını təşkil edir. Universitetimizdə də hər bir sənədin tərtib edilməsi, yenidən yazılması,

oxunması, uçotu (qeydə alınması), çoxaldılması, mühafizəsi, axtarışı, daşdığı məlumatın yenidən işlənməsi, sürətinin çıxardılması, məlumatların başqa yere köçürülməsi, rəqəmsallaşdırmaq və etiketləmək universitetin daxilində və xaricində çatdırılması, müxtəlif məlumatların alınması, verilməsi və s. üzrə işlər aparılır. Universitetdə sənədlərin idarə edilməsi (kargüzarlıq xidməti) ümumi şöbə və xüsusi olaraq bu məqsəd üçün ayrılan işçilər tərəfindən həyata keçirilir.

Bu gün sənədlərin idarə edilməsinin əsas funksiyası əmanət idarəçiliyi fəlsəfəsindən vazkeçməyərək, kağızsız sənəd idarəsinə keçərək, səmərəli ofis mühiti hazırlamaqdır. Yəni, sənəd dövriyyəsi universitet daxilində yaradılan və istifadəçilər tərəfindən istifadə edilən müxtəlif növ və kateqoriyalı bütün sənədlərin elektron mühitdə öz həyat dövrü boyu "kağızsız ofis" perspektivi ilə sistemli şəkildə saxlanması və idarə edilməsidir.

Sənədlərin idarə edilməsinin əsas məqsədi ilk növbədə strukturlaşdırılmamış məlumat və sənədlərin çoxlu istifadəyə imkan verən elektron mühitdə bir nöqtədən asanlıqla əldə edilə bilən formada istifadəsini təmin etməkdir. Əmanətlərin idarə edilməsi fəlsəfəsinə əsasən, daxili kommunikasiya mühitində informasiyadan ən səmərəli istifadəni təmin etmək və səmərəli ofis yaratmaq prioritetdir. Məqsəd, birgə işdə istifadə olunan bütün sənədlərin asanlıqla tapılmasını, asanlıqla yenilənməsini, tez əldə edilməsini və paylaşılmasını təmin etməkdir. Bununla belə, universitetdə ən çox yayılmış sənəd paylama vasitəsi kimi çap kağızından istifadə edirlər. Bu məqamda həm də sənədlərin kağız üzərində çapı, sürətinin çıxarılması, qovluq və arxivləşdirilməsinə sərf olunan əmək, vaxt və xərcləri minimuma endirməklə səmərəliliyə nail olunur. Səmərəliliyin və effektivliyin artırılmasında növbəti addım sənəd idarəetməsinin əsas iş tətbiqləri ilə inteqrasiyasıdır. Strukturlaşdırılmış məlumat dəstlərinin işə düşəcəyi bu mərhələdə informasiya indi statik yığılmadan kənara çıxacaq və sistemə axın prosesləri daxilində daxil olacaqdır.

Sənədlərin idarə edilməsi sisteminin universitet üçün əsas faydaları:

- Sənədlərin hazırlanması xərclərinin azaldılması
- Məlumatların təkrarlanmasının qarşısının alınması
- Sənədlərə girişin genişləndirilməsi və asanlaşdırılması
- Sənədlərdən təkrar istifadə etməklə yeni sənədlərin yaradılması
- Məlumatların alınması xərclərinin azaldılması
- Universitet səviyyəsində məlumatların və məzmunun bütövlüyünün artması və inteqrasiya
- Məzmun baxımından sənəd keyfiyyətinin yüksəldilməsi

**Risklərin İdarə Edilməsi** – Risk məqsədləri və hədəfləri təhdid edən müəyyən bir ehtimal daxilində baş verə biləcək hər hansı hadisə, vəziyyət və ya vəziyyətin daşdığı zərər potensialıdır. Risklərin idarə edilməsi məqsəd və vəzifələri təhdid edən riskləri ən təsirli və sərfəli üsullarla idarə etməyi hədəfləyir. Risk keçmişlə deyil, gələcəklə bağlıdır. Risk, gələcəkdə baş verə biləcək və özümüzün və ya qurumumuzun fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək daxili və xarici çevrə amillərinin baş verdiyi prosesin adıdır. Bu, gələcək hadisələrin strategiyalarımıza, məqsədlərimizə və iş aparma yollarımıza təsir göstərməsi ehtimalına verilən addır.

