



Nigar Səfxanova

Təhsil üzrə menecment, ADA Universiteti

Master's thesis

Məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının onların  
fəaliyyətindəki əhəmiyyəti

Aprel, 2025

**Xülasə:** Bu tədqiqatın məqsədi məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının onların fəaliyyətində nə kimi əhəmiyyəti olduğunu aşkarlamaqdır. Bu tədqiqat keyfiyyət metodunun fenomenoloji yanaşması ilə dizayn edilmişdir. İştirakçılar qəbul edilmiş meyara əsasən qeyri- təsadüfi seçmə üsulu ilə müəyyən edilmiş 11 məktəb idarəçisindən ibarətdir. Məktəb idarəçilərinin seçilməsində istifadə olunan meyar son 5 ildə peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmiş olmasıdır. Bu tədqiqatda məlumatlar yarımstrukturlaşdırılmış müsahibə forması ilə toplanmışdır. Müsahibə sualları tədqiqat sualı əsasında müəyyən edilmişdir. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, peşəkar inkişaf proqramları məktəb idarəçilərinin idarəetmə, liderlik, psixososial və analitik bacarıqlarını gücləndirərək onların məktəbdə daha sistemli, empatik və inkişafyönlü yanaşmalar tətbiq etməsinə şərait yaratmışdır. İştirakçılar bu proqramların təcrübə mübadiləsi, şəxsi və peşəkar inkişaf, eyni zamanda yeniliklərin öyrənilməsi və tətbiqi baxımından əhəmiyyətini vurğulasa da, bəzi sahələrdə tətbiq çətinlikləri və proqramların daha çevik, praktik və ehtiyaclara uyğunlaşdırılmasının vacibliyini qeyd etmişlər.

**Açar sözlər:** Peşəkar inkişaf, peşəkar inkişaf proqramları, məktəb idarəçiləri

## MÜNDƏRİCAT

Xülasə:.....	2
<b>MİNNƏTDARLIQ</b> .....	4
<b>GİRİŞ</b> .....	5
<b>1.1. Problemin təsviri</b> .....	5
<b>1.2. Tədqiqatın məqsədi</b> .....	6
<b>1.3. Tədqiqatın əhəmiyyəti</b> .....	6
<b>1.4. Tədqiqat sualı</b> .....	7
<b>2. ƏDƏBİYYAT İCMALI</b> .....	7
<b>2.1. Məktəb idarəçilərinin xüsusiyyətləri və inkişafı</b> .....	8
<b>2.2. Peşəkar İnkişaf</b> .....	10
<b>2.3. Peşəkar inkişaf proqramları</b> .....	12
2.3.1.1. Xarici ölkələrdə həyata keçirilən peşəkar inkişaf proqramları:.....	14
2.3.1.2. Azərbaycanda məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafına xidmət edən proqramlar:..	17
<b>3. TƏDQIQATIN METODOLOGİYASI</b> .....	23
<b>3.1. Tədqiqat modeli (dizaynı)</b> .....	23
<b>3.2. İştirakçılar</b> .....	25
<b>3.3. Data toplanması prosesi</b> .....	26
<b>3.4. Etibarlılıq</b> .....	27
<b>3.5. Etik məsələlər</b> .....	28
<b>3.6. Dataların təhlili</b> .....	28
<b>4. NƏTİCƏLƏR</b> .....	29
<b>4.1. İştirakçıların peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmə səbəbləri ilə bağlı əldə edilmiş tapıntılar.</b> .....	29
<b>4.2. Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının əhəmiyyəti</b> .....	32
<b>4.3. Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğu</b> .....	39
<b>4.4. Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsiri</b> 42	
<b>4.5. Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın məktəb idarəçiləri və məktəbin inkişafında yol açdığı dəyişikliklər</b> .....	45
<b>4.6. Peşəkar inkişaf proqram(lar)ının təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan məqamlar</b> .....	48
<b>5. MÜZAKİRƏ</b> .....	53
<b>6. TÖVSIYƏLƏR</b> .....	58
<b>7. MƏHDUDİYYƏTLƏR</b> .....	59
<b>ƏDƏBİYYAT SİYAHISI</b> .....	60
<b>ƏLAVƏLƏR</b> .....	65

## **MİNNƏTDARLIQ**

Bu tədqiqatın ərsəyə gəlməsində sərf olunan zamanda əməkdaşlıq etdiyim və işləməkdən zövq aldığım hər kəsə minnətdaram. Bu kursun tədrisində tədqiqat haqqında biliklərimi zənginləşdirən Dr. Könül Abaslıya və peşəkar dəstəyini heç bir zaman əsirgəməyən elmi rəhbərim Dr. Gülnar Cəfərovaya dərin minnətdarlıq duyuram. Dəyərli rəyləri ilə dissertasiyamın təkmilləşdirilməsində mənə kömək edən komitə üzvlərinə - Abbas Abbasova və Rza Məmmədova minnətdaram.

Bu tədqiqatın həyata keçirilməsində mənim üçün mənəvi dəstəyi olan ailə üzvlərimə-anama, həyat yoldaşıma, varlığı ilə məni ilhamlandıran qızıma öz təşəkkürümü bildirirəm.

# GİRİŞ

## 1.1. Problemin təsviri

Təhsil cəmiyyətin inkişafında mühüm rol oynayan faktorlardan biridir. Bu səbəbdən təhsil sisteminin effektiv qurulmasının cəmiyyətin inkişafına xidmət etdiyini söyləmək olar. Ənənəvi olaraq formal təhsil təhsil müəssisələrində həyata keçirilir. Bu müəssisələr içərisində isə əhatə dairəsinə görə məktəblər böyük yer tutur. Məktəblərin işinin səmərəli şəkildə qurulmasında isə məktəb idarəçiləri əhəmiyyətli rola sahibdir (Beycioğlu və Aslan, 2010). Şimşək və Çelikin (2009) qeyd etdiyi kimi məktəb sosial cəhətdən açıq bir sistemdir. Bu səbəbdən məktəbin ətraf mühitin imkanlarına uyğun inkişaf etməsi üçün ona rəhbərlik edən şəxslərin öz bilik və bacarıqlarını daim ətraf mühitdə baş verən yeniliklərə uyğun təkmilləşdirməsi zəruridir (Polat və d., 2018). Yəni, məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafı vacib şərtidir. Peşəkar inkişaf fərdlərin öz peşələrində daha bacarıqlı olmaları üçün bilik və bacarıqlarını davamlı olaraq inkişaf etdirmə prosesidir (Güneş, 2016). Gürkan və Toprakçı (2018) qeyd etmişdir ki, günümüzün ehtiyacı olan təsiretmə qabiliyyətinə malik məktəb idarəçisi profili, şəxsi və peşəkar inkişafını davamlı olaraq araşdıran, imkanları səmərəli şəkildə dəyərləndirən və eyni zamanda dəyişən idarəetmə bacarıqlarına sahib olan bir şəxs olmalıdır. Açıkalın (1998) bir məktəbin potensialının məktəbin idarəçisinin potensialı qədər olduğunu bildirmişdir. Daha açıq şəkildə ifadə edilərsə məktəbin hər şeyini quran, inşa edən, idarə edən və inkişaf etdirən amilin məktəb idarəçiləri olduğunu söyləmək mümkündür. Məktəb idarəçisinin sahib olduğu hər cür xüsusiyyət və bacarıqlar məktəbdə hiss oluna bilər. Shen və d. (2010) tədqiqatlarına əsasən deyilə bilər ki, məktəb idarəçilərinin özlərinə aid peşəkar inkişafı həm də müəllimlərin peşəkar inkişafı üçün önəmlidir. Öyrədənlərin lideri olmaqla yanaşı məktəb idarəçilərinə əlavə olaraq da məsuliyyətlər və öhdəliklər verilir ki, bu da onların

daim biliklərini yeniləmələri və inkişaf etdirmələri üçün səbəb yaradır (Çetin & Yalçın, 2002). Buna görə də məktəb idarəçiləri peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak edərək biliklərini yeniləyir və inkişaf etdirirlər.

Peşəkar inkişaf şəxsin özünü birbaşa informal olaraq inkişaf etdirməsi ilə yanaşı iştirakçısı olduqları inkişaf proqramları vasitəsilə də mümkün olur. Məktəb idarəçiləri üçün (xüsusilə yeni təyin olunmuş) təşkil olunan mentorluq proqramları ilə yanaşı altı ay və ya bir il müddətində müəyyən fasilələrlə davam edən, məktəb idarəçilərinin öz təcrübələrini paylaştıqları və fikir mübadiləsi apardıqları peşəkar inkişaf proqramları daha çox yayılmışdır. Belə peşəkar inkişaf proqramları başa çatdıqdan sonra da proqram iştirakçılarının əlaqələri və fikir mübadilələri davam edir (Peterson, 2002). Hal- hazırda Azərbaycanda da inkişaf etmiş ölkələrdə olduğu kimi bir çox peşəkar inkişaf proqramları var ki, məktəb idarəçiləri aktiv şəkildə həmin proqramlarda iştirak edirlər. Bunlara “Məktəb liderliyi”, “İnnovativ məktəb direktorları” və s. kimi layihə və proqramları misal göstərmək olar (AGMA, 2022; ETN, 2022).

## **1.2. Tədqiqatın məqsədi**

Bu tədqiqat işində məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının onların fəaliyyətində nə kimi əhəmiyyəti olduğunu aşkarlamaq məqsəd kimi qarşıya qoyulmuşdur.

## **1.3. Tədqiqatın əhəmiyyəti**

Peşəkar inkişaf proqramlarının (kursların, layihələrin və s.) təşkili qədər bu proqramlarda iştirak edən məktəb idarəçilərinin proqramdan əldə etdiyi bilik və bacarıqları gündəlik fəaliyyətlərinə hansı dərəcədə inteqrasiya edə bildikləri (praktik əhəmiyyəti) də çox vacibdir. Bu baxımdan məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının onların fəaliyyətində əhəmiyyətinin araşdırılmasına ehtiyac vardır. Bu məqsədə xidmət edən tədqiqatların həyata keçirilməsi peşəkar inkişaf proqramlarının

faydalılığı, məktəb idarəçilərinin fəaliyyətlərinə verdiyi töhfə barədə təəssürlərin yaranmasına imkan verəcəkdir. Həmçinin, əldə olunan nəticələr peşəkar inkişaf proqramlarının müsbət tərəfləri və inkişaf etdirilməsi zəruri olan sahələri barədə təəvvürlər yaradacaqdır ki, bu da proqramların təşkili işinin yaxşılaşdırılması baxımından da əhəmiyyət kəsb edir.

