

Xalidə Aydın qızı Həmidova

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin baş müəllimi,

pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru

E-mail: musayevaxalide@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6873-2353>

[https://doi.org/10.69682/arti.2026.93\(2\).82-89](https://doi.org/10.69682/arti.2026.93(2).82-89)

**ALİ TƏHSİLDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMAYA YANAŞMALAR:
İNSAN KAPİTALI NƏZƏRİYYƏSİ, NORM ÇƏRÇİVƏSİ VƏ MODİFİKASIYA
OLUNMUŞ BSC ƏSASINDA METODOLOJİ MODEL (AZƏRBAYCAN KONTEKSTİ)**

Khalida Aydin Hamidova

senior lecturer of the Azerbaijan State Pedagogical University,

doctor of philosophy in pedagogy,

**APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION:
A METHODOLOGICAL MODEL BASED ON HUMAN CAPITAL THEORY,
REGULATORY FRAMEWORK AND MODIFIED BALANCED SCORECARD (BSC)
(AZERBAIJANI CONTEXT)**

Халида Айдын гызы Гамидова

старший преподаватель Азербайджанского Государственного Педагогического Университета,

доктор философии по педагогике,

**ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В ВЫСШЕМ
ОБРАЗОВАНИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, НОРМАТИВНОЙ РАМКИ И
МОДИФИЦИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
(BSC) (АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ КОНТЕКСТ)**

Xülasə. Son 10-15 ildə Azərbaycanda sosial-iqtisadi modernləşmə, global inteqrasiya və dayanıqlı inkişaf məqsədləri təhsil sistemində idarəetmə və maliyyələşmə mexanizmlərinin transformasiyasını aktuallaşdırır. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası təhsilin keyfiyyət, insan resursları, idarəetmə və nəticəyönlülük müstəvisində yenilənməsini strateji prioritet kimi müəyyən edir (AR Prezidenti, 2013). Məqalənin məqsədi ali (və ali peşə) təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sisteminin formalaşdırılması üçün metodoloji yanaşma təklif etməkdir. Tədqiqat insan kapitalı nəzəriyyəsinin (təhsili investisiya kimi dəyərləndirməsi), universitetin normativ-təşkilati çərçivə modeli (NORM) və təhsil sektorunun qeyri-kommersiya mahiyyəti nəzərə alınmaqla modifikasiya olunmuş Balanced Scorecard (BSC) yanaşmasının sintezinə əsaslanır. BSC-nin strategiyanın icra səviyyəsinə endirilməsi, ölçülə bilən göstəricilər sistemi və monitoring mexanizmləri qurmaq potensialı vurğulanır (Kaplan & Norton, 1996; ESG, 2015). Nəticə olaraq, universitet missiyası–strateji istiqamətlər–indikatorlar zəncirinin qurulması, maraqlı tərəflərin balansı və səbəb-nəticə əlaqələrinin rəsmiləşdirilməsi ali təhsildə strateji planlaşdırmanın elmi-metodoloji əsasını gücləndirir.

Açar sözlər: *strateji planlaşdırma; ali təhsil; insan kapitalı; NORM modeli; BSC; göstəricilər; monitoring; keyfiyyət təminatı*

Abstract. Over the past 10-15 years, socio-economic modernization, global integration, and sustainable development goals in Azerbaijan have necessitated the transformation of governance and financing mechanisms in the education system. The State Strategy for the Development of Education in the Republic of Azerbaijan defines the renewal of education in the area of quality, human resources, management, and result-oriented approach as a strategic priority (President of the Republic of Azerbaijan, 2013). The aim of the article is to propose a methodological approach to the formation of a strategic management system in higher (and higher professional) education institutions. This study is based on a

synthesis of human capital theory (which considers education as an investment), the normative-organizational model of the university (NORM), and a modified Balanced Scorecard (BSC) approach, taking into account the non-profit nature of the educational sector. The potential of the BSC in reducing the strategy to the level of its implementation, forming a system of measurable indicators, and building monitoring mechanisms is emphasized (Kaplan & Norton, 1996; ESG, 2015). As a result, the creation of a "university mission-strategic directions-indicators" chain, stakeholder alignment, and the formalization of cause-and-effect relationships strengthen the scientific and methodological basis for strategic planning in higher education.

Keywords: *strategic planning, higher education, human capital, NORM model, BSC, indicators, monitoring, quality assurance*

Аннотация. За последние 10–15 лет в Азербайджане социально-экономическая модернизация, глобальная интеграция и цели устойчивого развития актуализировали трансформацию механизмов управления и финансирования в системе образования. Государственная Стратегия по развитию образования в Азербайджанской Республике определяет обновление образования в плоскости качества, человеческих ресурсов, управления и ориентации на результат как стратегический приоритет (Президент АР, 2013). Целью статьи является предложение методологического подхода к формированию системы стратегического управления в учреждениях высшего (и высшего профессионального) образования. Данное исследование основано на синтезе теории человеческого капитала (рассматривающей образование как инвестицию), нормативно-организационной модели университета (NORM) и модифицированного подхода Balanced Scorecard (BSC) с учётом некоммерческой природы образовательного сектора. Подчёркивается потенциал BSC в сведении стратегии на уровень её реализации, формировании системы измеримых показателей и построении механизмов мониторинга (Kaplan & Norton, 1996; ESG, 2015). В результате, создание цепочки «миссия университета – стратегические направления – показатели», баланс заинтересованных сторон и формализация причинно-следственных связей укрепляют научно-методологическую основу стратегического планирования в высшем образовании.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, высшее образование, человеческий капитал, модель NORM, BSC, показатели, мониторинг, обеспечение качества*

