

Aynur Camalətdin qızı AXUNDLU

Qərbi Kaspi Universiteti, Menecment kafedrasının müəllimi, Bakı, Azərbaycan

E-mail: aynur.akhundlu@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-8439-4240

ERASMUS+ TƏLİM MOBİLLİYİNİN ALİ TƏHSİL XİDMƏTLƏRİNDƏ RƏQABƏTQABİLİYYƏTLİ İNSAN KAPİTALININ FORMALAŞMASINA TÖHFƏSİ

Xülasə

Ali təhsil müəssisələrinin üzvlərinin beynəlxalq mobilliyi açıq şəkildə təşviq edilir və ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyət meyarlarından biri kimi istifadə olunur. Beynəlxalq mobilliyin dəyəri yalnız səfərin baş tutması və sertifikatın əldə edilməsi ilə deyil, qazanılmış bilik və bacarıqların iş prosesinə tətbiqidir. Məqalənin məqsədi Erasmus+ heyət üçün təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına töhfə verdiyi kanalları müəyyənləşdirməkdir. Məqalədə bu proses müəllifin 20–24 aprel 2026-cı ildə Nikolay Kopernik Universitetində keçirilmiş V Beynəlxalq Heyət Həftəsində iştirakına əsaslanan reflektiv tərkibli araşdırmasıdır. Məlumat bazasına tədbir proqramı və rəsmi sənədlər, müəllifin təqdimatı və şəxsi qeydləri, eləcə də mobillikdən sonra Qərbi Kaspi Universitetində keçirilmiş təlimə dair sənədlər daxil edilmişdir. Materiallar deduktiv və induktiv tematik təhlil vasitəsilə araşdırılmışdır. Təhlil müəllifin proqram nəticələri, ikili, üçlü və birgə diplom modelləri haqqında biliklərinin genişləndiyini, beynəlxalq akademik kommunikasiya təcrübəsinin və əlaqə resurslarının gücləndiyini göstərir. Mobillikdən sonra 37 nəfərin iştirakı ilə keçirilmiş peşəkar kommunikasiya təlimi institusional təsirin sübutu deyil, bilik paylaşmasının ilkin reinteqrasiya nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Elmi yenilik də məhz mobilliyin ayrıca beynəlxalq və yüksək nüfuzlu tədbir kimi deyil, fərdi biliyi xidmət üstünlüyünə daşıyan bir keçid mexanizmi kimi təqdim edilir.

Açar sözlər: ali təhsil xidmətləri, rəqabətqabiliyyətli insan kapitalı, Erasmus+, təlim mobilliyi.

UOT: 378:37.018.4

JEL: I23, I25, J24

DOI: <https://doi.org/10.54414/NTFQ7448>

Giriş

Dövrümüzün rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün yalnız maddi resurslar kifayət etmir. Bilik, bacarıq və səriştələr insanı rəqabətqabiliyyətli edir və biz bu tendensiyanı ali təhsil ocaqlarında daha aydın şəkildə müşahidə edirik. Universitet xidmət təqdim edir və bu xidmətin keyfiyyətini müəllimin mövzunu necə izah etməsi ilə, tələbə ilə ünsiyyət qurmasıyla, beynəlxalq təcrübəni yerli şəraitə uyğunlaşdırmasıyla və yeni əməkdaşlıq imkanlarını formalaşdırmasıyla ölçə bilərik. Universitetin rəqabətqabiliyyətliliyi ilə onun əməkdaşlarının insan kapitalı ayrı ayrılıqda deyil, birgə qiymətləndirilməlidir.

İnsan kapitalının real məzmunu ilə tanış olmaq üçün biz yalnız təhsil və staj kimi göstəricilərə baxmalı deyilik. İnsan kapitalı insanlarda cəmlənmiş bilik, bacarıq və fərdi

xüsusiyyətlər ehtiyatıdır. Məşğulluq və iş saati göstəriciləri məhsuldarlığı natamam izah edir [1, s.6–7]. OECD-nin yanaşmasında da formal ixtisasa yiyələnməkdən əlavə, bacarığın tətbiqi, uyğunlaşma və problem həlli qabiliyyəti əsas yer tutur [2, s.9–10, s.38]. Bunları nəzərə alıb deməliyik ki, insan kapitalının formalaşması və inkişafı yolunda bilikləri uyğun yerə və şəraitə adaptasiya etmə, situativ və rəşional qərarvermə, komanda ilə təşkilati məsələləri birgə çevik həllətmə və s. kimi xüsusiyyətlər cəmləşir. Necə ki, idarəetmədə ənənəvi yanaşma çevik (agile) yanaşma ilə getdikcə əvəz olunur, insan kapitalının inkişafı prosesində də biz bu tendensiyanı yavaş-yavaş izləyirik.

