

MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İLLİK FƏALİYYƏT PLANINA YENİ YANAŞMA: İNKİŞAFYÖNÜMLÜ PLANLAŞDIRMA MODELİ

Rəhimova Səbinə Rövşən qızı

*Özbəkistan Milli Pedaqoji Universitetində müstəqil tədqiqatçı.
təlimçi, mentor, metodist, məktəbəqədər təhsil üzrə mütəxəssis*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7567-6889>

sabinarahimova74@gmail.com | +994 50 677 34 27

Musayeva Lalə Ağaverdi qızı

*Nəsimi rayonu 135 nömrəli uşaq bağçasının müdiri
+994 50 534 90 13*

Annotasiya

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planı idarəetmənin əsas strateji sənədlərindən biri olmaqla müəssisənin inkişaf istiqamətlərini, fəaliyyət prioritetlərini və keyfiyyətin yüksəldilməsi üzrə tədbirləri müəyyən edir. Lakin mövcud praktikada illik fəaliyyət planlarının hazırlanması zamanı vəzifələrin ümumi xarakter daşması, əvvəlki tədris ilinin nəticələrinə kifayət qədər əsaslanmaması, planlaşdırma, monitorinq və qiymətləndirmə arasında məntiqi əlaqənin zəif qurulması kimi problemlər müşahidə olunur. Nəticədə illik fəaliyyət planı inkişafın idarə olunması aləti olmaqdan daha çox formal sənəd funksiyasını yerinə yetirir.

Məqalənin məqsədi məktəbəqədər təhsil müəssisələrində illik fəaliyyət planının hazırlanmasını sistemləşdirən və inkişafın fasiləsiz idarə olunmasını təmin edən təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modelini təqdim etməkdir. Model əvvəlki tədris ilinin hesabatlarının təhlili əsasında inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsi, həmin ehtiyaclara uyğun inkişafyönümlü vəzifələrin formalaşdırılması, fəaliyyət planının hazırlanması, monitorinq, hesabatvermə və nəticələrin növbəti planlaşdırma dövrünə integrasiyası prinsiplərinə əsaslanır.

Tədqiqat konseptual təhlil metoduna əsaslanır. Modelin hazırlanması zamanı strateji idarəetmə, məqsədlərlə idarəetmə, keyfiyyətin davamlı təkmilləşdirilməsi və erkən uşaqlıq təhsilində keyfiyyət təminatı üzrə beynəlxalq yanaşmalar təhlil edilmiş, onların məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyət planlaşdırılmasına uyğunlaşdırılması həyata keçirilmişdir.

Tədqiqatda həmçinin məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin 3–5 illik strateji inkişaf planı ilə illik fəaliyyət planı arasındakı məntiqi və struktur əlaqəsi əsaslandırılmışdır.

Məqalənin elmi yeniliyi illik fəaliyyət planının hazırlanmasını ayrıca sənəd kimi deyil, dövrü inkişaf idarəetmə prosesi kimi təqdim edən konseptual modelin işlənilməsi və hazırlanmasıdır. Təklif olunan modeldə illik vəzifələrin müəyyənəndirilməsi inkişaf ehtiyaclarının müəyyən olunması ilə “səbəb – hədəf – gözlənilən nəticə” ardıcılığı əsasında sistemləşdirilir.

Məqalədə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin illik fəaliyyət planının hazırlanması üçün altı mərhələdən ibarət inkişafyönümlü planlaşdırma modeli təklif olunur:

1. Ehtiyacların müəyyənəndirilməsi və imkanların dəyərləndirilməsi (*çıxış: inkişaf ehtiyacları*);
2. İnkişaf ehtiyacları əsasında inkişafyönümlü vəzifələrin müəyyənəndirilməsi (*Səbəb–Hədəf–Gözlənilən nəticə matrisi*);
3. Vəzifələr əsasında fəaliyyət planının hazırlanması;

4. Monitoring və aralıq qiymətləndirmə;
5. İllik hesabatların hazırlanması;
6. Cari ilin hesabatlarının təhlili və növbəti planlaşdırma dövrü üçün inkişaf ehtiyaclarının formalaşdırılması.

Model məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri, metodistlər və təhsilin idarə olunması sahəsində çalışan mütəxəssislər üçün illik fəaliyyət planlarının hazırlanmasında praktik metodik cərchivə kimi istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: məktəbəqədər təhsil, illik fəaliyyət planı, strateji planlaşdırma, inkişafyönlü planlaşdırma, illik vəzifələr, monitoring, keyfiyyət təminatı.

1. GİRİŞ

Məktəbəqədər təhsil sistemində idarəetmənin səmərəliliyi yalnız təlim-tərbiyə prosesinin təşkili ilə deyil, həm də müəssisənin fəaliyyətinin elmi əsaslarla planlaşdırılması və davamlı qiymətləndirilməsi ilə müəyyən olunur. Müasir təhsil idarəciliyində planlaşdırma idarəetmə dövrünün ilkin mərhələsi hesab edilsə də, əslində o, əvvəlki fəaliyyətin nəticələrinin təhlili əsasında formalaşan və növbəti inkişaf mərhələsini müəyyən edən fasiləsiz prosesdir. Bu baxımdan illik fəaliyyət planı müəssisənin gündəlik fəaliyyətlərini sadalayan inzibati sənəd deyil, strateji inkişafı istiqamətləndirən idarəetmə aləti kimi çıxış etməlidir.

Beynəlxalq təcrübədə erkən uşaqlıq təhsilinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi planlaşdırmanın sübutlara əsaslanması, davamlı monitoring və özünüqiymətləndirmə mexanizmlərinin tətbiqi ilə əlaqələndirilir. UNESCO keyfiyyətli erkən uşaqlıq təhsilinin əsas şərtlərindən biri kimi sistemli planlaşdırmanı, monitoringi və davamlı inkişafı göstərir. OECD-nin Starting Strong seriyasında isə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişafının məlumatlara əsaslanan qərarvermə, özünüqiymətləndirmə və davamlı təkmilləşmə prinsipləri üzərində qurulmasının zəruriliyi vurğulanır. Eyni zamanda, W. Edwards Deming tərəfindən irəli sürülmüş Plan–Do–Check–Act (PDCA) idarəetmə dövrü təhsildə də keyfiyyətin idarə olunmasının universal modeli kimi qəbul edilir.

Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması normativ sənədlərlə tənzimlənsə də, praktikada illik fəaliyyət planlarının hazırlanmasında bir sıra metodik çətinliklər müşahidə edilir. Təhlillər göstərir ki, bir çox hallarda illik vəzifələr əvvəlki tədris ilinin nəticələrindən irəli gəlir, müxtəlif müəssisələrdə oxşar və ümumi ifadələrlə formalaşdırılır, onların seçilməsinin səbəbləri əsaslandırılmır, gözlənilən nəticələr və qiymətləndirmə meyarları müəyyən edilmir. Bunun nəticəsində illik fəaliyyət planı ilə monitoring, hesabat və növbəti planlaşdırma mərhələləri arasında məntiqi əlaqə zəifləyir.

