

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN PEDAQOJİ ƏSASLARI

İxtisas: 5804.01-Ümumi pedaqogika, pedaqogikanın və
təhsilin tarixi

Elm sahəsi: Pedaqogika

İddiaçı: Xalidə Aydın qızı Həmidova

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2021

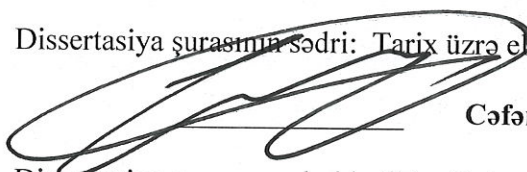
Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikası Təhsil İnstitutunun Təhsilin iqtisadiyyatı və idarə olunması şöbəsində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: pedaqogika üzrə elmlər doktoru
Pirah Behbudah oğlu Əliyev

Rəsmi opponentlər: Pedaqoji elmlər doktoru, professor
Ləzifə Nağı qızı Qasımova
Pedaqoji elmlər doktoru, professor
Vidadi Cəlil oğlu Xəlilov
Pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Nigar Eldar qızı Zeynalova

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Dövlət Pedqoji Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya şurası

Dissertasiya şurasının sədri: Tarix üzrə elmlər doktoru, professor



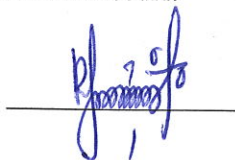
Cəfər Məmməd oğlu Cəfərov

Dissertasiya şurasının elmi katibi: Pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent



Mələk Əlislam qızı Zamanova

Elmi seminarın sədri:



Pedaqoji elmlər doktoru, professor,
əməkdar elm xadimi

Fərrux Abbas oğlu Rüstəmov



TƏDQIQATIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. XXI əsrdə elm və texnikanın sürətlə inkişaf etdiyi, insan fəaliyyətinin bütün sahələrində yeniləşmələrin baş verdiyi müasir dövrdə pedaqoji elmlər sistemində idarəetməyə yeni yanaşmalar meydana gəlməkdədir. Belə ki, öyrənənlərə hazır biliklərin verildiyi ənənəvi təlim metodlarından fərqli olaraq, yeni təlim metodları, təlim prosesinə yeni texnologiyaların tətbiq edilməsi, yeni idarəetmə qaydalarının da yaradılmasını tələb edir. Belə bir şəraitdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında müvəffəqiyyətin əldə edilməsində bu sahənin fərqli tələblərlə nəticələrə doğru istiqamətləndirilməsi lazım gəlir.

Problemin mahiyyətini geniş şəkildə aydınlaşdırmağa, hər şeydən əvvəl, dünya elmində onun sistemini ciddi şəkildə öyrənməyə ehtiyac yaranmışdır. Son illərdə təhsildə, o cümlədən məktəbəqədər təhsilin məzmununda böyük dəyişikliklər baş vermişdir. Aparılan işlərin düzgün istiqamətləndirilməsi üçün bir çox yeni sənədlər toplusu hazırlanmış və bu istiqamətdə mühüm işlər həyata keçirilmişdir. Son 10 ildə “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”, “Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu” kimi dövlət sənədlərinin qəbul edilməsi ölkəmizdə məktəbəqədər təhsilin inkişafında proqram sənədləri kimi mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyevin və Birinci vitse-prezident Mehriban xanım Əliyevanın məktəbəqədər təhsilin inkişafına şəxsi diqqət və qayğıları nəticəsində məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin şəbəkəsi xeyli genişlənmiş, idarəetmə işləri təkmilləşdirilmiş və kadr təminatında xeyli müsbət nəticələr əldə edilmişdir.

Təhsildə müsbət nəticələrin əldə edilməsi ona düzgün, elmi istiqamətli rəhbərlikdən, onun keyfiyyətli şəkildə idarə edilməsindən çox asılıdır. Həyat sübut edir ki, təhsil müəssisələrinin o cümlədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin elmi şəkildə idarə edilməsi qarşıya qoyulmuş əsas hədəfə çatmağın, əsas məqsədi reallaşdırmağın

və nəticəyönümlü idarəetmə prosesinin təmin olunmasının əsas və başlıca amillərindən biri və birincisidir.

Bütün bunlar qarşıya məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmənin elmi istiqamətlərinin, praktik məsələlərinin həll edilməsini zəruri problemə çevirir.

Məktəbəqədər təhsil ümumi təhsilin birinci pilləsidir. O, uşaqların məktəb təliminə müvəffəqiyyətlə hazırlanmasının əsasında durur. Bu baxımdan təhsildə keyfiyyətin təmin olunması və müsbət nəticələrin əldə edilməsi buradan başlanmalıdır.

“Təhsilin modernləşdirilməsinin məqsədləri təhsil sisteminin davamlı inkişaf mexanizminin yaradılmasından ibarət olduğundan, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün bir sıra məsələlərlə bərabər təhsilin yuxarı pillələri kimi məktəbəqədər təhsilin müasir tələblərə cavab verən keyfiyyətlərə çatdırılması vacibdir”¹.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji prosesə nəticəyönümlü yanaşılması məktəbəqədər yaşın sonunda uşaqlarda vacib həyati bacarıqların formalaşmasına səbəb olur. Həmin bacarıqlar uşağın fəaliyyət, ünsiyyət və davranışında özünü göstərdiyindən bu nəticələrə nail olmaq üçün iş prosesinin, o cümlədən idarəetmə mexanizminin nəticəyönümlülüyünün təmin edilməsi çox vacibdir.

“Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”nda deyilir: “Məktəbəqədər təhsil vasitəsilə uşaqların erkən yaş dövrlərində əqli, fiziki, yaradıcı potensialının və mədəni səviyyəsinin inkişafının, psixoloji dayanıqlığının, estetik tərbiyəsinin, sadə əmək vərdişlərinə yiyələnməsinin, ətraf aləmə, şəxsi sağlamlığın qorunmasına həssas və şüurlu münasibətinin, zəruri həyati bacarıqlara yiyələnməsinin, şəxsiyyətinin formalaşdırılmasının əsası qoyulur”². İdarəetmənin məktəbəqədər təhsil müəssisələrində önəmli xarakter daşması “Məktəbəqədər təhsilin dövlət standartı və proqramı”nda da geniş qeyd olunur: “Məktəbəqədər təhsil

¹ Müasir uşaq bağçasında təlimin təşkili / –Bakı: Apostrof, –2011. – 80 s.

² Məktəbəqədər təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikası qanunu: [Elektron resurs] /–Bakı, 14 aprel, 2017. <http://www.e-qanun.az/framework/35821>

müəssisəsinin idarə olunmasında demokratikliyi, kollegiallığı və şəffaflığı təmin etmək məqsədilə müəssisədə ictimai əsaslarla özünüidarə orqanları (ümumi yığıncaq, pedaqoji şura, himayəçilər və ya qəyyumlar şurası, valideyn şurası) yaradılır”³.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələri həcminə görə kiçik olsa da, funksiyasına görə ciddi və məsuliyyətli bir vəzifənin yerinə yetirilməsi ilə məşğul olur. Bu baxımdan, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində təhsilin digər pillələrindən fərqlənən rəhbərlik tərzinin elmi məsələlərinin öyrənilməsi də xüsusi aktualıq kəsb edir. Bu müəssisələr ciddi elmi-pedaqoji əsaslara söykənməklə idarə olunur. Hazırkı şəraitdə idarəetməni təkmilləşdirmədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini müasir tələblər əsasında nizamlamaq mümkün deyildir.

Təhsil sistemində nəticəyönümlülük, həm də idarəetmənin məqsədləri ilə müəyyən olunur. Müsbət nəticəyə nail olmaq üçün rəhbər, hər şeydən əvvəl, müəssisədə optimal idarəetmə sistemi yaratmalıdır. Bu prosesin quruluşu fəallaşdırma amillərindən ibarətdir. Öz növbəsində, fəallaşdırma amilləri də bir neçə yerə bölünür: planlaşdırma; maliyyələşdirmə (dövlət və özəl sahələrə uyğun olaraq); qərarların qəbulu; təlimatlandırma; nəzarət. İdarəetmə prosesinə aid edilən bu məsələlərin uğurlu həlli yalnız idarəedənlərin yetərinə aydın, eksperimental faktlarla təchiz edildiyi, onlara sınaqdan keçirilmiş yolların təklif olunduğu halda reallaşdırıla bilər.

İdarəetmə prosesinin inkişaf etdirilməsi peşəkarlığın, səriştəliliyin səviyyəsinin qiymətləndirilməsi problemini də getdikcə aktuallaşdırır. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə rəhbərlik edən mütəxəssislərdən geniş bilik, mükəmməl peşə səriştələri tələb olunduğu kimi bu sahədə rəhbər kadrların hazırlığına da yeni yanaşmaların formalaşdırılması lazım gəlir. Rəhbərlik idarə edənlərin idarə olunanlara təsir göstərmək, onların fəaliyyətini

³ Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin dövlət standartı: [Elektron resurs] /– Bakı şəhəri, 8 avqust, № 351, 2019. <http://e-qanun.az/framework/43192>

istiqamətləndirmək, nizama salmaq, dövlətin, cəmiyyətin, nəhayət, qrupun maraqlarına uyğun olaraq insanların qarşılıqlı münasibətlərində mədəni, sosial və hüquqi qaydalarla tənzimlənən sosial əlaqə forması olduğundan bu əlaqə fizioloji, sosial-psixoloji, etnik, iqtisadi-siyasi təsirlərdən əmələ gələn özünəməxsus komponentlərlə qurulur. Həmin əlaqələrdə iqtisadi-siyasi və mənavi-psixoloji amillərin uyğunluğu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Onların əsasında idarəetmənin psixologiyası dayanır. Bu halda, ənənəvi pedaqogikadan fərqli olaraq müasir idarəetmənin pedaqoji məsələlərində psixoloji biliklərin tətbiqinə ehtiyac daha da artır. Lakin müasir dövrün tələbləri, idarəetmə prinsiplərinin və metodlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılan işlər məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin də idarə olunmasına yeni prinsiplər və metodlarla yanaşılmasını zərurətə çevrilir. İdarəetmədə nəticəyönümlülüyün təmin edilməsi bu prosesdə mühüm yer tutur.