Mövcud tədqiqatlar mobilliyin fərdi və beynəlmilləşmə nəticələrini araşdırsa da,

fərdi öyrənmənin ali təhsil xidmətində institusional üstünlüyə çevrilmə mexanizmi, xüsusilə Azərbaycan universitetləri kontekstində, kifayət qədər öyrənilməmişdir.

Universitet əməkdaşını xaricdə təlim keçməyə göndərməklə kapitalın inkişafına investisiya edir. Lakin səfərin baş tutması, sertifikatın alınması və iştirak günlərinin tamamlanması kimi amillər institusional nəticələr demək deyil. Mobillik zamanı əldə edilən təcrübə müqayisə edilməlidir. Həmkarla və tələbələrle bu təcrübə paylaşılmalıdır. Proqram və xidmət proseslərində də tətbiq olunmağı səmərə gətirəcəkdir. Mobilliyin ali təhsilin beynəlmilləşməsi və keyfiyyəti üçün fərdi, institusional və sistem səviyyələrində əhəmiyyəti vardır, onun nəticələrinin həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət göstəriciləri ilə davamlı qiymətləndirilməsidir [3, s.46–47, s.55–57]. Bu fikir bizi əsas məsələyə gətirib çıxarır. Erasmus+ təlim mobilliyinin dəyəri səfərlə ölçülmür, bu dəyər fərdi öyrənmənin ali təhsil xidmətində gözlə görünən dəyişiklik yaratmaq qabiliyyəti ilə ölçülür.

Məqalənin məqsədi Erasmus+ heyət üçün təlim mobilliyinin ali təhsil xidmətlərində rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına hansı kanallar ilə təsir etdiyini və bu təsirin ali məktəbdə necə aktivləşdirildiyini müəyyən etməkdir. Bu yerdə məqsədimizə uyğun olaraq üç sual təklif edirik. İlk sual, “Mobillik hansı peşə kompetensiyaları və əlaqə resursları gücləndirmişdir?” İkinci sual, “qazanılmış təcrübə səfərdən dönəndən sonra universitetdə hansı formada paylaşılmışdır?” və son sual “fərdi nəticənin institusional xidmət keyfiyyətinə çevrilməsini hansı şərtlər dəstəkləyir və hansı maneələr zəiflədir?”

Tədqiqatın obyektı ali təhsil xidmətlərində insan kapitalının inkişafı, predmeti isə Erasmus+ heyət üçün təlim mobilliyinin fərdi öyrənmə və institusional bilik transferi arasındakı rol və şərtləridir.

Xidmət sahəsində nəticənin elə xidmət göstərən ilə xidmət alan arasında qarşılıqlı fəaliyyət zamanı yarandığı müşahidə olunur. Ali təhsildə bu qarşılıqlı fəaliyyət tələbənin dərstdə iştirakı, müəllimin geribildirimi, mentorluq, proqram koordinasiyası və inzibati dəstəklə davam edir və bu səbəbə uyğun olaraq da akademik işçinin kommunikasiya bacarığı,

əməkdaşlığa açıq olması və dəyişikliklərə adaptasiya edə bilməsi əlavə keyfiyyət qismində nəzərdə tutulmur. Bunlar xidmətin özünün tərkib hissəsi sayılır. Firmalarda bacarıq boşluqlarını araşdıran OECD hesabatında texniki bacarıqlarla yanaşı problem həlli və komanda işi kimi yumşaq bacarıqların çatışmazlığını, xidmət müəssisələrində informasiya texnologiyaları, idarəetmə və müştəri ilə işləmə bacarıqlarına xüsusi ehtiyac olduğunu göstərilir [4, s.6–7]. Hesabatda işəgötürən, işçi və təhsil mühiti arasında bacarıq tələblərinin fərqli qavranılması da qeyd olunur [4, s. 18]. Ali təhsil üçün buradan nəticə çıxarsaq, müəllimin elmi biliyi vacibdir, amma həmin biliyin çevik və başa düşülən şəkildə tələbəyə çatdırılması ayrıca kompetensiya tələb edir. Bu kompetensiya isə, fikrimizcə, universitet müəllimi üçün ən vacib hesab edilən yumşaq bacarıqlardan biridir.