1. Giriş

Müasir mərhələdə “insan amili”nin – yüksək texnoloji, elm tutumlu istehsal və rəqəmsal transformasiya şəraitində çevik bacarıqların – aparıcı rol qazanması təhsil sisteminin effektivliyini strateji məsələ kimi önə çıxarır. Azərbaycanın dövlət siyasətində təhsilin inkişafı insan kapitalının gücləndirilməsi və rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatın təminatı ilə əlaqələndirilir (AR Prezidenti, 2013). Təhsil pillələri arasında ali təhsil, eləcə də peşə/texniki təhsil əmək bazarı ilə əlaqələndirmə, keyfiyyət təminatı və səmərəli idarəetmə baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəbdən ali təhsil müəssisələrinin (ATM) dayanıqlı inkişafı üçün strateji idarəetmə və planlaşdırma mexanizmlərinin elmi əsaslarla qurulması zəruridir [5].

2. Problemin qoyuluşu və tədqiqatın aktuallığı

Ali/peşə təhsili sahəsində strateji planlaşdırmanın praktik tətbiqi çox vaxt funksional bölmələrin mövcud fəaliyyətinə əsaslanan “ənənəvi” ekspert-məsləhətçi qaydada həyata keçirilir. Bu yanaşma missiya ilə strateji istiqamətlər arasında bağın zəif qalmasına, məqsədlərin qeyri-dəqiq for-

malaşdırılmasına, hədəflər iyerarxiyasının pozulmasına, eləcə də səbəb-nəticə əlaqələrinin formal yoxlanmasına gətirib çıxarır. Eyni zamanda göstəricilər çox vaxt operativ idarəetmə məlumatlarından və akkreditasiya/lisenzialaşdırma çərçivəsində toplanan hesabat indikatorlarından seçilir ki, bu da strateji qərarvermə üçün yetərli deyil (ESG, 2015). Strateji idarəetmə sistemlərinin formalaşması üçün ümumi qəbul edilmiş metodologiyanın yetərinə olmaması bu sahədə tədqiqatın aktuallığını artırır [13].

Bir çox dünya ölkələrində də olduğu kimi, Azərbaycanda təhsilin modernləşdirilməsinin əsası sosial siyasətin dövlət-paternalist modelindən dövlətin mühüm rolunu saxlamaqla bazar reallıqlarını nəzərə alan modelə keçiddir. Təhsil sektoru üçün bu o deməkdir ki, dövlət əhaliyə yalnız müəyyən siyahı üzrə təhsil xidmətlərinin pulsuz göstərilməsini öz üzərinə götürür, müəyyən edilmiş səviyyədə yuxarı xidmətlərin göstərilməsi isə ödənişli prinsipə tabedir. Bu yanaşma əslində, ilk növbədə, peşə təhsilinə tam büdcə dəstəyi rejimindən imtina etmək və onun məhsulunun (təhsil xidmətləri və onların köməyi ilə istehsal olunan insan kapitalı) istehlakçıla-

rı tərəfindən fayda və xərclərin müqayisəsi əsasında ona investisiya yatırma sisteminə keçmək deməkdir. Bu keçid ölkənin müasir təhsil siyasətinə dair sənədlərdə qeyd olunur [18].

Bu gün “insan amili” – mürəkkəb elm tutumlu texnologiyalar yaratmaq və mənimsəmək, istehsalın prinsiplərini olaraq yeni texnoloji səviyyəsini təmin etmək, yeni informasiya mühitinin şərtlərinə uyğunlaşmaq bacarığı ön plana çıxır. Bu, o halda mümkündür ki, ümumi savad, cəmiyyətin yüksək intellektual səviyyəsi, eləcə də bütün təhsil müəssisələrinin, o cümlədən ali təhsil müəssisələrinin səmərəli işləməsi şərti ilə.