Əslində, məktəbəqədər təhsilin məzmunun yeniləşməsi bu prosesi daha da aktuallaşdırır. İdarəetmənin müasir nəticəyönümlü təşkili hazırda məktəbəqədər təhsil müəssisələrində aparıcı amilə çevrilməkdədir. Təhsildə nəticəyönümlülük prinsipi gözlənilməli kimi, idarəetmə prosesi də nəticəyönümlü olmalıdır. Nəticənin yüksək olması aparılan işlərin, iş prosesinin məzmunlu şəkildə aparılmasının göstəricisi olduğu kimi, idarəetmənin də göstəricisi rolunda çıxış edir.

Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsi prosesində bunun necə baş verdiyinə dair bir sıra tədqiqatlar aparılsa da, bu problem hələ yetərinə öyrənilməmiş qalır. Bütün bunları nəzərə alaraq tədqiqatımızın mövzunu *“Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsasları”* kimi müəyyənləşdirmişik.

Nəticəyönümlü metodların təhsil prosesinə nə zaman tətbiq edilməsi sahəsində ilk tarixi məlumat Cində Vey dinastiyasının imperatorluğu dövrünə (221-265- ci illər) təsadüf edir. Hələ həmin dövrdə sarayda “imperatorun qiymətləndiricisi” var idi. Dünyada elmi idarəetmə nəzəriyyəsinin müəllifi H.Fayol hesab olunur. Avropa və Amerikada F.Teylor, J.Porras, R.Robertson, V.Bennis, B.Hans, R.M.Falmer, Rusiyada İ.S.Yakimanskaya, T.İ.Şamova, P.İ.Tretyakov, N.P.Kapustin, U.V.Kovalyova, Azərbaycanda R.R.Abutalıbov,

S.M.Məmmədov, S.M.Quliyev, P.B.Əliyev və b. tədqiqatçıların bu problemə bağlı araşdırmaları vardır.

Təhsil sistemində idarəetmə məsələləri sosial idarəetmənin xüsusi bir qolunu təşkil edir. Bu sırada tədqiqat müəlliflərindən Q.İ.Şukina, O.Lebedev, V.S.Lednev, V.F. Lextman, S.C.Rəsulov, Ə.A.Kəlbəliyev, R.H. Cabbarov, H.B.Bayramov və b. göstərmək olar.

XX əsrin əvvəllərindən başlayaraq məktəb və məktəbəqədər müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyətinə verilən tələblər pedaqogikada ayrıca sahə təşkil etməsə də, XX əsrin II yarısından etibarən pedaqogikada “Məktəbsünaslıq” bölməsində və bu istiqamətdə aparılan tədqiqatlarda həmişə diqqət mərkəzində olmuşdur. Y.K.Babanski, V.P.Strezikozin, H.M.Əhmədov, Y.Ş.Kərimov, A.N. Abbasov, H.Ə.Əlizadə, P.B.Əliyev, Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov, V.V. Afanasyev, N.V.Bordovskaya, A.A. Rean və b. əsərlərini misal göstərmək olar.

Bura məktəbəqədər pedaqogikanı da daxil etmək olar. Bu məzmununda A.M.Həsənovun, İ.O.Karelinanın, R.Mursaqulova və N.Rüstəmovanın “Məktəbəqədər pedaqogika” (dərslük), M.N.Şirzadovanın “Azərbaycanda məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişaf tarixindən”, L.K.Cəfərovanın “Məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin stolüstü kitabı”, Ş.Q. Əliyevanın “Məktəbəqədər yaşlı uşaqların mənəvi tərbiyəsinin elmi-pedaqoji əsasları”, T.M.Babunovun “Məktəbəqədər müəssisələrdə təhsil prosesinin modernləşdirilməsinin məzmunu”, O.F.İssanın “Uşaq bağçası tərbiyəçisinin peşə səriştələrinin məzmunu”, E.Litvinenkonun “İdarəetmə komandası: onu necə yaratmalı?”, L.V.Makarovanın “Uşaq bağçalarının idarə olunmasında müəssisə rəhbərinin peşə səriştələrinin inkişafı”, A.A.Mayerin “Müasir tərbiyəçinin pedaqoji fəaliyyəti necə olmalıdır?”, Y.A.Freydinanın “Uşaq bağçası personalının motivasiya və stimullaşdırma sistemi” kimi əsərləri nümunə olaraq göstərmək olar.

Tədqiqatçılardan N.V.Miklyayev “Müasir uşaq bağçasında təhsil prosesinin keyfiyyətinin idarə olunması”, V.N.Oblesova “Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində səmərəli idarəetmənin təşkilati-pedaqoji şərtləri”, V.Q.Alyamovskaya “Kompensasiya növlü məktəbəqədər müəssisədə pedaqoji monitoring”, V.P.Bespalko

“Təlimin keyfiyyətinin monitorinqi”, A.A.Orlov “Təhsildə innovativ prosesin monitorinqi”, İ.K.Şalayev “Səmərəliliyin tədqiqi və validliyin qiymətləndirilməsi”, M.V.Korepanova və M.Lipçanskaya “Uşaq bağçasında rəhbər işçilərin attestasiyası” və b. araşdırmalarında monitorinqi nəticəyönümlü təhsilin qiymətləndirilməsinin mühüm vasitəsi kimi dəyərləndirmiş, nəticəyönümlü idarəetmə üçün onun vacibliyini qeyd etmişlər.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi prosesi dissertasiya işinin obyektini, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsasları isə tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsaslarının müəyyənləşdirilməsi, idarəetmənin hər bir sahəsində aparılmalı olan nəticəyə yönəldilmiş işlərin aydınlaşdırılması, problemin səmərəli həlli yollarının göstərilməsi və əlverişli texnologiyaların işlənib hazırlanması tədqiqatın əsas məqsədini təşkil edir.

Tədqiqat işində qarşıya qoyulmuş əsas məqsədə nail olmaq üçün bir sıra konkret vəzifələrin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

1) problemin ədəbiyyatda qoyuluşunu və tədqiqi vəziyyətini öyrənmək;

2) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində müasir nəticəyönümlü idarəetmə sistemini müəyyənləşdirmək;

3) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin tədqiqi metodikasını işləyib hazırlayaraq tətbiq etmək;

4) məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü planlaşdırılması üzrə təcrübələri öyrənərək bu əsasda yeni nümunələr təqdim etmək;

5) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticələrin monitorinqini hazırlayaraq həyata keçirmək, nəticələrin təhlilini aparmaq;

6) rəhbərin iş üslubunun nəticəyönümlü idarəetməyə təsirini öyrənmək;

7) kadrların pedaqoji fəaliyyətinə nəticəyönümlü nəzarətin təşkili yollarını müəyyənləşdirmək;

8) uşaqların inkişafının nəticəyönümlü idarə edilməsi üzrə aparılmalı olan pedaqoji-psixoloji işlərin izahını vermək;

9) nəticəyönümlü təhsildə valideynlərin iştirakının təmin edilməsi üçün texnologiyalar işləyib hazırlayaraq tətbiq etmək;

10) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin pedaqoji əsaslarını ümumiləşdirərək təkliflər vermək.

Tədqiqat metodları. Tədqiqatın metodoloji əsasını idarəetmənin sosiologiyası, pedaqogikası və psixologiyası haqqında nəzəriyyə və konsepsiyalar, məktəbəqədər yaşlı uşaqların psixi inkişafına, təlim-tərbiyəsinə aid nəzəriyyələr, yanaşma və modellər, şəxsiyyət nəzəriyyələri, məktəbəqədər təhsilin inkişafı və idarə olunması haqqında dövlət sənədləri, qərarlar və təlimatlar təşkil edir.

Tədqiqatda aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur:

- nəzəri təhlil: problemlə bağlı mənbələr araşdırılmış, təhlil olunmuş və ümumiləşdirilmişdir;

- müşahidə: məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi prosesi, kadrların idarəetmədə iştirakı, valideynlərlə keçirilən tədbirlər, o cümlədən uşaqların təlim fəaliyyəti müşahidə edilmişdir;

- müsahibə-söhbətlər: problemlə bağlı müəssisə rəhbərləri, tərbiyəçi-müəllimlər, valideynlər, psixoloqlar və sosial pedaqoqlarla aparılmışdır;

- anket-sorgu: rəhbər, valideyn, tərbiyəçi-müəllim və ictimaiyyət nümayəndələri ilə empirik məlumatlar toplamaq məqsədilə aparılmışdır;

- fəaliyyət məhsullarının təhlili: uşaqlarla keçirilən məşğələlərdə tapşırıqların nəticələri, təqdimatlar üçün hazırladıqları əl işləri, proyekt nümunələri, eləcə də rəhbərlərin, tərbiyəçi-müəllimlərin və valideynlərin fəaliyyətinin məhsulları öyrənilmişdir;

- testləşdirmə: psixodiyagnostik məqsədlə Bakı, Gəncə, Sumqayıt, Xırdalan şəhərlərində tədqiqata cəlb olunanlarla (uşaq, rəhbər, tərbiyəçi-müəllim, valideyn) inkişaf səviyyəsinin müəyyənəndirilməsi, o cümlədən Şirvan, Yevlax, Daşkəsən, Qax, Zaqatala və digər rayonlarda peşə üzrə yanaşların, səriştəliliyin, bacarıqların öyrənilməsi, rəhbərlik üslubunun təyini üçün testlərdən istifadə olunmuşdur;

- pedaqoji eksperiment: Bakı şəhəri – “Zümrüd” və “Magic Land” körpələr evi uşaq bağçalarında və Xırdalan şəhərlərində 24 və 25

sayılı körpələr evi uşaq bağçalarında aparılmışdır.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar:

1. Dünyada və cəmiyyətdə gedən proseslər məktəbəqədər təhsilin nəticəli idarə edilməsini zərurətə çevirmişdir.

2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarəedilməsi bir ümumi məqsədə-uşaqların məktəbəqədər təhsilin standartları üzrə 6 yaşın sonu üçün müəyyən edilmiş (fiziki inkişaf, sağlamlıq və təhlükəsizlik; idraki inkişaf; yaradıcılıq və estetik inkişaf; sosial və emosional inkişaf) nəticələri əldə edilməsinə xidmət edir.