Mövcud elmi ədəbiyyat strateji planlaşdırma, keyfiyyətin idarə olunması və erkən uşaqlıq təhsilinin inkişafı ilə bağlı müxtəlif yanaşmalar təqdim etsə də, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planının hesabatların təhlilindən başlayaraq növbəti planlaşdırma dövrünə qədər bütün mərhələlərini vahid sistemdə birləşdirən konseptual model kifayət qədər işlənməmişdir. Xüsusilə illik vəzifələrin inkişaf ehtiyacları əsasında formalaşdırılması, onların “səbəb–hədəf–gözlənilən nəticə” prinsipi ilə əsaslandırılması və bu vəzifələrin fəaliyyət planı, monitoring və hesabat mexanizmləri ilə əlaqələndirilməsi metodik baxımdan ayrıca tədqiqata ehtiyac duyur.

Bu məqalədə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin illik fəaliyyət planının hazırlanması üçün altı mərhələdən ibarət inkişafyönümlü planlaşdırma modeli təklif edilir. Model planlaşdırma prosesini xətti sənədləşmə prosesi kimi deyil, əvvəlki tədris ilinin nəticələrinin təhlilindən başlayaraq inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi, inkişafyönümlü vəzifələrin hazırlanması, fəaliyyətlərin planlaşdırılması, monitorinq, hesabat və növbəti planlaşdırma dövrünə keçidi təmin edən fasiləsiz idarəetmə sistemi kimi nəzərdən keçirir.

Bu yanaşmanın məktəbəqədər təhsil müəssisələrində planlaşdırmanın keyfiyyətini artıracağı, idarəetmə qərarlarının əsaslandırılmasını gücləndirəcəyi və fəaliyyət planının uşaqların inkişafına yönəlmiş real dəyişikliklər yaratmasına xidmət edəcəyi nəzərdə tutulur.

“Məktəbəqədər təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun 7.2-ci maddəsinə əsasən, məktəbəqədər təhsilin əsas məqsədlərindən biri uşaqların erkən yaş dövründə intellektual, fiziki və yaradıcı potensialının, psixoloji dayanıqlığının, həyati bacarıqlarının və şəxsiyyətinin inkişafı üçün zəmin yaratmaqdır ([Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2017, maddə 7.2](#)).

Bu müddəə məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planında vəzifələrin yalnız inzibati və təşkilati xarakter daşımamasını, onların birbaşa uşağın inkişafı, təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyəti və pedaqoji mühitin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqələndirilməsini tələb edir.

2. ƏDƏBİYYAT İCMALI VƏ NƏZƏRİ ÇƏRÇİVƏ

2.1. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində inkişafyönümlü planlaşdırmanın nəzəri əsasları

“Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununda da məktəbəqədər təhsilin uşaqların erkən yaş dövründən intellektual, fiziki və psixi inkişafının, istedad və qabiliyyətlərinin üzə çıxarılmasının, sağlamlığının qorunmasının və estetik tərbiyəsinin təmin edilməsinə xidmət etdiyi vurğulanır ([“Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, maddə 18.1](#)).

Bu normativ yanaşmalar məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planında inkişaf prioritetlərinin müəyyənəşdirilməsinin təsadüfi fəaliyyətlərin siyahıya alınması deyil, uşağın inkişaf ehtiyaclarına əsaslanan sistemli idarəetmə prosesi kimi qurulmasını tələb edir.

Müasir təhsil idarəetməsində planlaşdırma yalnız qarşıdakı fəaliyyətlərin müəyyənəşdirilməsi prosesi kimi deyil, təşkilatın davamlı inkişafını təmin edən strateji idarəetmə mexanizmi kimi qəbul edilir. Təhsil müəssisəsinin inkişafı planlaşdırma, icra, monitorinq və qiymətləndirmə mərhələlərinin qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində formalaşan fasiləsiz idarəetmə dövrünə əsaslanır. Bu yanaşma keyfiyyətin idarə olunması nəzəriyyəsi, strateji planlaşdırma və təşkilati inkişaf konsepsiyalarında geniş şəkildə əsaslandırılmışdır.

Strateji idarəetmə sahəsində aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, effektiv planlaşdırma mövcud vəziyyətin obyektiv təhlilinə söykənməli, müəyyən edilmiş problemlər və inkişaf ehtiyacları əsasında məqsədlər formalaşdırılmalı, onların həyata keçirilməsi monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmləri vasitəsilə izlənilməlidir. Bu baxımdan planlaşdırma birdəfəlik sənəd hazırlanması prosesi deyil, idarəetmənin fasiləsiz dövrünü təşkil edən sistemli fəaliyyətlər toplusudur.

PDCA yanaşmasının nəzəri kökləri W. A. Shewhartın dövrü təkmilləşdirmə konsepsiyasına gedib çıxır və W. Edwards Deming tərəfindən idarəetmə və keyfiyyətin davamlı yaxşılaşdırılması kontekstində inkişaf etdirilmişdir ([Deming, 1986, p. 88](#)). Bu yanaşmanın elmi əsaslarından biri W. Edwards Deming tərəfindən irəli sürülmüş **Plan–Do–Check–Act (PDCA)** modelidir. Deming keyfiyyətin davamlı yüksəldilməsini planlaşdırma, fəaliyyətin icrası,

nəticələrin qiymətləndirilməsi və əldə edilmiş nəticələr əsasında yeni qərarların qəbul edilməsi ardıcılığı kimi izah edir. Bu model sonrakı dövrlərdə təhsil müəssisələrinin keyfiyyət idarəetməsində də geniş tətbiq edilmiş və davamlı inkişafın əsas metodoloji çərçivələrindən biri kimi qəbul olunmuşdur:

Plan (Planlaşdır): Təhsil müəssisəsi əvvəlcə məqsədləri müəyyənləşdirir, fəaliyyət planı hazırlayır, hansı nəticələrə nail olmaq istədiyini dəqiq şəkildə formalaşdırır.

Do (İcra et): Planlaşdırılmış fəaliyyət həyata keçirilir; seçilmiş metodlar və resurslar tətbiq olunur.

Check (Yoxla): Əldə olunan nəticələr qiymətləndirilir; fəaliyyətin effektivliyi və planla uyğunluğu təhlil edilir.

Act (Tətbiq et / Təkmilləşdir): Qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən düzəlişlər edilir, resurslar yenilənir və növbəti dövr üçün daha yaxşı plan hazırlanır.

İnkişafyönlü planlaşdırmanın digər mühüm nəzəri əsası məqsədlərlə idarəetmə yanaşmasıdır. P. F. Drucker tərəfindən sistemləşdirilən Management by Objectives (MBO) yanaşmasında idarəetmə fəaliyyətinin məqsədlərin aydın müəyyənləşdirilməsi, məsuliyyətin bölüşdürülməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirilməsi ön plana çəkilir. Druckerin *The Practice of Management* əsərində “Management by Objectives and Self-Control” bölməsinin ayrıca təqdim edilməsi məqsəd və nəticə arasındakı əlaqənin idarəetmədə mühüm yer tutduğunu göstərir (Albert David, Drucker, 1954, p. 121).