Universal ali təhsil yaxın gələcəyin məsələsinə çevrilir. Yeni elmi kəşflər təkcə fundamental biliklərə töhfə vermir, həm də iş yerlərini və ailə həyatını dəyişir. Sürətlə dəyişən iş şəraitində iqtisadiyyat, texnologiya və təhsil arasında əlaqə möhkəmləndiyindən indiki məktəb yaşından başlayaraq hər bir yeni nəslin riyazi və elmi hazırlığı təkcə tərəqqi şərti deyil, həm də gələcəyin özünün şərti olmuşdur.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsinin göstərdiyi kimi, təhsil sisteminin cəmiyyətin yeni inkişaf mərhələsinin müasir çağırışlarına cavab verməsi onun təşkilati-iqtisadi mexanizmində dərin islahatların aparılması ilə bağlı olmuşdur. Dünya Bankının tövsiyələrindən sonra bu islahatlar təhsili getdikcə daha çox insan kapitalı nəzəriyyəsinin konseptual əsaslarına keçirdir [17]. Cəmiyyətin resurslarının istifadəsində dəyişiklikləri və insan amilinin artan rolunu əks etdirən bu nəzəriyyə təhsil xərclərinin mahiyyəti haqqında anlayışı əsaslı şəkildə dəyişdi. Onlara təkcə istehlak xərcləri, cəmiyyətin resurslarının öyrənmə prosesinə birdəfəlik, geri dönməz xərclənməsi kimi deyil, həm də fərd, şirkət və cəmiyyət üçün gələcək gəlir axını artıran, eyni zamanda ədalətin bərqərar olmasına, davamlı məşğulluq və davamlı gəlir əldə etmək sahələrinin seçilməsində “imkan bərabərliyi”nin yaradılmasına töhfə verən insan kapitalına sərmayə qoyuluş sahələrindən biri kimi baxılmağa başlandı. Əgər əvvəllər təhsil dövlət və ev təsərrüfatları tərəfindən onların gəlirlərinin istehlak prosesində yenidən bölüşdürülməsi əsasında ayrılan əmtəə və resursları istehlak edən sənaye kimi səciyyələndirilirdisə, yeni şəraitdə o, onun məhsulu ilə maraqlanan subyektlər tərəfindən istehsal və investisiya sahəsi kimi səciyyələndirilməyə başlandı, daha yüksək gəlir şəklində gə-

lir (ev təsərrüfatları üçün), artan mənfəət (sahibkarlıq üçün), sosial problemlərin həlli üçün (təsərrüfat üçün) artırılması və sosial problemlərin həllinə təkan verən bir sahə kimi xarakterizə olunmağa başladı. Hesablamalar göstərir ki, insan kapitalının gəlirliliyi ümumiyyətlə fiziki kapitaldan daha yüksəkdir. Məsələn, ABŞ-da ibtidai təhsilin təxmini gəlirliliyi 50-100%, orta təhsildə 15-20%, ali təhsildə isə 10-15%-ə çatır. Bu müavinətlərin əhəmiyyətli bir hissəsi ev təsərrüfatlarına verilir. Üstəlik, ölkədə təhsil səviyyəsiindən asılı olaraq gəlir diferensiasiyası nə qədər yüksək olarsa, ev təsərrüfatlarının faydaları və onların təhsilə özəl investisiyalara marağı nə qədər yüksək olarsa, əhalinin ali təhsilin maliyyələşdirilməsində payı bir o qədər yüksək olar [3].

İnsan kapitalı nəzəriyyəsinin müddəalarını həyata keçirən təhsilin yeni təşkilati-iqtisadi mexanizmi təhsil müəssisələrinin rəhbərliyinin təhsil xidmətlərinin bilavasitə istehlakçılarının tələbinə yönəldilməsini nəzərdə tutur ki, bu da təbii olaraq ailələrin, yerli icmaların, müəssisələrin spesifik maraqlarını əks etdirir.

Bu münasibətlər sistemi təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, onun əhalinin tələbatına və cəmiyyətin iqtisadi inkişafının təmin edilməsinə, təhsil almaq yollarında ailələrin seçim azadlığının genişləndirilməsinə, əhalinin mobilliyinin artırılmasına, təhsil müəssisələri arasında rəqabətin inkişafı nəticəsində dövlət resurslarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə hesablanıb. Eyni zamanda, dövlət sosial təminatlarının genişləndirilməsi, sahibkarlıq subyektlərinin və əhalinin vergi yükünün azaldılması üçün imkanlar yaradılır.

Problemlə sahə (praqmatik): peşə təhsili sahəsinin sistemli təşkili səviyyəsinin artırılması

Peşə təhsili sahəsində bazar münasibətlərinin formalaşması və inkişafı problemləri

Tədqiqatın aparılmasında əsas məqsəd universitet mühitində təşkilat üçün strateji idarəetmə sisteminin formalaşdırılmasına dair metodoloji yanaşmanın və əsas elementlərin işlənilib hazırlanması.

Bu zaman obyekt kimi ali/ali peşə təhsili müəssisələrinin strateji idarəetmə və planlaşdırma təcrübəsini, predmet kimi isə peşə təhsili xidmətləri sferasında təşkilatların strateji idarəetmə mexanizmlərinin formalaşdırılmasının sistemli aspektlərini götürülmüşdür.

Müəssisələrin strateji idarə edilməsi nəzəriyyəsinin müddəaları xidmət sektoru təşkilatlarına (universitetlərə) adaptasiya edilə bilər; lakin bu adaptasiya təhsilin qeyri-kommersiya mahiyyəti, maraqlı tərəflərin çoxluğu və keyfiyyət təminatı tələbləri nəzərə alınmaqla aparılmalıdır [11].

