

UOT: 332.24

**ISO 21001:2018 STANDARTININ  
AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA TƏTBİQİ TƏCRÜBƏSİ:  
ƏSAS HƏLLƏR VƏ YANAŞMALAR**

**Qalib Qabil oğlu Şərifov, i.ü.f.d.**

*“Aqrar tədarük və təchizat” ASC-nin Keyfiyyətin idarəedilməsi şöbəsinin müdiri,  
ADAU-da ISO 21001:2018 standartının tətbiqi üzrə İşçi Qrupunun üzvü  
e-mail: [galib.sharifov@att.gov.az](mailto:galib.sharifov@att.gov.az)*

***Xülasə***

*Müasir şəraitdə təhsil sahəsində ən aktual problem onun keyfiyyətinin yüksəldilməsidir. Ali təhsilin keyfiyyətinə olan tələblərin gücləndirilməsi səmərəli idarəetmə sisteminin yaradılması, həyata keçirilməsi və saxlanması zərurətini doğurmuşdur. Təhsil xidməti təminatçılara bu problemin öhdəsindən gəlməyə kömək etmək üçün Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO) tərəfindən ISO 21001:2018 - “Təhsil təşkilatları - Təhsil təşkilatları üçün idarəetmə sistemləri - İstifadəyə dair təlimatla birlikdə tələblər” [2] adlanan standart hazırlanıb təqdim edilmişdir.*

*Məqalədə ölkədə ilk dəfə Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetində (ADAU) ISO 21001:2018 standartının tələblərinin tətbiqi təcrübəsindən bəhs olunur. Təhsil müəssisəsinin kontekstinin müəyyən edilməsi, proseslərin təsnifləşdirilməsi, məsuliyyət bölgüsü və effektiv idarəetmə ilə bağlı tələblər aydınlaşdırılır, strateji inkişaf planı, proseslərin təsvirləri, ölçmə meyarlarını əks etdirən məlumat kartları, risklərin idarəedilməsi, uyğunsuzluqların idarəedilməsi və s. elementlər haqqında məlumatlar və sənəd nümunələri təqdim olunur.*

***Açar sözlər:** ISO, təhsil müəssisəsi, təhsilənlər, Bolonya sistemi, təhsilin keyfiyyəti, risklərin idarəedilməsi, maraqlı tərəflərin məmnunluğu, uyğunsuzluğun idarəedilməsi, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi.*

**Giriş**

Təhsil məhsuldar cəmiyyətin təməlidir. Keyfiyyətli təhsil insanlara nəinki qiymətli nəzəri və praktik biliklər, həm də effektiv qərarlar qəbul etmək bacarığı qazandırır. Bununla belə, təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti konkret təhsil müəssisələrindən asılı olaraq geniş şəkildə dəyişə bilər. Ona görə də təhsil müəssisəsinin düzgün seçiminə daha çox diqqət yetirilməlidir. ISO 21001:2018 standartının tələblərinə uyğunluğu təsdiq edən sertifikatla malik olan təhsil təşkilatı ilə bu seçimi asanlaşdırmaq olar. Bundan əlavə, hətta uğurla fəaliyyət göstərən təhsil müəssisələri də öz tələblərinin və digər maraqlı tərəflərin təhsil ilə bağlı gözləntilərinin doğrulmasından məmnunluq dərəcəsini vaxtaşırı qiymətləndirməlidirlər.

Ali təhsil müəssisələri ən mürəkkəb idarəetməyə malik təşkilatlara aid edilə bilər [7]. Onlar kadr potensialının yüksək səviyyəsi, təqdim etdiyi xidmətlərin mürəkkəbliyi, nəticələrinin böyük sosial əhəmiyyətə malik olması, müəllimlərin tədris metodikalarını seçməkdə sərbəstliyi və s. xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur. Belə ki, təhsil müəssisələrinin rəhbərləri hesab edirlər ki, universitetin struktur bölmələri, vəzifəli şəxsləri və işçiləri öz funksiyalarını, universitetin nizamnaməsini, struktur bölmələrinin əsasnamələrini və əməkdaşların vəzifə təlimatlarını yaxşı bilməklə ənənəvi idarəetmə sxeminə uyğun olaraq səmərəli fəaliyyət qura bilərlər. Əlbəttə ki, bu bilgilər olduqca vacibdir, lakin bu yanaşma bir çox halda statik, lokal və qapalı xarakter daşıyır. Təhsil müəssisəsinin bir çox əməkdaşı yalnız özünə aid məhdud öhdəlikləri əzbərləməklə ümumi proseslərin axını, özünün proseslərdə yerini və son nəticəyə təsiri barədə təsəvvür yarada bilmir. Belə vəziyyət universitetlərin son məhsulunun - yüksək biliyə və bacarıqlara malik mütəxəssislərin hazırlanmasında birgə komanda kimi çalışmasına zəmin yarada bilmir. ISO 9001 və sonradan təhsil müəssisələri üçün uyğunlaşdırılmış ISO 21001 standartları göstərilən təzadların aradan qaldırılmasına və əsas fəaliyyət proseslərinin icrası ətrafında strateji inkişaf planları ilə nəzərdə tutulmuş hədəflərin əldə edilməsinə köklənmiş vahid və səmərəli idarəetmə sisteminin formalaşdırılmasına təməl yaradır. Ölkə üzrə ISO 21001:2018 standartının tətbiq olunması və sertifikatlaşdırılması ilk dəfə ADAU-da həyata keçirilmişdir (22.02.2022, StarRegistr, ABŞ). Hesab edirik ki, məqalədə tətbiq təcrübəsinə əsaslanan məlumatların təqdim edilməsi aidiyyəti sahədə çalışan mütəxəssislər üçün maraqlı olacaqdır.

