AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

TƏHSİL MENECERLƏRİNİN HAZIRLIĞININ ELMİ-PEDAQOJİ ƏSASLARI

İxtisas:	5804.01 - Ümumi pedaqogika, pedaqogikanın və təhsilin tarixi
Elm sahəsi:	Pedaqogika
İddiaçı:	**Mətanət Qəhrəman qızı Qurbanova**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2026

Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsilin nəzəriyyəsi və tarixi şöbəsində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər:	pedaqoji elmlər doktoru, professor **Hümeyir Hüseyn oğlu Əhmədov**
Rəsmi opponentlər:	pedaqogika elmləri doktoru, professor **Ləzifə Nağı qızı Qasımova**
	pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, professor **İramin Namaz oğlu İsayev**
	pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent **Vidadi Paşa oğlu Bəşirov**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya Şurası

Dissertasiya Şurasının sədri:	tarix elmləri 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 **Fərrux Abbas oğlu Rüstəmov**

TƏDQİQATIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Təhsil, geosiyasi alət olaraq cəmiyyətin dünyada baş verən sosial-iqtisadi, siyasi, demoqrafik dəyişikliklərə adaptasiya imkanlarını və müqavimət gücünü formalaşdıran mühüm vasitədir. XX əsrin ikinci yarısından etibarən təhsil, sürətlə elitar və universal biliklərə yiyələnmə mahiyyətindən ayrılaraq iqtisadi proseslərə çevik reaksiya vermə və vətəndaş cəmiyyətində fasiləsiz innovasiya, yeni biliklər, yeni məhsul yaratma mahiyyətinə keçməyə başladı. Təhsil müəssisələri – məktəb, lisey, kollec və universitetlər, hər yaşda və səviyyədə təhsilalanlara zəruri bilik, bacarıq, vərdiş, öyrənmə motivi ilə yanaşı onlarda bütün bunları davam və inkişaf etdirmə intizamını formalaşdırmalı oldu.

Elm, bilik istehsal etmək, problem həll edə bilmək bacarıqlarını formalaşdıran təhsil müəssisəsinin istər məzmun və istərsə də proses olaraq təyinatı üzrə idarə olunması birbaşa təhsilin keyfiyyətini təmin edir. Təhsil müəssisəsi dövlətdə, eləcə də cəmiyyətdə sosial, iqtisadi dəyərlərin tərkib hissəsidir. Burada uğurun təminatı ilk növbədə düzgün qurulmuş idarəetmə işi, təhsilin idarə olunması sahəsində kadrların, menecerlərin peşə səriştəliliyidir.

Pedaqoji sistemin subyektlərinin şəxsi və peşəkar inkişafının humanistləşdirilməyə istiqamətləndiyi, sistemin funksiyalarının genişləndiyi bir şəraitdə təhsil müəssisəsində nəticədən yalnız yüksəkixtisaslı təhsilverənlər məsul deyil. Eləcə də təlim-tərbiyə prosesini tədqiq edə, təhsilalanların şəxsi və peşəkar inkişafını yönləndirə, pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsinin strategiya və taktikasını planlaşdıra bilən mütəxəssislərə böyük ehtiyac vardır. Təhsil müəssisəsinin hüquqi və maliyyə öhdəliklərinə cavabdeh menecerlər, təlim mühitində ixtisaslı öyrədənlərin öz işini düzgün qurmasını, öyrənənlərin tərəqqisinə nəzarəti, təhlükəsiz və dəstəkləyici öyrənmə mühitini təmin edir.

Təhsil meneceri şəxsiyyətlərarası bacarıqlara malik lider olaraq emosional intellekt və strateji təfəkkür əsasında heyətin fəaliyyətini təşkil və idarə edir. O, hazırladığı strategiyanı həyata keçirir və öyrənmədə nəticəliliyi artırmaq üçün zəruri resursları ayırır.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyinin 10 fevral 2004-

cü il tarixli 111 nömrəli əmri ilə təsdiq olunmuş "Azərbaycan Respublikasında təhsil menecerlərinin hazırlığının Konsepsiyası"nda qeyd olunduğu kimi, təhsil sislemində pedaqoji kadrların rəhbər vəzifələrə seçilmək və ya təqdim olunmaq istiqamətində mərkəzləşmiş idarəetmədə olan təcrübə və ənənələr günün tələblərinə cavab vermir.

Təcrübə və araşdırmalar göstərir ki, rəhbər pedaqoji kadrların mənəvi və şəxsi keyfiyyətlərindən əlavə təşkilati, hüquqi, psixoloji, iqtisadi, sosioloji, etik və estetik, dünya təhsil təcrübəsi və onun inkişaf istiqamətlərinin prioritetləri, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə, peşə tələblərindən irəli gələn bilik, bacarıq və vərdişlərə malik olmaları çox əhəmiyyətlidir. Təhsil menecerləri idarəetmənin mürəkkəb məsələlərinin həllində peşə çətinlikləri ilə üzləşdiklərindən rəhbər vəzifələrdə çalışan, eləcə də həmin vəzifələrə təqdim olunacaq şəxslərin müxtəlif forma və metodlarla səriştəli kadr kimi hazırlanması son dərəcə əhəmiyyətlidir.

"Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı"nda[1](1999) təhsilin idarə edilməsi sahəsində kadrların - menecerlərin hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılmasının müasir tələblər səviyyəsində təşkil edilməsi - prioritet istiqamətlər olaraq müəyyənləşdirilmişdir.

"Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış"[2] İnkişaf Konsepsiyasında (2011) təhsildə keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün 2013-2020-ci illərdə təhsil sahəsinə ayrılan vəsaitlərin ümumi həcminin ÜDM-dəki payının artırılması və inkişaf etmiş ölkələrin müvafiq göstəricisi səviyyəsinə çatdırılması, stimullaşdırıcı mexanizmlər əsasında təhsil sahəsində tətbiqi tədqiqatların və innovativ fəaliyyətin təşviq edilməsi nəzərdə tutulmuş və eyni zamanda aşağıdakı məsələlərə xüsusi əhəmiyyət verilməsi əsaslandırılmışdır:

- təhsili idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün bütün maraqlı tərəflərin cəlb olunması ilə bütün növ təhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artırılması, təhsil ocaqlarının dövlət-ictimai xarakterdə

---

[1] Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı. (1999). URL:https://e-qanun.az/framework/5363

[2] Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış " İnkişaf Konsepsiyası". (2011). URL: https://e-qanun.az/framework/25029

idarə edilməsi, digər müasir idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi və s. kimi istiqamətlərdə islahatyönlü tədbirlər;

- təhsil sistemində tənzimləmə və idarəetməni həyata keçirən dövlət orqanlarının funksiya və səlahiyyətlərinin qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğun müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyətlərinin səmərəli əlaqələndirilməsi üçün müvafiq mexanizmlər yaradılması.

"Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"nın (2015) həyata keçirilməsi ilə bağlı Fəaliyyət Planında *(3.) Təhsilin nəticələrə görə cavabdeh, şəffaf və səmərəli tənzimləmə mexanizmlərinə malik, dövlət-ictimai xarakterli və dövlət-biznes partnyorluğuna əsaslanan idarəetmə sisteminin formalaşdırılması* bəndindən irəli gələn bir sıra işlər nəzərdə tutulmuşdur. Bu baxımdan 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5. alt bəndləri üzrə 40 (qırx) adda ayrı-ayrı fəaliyyətin reallaşdırılması təhsilin idarə olunması sahəsində kadrlardan yeni səriştələr tələb edir.

Təhsil meneceri hazırlığı üzrə Konsepsiyada normativ-hüquqi aktlar və mövcud qaydalar əsasında təhsilin ayrı-ayrı səviyyələri də daxil olmaqla "Təhsilin təşkili və idarə olunması" ixtisası üzrə magistr, daha sonra isə yüksək elmi-pedaqoji kadr hazırlığının davam etdirilməsinin mümkünlüyü təqdim edilir. Bu qaydalara görə magistratura səviyyəsində müvafiq hazırlıq keçərək xüsusi bilik və bacarıqlar nümayiş etdirmiş, nəzəri cəhətdən xüsusi hazırlıqlı şəxslər elmi-pedaqoji kadr hazırlığına (doktorantura səviyyəsi) cəlb olunur və aşağıdakı problemlər üzrə elmi tədqiqatlar aparmaq imkanı əldə edirlər:

- Azərbaycan təhsil sisteminin inkişaf perspektivləri, idarəetmə fəaliyyətinin metodologiyası və metodları, təhsil keyfiyyətinin idarə olunmasının konseptual və texnoloji əsasları, idarəetmənin müasir inkişaf konsepsiyaları, təhsildə idarəetmənin informasiya texnologiyaları, təhsilin idarə edilməsinin elmi-pedaqoji əsasları, məktəbdaxili idarəetmənin nəzəri əsasları və modelləşdirmə texnologiyaları, məktəbin idarə edilməsi üçün nümunəvi konseptual modellərin işlənilməsinin əsasları, məktəbdaxili elmi idarəetmədə yeniliklərin öyrənilməsinin nəzəriyyəsi və metodları, Azərbaycanda məktəbdaxili idarəetmənin əsas xarakteristikası (müxtəlif ölkələrlə müqayisədə), məktəbin idarə edilməsində diaqnostika üzrə fəaliyyətin sistemi, məktəb işinin planlaşdırılmasının nəzəriyyəsi və praktikası,

rayon təhsil şöbələrində idarəetmə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin nəzəri və praktik əsasları, regionlarda təhsilin idarə olunmasının məqsədyönlü təşkilinin xüsusiyyətləri, təhsil müəssisələrinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə olunmasının elmi-pedaqoji problemləri vəs.

Azərbaycanda Respublikasında təhsil menecerlərinin hazırlığının məzmununa təhsil sisteminin idarə olunması və mövcud vəziyyətin təhlili, idarəetmənin dovlət-ictimai xarakterdə həyata kecirilməsi, idarəetmədə əməyin motivasiya sisteminin təşkili, peşəkar təhsil meneceri modeli, təhsil menecerləri hazırlığı sistemində müasir təhsil texnologiyalarından istifadə, menecmentin əsasları, məqsədi və öhdəliklər, formaları və bəzi məsələləri, menecmentin funksiya və metodları, idarəetmə qərarları anlayışı, qərarların tərtib edilməsi metodları, strateji menecment, innovasiya, risklərin idarə olunması, idarəetmənin formaları və idarəetmə tərzləri, konfliktlərin idarə olunması, işgüzar münasibətlərin etikası və s. məsələlər daxildir.

Mövzunun işlənmə dərəcəsi üzrə elmi-pedaqoji və psixoloji ədəbiyyatlardan İbn Sina, Ə.Bəhmənyar, N.Tusi, M.M.Mehdizadə, A.O.Mehrabov, R.H.Məmmədzadə, Ə.Ə.Ağayev, A.N.Abbasov, H.M.Əhmədov və başqaları, R.H.Cabbarov, S.C.Rəsulov, A.D.Zamanov və M.H.Nəzərov, M. Şişman və S. Turan, V.P.Şetinin, D.M.Qvişiani, V.P.Simonov, A.Tofler, M.X.Meskon, F.U.Teylor, Li Yakokka və başqalarının idarəetmə, təhsilin idarə olunması, bilvasitə təhsil menecmentinin ayrı-ayrı problemləri ilə bağlı fikirlərinə istinad edilmişdir. Lakin həmin əsərlər bizim tədqiq etdiyimiz problemin bu və ya digər aspektlərini əhatə edir.

Mövzunun işlənmə dərəcəsi üzrə ABŞ, Fransa, Hon Konq, Türkiyə və Rusiyada təhsil meneceri hazırlığının inkişaf tarixi öyrənilmiş, təhsilin magistratura səviyyəsi üzrə MBA, MeD, MA, MSc proqramlarının məzmunu, mövcud standartları təhlil edilmişdir.

Təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarının təmin edilməsi onun praktik və nəzəri əsaslarının, təhsil menecmentinin mahiyyətinin öyrənilməsi, təhsil meneceri hazırlığının didaktik tələblərinin müəyyənləşdirilməsi, təhsil menecerinin peşə və ümummədəni kompetensiyalarının formalaşdırılması, peşəkar təhsil meneceri modelinin yaradılması, təhsil menecerinin gələcək peşə fəaliyyətində informasiya kommunikasiya texnologiyalarından məhdud

resurs və zaman daxilində səmərəli istifadə bacarıqlarına yiyələnməsi, ümumilikdə təhsil sisteminin modernləşdirilməsi baxımından tədqiqatın aktuallığını bir daha artırır.