4. Nəzəri çərçivə və ədəbiyyat icmalı

4.1. İnsan kapitalı nəzəriyyəsi və təhsilin investisiya kimi dəyərləndirilməsi

İnsan kapitalı nəzəriyyəsi təhsil xərclərini yalnız istehlak deyil, gələcək gəlir axınına artıran investisiya kimi şərh edir [4]. Bu yanaşma təhsildə maliyyələşmə mexanizmlərinin diversifikasiyası, ailə və biznesin iştirakının artması və tələb-tərəfli subsidiyalaşdırma alətlərinin (məs., voucher yanaşmaları) nəzəri əsaslandırılmasına imkan verir [17].

4.2. Strateji planlaşdırma: “plan” və “strateji düşüncə” fərqi

Strateji planlaşdırma praktikası bəzən sənəd istehsalına yönəlib strateji düşüncəni zəiflədə bilər. Mintzberg (1994) strateji planlaşdırmanın analiz, strateji düşüncənin isə sintez olduğunu vurğulayaraq “planlaşdırma = strategiya” bərabərliyinin yanlış tətbiqlər doğurduğunu göstərir. Buna görə universitetlərdə strateji planın “sənəd” deyil, idarəetmə dövrünün (Plan–Do–Check–Act) işlək mexanizmi kimi qurulması zəruridir [5].

4.3. Keyfiyyət təminatı (QA) və ESG tələbləri.

ESG 2015 ali təhsildə daxili və xarici keyfiyyət təminatı üçün rəhbər çərçivə təqdim edir

və məlumatların idarə olunması, proqramların dövrü nəzərdən keçirilməsi, şəffaflıq və hesabatlılıq kimi komponentləri vurğulayır (ESG, 2015). Azərbaycanda keyfiyyət təminatı sisteminin modernləşməsi üzrə tədqiqatlar da hüquqi çərçivənin ESG ilə uyğunlaşdırılmasını prioritetləşdirir [10].

5. Metodoloji yanaşma: NORM + modifikasiya edilmiş BSC

5.1. NORM: universitetin inkişaf istiqamətlərinin çərçivə modeli

Strateji alternativlərin seçilməsi mərhələsində SWOT və portfel metodları kimi “standart” alətlər ümumi diaqnoz verir, lakin “inkişaf istiqamətləri”nin məqsədlər ağacı səviyyəsində sistemli detallandırılması üçün çox vaxt qeyri-kafi olur. Bu boşluğu aradan qaldırmaq üçün sosial sistemlərin təşkili prinsiplərinə söykənən normativ-təşkilati çərçivə modeli (NORM) təklif olunur. NORM universitet missiyasının spesifikasiyası kimi çıxış edən əsas məqsədlər səviyyəsini formalaşdırır və inkişaf istiqamətlərini sistemləşdirir [15].

5.2. BSC-nin təhsilə uyğun modifikasiyası

Balanced Scorecard (BSC) strategiyanın ölçülə bilən məqsədlərə çevrilməsi və icraya nəzarət üçün geniş tətbiq olunan çərçivədir (Kaplan & Norton, 1996). Təhsil sektorunda BSC-nin tətbiqi üzrə icmallar onun ali təhsildə strateji idarəetməni gücləndirdiyini, lakin uyğunlaşdırma tələb etdiyini göstərir [12].

Məqalədə təklif olunan modifikasiya olunmuş BSC perspektivləri aşağıdakı kimidir:

Perspektiv	Məzmun və fokus
Maraqlı tərəflər	Tələbələr, valideynlər, işəgötürənlər, dövlət, akademik heyət və cəmiyyətin balanslaşdırılmış gözləntiləri; strateji məqsədlərin ən üst səviyyəsi.
Daxili proseslər	Tədris, tədqiqat, idarəetmə, qəbul və qiymətləndirmə kimi əsas daxili proseslərin effektivliyi və keyfiyyəti.
Xarici proseslər	Əmək bazarı ilə əlaqə, sənaye tərəfdaşlığı, beynəlmilləşmə, ictimai təsir və məzun məşğulluğu.
İnfrastruktur və potensial	İnsan resursları, rəqəmsal platformalar, maliyyə dayanıqlığı, kampus/avadanlıq və institusional inkişaf.

6. Göstəricilər sistemi və monitorinqin qurulması

Strateji indikatorlar yalnız mövcud inzibati strukturun hesabat məlumatlarına əsaslanmamalı, strategiyanın məntiqinə uyğun səbəb-nəticə xəritəsi əsasında seçilməlidir. ESG-də “information management” və “public information” tələbləri qərarların etibarlı məlumat bazasına

söykənməsini və şəffaf hesabatlılığı tələb edir (ESG, 2015). Buna görə indikatorların formalaşdırılması zamanı (i) məqsəd → vəzifə → tədbir → nəticə indikatoru zənciri, (ii) maraqlı tərəflərin balansı, (iii) PDCA dövrü üzrə dövrü monitorinq və (iv) ölçmə obyektinin adekvat modelləşdirilməsi (proses, struktur-funksional parçalanma və s.) əsas prinsiplər kimi götürülməlidir [1].