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planına tətbiq edildikdə bu yanaşma planlaşdırılan fəaliyyətlərin ümumi və qeyri-müəyyən şəkildə deyil, konkret inkişaf məqsədləri və gözlənilən nəticələr əsasında müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Bu baxımdan inkişafyönlü vəzifə yalnız “nə etmək lazımdır?” sualına cavab verməməli, həmçinin “nə üçün?”, “hansı nəticəyə nail olunmalıdır?” və “nəticənin əldə olunması necə müəyyən ediləcək?” suallarını da əhatə etməlidir.

Beynəlxalq təcrübədə erkən uşaqlıq təhsilinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi sistemli idarəetmə, monitorinq, qiymətləndirmə və əldə olunan məlumatlardan inkişaf qərarlarının qəbul edilməsində istifadə ilə əlaqələndirilir. UNESCO-nun *Right to Pre-Primary Education: A Global Study* hesabatında məktəbəqədər təhsilin uzunmüddətli təhsil və inkişaf məqsədlərinə inteqrasiyası, idarəetmə, monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmlərinin gücləndirilməsi mühüm istiqamətlər kimi təqdim edilir (UNESCO, 2021, pp. 42–43). Hesabat məktəbəqədər təhsilin yalnız əhatə dairəsinin genişləndirilməsi deyil, həm də onun hüquqi, institusional və idarəetmə mexanizmlərinin sistemli şəkildə qurulmasını zəruri hesab edir.

Bu yanaşma məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planının yalnız cari fəaliyyətlərin və tədbirlərin siyahısından ibarət olmamasını, müəssisənin əvvəlki fəaliyyətinin nəticələrinin təhlilinə, mövcud ehtiyacların müəyyənləşdirilməsinə və növbəti inkişaf istiqamətlərinin əsaslandırılmasına söykənməsini tələb edir. Bu baxımdan illik planlaşdırma müəssisənin inkişaf dinamikasını izləyən və əldə edilmiş nəticələr əsasında yenilənən idarəetmə mexanizmi kimi nəzərdən keçirilə bilər.

OECD-nin *Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care* hesabatında erkən uşaqlıq təhsilində keyfiyyətin təmin olunması üçün monitorinq sistemlərinin inkişaf etdirilməsi xüsusi vurğulanır. Hesabatda müxtəlif ölkələrin məktəbəqədər təhsildə keyfiyyət və hesabatlılığı təmin etmək məqsədilə monitorinq sistemləri yaratdığı, bu sistemlərin xidmətlərin və pedaqoji heyətin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, nəticədə isə uşaqların

inkışafına xidmət etdiyi göstərilir (OECD, 2015, pp. 17–18). Beləliklə, monitoring yalnız nəzarət vasitəsi deyil, həm də xidmət və pedaqoji fəaliyyətin təkmilləşdirilməsinə xidmət edən informasiya mexanizmi kimi qiymətləndirilir.

OECD-nin sonrakı *Starting Strong* araşdırmalarında da məlumatların toplanması və monitoringin erkən uşaqlıq təhsilinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün mühüm vasitə olduğu göstərilir. *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care* hesabatının “Data and monitoring to improve quality” bölməsində məlumat və monitoringin erkən uşaqlıq təhsilində keyfiyyət haqqında faktların, tendensiya və sübutların müəyyənəşdirilməsinə, eləcə də təkmilləşdirmə tədbirlərinin formalaşdırılmasına imkan verdiyi qeyd edilir (OECD, 2018, pp. 113–114). Bu yanaşma illik fəaliyyət planının əvvəlki fəaliyyətlərin nəticələri və monitoring məlumatları əsasında formalaşdırılmasını nəzəri baxımdan əsaslandırır.

Eyni zamanda OECD-nin *Providing Quality Early Childhood Education and Care* hesabatında monitoringin yalnız müəssisənin maddi və struktur göstəricilərinin qiymətləndirilməsi ilə məhdudlaşdırılmamalı, pedaqoji prosesin və uşaqlarla böyükər arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin keyfiyyətini də əhatə etməli olduğu vurğulanır (OECD, 2019, pp. 106–107). Bu baxımdan məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planında inkışafyönlü vəzifələrin müəyyənəşdirilməsi zamanı yalnız təşkilati göstəricilər deyil, uşaqların inkışafı, pedaqoji fəaliyyətin keyfiyyəti, əməkdaşlıq və təlim mühitinin xüsusiyyətləri də nəzərə alınmalıdır.

Təhsil təşkilatlarının inkışafı baxımından Michael Fullanın yanaşması da əhəmiyyətlidir. Fullan məktəb daxilində davamlı inkışafın yalnız struktur dəyişiklikləri ilə deyil, əməkdaşlığa, kollektiv öyrənməyə və davamlı inkışaf potensialının formalaşdırılmasına əsaslanan yeni peşəkar mədəniyyətlə əlaqəli olduğunu vurğulayır (Fullan, 2006, p. 10). Bu yanaşma məktəbəqədər təhsil müəssisəsində illik planlaşdırmanın fərdi fəaliyyətlərin məcmusu kimi deyil, pedaqoji kollektivin birgə öyrənməsi, refleksiya və inkışafı üçün mexanizm kimi qurulmasını əsaslandırır.

Andy Hargreaves və Ivor Goodson isə təhsil dəyişikliklərinin davamlılığını uzunmüddətli inkışaf perspektivi ilə əlaqələndirərək dəyişikliklərin yalnız qısamüddətli islahatlar və ayrı-ayrı tədbirlər səviyyəsində deyil, zamanla formalaşan təşkilati mədəniyyət və peşəkar fəaliyyətlə əlaqəli şəkildə nəzərdən keçirilməsinin vacibliyini göstərirlər (Hargreaves & Goodson, 2006, pp. 3–41). Bu yanaşmadan çıxış etdikdə məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planı yalnız bir tədris ili üçün nəzərdə tutulan tədbirlər toplusu deyil, müəssisənin ardıcıl və davamlı inkışaf trayektoriyasının mərhələlərindən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

Beləliklə, beynəlxalq yanaşmaların təhlili göstərir ki, inkışafyönlü planlaşdırmanın əsasını üç qarşılıqlı əlaqəli prinsip təşkil edir: **ehtiyac və sübutlara əsaslanan planlaşdırma, nəticələrin sistemli monitoringi və əldə edilmiş məlumatlar əsasında davamlı təkmilləşdirmə**. Bu prinsiplər məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planında “mövcud vəziyyətin təhlili → inkışaf ehtiyacının müəyyənəşdirilməsi → hədəfin müəyyənəşdirilməsi → inkışafyönlü vəzifənin formalaşdırılması → fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi → monitoring və qiymətləndirmə → nəticələrin təhlili → növbəti inkışaf prioritetlərinin müəyyənəşdirilməsi” ardıcılığının qurulması üçün metodoloji əsas yaradır.