Bütün qeyd etdiklərimizi nəzərə alaraq dissertasiya mövzusunu aşağıdakı şəkildə müəyənləşdirdik: "**Təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsasları**"

Tədqiqatın obyekti və predmeti. Tədqiqatın obyekti təhsil menecerlərinin hazırlığı prosesidir.

Tədqiqatın predmeti təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarıdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarını - təhsil menecmentinin əsasları, elmi idarəetmənin məqsədi, formaları, funksiya və metodları, təhsil menecerlərinin hazırlığının didaktik tələbləri, peşəkar təhsil meneceri modeli və professioqramının strukturunu, təhsil menecerləri hazırlığında müasir təhsil və informasiya texnologiyalarından istifadə imkanlarını müəyyənləşdirməkdir.

Tədqiqatın vəzifələri aşağıdakı kimidir:

- ilkin mənbələrin və müvafiq ədəbiyyatın öyrənilməsi, müqayisəli təhlili, problemin xüsusiyyətlərinə bələdləşmə;
- təhsil menecerləri hazırlığında mövcud vəziyyətin öyrənilməsi və problem istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsi;
- təhsil menecerləri hazırlığına verilən pedaqoji tələblərin tədqiq olunması;
- təhsil menecerləri hazırlığında pedaqoji və informasiya texnologiyalarından istifadə imkanlarının müəyyənləşdirilməsi;
- təhsil menecerlərinin hazırlığında təhsilin məzmunun təkmilləşdirilməsi baxımından tədris fənlərinin zəruri bloklara, tələb olunan peşə və ümummədəni kompetensiyalarına müvafiq müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın metodoloji əsasını Azərbaycan Respublikası Təhsil sahəsində İslahat proqramı, "Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyası, "Təhsil Haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Təhsil Menecerlərinin Hazırlığının Konsepsiyası, təhsilin idarə olunması sahəsində kadr hazırlığı ilə əlaqədar normativ-hüquqi sənədlər, pedaqoji fakt, hadisə və prosesləri dərk etmək, təsir göstərmək

üçün tətbiq olunan nəzəri müddəalar, metod və vasitələrin, prinsiplərin məcmusu təşkil edir.

Tədqiqat metodları. Tədqiqatın gedişində aşağıdakı metodlardan istifadə edilmişdir:

Elmi-nəzəri təhlil – problemlə əlaqədar pedaqoji, metodik, psixoloji ədəbiyyat təhlil edilmişdir. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, Bakı Mühəndislik Universiteti, Xəzər Universiteti, ADA universiteti və s. təhsil müəssisələrində həyata keçirilən təhsil menecerlərinin hazırlığı ilə bağlı müvafiq ixtisas üzrə hazırlığın kurikulumu, tədris planları (ixtisas və qeyri-ixtisas fənlərinə ayrılmış saatların nisbəti və əhəmiyyəti, müasir təhsil texnologiyaları, İKT-dən istifadə səviyyəsi və s.) və s. sənədlər təhlil edilmişdir.

Empirik tədqiqat metodlarından - müşahidə əsasında təhsil meneceri hazırlığını həyata keçirən ali təhsil müəssisələrində təlim prosesi müşahidə edilmişdir. Təhsil meneceri hazırlığını həyata keçirən ali təhsil müəssisələrində akademik, pedaqoji heyət və təhsilalanlarla müsahibə - fərdi və şifahi söhbət aparılmışdır. Təhsil meneceri hazırlığını həyata keçirən ali təhsil müəssisələrinin tələbələri ilə anket sorğusu təşkil edilmiş, nəticələr təhlil edilmiş və ümumiləşdirilmişdir.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar:

Təhsil meneceri, təhsil müəssisəsinin hüquqi və maliyyə öhdəlikləri ilə yanaşı ixtisaslı öyrədənlərin əməyinin səmərəli təşkili, öyrənənlərin tərəqqisinə nəzarəti, təhlükəsiz və dəstəkləyici öyrənmə mühitinin yaradılmasını təmin edir.

Təhsil meneceri hazırlığında elmi idarəetmənin məqsədi, formaları, funksiyaları və metodlarına sistemli yanaşılması zəruridir.

Təhsil menecerlərinin hazırlığının didaktik tələbləri pedaqoji kadr hazırlığının keyfiyyətinin yüksəldilməsinə zəmin yaradır.

Təhsil menecerlərinin hazırlığında informasiya kommunikasiya texnologiyalarından səmərəli istifadə bacarıqlarına yiyələnməklə məhdud resurs və zaman daxilində ümumi inkişaf dinamikasına çevik uyğunlaşmaq, mövcud təhsil sisteminin modernləşdirilməsi mümkündür.

Peşəkar təhsil meneceri modeli, təhsil meneceri hazırlığının məzmunu, onun peşə və ümummədəni kompetensiyalarının innovativ yanaşmalar əsasında formalaşdırılmasına xidmət edir.

Təhsil menecerinin, heyətin fəaliyyətini təşkil etmək və öyrənmədə nəticəliliyi artırmaq üçün zəruri resursların müəyyən edilməsi, hazırlanan strategiyanın həyata keçirilməsi, təlim prosesinin idarə edilməsində iştirakı bilavasitə təhsildə keyfiyyətin təminatıdır, səmərəliliyin başlıca şərtidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşagıdakı kimidir:

Azərbaycan Respublikasında təhsil menecerləri hazırlığının elmi-pedaqoji əsasları müəyyənləşdirilmiş - təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi baxımından menecmentin dünyada mövcud qabaqcıl təcrübə ilə uzlaşma imkanları araşdırılmışdır. Tədqiqatda təhsil müəssisəsinin səmərəli idarə olunmasının əsas şərtlərindən olan təhsil menecerləri hazırlığının didaktik tələbləri, pedaqoji-psixoloji xüsusiyyətləri tədqiq edilmiş, problem baxımından mövcud təcrübə öyrənilmiş, ixtisas üzrə təhsilin məzmununun formalaşdırılması, tamamlanmasının imkanları və həyata keçirilməsi yolları tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti. Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti. Tədqiqatdan əldə olunan elmi nəticələr təhsil menecerləri hazırlığı problemi ilə bağlı pedaqogika nəzəriyyəsini yeni müddəalarla zənginləşdirir. Təhsil menecerləri hazırlığının metodologiyası, forma və metodları pedaqogika nəzəriyyəsinin mühüm müddəaları kimi əsaslandırılır.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. Dissertasiya əsasən magistratura, eləcə də ixtisasartırma, yenidənhazırlanma və elmi-pedaqoji kadr hazırlığı səviyyələrində təhsil meneceri hazırlığının elmi-pedaqoji əsasları, pedaqoji menecmentin tətbiqi məsələləri ilə tanışlıq, tələb, öhdəlik, məqsəd, məzmun, metodologiya, forma və metodların öyrənilməsi baxımından əhəmiyyətli mənbədir. Tədqiqatın nəticələrindən magistratura, ixtisasartırma, yenidənhazırlanma və elmi-pedaqoji kadr hazırlığı səviyyələrində təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarının təmin edilməsi məqsədi ilə istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın aprobasiyası və tətbiqi. Dissertasiyada irəli sürülən əsas elmi müddəalar və əldə edilən nəticələr müəllifin Ali Atttestasiya Komissiyası tərəfindən tövsiyə olunan, respublikada və xaricdə çap etdirdiyi elmi məqalələrdə, respublika və beynəlxalq elmi konfranslardakı məruzələrində əksini tapmışdır. Dissertasiyanın əsas müddəaları və nəticələri 2-si xaricdə olmaqla 12 məqalə, 12 tezis, 5

monoqrafiyada, o cümlədən 2 topluda məqalə dərc edilmişdir.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Dissertasiya Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsilin nəzəriyyəsi və tarixi şöbəsində yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiya işinin struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd edilməklə dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi. Dissertasiya giriş, 2 fəsil, 7 paraqraf, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir. Giriş – 14255 işarə və 8 səhifə, birinci fəsil – 96976 işarə və 63 səhifə, ikinci fəsil – 92243 işarə və 55 səhifə, nəticə - 7920 işarə və 4 səhifə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı 10 səhifədən, əlavələr – 5 səhifədən, dissertasiya işi ümumilikdə 211449 işarə və 146 səhifədən ibarətdir.

TƏDQİQATIN ƏSAS MƏZMUNU

"Giriş"də tədqiqatın aktuallığı əsaslandırılmış, obyekti və predmeti, məqsədi və vəzifələri, istifadə edilmiş tədqiqat metodları, müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar, tədqiqatın elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı, dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi və işarə ilə ümumi həcmi barədə məlumat öz əksini tapmışdır.

Tədqiqat əsasən konseptual xarakterlidir və empirik tədqiqat metodları əsasında yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiyanın birinci fəsli "**Təhsil menecmentinin nəzəri və təcrübi problemləri**" adlanır və 3 (üç) paraqrafdan ibarətdir. Fəsildə təhsil menecmentinin mahiyyəti geniş şəkildə araşdırılmış, Azərbaycan, eləcə də inkişaf etmiş xarici ölkə tədqiqatçılarının əsərləri təhlil edilmiş, mövcud problemlər diqqətə çatdırılmışdır. Ali təhsil müəssisələrində təhsil menecerlərinin hazırlığının vəziyyəti öyrənilmiş, problem baxımından mövcud tədris planları təhlil edilmişdir. Eyni zamanda təhsil menecerlərinin hazırlığının nəzəri əsasları - prinsip, forma və metodları müəyyən olunmuşdur.

Fəslin 1-ci paraqrafı ***"Təhsil menecmentinin mahiyyəti"*** adlanır. Mütəxəssis hazırlığında səmərəlilik bir sıra amillərlə - didaktik prosesin keyfiyyətli təşkili üçün tələb olunan resurs və ya şəraitin olması, peşəkar

təhsil məqsədlərinin həm pedaqoq, həm də öyrənən tərəfindən dərk olunması və qəbul edilməsi, pedaqoqun zəruri təhsil texnologiyalarına yiyələnməsi və s. ilə müəyyən edilir.

"Menecment" termini "idarəetmə" terminin sinonimi, qarşılığı olaraq işlədilsə də, həqiqətdə belə deyil. İnsan fəaliyyətinin müxtəlif formalarının və fəaliyyət sahələrinin, idarəetmə qurumlarının idarə edilməsi "İdarəetmə" terminin daha geniş anlayış olduğunu deməyə imkan verir. Belə ki idarəetmə daha geniş anlayış – prosesdir. Təbiətdə baş verən fiziki və insan fəaliyyətinin bütün növlərinə aid olan proseslərin idarə edilməsini də nəzərdə tutur.

Əsas fərq buradadır ki, inzibati istiqamətdə idarəetmə müəssisənin məqsəd və siyasətini müəyyənləşdirir, inkişaf etdirirsə, menecment bu məqsəd və siyasəti həyata keçirir. İdarəetmə, öz həlledici funksiyaları etibarilə yüksək səviyyədə təşkilatlanma işidir.

Menecment isə orta səiyyə idarəetmə olub icraetmə funksiyasını yerinə yetirir, inzibati idarəetmə heyəti tərəfindən müəyyənləşdirilən məqsəd və siyasəti həyata keçirir.

Menecment - heyəti elmi əsaslarla motivasiya və idarə etməkdir, demək olar ki, o, birbaşa inzibati idarəetmənin nəzarətindədir (Cədvəl 1, bax: səh. 12).

İdarəetmə və menecment sahəsində ədəbiyyat kifayət qədərdir və eyni zamanda iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində fəaliyyət göstərən menecer heyətinin hazırlığı sistemi də mövcuddur. Təhsil menecmenti sahəsində olduğu kimi və təhsil meneceri hazırlığının idarəetmə, hüquqi, iqtisadi, psixoloji, pedaqoji əsasları barədə ədəbiyyat isə demək olar ki yox səviyyəsindədir. Mövcud ədəbiyyatda, dərslik və tədris vəsaitlərində, eləcə də idarəetmə təcrübəsində fərqli yanaşmalar, həmçinin bu yanaşmalarda da qeyri-müəyyənliklər mövcuddur.