7. Peşə təhsili kontekstində islahatlar və strateji idarəetmə

Azərbaycanın peşə təhsili sahəsində institusional islahatlar qanunvericiliklə möhkəmləndirilmiş, sahənin idarə olunması və əmək bazarı ilə əlaqələndirmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi hədəflənmişdir (Azərbaycan Respublikası, 2018). Beynəlxalq yanaşmalar da TVET/VET sistemlərində inklüzivlik, rəqəmsal və “yaşıl” bacarıqlar, eləcə də idarəetmənin gücləndirilməsini prioritet sayır [16]. Bu kontekstdə ali peşə təhsili müəssisələrinin strateji planları institusional performans, məzunların məşğulluğu və keyfiyyət təminatı indikatorları ilə əlaqələndirilməlidir.

Ali təhsil müəssisələrinin strateji planlaşdırılması metodologiyasının fərdi işlənmiş müddələrinin ali peşə təhsili müəssisələrinin strateji idarəetməsinin real təcrübəsindən çıxarıla bilən mövcud empirik material üzərində yoxlanılması bir sıra nəticələr çıxarmağa imkan verir.

Əvvəla, qeyd etmək lazımdır ki, strateji planlaşdırma prosedurları hələ də ümumilikdə universitetin mövcud, əsasən funksional bölmələrinə əsaslanaraq “ənənəvi” ekspert-məsləhətçi qaydada həyata keçirilir. Bununla belə, son vaxtlar xüsusi texnologiyaların istifadəsinə dair daha çox nümunəyə rast gəlmək olar. Strateji planlaşdırma layihələri indi yalnız strateji idarəetmənin ilkin modellərinə (BCG, Porter, Ansoff modelləri, portfel matrisləri və s.) deyil, həm də texnoloji tərəfi (BSC) inkişaf etdirən strateji idarəetmədə ən son “trendlər”ə yönəlib.

Bununla belə, işləyib hazırladığımız müddələrin işığında təcrübə hadisələrinin təhlili universitetlərin strateji planlaşdırmasında ümumi qəbul edilmiş metodoloji yanaşmanın olmadığı göstərir ki, bu da tədqiqatın aktuallığını və bu istiqamətdə tədqiqatların daha da inkişaf etdirilməsini vurğulayır.

Metodoloji xarakterli tipik çatışmazlıq universitetin missiyası ilə sonradan formalaşan strateji istiqamətləri arasında qarşılıqlı əlaqənin olmamasıdır. Aşağıdakılar göz qabağındadır: məqsədlərin qeyri-müəyyən formalaşdırılması, məqsədlərin ümumiləşdirilməsinin müəyyən vahid səviyyəsinə riayət edilməməsi, nəticədə hədəflər iyerarxiyasının pozulması (daha yüksək səviyyəli məqsədlər daha aşağı səviyyəli məqsədlərə tabedir), sosial sistemlərin təşkili nəzəriyyəsiindən irəli gələn universitetlərin inkişafının əsas istiqamətlərini görməməsi. Bir çox uni-

versitetlərin istifadə etdiyi strateji planlaşdırma texnologiyası səbəb-nəticə əlaqələrinin yoxlanılmasını təmin etmir və ya ən azından bu prosedur rəsmiləşdirilməyib.

Hazırlanmış metodoloji yanaşma (NORM modelinin və dəyişdirilmiş BSC modelinin istifadəsi daxil olmaqla) bizə bu dar çərçivəni əsaslı şəkildə “genişləndirməyə” imkan verir.

Bu modellərin istifadəsi bizə strateji planlaşdırma üçün diaqnostik aparat hazırlamağa imkan verir. O, təkcə nöqsanları deyil, həm də strateji planlaşdırma praktikasının müsbət tərəflərini üzə çıxarır. Məsələn, iddialı və uğurla inkişaf edən universitetlər bu inkişaf istiqaməti ilə bağlı ən çox sayda hədəfdə ifadə olunan müsbət genişlənmə formalarına olan istək nümayiş etdirirlər.

Beləliklə, NORM modelindən və digər oxşar vasitələrdən istifadə bizə digər universitetlər tərəfindən strateji planlaşdırma prosedurlarının həyata keçirilməsi zamanı toplanmış təcrübəyə əsaslanaraq, müqayisə texnologiyalarını təkmilləşdirməyə imkan verir.

Strateji planlaşdırma vasitələrinin inkişafının bu istiqaməti ona görə son dərəcə aktualdır ki, strateji planlaşdırmanın şablonlarının formalaşması onun səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa imkan verir. Bu, xüsusilə indikatorların (nəticə verən və təsir edən amillərin) formalaşmasında, inkişafın strateji istiqamətlərinin məqsəd və vəzifələrə yerləşdirilməsi mərhələsində (BSC texnologiyası ilə qəbul edilir) özünü göstərir.

Əksər hallarda BSC göstərici cədvəllərini yaradan ekspertlər universitetlərin operativ idarəetmə sxemində dövrüyyədə olan məlumatlardan istifadə edirlər. Onlara həmçinin dövlət statistik monitorinq hesabatları üçün, habelə sertifikatlaşdırma, akkreditasiya və lisenziyalaşdırma prosedurları çərçivəsində toplanan göstəricilər daxildir. Lakin bu məlumatların xarakteri universitetin strateji planlaşdırma problemlərinin həlli üçün tam uyğun deyil.

