

UOT 32

L.X.Əliyeva
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
eliyeva1976 @ mail.ru

UNİVERSİTETLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA TEXNOLOGİYASI

Açar sözlər: *strategiya, strateji idarəetmə, strateji planlaşdırma, universitetlərdə strateji planlaşdırma*

Strateji planlaşdırma müəyyən müddəti əhatə edən inkişaf planıdır. Bu planlaşdırmada universitetin missiyası, viziyonu (baxışı), nail olmaq istədiyi məqsədlər və bu məqsədlərə çatmaq üçün lazım olan resurslar müəyyən edilir. Düzgün hazırlanmış strateji planı universitetin rektoru təsdiq edir, maraqlı tərəflərin fikirləri nəzərə alınır. Strategiyada digər universitetlərlə rəqabət üstünlüyü ilə bağlı müddəalara da diqqət yetirilir. Strateji iş planı əsasında hər il üçün iş planı və bundan əlavə planda nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olub-olmadığını göstərən fəaliyyət hesabatları hazırlanır. Bu məsələlər strateji planlaşdırmada nəzərə alındıqda universitetin uğurlu fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Strateji plan hazırlanarkən müvafiq universitetlərin strateji planları müqayisəli şəkildə müzakirə edilərək təhlil edilir və əldə olunan nəticələr qiymətləndirilir. Bu məqsədlə Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin, Azərbaycan İqtisad Universitetinin və Türkiyənin Qazi və Hacıtəpə universitetlərinin strateji planı təhlil edilmişdir. Təhlil nəticəsində hər bir universitetin strateji planı qanunvericilikdə nəzərdə tutulan müddəalara tam uyğun olduğu, lakin bəzi institusional fərqlərin olduğu müəyyən edilmişdir.

Л.Х.Алиева

ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ

Ключевые слова: *стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегическое планирование в вузах*

Стратегическое планирование это план развития, охватывающий определенный период времени. В этом планировании определяются миссия университета, видение, цели, которых он хочет достичь, и ресурсы, необходимые для достижения этих целей. Правильно подготовленный стратегический план утверждается ректором вуза, учитываются мнения заинтересованных сторон. Стратегия также фокусируется на положениях, касающихся конкурентного преимущества перед другими университетами. На основе стратегического плана работы составляется план работы на каждый год, а также отчеты о деятельности,

показывающие, достигнуты цели, поставленные в плане, или нет. Учет вопросов при стратегическом планировании важен для успешной деятельности вуза.

При подготовке стратегического плана стратегические планы соответствующих университетов обсуждаются и анализируются в сравнительном порядке, а полученные результаты оцениваются. С этой целью были проанализированы стратегические планы Азербайджанского государственного педагогического университета, Азербайджанского экономического университета и университетов Гази и Гаджитепе Турции. В результате анализа было определено, что стратегический план каждого вуза полностью соответствует положениям законодательства, но есть некоторые институциональные отличия.

L.X.Aliyeva

STRATEGIC PLANNING TECHNOLOGY IN UNIVERSITY MANAGEMENT

Keywords: *strategy, strategic management, strategic planning, strategic planning at universities*

Strategic planning is a development plan covering a certain period of time. In this planning, the university's mission, vision, goals it wants to achieve, and the resources needed to achieve these goals are defined. A properly prepared strategic plan is approved by the rector of the university, and the opinions of interested parties are taken into account. The strategy also focuses on provisions related to competitive advantage with other universities. On the basis of the strategic work plan, a work plan is prepared for each year, as well as activity reports showing whether the goals set in the plan have been achieved or not. Considering these issues in strategic planning is important for the successful operation of the university.

While preparing the strategic plan, the strategic plans of the relevant universities are discussed and analyzed in a comparative manner and the obtained results are evaluated. For this purpose, the strategic plan of Azerbaijan State Pedagogical University, Azerbaijan University of Economic and Turkey's Gazi and Hajitepe Universities was analyzed. As a result of the analysis, it was determined that the strategic plan of each university fully complies with the provisions of the legislation, but there are some institutional differences.

İdarəetmənin ilk və ən vacib mərhələsi planlaşdırmaadır. Qloballaşan və artan beynəlxalq münasibətlərdə özəl, dövlət, qeyri-kommersiya sektorlarında strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti artmışdır. Strateji planlaşdırma anlayışı 1970-ci illərdə sosial elmlərdə yer almağa başladı. Strateji planlaşdırma müəssisənin əsas məqsədlərinə nail olması üçün xarici mühiti və daxili şəraiti nəzərə alaraq öz strategiya və siyasətini müəyyən etməklə onları həyata keçirmək üçün hazırlanan sistemli plandır [3, s.284]. Strateji idarəetmə özəl, dövlət və qeyri-kommersiya sektorlarının gələcək hədəflərinin müəyyən edilməsi, onlara nail olunması üçün bütün prosedurlar vasitəsilə həyata keçirilən idarəetmə formasıdır. Bundan əlavə elmi-nəzəri ədəbiyyata nəzər

saldıqda məlum olmuşdur ki, strateji idarəetmə inkişaf etdikcə şirkətlərin və ya təşkilatların strateji planlaşdırmaya marağı azalmağa başlayır [11, s.492]. Ancaq dəyişikliyin universal ölçüyə çatması, eləcə də texnologiyanın artan sürəti şirkətləri və ya qurumları yenidən strateji planlaşdırmaya əhəmiyyət verməyə vadar etmişdir [4, s.73].