Klassik nəzəriyyələr, amerika və avropa təcrübəsi, nümunələri ilə yanaşı təhsil menecerlərinin hazırlığı üzrə tədris planlarında İbn Sina, Ə. Bəhmənyar və N. Tusi irsi təhsil menecerləri hazırlığının məzmununa daxil edilməlidir. Bu, şərq idarəetmə məktəbi, onun təməl ideyaları, məntiqi, metafizik dəyərlərləri idarəetmənin standartlaşdırılmış beynəlxalq tendensiyaları ilə yanaşı adaptiv yerli imkanların birləşdirilməsinə və Azərbaycanda təhsil menecerlərinin hazırlığının spesifik xüsusiyyətlərinin formalaşdırılmasına imkan verir.

Cədvəl 1.
Menecment və inzibati idarəetmə fəaliyyəti

Xüsusiyyətlər	Menecment	İnzibati idarəetmə
Təyinat/tərif	Başqalarının vasitəsilə onların səylərini yönəltməklə əvvəlcədən müəyyən olunmuş hədəfə nail olmaq sənəti	Geniş perspektiv, məqsəd, plan və strategiyanın işlənib hazırlanmasına rəhbərlik
Xarakteri	İcraçılıq, müvafiq tapşırığı yerinə yetirmə funksiyası vardır	Qərarların qəbul edilməsi funksiyasını yerinə yetirir, təfəkkür fəaliyyəti göstərir
İmkanlar	İnzibati heyət, rəhbərlik tərəfindən müəyyənləşdirilmiş çərçivə daxilində qərarlar vermək	Ümumilikdə müəssisə haqqında əsas - zəruri qərarlar.
Fəaliyyətin səviyyəsi	Orta səviyyəli idarəetmə fəaliyyəti	Yüksək səviyyədə idarəetmə fəaliyyəti
Status	Müəssisənin məqsədlərinin yerinə yetirilməsi üçün heyətin ixtisas biliklərindən istifadə edən idarəedici kadr qrupu	Müəssisələrə sərmayə qoyan və gəlir əldə edən sahibkar(lar)
İstifadə yeri - tətbiq sahəsi	Müəssisələr - biznes və qeyri biznes.	Dövlət, hərbi, təhsil və dini qurumlar
Təsir imkanları	Qərarlar - menecerlərin dəyər, fikir, əqidə və rəyləri vasitəsilə	İctimai rəyin təsiri, dövlət siyasəti və s.
Başlıca funksiyaları	Motivasiya və nəzarət etmə	Planlaşdırma və təşkiletmə
Qabiliyyət, bacarıq	Məhdud zaman və resurslarla əməkdaşlarla səmərəli iş münasibəti yaratmaq, əməkdaşları idarə etmək	Maliyyə və digər işgüzar, biznes məsələlərinə rəhbərlik

Təhsil özü pedaqoji kateqoriya olaraq prosesdir və pedaqogikanın obyektidir. Təhsil prosesində istehsal olunan isə bilikdir. Fikrimizcə, təhsil prosesində istehsal olunan bilikdirsə, təhsili idarəetmənin obyekti təhsilverən və təhsilalanların qarşılıqlı münasibətlərinin tənzimlənməsi prosesidir. Pedaqoji kollektiv, valideynlər, təhsilalanlar idarəetmənin

subyektidirlər. Təhsil menecmenti təhsili təşkil edənlər və təhsilalanların ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün doğru məzmun, metod, forma və vasitələrin köməyi ilə adekvat nəticəni təmin etmək deməkdir.

Menecmentin çoxaspektlilik xaraktesitikasını belə səciyyələndirmək mümkündür:

1. Menecment proses olaraq. Bu aspektdə menecmentə sifarişçinin tələbatını ödəmək və təşkilatın tapşırıqlarını yerinə yetirmək məqsədilə dinamik olaraq inkişaf edən hadisədir;

2. Menecment funksiya olaraq müəyyən olunmuş məqsədin icrası ilə əlaqədardır: planlaşdırma, təşkil etmə, icra etmə (bəzi nəzəriyyəçilər nəzarət etmə funksiyasından əvvəl motivasiya funksiyasını əlavə edirlər – Q.M.), koordinasiya, nəzarət.

3. Menecment elm olaraq özünün predmeti, metodologiyası, problemin həllində metod və yanaşmaları var.

4. Menecment idarəetmə sənəti olaraq çətin proqnoz edilə bilən situasiyalarda idarəetmə tapşırıqlarını yerinə yetirən insanlardan ustalıq, hər bir fərqli hadisə üçün elmi yanaşmanın qəbul edilməsi sənətidir.

5. Menecment - müəssisəni peşəkarlıqla idarə edən insanlar qrupudur.

6. Menecement - idarəetmə aparatıdır. təşkilatın tamlığını təmin edir və qoyulmuş hədəflərə effektiv nail olmaq üçün struktur elementləri arasındakı əlaqəni yaratmaq və onların fəaliyyətini koordinasiya etməyə imkan verir.

Bununla da təhsil menecmentinin “təhsil”, “pedaqoji fəaliyyət”, “menecment” anlayışlarının əsas xüsusiyyətlərini inteqrasiya edən fənlərarası (elm) və çoxaspektli fenomen olduğunu qəbul edirik (Cədvəl 2, bax: səh. 14).

Pedaqoji menecment - təhsil müəssisələrinin effektiv idarə olunmasının nəzəriyyəsi, metodikası və texnologiyasıdır. Pedaqoji menecmentin məqsəd və vəzifələri pedaqoji sistemin işləkliyini təmin edir və layihələndirici xarakterə malikdir. Kommunikativ amillər özündə öyrənən və öyrədən arasındakı qarşılıqlı münasibət üslubunu birləşdirir. Pedaqoji menecmentin məzmunu müəyyən olunmuş prinsipləri və metodları əsasında həyata keçirilir. Analitik nəticəyönümlülük amili prosesin işləkliyi, inkişafı və özünü inkişafı pedaqoji sistem olaraq mövcudluğunun əsas şərtidir.

Cədvəl 2.
Təhsil menecmentinin prinsipləri

Prinsiplər	Prinsiplərin təsviri - məzmunu
Uyğunlaşma	Xarici amillərlə, təhsil siyasəti ilə əlaqədar olaraq tələb olunan dəyişikliyə vaxtında və çevik münasibət - reaksiya vermək
İşgüzar əməkdaşlıq	Təhsilalanlar, təhsilverənlər, valideynlər, təhsil müəssisəsi və sifarişçilərlə əlaqə - rabitə yaratmağı bacarmaq
Xeyirxahlıq	İşçi heyətin iş qabiliyyətini aşkarlamağa imkan yaradan xeyirxah mühit yaratmaq
Ünsiyyət	Yuxarıdan aşağıya və horizontal istiqamətdə heyət arasında ötürülən səmərəli ünsiyyət
Qanunamüvafiqlik	Təhsil menecerinin işçilərə insan münasibətləri nəzəriyyəsinə əsas saxlamaqla qanuna müvafiq - hüquqi yanaşması
Motivasiya	Pedaqoji heyətin işdə məmnunluğunun təmin edilməsinə yönəlmiş iş metodlarından istifadə (şəxsi motiv və ya marağın yaradılması ciddi hərəkətverici qüvvə hesab edilir)
Məsuliyyət	Uğurlu idarəetmə və müştərək mədəniyyətin mütləq şərti olaraq müəssisənin hər bir əməkdaşının fərdi məsuliyətliliyi
Paternalizm	(lat. paternus — atalıq, ata tərəfdən) Əməkdaşların iş həyatının keyfiyyətinin və ümumi rifahının yüksəldilməsi üçün doğmalıq, atalıq qayğısı
Perspektivlilik	Strateji plana müvafiq işin, təhsil müəssisəsinin gələcək mövqeyi və rolunun dəqiq təsəvvür edilməsi
Özünüinkişaf	Şəxsi işin - fəaliyyətin keyfiyyəti və şəxsiyyətin mütəmadi olaraq özünü təkmilləşdirməsi (fasiləsiz təhsil)
Yekdillik (uzlaşma)	Komanda işində tamlıq və uzlaşmaya müvəffəq olmanın şərti kimi menecerlərin bilavasitə iştirakı
Mənfəətdə pay (-ı olmaq)	Hər bir əməkdaşın ümumi nəticədə maddi maraq vasitəsilə işgüzar iştirakı (mükafat, dividend - qazanc payı, bonuslar)
Səmimilik - doğruluq	İnsanlara səmimi münasibət, inam və etibar, ictimai mənəviyyat normasının gözlənilməsi
İşgüzar etika	İşgüzar etikaya və təhsil müəssisəsinin daxili fəlsəfəsinə riayət olunması

Pedaqoji menecment təhsil prosesinin idarə olunmasının yalnız ona məxsus qanunauyğunluqları çərçivəsində səmərəliliyini artırmağa xidmət edən prinsiplər, metodlar, təşkilati forma və texnoloji üsullar məcmusudur. Bu xüsusiyyət hər şeydən əvvəl predmetin xüsusiyyətində, məhsulda, əmək alətləri-vasitələrində və menecerin əməyinin nəticəsində əks olunur.

Təhsil prosesində menecer əməyinin predmeti idarəetmə subyektinin fəaliyyəti, məhsul - təlim-tərbiyə prosesi haqda informasiya, əmək alətləri isə söz, dil, nitq olaraq çıxış edir. Təlim-tərbiyə prosesində menecer əməyi ilə tədris prosesində menecer əməyinin nəticəsi menecmentin obyektinin (ikinci subyektin) - təhsil alanların təlim, tərbiyə və inkişaf dərəcəsidir.

I fəslin 2-ci paraqrafı ***"Təhsil menecerlərinin hazırlığının nəzəri əsasları"*** adlanır. Təhsil menecerlərinin hazırlığında səmərəliliyi təmin etmək üçün atılan ilk addım tədqiq edilən hadisənin qanunauyğun əlaqə və münasibətlərini aşkar etməyə imkan verən etibarlı metodologiya müəyyənləşdirməkdir. Bu səbəbdən təhsil meneceri hazırlığı prosesini modelləşdirərkən əsaslandırdığımız nəzəri yanaşma və prinsipləri fərqləndirmək vacibdir.

Təhsil menecerlərinin hazırlığı - öyrədən və öyrənənlərin pedaqoji idarəetmə sahəsində bilik, bacarıq və vərdişlərinin formalaşdırılmasına, öz peşəkar müqəddəratını təyin etmə, dünyagörüşü və gələcək peşə fəaliyyətinə hazırlığına istiqamətlənmiş münasibətlərin xüsusi təşkil olunmuş və idarəetmə prosesidir.

Həm idarəetmə, həm pedaqogika elmi, eləcə də insan haqqında digər müxtəlif elmlər tərəfindən işlənmiş əsas elmi nəzəriyyələri ümumiləşdirsək, pedaqogikada təhsil menecmentinə və peşə hazırlığına müasir yanaşmalar mövcuddur: sistemli; antropoloji(insanın bioloji, psixi, sosial, dini, fəlsəfi, mədəni və s.istiqamətlərdən öyrəniilməsi); hermenevtik ((yun. hermeneuo-aydınlaşdırıram) şüurlu insan fəaliyyətinin obyektivləşdirilmiş nəticələrinin təhlili); inteqrativ; sinergetik; dialoji; texnoloji; funksional; refleksiv; aksioloji; proqram baxımından məqsədli; işgüzar; şəxsiyyətyönlü.

Təhsil menecerinin hazırlığı prosesi sosial-pedaqoji sistem olaraq təhsilin məzmununun seçilməsi, təhsilin forma və metodlarının seçilməsilə müəyyən olunan prinsiplərə əsaslanır.

Tədris prosesində bütün didaktik prinsiplər sıx şəkildə bir-birinə bağlıdır və onlardan hansının əsas mövqedə dayandığını müəyyənləşdirmək mümkün deyil.