Bundan əlavə ədəbiyyat təhlili zamanı xarici ölkələrdə həyata keçirilmiş tədqiqatlarda məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafına istiqamətlənmiş proqramları müxtəlif nöqtəyi-nəzərdən tədqiq edən araşdırmaların (Bümen və d., 2012; Peterson, 2002; Polat və d., 2018) həyata keçirildiyi, eləcə də Azərbaycanda peşəkar inkişafa dair tədqiqatın həyata keçirildiyi müəyyənləşdirilmişdir (Kazimzadə, 2017). Lakin peşəkar inkişaf proqramlarının məktəb idarəçilərinin fəaliyyətindəki əhəmiyyəti mövzusunda Azərbaycanda tədqiqata rast gəlinməmişdir. Bu fakta əsaslanaraq həyata keçirilən bu tədqiqat işinin mövcud ədəbiyyata müvafiq istiqamətdə töhfə verəcəyini söyləmək mümkündür.

#### **1.4. Tədqiqat sualı**

Qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq tədqiqat çərçivəsində aşağıdakı tədqiqat sualına cavab axtarılacaqdır:

- Məktəb idarəçilərinin vəzifəyə təyin olunduqdan sonra iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının faydalılığı haqqındakı düşüncələri nələrdir?

## **2. ƏDƏBİYYAT İCMALI**

Ədəbiyyat icmalında məktəb idarəçisi kim olmalıdır və hansı xüsusiyyətləri olmalıdır sualına cavab, peşəkar inkişaf və peşəkar inkişafın növləri, eləcə də peşəkar inkişaf proqramları haqqında məlumatlar və peşəkar inkişaf proqramlarının xarici ölkələrdə və Azərbaycanda olan modelləri, xüsusiyyətləri barədə ədəbiyyatlarda olan fikirlər təhlil edilmiş məlumatlar əks olunmuşdur.

## **2.1. Məktəb idarəçilərinin xüsusiyyətləri və inkişafı**

Məlumdur ki, məktəblər təhsil xidmətlərinin reallaşdığı əsas qurumlardan biridir. Məktəb təhsil xidmətinin həyata keçirildiyi əsas yer kimi həm tədrisin, həm də təlimin bütün aspektlərinin təşkil edildiyi bir müəssisədir. Lakin məktəbin fəaliyyəti yalnız tədris və tərbiyə ilə məhdudlaşmır. Məktəb eyni zamanda şagirdlərin şəxsi sosial mühitinin yaranması üçün vacibdir. Sosial sistem daxilində yerləşən məktəb həm də insan cəmiyyətinin yaşayış məkanıdır (Arslan, 2020). Cəmiyyət üzvlərinin, yəni şəxsiyyətin formalaşmasında məktəblərin mühüm rol oynadığını nəzərə alsaq məktəblərin inkişafının cəmiyyətin, ölkənin inkişafı üçün də mühüm faktor olduğunu qeyd etmək olar.

Məktəbin inkişafına müxtəlif faktorlar təsir edir. Bozkurta (2023) əsaslanaraq qeyd edilə bilər ki, təhsil müəssisələrindən biri olan məktəblərdə təhsilin keyfiyyətinin artırılmasının ən mühüm faktorlarından biri məktəb idarəçiləridir. Lavigne və d. (2016) görə məktəb idarəçiləri proqramın tənzimlənməsi, müəllimlərin vəzifə və məsuliyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi, şagirdlərin intizamı, valideyn və icma ilə münasibətlər, məktəbdə baş verə biləcək böhran və xüsusi vəziyyətlərə qarşı məktəbin idarəetmə fəaliyyətlərini həyata keçirirlər. Məktəb idarəçisi yalnız təşkilatın idarəedilməsi ilə məşğul olmayan, həm də məktəbin təhsil keyfiyyətinin artırılması və inkişafına yönəlik qərarlar verən liderdir. O, həmçinin müəllimləri və şagirdləri motivasiya edərək, məktəbin strateji məqsədlərinə doğru irəliləməsinə rəhbərlik edir (Bush, 2006). Belə ki, məktəb

idarəçiləri təhsil sistemində əsas həlledici rola malik və təşkilatçı funksiyaları yerinə yetirən şəxslərdir.

Məktəb idarəçisinin bir sıra vacib xüsusiyyətləri olmalıdır ki, bu xüsusiyyətlər onun işini daha effektiv və müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməyə kömək etsin. Məktəb idarəçisi məktəbdə maraqlı tərəfləri (müəllim- şagird- valideyn) məktəb üçün vacib olan dəyərlər çətiri altında toplamalı, müəllimlərlə əməkdaşlıq etməli və ümumi məqsədlər üçün onlarla bir komanda kimi işləməlidir (Arslanargun & Bozkurt, 2012). Məktəb idarəçiləri qərar qəbul etmə prosesindən qiymətləndirmə prosesinə qədər bütün idarəetmə proseslərini işçilərlə düzgün ünsiyyət quraraq həyata keçirə bilər və beləliklə, məktəbin öz məqsədlərinə çatmasına kömək edə bilər (Pauley, 2010). Müxtəlif ədəbiyyatların təhlili zamanı məktəb idarəçilərinin müəyyən xüsusiyyətlərə malik olmasının vacibliyi haqqında qeydlərə rast gəlmək mümkündür. Hattie və Yatesin (2013) fikrinə görə müxtəlif təhsil metodları və tədris yanaşmaları şagirdlərin nəticələrinə müxtəlif şəkildə təsir edir ki, bu yanaşmada məktəb idarəçilərinin rolu xüsusilə vacibdir və məktəb idarəçilərinin aşağıdakı xüsusiyyətlərinin təsirli olduğu qeyd edilir:

- *Liderlik və yönləndirmə*: Məktəb idarəçilərinin məktəbdə aydın məqsədlər müəyyən etməsi və müəllimlərə bu məqsədlərə çatmaq üçün dəstək verməsi şagirdlərin nəticələrinə müsbət təsir edir.
- *Şagirdə yönəlmiş liderlik*: Məktəb idarəçiləri şagirdlərin ehtiyaclarını başa düşməli və məktəb mühitini onlara uyğunlaşdırmalıdır. Bu, şagirdlərin daha yaxşı öyrənmə şərtləri ilə təmin olunmasına kömək edir.
- *Əməkdaşlıq və komanda işinin təşviqi*: Hattie və Yates (2013) məktəb idarəçilərinin komanda işini təşviq etməsinin vacibliyini qeyd edirlər. Müəllimlər arasında effektiv əməkdaşlıq və qarşılıqlı dəstək, şagirdlər üçün daha yaxşı öyrənmə imkanları yaradır.

Məktəb idarəçilərinin bütün bu öhdəlik və vəzifələrini düzgün reallaşdırma bilməsi isə idarəçilik sahəsində nə qədər təcrübəli olduğundan asılıdır. Məktəbdə effektiv mühit

yaratmaları üçün məktəb idarəçilərinin şəxsi inkişaf və peşəkar inkişafı vacibdir. Məktəb idarəçiləri özünün şəxsi və peşəkar inkişafı ilə məktəbin sosial və emosional mühitini yaxşılaşdırmalı, həmçinin müəllimlər və şagirdlər arasında açıq və sağlam əlaqələr qurmalıdır. İdarəçilər həmçinin müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləyərək tədris keyfiyyətini artırmalı, müəllimlərin ehtiyaclarına uyğun peşəkar inkişaf proqramları təşkil etməlidirlər (Bozkurt, 2023). Lavigne və d. görə (2016) məktəb idarəçiləri proqramın təşkili, müəllimlərin vəzifə və məsuliyyətlərinin müəyyən edilməsi, şagird intizamı, valideynlərlə və ətraf mühitlə münasibətlər, məktəbdə baş verə biləcək problemlər və xüsusi vəziyyətlərə qarşı məktəbin idarəetmə tədbirlərini həyata keçirilər. Məktəb idarəçilərinin idarəetmə tədbirləri çərçivəsində olan bacarıqlar onların fəaliyyətə başlamazdan əvvəl və fəaliyyət dövründə əldə etməli olduqları bacarıqlardır. Məktəbin effektiv idarə olunmasında məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafı onların idarəetmə bilikləri, şəxsi inkişaf, texniki səriştə və münasibətlər sahələrində ön plana çıxır.

## **2.2. Peşəkar İnkişaf**

Peşəkar inkişaf nədir və necə reallaşır sualına bir çox mənbədə cavab tapmaq mümkündür. Wei və d. (2009) tərfi ilə yanaşılrsa deyilə bilər ki, peşəkar inkişaf təhsilin inkişafı üçün müəllimlərin təlim və təhsil almasını və onların peşəkar bacarıqlarını mütəmadi olaraq artırmalarını təmin edən bir prosesdir və əsas fokus müəllimlərin və təhsil işçilərinin peşəkar bacarıqlarını inkişaf etdirmək, iş yeri təcrübələrini daha da mükəmməlləşdirmək və təhsil siyasətləri ilə uyğunlaşmalarını təmin etmək üzərindədir. Peşəkar inkişaf həmçinin təşkilati inkişafı gücləndirən və tədris keyfiyyətini artıran bir vasitə kimi qeyd edilir (Wei və d., 2009). Alruwaily və d. (2022) isə, peşəkar inkişafı fərdlərin peşəkar karyeralarında davamlı uğur əldə etməsi üçün həyati əhəmiyyət kəsb edən anlayış kimi dəyərləndirmişdir.

Peşəkar inkişaf Day (2002) tərəfindən həm də öyrənmə və inkişaf kimi adlandırılıb. O, peşəkar inkişafı müəllimlərin tədris bacarıqlarını artırmaq üçün davamlı bir proses

olaraq təqdim edir. Bu inkişaf yalnız tək bir təlimə dayanmır, daha geniş şəkildə peşəkar təcrübə, öyrənmə təcrübələri və yenilikləri tətbiq etmə ilə əlaqəlidir. Bu mənbədə peşəkar inkişaf, müəllimlərə və təhsil işçilərinə müasir tədris və idarəetmə metodlarını öyrənmək, özlərini təkmilləşdirmək və təhsil mühitində müsbət dəyişikliklər yaratmaq məqsədini güdür.