Strateji planlaşdırma “müəssisənin imkan və təhdidlərinə diqqət yetirir, onun vizyonunu müəyyən edir və buna uyğun davranış nümayiş etdirməklə müəssisənin effektivliyini artıran bir vasitə” kimi çıxış edir [8, s.399]. Strateji planlaşdırma müəyyən prosesləri əhatə edir. Bu proseslər həyata keçiriləcək fəaliyyətləri asanlaşdırmaq, proqnozlaşdırmaq, modelləşdirmək və alternativ gələcək ssenariləri yaratmaq üçün məlumat toplanması ilə həyata keçirilir. Bundan əlavə strateji planlaşdırma hazırlanarkən müəssisənin üzləşdiyi imkanlar, təhlükələr, daxili və xarici mühitdə mövqeyi aparılan təhlillərin nəticəsində müəyyən olunur [10, s.108]. Strateji planlaşdırma menecerlərə və liderlərə strateji düşünməyə kömək edən bir proses kimi müəyyən edilmişdir. Ən əsası, menecerlərin və liderlərin strateji plan hazırlayarkən dörd əsas sualı nəzərə alınmasının zəruri olduğu irəli sürülüb. Bu dörd sual: Biz haradayıq? Hara gedirik? Getmək istədiyimiz yerə necə çata bilərik? Uğurumuzu necə izləyir və qiymətləndiririk? [5, s.23].

Məqalədə ilk növbədə strategiya, strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma anlayışları izah olunmuş, tədqiqatın konseptual çərçivəsi müəyyən edilmişdir. Bundan əlavə universitetlər üçün strateji planlaşdırma prosesinin əhəmiyyəti vurğulanmışdır. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin və Türkiyə Respublikasında Qazi və Hacettepe Universitetlərinin son dövrə aid strateji planları təhlil və müqayisə edilir, oxşar və fərqli cəhətlər nəzərə çatdırılır. Nəticə hissəsində universitetlərin strateji planları nəzəri çərçivəyə uyğun qiymətləndirilir və düzgün hazırlanmış strateji planda hansı məsələlərə diqqət yetirilməsi nəzərə çatdırılır. Beləliklə, universitetlərdə strateji idarəetmə prosesinin ən mühüm mərhələlərindən biri olan strateji planlaşdırmanın necə işlədiyi və işləməli olduğu barədə nəticə çıxarmaq mümkün olur.

Ölkəmizdə nəşr edilmiş elmi-nəzəri ədəbiyyatları təhlil edərkən əldə edilən məlumatlardan aydın olmuşdur ki, strategiya sözünün Azərbaycan dilində sinonimi yoxdur, fransız dilindən dilimizə keçmiş anlayışdır. 1970-ci illərin sonlarına qədər strategiya sözü yalnız hərbi sahədə işlədilirdi. XX əsrin sonlarına doğru bilik səviyyəsinin artması və qurumlar arasında rəqabət nəticəsində bir-birindən üstün olmaq üçün strategiya anlayışından istifadə edilməyə başlanmışdır.

Strategiya anlayışı düşünmək, qərar vermək və uzunmüddətli hədəflər deməkdir. Müəssisənin xarici mühit ilə əlaqəsinin olub-olmaması onun strategiyasına təsir göstərir. Bu baxımdan xarici mühitin təsirinin bütün

aspektləri müəssisənin strategiyasında təsvir edilməlidir [13, s.139]. Ümumiyyətlə, strategiya müəssisənin qəbul etdiyi missiyaya uyğun məqsədlərə çatmaq üçün bir vasitədir. Bu gün bu anlayış tək-cə hərbi sahədə deyil, həm də istənilən qurumun, biznesin və ya təşkilatın vahid siyasəti ilə ifadə olunub. Söhbət müəssisənin siyasətindən gedirsə, onun bütün iqtisadiyyatı, psixologiyası, ideologiyasını, mədəniyyəti və inzibati məsələləri əhatə olunur [12, s.66]. Müasir dünyada mövcud olan rəqabət mühitinin təsiri ilə məşhur bir anlayış halına gələn strategiya özü ilə birlikdə bəzi yeni anlayışları da gətirmişdir. Bunlardan ən mühümü və əvəzolunmazı “strateji idarəetmə” anlayışıdır.