Milli tədqiqatçıların əsərlərində MTM-lərin inkışaf planlaşdırılması həm məzmun, həm də idarəetmə müstəvisində kompleks şəkildə araşdırılmışdır. L. Cəfərova (2022) MTM inkışafının məzmun xəttini yeni dövlət standartları və uşaqyönlü kurikulum prinsipləri üzərində

əsaslandığı halda, X. Həmidova (2022) bu məzmunun səmərəli reallaşdırılması üçün nəticəyönümlü idarəetmə (RBM) modelini və strateji nəzarət mexanizmlərini ön plana çəkir. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin inkişafının planlaşdırılması zamanı beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi mühüm metodoloji əhəmiyyət daşısa da, ayrı-ayrı ölkələrin tətbiq etdiyi modellərin milli təhsil mühitinə mexaniki şəkildə transfer edilməsi məqsəduyğun hesab edilə bilməz. Mikayılı müxtəlif ölkələrin məktəbəqədər təhsil sistemlərini təhlil edərək onların formalaşmasında tarixi, mədəni, milli-mənəvi və sosial amillərin rolunu vurğulayır və inkişaf etmiş təhsil təcrübələrinin öyrənilməsinin Azərbaycan məktəbəqədər təhsil sistemi üçün əhəmiyyətini qeyd edir (Mikayılı, 2022, s. 10). Bu yanaşma məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin illik fəaliyyət planlaşdırılmasında beynəlxalq idarəetmə və planlaşdırma modellərindən istifadə edilərkən onların milli pedaqoji kontekstə uyğunlaşdırılmasını zəruri edir.

Bu baxımdan təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli beynəlxalq idarəetmə yanaşmalarının birbaşa transferini deyil, məqsədyönlü idarəetmə, davamlı təkmilləşmə və Azərbaycan məktəbəqədər təhsilinin normativ-pedagoji xüsusiyyətlərinin inteqrasiyasını nəzərdə tutur.

Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyəti “Məktəbəqədər təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, dövlət standartları və digər normativ sənədlərlə tənzimlənir. Həmin sənədlərdə planlaşdırmanın, monitorinqin, uşaqların inkişafının izlənilməsinin və müəssisənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ümumi prinsipləri müəyyən edilsə də, illik fəaliyyət planının hazırlanmasının metodoloji modeli, xüsusilə vəzifələrin hesabatların təhlili əsasında formalaşdırılması və planlaşdırma–monitorinq–hesabat dövrünün vahid sistem şəklində təşkili ayrıca işlənməmişdir.

Aparılmış nəzəri təhlil göstərir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması ilə bağlı müxtəlif yanaşmalar mövcud olsa da, illik fəaliyyət planının hazırlanmasını vahid inkişaf dövrü kimi sistemləşdirən metodoloji model kifayət qədər işlənməmişdir. Xüsusilə cari tədris ilinin hesabatlarının təhlili, inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsi, illik vəzifələrin əsaslandırılması, fəaliyyət planının hazırlanması, monitorinq, hesabat və növbəti planlaşdırma mərhələləri arasında məntiqi əlaqəni təmin edən metodik mexanizm elmi ədəbiyyatda ayrıca təqdim olunmamışdır. Bu səbəbdən məqalədə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində istifadə oluna biləcək altı mərhələdən ibarət inkişafyönümlü planlaşdırma modeli təklif olunur.

Yuxarıda təhlil edilən nəzəri yanaşmalar göstərir ki, illik fəaliyyət planının effektivliyi onun hansı tədbirləri ehtiva etməsi ilə deyil, planlaşdırma prosesinin necə təşkil olunması ilə müəyyən edilir. Buna görə də illik fəaliyyət planının hazırlanması bir-birindən ayrı sənədlərin tərtib edilməsi kimi deyil, ardıcıl və qarşılıqlı əlaqəli mərhələlərdən ibarət vahid idarəetmə prosesi kimi nəzərdən keçirilməlidir. Bu məqalədə həmin yanaşma əsasında məktəbəqədər təhsil müəssisələri üçün təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli təqdim olunur.

2.2. Tədqiqatın elmi yeniliyi

Bu tədqiqatın elmi yeniliyi məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin illik fəaliyyət planının hazırlanmasını altı mərhələdən ibarət inkişafyönümlü planlaşdırma dövrü əsasında konseptuallaşdırmasındadır. İlk dəfə olaraq illik fəaliyyət planı hesabatların təhlili, inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsi, inkişafyönümlü vəzifələrin formalaşdırılması,

fəaliyyətlərin planlaşdırılması, monitoring, hesabat və yenidən planlaşdırma mərhələlərini özündə birləşdirən vahid idarəetmə sistemi kimi təqdim edilmişdir.

Bundan əlavə, illik vəzifələrin əsaslandırılması üçün “Səbəb – Hədəf – Gözlənilən nəticə” matrisinə əsaslanan metodik yanaşma işlənib hazırlanmış və bu yanaşma inkişaf ehtiyaclarının təhlili ilə fəaliyyət planı, monitoring və hesabat arasında məntiqi əlaqənin qurulmasına xidmət edən idarəetmə aləti kimi əsaslandırılmışdır.

2.3. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin 3–5 illik inkişaf planının mahiyyəti və strukturu

Müasir təhsil idarəetməsində illik fəaliyyət planı təcrid olunmuş sənəd deyil, müəssisənin 3–5 illik strateji inkişaf planının taktiki icra mexanizmi kimi çıxış etməlidir. 3–5 illik inkişaf planı məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin orta müddətli dövrdə hansı keyfiyyət səviyyəsinə çatmaq istədiyini müəyyənləşdirən yol xəritəsidir. Bu plan müəssisənin vizyonunu, missiyasını və strateji prioritetlərini əhatə edir.

3–5 illik inkişaf planının əsas strukturu aşağıdakı elementlərdən ibarətdir:

Strateji baxış və missiya (Vision & Mission): Müəssisənin gələcək 3–5 ildə görmək istədiyi ideal modelin və fəaliyyət fəlsəfəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Vəziyyətin təhlili (SWOT analizi): Müəssisənin güclü və zəif cəhətlərinin, imkan və təhdidlərinin uzunmüddətli perspektivdə dəyərləndirilməsi.

Strateji prioritetlər və əsas istiqamətlər: Məsələn:

Təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və kurikulumun tətbiqi;

Pedaqoji heyətin peşəkar inkişafı və rəqəmsal sərişələrinin artırılması;

Valideynlər və icma ilə əməkdaşlığın genişləndirilməsi;

Maddi-texniki bazanın və təhsil mühitinin təkmilləşdirilməsi.

Hədəf göstəriciləri (KPI - Key Performance Indicators): Hər il üçün əldə olunması nəzərdə tutulan ölçülə bilən nəticələr.