Təhsil menecerlərinin hazırlığının modelləşdirilməsi üzrə prinsipləri müəyyənləşdirmək üçün təhsilin idarə olunmasının əsasında dayanan didaktik və idarəetmə prinsiplərini qarşılıqlı tədqiq etmək lazımdır:

– cəmiyyət, şəxsiyyət və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafının formalaşdırılması məsələlərində bütün təlim-tərbiyə işinin humanistləşdirilməsi prinsipi;

– tədrisin həyatla əlaqəsi prinsipi peşə təhsilində vacib prinsipdir və gələcək peşə fəaliyyəti konteksində təhsil almağı tələb edir;

– sistematiklik və ardıcıllıq-varislik prinsipi peşə təhsilinin dövlət standartları(dərs planı, tədris prosesinin qrafiki, cədvəl və s.), təhsil alanların şəxsi və peşə inkişafı, təhsil prosesinin səmərəliliyinin layihələndirilməsini nəzərdə tutur;

– əlverişlilik və əyanilik prinsipi təhsil alanların yaş xüsusiyyətləri, maraq, qabiliyyət və imkanlarının ucotunu təmin edir; müəyyən çətinlik səviyyəsində məşğələlərin aparılması; tədris zamanı didaktik vasitələrdən geniş istifadə;

– fəallıq və şüurluluq prinsipi təhsil prosesinin subyekti kimi təhsil alanların dərk etmə fəaliyyətinin fəallaşdırılmasında ənənəvi və müasir yanaşmaların vəhdətini diktə edir;

– bilik, bacarıq və vərdişlərə yiyələnməyin dayanıqlılığı (möhkəmliyi) prinsipi təhsil alanların ehtiyac yarandıqda öyrəndiklərini təkrar və müvafiq bilikləri əməli fəaliyyətində istifadə etmək qabiliyyətini ifadə edir;

– elmilik prisipi təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi qanunauyğunluqlar və kompleks - iqtisadiyyat, pedaqogika, psixologiya, idarəetmə, texnologiya və s. elmlərin prinsipləri əsasında modelləşdirilməsini tələb edir;

– fəaliyyətin məzmunu-təminatı prinsipi pedaqoji prosesdə elmi bliklərin təcrübi bacarıq və vərdişlərlə möhkəmləndirilməsi zərurətini diktə edir;

– iqtisadi məqsədəuyğunluq prinsipi pedaqoji prosesi fənn üzrə

tədrisin daha effektivliyini təmin edən fəaliyyətin müəyyənləşdirilməsinə istiqamətləndirir;

– prosesin texnolojiləşdirilməsi prinsipi təhsil menecerinin menecment fəaliyyətinin formalaşdırılmasını təmin etmənin mərhələ, prosedur, metod, vasitələrini və özünüinkişaf üçün şəraitin yaradılmasını tələb edir;

– peşə mobilliyi prinsipi təhsil menecerlərinin hazırlığının pedaqoji prosesin bütün səviyyələrində idarə olunmasını həyata keçirən inetqrə olunmuş, müxtəlif formada menecment fəaliyyəti (sosial-psixoloji, təşkilati-idarəetmə, elmi-pedaqoji, sosial-proqnostik, iqtisadi-idarəetmə, sosial-pedaqoji və s.) qabiliyyətinin inkişafına istiqamətlənməsini təqdim edir;

– demokratikləşdirmə və humanistləşdirmə prinsipi təhsil prosesində subyektin özfəaliyyəti və təşəbbüsünün inkişafını, onların təhsil alanların maraqları, qabiliyyət, meyllərinin nəzərə alınmasına hörmət etməyə və açıq müzakirələrə cəlb edilməsini tələb edir;

– tamlıq və sistemlilik prinsipi inteqrasiya - differensasiya olunmuş elmlərin vasitəsilə, pedaqoji, təşkilati - idarəetmə, sosial - iqtisadi fəaliyyət xüsusiyyətləri və tədris tapşırıqlarının mütəmadi olaraq dərinləşdirilməsində ardıcıllıq təhsil meneceri hazırlığı prosesinin bitkinliyi-tamlığını müəyyən edir;

– idarəetmənin-özünüidarəetmənin vahidliyi prinsipi təhsil alanların müstəqil, özünüidarəetmə fəaliyyətini şərtləndirir;

– fasiləsizlik və çoxpilləlilik prinsipi tədris tapşırıqlarının mütəmadi dərinləşdirilməsi işində ardıcıllıq, "inzibati - idarəetmə, pedaqoji prosesin idarə olunması, özünüidarəetmə" sistemində idarəetmə işi-hərəkətlərində varisliyin saxlanması vasitəsi ilə təhsil menecerlərinin hazırlığınının həyata keçirilməsini tələb edir;

– inteqrasiya - differensasiya prinsipi təhsil meneceri fəaliyyətinə təhsil menecerinin peşə hazırlığında müxtəlif elmlərdən ümumi bilikləri birləşdirən inteqrativ proses, təhsil menecerinin funksiyalarının keyfiyyətlə icra olunmasını təmin edən sistemləşdirici amil kimi diqqət edilməsinə istiqamət verir;

– vahid rəhbərlik və kollegiallığın əlaqəsi prinsipi. Vahid rəhbərlik müxtəlif səviyyədə idarəetmə ilə məşğul olan pedaqoji proses iştirakçıları arasında intizam, səliqə-səhmanın və səlahiyyətlərin dəqiq

bölüşdürülməsinin təmin edilməsidir. Kollegiallıq isə müxtəlif, o cümlədən əks noqteyi nəzərdən optimal idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması və qəbul olunmasının müzakirəsinə yönlənməni tələb edir;

– idarəetmənin elmi əsaslandırılması prinsipi idarəetmə sisteminin idarəetmə elminin yeni nailiyyətləri əsasında qurulmasını tələb edir. Təhsil meneceri yaranmış vəziyyəti və elmi proqnozlaşdırmanı nəzərə almaqla qərar qəbul etməyi, cəmiyyətin və pedaqoji sistemin obyektiv inkişaf tendensiyaları, qanunauyğunluqlarını öyrənməli və anlamalıdır;

– informasiyanın obyektivliyi, tamlığı və müntəzəmliyi. Pedaqoji sistemin idarə olunmasının səmərəliliyi əhəmiyyətli dərəcədə düzgün və lazımi informasiyanın mövcud olub omamaması ilə müəyyən edilir. Verilənlərin informasiya bankının formalaşdırılması, onların operativ istifadəsi idarəetmə əməyinin-işinin elmi təşkilini yaxşılaşdırır;

– idarəetmə-özünüidarəetmənin vahidliyi prinsipi təhsil menecmenti subyektlərinin müstəqil, özünüidarəetmə fəaliyyətinin inkişafını tələb edir.

Pedaqoji və idarəetmə prosesinin təşkili prinsiplərinin tədqiqi təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarla modelləşdirilməsinin prinsiplərini fərqləndirməyə imkan verir: elmilik, texnolojiləşdirmə, peşə mobilliyi, demokratikləşdirmə və humanistləşdirmə, inteqrasiya və differensasiyalaşdırma, sistemlilik və tamlıq, idarəetmə - özünüidarəetmənin vahidliyi, fasiləsizlik və çoxpilləlilik.

Təhsil meneceri - təhsil prosesinin idarə olunmasının maddi, əmək, informasiya, sosial, elmi-metodiki, iqtisadi resurslarından istifadə, menecmentin müasir prinsip, funksiya və metodları daxil olmaqa yüksəkixtisaslı kadr hazırlığına yönəlmiş pedaqoji və idarəetmə funksiyasını reallaşdıran subyektidir.

Təhsil menecerinin peşə fəaliyyətinin tədqiq edərkən onu üç əsas formasını fərqləndirmək mümkündür: sosial-iqtisadi, təşkilati-idarəetmə və psixoloji-pedaqoji.

Təhsil menecerinin sosial-iqtisadi fəaliyyətinin məğzi təhsil müəssisəssində maliyyə proseslərinin onun stabil iqtisadi fəaliyyətini təmin edən nəticəyönlü idarəetmə ilə bağlıdır. Təhsil menecerinin təşkilati-idarəetmə fəaliyyəti ali təhsil müəssisəsinin bütün struktur bölmələri ilə işləmək imkanı, təhsil prosesinin keyfiyyətli təşkili

əsasında idarəetmənin səmərəli təşkilinin təmin edilməsinə istiqamətlənmişdir. Təhsilin idarə olunması sahəsində mütəxəssisin psixoloji-pedaqoji aspektdə fəaliyyətinin əsası gələcək mütəxəssisin şəxsiyyəti, sosial, mədəni, peşəkar inkişafını formalaşdıran təhsil, tərbiyə, inkişaf, ünsiyyət, proqnostik, tədqiqat və s. fəaliyyətləridir.

I Fəslin 3-cü paraqrafı ***"Ali təhsil müəssisələrində təhsil menecerlərinin hazırlığının mövcud vəziyyəti, problem baxımından tədris planlarının təhlili"*** adlanır. Təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının ənənəvi qaydada təsviri idarəetmənin subyektinin onun obyektinə(ikinci subyekt) məqsədyönlü təsiri ilə xarakterizə olunur: idarə edən sistemin idarə olunan sistemə ikincinin yeni keyfiyyətdə köçürülməsi məqsədi ilə təsiri; pedaqoji əməyin elmi təşkilinin elementlərinin tətbiqi və s. hazırda təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında "təsir" anlayışı, "qarşılıqlı fəaliyyət", "əməkdaşlıq", "qeyri-ixtiyari (refleksiv) idarəetmə" anlayışı ilə əvəz olunur.

Təhsil menecerlərinin hazırlığının magistr səviyyəsi üzrə təhsil alan – "Menecment" ixtisasın tələbələri arasında birbaşa və dolayı anket sualları vasitəsilə sorğu aparılmışdır. Sorğuya hər iki - birinci və ikinci kurs tələbələri də cəlb olunmuşlar. Sorğu anketlərinin təhlil olunması ilə aşağıdakı ümumiləşdirmələri aparmağa, araşdırmamızın tərkib elementi olaraq nəticələrin təhlil olunmasına nail olunmuşdur:

- magistrantların təhsilin idarə olunması sahəsində "Təhsil meneceri" ixtisasını seçim üzrə motivləri müəyyənləşdirilmişdir:
- "Bu peşəyə olan fərdi marağım
- Təhsil haqqı münasib olduğuna görə
- İşçi tələbatı yüksək olduğuna görə
- Yaxınların və dostlarımın məsləhəti ilə
- Universitetin və ixtisasın prestijinə görə";

Hansı tsikl üzrə fənlərin gələcək peşə fəaliyyətiləri üçün daha çox əhəmiyyətli hesab etdikləri (iqtisadi, pedaqoji, idarəetmə, psixoloji yaxud marketinq, həmçinin öz variantılarını təqdim etmək imkanı da verilmişdi) ölçülmüşdür;

- ixtisas üzrə fəaliyyətin hansı tərəflərinin onları cəlb etdiyi müəyyənləşdirilmişdir:
- peşə fəaliyyəti boyunca şəxsi inkişaf;
- münasib iş qrafiki;

- sosial qarantiyasının olması;

- özünüreallaşdırma və özünüaktuallaşdırma üçün imkanların olması;

- karyera baxımından yüksəliş imkanları;

- cəlb etmir(səbəbini izah edin)";

Vəzifə yaxud mövqe baxıından peşə fəaliyyətinin formalarının cəlbedicilik dərəcəsini ölçmək mümkün olmuşdur (idarəetmə fəaliyyəti, elmi-tədqiqat fəaliyyəti, metodiki fəaliyyət, eksperimental fəaliyyət, innovasiya fəaliyyəti, pedaqoji fəaliyyət)

İxtisas üzrə təhsil alan magistrantlar təhsil meneceri üçün zəruri bilikləri hansılarını hesab edirlər: idarəetmə sahəsində biliklər, psixoloji, pedaqoji, sosioloji, ümumi biliklər (tarix, fəlsəfə, kulturologiya), marketinq bilikləri yaxud iqtisadi-riyazi biliklər;

Təhsil meneceri öz peşə funksiyalarını yerinə yetirmək üçün bacarıqlara yiyələnməlidir: kommersiya fəaliyyətinin idarə olunması, heyətin idarə olunması, qərarların qəbul edilməsi, attestasiya və akreditasiyanın aparılması, elmi-metodik funksiya (pedaqoji təcrübədə innovativ yanaşmaların hazırlanması), təhsilalanların biliyinə nəzarət, özünütəkmilləşdirmə (özünütəhsil, özünütərbiyə, özünüinkişaf), fərdi işin planlaşdırılması, yaradıcı-texnoloji funksiya (təlimdə multimediya vasitələri ilə işin təşkili, iş üsulları və əməliyyatların nümayişi), məşğələlərin təşkili və aparılması, marketinq fəaliyyətnin idarə olunması, layihələndirmə fəaliyyəti (təlimin yeni plan və proqramlarının qurulması), təlimdə keyfiyyətin idarə olunması, konstruktiv funksiya (dərs planlarının qurulması), təhsil müəssisəsi üçün strategiyanın hazırlanması yaxud maliyyə və mühasibat hesabının idarə olunması;

Təhsil meneceri üçün pedaqoji biliklərin genişləndirilməsi və dərinləşdirilməsi nə qədər zəruridir sorğusuna verilən cavablar - bəli, daha geniş biliklərə ehtiyac var və xeyr, verilən biliklər kifayət edir variantında yoxlanmışdır;

Pedaqoji idarəetmə mədəniyyətinin artırılması üçün hansı biliklərin verilməsinə ehtiyac olub olmadığı Təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin planlaşdırılması, təlim prosesinin korreksiyası, təlim zamanı təhsilalanların qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkil olunması, effektiv kommunikasiyanın əsasları, təhsilalanların təlim yükünün yetirməsinə nəzarət, fərdi fəaliyyətin planlaşdırılmasının optimallaşdırılması,

pedaqoji heyətin motivasiya olunması, idarəetmə tərzləri və prosesin səmərəliliyinə təsiri, təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin tənzimlənməsi, menecer əməyinin elmi təşkili, pedaqoji prosesin layihələndirilməsi və təhsilalanların fəal idrak fəaliyyətinə motivasiya olunması variantları üzrə ölçülməsi əsasında yoxlanımışdır.