Strateji plan göstəricilərinin formalaşdırılmasında çətinliklər həm də idarəetmə obyektinin özünün strukturlaşdırılmasına tətbiq edilən yanaşmalardan yaranır. Bir qayda olaraq, strateji məqsədlərin invariant strukturlaşdırılması üçün əsas kimi universitetin faktiki təşkilatı və inzibati modeli istifadə olunur. Bu yanaşma pragmatik mülahizələrlə (strateji planlaşdırma prosedurunun sürəti və qənaətcilliyi) əsaslandırılı bi-

lər, lakin ümumilikdə o, strateji idarəetmənin metodoloji prinsiplərindən birinə ziddir.

Ali təhsildə strateji planlaşdırma prosesində modifikasiya olunmuş BSC modelinin tətbiqi, həm insan kapitalının inkişafını, həm də institusional səmərəliliyi təmin edir [20]. Azərbaycan kontekstində NORM çərçivəsinin bu modelə inteqrasiyası strateji hədəflərin daha dəqiq monitorinqinə imkan yaradır.

Nəhayət, strateji menecmentin praktik tətbiqi prosesində son dərəcə vacib addım aparat təminatı və proqram təminatına dəstək platformasının seçilməsidir. Bu seçim strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi layihələrinin dəyərini və böyük ölçüdə səmərəliliyini müəyyən edir.

Bu sahədə ən müasir vəziyyətin nəzərdən keçirilməsi belə nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, hazırda universitetlər üçün strateji planlaşdırmanı dəstəkləmək üçün kompüter alətlərinin kifayət qədər geniş spektri mövcuddur. Onların inkişafı funksionallığın artırılmasına, təşkilatların modelləşdirilməsi üçün formaların çeşidinin genişləndirilməsinə, interaktivliyin və inteqrasiyanın inkişafına doğru irəliləyir. Hesab etmək olar ki, mövcud proqram vasitələri praktik istifadə üçün kifayət qədər uyğun məhsullardır. Bununla belə, tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələrə əsasən hesab etmək olar ki, hazırda mövcud olan bütün alətlər onlarda istifadə fərqli modellərin yenidən nəzərdən keçirilməsini və əsas analitik metodların (məsələn, istifadə olunan BSC dizaynlarının) korreksiyasını tələb edir. Ədalətli olmaq üçün, onların bir çoxu buna icazə verir və bunu etmək üçün çevikliyə malikdir.

8. Nəticə

Ali təhsildə strateji planlaşdırmanın səmərəliliyi üçün missiya-strateji istiqamətlər-indikatorlar ardıcılığı metodoloji baxımdan rəsmiləşdirilməli, strateji alternativlərin seçilməsi mərhələsində NORM kimi çərçivə modeldən, icra mərhələsində isə təhsilin qeyri-kommersiya xüsusiyyətlərini nəzərə alan modifikasiya olunmuş BSC yanaşmasından istifadə olunmalıdır. Göstəricilər sistemi ESG tələblərinə uyğun olaraq məlumatların idarə olunması, şəffaflıq və dövrü təkmilləşdirmə mexanizmləri ilə tamamlanmalıdır [5]. Bu yanaşma Azərbaycan təhsil sisteminin modernləşməsi kontekstində universitetlərin rəqabətqabiliyyətini, keyfiyyətini və sosial-iqtisadi təsirini artırmağa yönəlmiş strateji idarəetmə qərarlarının elmi əsasını gücləndirir [3].

Azərbaycan universitetlərində strateji idarəetmə metodologiyasının inkişafı üçün strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin xarici versiyalarının birbaşa surətinin çıxarılması, strateji idarəetmənin prinsipləri və metodları haqqında ilkin fikirləri ilə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən bir çox elmi məktəblərin olması səbəbindən həmişə düzgün deyil. Bu, yerli iqtisadiyyatın, ali təhsili sahəsinin və mentalitetinin fəaliyyət şəraitinin klassik idarəetmə nəzəriyyələrinin doğulduğu ölkələrdə analoqu olmayan əhəmiyyətli xüsusiyyətlərə malik olması ilə əvvəlcədən müəyyən edilir.

Ümumilikdə və xüsusən də sosial-iqtisadi sistemlərdə sistemlərin təşkili nəzəriyyəsi sahəsində aparılan tədqiqatların nəticələri ilə universitetin strateji idarəçiliyi metodologiyasını inkişaf etdirmək və zənginləşdirmək cəhdi səmərəli görünür, çünki hər hansı bir universitet mürəkkəb sosial sistemdir və onun səriştəli idarə edilməsi təşkilat nəzəriyyəsinin prinsiplərinin biliyini və nəzərə alınmasını nəzərdə tutur. Sosial sistemlərin təşkili prinsipləri mürəkkəb sosial sistem kimi universitetin strukturunun, fəaliyyətinin və inkişafının ən vacib, fundamental aspektlərini nəzərə alır və universitetin mümkün inkişaf istiqamətlərinin təsnifatı üçün möhkəm metodoloji zəmin yaradır.