İllik planlarla əlaqələndirmə mexanizmi: 3–5 illik planda müəyyən edilmiş strateji prioritetlərin hər tədris ilinin İllik Fəaliyyət Planına mərhələli şəkildə ötürülməsi.

Təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli məhz bu əlaqəni təmin edir: 3–5 illik strateji hədəflər illik ehtiyacların müəyyənləşdirilməsi vasitəsilə cari ilin vəzifələrinə çevrilir.

3. METODOLOGİYA

Bu tədqiqat konseptual modelləşdirmə yanaşmasına əsaslanır və məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin illik fəaliyyət planının hazırlanmasının metodoloji əsaslarının təhlili məqsədini daşıyır. Tədqiqatın metodoloji bazasını strateji idarəetmə, keyfiyyətin davamlı təkmilləşdirilməsi, məqsədlərlə idarəetmə və erkən uşaqlıq təhsilində keyfiyyət təminatı üzrə elmi yanaşmalar təşkil edir.

Tədqiqat zamanı nəzəri təhlil, sənəd analizi, müqayisəli təhlil və konseptual modelləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir. İlk mərhələdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin fəaliyyət planlaşdırılması ilə bağlı beynəlxalq elmi ədəbiyyat, beynəlxalq təşkilatların tövsiyələri və Azərbaycan Respublikasının normativ-hüquqi sənədləri təhlil edilmişdir. Növbəti mərhələdə mövcud planlaşdırma praktikasında rast gəlinən metodik çətinliklər sistemləşdirilmiş və onların aradan qaldırılması üçün inkişafyönümlü planlaşdırma modelinin konseptual çərçivəsi hazırlanmışdır.

Təklif olunan model əvvəlki tədris ilinin nəticələrinin təhlilindən başlayaraq növbəti planlaşdırma dövrünə qədər davam edən fasiləsiz idarəetmə prosesini əhatə edir və altı qarşılıqlı

əlaqəli mərhələdən ibarətdir. Modelin hazırlanması zamanı hər bir mərhələnin məqsədi, giriş məlumatları, həyata keçirilən fəaliyyətlər və çıxış məhsulları müəyyənləşdirilmiş, mərhələlər arasında məntiqi əlaqə qurulmuşdur. Model çərçivəsində illik vəzifələrin formalaşdırılması üçün inkişaf ehtiyaclarına əsaslanan “Səbəb – Hədəf – Gözlənilən nəticə” matrisi işlənib hazırlanmışdır. Bu matris planlaşdırmanın əsaslandırılmasını gücləndirən metodik alət kimi modelin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi təqdim edilir.

Təklif olunan modelin praktik tətbiqini asanlaşdırmaq məqsədilə hər mərhələ üçün nümunə cədvəllər və metodik formalar hazırlanmışdır. Bu yanaşma modelin yalnız nəzəri konsepsiya kimi deyil, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin gündəlik idarəetmə fəaliyyətində istifadə oluna bilən praktik metodik çərçivə kimi tətbiqinə imkan yaradır. Modelin hər mərhələsi “giriş – proses – çıxış” (input–process–output) prinsipi əsasında təsvir olunur; bu, beynəlxalq idarəetmə modellərində qəbul edilmiş yanaşmadır və modelin elmi-metodik əsaslılığını gücləndirir.

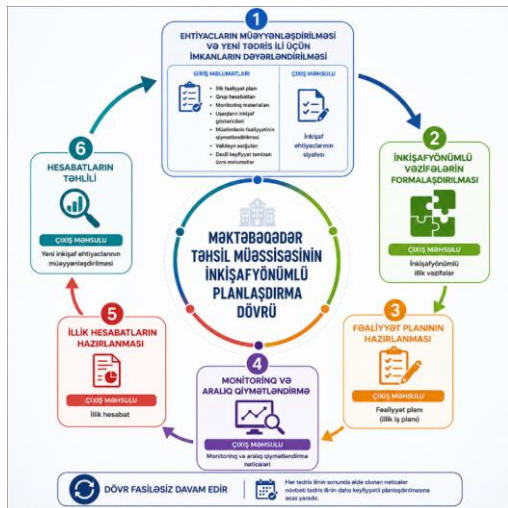
4. NƏTİCƏLƏR: TƏKLİF OLUNAN İNKİŞAFYÖNÜMLÜ PLANLAŞDIRMA MODELİ

4.1. Modelin ümumi konsepsiyası

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində illik fəaliyyət planı ənənəvi yanaşmada adətən növbəti tədris ili ərzində həyata keçiriləcək tədbirlərin və təşkilati fəaliyyətlərin siyahısı kimi hazırlanır. Belə yanaşmada planlaşdırma çox vaxt əvvəlki tədris ilinin nəticələrinin sistemli təhlili ilə əlaqələndirilmir, müəyyən edilən vəzifələr konkret inkişaf ehtiyaclarına əsaslanmır, monitoring və hesabat mərhələləri isə planlaşdırmanın ayrılmaz hissəsi kimi deyil, ayrıca inzibati prosedurlar kimi həyata keçirilir. Nəticədə planlaşdırma, icra və qiymətləndirmə arasında məntiqi əlaqə zəifləyir və illik fəaliyyət planı müəssisənin inkişafını idarə edən strateji sənəd funksiyasını tam yerinə yetirmir.

Bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq məqsədilə məqalədə təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli işlənib hazırlanmışdır. Model planlaşdırmanı birdəfəlik sənəd hazırlamaq prosesi kimi deyil, müəssisənin davamlı inkişafını təmin edən dövrü idarəetmə prosesi kimi nəzərdən keçirir. Modelin əsas ideyası ondan ibarətdir ki, hər bir yeni plan əvvəlki tədris ilinin nəticələrinin təhlilindən başlanılır və ilin sonunda hazırlanmış hesabatlar növbəti planlaşdırma dövrünün başlanğıc informasiya bazasına çevrilir. Beləliklə, planlaşdırma fasiləsiz inkişaf dövrü şəklində təşkil olunur.

Model altı qarşılıqlı əlaqəli mərhələdən ibarətdir (Şəkil 1). Modeldə hər mərhələ növbəti mərhələnin informasiya bazasını formalaşdırır və planlaşdırma prosesi davamlı təkmilləşmə prinsipi əsasında təkrar olunur.



Şəkil 1. Təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma dövrü

Mərhələ	Cavab verilən sual
Təhlil	Nə baş verdi?
Problem	Əsas çatışmazlıq nədir?
Səbəb	Bu problem niyə prioritetdir?
Hədəf	İlin sonunda nə dəyişməlidir?
Göstərici	Bunu necə ölçəcəyik?
Gözlənilən nəticə	Uşaqda, tərbiyəçi-müəllimdə və müəssisədə hansı dəyişiklik olacaq?

4.2. Modelin mərhələləri

I mərhələ. Ehtiyacların müəyyənəşdirilməsi və yeni tədris ili üçün imkanların dəyərləndirilməsi

Məqsəd: Müəssisənin cari tədris ili üzrə fəaliyyət nəticələrini obyektiv qiymətləndirmək və növbəti inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək.