Məktəb idarəçiləri özlərinin və eyni zamanda məktəbin ümumi işini inkişaf etdirmək üçün müxtəlif peşəkarlıq fəaliyyətlərindən istifadə etməlidirlər. Peşəkar inkişaf fəaliyyətləri müəllimlərin və təhsil müəssisəsi idarəçilərinin fəaliyyətlərinin keyfiyyətini artırmaları və öz güc və bacarıqlarından istifadə edə bilmələri baxımından əhəmiyyətlidir (Seferoğlu, 2004). King (1999) məktəb işi ilə bağlı çoxsaylı dəyişiklik və tələblərin də məktəb idarəçilərinin davamlı inkişafını tələb etdiyini vurğulamışdır. Bu inkişaf idarəçilərin yenilikçi yanaşmalar tətbiq etmələrinə, təhsil keyfiyyətini artırmalarına və məktəblərində sağlam və motivasiyaedici bir mühit yaratmalarına şərait yaradır. Bu cür inkişaf həm məktəb idarəçilərinin, həm də onların rəhbərlik etdiyi təhsil müəssisələrinin müvəffəqiyyətini təmin edən əsas faktordur. Məktəb idarəçiləri üçün hazırlanmış peşəkar inkişaf özlərinəməxsus xüsusiyyətləri və quruluşları baxımından fərqlənir (Kelley & Peterson, 2000). Ədəbiyyat təhlili peşəkar inkişafın müxtəlif formalarda (metodlarla) reallaşdığını göstərir. Təhlil zamanı peşəkar inkişafın formal, informal, seminarlar və təlimlər (qeyri- formal) və s. yollarla (metodlarla) həyata keçdiyi müəyyənləşdirilmişdir (Alruwaily və d., 2022). Misko (2008) işçi qüvvəsinin bacarıqlarının inkişafı üçün formal, qeyri-formal və informal öyrənmənin birləşdirilməsini təklif etdiyi tədqiqatında formal öyrənməni milli və beynəlxalq səviyyədə tanınan ixtisaslar verən kurslar və proqramlar çərçivəsində baş verən öyrənmə, qeyri-formal öyrənməni iş yerləri, cəmiyyətlər və fərdlər tərəfindən tələb olunan bilik və bacarıqların inkişafı məqsədi ilə təşkil olunan strukturlaşdırılmış proqramlar çərçivəsində baş verən öyrənmə, informal öyrənməni

gündəlik həyat və iş fəaliyyəti vasitəsilə qeyri-rəsmi şəkildə qazanılan bilik və bacarıqları əhatə edən öyrənmə olduğunu ifadə edir.

Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununa (2009) əsasən yuxarıda adları çəkilən terminlərin izahı aşağıdakı formada verilmişdir:

Formal təhsil dedikdə- təhsil haqqında dövlət sənədinin verilməsi ilə başa çatan təhsil forması;

Qeyri- formal təhsil dedikdə, müxtəlif kurslarda, dərnlərdə və fərdi məşğələlərdə əldə edilən və təhsil haqqında dövlət sənədinin verilməsi ilə müşayiət olunmayan təhsil forması;

İnformal təhsil dedikdə isə, özünütəhsil yolu ilə biliklərə yiyələnmə nəzərdə tutulur

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, formal şəkildə peşəkar inkişaf dedikdə məktəb idarəçisinin öz peşə fəaliyyətinə uyğun ixtisas üzrə təhsilini davam etdirməsi, qeyri- formal metod təşkil olunmuş seminarlar, təlimlər, yəni peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak edərək peşəkar inkişafını təmin etməsi, informal metod dedikdə isə idarəçinin öz-özünə öyrənmə yolu ilə öz peşəsinə aid araşdırmalar apararaq peşəkar inkişafını təmin etməsi başa düşülməlidir. Bu tədqiqat işinin əsas mövzusu peşəkar inkişaf proqramları olduğu üçün həmin proqramlara daha geniş şəkildə baxılması və dəyərləndirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur.

### **2.3. Peşəkar inkişaf proqramları**

Bermudezə (2003) görə effektiv peşəkar inkişaf proqramı ilə fərdlər yerinə yetirdikləri vəzifələrə aid ortaq dili mənimsəyir və peşəkar empati bacarıqlarını inkişaf etdirirlər. İş prosesində baş verə biləcək səhvlərin azaldılması, xidmətin həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından inkişaf etdirilməsi məqsədilə işçilərin bilik, bacarıq və davranış səviyyəsini yüksəldəcək planlı təlimlər peşəkar inkişaf proqramları vasitəsilə verilir (Aytaç, 2000).

Peşəkar inkişaf proqramları məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafında da mühüm yer tutur. Belə ki, Çınkır (2019) tərəfindən aparılmış tədqiqatda məktəb idarəçiləri onlar üçün vacib olan bacarıqların - məktəb idarəetmə bacarıqlarının inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məqsədilə bu təlim proqramlarını müsbət qiymətləndirdiklərini ifadə etmişlər.

Bilindiyi kimi ölkəmizdə minimum 5 il pedaqoji stajı olan və ya minimum 3 il idarəetmə sahəsində stajı olan və ümumtəhsil üzrə pedaqoji fəaliyyətlə məşğul olan hər bir şəxs direktorların işə qəbul imtahanlarında, minimum 3 il pedaqoji stajı olan və ümumtəhsil üzrə pedaqoji fəaliyyətlə məşğul olan hər bir şəxs isə direktor müavinlərinin işə qəbul imtahanlarında iştirak edərək məktəb idarəçisi statusu qazanıb fəaliyyətə başlaya bilər (Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin Vahid Tarif-İxtisas Sorğu Kitabçası, 2017). Bu imtahanlarda uğur qazanmaq üçün namizədlər müvafiq imtahanın tələblərinə uyğun olaraq sahə üzrə öz bilik və bacarıqlarını (təhsil haqqında qanunvericilik, əmək məcəlləsi, İKT bacarıqlarını, tənqidi və məntiqi təfəkkürü ölçən tapşırıqlar) genişləndirirlər. Lakin bu imtahanlarda iştirak edən namizədlərin əksəriyyəti idarəetmə sahəsi üzrə formal təhsil almadan da bu imtahanlarda iştirak edirlər. Bu isə uğur qazanaraq idarəçilik fəaliyyətinə yeni təyin olunan şəxslərin sahə üzrə bilik və bacarıqlarını təkmilləşdirməsinə ehtiyac doğurur. Lashvayə (2003) görə təcrübəsiz məktəb idarəçiləri dərslərdən anladıkları liderliyi real həyatda tətbiq etməyə çalışdıqları zaman olduqca stress keçirirlər. Məktəbin səmərəli idarə olunması idarəçidən bu məqsədə uyğun peşəkar təhsilə malik olmasını və peşəkar inkişaf fəaliyyətlərində iştirak etməsini tələb edir (Gürkan & Toprakçı, 2018). Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakı onların daim yenilənən dünyada baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşması üçün əsas vasitə kimi dəyərləndirilir (Gümüş & Ada, 2017). ABŞ- də məktəb idarəçiliyi son illərdə təhsil sahəsində ən çox diqqət çəkən və müzakirə olunan mövzulardan biridir və buna görə də, bir çox məktəb bölgəsi (distrikti) yeni işə başlayan məktəb idarəçilərinin və ya mövcud idarəçilərin

peşəkar inkişaflarını davam etdirmələrini təmin edəcək proqramlara diqqət ayırmışdır (Gumus, 2019). Azərbaycanda və digər ölkələrdə məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri müxtəlif peşəkar inkişaf proqramları mövcuddur. Azərbaycanda və xarici ölkələrdə həyata keçirilmiş peşəkar inkişaf proqramları aşağıda müvafiq başlıqlar altında təqdim olunub.

### **2.3.1.1. Xarici ölkələrdə həyata keçirilən peşəkar inkişaf proqramları:**

Bəzi xarici ölkələrə məxsus ədəbiyyatları təhlil edərkən aşkar olunmuşdur ki, məktəb idarəçilər üçün təşkil olunan peşəkar inkişaf proqramları institut və akademiya tərəfindən də təşkil olunur. ABŞ- də institut və akademiya tərəfindən təşkil olunan və intensiv davam edən peşəkar inkişaf proqramları da məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafına xidmət məqsədilə təşkil olunur (Peterson, 2002). Həmçinin İsveçdə də universitetlər tərəfindən hazırlanmış və təşkil edilmiş məktəb idarəçiləri üçün peşəkar inkişaf proqramlarına rast gəlinir. Belə proqramlar direktor proqramları təklif edən universitetlər tərəfindən həyata keçirilir (Sahlin, 2025).

ABŞ- də insitut və akademiya tərəfindən təşkil olunan peşəkar inkişaf proqramlarından başqa yerli idarəetmə orqanları tərəfindən də məktəb idarəçiləri üçün peşəkar inkişaf proqramları təklif edilir. Nümunə olaraq Liderlik fərq yaradır (Leadership Makes a Difference) proqramını göstərə bilərik.

*Liderlik fərq yaradır (Leadership Makes a Difference)* – proqramı Miçiqaan İbtidai və Orta Məktəb Direktorları Assosiasiyası (MEMSPA) tərəfindən məktəb idarəçilərinə dəstək məqsədilə həyata keçirilir. Bu proqram çərçivəsində iştirakçılar 12 ay ərzində hər ay bir cümə (3 saat olmaqla) və şənbə (7 saat olmaqla) günlərində təlimlərdə iştirak edirlər. Onlar bir qrup olaraq müxtəlif fəaliyyətlərdə iştirak edirlər. Bu proqramın nəticəsi olaraq, məktəb idarəçiləri yalnız öz fəaliyyətlərini inkişaf etdirmir, eyni zamanda daha geniş bir təhsil şəbəkəsi quraraq təhsil icmasına daha effektiv liderlər kimi qatılırlar. Proqram iştirakçılarında təhsil siyasətindəki yeniliklərə uyğunlaşma bacarığı qazandırır, onları gələcəkdə təhsil sahəsində daha böyük dəyişikliklər etmək üçün hazırlayır. Bacarıqların

inkişaf etdirilməsi məqsədi daşıyan proqramın digər məqsədi bir il müddətində təlimlərin keçirilməsidir. Bu proqram çərçivəsində müxtəlif təhsil bölgələrində çalışan məktəb direktorlarını bir araya gətirərək onlara bir-birləri arasında güclü əlaqələr qurmaq və müxtəlif təhsil imkanları təmin etmək üçün bir-birinin məktəblərinə səfər etmək imkanı verilir (Gümüş & Ada, 2017). Bu peşəkar inkişaf proqramı həm məktəb idarəçilərinin liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirmək məqsədilə, həm də müxtəlif bölgələrdən olan idarəçilər arasında əlaqə yaratmaqla onların bir-birinin fəaliyyətini daha yaxından izləyərək bir-birlərinin təcrübəsindən faydalanmaq məqsədilə həyata keçirilir. Məktəb idarəçiləri birgə fəaliyyət göstərməklə, təhsil siyasətindəki yeniliklərə uyğunlaşmağı və öz məktəblərində bu yenilikləri tətbiq etməyi öyrənirlər.

Digər xarici ölkə ədəbiyyatlarının təhlili zamanı Avropa ölkələrində məktəb idarəçiləri üçün nəzərdə tutulan peşəkar inkişaf proqramlarının nümunələrinə ədəbiyyatlarda rast gəlinmişdir. Onlardan bəzilərinin xüsusiyyətlərinə nəzər salaq.

İsveçdə hazırda qüvvədə olan 3 illik məcburi peşəkar inkişaf proqramı yeni təyin olunan idarəçilər üçün ilk il ərzində başlayır və həmçinin uşaq bağçası idarəçiləri də bu proqramda iştirak edirlər. Proqram məktəb hüququ və idarəetmə, məqsədlərlə idarəetmə və məktəb idarəçiliyi kurslarını əhatə edir. Qiymətləndirmələrə görə iştirakçıların 97%-i proqramı müsbət dəyərləndirib. Bu proqram beynəlxalq baxımdan nəzəri bilikləri yerli kontekstlə birləşdirən uğurlu təhsil idarəçisi hazırlığı kimi qiymətləndirilir (Sahlin, 2025).