Strateji idarəetmənin birinci mərhələsi universitet missiyasının inkişafı və strateji alternativlərin seçilməsi ilə bağlıdır. Onları müəyyən etmək üçün bir sıra “standart” strateji planlaşdırma metodlarından istifadə etmək olar: portfel metodları, SWOT təhlili və s. Bununla belə, aparılan təhlillər “inkişaf istiqamətləri” adlandırılanların müəyyənləşdirilməsi səviyyəsində universitetin inkişafı üçün strateji məqsədlərin və alternativlərin daha da təfərrüatlı şəkildə təfərrüatları üçün bu vasitələrin qeyri-kafi olduğunu göstərdi.

Buna uyğun olaraq, strateji alternativlərin seçilməsi mərhələsində sosial-iqtisadi sistemlərin təşkili nəzəriyyəsinin prinsipləri əsasında qurulmuş və universitetin mümkün inkişaf istiqamətləri variantlarının daha dolğun və sistemli işlənməsini təmin edən universitetin normativ-təşkilati çərçivə modelindən (NORM) istifadə edilməsi təklif edilir. Bu model, adətən universitetin missiyasının spesifikasiyası kimi elan edilən və formalaşdırılan universitetin “məqsədlər ağacı”ndakı əsas məqsədlərin səviyyəsi kimi şərh edilə bilər.

Bir sıra yerli universitetlərdə strateji planlaşdırma təcrübəsinin təhlili inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanmasının bu ən mühüm mərhələsində açıq-aşkar metodoloji boşluqları göstərdi və hazırlanmış universitet NORM-unun aradan qaldırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Normativ-təşkilati çərçivə modeli kimi təqdim edilən universitetin strukturunun və fəaliyyətinin dəyişdirilməsi üçün xüsusi tələblər toplusu mahiyyətcə universitetin inkişafının ən mühüm sahələrinin və strateji idarəetmə məqsədlərinin elmi əsaslandırılmış tərkibini müəyyən edir.

Strategiyanın icra səviyyəsinə yerləşdirilməsi mərhələsində Balanced Score Card (BSC) texnologiyası ən cəlbədar görünür. Bununla belə, onun tətbiqi təhsil sahəsinin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Əvvəla, o, əsasən qeyri-kommersiya xarakterlidir. Buna görə də, strateji planlaşdırmanın mərkəzi nöqtəsi peşə təhsilində sistemli şəkildə iştirak edən bütün subyektlərin müəyyən ümumiləşdirilmiş və balanslaşdırılmış geniş maraqlar toplusuna çevrilir.

Metodoloji səviyyədə belə bir metodoloji yanaşmanın həyata keçirilməsi strateji proqnozların strukturlaşdırılması üçün yeni modelin tətbiqindən ibarət olan Balanslaşdırılmış Hesab Sisteminin modifikasiyasını nəzərdə tutur. “Maliyyə”, “Müştərilər”, “Proseslər” və “İnkişaf və Öyrənmə” kimi dörd sahənin əvəzinə “Maraqlı tərəflər”, “Daxili proseslər”, “Xarici proseslər” və “İnfrastruktur və potensial” sahələrinin tətbiqi təklif edilir. Bu model daha ümumi xarakter daşıyır və prinsipcə daha geniş çeşidli təşkilatlara (yalnız təhsil müəssisələrinə deyil) tətbiq edilə bilər.

“Maraqlı tərəflər” proyeksiyası bütün fənlərin maraqlarını birləşdirir və bu səbəbdən də təhsil sisteminin məqsədlərinin müəyyən edilməsinin ən yüksək səviyyəsini əks etdirədiyi üçün Balanslaşdırılmış Qiymətləndirmə Cədvəlinin ən yüksək səviyyəsində yerləşdirilir.

Problemin aktuallığı. Cəmiyyətin inkişafının yeni mərhələsinin müasir çağırışlarına cavab vermək zərurəti ilə bağlı təhsil sisteminin təşkilati-iqtisadi mexanizminin dərin islahatı universitetdaxili yığılmış problemlərin həlli üçün strateji planlaşdırmanın

elmi məsələlərinin işlənilib hazırlanmasının vacibliyini müəyyən edir: universitet təhsilində fundamental və tətbiqi, bazar şəraitində universitet modeli, universitetin bazar şəraitində missiyası və məqsədləri.

Problemin elmi yeniliyi. Peşə təhsili sahəsi ilə bağlı fənlərin tərkibinin və onların ehtiyaclarının sistemləşdirilməsi heç bir əsas çətinlik yaratmır. Bu ehtiyacları tarazlaşdırmaq vəzifəsi problemlidir. Bu problemin həllinə ümumi yanaşma keyfiyyətin idarə edilməsinin müasir nəzəriyyəsinin müddəalarında görünür, yəni hər hansı bir sistemin keyfiyyətinin maksimuma çatdırılması ilə əlaqələndirilir. Bu sistemin uzunmüddətli mövcudluğunun mümkün olduğu təşkilatın fəaliyyətinin bütün istehlakçı qruplarının bütün tələblərinin (xüsusiyyətlərinin) suboptimal şəkildə təmin edilməsi.