Giriş məlumatları: illik fəaliyyət planı; qrup hesabatları; monitoringq materialları; uşaqların inkişaf göstəriciləri; müəllimlərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi; valideyn sorğuları; daxili keyfiyyət təminatı üzrə məlumatlar.

Proses: Toplanmış məlumatlar müqayisəli şəkildə təhlil edilir, güclü tərəflər, problemlər və inkişaf ehtiyacları müəyyənəşdirilir.

Çıxış məhsulu: İnkişaf ehtiyaclarının siyahısı.

Metodik alət 1. İnkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi forması

Təhlil istiqaməti	Güclü tərəflər	Müəyyən edilmiş problem	İnkişaf ehtiyacı	Prioritet

II mərhələ. İnkişafyönümlü vəzifələrin formalaşdırılması

Modelin əsas metodik yeniliyi bu mərhələdə həyata keçirilir. Ənənəvi planlaşdırmada illik vəzifələr ümumi ifadələrlə yazılır və onların seçilməsinin əsasları göstərilir. Təklif olunan modeldə isə hər bir vəzifə əvvəlki mərhələdə müəyyən edilmiş inkişaf ehtiyacına əsaslanır və “Səbəb–Hədəf–Gözlənilən nəticə” matrisi üzrə əsaslandırılır. Bu yanaşma vəzifənin seçilməsinin məntiqini aydınlaşdırır və sonrakı monitoring və qiymətləndirmə üçün əsas yaradır.

Çıxış məhsulu: İnkişafyönümlü illik vəzifələr.

Metodik alət 2. İnkişafyönümlü vəzifə matrisi

İnkişaf ehtiyacı	Vəzifə	Səbəb (Nə üçün?)	Hədəf (Nəyə nail olunmalıdır?)	Gözlənilən nəticə (Uşaq, müəllim, valideyn, müəssisə səviyyəsində dəyişiklik)

Bu matris planlaşdırmanın əsas metodik aləti hesab olunur.

III mərhələ. Fəaliyyət planının hazırlanması

İllik vəzifələr konkret fəaliyyətlər vasitəsilə həyata keçirilir. Hər fəaliyyət illik vəzifələrə xidmət etməlidir.

Metodik alət 3. Fəaliyyət planı forması

Vəzifə (tədris ili üzrə)	Fəaliyyət	Tarix/müddət	Məsul şəxs	Resurs	Gözlənilən məhsul	Uğur göstəricisi

Bu cədvəldə “gözlənilən məhsul” və “uğur göstəricisi” sütunları əlavə edilmişdir ki, bu da fəaliyyətin nəticəyönümlü planlaşdırılmasına imkan yaradır.

IV mərhələ. Monitoring və aralıq qiymətləndirmə

Monitoring planın icrasına sadəcə nəzarət etmək məqsədi daşımır. Onun əsas funksiyası planlaşdırılmış dəyişikliklərin hansı səviyyədə reallaşdığını qiymətləndirmək və zəruri hallarda düzəlişlərin aparılmasını təmin etməkdir.

Vəzifə, fəaliyyət (monitorinqin məqsədi hansı illik vəzifəni və ya vəzifələri əhatə edir və hansı fəaliyyətdə izlənilir?)	Hədəf	Məsul şəxs	Monitoring göstəricisi	Təvsiyələr

Metodik alət 4. Monitoring cədvəli**V mərhələ. İllik hesabatların hazırlanması**

İlin sonunda əldə olunmuş nəticələr sistemləşdirilir. Hesabat fəaliyyətlərin sadalanması deyil, vəzifələrin icra səviyyəsinin qiymətləndirilməsi olmalıdır.

Metodik alət 5. Hesabat forması

Vəzifə (tədris ilinin)	Əldə olunan nəticə	Sübutlar	Qiymətləndirmə	Təvsiyələr

VI mərhələ. Hesabatların təhlili

Bu mərhələ inkişaf dövrünü tamamlayır və eyni zamanda yeni planlaşdırma dövrünün başlanğıcını təşkil edir. Hazırlanmış hesabatlar əsasında reallaşmış nəticələr qiymətləndirilir, həllini tapmayan problemlər müəyyən edilir və yeni inkişaf ehtiyacları formalaşdırılır. Beləliklə, növbəti tədris ilinin planlaşdırılması üçün əsas informasiya bazası yaradılır.

Metodik alət 6. Növbəti tədris ili üçün inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəndirilməsi forması

Cari ildə qarşıya qoyulan vəzifələr	Yerinə yetirilmə səviyyəsi	Yeni inkişaf ehtiyacı	Prioritet istiqamət	Təvsiyə

4.3. Mərhələlərin ümumiləşdirilmiş sxemi

Mərhələ	Giriş (Input)	Proses	Çıxış (Output)	Metodik alət
I	Ehtiyacların müəyyənəndirilməsi və imkanların dəyərləndirilməsi	Təhlil, dəyərləndirmə	İnkişaf ehtiyacları	Forma 1
II	İnkişaf ehtiyacları	Vəzifələrin əsaslandırılması	İnkişafyönümlü vəzifələr	Matris 2
III	Vəzifələr	Fəaliyyətlərin planlaşdırılması	İllik fəaliyyət planı	Forma 3
IV	Fəaliyyət planı	Monitoring	Monitoring nəticələri	Forma 4

Mərhələ	Giriş (Input)	Proses	Çıxış (Output)	Metodik alət
V	Monitoring nəticələri	Hesabatların hazırlanması	İllik hesabat	Forma 5
VI	Hesabat	Təhlil və refleksiya	Yeni inkişaf ehtiyacları	Forma 6

5. MÜZAKİRƏ

5.1. Modelin konseptual üstünlükləri

planlaşdırma hesabatların təhlili ilə başlayır və yeni təhlillə tamamlanan dövrü xarakter daşıyır; illik vəzifələr konkret inkişaf ehtiyaclarından irəli gəlir və “Səbəb–Hədəf–Gözlənilən nəticə” matrisi ilə əsaslandırılır;

fəaliyyət planı, monitoring və hesabat eyni vəzifələr əsasında qurulduğundan idarəetmə prosesində ardıcılıq və izlənilə bilənlik təmin olunur;

hesabat növbəti planlaşdırma dövrünün başlanğıc informasiya mənbəyinə çevrilir və müəssisədə davamlı inkişaf mexanizmi formalaşır.

5.2. Modelin nəzəri əsaslarla əlaqəsi

Təklif olunan inkişafyönlü planlaşdırma modeli beynəlxalq təhsil idarəçiliyi, strateji planlaşdırma və keyfiyyət təminatı sahəsində qəbul olunmuş nəzəri yanaşmaların sintezinə əsaslanır. Model mövcud konsepsiyaların birbaşa təkrarı deyil, onların məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planının hazırlanması və idarə olunması prosesinə inteqrasiyası nəticəsində formalaşdırılmış müəllif yanaşmasıdır.