İnsan kapitalının formalaşması fasiləsiz baş verir. Bu proses sözsüz ki, mühitdən asılı olur. İnsan kapitalını həyat boyu yığılan sağlamlıq, bilik, bacarıq və təcrübədir, o yalnız məktəbdə və ya universitetdə, yəni təhsil prosesilə deyil, iş yerində də formalaşır [5, s.2, 9–11]. Fikrimizcə, bu sözsüz belədir, iş yerində həm yaşla həm də o yaşı veridiyi təhlil etmə bacarığı ilə birlikdə biz yalnız konkret biliklər, texniki bacarıqlar əldə etmirik, eyni zamanda olduğumuz situasiyalardan asılı olaraq, həll etdiyimiz problemlərdən qaynaqlanaraq biz insani keyfiyyətlərimizin də formalaşdığını və ya dəyişə biləcəyini müşahidə edir, sanki sözün əsl mənasında böyüyürük. Bu yerdə universitetin müəllimə verdiyi təcrübə öz sözünü deyir. Bu platformada müəllim beynəlxalq seminarlardan tutmuş, birgə proqram müzakirələri, yeni tədris praktikalarına qədər müxtəlifliklərlə əhatə olunur və bu işlərin olması inkişafa töhfə verir. Lakin nə qədər çox bacarıqlar əldə edilsə də, onların qavranılması konkret müəssisədən asılı ola bilər. Yəni hər müəssisədə bu bacarıqlardan fərqli istifadə edə bilərlər [6, s.1–4]. Xidmətlərdə bilik ötürülməsi xüsusilə qarşılıqlı və qeyri-maddi xarakter daşdığına görə işin təşkili, əməkdaşlıq və öyrənmə mühiti nəticəyə birbaşa təsir göstərir [6, s.17].



Beynəlxalq təlim mobilliyi daha tətbiqi peşə kimliyinin formalaşması vasitəsilə inkişafa təsir edir və peşəkar şəbəkələrin genişlənməsinə gətirib çıxarır [7, s.85]. Mobillik yalnız bir səyahət və ya bir təcrübə imkanı deyil, bu bir bilik dövrüyyəsidir və əməkdaş çalışdığı təşkilata qayıtdıqdan sonra mentorluq edə bilər, müxtəlif layihələrdə də iştirak edə bilər [7, s. 88]. Burada təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına üç istiqamətdə təsirini müşahidə edirik. Ən başda yeni bilik və metodların mənimsənilməsidir, ikinci istiqamət beynəlxalq əməkdaşlıq və kommunikasiya bacarığının inkişafıdır və üçüncü istiqamət isə qazanılmış təcrübənin yerli xidmət prosesində tətbiq edilməsidir.

Bir məsələyə toxunmaq da zəruri olar, hələ karyerasının başında olan tədqiqatçılar üçün imkanlara bərabər çıxışın yaradılması mütləqdir. Mobillik haqqında məlumatlandırmanın və dəstək ofislərinin olmasının da rolu böyükdür. Bu məsələ həm cavan kadrların motivasiyası, həm də, insan kapitalının formalaşmasında ədalətli institusional mühit baxımından da vacibdir. Əgər mobillik proseslərinin təşkilində şəxsi mövqe və qeyri-şəffaf seçim olarsa, müəssisədəki əməkdaşların potensialları tam istifadə edilmir və bu məsələ gələcəkdə inkişafın qabağını alır.

Tədqiqatın metodologiyası

Metodoloji baza rolunda müəllifin Erasmus+ Staff Mobility for Training (STT) çərçivəsində 20–24 aprel 2026-cı il tarixlərində Nikolay Kopernik Universitetinin İqtisadi Elmlər və Menecment fakültəsində keçirilmiş 5-ci Beynəlxalq Heyət Həftəsində iştirakı təşkil edir. Rəsmi dövətdə səfər Erasmus+ KA171 layihəsi ilə əlaqələndirilmiş, fiziki mobillik müddəti isə qəbul edən universitetin təsdiq sənədində göstərilmişdir [8,9]. Tədbirin ümumi mövzusu qeyri-müəyyənlik şəraitində akademik işin çətinliklərinin idarə edilməsi, xüsusi istiqaməti isə çoxtərəfli və birgə diplom proqramları üzrə beynəlxalq didaktik əməkdaşlıq olmuşdur [10].

Bu tədqiqat müəllifin iştirakçı mövqeyinə əsaslanan reflektiv tək-hal araşdırması kimi qurulmuşdur. Məlumat korpusuna tədbirin yeddi səhifəlik proqramı,

rəsmi dəvət və təsdiq sənədləri, müəllifin 15 slayddan ibarət təqdimatı, mobillik zamanı hazırlanmış şəxsi qeydlər, mobilliksonrası təlim proqramı və tədbirə dair təşkilati sənədlər daxil edilmişdir. Materiallar tədqiqat sualları əsasında deduktiv və induktiv tematik təhlil vasitəsilə araşdırılmışdır. Təhlildə fərdi kompetensiyalar, əlaqə resursları, bilik paylaşma fəaliyyəti və institusional şərtlər üzrə kodlar formalaşdırılmışdır. Tədbirdə müəllif göstərilmiş tarixlərdə ümumi 40 saatlıq təlim keçmişdir. Sənədlər beş mövzu üzrə tematik şəkildə təhlil edilmişdir:

1. qazanılmış bilik və kompetensiyalar;
2. beynəlxalq peşə əlaqələri;
3. ikili, üçlü və birgə diplom proqramlarının təşkili;
4. mobilliksonrası bilik paylaşması;
5. institusional maneələr.