Problemin praktik əhəmiyyəti. BSC proqnozlarının yeni modelindən istifadə bizə təbii olaraq onu taktikaya çevirən bir-biri ilə əlaqəli vəzifələr sistemi şəklində strategiya formalaşdırmağa imkan verir. İlk məqsəd və vəzifələr üçün ölçülə bilən göstəricilərin müəyyən edilməsi onların əldə olunmasına adekvat nəzarət imkanını təmin edir, çünki problemlər yaranarsa, onların mənbəyini aydın şəkildə müəyyən etməyə və onların aradan qaldırılması yolunu formalaşdırmağa imkan verir. Bu halda, məqsədlərin vəzifələrə çevrilməsinin və sonra onlar üçün tədbirlərin müəyyən edilməsinin əsas prinsipi səbəb-nəticə prinsipidir. Bu prinsipi həyata keçirmək yalnız qiymətləndirmə obyektlərinin (bizim halda, universitetlərdə) parametrləşdirilməsi üçün adekvat üsullar işlənilib hazırlanıqda mümkündür. Bu, öz növbəsində, geniş inkişaf etmiş konsepsiyalara əsaslanan qiymətləndirmə obyektlərinin modellərinin rəsmiləşdirilməsini nəzərdə tutur: “qara qutu” modeli, idarəetmə qərarlarının qəbulu mərhələləri üzrə idarəetmə dövrünün “klassik” parçalanması, struktur və funksional parçalanma, proses modelləri və bir sıra digərləri.

Ümumiləşdirsək, ehtimal etmək olar ki, tədqiqatın nəticələri bazar iqtisadi şəraiti üçün universitetin idarə edilməsi nəzəriyyəsini zənginləşdirməyə imkan verir. Əldə edilmiş nəticələr müasir meyarlar və keyfiyyət standartları kontekstində Azərbaycan təhsil sisteminin islahatına dəstək verən peşə təhsili sahəsində strateji idarəetmə üçün metodiki və texnoloji vasitələrin formalaşmasına yönəlmiş sonrakı tədqiqatlar üçün zəruri ilkin şərtlər yaradır.

Ədəbiyyat

1. Ackoff, R. (1999). Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century. Oxford University Press.
2. Azərbaycan Respublikası. (2018). Peşə təhsili haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Elm və Təhsil Nazirliyi. https://edu.gov.az/az/qanunlar_363/pese-tehsili-haqqinda-azerbaycan-respublikasinin-qanunu

3. Azərbaycan Respublikası Prezidenti. (2013). Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. <https://president.az/az/articles/view/9779>
4. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
5. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Wiley.
6. ESG. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. https://eha.info/media.eha.info/file/2015_Yerevan/72/7/European_Standards_and_Guidelines_for_Quality_Assurance_in_the_EHEA_2015_MC_613727.pdf
7. European Training Foundation (ETF). (2024). Key policy developments in education, training and employment: Azerbaijan 2024. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2024-12/Country%20Fiche_Azerbaijan_2024_EN_WEB.pdf
8. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The Strategy Concept and Process*. Prentice Hall.
9. Heyneman, S. P. (2004). Education and corruption. *International Journal of Educational Development*, 24(6), 637–648.
10. Ilyasov, A., Imanova, S., Mushtagov, A., & Sadigova, Z. (2023). Modernization of Quality Assurance System in Higher Education of Azerbaijan. *Quality in Higher Education*, 29(1), 23–41. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1374434>
11. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
12. Mendes Junior, I. D. J. A., & Alves, M. D. C. (2022). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2331186X.2022.2160120>
13. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
14. Psacharopoulos, G. (2006). The value of investment in education: Theory, evidence, and policy. *Journal of Education Finance*, 32(2), 113–132.
15. Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage.
16. UNESCO. (2022). *Transforming technical and vocational education and training for successful and just transitions: UNESCO strategy 2022–2029*. <https://www.unesco.org/en/articles/transforming-technical-and-vocational-education-and-training-successful-and-just-transitions-unesco>
17. West, E. G. (1997). Education vouchers in principle and practice: A survey. *The World Bank Research Observer*, 12(1), 83-103. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/972111468149103292/pdf/765980JRN0WBRO00Box374378B00PUBLIC0.pdf>
18. Həmidova, X. A. (2022). Application of a balanced score in the strategic management of a higher educational institution // *Materials of the 25th International Scientific and Practical Conference, Riga*, 182-186.
19. Gündoğdu, S. Sapmaz F. The mediating role of psychological capital in the relationship between effective counselor characteristics and subjective well-being at work and professional quality of life // *Türkiyə: Education and Science, Təhsil və Elm* 2025. 50(224), - p. 247-277. <https://educationandscience.ted.org.tr/article/view/2455>
20. Pietrzak, M. B., & Paliszkiwicz, J. (2020). The balanced scorecard in strategic management of universities // *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 33-47. doi.org https://www.researchgate.net/publication/280309682_The_application_of_the_balanced_scorecard_BSC_in_the_higher_education_setting_of_a_Polish_university

Redaksiyaya daxil olub: 17.02.2026