Modelin konseptual əsasını keyfiyyətin davamlı təkmilləşdirilməsi, sübutlara əsaslanan qərarvermə, məqsədlərlə idarəetmə, özünüqiymətləndirmə və nəticəyönlü planlaşdırma prinsipləri təşkil edir.

Cədvəl 1. Təklif olunan inkişafyönlü planlaşdırma modelinin nəzəri əsasları

Elmi yanaşma	Əsas ideya	Müəllif modelində tətbiqi
UNESCO – Erkən uşaqlıq təhsilində keyfiyyət	Keyfiyyətin davamlı inkişafı, uşaqtyönlülük, keyfiyyət təminatı	Model illik fəaliyyət planını keyfiyyətin davamlı yaxşılaşdırılması vasitəsi kimi qəbul edir və planlaşdırmanı inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi ilə başlayır.
OECD – Starting Strong	Sübutlara (data) əsaslanan qərarvermə, özünüqiymətləndirmə, inkişaf planlaşdırılması	Cari ilin hesabatları, monitoring nəticələri və inkişaf göstəriciləri növbəti planlaşdırmanın əsas məlumat mənbəyi kimi istifadə olunur.
European Commission (Self-evaluation Frameworks)	Özünüqiymətləndirmə və davamlı təkmilləşmə	Hesabatların təhlili nəticəsində yeni inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi modelin dövrü xarakterini təmin edir.

Elmi yanaşma	Əsas ideya	Müəllif modelində tətbiqi
W. Edwards Deming	PDCA (Plan–Do–Check–Act) idarəetmə dövrü	Təklif olunan altı mərhələli planlaşdırma dövrü PDCA prinsiplərinin məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin fəaliyyət planına uyğunlaşdırılmış genişləndirilmiş variantıdır.
Peter Drucker	Management by Objectives (MBO) – Məqsədlərlə idarəetmə	İnkişaf ehtiyaclarından çıxış etməklə müəyyən edilən illik vəzifələr fəaliyyətlərin əsas istiqamətini müəyyən edir və bütün proses nəticəyönümlü idarə olunur.
Azərbaycan Respublikasının məktəbəqədər təhsil üzrə normativ sənədləri	Dövlət standartları, keyfiyyət tələbləri və idarəetmə prinsipləri	Model milli normativ-hüquqi tələblərə uyğun olaraq illik fəaliyyət planının hazırlanması, monitorinqi və hesabatlılığını vahid sistemdə birləşdirir.

Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, təklif olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli müxtəlif beynəlxalq idarəetmə və keyfiyyət təminatı yanaşmalarının integrasiyası əsasında formalaşdırılmışdır. Modelin əsas fərqləndirici xüsusiyyəti bu yanaşmaları məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planının hazırlanması və idarə olunması prosesinə uyğunlaşdırmasıdır.

Modeldə UNESCO və OECD tərəfindən tövsiyə olunan sübutlara əsaslanan idarəetmə prinsipi ilk mərhələdə həyata keçirilən ehtiyacların müəyyənləşdirilməsi prosesi vasitəsilə reallaşdırılır. Planlaşdırma əvvəlki tədris ilinin nəticələrinin təhlili əsasında aparılır ki, bu da vəzifələrin real inkişaf ehtiyaclarından irəli gəlməsini təmin edir.

Demingin PDCA modeli müəllif yanaşmasında genişləndirilərək altı mərhələdən ibarət inkişafyönümlü planlaşdırma dövrü formasında təqdim edilir. Klassik PDCA modelindən fərqli olaraq, burada hesabatların təhlili nəticəsində yeni inkişaf ehtiyaclarının formalaşdırılması ayrıca mərhələ kimi müəyyən edilmiş və bununla da planlaşdırmanın fasiləsiz inkişaf mexanizmi yaradılmışdır.

Peter Druckerin məqsədlərlə idarəetmə konsepsiyası modeldə illik vəzifələrin formalaşdırılması mərhələsində öz əksini tapır. Bununla belə, müəlliflər modeli bu yanaşmanı inkişaf etdirərək vəzifələrin yalnız məqsəd kimi müəyyənləşdirilməsi ilə kifayətlənmir, onların “Səbəb–Hədəf–Gözlənilən nəticə” matrisi əsasında əsaslandırılmasını tələb edir. Bu yanaşma vəzifələrin seçilməsinin məntiqini şəffaflaşdırır və sonrakı monitorinqin nəticəyönümlü aparılmasına imkan verir.

Beləliklə, təklif olunan model beynəlxalq idarəetmə yanaşmalarını milli məktəbəqədər təhsil sisteminin xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdıraraq illik fəaliyyət planının hazırlanması üçün vahid inkişafyönümlü metodoloji çərçivə təqdim edir.

6. NƏTİCƏ

Müəyyən edilmişdir ki, illik fəaliyyət planının səmərəliliyi onun müəssisənin 3–5 illik strateji inkişaf planının hədəfləri ilə birbaşa əlaqələndirildiyi təqdirdə daha yüksək olur. Bu yanaşma qısamüddətli tapşırıqların uzunmüddətli inkişaf trayektoriyasına xidmət etməsini təmin edir. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin illik fəaliyyət planı müəssisənin strateji inkişafını istiqamətləndirən əsas idarəetmə sənədlərindən biridir. Aparılmış nəzəri təhlil və mövcud planlaşdırma təcrübəsinin müqayisəli qiymətləndirilməsi göstərir ki, illik fəaliyyət planlarının hazırlanmasında ən çox rast gəlinən problemlər vəzifələrin ümumi xarakter daşması, əvvəlki tədris ilinin nəticələri ilə kifayət qədər əlaqələndirilməməsi, planlaşdırma, monitoring və hesabat mərhələləri arasında sistemli əlaqənin qurulmaması, həmçinin fəaliyyətlərin nəticəyönümlü qiymətləndirilməsi üçün konkret meyarların müəyyən edilməməsidir. Bu amillər illik fəaliyyət planının idarəetmə funksiyasını zəiflədir və onun inkişafın planlaşdırılması aləti kimi effektivliyini azaldır.

Məqalədə təqdim olunan inkişafyönümlü planlaşdırma modeli qeyd olunan problemlərin aradan qaldırılmasına yönəlmiş konseptual və praktik yanaşma kimi işlənilib hazırlanmışdır. Model illik fəaliyyət planının hazırlanmasını birdəfəlik sənəd tərtibatı deyil, hesabatların təhlili ilə başlayan, inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi, inkişafyönümlü vəzifələrin formalaşdırılması, fəaliyyətlərin planlaşdırılması, monitoring, hesabat və yenidən planlaşdırma mərhələlərini özündə birləşdirən fasiləsiz idarəetmə dövrü kimi təqdim edir. Bu yanaşma planlaşdırmanın sistemliliyini artırmaqla yanaşı, müəssisənin inkişafının sübutlara əsaslanan idarə edilməsinə şərait yaradır.