Tədqiqatın nəticələrinin təhlili

Tədbir proqramının təhlili bizə mobilliyin adi təqdimatlar silsiləsi olmadığını, ali təhsildə əməkdaşlıq mexanizmlərinin müqayisəli öyrənilməsinə yönəldiyini deyir. Müxtəlif ölkələrdən olan ali təhsil müəssisələri əməkdaşlarının təqdimatları onların ölkə və universitetlərində təhsilin necə təşkil olunduğunu və hansı yanaşmalardan istifadə edildiyini göstərdi. Proqramda birgə və çoxsaylı diplom əməkdaşlığının tədrisin keyfiyyəti və aktuallığına, tələbələrin beynəlxalq karyera imkanlarına, institusional şəbəkələrə, tədqiqat əməkdaşlığına və ali təhsilin rəqabətqabiliyyətliliyinə təsiri əsaslandırılmışdır [11]. YUFE – Young Universities for the Future of Europe çərçivəsində Urban Sustainability birgə bakalavr proqramı, Erasmus Mundus birgə magistr proqramları, eləcə də fakültənin ikili və üçlü diplom proqramları üzrə on beş illik təcrübəsi proqramın konkret öyrənmə bloklarını təşkil etmişdir [11].

Reflektiv qeydlərimizə əsasən YUFE modelində tələbə üçün seçmə imkanların təşkili və üçlü diplom proqramlarının koordinasiyası kimi məsələlər ön planda idi. Çoxsaylı diplom proqramı yalnız tərəfdaşlıq sənədinin imzalanması ilə yaranmır. Tərəflər proqram nəticələrini, fənlərin məzmununu, kreditlərin tanınmasını, keyfiyyət təminatını,

tələbənin mobillik marşrutunu və akademik məsləhət sistemini əvvəlcədən uyğunlaşdırmaqlıdır. Deməli ali təhsil xidmətində rəqabətqabiliyyətli insan kapitalının inkişafı üçün iki məsələ vacibdir. Müəllimdə proqram və nəticə yönümlü düşünmə bacarığı formalaşdırılmalıdır, universitetdə isə beynəlxalq təhsil xidmətini layihələndirmə qabiliyyəti.

Beynəlxalq akademik kommunikasiya qurulması və şəbəkə kapitalının yaradılması dedikdə isə, bu müxtəlif ölkələrin nümayəndələri qarşısında universitetin imkanlarını təqdim etməkdir, suallara cavab verə bilməkdir, mümkün olan əməkdaşlıq imkanlarını müzakirə etməkdir, peşəkar özünəinamını və sərbəst ünsiyyətini gücləndirməkdir. “Building Global Pathways” adlanan təqdimatda Qərbi Kaspi Universitetinin beynəlmilləşmə fəaliyyəti,

tədris proqramları, praktik yönümlü pedaqogika və əməkdaşlığın mümkün ardıcılığı öz əksini tapan istiqamətlər oldu. Üstəlik qarşılıqlı anlaşıma sənədindən Erasmus+ mübadilə mexanizmlərinə, oradan birgə tədqiqat və akademik inkişaf təşəbbüslərinə keçid də təqdim edilmişdir [12].

Peşəkar əlaqələrin coğrafiyası Polşa ilə məhdudlaşmayıb, Ukrayna, İsveç, Mərakeş, Bosniya və Herseqovina, Moldova, Gürcüstan və digər ölkələrin nümayəndələrini əhatə etmişdir. Burada əsas nəticə vizit kartlarının mübadiləsi deyildi, burada əsas nəticə rolunda müxtəlif ali təhsil sistemlərini müqayisə etmək və gələcək əməkdaşlıq üçün etimadın ilkin əsasını yaratmaq oldu.

Aparılan təhlil əsasında Erasmus+ təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına əsas təsir istiqamətləri Cədvəl 1-də sistemləşdirilmişdir.

Cədvəl 1. Erasmus+ təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına təsir istiqamətləri.

Mobillik elementi	İnsan kapitalı komponenti	Xidmətdə nəticə	İnstitusional şərt
Təlim nəticələri və YUFE modeli	Proqram təhlili və çeviklik	Tələbəmərkəzli proqram dizaynı	Kreditlərin tanınması
İkili, üçlü və birgə diplom	Koordinasiya və layihələndirmə haqqında bilik	Beynəlxalq xidmətin genişlənməsi	İşçi qrupu və davamlı əlaqə
Çoxölkəli təqdimat və ünsiyyət	Akademik kommunikasiya, özünəinam, şəbəkə	Tərəfdaşlıq və görünürlük	Əlaqələrin fəaliyyət planına çevrilməsi
Mobilliksonrası təlim və mentorluq	Bilik transferi və mentorluq	Peşəkar inkişaf xidməti	Tanınma və monitorinq
Maneələrin reflektiv təhlili	İnstitusional və etik təfəkkür	Mobilliyə ədalətli çıxış	Şəffaf meyarlar və mentor dəstəyi

Mənbə: müəllif tərəfindən tədqiqat materialları əsasında hazırlanmışdır.