*Beynəlxalq Professional Məktəb Liderliyi*- 1996- cı ildən etibarən İngiltərədə məktəb idarəçiləri üçün tətbiq olunan bu proqram idarəçilərin peşəkar inkişafını təmin edir və proqramı uğurla bitirənlərə beynəlxalq professional məktəb idarəçiliyi sertifikatı verilir. Proqram beynəlxalq məktəb sistemlərində tətbiq oluna bilən praktik liderlik bacarıqlarının inkişafına yönəlidir. Bu proqramın uğurla başa çatdırılması, iştirakçılara məktəb idarəçilərinin qarşılaşdıqları mürəkkəb məsələləri effektiv şəkildə həll etməyə imkan verən bacarıqlar qazandırır. İngiltərədə tətbiq edilən bu proqram beynəlxalq miqyasda məktəb

idarəçilərinin peşəkar inkişafını dəstəkləyərək, onların təhsil mühitindəki dəyişikliklərə və çağırışlara daha yaxşı uyğunlaşmalarına kömək edir (Bush, 1998).

Asiya ölkələrindəki peşəkar inkişaf proqramlarına misal olaraq Malayziyada NPQEL (National Professional Qualification for Educational Leaders- Təhsil Liderləri üçün Milli Peşəkar Keyfiyyət Standartı) və PRIME (Professionalism, Reflectiveness, Innovation, Management, Effectiveness- Professionallıq, Reflektivlik, Yenilikçilik, İdarəetmə, Effektivlik) proqramları (Tai & Kareem, 2018), Sinqapurda Məktəblərdə İdarəetmə və Liderlik Proqramı (Koh & Hung, 2018) və Honkonqda Direktorluq Sertifikatı proqramı (Ng, 2017) göstərilə bilər. Məsələn, 2017-ci ildə Malayziyada 1572 nəfər məktəb idarəçiliyinə namizəd olan şəxslər NPQEL proqramını tamamlamışdır. Tahir və d. (2023) peşəkar inkişaf proqramı olan PRIME haqqında qeyd etmişdir ki, 1440 yeni məktəb idarəçisi PRIME proqramı vasitəsilə müvafiq bilik və bacarıqlarla hazırlanmışdır və PRIME proqramı ilə yeni idarəçilər təcrübəli idarəçilər tərəfindən mentorluq dəstəyi alaraq daha yaxşı idarəçilər kimi yetişirlər.

*Məktəblərdə İdarəetmə və Liderlik Proqramı*- Sinqapur dünya miqyasında təhsil sisteminin yüksək keyfiyyəti ilə tanınır və bu keyfiyyətin əsasını da məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafı təşkil edir. İnkişaf etmiş təhsil sisteminə malik olan Sinqapurda məktəb idarəçiləri üçün bu peşəkar inkişaf proqramı təşkil edilir. Bu proqram altı aylıq intensiv təlim dövrü ilə məktəb idarəçilərinə nəzəri və praktiki liderlik bacarıqları qazandırmağı hədəfləyir. İştirakçılar proqram müddətində müxtəlif liderlik və idarəetmə sahələrində dərinləşmiş biliklər əldə edirlər. Altı aylıq dövr ərzində intensiv olaraq təlimlərdə iştirak edən məktəb idarəçiləri liderlik təlimləri çərçivəsində beynəlxalq səfərlər və məktəb inkişafı layihələri kimi fəaliyyətlərdə də iştirak edə bilərlər. İntensiv proqramda iştirak etdikləri dövr ərzində məktəb idarəçilərinin maaşları da ödənilir. İldə cəmi 35 nəfər məktəb idarəçisi bu proqramda iştirak hüququ qazana bilər. Stratejibaxışa malik və innovativ məktəb idarəçilərinin hazırlanmasını hədəfləyən “Məktəblərdə İdarəetmə və Liderlik

Proqramı” yeni funksiyalara uyğunlaşmanın təmin edilməsi məqsədilə davamlı şəkildə nəzərdən keçirilir və mütəmadi olaraq təkmilləşdirilir (Boon, 2018; Öztürk & Akkuş, 2020).

Beynəlxalq təcrübədə rast gəlinən peşəkar inkişaf proqramları məktəb idarəçilərinin liderlik, idarəetmə, strateji düşünmə və qərarvermə bacarıqlarını inkişaf etdirməyi, onları təhsil sahəsindəki dəyişikliklərə və yeniliklərə hazırlamağı hədəfləyir. Bu proqramlar idarəçilərə həm nəzəri bilik, həm də praktik təcrübə qazandıraraq onların peşəkar fəaliyyətini daha sistemli və məqsədyönlü şəkildə qurmasına şərait yaradır. Eyni zamanda, müxtəlif region və ölkələr üzrə tətbiq olunan proqramlar təcrübə mübadiləsini təşviq edir, idarəçilər arasında əməkdaşlıq və şəbəkələşmə imkanlarını artırır. Bu cür yanaşmalar nəticə etibarilə təhsil sistemində keyfiyyətin yüksəldilməsinə və davamlı inkişafın təmin olunmasına töhfə verir.

#### **2.3.1.2. Azərbaycanca məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafına xidmət edən proqramlar:**

Ölkəmizdə məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafını təmin etmək məqsədilə müxtəlif proqramlar təşkil olunur. Bu proqramlar içərisində “Potensial Məktəb Direktorları”, “Məktəb Liderliyi”, “İnnovativ Məktəb Direktorları” və s. adını çəkmək olar. Proqramların məzmunu, qaydaları və s. məlumatlar müvafiq başlıqlarla aşağıda təqdim olunmuşdur:

*Potensial Məktəb Direktorları*- YUNİSEF və Xəzər Universiteti tərəfindən 2014-cü ildən həyata keçirilən və üç ay davam edən bu proqram ilk olaraq yeddi moduldan ibarət olmuşdur (ETN, 2014). Bu proqramın sonuncu çağırış üzrə təlimləri 10 yanvar 2022-ci ildə başlanmışdır. Əsas məqsədi ölkədəki yeni təhsil strategiyasına və təhsil islahatına uyğun olaraq məktəb idarəçilərinin və gələcəkdə bu sahədə fəaliyyət göstərmək istəyən təhsil işçilərinin bilik və bacarıqlarını artırmaq, onları dünyadakı səmərəli idarəetmə təcrübəsi ilə tanış etmək olan bu proqram 8 fənn (Kurikulumun tətbiqi və idarədilməsi,

Təhsilin idarə olunması, Statistika və məlumatların təhlili, Maliyyə və mühasibat uçotu, Qanunvericilik və təhsil hüququ, Təhsil psixologiyası, Məntiq və İKT) üzrə həftənin 3 günü həyata keçirilmişdir. Proqram ümumilikdə 12 həftə tədris olunmuşdur (Xəzər universiteti, 2022).

Təlimi uğurla başa vuran iştirakçılara sertifikat təqdim olunmaqla yanaşı iştirakçılardan gələcəkdə Xəzər Universitetində magistratura səviyyəsində təhsilini davam etdirmək istəyənlər üçün beş (ECTS) kredit təklif edilir (ETN, 2014).

*Məktəb Liderliyi*- Elm və Təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Strateji inkişaf mərkəzinin birgə həyata keçirdiyi proqramının məqsədi müasir çağırışlara cavab verən məktəb idarəçilərinin hazırlanmasıdır. İndiyə qədər 2 dəfə təşkil olunmuş və 3 ay davam edən bu proqram çərçivəsində məktəbin idarə olunması və liderlik, tədrisin təşkili və idarə edilməsi, təhsildə qiymətləndirmə, məktəbdə heyətin idarə edilməsi və məktəbdə ünsiyyətin təşkili və idarə edilməsi mövzularında həftədə iki dəfə (cümə və şənbə günləri) olmaqla təlimlər keçirilib. İkinci dəfə həyata keçirilən “Məktəb liderliyi” proqramı 5 modul üzrə (“Məktəbin idarə olunması və liderlik”, “Məktəbdə səmərəli ünsiyyətin, sağlam psixoloji mühitin təşkili və idarə olunması”, “Məktəb sənədləri ilə iş”, “Təhsildə qiymətləndirmə və monitorinq”, “Məktəb heyətinin idarə olunması”) 145 saatlıq təlimləri əhatə etmişdir (AGMA, 2022). Bu peşəkar inkişaf proqramı çərçivəsində təlimlərin keçirilməsi üçün yerli mütəxəssislərlə yanaşı xarici mütəxəssislər cəlb olunur. Bu proqramın özünəməxsus cəhətlərindən biri də odur ki, bu proqrama yalnız məktəb idarəçiləri deyil, eyni zamanda ümumi təhsil müəssisələrində çalışan və pedaqoji stajı 5 ildən az olmayan ali təhsilli hər kəs müraciət edə bilər. İştirakçıların proqrama qəbulu (seçimi) üç mərhələdə həyata keçirilir. Bu mərhələlər aşağıdakı kimidir:

1. *Elektron sənəd qəbulu mərhələsi*. Bu mərhələdə qoyulan tələblərə uyğun olan namizədlər link üzərindən onlayn qeydiyyatdan keçirlər.

2. *Test imtahanı mərhələsi.* Test imtahanı mərhələsində namizədlərin tənqidi oxu, riyazi-məntiqi və yazı bacarıqları dəyərləndirilir (ETN, 2022). Müsabiqənin nəticələrinə uyğun olaraq proqrama qəbul balı müəyyənləşdirilir. Müəyyənləşdirilmiş keçid balını toplayan namizədlər növbəti mərhələdə- müsahibə mərhələsində iştirak hüququ qazanırlar.
3. *Müsahibə mərhələsi.* Müsahibə mərhələsində iştirakçı ilə görüş təşkil olunaraq bilik və bacarıqları qiymətləndirilir və uyğun olan namizədlər 3 aylıq proqrama qəbul haqqı qazanırlar.

*Innovativ Məktəb Direktorları-* layihəsinin məqsədi vəzifəyə yeni başlamış məktəb direktorlarının peşəkar inkişafına dəstək olmaq, onları qabaqcıl liderlik təcrübələri ilə tanış etmək və Azərbaycanın müxtəlif bölgələrində fəaliyyət göstərən direktorları bir araya gətirərək, ölkəmizdəki məktəb idarəçiliyinin qarşısında duran əsas problem və imkanları müzakirə etməkdir. İndiyə kimi 2 çağırışı olan bu layihənin təlim proqramı ADA universiteti və Elm və Təhsil Nazirliyinin peşəkarları tərəfindən hazırlanmışdır. Üç hissədən ibarət olan bu proqram ABŞ- nin Azərbaycandakı Səfirliyinin maliyyə dəstəyi ilə təşkil olunur.

İlk hissədə 4 müxtəlif mövzuda (“Məktəbin strateji planlaşdırılması”, “Bərabərlik və inklüzivlik”, “Müsbət məktəb mədəniyyətinin formalaşdırılması”, “Pedaqoji liderlik”) onlayn təlimlər həyata keçirilir.