3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin səmərəli nəticəyönümlü idarə edilməsi prosesi onun iştirakçıları ilə aparılacaq işlərin düzgün planlaşdırılmasından, obyektiv qərarların qəbul edilməsindən, nəzarətin səmərəli təşkilindən, monitoring və qiymətləndirmələrin müasir tələblər əsasında həyata keçirilməsindən, eləcə də rəhbərin iş üslubundan asılıdır.

4. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsi bu prosesin bütün iştirakçılarının fəallığını və birgəfəaliyyətini tələb edir.

5. Əlverişli diaqnostik, korreksiya və inkişafetdirici texnologiyaları işləyib hazırlayaraq onları yaradıcı şəkildə tətbiq etməklə, idarəetmə prosesi iştirakçıları ilə məqsədyönlü iş aparmaqla məktəbəqədər təhsil müəssisəsini nəticəyönümlü idarə etmək mümkündür.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, respublikamızda məktəbəqədər təhsilin standartlarının tətbiq edilməsi ilə bilavasitə bağlı olaraq məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin sistemi yaradılmış, onun mahiyyəti aydınlaşdırılmış, metodologiyası, metodikası işlənilmiş, nəticəyönümlü idarəetmə prosesi iştirakçılarının məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilmiş, uşaqlar və valideynlərlə aparılmalı olan işlərin məzmunu, istiqamətləri, metodları, vasitələri, həmçinin, idarəetmə prosesində qarşıya çıxan əsas problemlərin pedaqoji prosesdə necə həll edilməli yolları müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti. Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tərəfimizdən hazırda təhsil mühitində yaranmış çoxsaylı idarəetmə informasiyaları içərisindən məhz

məktəbəqədər təhsilin idarə olunması üçün vacib olan ideyalar, faktlar, mülahizələr, yanaşma, konsepsiya və modellər seçilərək modifikasiya olunmuş, məktəbəqədər təhsil pedaqogikası üçün əhəmiyyət daşıyan, tədqiqatın pedaqoji nəticələrinə əsaslanan və nəticəyönlü idarəetmə üçün əhəmiyyətli olan yeni fikirlər irəli sürülmüşdür.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun tədqiqatçı tərəfindən sınaqdan keçirilmiş və hazırda Bakı şəhəri, Nərimanov rayonu “Magic Land” körpələr evi/ uşaq bağçası, Abseron rayonu 25 sayı körpələr evi uşaq bağçalarında uğurla tətbiq olunan metodikası məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsi sahəsində praktik mahiyyət kəsb etməklə məqsədyönlü şəkildə tətbiq oluna bilər. Tədqiqatdan əldə edilən nəticələr məktəbəqədər təhsildə fəaliyyət göstərən rəhbərlərin işinin planlaşdırılması, nəzarət və ıcası, uşaqlar, pedqoji kadrlar və valideynlərlə aparılan işlərin nəticəyönümlülüyü, o cümlədən rəhbər mütəssislərin özünü peşəkar kimi dərk etməsi, özünüinkşafı və özünü korreksiyası, bütövlükdə kollektivin pedaqoji fəaliyyətini optimallasdırılması üçün əhəmiyyətlidir.

Tədqiqatın aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetində, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunda və respublikamızdan xaricdə bir sıra respublika və beynəlxalq elmi-praktik konfranslarda, seminarlarda müzakirə edilmişdir. Dissertasiyanın əsas məzmunu və başlıca müddəaları 12 elmi məqalədə, 12 məruzə tezislərində, 16 metodik vəsait, 4 dərs vəsaiti, 2 proqramda öz əksini tapmışdır.

İddeaçının şəxsi töhfəsi: Dissertasiyada müəyyənləşdirilərək irəli sürülmüş və tətbiq edilərək təsdiqini tapmış müəllif töhfələrinə nəticəyönümlü idarə etmənin prinsiplərini (kəsərlilik; faydalılıq; səmərəlilik; keyfiyyətlilik; məhsuldarlıq; yeniliklərin tətbiqi); nəticələrə istiqamətlənən funksiyalar arasındakı əlaqələrin uyğunluğunu; idarəetmə prosesinin mərhələlərini (nəticələrə nəzarətetmə prosesi, situasiyaya görə idarəetmə prosesi, nəticələrin müəyyən edilməsi prosesi); idarəetmənin mexanizmlərini, növlərini, üslublarını, metodlarını, məqsədlərini, istiqamətlərini və qaydalarını aid etmək olar.

Dissertasiya Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunda yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, doqquz paragrafı özündə birləşdirən üç fəsil, nəticə, ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir.

Giriş 9, I fəsil 44, II fəsil 47, III fəsil 41, nəticə 4, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı 12 səhifədən, ümumilikdə dissertasiya işi 229 813 işarədən ibarətdir.

TƏDQIQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Tədqiqatın I fəslində “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin nəzəri məsələləri” əhatə olunur. Təhlillər “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinə sistem yanaşmaları” adlanan paraqrafla başlanır. Burada nəticəlilik bir sıra göstəriciləri əhatə edən kompleks kateqoriyaları özündə birləşdirən anlayış kimi nəzərdən keçirilir. Göstərilir ki, çoxölçülü sistem olan nəticəlilik hər hansı bir təşkilatın integral qiymətləndirilməsini ifadə edir. Qeyd olunan tələblərdən birinin və ya bir neçəsinin təmin edilməsi nəticəliliyi təmin edə bilmir. Təşkilatda aparılan işlərin nəticəli və ya nəticəyönümlü olması üçün idarəetmədə bir sıra məsələlər reallaşdırılmalıdır. Nəticəyönümlü idarəetmə sisteminin kateqoriyalarına→ faydalılıq→ səmərəlilik→ keyfiyyətlik→ məhsuldarlıq→ innovasiyalılıq→ kəsərlilik→ idarəetmədə kollegiallıq və s. aid edilmişdir.

Araşdırmadan aydın olur ki, hər bir təhsil müəssisəsi mürəkkəb sosial sistem olmaqla idarə edən və idarə olunanlar sistemindən, idarəetməni ifadə edən subyekt və onun idarə etdiyi şəxslərin qarşılıqlı təsirinin vahidliyindən ibarətdir. Bu təsir elmi baxımdan tənzimləndikdə nəticələrin səmərəli olması ehtimalı xeyli artır. Məktəbəqədər təhsildə idarəetmə sisteminin bir sıra elementləri vardır. Ona əsas və altsistemlər daxildir. Əsas sistem rəhbər və onun təbə olduğu ierarxik quruluş - icra hakimiyyəti orqanları və özəl şirkətlər nəzərdə tutulur. İdarəetmənin sistemaltına isə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, onların çatdırılması, icrasının həlli məsələləri ilə məşğul olan quruluşlar daxildir. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə

olunması sisteminə aid olan quruluşların hər biri qarşılıqlı şəkildə bağlı olub nəticələrin səmərəliliyi onların məsuliyyətlə seçilməsindən, düzgün formalaşdırılmasından və keyfiyyətli həyata keçirilməsindən asılıdır. Nəticəyönümlü idarəetmə uşaqların məktəbə səmərəli haqlılığına xidmət etməli, uşaq şəxsiyyətinin formalaşdırmasına mərkəzləşdirilməlidir.

“Problemə elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu” adlanan ikinci paragrafda H.Fayoldan başlayaraq dünyada idarəetmə nəzəriyyələri, onun prinsipləri nəzərdən keçirilir, ədəbiyyatda qoyuluşu vəziyyəti öyrənilir.

Məktəbəqədər təhsilin idarə olunmasına həsr edilmiş tədqiqatlar sırasında L.V.Pozdnyak və N.N.Lyaşenko, L.Uotson, N.A.Alekseyeva, N.İ.Quseva S.A. Yezopova, E.Litvinenko və b. problemə münasibəti araşdırılır. K.Y.Belayanın tədqiqat işlərində bilavasitə məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlülük məsələləri öyrənilir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin məzmun məsələləri P.İ.Tretyakov, M.Leymann, B.Hans, Q.Kokinz, Y.Ş.Kərimov, P.B.Əliyev, L.K.Cəfərova, İ.A.Lıkova və b. araşdırmalarının predmeti olmuşdur. Tədqiqatda problem psixoloji aspektdə də nəzərdən keçirilir.

Birinci fəslin üçüncü paragrafında “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin tədqiqi metodikası” tədqiq olunur. Regional şəraitə uyğun gələn, adaptiv və nəticəyönümlü o cümlədən təhsil sistemi ilə bağlı olan, bu sahədə təcrübədən keçirilmiş materiallara istinad edilərək bir neçə qrup üzrə metodoloji təhlillər aparılır. Bu mərhələdə problemlə bağlı ilkin məlumatlar toplanır. Müşahidə, müsahibə, söhbət, anket sorğu, fəaliyyət məhsullarının təhlili və testlərin köməyi ilə nəticəyönümlülüüyün məktəbəqədər təhsil sistemində necə qavranılması, onun tətbiqinə münasibət və əldə edilən nəticələrin elmiliyi haqqında əhəmiyyətli məlumatlar ümumiləşdirilir.

“Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsində müəssisə rəhbərinin rolu” adlanan ikinci fəsil üç paragrafda ibarətdir. “Nəticəyönümlü idarəetmənin planlaşdırılması” adlanan birinci paragrafda idarə etmədə planlaşdırmaya xüsusi önəm verilir. Bu zaman məlumatın toplanması, təhlili, informasiyalara nəzarət, qərarların işlənməsi və verilməsi, təşkilətmə, icra və s. məsələlərə aydınlıq gətirilir.

Planlaşdırma işində həyata keçirilən tədbirlərin xarakteri, vaxtı və məsul şəxslər göstərilir. Bununla yanaşı müəssisənin idarəetmə qurumları ilə işi; metodkabinetin təşkil etdiyi tədbirlər; sosial institutlarla və valideynlərlə birgə tədbirlərin təşkili yolları müəyyənləşdirilir.