Cədvəl 1-dən də göründüyü kimi, Erasmus+ təlim mobilliyi yalnız iştirakçının bilik və bacarıqlarını artırmır. Qazanılan təcrübə universitet daxilində tətbiq olunduqda konkret nəticələrə çevrilir və bütövlükdə təhsil xidmətlərinin inkişafına töhfə verir. Mobilliyin bəhrəsini görmək, yəni onun ən vacib nəticəsi biliklərin sonradan praktik dövryyəyə daxil olmasıdır. 1 iyul 2026-cı ildə Qərbi Kaspi Universitetində müəllif tərəfindən “Karyera uğuru üçün peşəkar ünsiyyət bacarıqları” mövzusunda interaktiv təlim keçirilmişdir. Universitetin rəsmi xəbəri tədbirin keçirilməsini və iştirakçılara sertifikat təqdim

olunmasını təsdiqləyir [13]. Qeydiyyat siyahısına əsasən təlimdə tələbə, məzun, müəllim və inzibati əməkdaşlar daxil olmaqla 37 nəfər iştirak etmişdir. Təlimdə real situasiyaların təhlili, rol oyunları və qrup müzakirələri istifadə olunmuşdur.

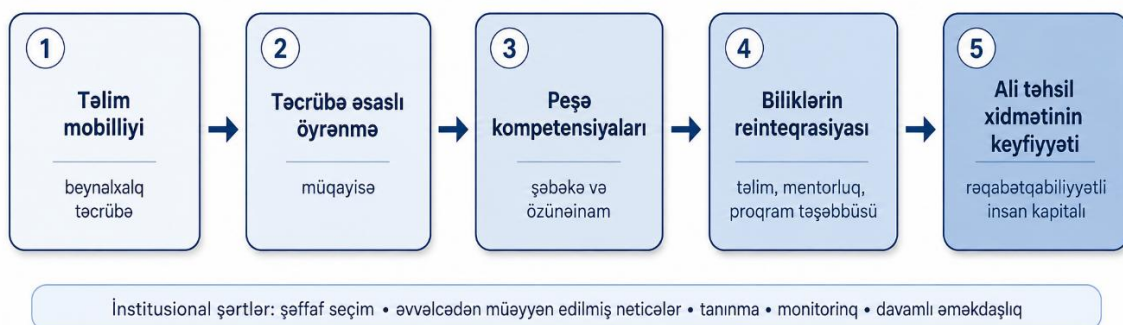
Lakin qeyd etmək vacib olar ki, bu təlimi Staff Week proqramının birbaşa sürəti kimi təqdim etmək düzgün deyil. Nikolay Kopernik Universitetində təşkil olunan tədbirin məzmunu birgə proqramlar və akademik əməkdaşlıq üzərində qurulmuşdu. Lakin bu mobillik beynəlxalq mühitdə sərbəst təqdimat aparmaq, müxtəlif auditoriya ilə işləmək və

tələbəyə yalnız məlumat alan şəxs deyil, inkişaf etdirilməli peşəkar kimi yanaşmaq mövqeyini gücləndirdiyindən, ünsiyyət bacarıqları haqqında mövzu sözsüz tələbəyə daha çox töhfə verdi. Bu təlim beynəlxalq mühitdə qazanılmış təqdimat təcrübəsinin, mentorluq yönümünün və bilik paylaşma motivasiyasının dolayı davranış nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Təlimin keçirilməsi institu-

sional xidmət keyfiyyətinin yüksəldiyinin sübut deyil, o, transfer zəncirində müşahidə edilən ilkin reinteqrasiya çıxışdır. Mobillik sadəcə beynəlxalq səfər deyil. Onun əsas dəyəri iştirakçı universitetə qayıtdıqdan sonra qazandığı təcrübəni real nəticəyə çevirə bilməsidir. Bu proses şəkil 1-də ardıcıl şəkildə göstərilmişdir.

Şəkil 1. Erasmus+ təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına transformasiya modeli

Erasmus+ təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına transformasiya mexanizmi



Mənbə: müəllif tərəfindən işlənmişdir.

Təklif olunan modeldə beynəlxalq mühitdə qazanılan mobillik təcrübəsi təcrübə əsaslı öyrənməyə gətirib çıxarır. Təcrübə əsaslı öyrənmə özlüyündə bir müqayisə bazasını daşıyır. Yəni beynəlxalq təcrübə əsasında öyrənərkən müqayisə edib çatışmayan amilləri tətbiq edə bilərik. Bu da öz növbəsində peşə kompetensiyalarına müsbət təsir edir. Şəbəkələr qurulduqca peşəkar kimlik formalaşır və insanda özünəinamın artmasına müsbət təsir edəcəkdir. Bu nəticə təlim, mentorluq, kurikulum təşəbbüsü və birgə layihə vasitəsilə təşkilata reinteqrasiya olunduqda ali təhsil xidmətinin keyfiyyətinə təsir edir. İnstitusional şərtlər olmadıqda isə zəncir fərdi sertifikat mərhələsində dayanır. Mobillik nəticələri mütləq qaydada qiymətləndirilməlidir və təşkilati-sosial mühit çərçivəsində də qazanc ayrıca izlənilməlidir [3, s. 55–57].