1980-ci illərin sonlarında istifadə olunmağa başlayan strategiya və idarəetmə anlayışı bir çox mütəxəssislər tərəfindən fərqli şərh edilmişdir. Bu kontekstdə bir tərifə görə, strateji idarəetmə “təşkilatın strategiyasının daha səmərəli şəkildə irəliləməsinə səbəb ola biləcək bütün qərarlar və ya təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün yan düşüncələr qrupudur” [13, s.144]. Strateji menecmentdə əsas tədqiqatlar sənaye strukturunu, daxili və xarici maraqlı tərəflərin təşkilatın fəaliyyətinə təsirini, mövcud resursların, imkanların, hərəkətlərin və əsas səlahiyyətlərin təşkilatın fəaliyyətinə necə təsir edə biləcəyinə, rəqiblər və rəqabət üstünlüyünə diqqət yetirilir. Strateji idarəetmə təşkilatların inkişafı üçün vacibdir. Bir çox amillər təşkilatların dəyişən şərtlərə uyğunlaşdırmaqda, xidmətləri təkmilləşdirməkdə, dəyər yaratmaqda, dəstəyi davam etdirməkdə və keyfiyyəti artırmaq üçün zəruridir. Bu amillərə xarici mühit, tənzimləmə, maliyyələşdirmə, texnologiya, təşkilati struktur və strategiya daxildir. Bundan əlavə strateji idarəetmə hər hansı bir qurumun statusunu, nə üçün mövcud olduğunu və hara çatmaq istədiyini göstərən idarəetmə formasıdır. Bu idarəetmə forması planı, təşkil etməni, icranı, nəzarəti və s. əsas tutaraq idarəetmə tapşırıqlarını arxa plana keçirmədən yüksək səviyyəli rəhbərlərin üstünlük verdiyi idarəetmə formasıdır. Strateji idarəetmə gələcək üçün yol xəritəsinin mövcudluğu deməkdir. Yol xəritəsi mövcud və gələcək problemləri nəzarətdə saxlamağa və müəssisənin daim hərəkətdə olmasına imkan yaradır. Bu, yalnız strateji idarəetmə qaydaları ilə baş verə bilər.

Strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- Müəssisənin idarə edilməsinin ən yüksək səviyyəsidir. Buna səbəb müəssisənin gələcək inkişafı və mövqeyinin əsas prioritet sahə olmasıdır;
- Müəssisənin gələcəyi üçün uzunmüddətli planları nəzərdə tutur və bu planları həyata keçirmək üçün nə etməli olduğuna diqqət yetirir;
- Bütün qərarlarda hər şeyi və hər kəsi nəzərə alaraq heç bir xırda təfərrüat nəzərdən qaçmır;
- Strateji idarəetməyə görə, təşkilatı ətraf mühitdən müstəqil hesab etmək olmaz. Müəssisənin imicinə xarici mühitdə təsir göstərir;

- Müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün ən səmərəli yolları təmin edir;
- Strateji idarəetmə qərarları bütün müəssisə üçün ümumi qərarlardır [12, s.74].

Müəssisə üçün missiya, strategiyanın mövcudluğu kifayət deyil. Müəssisənin strategiyasında müəyyən edilmiş missiyanın öz yeri olmalıdır. Strateji idarəetmədə mövcud faktların ziddiyyətli olması struktur qurumları təhlükə altına salır. Strateji idarəetmədə strategiyalar aşağıdakı mərhələlərlə müəyyən edilir:

- Nə üçün yaradılmışdır?
- Nədən yaradılmışdır?
- Hansı müddəti əhatə edir?
- Nail olmaq istədiyimiz məqsəd nədir?
- Necə yaratmaq?

Kimin üçün yaradıldığı sualına verilən cavablar çərçivəsində qərarlaşdırılan strateji idarəetmə verilən cavabların düzgünlüyü ilə öz məqsədinə çatmağa imkan verir.

Strateji idarəetmədə qapalı olan müəssisələr rəqiblərindən üstün ola bilmirlər. Eyni zamanda maliyyədən düzgün istifadə edilməsində, işçilərin istək və arzularının nəzərə alınmasında, planlaşdırmanın düzgün qurulmasında çətinliklər yaranır. Proses düzgün qurulduqda müəssisə nöqsanlarına görə əvvəlcədən zəruri tədbirlər görəcək və iqtisadi dalğalanmalardan yüksək dərəcədə təsirlənəcəkdir. Başqa sözlə desək, strateji idarəetmə müəssisəyə rəqiblərini üstələmək, maliyyə çətinliklərindən qaçmaq, insan resurslarında müntəzəm irəliləyiş əldə etmək və gələcək haqqında qabaqcadan düşünmək şansı verir.