İkinci hissədə iştirakçılar ABŞ- nin məktəb idarəçiləri və təhsil ekspertləri ilə onlayn görüşmək və fikir mübadiləsi etmək imkanı qazanırlar.

Üçüncü hissədə isə iştirakçılar Bakıda keçirilən iki günlük “Məktəb direktorlarının forumu”- da iştirak hüququ qazanırlar. İştirakçılar üçün ödənişsiz olan bu proqramda yalnız direktorlar (vəzifəsinə son 3 ildə təyin olunmuş) iştirak edə bilərlər (AGMA, 2022).

Göründüyü kimi həm Azərbaycanda, həm də dünyanın müxtəlif ölkələrində məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafına xidmət edən müxtəlif tətbiqlər (proqramlar) mövcuddur. Bu proqramların təşkili ilə yanaşı onların effektivliyi, proqram iştirakçılarının proqramdan

qazandığı bilik və bacarıqlardan günlük fəaliyyətlərdə hansı dərəcədə faydalana bildiyi də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan aparılan tədqiqat işində ölkəmizdə həyata keçirilmiş proqramların effektivliyi müəyyənləşdirilməyə çalışılıb. Əldə edilən nəticələrin proqramların müsbət və təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan tərəflərini önə çıxararaq prosesin təşkili işinin yaxşılaşdırmasına töhfə verəcəyi düşünülür.

Beynəlxalq ədəbiyyatın təhlili zamanı məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafını müxtəlif aspektlərdən nəzərə alan tədqiqatlar olduğu aşkarlanmışdır. Zeren və d. (2024) tərəfindən aparılan araşdırmada Adanada çalışan məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının qiymətləndirilməsinə diqqət yetirilmişdir. Tədqiqatın nəticəsi olaraq məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmələrinin qiymətləndirilməsi, məktəb idarəçiliyinin effektivliyi və məhsuldarlığı üzərində mühüm təsirə malik olduğu və bu cür proqramların məktəb idarəçilərinin bacarıqlarını inkişaf etdirmək, şagirdlərin nailiyyətlərini artırmaq və məktəbin ümumi fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün kritik bir vasitə olduğu qənaətinə gəlinmişdir. Türkiyədə həyata keçirilən daha bir tədqiqatda yenə peşəkar inkişafın vacibliyi araşdırılmış və digər ölkələrlə müqayisə edilərək peşəkar inkişafın üstünlükləri olduğu qənaətinə gəlinmişdir (Korkmaz, 2005). Kasalak (2020) tərəfindən aparılan tədqiqatda məktəb idarəçilərinin öz peşəkar inkişaf fəaliyyətlərinə dair baxışlarını müəyyən etmək məqsədi qoyulmuşdur. Tədqiqat nəticəsində məktəb idarəçilərinin ehtiyac duyduğu əsas peşəkar inkişaf sahələri kimi məktəbdə sağlam işgüzar mühitin və təhlükəsizliyin təmin olunması, effektiv ünsiyyət bacarıqları, təhsildə informasiya texnologiyalarından istifadə bacarıqları, eləcə də şagirdlərin intizam və davranış problemlərinin idarə olunması məsələləri ön plana çıxmışdır. Başqa bir peşəkar inkişafa aid tədqiqat Gürkan və Toprakçı (2018) tərəfindən həyata keçirilmişdir. Tədqiqatçılar məqalələrində ibtidai məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafa nə qədər önəm verdiyini və dəstək olduğunu araşdırmışlar. Həmin tədqiqatda nəticə olaraq göstərilmişdir ki, məktəb idarəçiliyinin bir peşə kimi dəyərləndirilməsi,

idarəçilərin hazırlanması və peşəkar inkişaf tətbiqləri vasitəsilə inkişafı istiqamətində təyinatlarının aparılması, karyera yüksəlişləri üçün peşəkar inkişafa dair şərtlərin qoyulması idarəçilərin özlərini inkişaf etdirmələrinə müsbət təsir göstərə bilər. Mestry və Singh (2007) tərəfindən aparılmış tədqiqatda isə məktəb idarəçilərinin liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirmək, təhsil siyasətləri və təcrübələrindən xəbərdar olmaq və məktəblərdə qarşılaşılan çətinlikləri effektiv şəkildə idarə etmək üçün peşəkar inkişafın niyə vacib olduğu araşdırılmışdır. Clendenin-Taylor (2008) öz tədqiqat işində məktəb idarəçilərinin tədris lideri ola bilmələri üçün lazım olan peşəkar inkişaf ehtiyaclarına dair qavrayışlarını müəyyənləşdirməyi məqsəd qoymuşdur. Tədqiqatın nəticəsində müəyyən sahələr üzrə əlavə peşəkar inkişaf imkanlarının təqdim edilməsi lazım olduğu fikrini irəli sürmüşdür. Neustroev və d. isə (2018) tədqiqat işlərində peşəkar inkişafın istiqaməti, üsulları və metodlarını araşdıraraq məktəb idarəçilərinin effektiv idarəetmə və liderlik bacarıqlarını artırmağa yönələn strategiyalar təklif etmişdir. Orr və Pounder (2011) tərəfindən aparılan tədqiqatda təsadüfi seçmə üsulu ilə müəyyən edilmiş 17 liderlik hazırlıq proqramı təhlil edilmişdir. Tədqiqatın əsas məqsədi bu proqramların strukturu və mahiyyətini dəyərləndirməklə yanaşı, həmin proqramlarda iştirak edən idarəçi namizədlərin proqram müddətində əldə etdikləri təcrübələr, liderlik sahəsində qazandıqları biliklər və onların karyera hədəfləri arasında əlaqənin olub-olmadığını araşdırmaq olmuşdur. Bu araşdırmanın nəticəsində araşdırılan proqramların bir çox yenilikçi xüsusiyyətlərə malik olduğu, bunlardan bəzilərinin məzmununa, bəzilərinin tələbəyönümlü tədris tətbiqlərinə, bəzilərinin isə həm uzun müddətli, həm də keyfiyyətli təcrübə proqramlarına fokuslandığı ortaya çıxmışdır. Lavigne və digərləri (2016) apardıqları tədqiqatda məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafı ilə bağlı ehtiyaclarını müəyyənləşdirməyə çalışmış və nəticədə məktəb idarəçilərinin şagird intizamı və davranış problemləri, həmçinin məktəbdə sağlam işgüzar mühit və təhlükəsiz mühitin formalaşdırılması mövzularında peşəkar inkişaf fəaliyyətlərinin mühüm əhəmiyyət daşıdığını vurğulamışlar. Salazar (2007) yeddi ştatda

kənd məktəbi idarəçilərinin peşəkar inkişaf məsələlərinə dair bir analiz aparmışdır. Məqalədə kənd məktəbi idarəçilərinin məktəb inkişafını və liderlik bacarıqlarını təkmilləşdirmək üçün daha çox peşəkar inkişaf təliminə ehtiyac duyduqları vurğulanmışdır. Gümüş və Bellibaş (2020) tədqiqatında peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın idarəçilərin özünə inamını artırmaq potensialına malik olduğunu iddia etmişlər və bu proqramlarda iştirakın məktəb idarəçilərinin liderlik fəaliyyətlərinə nə kimi təsiri olduğu araşdırılmışdır.

Yerli mənbələrin təhlili zamanı isə bir mənbədə (Kazimzade, 2017) peşəkar inkişaf proqramlarının real məktəb mühiti ilə necə uyğunluq təşkil etməsi ilə bağlı araşdırma sualına rast gəlinmişdir və peşəkar inkişafı yaxşılaşdırmaq üçün strategiyalar təklif edildiyi müəyyən edilmişdir. Bu tədqiqatda məktəb idarəçisinin təyin edilməsi, məktəb idarəçisi hazırlığı və məktəb idarəetmə siyasətinin inkişaf dinamikasını araşdırılmışdır. Məktəb idarəçilərinin hazırlığı məsələsində isə məktəb idarəçiləri üçün təşkil edilən peşəkar inkişaf proqramlarının lazımi tələblərə cavab verilməsi məsələsinə diqqət ayrılmışdır. Həmin tədqiqatdan fərqli olaraq bu tədqiqat işinin isə əsas məqsədi peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak edən idarəçilərin fəaliyyətindəki əhəmiyyəti araşdırılmışdır. Bu faktor və mövzunun əhəmiyyəti nəzərə alınaraq həyata keçiriləcək bu tədqiqat işinin yerli tədqiqat mənbələrinin zənginləşdirilməsinə töhfə verəcəyi söylənilə bilər.

### **3. TƏDQIQATIN METODOLOGİYASI**

#### **3.1. Tədqiqat modeli (dizaynı)**

Tədqiqatın aparılması üçün keyfiyyət metodundan istifadə olunmuşdur. Bu araşdırma növü ən çox insan təcrübələrini, davranışlarını və sosial hadisələri təhlil etmək üçün istifadə edilir. Keyfiyyət tədqiqatı fərdlərin təcrübələrini, qavrayışlarını və sosial dünyalarını araşdırır. Bu, dərindən başa düşməyə yönəlmiş tədqiqat yanaşmasıdır (Merriam & Tisdell, 2016). Creswell və Creswell (2017) istinadən deyilə bilər ki, keyfiyyət araşdırmasını insan təcrübələrinin dərin və ətraflı şəkildə başa düşülməsi və təsvir edilməsidir. Onun fikrincə keyfiyyət araşdırması, iştirakçıların perspektivlərini və dünyagörüşlərini anlamağa və onların təbii mühitlərində necə davrandıqlarını öyrənməyə yönəlmiş bir yanaşmadır. Keyfiyyət tədqiqatlarında tədqiqatçılar problemi və ya mövzunu təbii mühitlərində, iştirakçıların vəziyyətə gətirdikləri xüsusi mənalara nəzərə alaraq şərh etməyə çalışırlar (Denzin & Lincoln, 2005). Bu yanaşma kəmiyyət metodu ilə ölçülə bilməyən sosial hadisələri fərdlərin öz ifadələri və baxışları vasitəsilə aşkar etmək məqsədi güdür (Yıldırım & Şimşek, 2016). Keyfiyyət tədqiqatları həmçinin tədqiqatın aparıldığı

təbii mühiti anlamağa, tanımağa və nəticələrə olan təsirlərini izah etməyə həssas olmaq xüsusiyyəti ilə təhsil tədqiqatlarına zənginlik qatır və təhsil reallıqlarını çoxşaxəli şəkildə ortaya qoymağa kömək edir (Işıkoğlu, 2005).