Paraqrafda məktəbəqədər təhsil müəssisəsində nəticəyönümlü idarə etmədə texnologiyaların tətbiqinə xüsusi diqqət yetirilmişdir. Diqqət yetirilən sistem bir neşə pilləyə ayrılmışdır. Belə ki, idarəetmənin yuxarı pilləsi: rəhbər, monitorinq qrupunun rəhbəri; idarəetmənin orta pilləsi: metodist, baş tərbiyəçi və digər işçilər; idarəetmənin aşağı pilləsi: tibbi-reabilitasiya heyəti; korreksiya-inkışafetdirici işləri həyata keçirən peşəkarlar (sosial pedaqoq, pedaqoq, psixoloq, loqoped, idman, musiqi və digər sahələrin mütəxəssislərlə aparılan işin məzmunu müəyyənləşdirilmişdir.

Aparılan tədqiqat göstərdi ki, nəticəyönümlü idarəetmə mərhələli qaydada həyata keçirilən fasiləsiz, uşaqların dinamik və pozitiv inkişafına yönəldilən, idarəetmə subyektləri tərəfindən planlaşdırılan, proqnozlaşdırılan, izlənən və nəzarətdə saxlanılan, istiqamətləndirilən təhsil prosesidir.

Bu paraqrafda son nəticə olaraq belə bir gənəət əldə edilmişdir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunmasında diqqət mərkəzində saxlanılmalı olan məsələlərə bunlar daxildir: idarə olunanlar haqqında obyektiv informasiyalar əsasında idarəetmə qərarlarının verilməsi; qəbul edilmiş daxili standartlar əsasında qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsindən ötrü idarəetmə qərarlarının verilməsi (təhsil fəaliyyətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi meyarları); müəyyən zaman kəsiyində uşağın orta statistik inkişaf göstəricilərindən fərqli olan daha etibarlı və üstün dəlillərin əldə edilməsi; müəssisəyə, qruplara və ayrı-ayrı uşaqlara uzunmüddətli müşahidələri təmin etməklə təhsilin keyfiyyətini, səmərəliliyini izləmək, vaxtında təsirli qərarlar qəbul etmək, pedaqoji sistemi planlaşdırılmış səviyyədə saxlamaq məqsədilə korreksiya işi aparmaq, bu yola qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq.

İkinci fəslin ikinci paraqrafında “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsində rəhbərlik üslublarının rolu” adlanır. Bu sahədə 2014-cü ildə ilkin məlumatlar toplandı, empirik təhlillər aparıldı. Əvvəlcə respublikanın müxtəlif

bölgələrində (Sumqayıt, Abşeron, Qəbələ, Oğuz, Quba, Gəncə, Siyəzən, Lənkəran, Şamaxı, Ağsu, Mingəçevir və d.) fəaliyyət göstərən 170 məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri ilə sorğu keçirildi, iş təcrübələri və təhsil səviyyələri araşdırıldı. Təhsil müəssisə rəhbərlərinin ən mühüm liderlik keyfiyyətlərinə aid edilən: 1) yaradıcı; 2) məsuliyyətli; 3) qətiyyətli; 4) obyektiv; 5) ünsiyyətçi müəyyənləşdirildi.

Uşaq bağçasının nəticəyönümlü idarə edilməsi yollarına: uşaq üçün komfort, yaxşı mühit yaratmaqla; peşəkar pedaqoqlarla; təhsilin keyfiyyətini artırmaqla; əlavə resurslarla; maraqlı və yeni proqramla; uşağa və onun ailəsinə əlavə xidmətlərlə; təlim-təربiyə işinə nəzarətdə müəssisələrə müstəqillik verilməklə və s. göstərilir.

Onlar lider olmaq üçün başlıca stimül kimi müasir tələblərə cavab verən əlverişli mühiti, peşəyə sevgini, yaxşı əmək haqqını önə çəkirlər.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbəri idarəetmədə tətbiq etdiyi fərdi üslub sayəsində nəticələrin səmərəliliyi təmin edir. Problemə belə yanaşma rəhbərin iş üslubunun nəticəyönümlü idarəetməyə müsbət təsirini təmin edən məsələləri aydınlaşdırmaq zərurəti yaradır. Bu təhlillərdən sonra tədqiqata cəlb edilən məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərlərinin malik olduqları rəhbərlik üslubu təyin edildi. Həmin mərhələdə araşdırmalar 30 nəfər müəssisə rəhbəri ilə davam etdirildi. “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmədə müəssisə rəhbərinin rolu” mövzusunda tədqiqəddici və öyrəddici təlimlər başlandı. Əvvəlcə müəssisə rəhbərlərinin üslublarını müəyyənləşdirdik.

Nəticələr güstərdi ki, məktəbəqədər təhsil müəssisə rəhbərlərinin böyük əksəriyyəti (13 nəfər) yəni 43,3 %-i avtoritar üslubda idarə edirlər. 10 nəfər (33,3 %) qərarların kollegial şəkildə qəbul edilməsinə üstünlük verir. 7 nəfər (23,4 %) özünü məsuliyyətdən kənarda saxlayaraq idarə etməli olduğu məsələləri, öhdəsinə düşən vəzifələri işçilər arasında bölüşdürür.

Bundan sonra tədqiqata cəlb olunanlarla təlimlər başlandı. Təlimlər aşağıdakı məsələləri əhatə edirdi: uşaqların inkişafına yeni yanaşmalar, təlimin yeni məzmunu, prinsipləri; valideynlərin təhsil müəssisələrinə daha fəal cəlb edilməsi yolları; tərbiyəçilərə metodik kömək, onların özünütəhsilə istiqamətləndirilməsi, öz üzərində

işləmələri üçün imkanların yaradılması; uşaqların inkişafının monitorinqi və qiymətləndirilməsi; məktəblə bağça arasında əlaqələrin genişləndirilməsi.

Tədqiqata cəlb olunanlarda aşkar edilmiş rəhbərlik üslubları

Cədvəl 1.

Tiplər	Tədqiqata cəlb olunanlar 30 nəfər
1. İcraçı	7
2. Sədr	4
3.Fəallıq oyadan	4
4.İdeyalar generatoru	1
5. Resurslar tədqiqatçısı	1
6.Tənqidçi- analitik	3
7.Komanda oyunçusu	4
8.İşi başa çatdıran	6

Qrup rollarını ayırd etmək üçün nəticələr işləndi. Nəticələrdəki bütün cavablar uyğun məxrəcə gətirildi, sonra hər bir sütundakı ümumi nəticə hesablandı.

Hər iki testin nəticələri ümumiləşdirilərək tədqiqata cəlb edilmiş müəssisə rəhbərlərinin fərdi iş üslubu, iradəetmə tərzı haqqında ilkin məlumatlar toplandı. Aydın oldu ki, müəssisə rəhbərlərindən 13-də (43,3 %) avtoritar üslub üstün olub onlar müəssisəni 4 tipə xas olan keyfiyyətlərlə idarə edirlər. 10 nəfərdə (33,3%) kollegiallıq üstündür.

Rəhbərlik tipi və üslublarının qarşılıqlı əlaqəsi

Cədvəl 2

Üslub	Tip	Peşəkar xarakterlər
Avtoritar	1. İcraçı	konservator, intizamlı, etibarlı
Avtoritar	2. Sədr	kamil, özünəəmin, etibarlı
Avtoritar	6.Tənqidçi-analitik	mühakimə edən, intellektual, obyektiv, darıxdırıcı
Avtoritar	8.İşi başa çatdıran	çalışqan, vicdanlı, narahat
Kollegial	3.Fəallıq oyadan	insanları fəallaşdıran, tez sakitləşən, dinamik
Kollegial	4.İdeyalar generatoru	ağıllı, yüksək təxəyyüllü, orijinal

Kollegial	5. Resurslar tədqiqatçısı	ekstravert, entuziazmin ge- nişliyi, kommunikayalı
Liberal	7. Komanda oyunçusu	ünsiyyətci, yolagedən, fərasətli

Bu rəhbərlərin idarəetmə tərzı müasir tələblərə cavab verir. Tədqiqatda onların iştirakı, qrupdakı fəaliyyəti, mülahizələri, rəhbərlik etdikləri müəssisələrin göstəriciləri, kadrlarla, valideynlərlə işləmək qaydaları da həmin rəhbərlərin müasir tələblərə cavab verən idarəetmə imkanlarına malik olduqlarını sübut etdi.

Üçüncü tip 7 nəfər (23,4 %) liberaldır. Onlar komanda oyunçusu olub ünsiyyətci, yolagedən və fərasətlidirlər. Bununla belə, öz fərasətlərindən yetərincə yararlanmağa maraq göstərmirlər.

İkinci fəslin üçüncü paragrafı “Kadrların pedaqoji fəaliyyətinə nəticəyönümlü nəzarətin təşkili” adlanır. Burada isbat edilir ki, son illər pedaqoji təmayüllü ali məktəblərində səriştəli tələbələrin hazırlanması üçün yeni texnologiyaların inkişafına əsaslanmış tələblər artmışdır. Ona görə də səriştənin formalaşmasına xüsusi diqqət yetirilir. Gənc mütəxəssislərin təcrübədə vacib olan bacarıq və keyfiyyətlər haqqındakı təsəvvürlərini, bu sahə üzrə onlarda özünüqiymətləndirmənin xarakterini öyrənmək məqsədilə ADPU-nun ixtisas üzrə təhsil alan tələbələri arasında anket sorğusu apararaq vəziyyəti aydınlaşdırdıq. ADPU-nun məktəbəqədər təlim və tərbiyə ixtisası üzrə təhsil alan 76 nəfər I və II kurs tələbəsi arasında sorğu keçirdik. “Bu ixtisasa qəbul olmağınızdan məmnunsunuzmu?” sualına 29% “bəli”, 61% “xeyr”, 10% qeyri-müəyyən cavab verdi (“qismən”, və ya “başqa çarəm yox idi”). Növbəti sualların cavabları belə olmuşdur. “Secdiyiniz ixtisas üzrə təhsil olmaq xoşunuza gəlirmi?” 35% “bəli” və 42% “xeyr”, 23% “qismən” cavabı vermişlər. Verilən cavablardan məlum olur ki, tələbələr üçün mülki müdafiə, fiziologiya, informatika cətin olan fənlər sayılır. Asan fənlər isə fiziki tərbiyə, psixologiya, pedaqogika sayılır. “Bakalavr təhsilini başa vurduqdan sonra onu magistratura pilləsində davam etdirməyi planlaşdırırsınız mı?” sualına 39% “bəli”, 37% “xeyr”, 24% “ixtisasımı dəyişməyi düşünürəm” cavabını vermişdir. Ümumilikdə tələbələrin bu ixtisası seçmə səbəbləri belə müəyyənləşdirilmişdir: “secdiyim peşə xoşuna gəlir” 35%; “dövlət hesabına təhsil almaq üçün qəbulda topladığım bal bu qədər oldu” 31%; “bu ixtisas üzrə

təhsil səviyyəsi məni qane edir” 23%; “təki ali məktəbdə təhsil alım və ya hansısa təhsil olmaq lazım idi” 11 %.