İnstitusional imkanlar və maneələr

Mobillik nəticəsində əldə olunmuş təcrübə sözsüz ki tətbiq olunmalıdır. Tətbiq üçün dörd istiqamət müəyyən edilə bilər. Bu istiqamətlər aşağıdakılardır:

- Mümkün tərəfdaş proqramlar üzrə nəzərdə tutulan təlim nəticələrinin və

kreditlərin müqayisəli xəritəsinin hazırlanması.

- Tələbənin proqram daxilində harada və nə vaxt mobillik edəcəyini göstərən mobillik təqviminin qurulması.
- Xaricdən qayıdan əməkdaş üçün qısa hesabatla kifayətlənməyən paylaşma formatı olmalıdır, məsələn açıq seminar, kafedra müzakirəsi, mentorluq sessiyası və ya pilot təşəbbüslər.
- Əməkdaşın gətirdiyi ölkədə qurduğu peşəkar əlaqələr konkret fəaliyyət planı ilə davam etdirilməli, bu əlaqələr yalnız email yazışmaları ilə məhdudlaşmamalıdır.

Müəssisələr bacarıq çatışmazlığı yaşayanda ən çox təlim və inkişaf tədbirləri təşkil edirlər [4, s.28]. OECD-nin firmalarda bacarıq boşluqları üzrə nəticələrində bu cavab ən geniş istifadə olunan oldu. Bacarıq çatışmazlığı yaşayan müəssisələrin təxminən doqquzunun məhz bu vasitəyə müraciət etdiyi müşahidə olunur [4, s.28].

Ali təhsil müəssisələrində yalnız çoxsaylı tədbirlər təşkil edib, təlimlər keçmək əsas məsələ deyil və bu fəaliyyət özlüyündə

güclü nəticə vermir. Əsas diqqət yetirilməli məsələ məhz keçirilən təlimin mövzusunu xidmət prosesində müşahidə olunan ehtiyacla əlaqələndirmək və iştirakçı qrupunu düzgün seçməkdir. Mobillikdən sonrakı mərhələ “Karyera uğuru üçün peşəkar ünsiyyət bacarıqları” təliminin təşkili oldu. Bu tədbirdən sonra gələn növbəti mərhələ iştirakçı geribildirimi və tətbiq olunan bacarıqlar və təkrar ehtiyaclar üzrə daha sistemli qiymətləndirilmənin olmasıdır.

Müşahidəmizə görə mobilliyin səmərəsini azaldan maneələrdən biri iyerarxiyanın inkişaf imkanlarına çıxış üzərində həddindən artıq təsiridir. Azərbaycan və bəzi postsovet ölkələrindən olan nümayəndələrlə qeyri-formal peşəkar müzakirələrdə tədqiqatçıların təşəbbüsünün vəzifə və status münasibətləri səbəbindən zəifləyərək bildiyi mövzusu səslənmişdir. Sözsüz ki, bu müşahidə nəticə deyil. Bu müşahidə gələcək araşdırma üçün hipotezdir. Amma qeyd etmək zəruridir ki, qeyri-şəffaf aparılan seçimlər və ya çalışdığı müəssisəyə qayıdan iştirakçının nəticələrinin tanınmaması problemi insan kapitalı inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə ziyan vurur və gələcək gəlirləri də azaldır.

Problemin həlli üçün təkliflərimiz sadə, lakin effektivdir. İlk növbədə mobillik çağırışlarının açıq elan edilməsi zəruridir. Seçim mərhələsində meyarlarının əvvəlcədən göstərilməsi lazımdır. Eyni zamanda mentor dəstəyi və qayıdırdan sonrakı fəaliyyət planının seçim mərhələsində hazırlanması müsbət nəticə verəcəkdir. İnstitusional tanınma və strukturlaşdırılmış reinteqrasiya olmadıqda mobilliyin uzunmüddətli peşəkar təsiri zəifləyir [7, s.96–97]. Şəffaflıq yalnız etik tələb deyil, şəffaflıq eyni zamanda rəqabətqabiliyyətli insan kapitalının daha səmərəli formalaşdırılmasının zəmanətidir.