### **Tədqiqatın metodları**

Məqalə hazırlanarkən empirik, nəzəri, kəmiyyət və keyfiyyət tədqiqat metodlarından istifadə edilmişdir. Empirik tədqiqat metodları kimi müxtəlif məlumat mənbələrinin öyrənilməsi, alınan məlumatların təhlili, müşahidə, təcrübə və sorğu metodlarından istifadə edilmişdir. Nəzəri metodlardan isə təhlil, sintez, təsnifat, analogiya və abstraksiya metodlarına üstünlük verilmişdir.

Kəmiyyət metodlarından statistik təhlillərə, keyfiyyət metodlarından isə ekspert müsahibəsinə diqqət ayrılmışdır.

### **ISO 21001:2018 standartının tətbiqinin məqsədləri və prinsipləri**

ISO 21001:2018 keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin inkişafı və tətbiqi üçün istənilən növ təşkilatlar tərəfindən geniş istifadə olunan ISO 9001:2015 standartına [3] qismən oxşar olan, təhsil təşkilatları üçün idarəetmə sistemlərinə tələbləri müəyyən edən bir standartdır. ISO 21001 standartının ISO 9001-dən fərqli xüsusiyyətləri onların əsaslarını təşkil edən müddəaların (prinsiplərin) müqayisəsi ilə aşkar edilir. ISO 9001 standartının yeddi prinsipi də daxil olmaqla ISO 21001-də prinsiplərin sayı on beşə çatdırılıb. Yeni müddəalar arasında sosial məsuliyyət, əlçatanlıq və ədalət, təhsildə etik davranış, təhlükəsizlik və məlumatların qorunması kimi prinsiplərin yer almasını qeyd etmək olar. ISO 9001 daha çox biznes mühitinə yönəlik, ISO 21001:2018 isə təhsil təşkilatlarında xidmətlərin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq, fəaliyyət proseslərini effektiv idarə etmək və maraqlı tərəflərin gözləntilərini qarşılamaq üçün xüsusişdirilmiş bir alətdir.

ISO 21001:2018 standartının tələbləri ölçüsündən, pilləsindən və təqdim edilən təhsil xidmətlərinin sayı və növündən asılı olmayaraq bütün təhsil müəssisələri üçün nəzərdə tutulub.

Göstərilən standartın ali təhsil müəssisələrində tətbiqi və müvafiq sertifikatın əldə edilməsi zərurəti bir çox səbəblərə bağlıdır. Bu səbəblərdən əsas olanlar aşağıdakılardır:

- təhsil sahəsində rəqabətin artması;
- təhsilənlərin özləri tərəfindən təhsil xidmətlərinin keyfiyyətinə tələblərin sərtləşdirilməsi;
- Azərbaycanın Avropa təhsil məkanına daxil olması (Bolonya Bəyannaməsinin [1] həyata keçirilməsi - hər bir universitetdə təhsilin keyfiyyətinin təmin edilməsi və ona nəzarət sisteminin yaradılması);
- təhsilənlər və cəmiyyət qarşısında universitetin nüfuzunun artırılması;
- keyfiyyət sahəsində proses yanaşması, səlahiyyət və vəzifələrin rəşional bölüşdürülməsi yolu ilə universitetin idarəedilməsinin səmərəliliyinin artırılması və s.

ISO 21001:2018 standartının tətbiq məqsədləri aşağıdakı prinsiplər üzərindən daha aydın şəkildə ifadə olunur:

- a) təhsilənlərin və digər faydalananların ehtiyaclarına yönümlülük;
- b) təhsilə yönümlülük;
- c) rəhbərliyin təxminləri;
- d) təhsilənlərin və maraqlı tərəflərin iştirakı (proseslərə cəlb edilməsi);
- e) proses yanaşması;
- f) inkişaf (yaxşılaşdırma, təkmilləşdirmə);
- g) sübutlara əsaslanan qərarvermə;
- h) kənar təşkilatlarla əlaqələrin idarəedilməsi;
- i) sosial məsuliyyət;
- j) əlçatanlıq və ədalət;
- k) təhsildə etik davranış;
- l) məlumatların təhlükəsizliyi və qorunması;
- m) vahid yanaşma;
- n) uyğunlaşma;
- o) genişlənmə.

Göstərilən müddəalar 2000-ci ildə Helsinki şəhərində Bolonya prosesi ölkələri tərəfindən təsis edilən ENQA - Ali Təhsildə Keyfiyyət Təminatı üzrə Avropa Şəbəkəsi (European Network for Quality Assurance in Higher Education) təşkilatının qəbul etdiyi “Ali Təhsilin Keyfiyyət Təminatı üzrə Avropa Standartları və Təlimatları (ESG)” (“European Standards and Guidelines for Quality Assurance of Higher Education”) adlı sənədində Ali təhsilin keyfiyyətinə irəli sürülən aşağıdakı tələblərlə birbaşa uzlaşır:

- ✚ Keyfiyyətin təmini üzrə təsdiqlənmiş siyasət və prosedurlar olmalıdır;
- ✚ Tədris proqramlarının monitorinqi və təkmilləşdirilməsi fasiləsiz xarakter almalıdır;
- ✚ Tələbələrin qiymətləndirilməsi prosesi daim təkmilləşdirilməlidir;

- ✚ Müəllim personalının keyfiyyəti təmin edilməlidir;
- ✚ Tədris prosesində tələbələr zəruri resurslarla təmin edilməlidir;
- ✚ Məlumatların (tədris, davamiyyət, universitetin məzunlarına əmək bazarında tələbat, sorğuların nəticələri ) toplanılması, emalı və təhlili təmin edilməlidir;
- ✚ Cəmiyyətə açıqlıq (fəaliyyət şəffaflığı) təmin edilməlidir.

Digər idarəetmə standartları kimi, ISO 21001:2018 standartı da bütün proseslərin PDCA (Planlaşdır-icra et-yoxla-tədbir gör və ya ingilis dilində plan-do-check-act) yanaşmasına əsaslanır.