Təhsil meneceri hazırlığı zamanı təlimin hansı formaları daha effektivliyi problem-mühazirə olaraq, işgüzar oyun - simulyasiya (konkret problemin yaradılmış situasiya üzərindən həlli), seminar, konfrans yaxud fərdi variantları olaraq müəyyənləşdirmək mümkün oldu.

Ali təhsil müəssisələrində təhsil menecerlərinin hazırlığının ümumi vəziyyəti, mövcud tədris planlarının təhlilini empirik tədqiqat metodlarının - pedaqoji müşahidə, pedaqoji müsahibə, anket sorğusu, pedaqoji konsilium, pedaqoji sənədlərin və fəaliyyət məhsullarının öyrənilməsi metodları vasitəsilə, hər birinin nəticələrinin müqayisəsi əsasında aparmaq mümkün oldu. Bu da bizə təhsilin məzmunun tamamlanması, tədris planlarında unifikasiyanın təmin olunması baxımından nəticə çıxarmağa və təkliflər hazırlamağa imkan verdi.

Dissertasiyanın 2-ci fəsli "**Təhsil menecerlərinin hazırlığının modelləşdirilməsi**" adlanır və 4 (dörd) paraqrafdan ibarətdir. Burada təhsil menecerlərinin hazırlığına verilən didaktik tələblər təhlil edilmiş, bununla bağlı mövcud ədəbiyyat geniş araşdırılmışdır. Təhsil menecerlərinin professisoqramının strukturu və məzmunu məsələlərinə toxunulmuş, təhsil menecerləri hazırlığının əsasında duran aparıcı metodoloji yanaşmalar müəyyən edilmişdir. Təhsil menecerlərinin hazırlığında informasiya kommunikasiya texnologiyalarından istifadənin imkanları araşdırılmış, problemlə bağlı mövcud ədəbiyyat təhlil edilərək peşəkar təhsil meneceri modeli müəyyənləşdirməyə çalışılmışdır.

II fəslin 1-ci paraqrafı ***"Təhsil menecerlərinin hazırlığının didaktik tələbləri"*** adlanır. Təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarının - modelin realizasiyası zamanı effektivlik problemin tədqiq olunacağı, yenidən işlənib hazırlanacağı və həyata keçiriləcəyi vacib didaktik tələbləri ilə müəyyən olunur. Didaktik tələb tədris prosesində təhsilalanaların biliklərin mənimsənilməsinin psixoloji-pedaqoji mexanizminin effektiv həyata keçirilməsi ilə

mümkün olur.

Səmərəli pedaqoji şəraitin təşkili müvəffəqiyyət, nail olunacaq nəticənin dəqiq müəyyənləşdirilməsindən asılıdır. Təlimin həyata keçirilməsinə bir deyil, sistemin bir sıra tələblərinin hesabına nail olunur, pedaqoji tələblərin müəyyən mərhələlərdə onun həyata keçirilməsi prosesində nail olunmuş nəticə kimi çıxış edir.

Mütəxəssis hazırlığının effektivliyini təmin edən əsas didaktik tələblər aşağıdakılardır:

– tədris prosesi və onun elementlərinin tələbə hazırlığında qoyulmuş hədəfə nail olmağa istiqamətlənmə - meyl;

– təlimin müasir vasitələrinin tammiqyaslı və sistemləşdirilmiş şəkildə tətbiqi;

– mütəxəssis hazırlığı prosesində tədris-metodiki və maddi bazasının təkmilləşdirilməsi və işlənib hazırlanması;

– tədris prosesinin bütün mərhələlərində təhsilalanların peşə mədəniyyətinin formalaşdırlmasına mütəmadi və fasiləsiz nəzarət və idarə olunması;

– tələbənin təlim - idrak fəaliyyətinin fəallaşdırılması, tələbə və müəllimlərdə tam motivasiyanın formalaşdırılması;

– mütəxəssis hazırlığının təşkilinə sistemli yanaşma.

Çıxarılan nəticələri ümumiləşdirərək təlim prosesinin səmərəliliyini vəd edən pedaqoji tələbləri müəyyən etmək mümkündür:

– hər bir təhsil alanın fəal idrak prosesinə cəlb edilməsi, qazanılmış biliklərin təcrübədə tətbiqi və onun harada, hansı obrazda və hansı məqsədlər üçün istifadə oluna bilinəcəyinin dəqiq dərk edilməsi;

– müxtəlif problemlərin həlli zamanı əməkdaşlıq və birgə iş;

– bu və digər problem barədə şəxsi müstəqil, amma arqumentləşdirilmiş münasibətin olması məqsədilə nəinki təhsil müəssisəsinin informasiya mərkəzi, eləcə də dünyadakı elmi, mədəni, informasiya mərkəzlərində mövcud zəruri informasiyalara sərbəst çıxış;

– pedaqoji mövqe - fasilitator mövqeyi, öyrənənlərin şəxsi inkişaf(lar)ı üçün göstərdikləri fərdi təşəbbüslərinə diqqət, yardım, həmçinin əməkdaşlıq, demokratik qarşılıqlı münasibət;

– biliklər fənlərarası, tədqiqatın və təfəkkür fəaliyyətinin müxtəlif formalarının məcmusu və produktiv yaradıcı proses olaraq verilir;

– təqdim olunan fəaliyyət yaxud rəftarın nümunəsi müqabilində qiymətləndirmədən imtina etmək.

Elmi araşdırmaların təhlil olunması, fikrimizcə, daha vacib didaktik tələbləri ayırd etməyə imkan verir: motivasiya məqsədli, struktur-məzmun, prosessual-texnoloji, nəzarət-qiymətləndirmə.

Səmərəli pedaqoji prosesin vacib elementlərindən biri tələbənin təlimə və gələcək peşəkar fəaliyyətə tam motivasiyasıdır. Motivasiya tələbin effektiv peşəkar təhsil meneceri hazırlığı zəncirinin ilkin halqasını təşkil etməsinə baxmayaraq, struktur-məzmun baxımından iş aparılmadan mümkün deyil.

Bütün hazırlıq işinin təşkil olunması üçün əsas təhsil meneceri ixtisası üzrə mütəxəssis hazırlığının, təhsilin dövlət standartlarının tələbidir. Ümumilikdə, standart - təhsil menecmentinin elmi əsaslarla müyyən olunmuş məzmun, təlim məqsədləri və vəzifələrinin mahiyyətindən ibarət informasiyanı əks etdriən proqnostik modelini əks etdirir. Standartın tələbləri təlim - proqram və digər sənədlərin strukturu və məzmunun işlənib hazırlanmasında başılıca parametrdir.

Təhsil meneceri fəaliyyətinin formalaşdırılması prosesində məzmun komponenti dövlət standartları əsasında müəyyən olunmuş iqtisadi, idarəetmə, pedaqoji - psixoloji, metodiki fənlərin məzmununun inteqrasiyasında öz əksini tapır. Dövlət təhsil standartları həmçinin təhsil menecerinin idarəetmə - pedaoji fəaliyyətinin hazırlığı səviyyəsinə verilən tələbləri, onun nəzəri biliklər, praktik bacarıq və vərdişlərini möhkəmləndirir.

Təhsil meneceri fəaliyyətinin peşə olaraq öyrənilməsi müasir şəraitdə peşə hazırlığının səmərəsinin artırılmasında çətinliklər yaradan bir sıra ziddiyətləri aradan qaldırmağa imkan verir. Bunlara aiddir:

– artan və mütəmadi yenilənən bütün peşə biliklərinin miqdarı və onların mənimsənilməsində təşkilatçılıq və zaman məhdudiyyəti;

– dərk etmə prosesinin diskretliyi və fasiləsiz öyrənmə prosesinin zəruriliyi;

– psixoloji-pedaqoji tsikl - silsilənin bir-birindən təcrid olunmuş fənlərin hesabına çoxpredmetliliyi və elmi biliklərin didaktik proseslərə integrasiyasının obyektiv tələbləri;

– müxtəlif təlim kurslarında təkrar eyni anlayışların öyrənilməsi, təhsil menecmenti anlayışlarının ardıcıl öyrənilməsində məntiqilik -

qanunauyğunluğun zəruriliyi;

–tələbələrin gələcəkdə menecer fəaliyyətinin inkişafına deyil, bilik, bacarıq, vərdişlərin ötürülməsinin məzmununa yönəlmə.

Qarşımızda təhsil menecmenti sahəsində onun əsas tələblərini həyata keçirən, peşə hazırlığında məqsədlərə nail olmanın daha effektiv yollarını müəyyən etməyə imkan verən müvafiq təlim və proqram materialları və təhsil menecmentinin məzmununun qurulması məsələsi durur.

Təhsilin məzmununun həyata keçirilməsi prosessual-texnoloji tələbin işlənib hazırlanmasını tələb edir. Bu tələb, fəaliyyətin peşəkar xüsusiyyətlərinin formalaşdırılmasının texnologiyasını təqdim edir və təhsil meneceri fəaliyyətinin formalaşdırılmasını, özünüinkişaf üçün zəruri şəraiti təmin edən prosedurdur. Fəaliyyətin həyata keçirilməsinin mərhələ, forma, metod, vasitələrini özündə birləşdirir.

II fəslin 2-ci paraqrafı ***“Təhsil menecerlərinin professioqramının strukturu və məzmunu”*** adlanır. Yüksək keyfiyyətli təhsil meneceri hazırlığı təhsilin məzmunu və strukturunun qabaqlayıcı adekvat şəkildə formalaşdırılmasını və məzunların hazırlıq keyfiyyətinə nəzarəti tələb edir. İnsan, cəmiyyət və dövlətin ən son tələblərinə cavab verən şəxsiyyət modeli, mütəxəssis etalonunun yaradılmasıdır ki, belə model peşənin insan qarşısında qoyduğu tələblərin təsviri olan professioqramdır (professioqram - peşənin, sənətin psixoloji, yaradıcı, texniki, tibbi, gigiyenik və s. xüsusiyyətlərinin təsviridir).

Əmək psixologiyasında belə tərifə rast gəlirik ki, “professioqram” - insanın məlum əmək fəaliyyətinin uğurla yerinə yetirilməsində zəruri, peşə baxımından vacib keyfiyyətlərinin fərqləndirilməsi və onun təsviridir. Peşə baxımından vacib, bəzən mütəxəssisin dəyərli peşə keyfiyyətləri də adlandırırlar - işçinin peşə fəaliyyətinin psixofizilojoji, psixoloji və sosial-iqtisadi tələbləri baxımından peşənin öyrənilməsi, təsviri və layihələndirilməsi texnologiyası professioqrafiyada əhəmiyyətli yer tutur.