Risklərin idarə edilməsi gündəlik həyatımızda tez-tez rastlaşdığımız bir vəziyyət deyil və tək cə bir müəssisənin mövzusu da deyil. Fərddən tutmuş müəssisəyə, üzv olduğumuz bütün təşkilatlardan dövlətlərə qədər hər kəs risk faktoru ilə yaşayır. Bu səbəblə risklərin idarə edilməsi, uğur üçün hər hansı potensial təhlükələrin işlərimizi pozmazdan əvvəl müəyyən edilməsini və aradan qaldırılmasını təmin edən fundamental liderlik yanaşmasıdır.

Universitetimizdə risklərin idarə edilməsi fəaliyyətinin əsas funksiyaları yarana biləcək risklərin əvvəlcədən diqqətli və ətraflı şəkildə müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi və bu risklərin minimuma endirilməsi və ya tamamilə aradan qaldırılması üçün tədbirlərin görülməsidir. Məlum olandan fərqli olaraq, risklərin idarə edilməsi məqsəd və vəzifələrlə bağlıdır. Məqsəd və hədəf olmadan risk də yoxdur. Əgər bir şəxs və ya qurum hara gedəcəyini bilmirsə, onların necə getməsinin, gedəndə başına nə gəlməsinin heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Bununla belə, konkret məqsəd və vəzifələr varsa, risklərin idarə edilməsi mənalı olur.

Gəncə Dövlət Universitetində risklərin effektiv idarə edilməsi layihə çərçivəsində risklərin idarə edilməsi sisteminin qurulması üzrə işlər başa çatdıqdan sonra yaxşı risk idarəetmə planının yaradılması ilə başlayır. Risklərin idarə edilməsi planı risklərin qiymətləndirilməsi, idarəetmə, nəzarət və hesabatla bağlı bütün metodologiyaları və alətləri, habelə risklərin idarə edilməsində rol öhdəlikləri, büdcə, fəaliyyət planları kimi elementləri özündə cəmləşdirir. Vahid plan təşkilat daxilində ümumi dil yaradır və təşkilat daxilində risklər üçün ümumi platforma təmin edir. Yaxşı risk idarəetmə planı yaxşı risklərin idarə edilməsi üçün kompasdır.

Risklərin idarə edilməsinin universitet üçün əsas faydaları:

- Problemləri daha asan təsbit edilməsi
- Problemlərin daha asan həll edilməsi
- Qərar qəbul etmək üçün daha keyfiyyətli məlumatların əldə edilməsi
- Əlaqəni və ünsiyyəti gücləndirir

- Bütçələr proqnozlara əsaslanır
- Uğur gözləntisini daha çox aydınlaşdırır
- Komandanın düzgün hədəflərə yönəlməsini təmin edir
- Problemləri ötürməyi daha aydın və asan edir

**Məmnuniyyət və Əks Əlaqə** - Bu prosedurun məqsədi məmnunluğun monitorinqi və ölçülməsi məqsədilə Gəncə Dövlət Universiteti tərəfindən göstərilən xidmətlərlə bağlı şikayət və müraciətlərin həlli üçün görülməli tədbirləri müəyyən etmək, bu prosesdə iştirak edən əməkdaşların səlahiyyət və vəzifələrini müəyyən etməkdir. Şikayətləri qəbul edən, araşdıran və lazımı tədbirləri həyata keçirən bölmələrin fəaliyyəti təlim-tədris və xidmətilə bağlı bütün bölmə və strukturları əhatə edir.

Bu zaman professor-müəllim heyətinə, işçilərə və tələbələrə təklif edilən imtiyazlar, habelə sorğu-təklif bildirişlərinin qəbulu, yoxlanılması, qiymətləndirilməsi, yekunlaşdırılması və məmnunluğunun ölçülməsi daxildir. Bu, onların ehtiyaclarını ödəmək üçün tətbiq olunan birinci və ikinci dərəcəli tənzimləyici tələb və şərtləri müəyyən etmək, başa düşmək və müntəzəm olaraq təmin etmək, xidmətlərin uyğunluğunu və məmnuniyyətini artırmaq qabiliyyətinə təsir göstərə biləcək riskləri və imkanları müəyyən etmək və onların ümumi məmnuniyyətini artırmaq üçün bütün bu halları diqqətdə saxlamaqdan ibarət bir fəaliyyətdir.