### **Standartın ADAU-da tətbiqi təcrübəsinin təhlili**

ADAU-da ISO 21001:2018 standartının tələblərinin tətbiqi zamanı ilk addım kimi universitetin fəaliyyət göstərdiyi xarici və daxili mühit (kontekst) təhlil edilmişdir. Kontekstin müəyyən edilməsi təşkilatın öz məqsədlərinə və nəzərdə tutulan nəticəsinə/nəticələrinə nail olmaqla bağlı qabiliyyətinə təsir edən xarici və daxili təsirlərin müəyyən edilməsidir. Xarici kontekst dedikdə beynəlxalq, milli, regional və ya yerli hüquqi, texnoloji, rəqabət, bazar, mədəni, sosial, siyasi, iqtisadi və ekoloji amillər nəzərdə tutulur. Daxili konteksti başa düşmək təşkilatın dəyərləri, mədəniyyəti, biliyi və fəaliyyəti ilə əlaqəli məsələləri nəzərdən keçirməklə asanlaşdırıla bilər. Göstərilən tələbləri həyata keçirmək üçün ADAU-nun rəhbərliyi tərəfindən SWOT və PEST təhlili metodologiyalarından istifadə edilmişdir. Standartın tələblərinə görə, kontekstin müəyyən edilməsi sonda strateji istiqamət, təşkilati missiya və ya vizyon kimi sənədləşdirilmiş məlumatlar vasitəsilə ilə ifadə edilməlidir. Aparılmış təhlillər nəticəsində ADAU-nun aşağıda göstərilən 8 istiqamət üzrə strateji məqsədləri formalaşdırılmışdır və bu məlumatların əlçatanlığını təmin etmək məqsədilə universitetin saytında yerləşdirilmişdir [8].

- 1) Təhsil və tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsi;
- 2) Tələbəyə və onun inkişafına fokuslanma;
- 3) Tədqiqat üçün yaradıcı, təşəbbüskar və beynəlxalq tələblərə cavab verən mühitin formalaşdırılması;
- 4) Beynəlxalq rəqabətliliyin artırılması;
- 5) Rəqəmsallaşma və innovativ həllərin tətbiqi;
- 6) İş mühiti və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- 7) İnfrastrukturun gücləndirilməsi və dayanıqlığın təmin edilməsi;
- 8) Sosial məsuliyyət hissinin və ictimai nüfuzun artırılması.

Hər bir strateji məqsəd üzrə müddət və məsuliyyət baxımından tədbirlər planlaşdırılmış və ADAU-nun 2021-2025-ci illər üzrə İnkişaf Strategiyası formalaşdırılmışdır. Göstərilən sənəd hazırlanarkən standartın 6.2-ci maddəsinin aşağıdakı əsas tələbləri nəzərə alınmışdır:

- nə ediləcək;
- hansı resurslar tələb olunacaq;
- kim cavabdehlik daşıyacaq;
- bu fəaliyyətlər nə vaxt bitəcək;
- nəticələr necə qiymətləndiriləcək.

ISO 21001:2018 standartının vacib tələbləri sırasına təhsil təşkilatının fəaliyyəti ilə bağlı maraqlı tərəflərin müəyyən edilməsi, onların ehtiyac və gözləntilərinin başa düşülməsi daxildir. Maraqlı tərəflərə təhsilənləri (tələbələr, magistrantlar, doktorantlar), təşkilatın işçilərini və digər fayda alanları aid etmək olar. Bu tələb təşkilatın məqsədlərinə nail olmasına təsir edən bütün iştirakçıların maraq və gözləntiləri nəzərə alınaraq fəaliyyətin dayanıqlı və davamlı əsaslar üzərində qurulması zərurətindən irəli gəlir. Aşağıdakı cədvəldə ADAU-nun fəaliyyəti ilə bağlı maraqlı tərəflər və onların gözləntilərini əks etdirən məlumatlar göstərilmişdir:

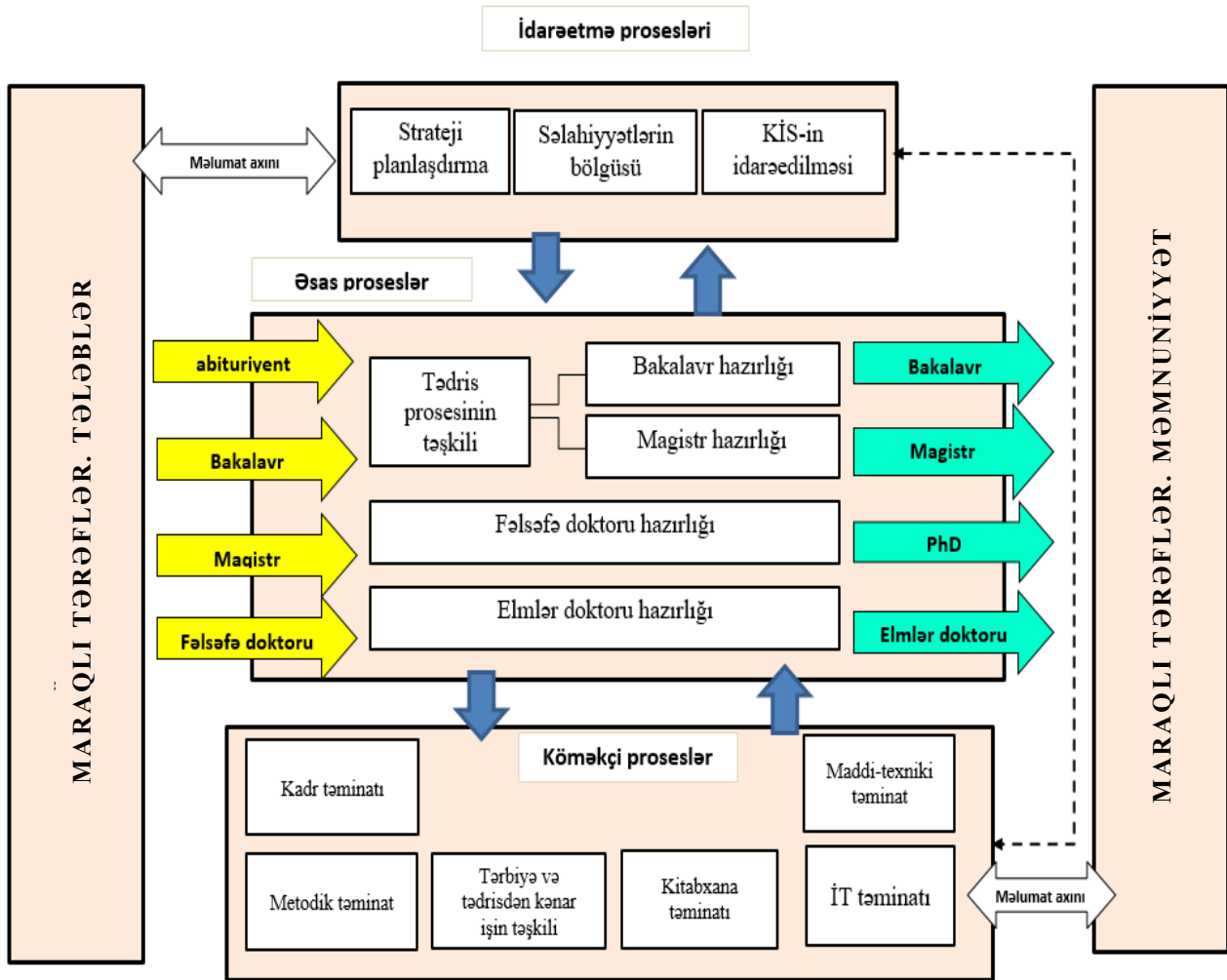
**Cədvəl 1. ADAU-nun maraqlı tərəfləri və onların gözləntiləri**