Professioqramda mütəxəssisin iş modeli və modelin yaradılmasında əsas məqsəd baxımından digər modelləşdirilmə üsulları olan psixoqramdan, təhsildə minimum hədd proqramlarından, dövlət standartlarından, ixtisasın xarakteristikası və fəaliyyət modelindən fərqlənir:

Professioqram - peşə, ixtisas və onun şəxsiyyət qarşısında qoyduğu ümumi tələblər gözdən keçirilir. Mütəxəssisin əmək şəraitinin və rejimin rasionallaşdırılması, peşə seçimi, zəruri peşə keyfiyyəti tələblərinə uyğunluq, işgüzar fəaliyətə adaptasiyası məqsədilə hazırlanır;

Professioqram iki formada fərqləndiririlir ki, birinci forma - peşəyə ümumi olaraq bələdləşmə funksiyasını icra edən profesiokartdır. Bu, işçinin fəaliyyət xarakterinin, onun əməyinin nəticəsi və insanlar üçün kəsb etdiyi əhəmiyyətin qısa təşviridir. Profesiokartın strukturuna təsvir olunan peşənin rəsmi olaraq müasir adı daxildir: işçinin əməyinin nəticəsi və insanlar üçün kəsb etdiyi əhəmiyyətin qısa təşviri; əmək fəaliyyəti və peşə baxımından tələb olunan şəxsi keyfiyyətlərin təsviri; əməyin maddi və sosial tələblərinin təsviri; təhsil müəssisəsinin forması və təhsil almanın mümkün yollarına göstəriş. Profesiokart peşə baxımından ümumi yönləndirmə üçün təsis edilmişdir.

Yuxarıdakı xarakteristikaya əsaslanaraq deyə bilərik ki, ARTMHK-nda təhsilin səviyyələri üzrə professioqram əslində daha yığcam və ümumi məlumat xarakteri etibari ilə profesiokartdır. Eyni zamanda, elmi-pedaqoji kadr hazırlığı səviyyəsində təhsilin planlaşdırılması və təşkili sahəsində nəzəri tədqiqatların aparılması istiqamətləri də daxil edilməmişdir.

İxtisas 060407 - Menecment; Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 13 yanvar 2009-cu il tarixli qərarı ilə təsdiq edilmiş ixtisasının ümumi xarakteristikası, təhsil sisteminin inkişaf xüsusiyyətləri əsasında təhsil menecerinin professioqramı işlənib hazırlanmışdır:

1. İxtisasın ümumi xarakteristkası;
2. Məzunun ixtisas xarakteristikası və kompetensiyası proqramın mənimsənilməsi nəticəsində ümummədəni kompetensiyalar (ÜK) və peşə kompetensiyaları (PK);
3. Təhsil menecerinin dünyagörüşü keyfiyyətləri və xüsusiyyətinin xarakteristikası;
4. Təhsilin məzmunu. Təhsil meneceri ixtisası üzrə hazrılığın məzmunu dörd əsas bloka - idarəetmə, pedaqoji, iqtisadiyyat, hüquq olaraq ayrılır.

Təhsilin məzmununu tamamlayan, hər bir blok üzrə bilik və

bacarıqlar ayrı-ayrı fənnlər vasitəsilə formalaşdırılmalıdır.

Professioqram tərtib olunarkən hüquq bloku üzrə tələblər müəyyənləşdirilməmiş, fənnlərin məzmuna daxil edilməsi məsələsi tamamilə kənarda qalmışdır.

Bu ehtiyacdan irəli gələrək professioqramın tamamlanması üçün blokun məzmununu formalaşdırmağa və "Hüququn əsasları" adlı fənnin tədris planlarına daxil edilməsilə mütəxxəsisə verilən tələblərin ödənilməsinə çalışmışıq:

... Hüquq bloku - hüquq normaları və hüququn mənbələri, Azərbaycan Respublikasının əmək, mülki, inzibati, cinayət və icra qanunvericiliyi əsasında təhsilin, təhsil müəssisəsinin və təhsil iştirakçılarının hüquq, vəzifə və məsuliyyətlərinin yerinə yetirməsinə nəzarət etməsinə imkan verir. Təhsilin normativ hüquqi əsaslarını, təhsil sahəsində kargüzarlığın əsasları, hüquqi nitq və yazışma qabiliyyəti, məhkəmə və digər dövlət orqanlarında təmsilçilik, müqavilələrin və digər sənədlərin tərtibi, hüquq münasibətləri: anlayışı, xüsusiyyətləri və subyektlərini, hüquq pozuntusu anlayışı, tərkibi və növləri, hüquqi məsuliyyət anlayışı, əsas əlamətləri və növləri, dövlət və hüququn – təhsilin hüquqi əsaslarının qarşılıqlı əlaqəsinin təmin edilməsində peşə kompetensiyalarını təmin edir.

Cədvəl 3.

Təhsil meneceri hazırlığında fənlərin sistemi

Fənn	Minimum tələblər (Mütəxəssis bilməlidir)
...	...
Hüququn əsasları	Mütəxəssis bilməlidir: hüquq anlayışını, hüquq normaları və hüququn mənbələrini, Azərbaycan Respublikasının əmək, (qismən) mülki, inzibati, cinayət qanunvericiliyi, icra qanunvericiliyini bilməli; təhsilin normativ hüquqi əsaslarını, təhsil sahəsində kargüzarlığın əsasları, hüquqi nitq və yazışma qabiliyyəti, məhkəmə və digər dövlət orqanlarında təmsilçilik, müqavilələrin və digər sənədlərin tərtibi və hüquqi ekspertizasını, qanun və qanun qüvvəli aktların tətbiq imkanlarını, hüquq münasibətləri: anlayışı, xüsusiyyətləri və subyektləri, hüquq pozuntusu anlayışı, tərkibi və növləri, hüquqi məsuliyyət anlayışı, əsas əlamətləri və növləri, dövlət və hüququn – təhsilin hüquqi əsaslarının qarşılıqlı əlaqəsi.

II fəslin 3-cü paraqrafi ***"Təhsil menecerlərinin hazırlığında***

informasiya kommunikasiya texnologiyalarından (İKT) istifadə" adlanır. Təhsil proqramlarının məqsədləri sırasında mütəxəssislərin peşə hazırlığı və cəmiyyətin informasiya mədəniyyətinin inkişafı üçün İKT kompetensiyasının formalaşdırılması durur. Zamanın çevik adaptasiya tələbləri əsasında informasiya, verilənlər bazası, datalarla işləmək, fasiləsiz olaraq özünütəhsil və qeyri-ənənəvi situasiyalarda çevik və səmərəli qərar qəbul etmək kimi qabiliyyətlərin formalaşdırılması daha zəruridir, nəinki peşəkar, fundamental bilik və bacarıqlar.

Ali təhsil pilləsinin dövlət standartı və magistratura səviyyəsinin ixtisas üzrə təhsil proqramına əsasən təhsil menecerinin peşə fəaliyyəti üzrə hazırlıq səviyyəsinin və təhsilin məzmununa qoyulan minimum tələblər elmi-tədqiqat, pedaqoji və təşkilati-inzibatçılıq istiqamətləri əsasında ödənilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Peşə fəaliyyəti üzrə təhsilin məzmununa qoyulan iyirmi dörd tələb eyni zamanda təhsil menecerinin peşə kompetensiyası hesab olunur.

Üç istiqamət üzrə hazırlıq səviyyəsinə qoyulan tələblərə əsasən elmi-texniki baxımdan Azərbaycan və xarici ölkələrin qabaqcıl təcrübəsinin öyrənilməsi üçün magistrantlar aşağıdakı fəaliyyət imkanlarına yiyələnməlidir:

- strateji idarəetmə sahəsində mövcud elmi-tədqiqat işləri ilə tanış olmaq, müqayisə və təhlillər aparmaq, nəticə ümumiləşdirmək;
- konfranslar, seminarlar, simpoziumlar hazırlamaq və keçirmək;
- elmi nəşrlər hazırlamaq və redaktə etmək;
- pedaqoji fəaliyyət istiqamətinə əsasən mühazirə oxumaq, məşğələ və seminar dərslərini aparmaq;
- təşkilati-inzibatçılıq fəsliyyəti üzrə elmi-tədqiqat qruplarının işini təşkil etmək;
- fəaliyyət nəticəsinə əsasən resursların istifadəsinin səmərəliliyinin artırılmasına dair təklifləri işləyib hazırlamaq;
- elmi arasdırmaların nəticələrini kəmiyyət və keyfiyyətcə qiymətləndirmək.

İKT vasitələri ilə işləmək və aldığı informasiyanı biliyə çevirə bilməklə təhsil meneceri öz bilik və bacarıqlarına əsaslanaraq məhdud resurs və zaman çərçivəsində səmərəli idarəetmə, planlaşdırma, koordinasiya və nəzarət bacarığını inkişaf etdirir.

İKT müxtəlif formalarda, müxtəlif növ məşğələlərdə: mühazirə,

seminar və laboratoriya məşğələlərində, özünütəhsil və tədris materialının mənimsənilməsinin yoxlanması zamanı tətbiq edilə bilər. İKT kompetensiya səviyyəsinin artırılması üçün:

– fənlərin tədrisində İKT sistemli tətbiq edilməlidir: mühazirə, seminar və ptaktik məşğələlərdə, laboratoriya işlərinin yerinə yetirilməsində, tələbələrin müstəqil və elmi tədqiqat işlərində,

– kompetensiya, şəxsi yönüm, yanaşma fəaliyyətində İKT-dən sistemli istifadə,

– İKT kompetensiyasının inkişafı mərhələsi kimi ayrı-ayrı fənnlərin və informatikanın fənlərarası əlaqəsindən istifadə,

– informasiyanın alınması, yenidən emalı vasitəsi kimi kompyuteri, bilavasitə fərdi kompyuterlərin təyinatı, quruluşu və xarakteristikalarından istifadə etmək:

– İKT vasitələrdən istifadə edərək tədqiqatların aparılması üçün fərdi və ya qrup layihələrin hazırlanması,

– müxtəlif məşğələ növ və formaları üçün tədris vasitələrinin işlənməsi,

– təhsil müəssisəsində təhsilalanların bilik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və monitorinqi üçün test tapşırıqlarını hazırlamaq;

– mövcud elektron tədris resurlarından istifadəni, verilənlər bazasını tərtib etməyi, ayrı-ayrı fənlərin tədrisində resursların yaradımasında iştirak etmək,

– hesabatların tərtibi zamanı mətn və qrafik informasiyanı hazırlanmaq və təqdim edə bilmək;

– təqdimat proqramlarını, slaydların sturukturunu, dinamik informasiyanın verilməsini, audio effektlərdən istifadə etməyi, cədvəlin tərtib olunmasını, informasiyanın videofraqmentlərlə verilməsini bilməlidir.

– idarəetmədə problem və çatışmazlıqların müəyyənləşdirilməsi üçün aparılan tədqiqatların nəticələrinin riyazi statistik metodlar əsasında ümumiləşdirməyi, verilənləri MS Office Excel, SPSS kimi proqamlarda emal etməyi bacarmalıdır.

İnformasiyanın kodlaşdırılması və informatikanın nəzəri metodları və əsas anlayışları statistik təhlillər aparmaq üçün kifayət etməsə də informasiyanın emal olunması üçün fərdi EHM-lərin aparat

və proqram təminatını, idarəetmənin informasiya texnologiyalarının təşkilini, sənədləşmələrin aparılmasında informasiya texnologiyalarının empirik tədqiqatların riyazi, iqtisadi əsaslandırılmasına imkan verir.

İdarəetmənin informasiya vasitələri, İKT vasitələrinin əsasları, cədvəl prosessoru əsaslı iqtisadi informasiyaların mətn sənədlərinin kompyuter proqramlarında hazırlanması, verilənlər bazasının idarə edilməsi və inteqrasiyalı proqram paketlərini istifadə etmək, İKT sistemləri və arxitekturasını təşkil etmək və qərarların qəbulunun intellektual dəstəklənməsinin kompyuter texnologiyaları təhsil menecerlərinin hazırlığının bütün mərhələlərində aktualdır.

İdarəetmədə informasiya texnologiyalarına yiyələnməsi təhsil menecerinin iş prosesində riyazi, statistik metodlarla aparılan kuantitativ tədqiqatlardan nəticələrin alınması, proseslərin avtomatlaşdırılması zamanı məhdud zaman və resurs şəraitində faydalıdır.

İnternet üzərindən onlayn olaraq, yaxud muxtar versiyada yaradılan sadə trenajor proqramlar məzunların zəruri peşə bilik və bacarıqlarını yeniləmə, təkrarlama və avtomatik peşə vərdişlərinin formalaşdırılması baxımından olduqca faydalıdır. Təhsil menecerlərinin Respublikanın paytaxtdan kənar, ucqar ərazilərdə yerləşən təhsil müəssisələrində idarəetmənin səmərəliliyinə xidmət edir.

II fəslin 4-cü paraqrafı **"Peşəkar təhsil meneceri modeli"** adlanır. Təhsil menecerlərinin hazırlığının təkmilləşdirilməsi yollarının araşdırılması modelləşdirmə metodunun istifadə olunması zərurətini meydana çıxartdı. Modelləşdirmə son illərdə elmin müxtəlif sahələrində, o cümlədən, idarəetmə və pedaqogikada da geniş yayılmışdır.