Yalnız iştirakçı sayını və ya ölkə sayını ölçmək kifayət etmir ki, mobilliyi tam şəkildə qiymətləndirmək mümkün olsun. Fərdi səviyyədə kreativlik, özünəinam, dil və təqdimat qabiliyyəti tələb edən mobillik, təşkilati səviyyədə keçirilən daxili təlim, proqram dəyişikliyi, yeni əməkdaşlıq və mentorluq tələb edir. Bəzən keyfiyyətli iş işçi sayından daha önəmlidir və mobillik bir inzibati hesabatdan insan kapitalı və xidmət

strategiyasının ölçülə bilən hissəsinə çevirə bilər.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri

Bu tədqiqat bir müəllifin iştirak etdiyi mobillik təcrübəsi əsasında hazırlandığı üçün əldə olunan nəticələri bütün Erasmus+ mobilliklərinə aid etmək düzgün olmaz. Məlumatlar əsasən şəxsi qeydlər və tədbir sənədlərinə söykənir, mobillikdən əvvəl və sonra kompetensiyalar ayrıca ölçülməmişdir. 37 nəfərin iştirakı ilə keçirilən təlim bilik paylaşmasının ilkin addımıdır, lakin onun iştirakçıların fəaliyyətində hansı dəyişiklik yaratdığını demək üçün hələ sistemli geribildirim yoxdur. Gələcək tədqiqatlarda daha çox mobillik iştirakçısının təcrübəsinin öyrənilməsi bu modelin nə dərəcədə işlək olduğunu daha aydın göstərə bilər.

Nəticə

Reflektiv hal təhlili Erasmus+ heyət üçün təlim mobilliyinin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalına üç əsas kanalla töhfə verə biləcəyini göstərir. Birincisi, nəzərdə tutulan təlim nəticələri, YUFE yanaşması, ikili, üçlü və birgə diplom proqramları haqqında müqayisəli bilik akademik işçinin proqram layihələndirmə və keyfiyyət düşüncəsini inkişaf etdirir. İkincisi, çoxölkəli mühitdə təqdimat və müzakirə peşəkar kommunikasiya, özünəinam, adaptasiya və şəbəkə kapitalını gücləndirir. Üçüncüsü, qazanılmış təcrübə ev universitetində təlim, mentorluq, proqram təşəbbüsü və tərəfdaşlıq fəaliyyəti vasitəsilə paylaşılırsa, fərdi inkişaf ali təhsil xidmətinin keyfiyyətinə çevrilir.

Qərbi Kaspi Universitetində 37 nəfərin iştirakı ilə keçirilmiş peşəkar kommunikasiya təlimi mobilliksonrası aktivləşmənin və bilik paylaşma davranışının ilkin göstəricisidir.

Məqalənin təklif etdiyi transformasiya modeli gələcəkdə daha geniş iştirakçı qrupu, mobillikdən əvvəl və sonra kompetensiya göstəriciləri, tələbə və həmkar geribildirimi ilə sınaqdan keçirilə bilər.

Fikrimizcə, əsas məsələ Erasmus+ səfərlərinin sayını artırmaqdan daha çox onların insan kapitalına və xidmət keyfiyyətinə çevrilmə dərəcəsini yüksəltməkdir. Bunun üçün şəffaf seçim, əvvəlcədən müəyyən

edilmiş öyrənmə nəticələri, institusional tanınma, qayıdışdan sonrakı bilik paylaşma planı və davamlı monitoring vahid mexanizm kimi qurulmalıdır. Bu halda təlim mobilliyi fərdi üstünlük çərçivəsindən çıxaraq universitetin rəqabətqabiliyyətli insan kapitalını, beynəlxalq əməkdaşlıq qabiliyyətini və tələbəyə təqdim etdiyi xidmətin keyfiyyətini gücləndirən strateji alətə çevrilə bilər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Ward A., Zinni B. The composition of labour input: Sensitivity testing and results for productivity Analysis. OECD Statistics Working Papers, 2024/06. OECD Publishing, Paris, Doi: 10.1787/5d9b866a-en
2. OECD. Survey of adult skills – Reader's companion: 2023. OECD Skills Studies. 2024. Doi: 10.1787/3639d1e2-en
3. Serpa S., Caldeira S.N., Serpa M.S.D., Gonçalves R.L., Montenegro H.M., Rego I.E. Mobility in the internationalisation of higher education institutions. International Journal of Higher Education, 2020;9(4):46–60. Doi: 10.5430/ijhe.v9n4p46
4. OECD. Understanding skill gaps in firms: Results of the PIAAC employer module. OECD Skills Studies. 2024. Doi: 10.1787/b388d1da-en
5. Holla A., Schady N., Silva J. (Eds.). Building human capital where it matters: homes, neighborhoods, and workplaces. World Bank. 2026. Doi: 10.1596/978-1-4648-2277-3
6. Grimshaw D., Miozzo M. Human capital and productivity: a call for new interdisciplinary research. The Productivity Institute Working Paper No. 006, 2021;1–20.
7. Leoste J., Jögi L., Marjanovic U., Rakic S., Tolmos P. Professional development of educational researchers in cross-sector and cross-border mobility: evidence from a reflexive study of the EdTech talents project. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 2026;16(8):85–101. Doi: 10.1108/HESWBL-08-2025-0364
8. Nicolaus Copernicus University in Toruń. Erasmus+ Staff Mobility for Training (STT): Confirmation for Aynur Akhundlu, 20–24 April 2026.
9. Nicolaus Copernicus University in Toruń. Invitation Letter for Erasmus+ Training Mobility, project 2023-1-PL01-KA171-HED-000124505, 3 March 2026.
10. Nicolaus Copernicus University in Toruń. Certificate of Participation: 5th International Staff Week, 20–24 April 2026.
11. Nicolaus Copernicus University in Toruń. 5th International Staff Week: Managing the Challenges of Academic Work in Times of Uncertainty. International Didactic Collaborations: Multiple and Joint Degree Programmes. Programme, 20–24 April 2026, 1–7.
12. Axundlu A.C. Building Global Pathways. Qərbi Kaspi Universitetinin 5-ci International Staff Week tədbirində təqdimatı, 15 slyad. 2026.
13. Qərbi Kaspi Universiteti. Training on “Professional Communication Skills for Career Success” Held. 2026, 3 iyul. <https://www.wcu.edu.az/en/news/training-on-professional-communication-skills-for-career-suc>