Faktiki olaraq, respondentlərin yalnız 1/3-i maraq və həvəslə seçdikləri peşəyə yiyələnməyi düşünürlər. Digərləri özünü başqa sahədə görür və ya peşəyə uyğunlaşmaqda, səriştəlikdə maraqlı deyillər, çünki gələcək karyerasını aldıkları ixtisas üzrə deyil, başqa sahədə qurmaq istəyirlər.

Göstərilənlər nəzərə alınaraq eksperimental müəssisə rəhbərlərinin iştirakı ilə onların fəaliyyət göstərdikləri uşaq bağçalarında işləyən 214 nəfər tərbiyəçi və musiqi rəhbərlərlə sorğu keçirdik. “İşlərinizin öhdəsindən necə gəlersiniz?” sorğusu tətbiq olundu.

Pedaqoji kadrlarda nəticəyönümlü fəaliyyət göstərmək imkanlarının statistik təhlili

Cədvəl 3

<i>Nö</i>	<i>Göstəricilər</i>	<i>Tədqiqata cəlb olunanlar</i>		
		<i>zəif</i>	<i>orta</i>	<i>yuxarı</i>
1.	Özü haqqındakı biliklər	42	140	32
2.	Maraqların genişliyi	35	154	25
3.	Davranışın sabitliyi	16	163	35
4.	Başqalarına diqqət	34	141	39
5.	Fəaliyyətin məhsuldarlığı	36	112	66
Cəmi		32(15%)	142(66%)	40(19%)

Bu nəticələrdə qaneəddici olmayan əsas göstəricilərdən biri başqalarına qarşı diqqətlə bağlıdır, çünki bu, tərbiyəçilərin peşə fəaliyyəti üçün vacib olan ən mühüm keyfiyyətlərdən biri sayılır. Zəif və orta göstəricilərə malik olan 174 nəfər tərbiyəçi ilə iş aparmaq üçün tədqiqatın metodikası müəyyənləşdirildi.

Müəssisənin daxili nizamnaməsi əsasında qruplar yaradaraq müxtəlif sahələr üzrə görülən işlərin keyfiyyətinə nəzarəti diqqət mərkəzində saxlamaq müəssisə rəhbərlərinə həvalə edildi. Bu zaman I qrup baş məsləhətçi və məsləhətçilərdən, tanınmış tədqiqatçılardan ibarət olmaqla onların elmi əsərlərinə və birbaşa tövsiyələrinə

əsaslanmaqla idarəetmənin baza məsələləri nizamladı və müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılmasının elmi istiqaməti müəyyənləşdirildi.

II qrup ekspertlərdən pedaqoq, psixoloq, loqoped, həkim və qabaqcıl tərbiyəçilərdən təşkil edildi. Bu qrup müəssisə daxilində müxtəlif sahələrdə aparılan nəzarət-diaqnostik işləri həyata keçirdi.

III qrup metodist və tərbiyəçilərdən, musiqi rəhbərindən ibarət oldu.

IV qrup nəticəyönümlü təcrübəyə sahib olanlardan təşkil edildi.

“Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin əsas göstəriciləri” adlanan üçüncü fəsil üç paragrafı özündə birləşdirir. Birinci paragraf “Uşaqların inkişafının nəticəyönümlü idarə edilməsinə verilən tələblər” işlənmişdir. Uşaqların nəticəyönümlü inkişafının idarə edilməsi müəssisə rəhbərinin bilavasitə deyil, bilavasitə nəzarəti altında həyata keçirilir. Bu prosesdə tərbiyəçi, psixoloq, musiqi və fiziki tərbiyə rəhbərləri, eləcə də digər pedaqoji işçilər yaxından iştirak edirlər. Göstərilən vəziyyəti nəzərə alaraq tədqiqatda nəticəyönümlü inkişafa nəzarətin necə təşkil edildiyi araşdırılır. Bu məqsədlə eksperimental və kontrol uşaq bağçaları müəyyənləşdirildi. Orta, böyük və məktəbəhazırlıq qruplarından cəmi 140 uşaq seçildi. 3 il ərzində müəssisəyə davamlı gələn uşaqlar tədqiqatda müntəzəm izləndi. Tədqiqat aşağıdakı uşaq bağçalarında aparıldı:

Eksperimental müəssisələr: Bakı şəhəri, Nərimanov rayonu "Magic Land" körpələr evi/ uşaq bağçası, müəssisənin rəhbəri Hübətova Gülarə (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbə hazırlıq); Abşeron rayonu 25 sayı körpələr evi uşaq bağçası, müəssisənin rəhbəri Mustafayeva Ofelya (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbəhazırlıq).

Kontrol müəssisələr: Abşeron rayonu 24 saylı körpələr evi/ uşaq bağçası, müəssisənin rəhbəri Bayramova Leyla (6 qrup: məktəbəhazırlıq qrupu 2, böyük qrup 2, orta qrup 1, körpələr qrupu 1); Binəqədi rayonu “Zümrüd” körpələr evi/ uşaq bağçası, müəssisənin rəhbəri Gülməmmədova Vüsalə (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbə hazırlıq).

Yaş qrupları üzrə nəzərdə tutulmuş tələblər müəyyənləşdirildi. Nəticədə uşaqların bu tələblərə cavab verməsi üçün lazım olan

idarəetmə strukturları, aparılacaq işlər fəallaşdırıldı. Bununla yanaşı, uşaqların nəticəyönümlü təhsilinə nəzarəti həyata keçirmək üçün istifadə etdiyimiz metodikada qeyd edilən bacarıqlar əsasında meyarlar müəyyənləşdirildi. Nəticələrə görə uşaqların inkişaf səviyyələrinin diaqnostikası aparıldı.

Kontrol və eksperimental qruplarda təlim nəticələrinin müqayisəli təhlili

Cədvəl 4

Səviyyələr	Kontrol nəfər (%-lə)	Eksperimental nəfər (%-lə)
yuxarı	15 (21%)	27 (39%)
orta	42 (60%)	36 (51%)
zəif	13 (19%)	7 (10%)

Tədqiqatın nəticələri hər yaş dövrü üzrə verilmiş nümunələr əsasında ümumiləşdirildi.

Kontrol və eksperimental qruplarda uşaqların inkişaf səviyyələrinin müqayisəsi aparıldı. Aydın oldu ki, eksperimental qrupda uşaqların nəticəyönümlü fəaliyyətinə edilən nəzarət öz təsirini göstərmişdir.

Üçüncü fəslin ikinci paragrafi “Validəynlərin nəticəyönümlü təhsildə iştirakının təmin olunması yolları” adlanır. Abşeron, Nərimanov və Binəqədi rayonlarının (hər birindən 7 uşaq bağçası olmaqla) 21 məktəbəqədər təhsil müəssisəsində 100 valideyn arasında anket sorğusu keçirdik. Sorğunu aparmaqda məqsəd uşaqların ailə vəziyyəti və təlim şəraitinə adaptasiyası arasındakı uyğunluğu müəyyənləşdirmək idi. Respondentlərin 38-i ali, 62-si orta təhsilli idi. Onların 55-si qadın (ana, nənə), 45-i kişi (ata, baba) olmuşdur. Anket sorğunun məzmunu valideynlərin uşaqları məktəbə necə hazırladıqları, onların təhsil nəticələri, əldə edəcəkləri bacarıqlar haqqındakı təsəvvürlərini əhatə edirdi. Anket sorğusunda uşaqların təhsilində valideynlərin hansı formada iştirak etdiyi məsələsi öyrənilirdi.

Cavabları müəyyənləşdirmək məqsədilə ümumiləşdirmə apardıq. “Uşağınızı məktəbə hərtərəfli hazırlaya bilərsinizmi?” sualına respondentlərin 39%-i “bəli”, 15%-i “əsasən”, 20%-si “qismən” cavabını vermişdir. 26%-i buna diqqət ayırmadığını etiraf etmişdir.

“Uşağınızın yüksək nəticə əldə edə bilməməsində çətinliklərin səbəblərini nədə görürsünüz?” sualına respondentlərin 46%-i uşağın bu çətinliklərinin səbəbini ailədəki sosial şəraitlə, onların tələbatlarını yetərinə ödəyə bilməmələri, mənzil şəraiti, ailədəki qarşılıqlı münasibətlər, 24%-i məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin öz vəzifələrinin öhdəsindən lazımınca gəlməməsi, 18%-i uşağın özünün fiziki və psixi imkanları, 12%-i tərbiyəçi - müəllimlərin hazırlıq səviyyəsinin aşağı olması və idarə etmənin düzgün təşkil edilməməsi ilə əlaqələndirirlər. “Uşaqların nəticəyönümlü təhsilini, yəni təlim-tərbiyəsini yaxşılaşdırmaq üçün uşaq bağçasının kollektivi ilə daha çox hansı istiqamətdə əlaqə qurursunuz?” sualına 28% valideyn bunu uşağın saxlanma şəraitini diqqətdə saxlamaq, 22%-i təlim - tərbiyə işinin məzmununa yaxından bələd olmaq və prosesdə iştirak etmək, 50% hər ikisinin vəhdətinə nail olmaq üçün əlaqə saxladıklarını göstərmişdir.