Universitetdə məmnuniyyəti artırmaq, iş proseslərində təkmilləşmə və inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək, lazımı tədbirlər görmək, təkmilləşdirilmiş iş prosesləri nəticəsində qəbul edilən xidmət keyfiyyətini müəyyən edərək loyallığı artırmaq əsas hədəfdir. Alınan şikayət və məmnunluq məlumatları əsasında lazımı araşdırmalara başlamaq, şikayətin vəd edilən və qeyd edilən məsələlərə uyğunluğunu müəyyən etmək, zəruri hallarda yeni sorğular üçün kanallar yaratmaq və şikayətlərin həll edilməsinə çalışmaq və cavablandırmaq universitet rəhbərliyinin və Keyfiyyət Komissiyasının əsas işi və məqsədidir.

Məmnuniyyət və şikayət axını tək-cə rəhbərlərdən işçiyə deyil, həm də işçidən rəhbərə qədər ola bilən məlumat axınıdır. Bu baş tutduqda əks əlaqənin mövcudluğu baş vermiş olur. Uğurlu idarəetmənin ən vacib xüsusiyyətlərindən biri konstruktiv və açıq əlaqənin qurulmasıdır. Ən sadə dillə desək, əks əlaqə, mövcud davranışların insanlara necə təsir etdiyi barədə bir qrup və ya fərdlə ünsiyyətdir. Bu ünsiyyət zamanı idarəçi konkret sübutlarla danışmalıdır. Əgər işlə bağlı problem varsa, bu problemin səbəbləri digər şəxsə məlumatlarla izah edilməlidir. Beləliklə, işçi problemi daha yaxşı başa düşə biləcəkdir. Bu zaman məqsədyönlü davranışın başqalarına necə təsir etdiyini və

onun necə qəbul edildiyini öyrənə və effektivliyi artırmaq üçün bu məlumatdan istifadə edə bilərsiniz. Bu əks əlaqənin effektivliyi sayəsində idarəçi və şəxs mövcud vəziyyət haqqında məlumat alacaq və problem yaranarsa, bu problem daha qısa müddətdə həll ediləcəkdir. Bundan sonra əsas iş universitetin bütün bölmə və strukturlarını, əməkdaş və tələbələrini prosesə daxil etmək, inkişaf etmiş və ya geri qalmış sahələr haqqında məlumatlılığı artırmaq və buna uyğun olaraq təkmilləşdirmələr aparmaqdır.

Məmnuniyyət və Əks Əlaqə prosesinin universitet üçün əsas faydaları:

- İşçilərin və tələbələrin bağlılığını gücləndirir
- İşçilərə özlərini inkişaf etdirməyə imkan verir
- İşçilərin səmərəliliyini artır
- İş sürətini artırır
- İşçilər və tələbələr arasında əməkdaşlığı artır
- Fəaliyyətlərin və məqsədlərin nə dərəcədə üst-üstə düşdüyünü müqayisə etmək imkanı yaranır
- İşçilər və tələbələr arasında məmnuniyyətlik artır
- Təkmilləşdirmək üçün yeni fərsətlər ortaya çıxır
- Yenilikçi ideyalar ortaya çıxır
- Problemlərin miqdarı azalır

## BEŞİNCİ HİSSƏ

### Keyfiyyət Təminatı Sisteminin tətbiqi, monitorinqi və qiymətləndirilməsində istifadə olunan “PİNT” metodunun funksiyaları

**Planla mərhələsi** - Dövrün ilk mərhələsidir. Keyfiyyət Təminatı Siyasətinə uyğun olaraq nəticələrin əldə edilməsi üçün məqsəd və proseslərin müəyyən edilməsini həyata keçirilir. Planlaşdırma və təhlil zamanı təşkilatın mövcud prosesləri ətraflı şəkildə araşdırılır və bu proseslərdə çalışan işçilərin rəyləri alınaraq gözlənilən nəticələr və əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilir. Bu mərhələdə məqsəllərə uyğun hədəf və vəzifələr müəyyən edilir və planlar hazırlanır. “Proses necə olmalıdır?” sualı qoyularaq, kim tərəfindən, harada, nə vaxt və necə edilməli olduğu izah edilir. Bu mərhələdə hazırlanacaq planların keyfiyyəti son mərhələdəki işə təsir edir və yaxşı hazırlanmış planlar bu mərhələdə xərcləri minimuma endirir. Buna görə də, real məlumatlara əsaslanaraq, sistemin potensialları kontekstində ağlabatan hədəfləri müəyyən etmək məqsəduyğun olardı.