Plan müəyyən edilmiş fəaliyyətin ifadə formasıdır. Sistemli planlaşdırma sayəsində idarəetmənin gələcəkdə necə qurulmasının zəruri olduğunu proqnozlaşdırır. Gələcək üçün veriləcək qərarlarda, yəni strategiyanın müəyyən edilməsində planlar böyük əhəmiyyət kəsb edir. Strateji planlaşdırma müəssisənin əsas problemləri necə müəyyən etməli olduqlarını, bu problemlərə qarşı hədəfləri hansı formada müəyyənləşdirməyi və alternativləri qiymətləndirərək strategiyanı hansı istiqamətdə yaratmalı olduqlarını göstərən prosesdir. Strateji planlaşdırma eyni zamanda təşkilati qərarların qəbulunun həm mərkəzləşdirilməsi, həm də qeyri-mərkəzləşdirilməsi üçün əsas element kimi müəyyən edilir.

Strateji planlaşdırma müəssisənin missiyasının, vizyonunun, dəyərlərinin, daxili və xarici mühitinin təhlilinin və bunun nəticəsində əldə edilən problemlərə qarşı strategiyaların, planların və hədəflərin müəyyən edilməsidir. Bu kontekstdə son illərdə müəssisələrin uğurlarının əsası olaraq strateji planlaşdırma məntiqi qəbul edilmişdir. Hər bir müəssisənin uzunmüddətli planları ətraf mühit şəraitinə, bazar payına və texnoloji

inkışafıara görə fərqlənir. Əksər müəssisələrin planlaşdırma üçün nəzərdə tutduğı müddət beş il hesab olunur. Bu kontekstdə zaman artdıqca reallığın payının azalacağı fikri hakim olmuşdur.

Strateji plan müəssisənin məlumatla təmin olunduğı bir prosesdir. Başqa sözlə, müəssisə öz mühitini tanıyır, missiyasını, vizyonunu, öz siyasətinin güclü və zəif tərəflərini müəyyən edir və maraqlı tərəflərini ortaya qoyduğı bir sistem kimi meydana çıxır. Bu səbəbdən strateji planlaşdırma müəssisələrdə davamlı təkmilləşdirmə, müəyyən edilmiş hədəflərə çatmaq və davamlılığı təmin etmək üçün əsas tələb kimi qarşıya çıxır.

Strateji planlaşdırma müəssisənin cari dövrü ilə gələcəkdə olmaq istədiyi yer arasındakı əlaqəni nəzərdə tutur. Bu, müəssisənin nə olduğunu və nə olması lazım olduğunu göstərən xəritədir. Strateji planlaşdırma dəyişiklik üçün hazırlanmış plandır və buna görə də daim fəaliyyətdə olmalıdır. Onun məqsədi müəssisənin öz imkanlarından necə istifadə oluna biləcəyini müəyyən etməklə yanaşı, eyni zamanda ətrafındakı imkanlardan yararlanmağına şərait yaradır. Onun əsas xüsusiyyəti uzunmüddətli və gələcək inkişafdan asılı olmasıdır. Ümumiyyətlə, strateji planlaşdırma proqramlaşdırılmış, analitik və strateji təfəkkür yaradan və getdikcə bir-birindən ayrılan düşüncə prosesinə istinad etmək üçün istifadə edilən termin kimi izah edilir. Türk tədqiqatçıları olan Demir və Yılmaz strateji planlaşdırmanı müəssisənin inkişafında və strukturunda baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq missiyasını və bütün məqsədlərini müəyyən edən, daxil olduğu mühitin fəaliyyət vəziyyətinə əhəmiyyət verən və uyğun alternativ variantları seçən bir plan kimi müəyyən edir [4, s.74].

Strateji planlaşdırma bütün heyətin məqsədlərinə çatmaq üçün səy göstərdiyi bir prosesdir. Bu prosesdə vizyon, missiya və yeniliklər hamı üçün açıqdır. Strateji planlaşdırma prosesinin uğurla başa çatması o deməkdir ki, həmin müəssisənin zəhməti qarşılıqsız qalmır. Bunun baş verməsi üçün müəyyən addımlar atılmalıdır. Bu addımlara aiddir:

- Təşkilati dəyərlər və prinsiplər;
- Viziyon;
- Missiya;
- Daxili mühitin təhlili;
- Xarici mühitin təhlili;
- SWOT təhlil;
- Kritik uğur amilləri;
- Məqsədlər;
- Hədəflər;
- Strategiya və siyasət;
- Fəaliyyət planları;
- Resursların bölgüsü;

- Performansın ölçülməsi.