Göründüyü kimi, sorğuda iştirak edən valideynlərin 50 %-i uşaqların təlim-tərbiyəsində həm onların sağlamlıqlarının qorunması, həm də aldıkları təlimin hansı istiqamətdə olması, hansı proqramlar əsasında qurulması ilə maraqlanır, bu işlərdə müasir ənənələrə söykənən təhsil mühitinə üstünlük verirlər. Apardığımız işin nəticəsidir ki, valideynlər müasir dünyagörüşə xas olan keyfiyyətləri, milli və ümumbəşəri dəyərləri qoruyub saxlamağa çalışırlar. Bununla yanaşı, onlar, ailə-bağca münasibətlərinin daha da demokratikləşməsi, milli ənənlərin yeniləşib inkişaf etməsi və təkmilləşməsi üçün verdiyimiz tövsiyələrə yaxşı münasibət göstərdilər. “Uşağın təlim nəticələrinin müvəffəqiyyətini hansı amil müəyyənləşdirir?” adlanan dördüncü suala valideynlərdən 42%-i övladının təlim müvəffəqiyyətinin səviyyəsini ailədə və bağçada uşağa yaradılan şəraitlə, 25%-i tərbiyəçi-müəllimin hazırlıq səviyyəsi ilə, 22%-i uşağın ailəsinin sosial statusu və valideynlərin təhsilli olması ilə, 11% uşağın özünün fərdi amili ilə əlaqələndirirlər.

Məlum oldu ki, uşaqlarını məktəbə yaxşı nəticələrlə hazırlaya bilən valideynlərin böyük bir qismini ali və orta ixtisas təhsilli valideynlər təşkil edir. Sorğunun nəticəsi bizə bunu deməyə əsas verdi ki, savadlı, ali və orta ixtisas təhsili almış valideynlər uşaqlarının mükəmməl təhsil almalarında digər ailələrlə müqayisədə daha çox maraq göstərirlər. Aparılmış tədqiqat nəticəsində həm də məlum oldu ki, digər sosial

problemlər: pedaqoji kadrların təhsil səviyyəsi və səriştəsizliyi, müəssisənin maddi-texniki bazasının müasir tələblərə cavab verməməsi, uşaqlarda öyrənmək həvəsinin olmaması və digər amillər uşaqların təlim müvəffəqiyyətinə təsir imkanına malik olması kimi göstərilir.

Eksperimental və kontrol təhsil müəssisələrdə valideynlərin pedaqoji prosesə cəlb edilməsi üçün bir sıra tədbirlər həyata keçirdik. Bu məqsədlə müəssisə rəhbərlərinə valideynlərlə aparılmalı olan işlərin proqramı hazırlandı.

Nəzərdə tutulan tədbirlər: sosiallaşma günü, qonaq otağı, qiyabi səyahət və ya vizualizasiya, debatlar, yaradıcılıq emalatxanası, pedaqoji təcrübə, akvarium texnikası, tok-şou, müsabiqə, konfrans, “dəyirmi masa”, nümunəvi valideyn, “açıq mikrofon”, seminar, rollu oyunlar, şifahi jurnal, filosof stolu, həmrəylik və s. təşkil edildi. Aparılmış işlərdən sonra valideynlərin uşaq bağçaları ilə onun idarə olunması sahəsindəki birgə fəaliyyətində müsbət irəliləyişlər müşahidə olundu. Onlara göstərdiyimiz təsirlər sayəsində valideynlərin pedaqoji təfəkküründə dəyişikliklər əmələ gəldi. Onlar öz övladlarının istər intellektual, istərsə də sosial-psixoloji inkişafında baş verən dəyişikliklərin yalnız tərbiyəçi-müəllimlərlə birgə və səmərəli fəaliyyət göstərərək nail ola biləcəklərinə inandılar. Ona görə də əvvəl keçirilən tədbirlərdə passiv olan, bu məsələyə biganə yanaşan valideynlər sonda fəallaşdılar. Onlar maraqlı təkliflərlə çıxış edir və həmin təkliflərin həyata keçirilməsində yaxından iştirak etdilər.

Üçüncü fəslin üçüncü paragrafında “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində uşaqların inkişaf nəticələrin monitorinqi” üzrə aparılmış işlər şərh olunur. Qeyd olunur ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmə zərurətini bazar iqtisadiyyatı, onun səmərəli idarəetmənin göstəricilərinin və ölçülərinin işlənilməsi tələbatı yaradır. Onlardan bir neçəsi məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində baza funksiyası oynayır. Bu müəssisələrin idarəetmə sistemi səmərəli qiymətləndirmə və monitorinqə əsaslanır. Monitorinqin əsas istiqaməti uşaqların inkişaf səviyyələrinin diaqnostikası ilə bağlıdır. Onun digər istiqaməti pedaqoji kadrlarla bağlı həyata keçirildi. Anket sorğusunun təhlili göstərdi ki, tərbiyəçi-müəllimlərin 48% çətinlik

çəkdiqləri zaman peşə üzrə məsləhəti kimdən və necə əldə edəcəklərini bilmir, həmçinin, həmkarlar arasında əməkdaşlıq zəifdir. Əlavə olaraq, ədəbiyyatla iş tərbiyəçi-müəllimlərin fəaliyyətində ən aşağı yer tutur. Bu da göstərir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisəsi nəzdində peşəkar dəstəyin tənzimlənməsinə ehtiyac var.

Tərbiyəçi-müəllimlərin rəyinə görə çətinlik çəkdiqləri məsələlər əsasən aşağıdakılar olmuşdur: standart anlayışının qavranılması, standartlarla işləmək yolları; cari və perspektiv planlaşmanın qurulması; uşaqların inkişafının idarə edilməsi sahəsində nəzəriyyələrin olmaması. Bu məsələlər tərbiyəçi-müəllimlər üçün yeni olduğundan qavranılması çətinlik yaratdı.

Tərbiyəçi-müəllimlər təcrübə məsələlərlə bağlı daha çox istiqamətləndirilmələri üçün ehtiyaclarının olduğunu bildirmişlər. Bu, rəhbərə onlarla işin istiqamətlərini müəyyənləşdirməyə, planlaşdırma və nəzarəti diqqət mərkəzində saxlamağa imkan verdi. Anket sorğusuna görə respondentlər nəticəyönümlü təhsillə bağlı edilən metodik kömək haqqında təkliflər vermişlər. Təkliflər təhlil edilərək sistemləşdirildi.

Bu zaman təlimin təşkilinə qoyulan tələblərə 42% tərbiyəçi-müəllim riayət etdiyini; 72% hələ də fəal təlim mühiti yaratmaqda çətinlik çəkdiyini; 47% planlaşdırmanın qurulmasında nöqsanlara yol verdiyini qeyd edir. Planların hər birində bu və digər nöqsanlar aşkarlandığı, tərbiyəçilərin əldə etdikləri bilik və bacarıqları tətbiq etməyə çalışdıqları göstərilmişdir.

Tərbiyəçi-müəllimlər təərəfindən onlara müəssisə rəhbərinin etdiyi metodik köməyin qiymətləndirilməsində maraqlı nəticələr əldə edilmişdir. Nəticələrə görə 2% köməkdən qismən razı qaldığını, 58% razı qaldıqlarını və bütün avadanlıqlarla təmin edildiklərini, vəsaitlərin yetərli olduğunu da bildirmişlər. Onlar tam olaraq edilən köməyin məzmunundan, ayrılan vaxtdan, konkretliyindən və aydınlığından razı qalmışlar.

Tədqiqatın sonunda keçirdiyimiz anket sorğusunda onların fəaliyyətində ən cəlbədicə məsələlər aşağıdakı şəkildə göstərmişdilər.

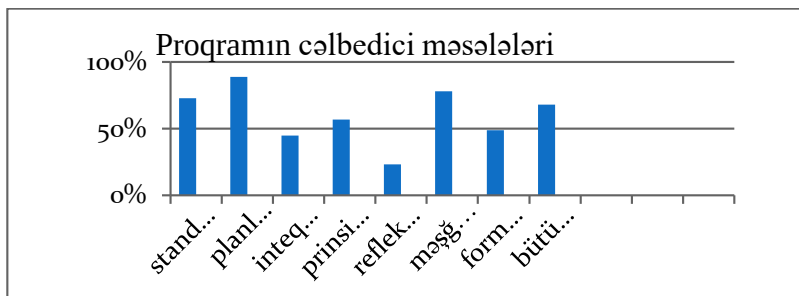


Diagram 2. Nəticəyönümlü təhsildə ən cəlbedici məsələlər

Tərbiyəçi-müəllimlər resurslarla təmin edildiklərini və bunlardan tam razı olduqlarını bildirmişlər. 63% tərbiyəçi-müəllim qeyd etmiş ki, nəticəyönümlü pedaqoji prosesin təşkili üçün onlara əlavə olaraq fərdi şəkildə kitablar, kompüterlər verilsə daha uğurlu nəticələr əldə edərdilər

Bu işlərdən sonra tədqiqata cəlb edilmiş eksperimental müəssisə rəhbərləri ilə yekun sorğu keçirdik. Sorğu “Nəticəyönümlü idarə etmənin səmərəlilik üslubları”na həsr olundu. Apardığımız bütün bu işlərdən sonra müəssisə rəhbərlərinin nəticəyönümlü təhsil prosesinin tənzimlənməsi sahəsindəki hazırlıqları xeyli artmışdı. Bunu sorğunun nəticələri də göstərdi. İlk təhlillərlə müqayisədə bu nəticələrin göstəriciləri arasında 12-15 faiz fərqlər aşkar edildi.

Tədqiqata cəlb olunanların nəticəyönümlü idarəetmədə səmərəlilik səviyyəsi

Cədvəl 5.