**İcraet mərhələsi** - Dövrün ikinci mərhələsidir. Planlaşdırılmış dəyişikliklər bu mərhələdə həyata keçirilir. Bu zaman birinci mərhələdə hazırlanmış planların həyata keçirilməsinə ciddi diqqət yetirilir. “Necə həyata keçirilməlidir?” sualı qoyularaq, proseslərin həyata keçirilməsi baş verir. Burada birinci mərhələdə



yaradılmış planların icrası həyata keçirilir və bu tətbiq yaxından izlənilir və məlumatlar toplanır. Həyata keçirilən dəyişikliklər haqqında ilkin rəy almaq və lazımı kiçik düzəlişləri tez bir zamanda etmək üçün tətbiq kiçik bir qrupla başlayır və sonra bütün müəssisəyə yayılır. Proseslərə yeni tətbiqlər və proqramlar daxil edilə bilər, bəzi hissələr avtomatlaşdırılarkən, işçilərin vəzifə təlimatlarında və müəssisə prosedurlarında dəyişiklik etmək lazım gələ bilər.

**Nəzarət et mərhələsi** - Dövrün üçüncü mərhələsidir. Təcrübələrin planlara uyğunluğu və bu təcrübələrin nəticələrinin hədəflərlə oxşarlığı müşahidə edilir. Bu mərhələdə, monitoring və qiymətləndirmədə ilk olaraq həyata keçirilən dəyişiklikləri müşahidə etməklə məlumatlar toplanır. Daha sonra əldə edilən məlumatlar qiymətləndirilir və onların təsirləri ölçülür və prosesin idarə edilməsindən gözlənilən nəticələr və əsas fəaliyyət göstəriciləri ilə üst-üstə düşüb-düşmədiyi müşahidə edilir. Burada, ilk mərhələdə müəyyən edilmiş hədəflərə uyğun nəticələr çıxaran tətbiqlər standartlaşdırılır. "Hansı mühitdə, kimin iştirakı və məsuliyyəti ilə, nə vaxt və necə ölçüləcək?" sualı qoyularaq, proseslərin, xidmətlərin və məmnuniyyətin emalı, ölçülməsi, qiymətləndirilməsi və nəticələrin təhlili və hesabatlığı aparılır.

**Təkmilləşdir mərhələsi** - Dövrün son mərhələsidir. Aparılan fəaliyyətlərdə istənilən effektivliyə nail oluna bilməyən tətbiqlər nəzərdən keçirilir. Bu nəzərdən keçirmə prosesində, müvafiq tətbiqlərlə hazırlanmış hədəfdən sapmaların səbəbi müzakirə edilir və bu tətbiqləri yaxşılaşdırmaq üçün səylər göstərilir. "Necə inkişaf etdiriləcək və təkmilləşdiriləcək?", "Alınan məlumat və rəy keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üçün necə istifadə olunacaq?" sualları qoyularaq, proses keyfiyyətinin, məqsədlərin və məmnuniyyətin davamlı təkmilləşdirilməsini təmin etmək üçün fəaliyyətə başlanılır. Bu üsulda lazımı təlim və təlimat vermək lazım olur. Proseslərdə dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zamanı tıxanmalar, gözlənilməz hallar və kifayət qədər səmərəliliyi təmin edə bilməyən addımlar varsa, onlar da bu mərhələdə aşkarlanır. Monitoring və qiymətləndirmələr nəticəsində ortaya çıxan məlumatların işığında bu mərhələdə proseslərin idarə edilməsində müşahidə olunan problemlər üçün həll yolları hazırlanır. Proses rəhbərliyinin gözlənilən nəticələri təmin etməsi üçün bu həllərə uyğun olaraq proseslərdə dəyişikliklər və tənzimləmələr edilir.