Bu tədqiqat işində keyfiyyət metodundan- fenomenoloji yanaşmadan istifadə olunmuşdur. Creswell və Poth-a (2018) görə fenomenoloji tədqiqatlar verilən məlumatları, fenomeni (anlayışı, faktı) yaşayan və təcrübə edən şəxslərdən dərinləşdirilmiş şəkildə almağı təmin edir. Bu çərçivədə peşəkar inkişaf anlayışı məktəb idarəçilərinin baxışları, anlayışları, perspektivləri, təcrübələri və qavrayışları fenomen kimi nəzərdən keçirilmişdir. Fenomenoloji tədqiqatda fenomenin yaradılması ölçüsü aşağıdakı mərhələləri əhatə edir: (1) fenomen və ya təcrübə müəyyən edilir; (2) bu tərifdə mövzular müəyyən edilir; (3) mövzular üzrə xüsusi əkslər yaradılır; (4) düşüncələr mövzulara görə təsvir edilir (Ersoy, 2016). Fenomenoloji yanaşma (dizayn) fərdin müəyyən bir fenomenə qarşı münasibəti, emosiyası və təcrübələrini konkretləşdirmək, təcrübələrini necə şərh etdiklərini, mənimsədiklərini müəyyənləşdirmək məqsədilə istifadə olunan yanaşmadır (Özdemir & Tuti, 2023). Bu tədqiqatın fenomeni məktəb idarəçiləri üçün təşkil edilən peşəkar inkişaf proqramlarıdır. Bu yanaşmanın seçilməsinin əsas səbəbi peşəkar inkişaf proqramlarının günlük fəaliyyətlərinə hər hansı təsiri olub-olmadığını ən yaxşı biləcək şəxslərin məhz məktəb idarəçilərinin özləri olmasıdır.

Məktəb idarəçilərinin bu mövzudakı fikirlərini müəyyənləşdirmək məqsədilə müsahibə üsulundan istifadə olunmuşdur. Müsahibə keyfiyyət tədqiqatlarında istifadə olunan bir məlumat toplama texnikasıdır (Punch, 2005). Büyüköztürk və d. (2012) dediyi kimi müsahibə konkret tədqiqat mövzusu və ya sualı haqqında dərin məlumat verir. Obyektiv məlumatın əldə edilə bilməsi üçün iştirakçının öz subyektiv vəziyyətlərinə (demoqrafik vəziyyət, cinsiyyət, irq və s.) qarşı tərəfsiz bir yanaşma göstərməsi lazımdır. Həmçinin tədqiqatın mövzusunə və dərinliyinə görə tədqiqatçı müsahib ilə əməkdaşlıq etməsi vacibdir (Creswell, 2018). Digər tərəfdən müsahibə metodu əsasən Dömbəkçi və

Erişen (2022) qeyd etdiyi kimi ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanır. Bu səbəbdən məlumat toplamanın uğuru müsahibin ünsiyyət bacarıqlarına bağlıdır. Eyni zamanda müsahibin mövzuya hakimliyi də önəmlidir (Aziz, 2011). Müsahibə zamanı isə yarı-strukturlaşdırılmış müsahibə formasından istifadə olunmuşdur. Coşkun və d. (2007) dediyi kimi bu cür müsahibələrdə müsahiblərin ümumilikdə bir yol xəritəsi mövcuddur, lakin görüşülən şəxslərin xüsusiyyətlərinə görə bu ümumi çərçivə daxilində suallarda dəyişiklik, yeni sual əlavə etmək və ya çıxarmaqla mövzunun müxtəlif tərəfləri üzə çıxarılmaya çalışılır. Açıq sualların və müsahibənin təmin etdiyi sərbəstlik sayəsində respondentlər hər bir ünvanlanmış sualları sərbəst şəkildə cavablandıraraq, lazımlı informasiyanın toplanmasını təmin edirlər (Şahbazov, 2019).

### **3.2. İştirakçılar**

Tədqiqat çərçivəsində iştirakçılar qeyri- təsadüfi seçmə yolu ilə seçilmişdir. Qeyri-təsadüfi seçmə növü olaraq meyar görə seçmə üsulundan istifadə olunmuşdur. Maxwell (2013) görə meyar seçmə qeyri- təsadüfi seçmə üsullarından biridir, insanların və ya hadisələrin uğurlu təmsil olunmasını təmin etmək üçün istifadə edilə bilər. Bu tədqiqat üçün seçilən iştirakçılar üçün əsas meyar son 5 ildə peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etməsi olmuşdur. Belə ki, meyarlarda da bildirildiyi kimi müsahiblər son 5 ildə peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmiş və hal- hazırda məktəb idarəçiləri kimi fəaliyyət göstərən şəxslər içərisindən seçilmişdir. Məktəb idarəçiləri dedikdə həm məktəb direktorları, həm də direktor müavinləri nəzərdə tutulur. Bu meyarlara cavab verən 11 nəfər məktəb idarəçisi ilə müsahibə aparılmış, doyum əldə edildiyi üçün müsahibə prosesi dayandırılmışdır. Cədvəl 1 -də müsahibədə iştirak etmiş məktəb idarəçiləri haqqında ümumi məlumatlar əks olunmuşdur.

#### **Cədvəl 1.**

*İştirakçılar haqqında məlumat*

İştirakçıların kod adı	Cinsi	Yaşı	Vəzifəsi	Məzun olduğu təhsil səviyyəsi	İdarəçi kimi iş stajı	İştirak etdiyi peşəkar inkişaf proqramı(ları)
M1	Qadın	39	Direktor	Bakalavriat	4 il	MLP, İMD
M2	Qadın	36	Direktor müavini	Magistratura	5 il	MLP
M3	Qadın	30	Direktor	Bakalavriat	2 il	MLP
M4	Kişi	42	Direktor	Magistratura	7 il	İMD
M5	Kişi	37	Direktor müavini	Bakalavriat	3 il	MLP
M6	Qadın	35	Direktor	Bakalavriat	2 il	MLP, İMD
M7	Qadın	32	Direktor müavini	Bakalavriat	2 il	MLP
M8	Kişi	45	Direktor müavini	Bakalavriat	8 il	MLP
M9	Kişi	34	Direktor müavini	Bakalavriat	3 il	MLP
M10	Qadın	36	Direktor	Magistratura	8 il	MLP
M11	Qadın	38	Direktor	Bakalavriat	3 il	İMD

\*MLP- Məktəb Liderliyi Proqramı, İMD- İnnovativ Məktəb Direktorları

### 3.3. Data toplanması prosesi

Data toplanarkən datetik a toplanması texnikası kimi yarı strukturlaşdırılmış müsahibə formasından istifadə olunmuşdur. Müsahibə sualları hazırlandıqdan sonra 2 nəfər mütəxəssisə göndərilmiş və ekspert rəyi alınmışdır. Rəylərə uyğun olaraq müsahibə sualları üzərində dəyişiklik və təkmilləşdirmə aparılmışdır. Müsahibə zamanı iştirakçılara (demoqrafik məlumatlarla yanaşı) aşağıdakı suallar ünvanlanmışdır:

- Peşəkar inkişaf proqram(lar)ında iştirak etmə səbəbləriniz nələrdir?
- Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının əhəmiyyəti ilə bağlı nə düşünürsünüz?
- İştirak etdiyiniz proqramların məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğunu necə qiymətləndirirsiniz? (nümunələşdirin)

- Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsiri barədə nə düşünürsünüz? (Proqramlardan əldə etdiyiniz bilik və bacarıqları məktəbinizdəki günlük idarəetmə prosesində hansı formada tətbiq etmişiniz? Zəhmət olmazsa, bir və ya bir neçə nümunə əsasında əsaslandırın)
- Bu proqramlarda iştirak sizin və məktəbinizin inkişafında hansı dəyişikliklərə səbəb olub? Nümunə olaraq nələr qeyd edə bilərsiniz?
- Sizcə, iştirak etdiyiniz peşəkar inkişaf proqram(lar)ının inkişafa/təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan yönələri nələrdir? Əgər siz proqram təşkilatçısı olsanız idiniz bu proqramlar çərçivəsində hansı mövzularda təlimlər keçilməsini məqsədəuyğun hesab edərdiniz?
- Əlavə qeydləriniz, təklifləriniz varsa, zəhmət olmazsa qeyd edin (Əlavə 2).

Datanın toplanmasına başlamazdan əvvəl 2 iştirakçı ilə müsahibə suallarının aydın olub-olmadığını yoxlamaq və başqa əlavələr edilməsi ehtiyacını əvvəlcədən müəyyənləşdirmək məqsədilə (tədqiqatın sonrakı mərhələsində iştirak etməyəcək) pilot tətbiq həyata keçirilmişdir. Daha sonra real dataların toplanmasına başlanılmışdır. Müsahibə zamanı müsahiblərin cavablarına uyğun yazı qeydləri götürülməklə yanaşı, məlumatların etibarlılığını və tamlığını qorumaq üçün audio yazıdan istifadə olunması məqsədəuyğun hesab olunmuşdur. Müsahibə zamanı səsyzası qeydə alınmazdan əvvəl müsahiblərdən icazə alınmışdır. Fevral ayı ərzində keçirilən müsahibələr canlı və onlayn (Zoom tətbiqi vasitəsilə) formada aparılmışdır. Müsahibələr orta hesabla hər bir iştirakçı üçün 21 dəqiqə olmaqla cəmi 232 dəqiqə müddətində baş tutmuşdur.

### **3.4. Etibarlılıq**

Keyfiyyət tədqiqatlarında etibarlılıq meyarları əslində kəmiyyət tədqiqatlarındakı etibarlılığın fərqli anlayışlarla ifadə edilməsindən ibarətdir (Tutar, 2022). Whittemore və d. (2001) etibarlılıq meyarlarını təbiilik, tənqidi yanaşma, orijinallıq, dürüstlük, aydınlıq, tamlıq, yaradıcılıq, razılışma və həssaslıq kimi müəyyən etmişdir. Çox vaxt müsahibə yolu ilə həyata keçirilən bir tədqiqatın etibarlı nəticələr verməsi asan deyil. Hər bir tədqiqatçının

öz üslubunu yaratmasına imkan verəcək qədər çevik olan keyfiyyət tədqiqatlarının nə dərəcədə ötürülə biləcəyi (etibarlılığı) vacib bir məsələdir (Kumar, 2011; Merriam, 2013). Bu səbəbdən müsahibələr yazıya çevrildikdən sonra iştirakçı təsdiqi alınmış, nəticələr iki fərqli mütəxəssis tərəfindən ayrı zaman və məkanlarda kodlaşdırılaraq kodlar qarşılaşdırılmışdır. Kodlar arasında ciddi şəkildə oxşarlıq təşkil etdiyi müşahidə edilmişdir.

### **3.5. Etik məsələlər**

Müsahibə zamanı müsahiblərdən icazə alınaraq müsahibənin səs yazısı qeydə alınmış və müsahibə gedişatında yazı qeydləri götürülmüşdür. Müsahibəyə dəvət zamanı respondentlərə şərtlər və qaydalar haqqında məlumat verilmişdir. Eyni zamanda müsahibədən əvvəl müsahibə qaydaları ilə tanışlıq məqsədilə müsahibə aparılacaq şəxslərlə etik razılaşma (sözləşmə) imzalanmışdır (Əlavə 1).