	<b>Maraqlı tərəflər</b>	<b>Maraqlı tərəflərin gözləntiləri</b>
<b>I.</b>	<b>Daxili tərəflər</b>	
1.1	Tələbələr, magistrantlar, doktorantlar	Əldə edilmiş biliklər, bacarıqlar, səriştələr, şəxsi və peşə inkişaf imkanları, təhsil prosesindən məmnunluq
1.2	Tələbələrin və magistrantların valideynləri	Övladlarının zəruri biliklər qazanaraq gələcəkdə öz ixtisasları üzrə işlə təmin oluna bilməsi
1.3	ADAU-nun işçi heyəti	Peşəkar inkişaf, tədris prosesinin zəruri resurslarla təmin edilməsi, layiqli əməkhaqqı
1.4	Kafedraların, fakültələrin və sair struktur bölmələrinin rəhbərləri	Dəqiq idarəetmə, məlumat mübadiləsi, qarşılıqlı anlaşma və koordinasiya, fəaliyyət keyfiyyətinin daima yüksəlməsi
1.5	ADAU-nun ali rəhbərliyi	Təhsil xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəlməsi və irəli sürülən norma, tələb və standartlara uyğunluğu
<b>II.</b>	<b>Kənar tərəflər</b>	
2.1	Sahibkarlar	Müxtəlif ixtisaslar üzrə səriştəli və hazırlıqlı mütəxəssislərin işə qəbulu
2.2	Elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrində maraqlı olan təşkilat və müəssisələr	Müqavilə, razılaşma və texniki tapşırıqların tələblərinə uyğun yerinə yetirilmiş elmi-tədqiqat işlərinin nəticələri
2.3	Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi	Aqrar sahənin yüksək səviyyəli kadrlara olan tələbatının ödənilməsi
2.4	Elm və Təhsil Nazirliyi	Tədris prosesinin dövlət standartlarının tələblərinə uyğunluğu
2.5	Dövlət və cəmiyyət	İntellektual və siyasi cəhətdən hazırlıqlı vətəndaşların formalaşdırılması

*Mənbə: ADAU/BS/01 Bələdçi sənədi (Əl kitabı). Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

Standartın tələbləri arasında təşkilat üçün zəruri olan fəaliyyət prosesləri və onların qarşılıqlı əlaqəsi də daxil olmaqla əhatə dairəsi müəyyən edilmişdir (*Şəkil 1*). Bu zaman əsas, köməkçi və idarəetmə proseslərinin sərhədləri dəqiq təyin edilmişdir.