Aynur Jamaletdin AKHUNDLU

Western Caspian University, Department of Management, Lecturer, Baku, Azerbaijan

THE ROLE OF ERASMUS+ STAFF TRAINING MOBILITY IN DEVELOPING COMPETITIVE HUMAN CAPITAL IN HIGHER EDUCATION SERVICES

Summary

The international mobility of members of higher education institutions is actively encouraged and serves as one of the quality criteria for these institutions. The value of international mobility lies

not merely in the completion of the trip or the acquisition of a certificate, but in the application of the gained knowledge and skills to the work process. The aim of this article is to identify the channels through which Erasmus+ staff training mobility contributes to the development of competitive human capital. The article presents a reflective single-case study based on the author's participation in the 5th International Staff Week held at Nicolaus Copernicus University from April 20 to 24, 2026. The data set comprises the event program and official documents, the author's presentation and personal notes, as well as documentation regarding the training conducted at Western Caspian University following the mobility period. The materials were analyzed using deductive and inductive thematic analysis. The analysis reveals that the author expanded their knowledge of program outcomes and dual, triple, and joint degree models, while also strengthening their experience in international academic communication and expanding their network of contacts. The professional communication training conducted for 37 participants following the mobility period is viewed not as proof of institutional impact, but rather as an initial reintegration outcome involving knowledge sharing. The scientific novelty lies in presenting mobility not merely as a distinct, prestigious international event, but as a transitional mechanism that translates individual knowledge into service excellence.

Keywords: higher education services, competitive human capital, Erasmus+, training mobility.

Айнур Джамалетдин АХУНДЛУ

Западно-Каспийский университет, кафедра менеджмента, преподаватель, Баку, Азербайджан

РОЛЬ УЧЕБНОЙ МОБИЛЬНОСТИ ERASMUS+ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СФЕРЕ УСЛУГ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Резюме

Международная мобильность сотрудников высших учебных заведений активно поощряется и служит одним из критериев качества работы таких учреждений. Ценность международной мобильности заключается не столько в самом факте поездки или получении сертификата, сколько в применении полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности. Цель данной статьи — выявить механизмы, посредством которых мобильность персонала в рамках программы Erasmus+ (с целью профессионального обучения) способствует формированию конкурентоспособного человеческого капитала. В статье представлен рефлексивный анализ конкретного случая (single-case study), основанный на опыте участия автора в 5-й Международной неделе персонала, проходившей в Университете Николая Коперника с 20 по 24 апреля 2026 года. Эмпирическую базу исследования составили программа мероприятия и официальные документы, презентация и личные заметки автора, а также материалы по обучению, проведенному в Западно-Каспийском университете по итогам поездки. Анализ материалов осуществлялся с применением методов дедуктивного и индуктивного тематического анализа. Результаты исследования показали, что автор углубил знания о результатах образовательных программ и моделях реализации программ с выдачей двойных, тройных и совместных дипломов, а также приобрел дополнительный опыт международной академической коммуникации и расширил сеть профессиональных контактов. Тренинг по профессиональной коммуникации, проведенный для 37 участников после завершения мобильности, рассматривается не как свидетельство институционального влияния, а как начальный этап реинтеграции, связанный с обменом знаниями. Научная новизна работы заключается в представлении мобильности не просто как отдельного престижного международного события, а как переходного механизма, трансформирующего индивидуальные знания в высокое качество предоставляемых услуг.

Ключевые слова: услуги в сфере высшего образования, конкурентоспособный человеческий капитал, Erasmus+, мобильность персонала (обучение).

Daxil olub: 16.06.2026