Strateji planlaşdırmada qərarların dəqiqliyinə diqqət yetirilir. Strateji idarəetmədə isə yeni texnologiya və faydalı məhsuldarlığa diqqət yetirilir. Strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin əsasını təşkil edir. İkisini müqayisə etdikdə, ilk baxılacaq sahə planlaşdırmanın mərhələləridir. Əslində idarəetmə plandan daha geniş aspektdə malikdir.

İndi isə universitetlərdə strateji planlaşma prosesinə diqqət yetirək. Bu gün iqtisadiyyatın biliyə əsaslanması ali təhsili və onun təmsil olduğu universitetləri global rəqabətdə çox mühüm mövqeyə gətirir. Çünki universitetlər bir ölkənin siyasətindən tutmuş iş dünyasının tələblərinə qədər cəmiyyət üçün elm və innovasiya adına hər cür işi öz üzərinə götürür. Universitetlər bu siyasətləri uğurla həyata keçirmək və davam etdirmək üçün strateji planı ən yaxşı şəkildə hazırlayıb həyata keçirməlidirlər. Bu, strateji planın əhəmiyyətini ortaya qoymaqla yanaşı, eyni zamanda bu konsepsiyanın hər bir detalının araşdırılmalı olduğunu göstərir. Ali təhsil müəssisələrinin struktur baxımından mürəkkəbliyi universitetləri strateji planlaşdırma aparmağa sövq edir. Bundan əlavə universitetlər artan rəqabət mühitində mövqelərini saxlamaq üçün fərqlənməlidirlər. Bir universitetin müvəffəqiyyətlə idarə olunması düzgün hazırlanmış strateji planlaşdırmadan asılıdır. Bundan əlavə korporativ siyasətlər, korporativ mədəniyyət və işçilərin münasibətləri planlaşdırmanın, eləcə də yüksək menecmentin uğurunu dəstəkləyən amillər sırasındadır.

Ümumilikdə götürdükdə, ali təhsil müəssisələri cəmiyyətin və iqtisadiyyatın ehtiyaclarına həssas yanaşır və onlarla qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Daxili və xarici maraqlı tərəfləri ilə birlikdə istehsal etdikləri məlumatları məhsula çevirərək global rəqabətdə davamlı bir sistemə sahib olmaq üçün uğurlu bir strateji idarəetmə prosesinə ehtiyac vardır. Universitetlərdə strateji idarəetmə prosesində orta və uzunmüddətli prioritetlər müəyyən edilməli, büdcənin hazırlanması və icrasında maya dəyərinin hesablanması yolu ilə maliyyə intizamına riayət edilməli, strategiyalara uyğun resurslar müəyyən edilməli və onlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsinə nəzarət edilərək hesabatlılıq inkişaf etdirilməlidir. Universitetlər fərqli bir sektor olduğu üçün tətbiq olunan strateji plan da fərqli olmalıdır. Strateji üstünlüyü təmin etmək üçün universitetləri bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Buna nail olmaq üçün universitet strateji planla yanaşı, inzibati, maliyyə və elmi muxtariyyətə də malik olmalıdır.

İlk dəfə ikinci Dünya müharibəsi zamanı orduda yaranan, daha sonra iş dünyasında tətbiq olunan strateji planlaşdırma 1970-ci illərdə ali təhsil müəssisələrində, sonra isə digər məktəb səviyyələrində istifadə olunmağa başlandı. Bu kontekstdə müəssisə daxilində irəli sürülən planlaşdırmanın

nəticələrinin qiymətləndirilməsi çox vacibdir. Və bunun çərçivəsində universitetlərdəki liderlik və strategiya prosesi ortaya qoyulur.

Universitet cəmiyyətin mövcud tələblərinə cavab verən bir təşkilatdır. Strateji planlaşdırma isə bu məqsədlərə çatmaq üçün rektor tərəfindən təsdiqlənmiş uzunmüddətli plandır [4, s.2]. Universitetlər müəssisələrdən məzmunca fərqli planlaşdırma tərtib edirlər. Bunun səbəbi universitetlərin xidmət yönümlü olması və strateji idarəetmə yanaşmasına malik olmasıdır. Strateji idarəetmədə təhsil sisteminin və elmin inkişafı, ali təhsil müəssisəsinin rəqabət qabiliyyəti, resurslardan səmərəli istifadə performansı və s. məsələləri əhatə edir. Universitetlərdə strateji planlaşdırma modelinə gəldikdə, buraya müəyyən edilmiş maraqlı tərəflərlə daimi qarşılıqlı əlaqədə olmaq, cəmiyyətin və iqtisadiyyatın tələblərinə cavab vermək, aşkar edilmiş bilikləri məhsula çevirmək, texnologiya və xidmətdən istifadə etmək, qlobal miqyasda ali təhsil sisteminə çatmaq kimi məsələləri əhatə edir [4, s.49].