**Şəkil 1. ADAU-nun fəaliyyət proseslərinin əlaqə sxemi**



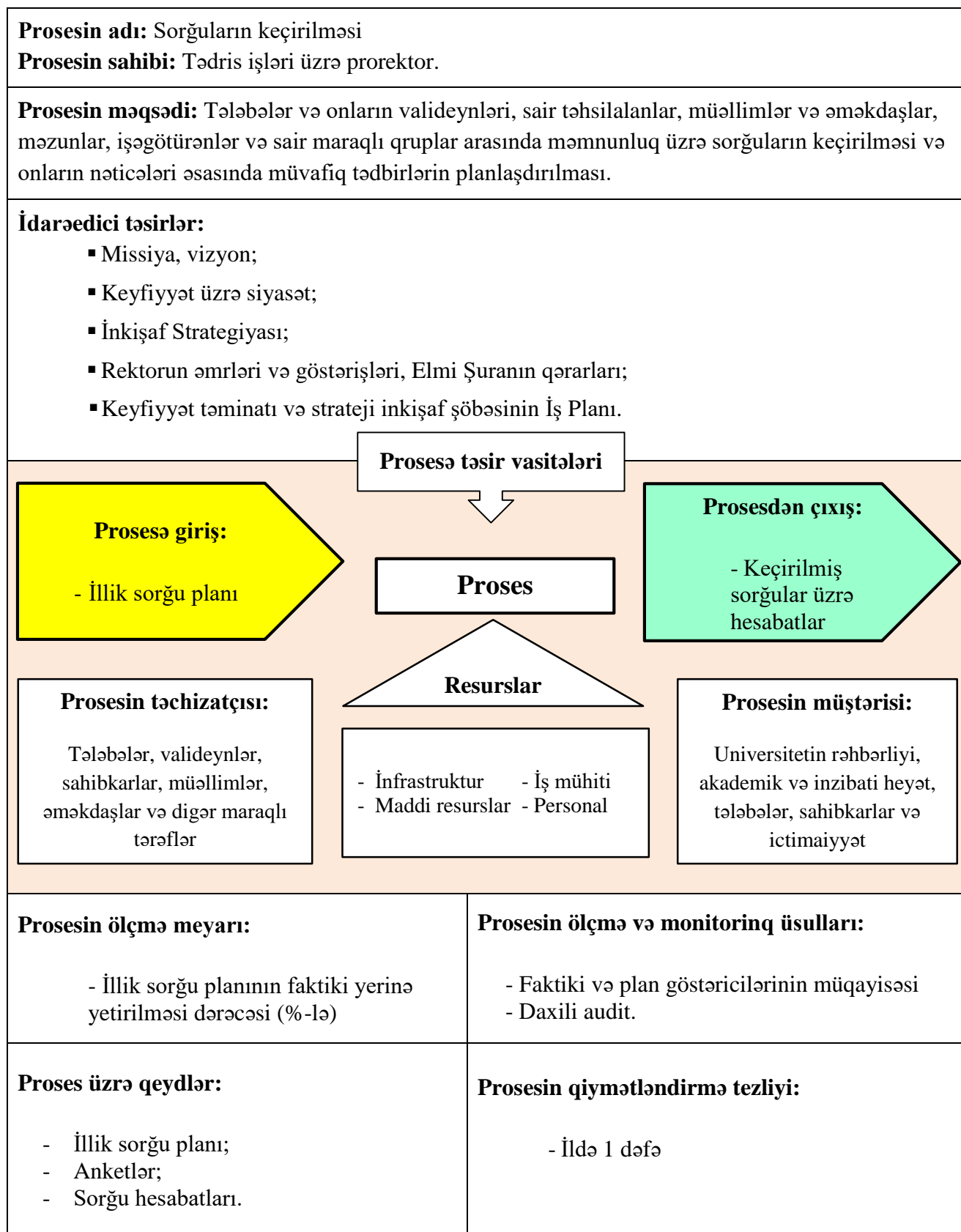
*Mənbə: ADAU/BS/01 Bələdçi sənədi (Əl kitabı). Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

Proseslərin ümumi əlaqə sxemi ilə yanaşı, standartın tələblərinə uyğun olaraq onun tərkibində yer alan hər bir prosesin:

- girişləri və gözlənilən çıxışları müəyyən edilmiş;
- effektiv işləməsi və idarəedilməsi üçün zəruri olan meyar və metodlar (izləmə, ölçmələr və müvafiq performans göstəriciləri də daxil olmaqla) müəyyənləşdirilmiş və tətbiq edilmişdir;
- zəruri resurslar müəyyən olunaraq onların əlçatanlığı təmin edilmişdir;
- daxilində səlahiyyət və məsuliyyətlər təyin edilmişdir.

Yuxarıda göstərilən tələbləri nəzərə alaraq layihə çərçivəsində İşçi Qrupu tərəfindən 17 (on yeddi) prosesin "pasportu" hazırlanmışdır. Həmin pasportlara hər bir proses üzrə onun qrafik təsviri və məlumat kartı daxil edilmişdir. Aşağıda nümunə olaraq sorğuların keçirilməsi prosesinin pasportuna daxil olan məlumat kartını təqdim edirik:

**Şəkil 2. Sorğuların keçirilməsi prosesinin məlumat kartı**



*Mənbə: Layihənin tətbiqi çərçivəsində müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

Standartın tələblərinə uyğunluğu təmin etmək üçün universitet risk və imkanlarla bağlı fəaliyyətləri planlaşdırmalı və həyata keçirməlidir. Risk və imkanların müəyyən edilməsi və nəzərə alınması təhsil müəssisəsinin idarəetmə sisteminin effektivliyinin artırılması, yaxşılaşdırılmış nəticələrə nail olunması və mənfi təsirlərin qarşısının alınması üçün zəmin yaradır.

ADAU-da risk və imkanların müəyyən edilməsi ISO 31000:2018 beynəlxalq standartının tələbləri əsasında [5] həyata keçirilib. Risklərin təhlili və qiymətləndirilməsi işləri isə kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə etməklə IEC 31010:2019 standartının tövsiyə etdiyi müxtəlif metod və modellər [6] əsasında yerinə yetirilmişdir. ADAU-nun risklərinin təhlil və qiymətləndirmə metodları seçilərkən aşağıdakılar nəzərə alınmışdır:

- *risklərin mürəkkəbliyi və miqyası;*
- *metod və modellərin istifadə olunmasının məqsədi və əhəmiyyəti;*
- *metod və modellərdə istifadə edilən yanaşmaları;*
- *zəruri məlumat bazasının mövcudluğu;*
- *məlumatoplama sistemlərinin adekvatlığı;*
- *işçi və mütəxəssislərin sahə üzrə təcrübə və bilik səviyyələri.*

Təhsil sistemində fəaliyyət sahələrinin müxtəlifliyini və mürəkkəbliyini, eyni zamanda risk yanaşmasının professor-müəllim və inzibati heyət arasında əlçatan üsullarla yayılması zəruriliyini nəzərə alaraq risklərin təhlili və qiymətləndirilməsi üçün nəticələrin şiddətini və başvermə ehtimalını birləşdirən L tipli matrisanın [6] istifadəsi məqsədəuyğun sayılmışdır. Göstərilən yanaşmalar ümumiləşdirilərək “ADAU/İP/04 Risklərin idarəedilməsi” prosedurunda cəmləşdirilərək tətbiq üçün təsdiq edilmişdir.

Prosedurun tələblərinə uyğun olaraq risklər müəyyən olunmuş, qruplaşdırılmış, təhlil edilmiş və qiymətləndirilmişdir. Göstərilən mərhələlər yekunlaşdırdıqdan sonra risklərin aradan qaldırılması və ya azaldılması üzrə tədbirlər planının hazırlanması üçün aşağıdakı fəaliyyətlər yerinə yetirilmişdir:

- Risk amillərinin və onların neytrallaşdırılması üzrə tədbirlərin müqayisəsi;
- Konkret problemin mümkün həll variantlarının üzə çıxarılması;
- Qəbul edilməsi nəzərdə tutulan həll və qərarların tətbiqi nəticəsində baş verə biləcək potensial nəticələrin və kənar effektlərin müəyyən edilməsi.