Səviyyələr	Tədqiqata cəlb olunanlar		
Yüksək səviyyəli idarəetmə bacarığı	14 nəfər	demokrati k	10 nəfər
		avtoritar	4 nəfər
Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı	11 nəfər	avtoritar	9 nəfər
		liberal	2 nəfər
İdarəetmədə zəiflik	5 nəfər	liberal	5 nəfər
İdarəetmə bacarığının olmaması	0	-	-

Təsvirdə tədqiqata cəlb olunanların rəhbərlik üslublarının müqayisəsi aparıldı. Xatırladaq ki, tədqiqatın ilkin mərhələsində müəssisə rəhbərlərinin 13 nəfərində avtoritar, 10 nəfərində demokratik (kollegial), 7 nəfərində isə liberal üslubun olduğu qeyd edilir. Tədqiqatdan sonra həm avtoritar, həm də liberal üslublu müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə üslublarında bir sıra dəyişmələr baş vermişdir. Həmin dəyişmələrə səbəb qoyduğumuz eksperimentdə onlara öyrədilən bilik və bacarıqlar, öyrəndikləri yeni idarəetmə üsulları, metodları, yolları olmuşdur. Bu səbəbdən əminliklə deyə bilərik ki, tədqiqat üçün müəyyən etdiyimiz metodikanın fərziyyəsi öz təsdiqini tapmışdır. Tədqiqat bizə qarşıya qoyduğumuz məqsədə çatmağa imkan vermişdir. Bu metodika əsasında respublikanın məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərlərinin idarəetmə bacarıqlarını, bu bacarıqların səviyyələrini öyrənmək, onları özünütəhsilə, özünükorreksiyaya istiqamətləndirmək və inkişaf etdirmək mümkündür.

Nəticələr:

1. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsi idarəetmənin metodoloji bazasına əsaslanmaqla özündə məktəbəqədər təhsilin vəzifələrindən irəli gələn spəsfik xüsusiyyətlərlə idarə edilir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəetmənin mahiyyəti onun obyektı və predmeti, vəzifə, vasitə və metodları, eləcə də rəhbərlərin əməyinin pedaqoji aspektləri ilə müəyyən olunur. İdarəetmənin altsisteminə, həmçinin, idarə olunmaya planlaşdırma, nəzarət, stimullaşdırma, koordinasiya və başqa məsələlər aiddir. Bu sistemdə prinsiplər, metodlar, qaydalar, norma və prosedurlar, idarəetmə hərəkətlərini yerinə yetirmədə yaradılmış nizam-intizam təlimatları birləşir.

2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəedilməsində qarşıda duran məqsəd işçilər üçün nə qədər aydındırsa, yerinə yetirmək ehtimalı da o qədər böyük olur. Bu baxımdan məktəbəqədər təhsil müəssisəsində idarəetmənin iki istiqaməti vardır: birinci, müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunması; ikinci isə insanların idarə olunması. İkincidə situasiyalara görə idarəetmə nəzərdə tutulur. Bunun əsasına işlərin təşkili, tərbiyəçi və uşaqların fəaliyyəti daxildir. Belə olduqda məqsəd həm də nəticəyə çevrilir. Məqsəd reallaşır, nəticə məqsədi özündə əks etdirir.

3. Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmə sistemi

mürəkkəb quruluşa malik olmaqla əsas və altsistemlərə bölünür. Əsas sistem rəhbər və onun təbə olduğu ierarxik quruluşa (icra hakimiyyəti orqanları və b. nəzərdə tutulur). İdarəetmənin altsistemlərinə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, onların çatdırılması, icrasının həlli məsələləri ilə məşğul olan qurumlar daxildir.

4. Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmə kollektiv qarşısında məqsədə çatmaq üçün real, bütün resurslarla birgə yerinə yetirilən məqsədlərin qoyulması və bu məqsədin reallaşdırılması üzrə aparılan idarəetmə işləridir. Eyni məqsəd üzrə hər bir iştirakçı öz fəaliyyətini kollektivin digər üzvlərinin ümumi işinə uyğunlaşdırır. Uğur əldə etməyin vasitələri, texnologiyaları və b. resurslar seçilərək səmərəli qaydada, məqsədə çatmaq üçün mərhələli şəkildə həyata keçirilir. Bu işlər içərisində monitoring və qiymətləndirməyə xüsusi diqqət yetirilir.

5. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunması idarə olunan obyektləri (təربiyəçi müəllimlər, uşaqlar, yardımçı heyət və s.), idarəetmənin qurulmasını (hazırlıqların kompleks vasitələri, onların işlənməsi, idarəetmə qərarları haqqında informasiyaların çatdırılması), o cümlədən obyektin işinin müdafiə olunması və yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş hərəkətlərin uyğunluğunu özündə ehtiva edir.

6. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə olunması sisteminə aid olan quruluşların hər biri qarşılıqlı şəkildə bir-biri ilə əlaqəli olub, nəticələrin səmərəliliyi də onların məsuliyyətlə seçilməsindən, düzgün formalaşdırılmasından və keyfiyyətli həyata keçirilməsindən asılı olur. Nəticəyönümlü idarəetmə uşaqların məktəbə səmərəli hazırlığına xidmət edir, uşaq şəxsiyyətinin formalaşdırılmasına mərkəzləşir.

7. Məktəbəqədər müəssisənin idarə olunması 3 səviyyədə həyata keçirilir. Birinci səviyyə-məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbərliyi, ikinci səviyyə-idarəetmə metodist və ya baş təربiyəçi, həkim-tibb bacısı, təsərrüfat müdiri, üçüncü səviyyə isə təربiyəçilər, musiqi rəhbəri, fiziki təربiyə rəhbəri tərəfindən reallaşır. Bu zaman idarəetmə subyekti ilə idarəetmə fəaliyyəti subyektlərini fərqləndirmək lazım gəlir.

8. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə

olunması aşağıdakı məsələlərin diqqət mərkəzində saxlanılmasını zəruri edir: idarə olunan obyektlər haqqındakı obyektiv informasiyalar əsasında idarəetmə qərarlarının verilməsi; qəbul edilmiş daxili standartlar əsasında qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsindən ötrü idarəetmə qərarlarının verilməsi (təhsil fəaliyyətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi meyarları); müəyyən zaman kəsiyində uşağın orta statistik inkişaf göstəricilərindən fərqli olan daha etibarlı və üstün dəlillərin əldə edilməsi; uzunmüddətli müşahidələri təmin etməklə təhsilin keyfiyyətini, səmərəliliyini izləmək, vaxtında təsirli qərarlar qəbul etmək, pedaqoji sistemi planlaşdırılmış səviyyədə saxlamaq məqsədilə korreksiya işi aparmaq, bu istiqamətdə qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq.

9. Müasir məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetməsinin səmərəliliyi menecment, marketing, iqtisadiyyat sahələri üzrə bilik və bacarıqlar tələb edir. Onlar təhsilin idarə olunması, müasir menecmentin fəaliyyətinin nəzəriyyə və təcrübəsi, təhsil sisteminin xarakterik cəhətləri, onun inkişaf perspektivləri, təhsil marketingi idarəetmə metodları, təhsil iqtisadiyyatının nəzəri və praktik əsaslarını yaxşı bilməli və mənimsəməlidirlər. Bununla yanaşı, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbərinin iş üslubu müasir idarəetmə tələblərinə uyğun olmalıdır. Tədqiqatda bu üslub “kollegial iş üslubu” kimi daha səmərəli idarəetmə üslubu kimi qiymətləndirilmişdir.

10. Nəticəyönümlü təhsildə məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin tərbiyəçi-müəllimlərlə apardığı idarəetmə işində yerinə yetirilməli olan vəzifələr daha çox metodiki xarakterlidir. Rəhbər şəxs tərbiyəçilərdə: 1) özünümotivləşdirmə; 2) özünütəhlil və özünükorreksiya; 3) pedaqoji münasibətləri nizamlamaq; 4) uşaqlarla apardığı işdə məhsuldar nəticələrə nail olmaq kimi bacarıqları formalaşdırmaqla onlarda fəallıq yarada bilər.

11. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin keyfiyyəti bu prosesdə valideynlərin iştirakından çox asılıdır. Onların optimal nəticələrin əldə edilməsi prosesinə cəlbi bir tərəfdən, uşaqların təhsilinin sistemli qurulmasına, tərbiyədə vahidliyin gözlənilməsinə, digər tərəfdən, valideynlərin bu fəaliyyətə motivləşməsinə kömək edir.

12. Məktəbəqədər təhsil sistemində nəticəyönümlülük uşaqların bilik və bacarıqlarının dəyərləndirilməsi və qiymətləndirilməsi ilə başa çatır. Bu zaman onların yaşına uyğun ölçü vasitələrinin seçilməsi, monitorinqlərdə aşkar edilmiş problemləri həll edərək pedaqoji kadrların və valideynlərin düzgün istiqamətləndirilməsi başlıca şərtidir.

İşi yaxşılaşdırmaq üçün aşağıdakı təkliflər müəyyənləşdirilmişdir:

- məktəbəqədər təhsil müəssisələri üçün standartlara əsaslanan xüsusi (alternativ) proqramların və ya inkişaf konsepsiyasının hazırlanması;

- məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin modernləşdirilməsi sahəsində islahata başlanması;

- məktəbəqədər təhsil müəssisələrində innovativ prosesin təşkili və nəticəsinin qiymətləndirilməsi;

- idarədən, təhsilverən və təhsilalanlar arasında həmrəyliyə nail olunması;

- elmi-metodik bazanın təşkili və səmərəliliyə nail olmaq üçün pedaqoji mühitin formalaşdırılması;

- kadr potensialının seçimi və yerləşdirilməsi meyarlarının müəyyənləşməsi;

- alternativ tədris xidmətinin təşkili və idarəetmə sisteminin düzgün qurulması.

Tədqiqatın məzmunu, əsas elmi ideyaları və alınan nəticələri iddiaçının müəllifi olduğu aşağıdakı əsərlərində öz əksini tapmışdır:

1. Uşaqların məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə adaptasiya problemləri // – Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil, - 2014. № 2, –s. 40-46.

2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarəedilməsi yolları // Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XIX Respublika elmi konfransı, -Bakı: -2015, –s. 264-266.

3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi üçün rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması //–Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil, –2015. № 3, – s. 31-34.