Türkiyə Respublikasında universitetlərdə strateji idarəetməni inkişaf etdirmək məqsədilə İnkişaf Nazirliyi tərəfindən 2018-ci ildə universitetlər üçün strateji planın hazırlanması ilə bağlı bələdçi kitabı hazırlanmışdır. Kitabçada strateji planlaşdırma ilə bağlı bir sıra aşağıdakı məsələlərə toxunulmuşdur:

- Planlaşdırma prosesi strateji planın hazırlanması ilə başlayır. Hazırlıq prosesi plana sahib olmaq, planlaşdırma prosesinin təşkili, ehtiyacların müəyyən edilməsi, cədvəl və hazırlıq proqramının yaradılması mərhələsidir;

- Biz haradayıq? Sualın cavabı üçün hazırkı vəziyyət, institusional tarix, həyata keçirilən strateji plan qiymətləndirilir, qanunvericilik, yuxarı siyasət sənədləri təhlil edilir, fəaliyyət sahələri və məhsul, xidmətlər, maraqlı tərəflər müəyyən edilir, SWOT təhlili aparılır;

- Biz hara çatmaq istəyirik? Sualın cavabı “gələcəyə baxış”, “fərqləndirmə strategiyası” və “strategiyanın inkişafı” bölmələrində axtarılır. Gələcəyə baxış bölməsində universitetin uzunmüddətli perspektiv üzrə öz idealları istiqamətində irəliləyə bilməsi üçün missiya, baxış və əsas dəyərlər qeyd olunur. Fərqləndirmə strategiyasında digər universitetlərə qarşı rəqabət üstünlüyü təmin etmək üçün onun yeri, uğur bölgəsi, dəyər təqdimatı və əsas səriştə üstünlükləri açıqlanır. Strategiya inkişafı bölməsinə universitetin məqsədləri, vəzifələri, fəaliyyət göstəriciləri və buna uyğun olaraq hazırlanmış strategiyalar aid edilir;

- Getmək istədiyimiz yerə necə çata bilərik? Sualın cavabı üçün “fəaliyyət hesabatları” və “fəaliyyət proqramları”nın proqnozlaşdırıla biləcəyi və buna uyğun olaraq büdcənin hazırlandığı mərhələdir;

- Uğurumuzu necə izləyir və qiymətləndiririk? Sualın cavabı monitoring və qiymətləndirmənin aparıldığı mərhələdir [4, s.3].

Məqalə hazırlanarkən ölkəmizdə pedaqoji kadr hazırlığını həyata keçirən Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin və Azərbaycan Dövlət

İqtisad Universitetinin, eyni zamanda Türkiyə Respublikasında fəaliyyət göstərən Qazi və Hacettepe Universitetlərinin strateji fəaliyyət planları təhlil edilmişdir. Strateji planların oxşar, fərqli cəhətləri və çatışmazlıqları müqayisə edilmişdir. Bu universitetlərin seçilməsinin səbəbi universitetlər üçün xüsusi olaraq aparılan ilkin işlər nəticəsində strateji plan proseslərinin təsviri təhlil və öz aralarında müqayisə üçün əlverişli olmasıdır. Qeyd edək ki, hər bir universitetin strateji planları veb səhifələrində yerləşdirilərək əlçatan edilmişdir.

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Elmi Şurasının 12 fevral 2015-ci il tarixli iclasının (protokol № 9) qərarı ilə 2015-2020-ci illər üçün Strateji İnkişaf Planı qəbul edilmişdir. Həmçinin 2016-cı ilin ikinci yarısında Təhsil Nazirliyinin tapşırığı ilə ADPU üçün “Transformasiya üçün Yol Xəritəsi” və ADPU-da “Tədrisin Keyfiyyətinin Yüksəldilməsinə dair 10 illik Strateji İnkişaf Planı” adlı iki fərqli sənəd layihələri də hazırlanmışdır. Qeyd olunan sənədlərin icrasını təmin etmək üçün ADPU-nun rəhbərliyi Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 29 dekabr 2012-ci il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan 2020: Gələcəyə Baxış” İnkişaf Konsepsiyasını, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 24 oktyabr 2013-cü il tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nı, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 6 dekabr 2016-cı il tarixli “Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritələrinin təsdiq edilməsi haqqında” adlı Fərmanı və Peşə təhsili üzrə Strateji Yol Xəritəsini və Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 18 iyul 2018-ci il tarixli 311 nömrəli qərarı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasının ömürboyu təhsil üzrə Milli Kvalifikasiyalar Çərçivəsi”ni əsas götürərək yerli və beynəlxalq ekspertlərin ADPU-da apardığı tədqiqatların nəticələrində verdiyi təklifləri nəzərə alaraq, “ADPU-2021” Strateji İnkişaf Planını hazırlamışdır. Bu strateji inkişaf planı müqayisə edilərək aşağıdakı məlumatlar əldə edilmişdir: Strateji planın giriş hissəsində ADPU-nun tarixi inkişaf yolu, ölkədə mövqeyi, əldə etdiyi uğurlardan bəhs edilib. Universitetin strateji bəyannaməsi, yəni missiyası, vizyonu, əsas dəyərləri, əsas hədəfləri, şüarı və loqosunun rəsmi izahı verilmişdir.