**Cədvəl 2**-də yuxarıda göstərilən mərhələnin nəticəsi kimi ADAU-da risklərin idarəedilməsi üzrə tədbirlər planının qısaldılmış versiyası verilmişdir.



**Cədvəl 2. Risklərin idarə olunması üzrə Tədbirlər Planı (fragment)**

<b>Risk</b> in təsviri	<b>Risk</b> in sahibi	<b>Tədbir</b>	<b>İcra müddəti</b>	<b>İcraya məsul şəxs</b>
<i>Strateji risklər</i>				
Universitetlərarası rəqabətin güclənməsi	Rektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analoji ixtisasların rəqabətqabiliyyətinin artırılması</li> <li>Universitetdə müasir tədris texnologiyalarının tətbiqinin genişləndirilməsi</li> <li>Tədris edilən dərslərin keyfiyyətinin artırılması</li> <li>Universitet nüfuzunun artırılması üçün tədbirlər planının hazırlanması</li> </ul>	2022-2025	Rektor, Tədris işləri üzrə prorektor, Elmi işlər üzrə prorektor
PMH-nin sayının azalması	Rektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fəlsəfə və elmlər doktorluğu üzrə təhsil alanların zamanında müdafiə etməsi üçün təşviqedic mexanizmin hazırlanması</li> <li>Universitetdə PMH-ə verilən əməkhaqqında differensiallaşmanın aparılması</li> </ul>	2021-2022	Rektor, Tədris işləri üzrə prorektor, Elmi işlər üzrə prorektor
<i>Əməliyyat riskləri</i>				
İstifadə edilən İT avadanlıqlarının və ofis texnikalarının (internet daxil) tez-tez nasaz olması	Təsərrüfat işləri üzrə prorektor, İKT şöbəsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İstifadə edilən İT avadanlıqlarının və ofis texnikalarının (internet daxil) işlək vəziyyətdə olmasına nəzarətin təmin edilməsi.</li> <li>Planlaşdırmanın (layihələndirmənin) düzgün aparılması</li> </ul>	2022-2025	Rektor, Təsərrüfat işləri üzrə prorektor
<i>Təhlükəsizlik riskləri</i>				
Yanğın	Təsərrüfat işləri üzrə prorektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yanğın təhlükəsizliyi tələblərinin pozulmasına qarşı tədbirlərin həyata keçirilməsi</li> </ul>	2021-2022	Rektor, Təsərrüfat işləri üzrə prorektor
Alət və ləvazimatlardan ehtiyatsız istifadə	Təsərrüfat işləri üzrə prorektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avadanlıqlardan istifadə qaydalarının əməkdaşlara öyrədilməsi</li> </ul>	2021-2023	Rektor, Təsərrüfat işləri üzrə prorektor

*Mənbə: Layihənin materialları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

ADAU-da risklərin idarə olunması üzrə fəaliyyətlər həyata keçirilərkən aşağıdakı vəzifələrin həll edilməsi zərurəti diqqət mərkəzində saxlanılmışdır:

- təşkilati strukturun bütün səviyyələri arasında effektiv əlaqə və informasiya axınlarının təmini;

- məsuliyyət və səlahiyyətlərin dəqiq müəyyənləşdirilməsi;
- universitetin məruz qala biləcəyi risklər barədə ali rəhbərliyin və struktur vahidlərinin daimi məlumatlandırılması;
- universitetdaxili risk mədəniyyətinin formalaşdırılması.

Yeniliklər arasında uyğunsuzluqların aşkarlanması və qeydə alınması prosesini asanlaşdırmaq məqsədilə onların üç əsas qrupa bölünərək təsnifləşdirilməsini qeyd etmək olar. Aşağıdakı cədvəldə bəzi uyğunsuzluqların müxtəlif istiqamətlər üzrə təsnifatı təqdim edilir:

### **Cədvəl 3. Uyğunsuzluqların təsnifatı cədvəli**

<b><u>Tədris fəaliyyəti üzrə</u></b>
<p><b><u>Tələbələr üzrə:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fərdi tədris planının yerinə yetirilməməsi;</li> <li>- akademik borcun yaranması;</li> <li>- üzrsüz səbəbdən dərslərdən yayınma;</li> <li>- alınmış biliklərin və kompetensiyaların bakalavr (magistr) ali ixtisas səviyyəsinin tələblərinə uyğun olmaması;</li> <li>- daxili nizam-intizam qaydalarının pozulması.</li> </ul> <p><b><u>Müəllim heyəti üzrə:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- müəllim heyətinin kvalifikasiya, səriştə uyğunsuzluqları;</li> <li>- tədris prosesi qrafikinə pozulması;</li> <li>- illik işçi tədris planının pozulması;</li> <li>- tədris-metodiki ədəbiyyatların vaxtaşırı yenilənməməsi;</li> <li>- əmək intizamının pozulması.</li> </ul> <p><b><u>Tədris planları üzrə:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ixtisas üzrə illik işçi tədris planlarının Elm və Təhsil Nazirliyinin təsdiq etdiyi ixtisaslar üzrə ali təhsil pilləsinin dövlət standartından kənarlaşması;</li> <li>- tədris prosesinin zəruri çeşiddə və yetərli sayda tədris metodiki ədəbiyyatlarla təmin edilməməsi;</li> <li>- kafedralarda və dekanlıqlarda qəbul edilmiş sənədləşmənin aparılmaması və ya düzgün aparılmaması.</li> </ul>
<b><u>Elmi fəaliyyət üzrə</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elmi-tədqiqat işlərinin aşağı keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi;</li> <li>- elmi-tədqiqat işlərinin vaxtında yerinə yetirilməməsi;</li> <li>- elmi işçilərin və professor-müəllim heyətinin kompetensiyalarının müasir tələblərə cavab verməməsi;</li> <li>- təcrübə-sınaq və laboratoriya bazasının müasir tələblərə cavab verməməsi.</li> </ul>
<b><u>Maddi-texniki təminat üzrə</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tədris edilən fənlər üzrə uyğun sayda kitab təminatının olmaması;</li> <li>- sifariş edilən avadanlıq, mal-materialların və ləvazimatların vaxtında alınmaması və struktur bölmələrinə çatdırılmaması;</li> <li>- alınan keyfiyyətsiz avadanlıq, mal-material və ləvazimatlar;</li> <li>- qəbul edilən keyfiyyətsiz iş və xidmətlər;</li> <li>- istifadə edilən avadanlıq və kommunikasiyaların (elektrik, su, istilik) işlək vəziyyətdə olmasına nəzarətin təmin edilməməsi.</li> </ul>