#### **Planla mərhələsinin funksiyası:**

- ❖ İcra ediləcək fəaliyyətlərin planlaşdırılması
- ❖ Tədqiqat layihələrinin planlaşdırılması
- ❖ Kurikulum və tədris proqramlarının planlaşdırılması
- ❖ Cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqənin planlaşdırılması
- ❖ Beynəlmilləşmə istiqamətlərinin planlaşdırılması
- ❖ Sosial yönlü tədbirlərin planlaşdırılması
- ❖ Dayanıqlı inkişafın planlaşdırılması
- ❖ Keyfiyyətin Təminatı Sisteminin təkmilləşdirilməsi işinin planlaşdırılması
- ❖ Effektiv təlim və öyrənmə mühitinin tətbiqinin planlaşdırılması

#### **Planlama zamanı görülməli işlər:**

- ✓ *Problemlər müəyyən edilir.*
- ✓ *Vəziyyət təhlil edilir, imkanlar müəyyən edilir.*
- ✓ *Təkmilləşdirilməli olan məqamlar əhəmiyyətlilik sırasına görə sıralanır və seçilir.*
- ✓ *Məqsədlər və hədəflər müəyyən edilir.*
- ✓ *Məqsəd və hədəflər üçün meyarlar və standartlar müəyyən edilir.*
- ✓ *Əməkdaşlıq ediləcək maraqlı tərəflər müəyyən edilir.*
- ✓ *Vəzifə və məsuliyyətlər paylaşılır.*
- ✓ *Risk təhlili apararaq mümkün risklərin idarə edilməsi strategiyaları müəyyən edilir.*
- ✓ *Resurslar qorunur.*

#### **İcraet mərhələsinin funksiyası:**

- ❖ Tədqiqat
- ❖ Tədris
- ❖ Rəhbərlik
- ❖ Məsləhət
- ❖ İşlərin tamamlanması
- ❖ Cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqə
- ❖ Xarici tərəfdaşlarla əlaqə
- ❖ Təhsilalanlara əlaqə
- ❖ Dəstək xidmətləri
- ❖ Tədbiq

#### **İcraetmə zamanı görülməli işlər:**

- ✓ *İş prosesləri yaxşı müəyyən edilir və prosedurlar hazırlanır.*
- ✓ *İş prosesinə rəhbərlik edilir, qiymətləndirmə və məsləhətlər verilir.*
- ✓ *İşlər plana və vaxta uyğun icra edilir.*
- ✓ *Ehtiyac yaranarsa, yeni kadrlar cəlb edilir və ya hazırlanır.*
- ✓ *Bölmələr arasında koordinasiya təmin edilir.*
- ✓ *Yeni və gözlənilməz hadisələr və problemlər olduqda məlumatlar qeyd edilir.*
- ✓ *Dəstək xidmətlərindən mütəmadi istifadə edilir.*
- ✓ *Rəhbərliklə qarşılıqlı əlaqə içərisində fəaliyyət göstərilir.*

#### **Nəzarət et mərhələsinin funksiyası:**

- ❖ Müşahidə və əks əlaqə
- ❖ Yoxlama
- ❖ İllik hesabat və statistika
- ❖ Daxili nəzarət
- ❖ Özünü qiymətləndirmə
- ❖ Xarici qiymətləndirmə və audit
- ❖ Sorğu

#### **Nəzarətmə zamanı görülməli işlər:**

- ✓ Görülən işlərə nəzarət edilir.
- ✓ Hədəflərin əldə edilib-edilməməsi yoxlanılır.
- ✓ İcra proseslərinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi aparılır.
- ✓ Planlaşdırılan hədəflərdən kənarlaşmalar olduqda, bərpa edici tədbirlər həyata keçirilir.
- ✓ Daxili və xarici qurumlarda audit aparılır.
- ✓ Keyfiyyətə təminat standartları hazırlanır.

#### **Təkmilləşdirmə mərhələsinin funksiyası:**

- ❖ İnkişaf layihələrinin davamlılığının təmin edilməsi
- ❖ Yaxşı təcrübələrin paylaşılması
- ❖ İş bacarıqlarının inkişafı
- ❖ Öyrənmə bacarıqlarının inkişafı

#### **Təkmilləşdirmə zamanı görülməyə işlər:**

- ✓ Layihənin uğurlu olub-olmamasına qərar verilir.
- ✓ Əldə edilmiş nailiyyətləri qorumaq üçün lazımi tədbirlər görülür və təcrübə standartlaşdırılır.
- ✓ Tətbiq və layihələr uğurlu olarsa, lazımi fəaliyyətlər daha geniş çərçivədə həyata keçirilir.
- ✓ Uğursuz layihə və proqram təftişləri edilir, uyğun görülərsə yenidən icra edilir və ya dayandırılır.
- ✓ Yaxşı təcrübələr cəmiyyət və digər strukturlarla paylaşılır.
- ✓ İşçilərin iş və öyrənmə bacarıqlarının daim inkişaf etdirilməsi üçün tədbirlər görülür.