Universitetin əsas hədəflərinə gəldikdə, tələbələr üçün universitet məmnunluğunu gücləndirmək (tələbə məmnunluğu sorğuları, müəllimlərin qiymətləndirilməsi kimi metodlar vasitəsilə); tələbə nəticələrini yüksəltmək (universitetdən kənar imtahanlardan keçid səviyyəsi, işlə təmin olunma, ixtisasların qəbul yerlərinin dolma səviyyəsini və s. ölçməklə); universitetə yüksək bacarıqlara malik tələbələri cəlb etmək (universitetə qəbul ballarının əsasında) və universitetə yüksək balla qəbul olunan tələbələrin bacarıqlarının tədqiqat-innovasiya istiqamətində inkişafına nail olmaq.

2018-2021-ci illəri əhatə edən strateji planda tədris və ümumi idarəçilik işləri, elm və innovasiyalar sahələri, beynəlxalq əlaqələr, sosial və humanitar məsələlər, inzibati və iqtisadi işlər barədə məsələlərə diqqət ayrılmışdır.

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin 2019-2030-cu illəri əhatə edən inkişaf strategiyasında rektorun təqdimatı ilə giriş hissəsi başlayır. Universitetin tarixi, fəaliyyət istiqamətləri, resurslar, SVOT təhlil, missiya, gələcəyə baxış və əsas dəyərlər, strateji məqsədlər, hədəflər və fəaliyyətlər, maliyyələşdirmə, monitoring və qiymətləndirmə öz əksini tapmışdır. Universitet yeddi strateji məqsəd müəyyən etmişdir: yüksək keyfiyyətli ali təhsil ocağına çevrilmək, tədqiqat universitetinə çevrilmək, sahibkar universitetə çevrilmək, sosial xidmətlərdə aparıcı universitetə çevrilmək, daha çevik və yüksək səmərəliliyə malik universitet idarəetmə sisteminə sahib olmaq, yüksək beynəlxalq reytingli universitetə çevrilmək.

Bundan əlavə universitet SWOT təhlil aparaq müəssisənin güclü tərəfləri, zəif tərəfləri, imkanlar və təhdidləri də nəzərə çatdırır.

Türkiyə Respublikasında olan bir neçə universitetin veb sahifələrinə daxil olmaqla strateji planlarını da təhlil etdik. Qazi universitetinin 2019-2023-cü illəri əhatə edən strateji plan iki başlıq altında verilmişdir. Birinci başlıq “Bir Baxışda Strateji Plan”, ikinci başlıqda isə əsas performans göstəricilər cədvəli aydın və başa düşülən formada verilmişdir. Strateji planın hazırlanması prosesi ilə tanışlıqdan aydın oldu ki, əvvəlki dövrün qiymətləndirilməsi aparılıb və hazırda daha çox tədqiqata əsaslanan universitetin bütün texnoloji planlarının yerinə yetirildiyi və qarşıya qoyulan bütün hədəflər ətraflı şəkildə qeyd olunub. Tələbələr və akademik heyət tədqiqatlara daha fəal olmuşlar. Strateji planda bu başlığın məzmununda 8-ə yaxın strateji fəaliyyət planı və proqramı qeyd edilmiş, onların vəzifə və məzmunu isə cədvəllərdə göstərilmişdir. Daxili təhlil ətraf mühitin təhlili ilə birlikdə qiymətləndirilmişdir. Universitetin daxili və xarici maraqlı tərəfləri müəyyən edilərək maraqlı tərəflərin təhlili aparılıb və nəticələrə əsasən hansının daha az və ya daha çox iştirak etdiyi ilə bağlı cədvəllər təqdim edilib. SWOT təhlil daha çox reallığı əks etdirir. Fərqləndirmə strategiyaları bölməsində dörd alt başlıq ilə, bu başlıqların hər birinə kifayət qədər diqqət yetirilməklə izah edilir. Bütün texnoloji fəaliyyətləri həyata keçirərkən haradan başladığının izah edildiyi görünür. Qiymətləndirmə bölməsində 4 illik xərclər cədvəli yaradılmışdır.