Tədqiqatın əsas elmi nəticələrindən biri illik vəzifələrin müəyyənəşdirilməsi üçün “Səbəb – Hədəf – Gözlənilən nəticə” prinsipinə əsaslanan metodik matrisin hazırlanmasıdır. Təklif olunan matris inkişaf ehtiyacları ilə illik vəzifələr arasında məntiqi əlaqəni təmin edir, hər bir vəzifənin əsaslandırılmasını mümkün edir və fəaliyyətlərin nəticəyönümlü planlaşdırılması üçün metodik baza yaradır. Eyni zamanda bu yanaşma monitoring və hesabat mərhələlərində vəzifələrin icra səviyyəsinin obyektiv qiymətləndirilməsini asanlaşdırır.

Model çərçivəsində hazırlanmış inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi forması, inkişafyönümlü vəzifə matrisi, fəaliyyət planı forması, monitoring cədvəli, hesabat forması və növbəti tədris ili üçün inkişaf ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi forması illik fəaliyyət planının hazırlanması prosesini vahid metodik sistem kimi təşkil etməyə imkan verir. Beləliklə, planlaşdırma, icra, monitoring və qiymətləndirmə mərhələləri bir-biri ilə əlaqələndirilərək idarəetmənin fasiləsiz inkişaf dövrü formalaşdırılır.

Təklif olunan model məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri, metodistlər və idarəedicilər üçün praktik tətbiq imkanlarına malikdir. Modeldən illik fəaliyyət planlarının hazırlanması, daxili keyfiyyət təminatı sisteminin təkmilləşdirilməsi, metodik işin planlaşdırılması və müəssisənin inkişaf prioritetlərinin müəyyənəşdirilməsi zamanı istifadə oluna bilər. Bundan əlavə, model rəhbər və metodistlərin ixtisasartırma proqramlarında, məktəbəqədər təhsil üzrə metodik vəsaitlərin hazırlanmasında və təhsil idarəetməsi üzrə təlim proqramlarında metodik çərçivə kimi tətbiq oluna bilər.

Tədqiqat konseptual xarakter daşıdığından gələcək tədqiqatlarda təklif olunan modelin müxtəlif tipli məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pilot tətbiqinin həyata keçirilməsi, onun idarəetmə keyfiyyətinə, müəllimlərin peşəkar fəaliyyətinə, valideyn əməkdaşlığına və uşaqların inkişaf göstəricilərinə təsirinin empirik metodlarla qiymətləndirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir. Bu

istiqamətdə aparılacaq tədqiqatlar modelin etibarlılığının və praktik effektivliyinin daha geniş miqyasda qiymətləndirilməsinə imkan verəcəkdir.

7. İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. “Məktəbəqədər təhsil proqramının (kurikulum) təsdiqi barədə əmr (2022). <https://edu.gov.az/az/azerbaycan-respublikasi-tehsil-nazirliyinin-qebul-etdiyi-aktlar/mektebeqeder-tehsil-proqrami-kurikulumnin-tesdiqi-barede-azerbaycan-respublikasi-tehsil-nazirinin-emri>
2. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. *Məktəbəqədər təhsilin kurikulumu*. <https://edu.gov.az/az/esas-senedler/13924>
3. B. Mikayılı (2022). Məktəbəqədər təhsil: dünya təcrübəsi – tarixi və müasir aspekt. «Məktəbəqədər və ibtidai təhsil», № 4 (241), səh. 9-35.
4. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press, p. 88. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED381901.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Fullan, M. (2006). Leading professional learning. *School Administrator*, 63(10), 10. https://eric.ed.gov/?id=EJ757397&utm_source=chatgpt.com
6. Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 3–41. <https://doi.org/10.1177/0013161X05277975>
7. **Həmidova, X.** (2022/2023). *Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönlü idarə edilməsi* (Pedaqogika üzrə elmlər doktoru / fəlsəfə doktoru dissertasiya avtoreferatı). Bakı. https://aak.gov.az/upload/dissertation/pedaqogika/Xalid%C9%99_H%C9%99midova_Az%C9%99rbaycan_avto_.pdf
8. L. Cəfərova (2022) – Məktəbəqədər Təhsilin Yeni Məzmunu və Təşkilati Planlaşdırma <https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/download/3480/3424/6840#:~:text=During%20the%20preschool%20age%2C%20the%20child%20does,mutual%20pedagogical%20influence%20of%20adults%20and%20children.>
9. L. Cəfərova; elmi red. Ə. Abbasov .2016. **Məktəbəqədər təhsilin yeni məzmunu və idarə olunması məsələləri** / L. Cəfərova [et al.]; tərt. L. Cəfərova; elmi red. Ə. Abbasov; Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnstitutu.- Bakı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil Problemləri İnstitutunun Təhsil Texnologiyaları Mərkəzinin nəşriyyatı, 2016.- 250 s.
10. **Laləzar Cəfərova , Səbinə Rəhimova** Bakı – 2019 **Məktəbəqədər Təhsil: Tərbiyəçi-Müəllimlər və Metodistlər üçün Stolüstü Kitab**
11. Logics of management innovation: re-analyzing the history of Drucker’s invention of Management by Objectives and Self Control Albert David Université Paris-Dauphine, PSL DMR M-Lab, CNRS Ce texte a fait l’objet d’une communication à la Conférence de l’AIMS 2017 <https://www.researchgate.net/profile/Albert-David->

[2/publication/344923029_Logics_of_management_innovation_re-analyzing_the_history_of_Drucker's_invention_of_Management_by_Objectives_and_Self_Control/links/5f99204d92851c14bcd4b64/Logics-of-management-innovation-re-analyzing-the-history-of-Druckers-invention-of-Management-by-Objectives-and-Self-Control.pdf](https://publication/344923029_Logics_of_management_innovation_re-analyzing_the_history_of_Drucker's_invention_of_Management_by_Objectives_and_Self_Control/links/5f99204d92851c14bcd4b64/Logics-of-management-innovation-re-analyzing-the-history-of-Druckers-invention-of-Management-by-Objectives-and-Self-Control.pdf)

12. **Məktəbəqədər təhsil haqqında AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ QANUNU** <https://e-qanun.az/framework/35791>
13. National Association for the Education of Young Children. (2020). *Developmentally Appropriate Practice Position Statement*. <https://www.naeyc.org/resources/position-statements/dap>
14. OECD. (2015). *Starting Strong IV: Monitoring quality in early childhood education and care*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264233515-en>
15. OECD. (2017). *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. <https://www.oecd.org/education/starting-strong/>
16. OECD. (2021). *Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care*. <https://www.oecd.org/education/starting-strong/>
17. **Təhsil haqqında AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ QANUNU** <https://e-qanun.az/framework/18343>
18. UNESCO. (2021). *Right to pre-primary education: A global study*. Paris: UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375332?utm_source=chatgpt.com
19. UNICEF. (2019). *A World Ready to Learn: Prioritizing quality early childhood education*. <https://www.unicef.org/early-childhood-development>