Model - sxem, fiziki konstruksiya, işarəvi forma, yaxud formul olaraq hazırlanmış obyektdir, həmçinin tədqiq olunan obyektə, yaxud hadisəyə bənzədilməklə daha sadə və qabalaşdırılmış formada bu obyektin elementləri arasındaki münasibətin strukturu, xassələri, qarşılıqlı əlaqələri reproduksiya olunur, əks etdirir. Modelləşdirməyə tədqiqatçının maraq dairəsindəki obyektin bilavasitə özü deyil, qismən aralıq sistem olaraq araşdırma və mənimsəmə metodu olaraq nəzər yetirilir (sxem, bax: səh. 30).

Təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsasları – modeli

<table>
<tr><td>Xarici amillər</td><td colspan="2">Təhsil meneceri hazırlığı</td><td>Daxili amillər</td></tr>
<tr><td colspan="4">Məqsəd</td></tr>
<tr><td>Təhsil menecerinin şəxsiyyətinin inkişafı və peşə səriştəliliyi</td><td colspan="2">Təhsil menecmenti sahəsində bilik, bacarıq və fəaliyyət üsullarının formalaşdırılması</td><td>Özünütəhsil tələbatının təşəkkülü</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nəzəri əsasları</td></tr>
<tr><td>Metodoloji yanaşmalar: sistemli, məqsədli professioqrafik yanaşmalar</td><td colspan="2">Mütəxəssis fəaliyyətinə və şəxsiyyətinə verilən tələblər, professioqram</td><td>Pedaqogikanın inkişaf və ixtisasa təhsilinin qanunauyğunluqları və prinsipləri</td></tr>
<tr><td colspan="4">Quruluşu – strukturu</td></tr>
<tr><td>Inzibati idarəetmə</td><td colspan="2">Pedaqoji prosesin idarə olunması</td><td>Özünüidarəetmə</td></tr>
<tr><td colspan="4">Komponentlər</td></tr>
<tr><td>Məqsəd</td><td>Məzmun</td><td>Prosesual</td><td>Nəzarət-qiymətləndirmə</td></tr>
<tr><td colspan="4">Didaktik tələblər</td></tr>
<tr><td colspan="4">təhsil meneceri fəaliyyətinə motivasiya şərtlərinin yaradılması;
təhsil meneceri fəaliyyətinə yiyələnmək tələbatı;
təhsil meneceri təhsilinin çoxpilləli məzmunu;
ümumelmi, iqtisadi, idarəetmə, pedaqoji bloklar;
“Təhsil müəssisəsində təhsil meneceri fəaliyyətinin əsasları” adlı inteqrasiya olunmuş kurs;
təhsil meneceri peşəsinə yiyələnmənin forma, üsul, metodlar sistemi;
idarəetmənin hər bir səviyyəsində həyata keçirilən təşkilati-idarəetmə, sosial-psixoloji, pedaqoji fəaliyyətin sistemi;
müxtəlif formada təhsil meneceri fəaliyyətinin formalaşdırılması;
təhsil meneceri peşəsinə yiyələnmənin əmsal və kriteriyaları;
fəaliyyətin dərk olunması;
yeni məqsədlərin qoyulması.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nəticə</td></tr>
<tr><td colspan="4">Təhsil meneceri fəaliyyətinin yüksək - ali səviyyəsi, hazırlığın həyata keçirilməsi</td></tr>
</table>

Sxem

Təhsil menecerlərinin hazırlığının təklif olunan modeli müasir təhsil müəssisəsinin mütəxəssisə olan obyektiv tələbatı ilə peşəkar

pedaqoji mədəniyyətin təşəkkülü, ali təhsil müəssisəsində təhsil menecerlərinin hazırlığının real təcrübəsinin və təhsil menecmenti məsələlərinin uğurlu həllinə ciddi hazırlığı; təhsil menecerlərinin hazırlığının struktur funksional möhkəmliyi və tələbələrin hazırlıq sisteminin yenidən işlənib hazırlanması zərurəti; pedaqoji menecment sahəsində rəqabətəqabil mütəxəssis tələbatı və təhsil meneceri hazırlığı mexanizminin yoxluğu arasındakı təzadı aradan qaldırmaq cəhdi hesab olunur

Təhsil meneceri hazırlığında məqsədlərin modelləşdirilməsi modelləşdirmənin strukturunda ən vacib olanı, fəaliyyətin məzmunu və gələcək istiqamətlənməsində təyinedici hesab olunur. Birinci mərhələ - təhsil meneceri hazırlığında daha çox istisna təşkil edən məqsədlərin formalaşdırılmasıdır, təhsilalanların idrak (fənlər üzrə) tələbatları, xüsusiyyətlərinin inkişafı üzrə təlim prosesinin ehtimal olunan nəticələrini əks etdirməlidir. Bununla yanaşı prosesin daxili tərəfini əks etdirən daha bir tələbi həyata keçirilməlidir. Təhsil meneceri hazırlığında məqsədlər pedaqoqlar, təhsilanlar tərəfindən dərk edilməlidir. daxili məqsədlərin xarici məqsədlərə keçirilməsi və onların dərki, təhsil meneceri hazırlığı peşəsinə yiyələnmənin həyata keçirilməsi fəaliyyətin müvəffəqiyyətini müəyyən edir.

Təhsil meneceri hazırlığı modelinin qurulmasının nəzəri səviyyəsi prinsiplər, konseptual yanaşmalar sistemi, təhsil menecerinin şəxsiyyətinə və fəaliyyətinə verilən tələbləri əks etdirən professioqramı ilə müəyyən olunur.

Təhsil menecerlərinin hazırlığının hazırlanmış modelinin nəticəsində tələbənin peşəkar inkişafını – təhsil menecmenti sahəsində formalaşdırılmış bilik, bacarıq və vərdişlər sistemini, gələcək məzunun peşəkar təyinatı və dünyagörüşünü, nəinki sadəcə ixtisasına, eləcə də özünütəhsilə, idarəetmənin istənilən səviyyəsində və təhsil meneceri fəaliyyətinin çoxpilləli sistemində effektiv fəaliyyət göstərməyə hazırlılığını müşahidə edirik.

Təhsil menecerinin fəaliyyəti öz xarakteri etibarı ilə çoxfunksiyalıdır, o, təşkilatçı, inzibatçı, tədqiqatçı, pedaqoq, psixoloq, sahibkar, ictimaiyyətçi rolunda çıxış edir. Təhsil menecerinin vəzifəsi pedaqoji proses iştirakçılarının təlim, tərbiyə, inkişaf baxımından təhsilalanların sosial və fərdi nailiyyətlər qazanmasına rəhbərliyin və

koordinasiyanın təmin olunmasıdır. Tədqiqatçılıq və idarəetmə fəaliyyəti məntiqi olaraq hədəf, vahid metodoloji əsas baxımından vəhdət təşkil edir. Burada təhsil meneceri metod və vasitələr kompleksindən uyğun olanı müəyyən etməklə öz fəaliyyətini təmin edir.

Tədqiqat işində aşağıdakı **nəticələr** alınmışdır:

– Tədqiqat göstərdi ki, təhsil meneceri - təhsil prosesinin idarə olunmasında müasir menecmentin prinsip, funksiya və metodlarını tətbiq etmək, maddi, əmək, informasiya, sosial, elmi-metodiki, iqtisadi resurslardan yararlanan və yüksəkixtisaslı mütəxəssis hazırlığının idarəetmə və pedaqoji funksiyalarını həyata keçirən subyektdir.

– Tədqiqatda təhsil menecerinin əsas - sosial-iqtisadi, psixo-pedaqoji, təşkilati-idarəetmə fəaliyyət formaları müəyyən edilmişdir.

– Təhsil menecmentinin başlıca xüsusiyyətləri aşkar olunmuşdur: təhsil müəssisəsində pedaqoji və idarəetmə fəaliyyətinin qarşılıqlı əlaqədə ifadə olunan xarakteri; idarəetmə fəaliyyəti öz strukturuna əsasən fəaliyyət predmetindən asılı olmayaraq ümumi komponentlərə malikdir, ümumi qaunauyğunluqlara tabedir; kompleks, çoxplanlı, çoxpilləli xarakter daşıyır.

– Pedaqoji prosesin idarə olunmasının səviyyələri müəyyən edilmişdir: inzibati, pedaqoji və özünüidarəetmə. Bu zaman bütün funksional komponentləri birləşdirən, ayrı-ayrı elementləri möhkəmləndirən və yeni keyfiyyətdə təhsili ehtiva edən inteqrativ əlaqələr əhəmiyyət kəsb edir. Bu məsələlər inteqrativ çoxfunksiyalı təhsil meneceri fəaliyyətinə aiddir.

– Təhsil menecerinin məqsədyönlü fəaliyyətlər sisteminə təhsil müəssisəsinin stabil və fasiləsiz inkişafını təmin etmək, pedaqoji prosesdə subyektlərinin çoxpilləli "inzibati idarəetmə - pedaqoji prosesin idarə olunması - özünüidarəetmə" xarakterdə ixtisaslaşması və sosiallaşması daxildir.

– Təhsil menecerləri hazırlığının əsasında duran aparıcı metodoloji yanaşmalar müəyyən edilmişdir: sistemli, proqram-məqsədli, professioqrafik.

– Çoxfunksiyalı təyinatı olan təhsil meneceri professioqramının işlənib hazırlanması səriştəli mütəxəssis hazırlığının mühüm şərtidir. Professioqram təhsilin məzmununun elmi cəhətdən əsaslandırılmış seçimində, məzun hazırlığının keyfiyyətinə nəzarət sisteminin və onun

peşəkar hazırlığının diaqnostikasında tətbiq oluna bilər. Professioqram həm də mütəxəssis şəxsiyyətinin peşəkarlığının monitorinqi üçün əhəmiyyətlidir. Təhsil menecerinin professioqramı özündə ixtisasın ümumi xakteristikasını, ixtisasın əsas inkişaf tendensiyalarını, əmək bazarında ixtisasa olan tələbat, əməyin yaradıcı və sosial şərtini, şəxsi və peşə keyfiyyətlərini və xüsusiyyətlərinin xarakteristikasını, ixtisas təhsilinin məzmununu və peşə funksiyalarını ehtiva edir.Təhsil menecerliyinin vəzifə deyil, peşə səviyyəsində qəbul edildiyi şəraitdə peşə hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarının xüsusi məzmun, forma, vasitə və prinsiplərlə həyata keçirilməsi mümkündür:

– təhsil menecerlərinin hazırlığında innovativ yanaşmalara əsaslanan müvafiq işin sistemi müəyyənləşdirilmişdir;

– təhsil menecmentində elmi idarəetmə imkanlarının özündən əvvəlkinə daha səmərəli alternativ olduğu sübuta yetirilmişdir;

– təhsil menecerləri hazırlığına verilən didaktik tələblər müəyyənləşdirilmişdir;

– peşəkar təhsil meneceri modeli və professioqramının strukturu nəzəri və praktik baxımdan əsaslandırılmışdır;

– problem baxımından işin təşkilində ardıcıllıq, sistemlilik nəzərə alınarsa, təhsilin idarə olunması və təhsil menecerlərinin hazırlığı sahəsində dövlət siyasətinin mahiyyətinin reallaşdırılmasına nail olmaq və daha keyfiyyətli nəticələr əldə etmək.

Tədqiqat zamanı əldə olunmuş nəticələrə əsasən irəli sürülmüş aşağıdakı **təkliflərin** nəzərə alınmasını zəruri hesab edirik:

– Təhsilin idarə olunması sahəsində elmi-pedaqoji kadr hazırlığı səviyyəsi üzrə həyata keçirilən fəlsəfə doktoru proqramı - əyani doktorantura, qiyabi doktorantura və dissertantura formasında həyata keçirilir. Əyani doktoranturada akademik istiqamətdə fəlsəfə doktoru dərəcəsi ilə yanaşı, mövcud qiyabi doktorantura və dissertantura təhsilinin birləşdirilməsilə empirik tədqiqatlar aparan və işləmələr hazırlayan mütəxəssislərin hazırlanmasına imkan verən təhsil doktoru dərəcəsi verilməsi məqsədəuyğun olardı.