Hacettepe Universitetinin strateji planında universitet rektorunun açıqlaması vardır. 2018-2022-ci illəri əhatə edən strateji plan hazırlanarkən internet saytında maraqlı tərəflər arasında sorğu keçirildiyi və onların məlumatlandırıldığı məlum olur. Plan hazırlanarkən işçi qrupu yaradılıb. Vəziyyətin təhlilindən sonra işçi qrupu əsas detalları müəyyənləşdirib. Strateji planda 11 məqsəd müəyyən edilib. Bu məqsədlər üçün diqqətəlayiq izahatlar verilib, texnoloji imkanlar artırılıb və təkmilləşdirilmələr aparılıb. Planda

sahibkarlıq konsepsiyası əlavə edilərək texnologiyanın əhəmiyyəti bir daha vurğulanıbdır. Universitet texnologiyaya nə qədər çox önəm verirsə, onun inkişafı da bir o qədər sürətli olur. Planda strateji məqsəd və vəzifələr daha ümumi şəkildə müəyyən edilib. Müəyyən edilmiş məqsəd və hədəflərin büdcə qiymətləndirilməsi fəaliyyət proqramına daxil edilir. 2018, 2019 və 2020-ci illər üçün performans proqramları daxildir. Bu performans qiymətləndirmələrində xərc cədvəlləri hazırlanmış və hər bir hədəf üçün büdcələr ətraflı müzakirə edilmişdir. 2019-cu il üzrə illik hesabatlarla əsasən qarşıya qoyulan hədəflərin əksəriyyəti uğurlu kimi müəyyən edilib. Lakin sonrakı illər üzrə fəaliyyət hesabatları olmadığı üçün ümumi qiymətləndirmə aparmaq düzgün olmazdı. 2013-2017-ci il planı üçün hər ilin fəaliyyət proqramları və fəaliyyət hesabatları hazırlanmışdır.

Tədqiqat çərçivəsində nəzərdən keçirilən hər bir universitetin son dövrləri üçün hazırlanmış strateji planlarının müqayisəli təhlili nəticəsində əldə edilən məlumatlar əsasında müəyyən nəticələrə gəlmək mümkündür.

Ümumiyyətlə, universitetlərin veb-səhifələri vasitəsilə tanış olduğumuz strateji iş planlarının tərtibatından, məzmunundan, aparılan təhlillərdən aydın başa düşülür ki, hər bir müəssisə bu prosesə müxtəlif formada yanaşıb.

Tədqiqatdan nəticəyə gəlmək olar ki:

- Universitetlərdə strateji plan hazırlanarkən hər hansı bir mənbəyə əsaslanmırlar. Bu da gözləntilərin nəzərə alınmamasına və bəzi boşluqlarla bağlı strategiyanın müəyyən edilməməsinə səbəb olur.

- Strateji planın hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesində bütün aidiyyəti subyektlərin inamı və dəstəyi olmalıdır.

- Nəhayət, universitetlər üçün yüksək əhəmiyyət kəsb edən strateji planın hazırlanmasında və həyata keçirilməsində nəzərdə tutulan prinsiplərə tam riayət etmək lazımdır.

ƏDƏBİYYAT

1. *Əmirov İ.B., Z.E.Hacıyeva.* Menecment. Bakı, 2015, 498 s.
2. *Hacıyeva L.A.* Xidmət sahələrinin marketinqi: Dərs vəsaiti. Bakı, 2013, 276 s.
3. *İsmayılov B.V.* Strateji menecment: Dərs vəsaiti. Bakı: Təhsil, 2018, 296 s.
4. *Kərimov X.Z.* Strateji idarəetmə: metodlar və praktika. Bakı: Elm, 2006, 196 s.
5. *Akçakaya M.* Stratejik Yönetim ve Planlama / M.A.Özer, M.Akçakaya, H.Yaylı ve N.Y.Batmaz (Ed.). Kamu Yönetimi Modern Yapı ve Süreçler içinde. Ankara: Adalet Yayınevi, 2016, s.255-309
6. *Dağlar H.* Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye'deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi // Journal Of Emerging Economies And Policy, 2019, 4 (1), s.1-12

7. *Demir C. ve Yılmaz M.K.* Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi // Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, 25(1), s.69-88
8. *Ereş F.* Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama // Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, 15, s.21-29
9. *Genç F.N.* Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, 12, s.386-410
10. *Güçlü N.* Stratejik Yönetim // G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003, 23(2), s.61-85
11. *Maviş F.* Stratejik Yönetim Modeli. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1988, 6(1), s.135-147
12. *Peker A. E., & Boyraz A.* Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017, 1(2), s.67-92
13. *George B., Walker R.M.* Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis / Public Administration Review, 2019, 79 (6), pp.810-819
14. *Glaister K. W. & Falshaw J.R.* Strategic Planning, Still Going Strong? *Long Range Planning*, 1999, 32, pp.107-116
15. *Grant R.M.* Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors // *Strategic Management Journal*, 2003, 24(6), pp.491-517

Redaksiyaya daxil olub 23.02.2022