### **3.6. Dataların təhlili**

Müsahibələr yekunlaşdıqdan sonra iştirakçıların adları “M1”, “M2”, “M..n” şəklində kodlaşdırılaraq iştirakçıların verdiyi cavablar- audio materiallar (səs yazıları) və müsahibə zamanı götürülmüş yazılı qeydlərdən istifadə olunaraq yazıya köçürülmüş və datalar üzərində məzmun təhlili aparılmışdır. Robson (2015) məzmun təhlilinin mərhələlərini aşağıdakı kimi təsvir edir; eyni nəzəri fikri nümunə göstərən məlumat elementlərini əlaqələndirmək məqsədilə kodlaşdırılması; kodların qruplaşdırılaraq kateqoriyalara ayrılması; nə nə ilə əlaqəlidir sualına verilən cavablarla kod- kateqoriya əlaqəsini müəyyən edilməsi. Bu fikirlər əsas götürülərək alınmış müsahibələr yazıya köçürüldükdən sonra ilk olaraq suallar üzrə bütün müsahibələrin cavablarına tək- tək baxılmış, datalar kodlanmışdır. Kodlanmış datalar kateqoriyalar altında ümumiləşdirilmişdir (Braun & Clarke, 2006).

## 4. NƏTİCƏLƏR

Bu hissədə məktəb idarəçiləri ilə aparılmış müsahibədən əldə edilmiş dataların analizi nəticəsində ortaya çıxan tapıntılar öz əksini tapmışdır. Oxucuların tapıntıların gedişatını daha yaxşı təsəvvür etmələrini təmin etmək məqsədilə məzmun təhlili nəticəsində ortaya çıxan kateqoriya və kodlar cədvəllərdə təqdim olunmuşdur.

### 4.1. İştirakçıların peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmə səbəbləri ilə bağlı əldə edilmiş tapıntılar.

İştirakçıların peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmə səbəbləri “İdarəetmə bacarıqları qazanmaq və təkmilləşdirmək”, “Çevrə/mühit formalaşdırmaq və təcrübə mübadiləsi aparmaq”, “Proqramın reputasiyası”, “Daxili motivasiya” kimi 4 kateqoriya üzrə qruplaşdırılmışdır.

#### Cədvəl 4.1

*Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmə səbəbləri*

Kateqoriya	Kodlar	İştirakçılar
İdarəetmə bacarıqları qazanmaq və təkmilləşdirmək	• İdarəetmə sahəsində yeni bacarıqlar qazanmaq	M1, M2, M3
	• İdarəetmə sahəsində yeni bacarıqları məktəbdə tətbiq etmək	M7, M11
	• Sənədləşmə ilə bağlı bacarıqlar qazanmaq	M1
	• Məktəb-valideyn münasibətlərinin idarə olunmasını öyrənmək	M2
	• İdarəçiliklə bağlı mövcud bacarıqlarını təkmilləşdirmək	M2, M3, M4, M7, M9, M10, M11
Təcrübə mübadiləsi və şəbəkələşmə	• Əməkdaşlıqlar qurmaq istəyi	M3
	• Şəbəkələşmə	M9
	• Qabaqcıl təcrübələrdən yararlanmaq	M5
	• Təcrübə mübadiləsi	M11

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Əldə etdiyi bilik və bacarıqları məktəbində tətbiq etmə və həmkarları ilə paylaşma</li> </ul>	M7, M11
Proqramın reputasiyası	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proqramın tanınması</li> </ul>	M10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proqramların təqdim etdiyi imkanların geniş olması (beynəlxalq təcrübə və s.)</li> </ul>	M4
Daxili motivasiya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivlik (daxili istəklilik)</li> </ul>	M6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeniliyə açıq olmaq xarakteri (daxili istəyi)</li> </ul>	M2, M7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özünü inkişaf etdirmə istəyi</li> </ul>	M5, M8

### **İdarəetmə bacarıqları qazanmaq və təkmilləşdirmək.** İştirakçıların fikrinə görə

bu proqramlarda iştirak etmənin əsas səbəblərindən biri İdarəetmə bacarıqları qazanmaq və təkmilləşdirməkdir. M1 kodlu iştirakçı bu vəziyyəti “..daha yaxşı bilmədiyim nüansları, bilmədiyim sənədləşməni orada daha ətraflı öyrənirəm. Onun üçün mən bu yeni proqramlarda iştirak etməyi düşündüm”.- şəklində təsvir etmişdir. M2 kodlu iştirakçı vəziyyəti “....valideynlər övladlarının tərəfini çox saxlayırlar.....bunların öhdəsindən necə gəlmək olar?, hansı yanaşmalardan istifadə etmək olar? ..... daha yaxşı idarə etmək üçün, özümü daha yaxşı inkişaf etdirmək üçün oxumuşam.....” kimi izah etmişdir. M3 kodlu iştirakçı isə proqramlarda iştirak etmə səbəbini “Bu proqramlarda inkişaf etmə səbəblərim təhsil sahəsində yeni bilik və bacarıqlar əldə etmək, eyni zamanda mövcud bilik və bacarıqlarımı daha da inkişaf etdirməkdir”- şəklində şərh etmişdir. M7 kodlu iştirakçı da bənzər şəkildə yenilikləri öyrənməyi və çalışdığı müəssisədə tətbiqini əsas səbəb göstərmişdir. Belə ki, o qeyd etmişdir: “özümüzü inkişaf elətdirməliyik ki, yeniliklərə doğru işlədiyimiz məktəbdə həmin yeniliklər tətbiq eləyə bilərik”.

**Təcrübə mübadiləsi və şəbəkələşmə.** Təcrübə mübadiləsi və şəbəkələşmə də iştirakçıların proqramlarda iştirak etmələrinə təsir edən səbəblərdən olmuşdur. Məktəb idarəçilərinin iştirak etdiyi peşəkar inkişaf proqramlarının ən mühüm faydalarından biri təcrübə mübadiləsi və şəbəkələşmə imkanlarının yaranmasıdır. İştirakçılar bu proqramlar vasitəsilə müxtəlif bölgələrdən olan məktəb idarəçiləri ilə tanış olaraq öz aralarında fikir

və ideya mübadiləsi aparmaq imkanı əldə etmişlər. Bu proses təkcə bilik paylaşımı ilə məhdudlaşmır, həm də gələcəkdə müxtəlif əməkdaşlıqlara zəmin yaradır.

M1 kodlu iştirakçı bu prosesi belə təsvir edir: “Fikir mübadiləsi edərək Respublikanın müxtəlif bölgələrindən 30-a yaxın direktoru orada qoşulmuşduq... qarşılaşdığımız problemlər və çətinliklər... bir-birimizə dəstək olurduq.” M5 isə bu qarşılıqlı əlaqənin onların şəxsi və peşəkar inkişafına təsir etdiyini vurğulamışdır: “...təcrübə mübadiləsi oldu, fikir mübadiləsi oldu və o da bizim öz üzərimizdə inkişaf eləməyimizə səbəb oldu”.

M9-un qeyd etdiyi kimi, şəbəkələşmə yalnız proqramın özündə deyil, proqram xaricində də müxtəlif yanaşmaların öyrənilməsi baxımından mühüm yer tutur: “Proqramın özündən daha çox o şəbəkələşmə zamanı, ayrı-ayrı fikirlər, ayrı-ayrı yanaşmalar, ayrı-ayrı idarə etmə üsullarını görürük.” M4 də bu baxımdan yeni əməkdaşlıqların və davamlı əlaqələrin qurulmasından bəhs edib: “Yeni əməkdaşlıqlar yaranır, yeni təcrübələr yaranır... həmin görüşdə... əməkdaşlıq yayda daha mütəşəkkil şəkildə davam edəcək.”

**Proqramın reputasiyası.** İştirakçıların peşəkar inkişaf proqramlarına yanaşmasında proqramın nüfuzu, keyfiyyəti və təşkilati strukturu mühüm rol oynayır. İştirakçıların bu proqrama seçim əsasında qəbul olduqları üçün proqramın keyfiyyətinə və peşəkar təsirinə daha çox güvəndikləri müşahidə olunmuşdur. M10 bu barədə belə qeyd edir: “Məktəb liderliyi proqramının müsabiqə əsasında, seçim əsasında... təhsil nazirliyi xüsusi maliyyələşmə həyata keçirir... mənim peşəkar inkişafım üçün qatqısı ola biləcək proqram olduğuna inandım.”

Proqramların xarici təcrübələrə çıxış imkanı yaratması da iştirakçılar üçün motivasiyaedici amil olmuşdur. M4 Amerika, Estoniya və Finlandiya kimi ölkələrin təcrübələri ilə yaxından tanışlığın onun üçün faydalı olduğunu vurğulayır: “...bu mənim üçün çox maraqlı və faydalı oldu. Finlandiya hər zaman dünyanın ən inkişaf eləmiş təhsil ölkələrinin biridir”.

**Daxili motivasiya.** Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etməsi yalnız xarici təsirlərlə deyil, eyni zamanda şəxsi motivasiyalar və daxili inkişaf istəyi ilə də bağlıdır. İştirakçılar bu proqramları özlərini kəşf etmək, liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirmək və şəxsi keyfiyyətlərini artırmaq üçün bir fürsət kimi dəyərləndirirlər. M2 proqramda iştirak səbəbini belə təsvir edir: “Bu proqramlarda iştirak etmə səbəbim-yeniliyə açıq insanam, yəni yenilikləri öyrənib öz işlədiyim icmada bunları tətbiq eləməkdir”. Bu, onun fərdi təşəbbüskarlığını və yeniliyə olan marağını göstərir.

M6 və M7 də aktivlik və şəxsi inkişaf istəyi ilə bu proqrama qoşulduqlarını bildirirlər. M6 qeyd edib: “Mən hər zaman aktiv olmağa çalışmışam... təcrübəli, yüksək nailiyyətli şagirdlərim olub”. M7 isə liderlik prosesinə daha dərin bir yanaşma gətirərək belə deyib: “Birinci özümüzü dəyişməliyə... özümüzü inkişaf etdirərək ətrafımızdakılara faydalı bir iş görə bilək”.

M8 daim öz üzərində çalışmağa və inkişaf etməyə can atdığını bu ifadə ilə əsaslandırmışdır: “Həmişə istəmişəm ki, bir pillədə dayanmayım... daim irəli getməyə çalışıram”. M4 isə bu proqramların ona həm fərdi inkişaf, həm də məktəb üçün faydalı imkanlar qazandırdığını vurğulayır: “Özünü kəşf edir... yeni əməkdaşlıqlar yaranır... məktəb üçün nələrsə qazana bilərsən”.

M3 kodlu iştirakçı proqramlarda iştirak səbəbini bu şəkildə izah etmişdir: “...Təhsil sahəsində bir çox əməkdaşlıqlar qurmaq əsasən bunlar idi məqsədləri...”.

Tapıntılardan görüldüyü kimi təcrübə mübadiləsi, şəbəkələşmə, proqramların nüfuzu və daxili motivasiya kimi səbəblər məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramına müraciət etmə səbəbləridir.