4. Peşəkar pedaqoji mütəxəssislərin hazırlanmasının məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında rolu // –Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil, –2016. № 1, –s. 14-18.

5. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrin nəticəyönümlü idarəedilməsi prosesinin modernləşməsinə təsir edən amillər // –Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil İnstitutunun Elmi əsərləri, –2016, № 4. –s. 287-292.

6. Məktəbəqədər hazırlıq dövründə uşaqların fəaliyyətlərinin təşkili // –Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil, –2017. № 2, –s. 42-45.

7. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə olunmasının nəzəri məsələləri // –Bakı: BQU, Elmi əsərlər, –2017. № 4, –s. 79-89.

8. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin planlaşdırılması // –Bakı: BSU, Humanitar elmlərin öyrənilməsinin aktual problemləri, –2017. № 4, –s. 227-233.

9. Роль профессиональной педагогической подготовки в результативном управлении специалистов дошкольного образовательного учреждения // –Алматы: Серия Педагогические науки Хабаршы вестник Bulletin, –2017. № 3(55), –s. 103-109.

10. Nəticəyönümlü təhsildə valideynlərin iştirakının təşkili yolları // –Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil, –2018. № 4, –s. 40-46.

11. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmə sisteminin quruluşu və prinsipləri //–Gəncə: Gəncə Dövlət Universitetinin Elmi xəbərləri,–2019. № 4,–s. 357-366

12. Amerika Birləşmiş Ştatlarında məktəbəqədər təhsil //–Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil,–2019. № 4,–s. 128-137

13. Müasir şəraitdə məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin nəticəyönümlü idarəetmə strategiyası // – Bakı Azərbaycan Respublikası Təhsil İnstitutunun Elmi əsərləri,–2020. № 2,–s. 73-79

14. Təhsilində universal öyrənmə dizaynından istifadə və idarə olunma //–Bakı: Məktəbəqədər və ibtidai təhsil,–2020. № 2/231,–s.37-46

15. Systematic approach to results-oriented management of preschool education institutions //–Kiyev: Вісник післядипломної

освіти: зб. наук. пр. (Серія «Педагогічні науки», "Bulletin of postgraduate education"), –2020. № 16(45), –s.78-92

16. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində uşaqların əxlaqi və dəyəryönümlü tərbiyəsi və təhsilinə nəzarət // "Təhsildə mənəvi əxlaqi dəyərlər: harmonik şəxsiyyətin inkişafı" mövzusunda beynəlxalq elmi Konfrans materialları, -Bakı: –5-6 dekabr, –2014, – s. 225-227.

17. Pedaqoji kadrlarla iş – məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarəedilməsinin əsası kimi // "Azərbaycan təhsil quruculuğunun prioritetləri: müasir yanaşmalar" mövzusunda beynəlxalq elmi konfrans, –Naxçıvan: ARTİ, NDU, NMİ, –5-6 iyun, –2015, –s. 69-71

18. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarəedilməsində təhsil keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi // "Şagird nəaliyyətinin qiymətləndirilməsi: məzmun və vasitələrin yaradılması problemləri" mövzusunda beynəlxalq elmi konfrans materialları, ARTİ, -Bakı:– 25 iyun, –2016, –s.189-190

19. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin aktual məsələləri // Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XX Respublika elmi konfransı, –Bakı: –2016, – s.317-319.

20. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarəetməsində rəhbərin üslubu // "İnnovasiya, təhsilin keyfiyyəti və inkişaf" IV beynəlxalq elmi konfrans, –Bakı: –20-21 dekabr, – 2018.

21. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsində nəzarətin rolu // Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XXII Respublika elmi konfransı, –Bakı: –2018, – s.307-309

22. Eğitim kurumları eğitim enstitüsü iç sorumluluk yönetim sistemi sonuçları // "2. Uluslararası Akdeniz Simpoziumu" materialları, Mersin Üniversitesi ve Mer-Ak Mersin Akademi Danışmanlık iş birliği, –Akdeniz: 23-25 may, 2019, –s. 216-219

23. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində işləyən pedaqoji kadrların uşaq psixologiyasına müasir yanaşması // "Böyük çex pedaqoqu Yan Amos Komenskı: təhsildə klassik və müasir yanaşmalar" beynəlxalq elmi konfrans., –Bakı: BDU, – 4-5 aprel, –2019, –s. 319-322

24. Принципы системы управления направленные на результативность в дошкольных образовательных учреждениях

Азербайджанской Республики // Международный научный форум «наука и инновации-современные концепции»,—Москва,—26 июль,—2019,—с. 32-37

25. Sağlam təhsil yanaşmalarının inklüziv təhsilə tətbiqi. //ADPU, Beynəlxalq Konfrans “İnklüziv təhsil: reallıqlar, çağırışlar, perspektivlər”,—Bakı:—23-24 aprel,—2020,—s. 53-55

26. Подготовка кадров дошкольных образовательных учреждений и организация результативного управления их педагогической деятельности // Психолого-педагогические проблемы современного образования: пути и способы их решения. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции,—Дербент:—2021,—27 февраля,—2021,—s. 445-451

27. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri "Məntiqi və riyazi təfəkkürün inkişafı". / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –72 s.

28. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri “Savad təliminə hazırlıq və nitq inkişafı”. / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –72 s.

29. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri. “Təsviri fəaliyyət”. / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –76 s.

30. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri. "Ətraf aləmlə tanışlıq". / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –78 s.

31. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri. “Bədii təfəkkürün inkişafı”. / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –88 s.

32. Məktəbhazırlıq qrupları üçün təlim vəsaitləri. (Bədii təfəkkürün inkişafı, musiqi, fiziki məddəniyyət) / L.Cəfərova, S. Mustafayeva, A.Məcidova [və b.]. –Bakı: Çarşıoğlu, –2016. –140 s.

33. Böyük qruplar üçün təlim vəsaitləri. “Ətraf aləmlə tanışlıq”. // A.A. Musayeva. –Bakı: Nərgiz, –2019. –64 s.

34. Böyük qruplar üçün təlim vəsaitləri. “Bədii təfəkkürün inkişafı”. (Azərbaycan və rus bölmələri üçün) /A.A. Musayeva. –Bakı: Nərgiz, –2019. –64 s.

35. Böyük qruplar üçün təlim vəsaitləri. “Məntiqi və riyazi təfəkkürün inkişafı”. / A.A. Musayeva.–Bakı: Nərgiz, –2019.– 64 s.

36. Böyük qruplar üçün təlim vəsaitləri. “Nitq inkişafı”. Azərbaycan və rus bölmələri üçün / A.A. Musayeva.–Bakı:Nərgiz,–2019.– 64 s.

37. Böyük qruplar üçün təlim vəsaitləri. “Təsviri fəaliyyət” (Azərbaycan və rus bölmələri üçün) / A.A. Musayeva.–Bakı: Nərgiz,–2019.– 64 s.

38. Məktəbəhazırlıq üzrə təlimin təşkili metodikası. (Məntiqi və riyazi təfəkkürün inkişafı, savad təliminə hazırlıq və nitq inkişafı, təsviri fəaliyyət, ətraf aləmlə tanışlıq) / L. Cəfərova, S. Mustafayeva, A. Məcidova [və b.]. – Bakı: Çəşioğlu, –2016. –140 s.

39. Məktəblərdə məktəbəhazırlığın təşkili metodikası. Metodik vəsait / Ş.Q. Əliyeva, V.S. Əliyeva –Bakı:Poliqrafiya, ADPU,–2020.–114 s.

40. Səhər gimnastikası (komplekslər). Metodiki vəsait / A.A.Musayeva.–Bakı: Nərgiz,–2020.–112 s.

41. Ətraf aləmlə tanışlıq. Metodiki kartlar /A.A.Musayeva. - Bakı:Nərgiz,–2020.–36 s.

42. Riyazi və məntiqi təfəkkürün inkişafı. Metodiki kartlar /A.A.Musayeva.–Bakı:Nərgiz,–2020.–36 s.

43. Təlim-tərbiyə və inkişaf prosesinin həyata keçirilməsi (məktəbəqədər təhsil ixtisası üçün). Dərs vəsaiti / Ş.Q.Əliyeva, S.M.Mustafayeva–Bakı: ARTN, ARTİ, Aİ, –2020.–297 s.

44. Ailələrlə işin həyata keçirilməsi (məktəbəqədər təhsil ixtisası üçün). Dərs vəsaiti / Ş.Q.Əliyeva, S.M.Mustafayeva –Bakı: ARTN, ARTİ, Aİ,–2020.–58 s.

45. İnkişafetdirici, dəstəkləyici və təhlükəsiz mühitin yaradılması (məktəbəqədər təhsil ixtisası üçün). Dərs vəsaiti / Ş.Q.Əliyeva, S.M.Mustafayeva–Bakı: ARTN, ARTİ, Aİ,–2020.–82 s.

46. Gündəlik xidmətlərin həyata keçirilməsi (məktəbəqədər təhsil ixtisası üçün) Dərs vəsaiti / Ş.Q.Əliyeva, S.M.Mustafayeva–Bakı: ARTN, ARTİ, Aİ,– 2020.–79 s.

47. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə rəhbərlik. Bakalavr səviyyəsi üçün proqram / Ş.Q.Əliyeva, Ş.V.Baxışova – Bakı: Poliqrufya, ADPU,–2020.–14 s.

48. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində təhsilləndirici mühitin təşkili. Bakalavr səviyyəsi üçün proqram / Ş.Q.Əliyeva.– Bakı: Poliqrafya, ADPU,–2020.–25 s.

49. Məktəbəqədər yaşlı uşaqlar üçün böyük ensiklopediya, 4-6 yaş // S. Mustafayeva, R. Soltanqızı –Bakı: Çarşıoğlu, –2018. –240 s.

Dissertasiyanın müdafiəsi 24 sentyabr 2021-ci il tarixində saat 16:00-da Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: Bakı ş., Ü. Hacıbəyli 68, AZ 1000

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Kitabxana-İnformasiya Mərkəzində tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 20 avqust 2021-ci il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 20.08.2021

Kağızın formatı: 60x84 1/16

Həcm: 46,611

Tiraj: 100