Beynəlxalq təcrübədə təhsilin idarə olunması sahəsində fəlsəfə doktoru proqramı əsasən nəzəri tədqiqatlara əsaslanan fərdi dissertasiyaların yazılması və müdafiəsi ilə yekunlaşırsa, təhsil doktoru proqramında təhsilalanlar fəaliyyət göstərdikləri təhsil müəssisələrində

rastlaşdıqları mövzularda təhkim olunduqları təhsil müəssisəsinin və elmi rəhbərin nəzarətində fərdi, yaxud qrup şəklində layihələr həyata keçirə bilirlər. Göstərilən nümunəyə müvafiq olaraq Azərbaycan Respublikasında doktorantura təhsilinin məzmunu, forması və müddəti məsələləri təhsil menecerlərinin hazırlığı üzrə dövlət siyasətinə əsaslanmaqla yenidən qurulmalıdır.

Hər bir ali təhsil müəssisəsinin ixtisas üzrə müəyyən etdiyi modulllar əsasında təhsil kreditlərinin müəyyən edilməsi, təhsilalanların istehsalatdan ayrılmadan həftə sonları dərslərə qatılması şəraitində unifikasiya edilən kurikulumun - fənlər, təhsil forması və təhsil müddətinin təhsil menecerlərinin hazırlığının elmi-pedaqoji əsaslarının məzmun məsələlərinə fayda verəcəkdir.

Gələcək tədqiqatlarda magistrant - elmi rəhbər münasibətlərinin tənzimlənməsi məsələsinə xüsusi diqqət yetirilməsi vacibdir

– Tədris planlarının məzmununu təkmiləşdirməklə ilə yanaşı elmi rəhbərlik (dəstəkləyici və ya direktiv nəzarət) üslublarına birbaşa müdaxilə etmək mümkün olmasa belə, prosesə ATM-nin xüsusi nəzarət mexanizminin formalaşdırılması zəruridir. Magistratura səviyyəsi üzrə tədqiqat potensialının gücləndirilməsi baxımından elmi rəhbərlə həmmüəllif olaraq beynəlxalq xülasələndirmə və indeksləmə sistemlərinə (bazalarına) istinadla müvafiq jurnallarda nəşrlərin artırılmasına təşviq edilməlidir.

– Magistranta iştirak etməsinin daha çox zəruri və uyğun olduğu konfrans və simpoziyumlar haqqında bələdçilik etmək, karyera imkanlarını müzakirə etmək, istiqamət vermək də elmi rəhbərin fəaliyyət spektrinə daxildir.

Təkliflərin nəzərə alınması üçün qarşılıqlı müzakirə əsasında birgə işin nəticəyönümlüyünü artırmaq, semesterlər üzrə məsləhət/görüş saatları ATM tərəfindən müəyyən edilməlidir. Müəyyən edilmiş mexanizm əsasında qarşılıqlı hesabatlılıq təmin edilməlidir.

Dissertasiyanın məzmunu, əsas elmi ideyaları və alınan nəticələr iddiaçının çap etdirdiyi aşağıdakı **elmi məqalələrdə və konfrans materiallarında** öz əksini tapmışdır:

1. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerləri hazırlığının bəzi məsələləri // - Bakı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil Problemləri İnstitutunun Elmi əsərləri, - 2012 № 2, - s. 49-52

2. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerləri hazırlığının ümumi məsələləri // - Bakı: "Təhsil sistemində gənc nəslin təlim – tərbiyəsi üzrə işin təşkili və onun yaxşılaşdırılması istiqamətləri" mövzusunda respublika elmi Konfransının materialları. - 28 iyun 2012, - s.71-72

3. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerləri hazırlığının təcrübi məsələləri // - Naxçıvan: "Ümumi orta təhsilin müasir problemləri" mövzusunda beynəlxalq elmi konfransın materialları, - 24 noyabr 2012, - s. 45-46

4. Qurbanova M.Q. Heydər Əliyev irsində təhsilin idarə edilməsinin modernləşdirilməsi məsələləri // - Bakı: "Müasir təhsilin aktual problemləri mövzusunda respublika elmi-praktik konfrans (Ümummilli Lider H. Əliyevin 90 illiyinə həsr olunur) - 05 may 2013 xüsusi buraxılış, s. 75-77

5. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerləri hazırlığı ilə əlaqədar mövcud hüquqi normativ sənədlərin təhlili // - Bakı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil Problemləri İnstitutunun elmi əsərləri, -2014, № 2 - s. 232-237

6. Gurbanova M.G. Theoretical priciples of managers training in the sphere of human resources management // - Vienna: Austrian Journal of Humanities and Social sciences January-February 2014 V. 1 - s.159-163

7. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerinin peşə xüsusiyyətlərinə dair // - Bakı: Bakı Slavyan Universiteti. Humanitar elmlərin öyrənilməsinin aktual problemləri ali məktəblərarası elmi məqalələr məcmuəsi, -2014, № 1, -s. 247-252

8. Курбанова М.К. Система работы по подготовке менеджеров по образованию // - Алматы: Академия педагогических наук Казахстана, Вестник академии педагогических наук казахстана 2014 № 4(60), - s. 21-29

9. Qurbanova M.Q. Menecment məktəbləri və təhsil sisteminin idarə olunması // - Naxçıvan: "Tədris prosesinin təkmilləşdirilməsi və müasir təhsil konsepsiyaları" mövzusunda beynəlxalq elmi konfransın materialları. 16-17 dekabr 2014, s. 162-163

10. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerləri hazırlığında humanizm məsələləri // - Bakı: "Təhsildə mənəvi - əxlaqi dəyərlər,

harmonik şəxsiyyətin inkişafı" mövzusunda elmi - praktik konfrans. AR Təhsil Nazirliyi, Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnstitutunun Elmi əsərləri 5 - 6 dekabr 2014, s. 351-353

11. Qurbanova M.Q. Təhsil meneceri fəaliyyətinin çoxpillələlik xüsusiyyəti pedaqoji prosesdə subyektlərin inkişafının təminatı kimi // - Bakı: Pedaqoji Universitet Xəbərləri. Təbiət, humanitar və pedaqoji-psixoloji elmlər bölməsi, - 2014 № 4, - s. 343-346

12. Qurbanova M.Q. Təhsil meneceri hazırlığının nəzəri əsasları, yaxud təhsilin idarə olumasında müasir tendensiyalar // - Bakı: Təhsilin modernləşdirilməsinin elmi-nəzəri problemləri. / İ.H. Cəbrayılovun elmi redaktorluğu ilə. Mütərcim - 2015, s. 394-431

13. Qurbanova M.Q. Təhsilin idarə olunması sahəsində tətbiq yönümlü təhsil doktoru proqramı // - Bakı: Akademik elm həftəliyi-2015. Beynəlxalq multidisiplinar forum (AMEA-nın 70 illiyinə həsr olunur) 02-04 noyabr 2015 xüsusi buraxılış, - s. 233-235

14. Qurbanova M.Q. Tətbiq yönümlü yanaşma: təhsil doktoru (EdD) proqramı // - Bakı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil Problemləri İnstitutunun Elmi əsərləri, - 2015 cild 83, № 3, s. 21-25

15. Qurbanova M.Q. Təhsil meneceri hazırlığı proqramlarının mövcud dünya modelləri // - Bakı: AMEA, "Gənc tədqiqatçı" jurnalı 2016 II cild, № 1, s. 147-153

16. Qurbanova M.Q. Təhsil doktoru (EdD) proqramının məzmunu, forma və hədəflər // - Bakı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil Problemləri İnstitutunun Elmi əsərləri, - 2016, № 4, s. 16-21

17. Qurbanova M. Təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsində təhsil meneceri hazırlığı proqramlarının rolu // - Bakı: Müasir təhsilin nəzəri və praktik problemləri (nəşrə haz. İ.H. Cəbrayılov). "Şahin-MB" MMC - 2016, s. 203-249

18. Qurbanova M.Q. Təhsilin təşkili və idarə olunması üzrə kadr hazırlığında yeni mərhələ // - Naxçıvan: "Azərbaycan təhsil siyasətinin prioritetləri: müasir yanaşmalar" mövzusunda Beynəlxalq Elmi Konfrans. AR Təhsil Nazirliyi, ARTPİ, NDU, NMİ, Elmi Əsərlər - 25 noyabr 2016, s. 322-324

19. Qurbanova M.Q. Yeni mərhələdə təhsilin idarə olunması məsələləri və müvafiq kadr hazırlığı // - Bakı: Journal of Qafqaz

University. Philology and Pedagogics - 2016 cild 4, № 2, s. 210 - 217

20. Qurbanova M.Q. Azərbaycanda təhsilin idarə olunmasının transformasiya dövrü (1991-2016-ci illər) // - Bakı: İ.H.Cəbrayılovun elmi redaktorluğu ilə. Müstəqillik dövründə Azərbaycan təhsili: nəzəri və praktik aspektlər. “Vahid-M” MMC 2017, s. 338-380

21. Qurbanova M.Q. Təhsil meneceri hazırlığında şərq idarəetmə mədəniyyəti nümünələrinin - Azərbaycan filosoflarının əsərlərinin rolu // - Bakı: Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XXI Respublika elmi konfransı. Bakı Dövlət Universiteti. - 24-25 oktyabr 2017, s. 241-242

22. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerlərinin hazırlığında İKT-nin tətbiq imkanları // - Bakı: Ümummilli lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 95-ci ildönümünə həsr olunmuş Gənc Tədqiqatçıların II Beynəlxalq Elmi Konfransı. Bakı Mühəndislik Universiteti. - 27-28 aprel 2018, s.1555-1557

23. Qurbanova M.Q. Təhsil menecerinin İKT kompetensiyalarının formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi yolları // - Bakı: İ.H. Cəbrayılovun elmi redaktorluğu ilə. Təhsil tədqiqatları: nəzəri və praktik yanaşmalar. Mütərcim, 2019 - 477, səh. 324-561

24. Qurbanova M.Q. Yüksəkixtisaslı pedaqoji kadr hazırlığının beynəlxalq ixtisas təsnifatına uyğunlaşdırılması məsələləri // - Bakı: İ.H. Cəbrayılovun elmi redaktorluğu ilə. Müasir təhsil: problemlər və həlli yolları. Mütərcim, 2019, - 509 s., səh. 364-407

25. Qurbanova M.Q. Ali təhsil müəssisələrinin beynəlxalq rəqabət qabiliyyəti: reytinq metodologiyası // - Bakı: “Azərbaycan Məktəbi” elmi-nəzəri pedaqoji jurnal. - 2021 № 2/695, s. 19-31

26. Qurbanova M.Q. Ali təhsil müəssisələrinin reytinq sisteminin tətbiqi mexanizmləri // - Bakı: “Müasir təhsilin məzmununda milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlər” mövzusunda Ümumrespublika elmi-praktik konfransı. Bakı Dövlət Universiteti 04-05 may 2021-ci il, s.87-96

27. Kurbanova M.K. Azerbaycan'da egitim yöneticisi yetiştirme politikaları // - İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Öğrenci Kongresi 04 – 05 iyun 2022-ci il, s.36

28. Kurbanova M.K. Azerbaycan'da Eğitim Yönetimi Alanında Bilimleşme Süreci ve Lisansüstü Programları // - İstanbul: INCSOS VIII. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi 20 -23 Ekim 2022 2214 i., s.179

29. Kurbanova M.K. Azerbaycan'da Eğitim Yönetimi Alanında Bilimleşme Süreci ve Lisansüstü Programları // - Tekirdağ: INCSOS VIII. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 20-23 Ekim 2022. Tam bildiri kitabı. 2023, s. 358-365

30. Gurbanova M.G. Primary school management: the case of Azerbaijan // - Bakı: Məktəbəqədər və İbtidai Təhsil - 2024 Burax. 247, № 2, - s.69-79.

31. Kurbanova M.K. Azerbaycan'da eğitim bilimi alanında ve egitim yönetimi dalında doktora tezlerinin içerik analizi (2014- 2024) // - Antalya: II Uluslararası Sanat ve Sosyal Bilimler Kongresi. Antalya Belek Üniversitesi. Türkiye 2024, s.124-131

Dissertasiyanın müdafiəsi "22" may 2026-cı il tarixdə saat 12⁰⁰-da Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: AZ 1000, Bakı şəhəri, Üzeyir Hacıbəyli küçəsi 68.

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 "21" aprel 2026-cı il tarixdə zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 20.04.2026
Kağızın formatı: $60x84^{1/16}$
Həcm: 47984 işarə
Tiraj: 100