*Mənbə: Layihənin tətbiqi çərçivəsində müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

Eyni zamanda tətbiq edilmiş yenilik kimi aşkarlanmış uyğunsuzluqların qeydiyyatı, təhlili və aradan qaldırılması üzrə fəaliyyətlərin “8 T” modeli əsasında həyata keçirilməsini göstərmək olar. Mövcud alətlərlə müqayisədə göstərilən model (Təyin, Təsvir, Təhlil, Təklif, Təsdiq, Tətbiq, Təqib, Təsir) aşkarlanmış və qeydiyyata alınmış uyğunsuzluqların daha ardıcıl, dəqiq və dərin analizə məruz qalaraq onları yaradan səbəblərin müəyyən edilməsi və optimal surətdə aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin müəyyən edilməsi, tətbiqi və tətbiqdən sonrakı səmərəliliyinin izlənilməsi baxımından daha effektiv sayıla bilər.

Standartın 5.1.2 maddəsinə uyğun olaraq təhsil təşkilatı təhsilalanların və digər maraqlı tərəflərin məmnunluğunun artırılması üçün onların tələblərinin müəyyənləşdirilməsini və yerinə yetirilməsini təmin etməlidir. ADAU-da maraqlı tərəflərin mütəmadi olaraq münasibət və istəklərinin müəyyən edilməsi və təhlilinin aparılması ilə əlaqədar sorğuların keçirilməsi prosesinin pasportu hazırlanmışdır (ADAU/PP/14). Vacib istiqamət kimi təhsilalanların əsas qisminin - bakalavr və magistrlərin arasında daimi olaraq tələbə məmnunluq sorğusunun keçirilməsini xüsusi ilə qeyd etmək olar [9]. Eyni zamanda maraqlı tərəflərin də məmnuniyyəti əsasən sorğuların keçirilməsi ilə müəyyən edilir. Sorğular rektor tərəfindən təsdiq edilmiş plan (ADAU/F/12 formalı plan) əsasında həyata keçirilir. Hər bir sorğunun nəticəsi hesabatlarda əks olunur (ADAU/F/13 formalı sorğu hesabatları). Müştəri məmnuniyyətinin öyrənilməsi üzrə tədbirlər və onların yekunları illik hesabatda öz əksini tapır (ADAU/F/11 formalı yekun hesabat). Layihənin tətbiqi dövründə keçirilmiş sorğular barədə məlumatlar aşağıdakı cədvəldə təqdim olunur:

**Cədvəl 4. Keçirilmiş sorğular haqqında məlumat cədvəli**

S. s.	Sorğunun adı	Sorğunun məqsədi	Keçirilmə müddəti
1.	Məzun sorğusu	1982-2021-ci illərdə məzun olmuş tələbələr arasında çatışmayan cəhətlərini müəyyənləşdirməklə əmək bazarında rəqabətə davamlı kadr hazırlığını təmin etmək	18 oktyabr - 18 noyabr 2021
2.	Tələbə məmnuniyyət sorğusu	Tələbələrin tədris prosesində və idarəetmədə iştirakını təmin etmək, tələbəyönümlü tədrisin təşkilinə keçidi sürətləndirmək	18 - 31 noyabr 2021-ci il
3.	Valideyn sorğusu	Valideynlərin övladlarının ADAU-dakı tədrisi ilə bağlı fikirlərini öyrənmək, tədris prosesinin təşkilində maraqlı tərəf kimi valideyn-universitet əməkdaşlığını inkişaf etdirmək	31 noyabr - 31 dekabr 2021-ci il

**Mənbə:** Layihənin tətbiqi çərçivəsində keçirilmiş sorğuların hesabatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Eyni zamanda ADAU-da təhsilalanların və maraqlı tərəflərin şikayət və müraciətlərinin qəbulu üçün ənənəvi vasitələrlə (məktubluların, teleqramların poçt vasitəsi ilə göndərilməsi və ümumi şöbədə

qeydiyyatı nəzərdə tutulur) yanaşı sayt və “WhatsApp” qrupları vasitəsi ilə operativ müraciət kanallarından geniş istifadə olunur [10].

Qarşıya qoyulan vacib məsələlərdən biri ISO 21001:2018 standartının tələblərinin tətbiqinin ADAU-nun mövcud idarəetmə sisteminə və cari fəaliyyətinə əlavə gərginlik gətirmədən həyata keçirilməsini təmin etmək zərurəti idi. Standartın tətbiqi əsasən ADAU-nun Tədris şöbəsi ilə birlikdə Keyfiyyətin təmini və strateji təhlil şöbəsi tərəfindən həyata keçirildi və bu yanaşma özünü doğrultaraq layihənin müsbət nəticələri sırasında özünə yer ala bildi. Standartın tələblərinin bir çox hallarda təhsil müəssisəsinin akkreditasiya tələbləri ilə eyni məzmununda olmasından irəli gələrək tətbiq edilən sistemin idarəedilməsi və nəzarət altında saxlanması funksiyalarının Keyfiyyətin təmini və strateji təhlil şöbəsi üzərində cəmlənməsi məqsəduyğundur. Lakin standartın tələblərinin icrasından irəli gələn vəzifələr ADAU-nun iyerarxiyasının bütün səviyyələri ilə sıx bağlı olaraq digər vəzifəli şəxslər və struktur vahidləri üçün də konkret tələblər irəli sürür. Bununla əlaqədar olaraq universitet üzrə “İdarəetmə sisteminin tələblərinin icrası üzrə məsuliyyət, vəzifə və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi cədvəli” (ADAU/BS/02) hazırlanmışdır və aidiyyəti üzrə çatdırılmışdır.

### **Nəticə**

Əlbəttə ki, bir məqalədə ISO 21001:2018 standartının tələblərinin ADAU kimi böyük və mürəkkəb bir təhsil müəssisəsində tətbiqi ilə bağlı bütün məqamların açıqlanması qeyri-mümkündür. Düşünürük ki, təqdim etdiyimiz materiallar oxşar layihələrin digər təhsil müəssisələrində tətbiqi zamanı nəzərə alınə bilər.

Ümumiyyətlə ISO 21001:2018 standartının tətbiqi təhsil təşkilatlarında təhsilin məzmununun və texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi, təhsil xidmətlərinin keyfiyyətinin təmin edilməsi sisteminin inkişafı, təhsil sistemində idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və təhsil sahəsində iqtisadi mexanizmlərin təkmilləşdirilməsi üçün imkanlar açır.

ISO 21001:2018 standartının tələblərinin Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetində tətbiqi ilk növbədə strateji planlaşdırma, risklərin idarəedilməsi, akkreditasiya tələblərinə uyğunluğun təmin olunması, tədrisin planlaşdırılması, idarəedilməsi və qiymətləndirilməsi, zəruri təhsil infrastrukturunun idarəedilməsi, düzəldici və qabaqlayıcı fəaliyyətlərin daha səmərəli həyata keçirilməsi üçün ciddi zəmin yaratmışdır.

ISO 21001:2018-in tətbiqinin nəticələrini dərhal qiymətləndirmək mümkün olmayacaq. Lakin zaman keçdikcə bu standart təkə ayrı-ayrı təhsil təminatçılara deyil, eyni zamanda təhsil sektoruna və bütövlükdə iqtisadiyyata əhəmiyyətli fayda verə bilər.

### **Ədəbiyyat**

1. “Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı şəhəri, 19 iyun 2009-cu il № 833-IIIQ, <https://www.e-qanun.az/>
2. ISO 21001:2018 Educational organizations - Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/standard/>
3. ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements, <https://www.iso.org/>
4. The Bologna Declaration, [www.ehea.info](http://www.ehea.info), 19.06.1999

5. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, provides principles, framework and a process for managing risk. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management>
6. IEC 31010:2019, Risk management - Risk assessment techniques. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management>
7. Обзор типовых организационных структур университетов. <https://euroasia-science.ru/tehnicheskie-nauki/>
8. <http://adau.edu.az/haqqimizda/nkiyf-stratgiyasi-665/>
9. [http://www.adau.edu.az/telebe\\_memnunluq\\_sorgusu/](http://www.adau.edu.az/telebe_memnunluq_sorgusu/)
10. <http://adau.edu.az/contacts/>

*Ph.D.*, G.G. Sharifov

*Head of the Department of Quality Management of “Agricultural Procurement and Supply” LLC, member of the working group on the implementation of the ISO 21001:2018 standard at ASAU*

**Experience of introducing ISO 21001:2018 standard in the republic of Azerbaijan:  
main approaches and solutions**

*Abstract*

*The most urgent problem in the field of education in modern conditions is the improvement of its quality. Strengthening the requirements for the quality of higher education has put forward the need to create, implement and maintain an efficient management system. To help educational service providers cope with this problem, the International Organization for Standardization (ISO) developed and introduced a standard called ISO 21001:2018 "Educational organizations - Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use" [2].*

*The article analyzes the experience of applying the requirements of the ISO 21001:2018 standard at the Azerbaijan State Agrarian University (ADAU) for the first time in the country. Definition of the context of the educational institution, classification of processes, division of responsibilities and requirements related to effective management are clarified, strategic development plan, descriptions of processes, data cards reflecting measurement criteria, risk management, management of inconsistencies, etc. information about the elements and document samples are provided.*

**Keywords:** *ISO, educational institution, students, Bologna system, education quality, risk management, stakeholder satisfaction, discrepancy management, performance evaluation.*

*Д.ф.э.н., Г.Г. Шарифов*

*Нач. отдела управления качеством ООО “Аграрные закупки и снабжение”,  
член рабочей группы по внедрению стандарта ISO 21001:2018 в АГАУ*

## **Опыт внедрения стандарта ISO 21001:2018 в Азербайджанской Республике: основные подходы и решения**

### *Резюме*

*Наиболее актуальной проблемой в сфере образования в современных условиях является повышение его качества. Усиление требований к качеству высшего образования выдвинуло необходимость создания, внедрения и поддержания эффективной системы управления. Чтобы помочь поставщикам образовательных услуг справиться с этой проблемой, Международная организация по стандартизации (ISO) разработала и внедрила стандарт под названием ISO 21001:2018 «Образовательные организации. Системы менеджмента для образовательных организаций. Требования с руководством по применению» [2].*

*В статье анализируется опыт применения впервые в стране требований стандарта ISO 21001:2018 в Азербайджанском государственном аграрном университете (АГАУ). Уточняются определение контекста образовательного учреждения, классификация процессов, разделение ответственности и требования, связанные с эффективным управлением, план стратегического развития, описания процессов, карты данных, отражающие критерии измерения, управление рисками, управление несоответствиями и т.д., предоставляются элементы и образцы соответствующих документов.*

**Ключевые слова:** *ISO, образовательное учреждение, обучающиеся, Болонская система, качество образования, управление рисками, удовлетворенность заинтересованных сторон, управление несоответствиями, оценка эффективности.*