#### **4.2. Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının əhəmiyyəti**

Oxucuların tapıntıların gedişatını daha yaxşı təsəvvür etmələrini təmin etmək məqsədilə məzmun təhlili nəticəsində ortaya çıxan kateqoriya və kodlar cədvəl 2-də təqdim olunmuşdur.

Müsaiblərin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının onların fəaliyyətindəki əhəmiyyəti ilə bağlı verilmiş suala cavab olaraq əldə edilmiş məlumatlar “Psixo-sosial bacarıqlar”, “Yenilikləri öyrənmə”, “İdarəetmə və liderlik qabiliyyətləri”, “Şəbəkələşmə və təcrübə mübadiləsi”, “Fərdi/özünüinkişaf” və “İnzibati və analitik bacarıqlar” adı altında 6 kateqoriya üzrə qruplaşdırılmışdır.

#### **Cədvəl 4.2**

*Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının əhəmiyyəti*

Kateqoriya	Kod	İştirakçılar
Psixo-sosial bacarıqlar	• Təşkilat üzvlərinə psixoloji dəstək	M1, M2
	• Valideyn- şagird- müəllim münasibətlərinin idarə olunması	M8
	• Problemi həll etmə bacarığı-	M1, M2
	• Bullinqinlə mübarizə-	M1
Yenilikləri öyrənmə	• Yeniliklərə uyğunlaşma	M3
	• Yeniliklərdən xəbərdar olmaq	M7
	• Yeni təcrübələr qazanmaq	M4
İdarəetmə və liderlik qabiliyyətləri	• İdarəetmə qabiliyyətlərinin inkişafı	M1, M4, M5, M6, M8, M10
	• Liderlik bacarığı	M1, M2, M6, M7
	• Konfliktlərin idarə olunması	M2
	• Təşkilati mədəniyyəti formalaşdırma	M1
Şəbəkələşmə və təcrübə mübadiləsi	• Digər həmkarlarla təcrübə mübadiləsi	M1, M5, M9, M10
	• Şəbəkələşmə, əlaqələrin genişlənməsi-	M4, M9, M10,
	• Peşəkar rəyi	M1
	• Öyrəndiyi məlumatları məktəbdəki əməkdaşları ilə paylaşma	M10
Fərdi/özünüinkişaf	• Özünü inkişaf etdirmək	M7, M11
	• Özünü kəşf etmə	M4
	• Vizyonun genişlənməsi	M2
	• Öz kompetensiyalarını artırma	M11
	• Peşəkar təlimçi kimi formalaşma	M6
	• Hadisələri fərqli prizmadan dəyərləndirmə	M2
İnzibati və analitik bacarıqlar	• Əmək müqavilələrin bağlanması	M1
	• Şagirdlərin dərslə davamiyyəti problemini həll etmək	M2
	• Datanın çıxarılması	M2

**Psixo-sosial bacarıqlar.** Proqram iştirakçıları məktəb daxilində müəllim-şagird-valideyn münasibətlərinin düzgün qurulmasının, konfliktin idarə olunmasının və psixoloji dəstəyin idarəçilər üçün zəruri olduğunu vurğulamışlar. Bu bacarıqlar məktəbdə sağlam və empatik mühitin formalaşmasına səbəb olmuşdur:

“Psixoloji dəstək... bullinqin daralması, növləri istiqamətində təlimlər keçirildi.” (M1)

“Şagirdlərin psixoloji durumları... onların öhdəsindən daha yaxşı necə gəlmək olar – bunları öyrəndik.”. (M2)

“Müəllim, şagird, valideyn üçbucağında düzgün münasibət qurmaq vacibdir.”(M8)

“Monitorinqlər, psixoloji yanaşmalar, liderlik istiqamətində təlimlər bizə təşkil olunmuşdu.” (M1)

“Hadisələrə tamamilə fərqli baxırsan, məsələn, tutaq ki, bir konflikt yarandığı zaman ona hansı tərəfdən yanaşmaq lazımdır, bunları öyrənirsən.”- deyərək M2 peşəkar inkişaf proqramında iştirakının onun konflikti idarə etmə bacarığına əhəmiyyətini qeyd etmişdir.

**Yenilikləri öyrənmə.** Məktəb idarəçiləri üçün yeniliklərə uyğunlaşma və yeni təcrübələr qazanmaq çox vacibdir. Müsahibələrdə iştirakçılar bu mövzuda bir neçə mühüm nöqtəyə toxunmuşlar. Məsələn, M3 təhsil sisteminin qloballaşdığını və inkişaf etdiyini qeyd edərək, bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün idarəçilərin özlərini inkişaf etdirmələrinin vacib olduğunu vurğulamışdır: “Düşünürəm ki, ümumiyyətlə, təhsil sistemi qloballaşır, inkişaf edir, dəyişir və buna görə də biz dünya təhsil sistemlərinin uyğunlaşmaq üçün özümüzü inkişaf elətdirməliyik. Belə proqramlar isə bu baxımdan bizə dəstək olur”.

Eyni zamanda M7 yeniliklərdən xəbərdar olmanın və bunları rəhbərlik etdikləri müəssisələrə düzgün şəkildə çatdırmanın əhəmiyyətini qeyd etmişdir: “.....müəssisəni istədiyimiz kimi normalara uyğun idarə etmək istəyiriksə, təbii ki, bizim yeniliklərdən ilk məlumatımız olmalı və rəhbərimiz olduğumuz müəssisəyə bunun çatdırılmalıdır.” (M7).

M4 isə inkişaf proqramlarında iştirak etməyin yeni təcrübələr qazanmağa kömək etdiyini bildirmişdir: “İlk növbədə ona görə ki, insan o proqramlarda özünü kəşf edir. Yəni öz mühitindən çıxırsan və yeni əməkdaşlıqlar yaranır, yeni təcrübələr yaranır”.

Bu tapıntılar peşəkar inkişaf proqramlarının həm də yenilikləri öyrənmə baxımından məktəb idarəçiləri üçün əhəmiyyətli olduğunu göstərir.

**İdarəetmə və liderlik qabiliyyətləri.** Proqramlarda iştirak edən məktəb idarəçiləri qeyd etmişlər ki, peşəkar inkişaf proqramları onların idarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirməyə və təşkilati funksiyaları daha sistemli şəkildə həyata keçirməyə kömək edib. Bu təlimlər xüsusən liderlik, konfliktlərin idarə olunması və idarəetmə strategiyalarında ciddi faydalar təmin edib. Məsələn, M1 kodlu iştirakçı, proqramlarda əldə etdiyi təcrübənin məktəbin idarə edilməsində və təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında onlara peşəkar dəstək və rəy verdiyini vurğulamışdır: “Əmək müqavilələrin bağlanması, məktəbin idarəçiliyində, təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılmasında peşəkar rəy və dəstək var idi” (M1). Bu, məktəb idarəçilərinin həm hüquqi, həm də idarəetmə baxımından daha yaxşı informasiyaya malik olmalarını təmin edib, həmçinin məktəbin idarə edilməsində daha mütəşəkkil yanaşmaların tətbiqinə şərait yaradıb.

M2 iştirakçısı isə, liderlik və idarəetmə sahəsində daha uzunmüddətli və strateji düşüncə tərzinin inkişaf etdiyini qeyd edib: “Orada artıq elə bir idarə sistemi yaratmalısan ki, bu sistemdə uzun müddətli vizyon olsun... məktəbi hansı səviyyəyə gətirə bilərəm deyə düşünürsən”. Bu sitat proqramların iştirakçılara yalnız gündəlik idarəetmə məsələlərini deyil, həm də məktəbin gələcək inkişafını planlamağa imkan verdiyini göstərir. Beləliklə idarəçilər daha geniş perspektivdən yanaşaraq, təşkilatlarını daha güclü və uzunmüddətli məqsədlər üçün yönəldə bilirlər.

Nəhayət M3 peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın idarəetmə bacarıqlarına müsbət təsirini belə ifadə edib: “Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etsələr, idarə etmələri daha uğurlu ola bilər deyə düşünürəm”. Bu, proqramların yalnız şəxsi inkişaf üçün

deyil, həm də məktəb idarəçilərinin idarəetmə fəaliyyətlərini daha effektiv və uğurlu şəkildə həyata keçirmələri üçün mühüm rol oynadığını göstərir.

**Şəbəkələşmə və təcrübə mübadiləsi.** Müsahibə iştirakçıları üçün peşəkar inkişaf proqramlarının ən dəyərli tərəflərindən biri fərqli bölgələrdən gələn idarəçilərlə şəbəkələşmək, təcrübə bölüşmək və qarşılıqlı dəstək almaq olmuşdur. Onların ifadələrindən aydın görünür ki, bu münasibətlər yalnız sosial əlaqələrin qurulması ilə məhdudlaşmır, həm də iştirakçıların idarəçilik təcrübələrini zənginləşdirir, yeni yanaşmalar öyrənmələrinə imkan yaradır və motivasiyalarını artırır.

M1 kodlu iştirakçı bu prosesi belə təsvir edir: “Respublikanın müxtəlif bölgələrindən 30-a yaxın direktoru orada qoşulmuşduq... fikir mübadiləsi edərək qarşılaşdığımız problemləri bölüşürdük”. Bu cür qarşılıqlı paylaşım məktəb idarəçilərinin qarşılaşdıqları problemlərə alternativ həll yolları barədə düşünmək fürsəti də yaradır. Beləliklə, proqramlar fərdi inkişafı yanaşı kollektiv təcrübə mübadiləsinə də zəmin yaradır.

M9 kodlu iştirakçı proqramların verdiyi şəbəkələşmə imkanının məqamlarının öyrədici olduğunu qeyd edir: “... şəbəkələşmə zamanı ayrı-ayrı yanaşmalar, idarə etmə üsullarını görürük... onları praktikada istifadə etmiş insanlardan eşitmək çox faydalı olur”. Bu fikir göstərir ki, real təcrübələrə əsaslanan danışıq və qarşılıqlı öyrənmə, nəzəri biliklərdən bəzən daha təsirli ola bilər. Belə görüşlərdə iştirakçılar müxtəlif yanaşmaları görərək öz idarəetmə praktikalarını zənginləşdirirlər.

M5 iştirakçısı isə təcrübə və fikir mübadiləsinin onların şəxsi və peşəkar inkişafına birbaşa təsir göstərdiyini vurğulayır: “Təcrübə mübadiləsi oldu, fikir mübadiləsi oldu və o da bizim öz üzərimizdə inkişaf eləməyimizə səbəb oldu”.

M10 iştirakçısı isə əlavə edir ki, bu proqramlar yalnız yeni biliklər əldə etmək üçün deyil, eyni zamanda iştirakçıların öz bilik və təcrübələrini başqalarına ötürməsi üçün də bir platformadır: “Yeni kommunikasiya əlaqələri qurulurlar, həmkarlarla ünsiyyətli olurlar,

özləri bildikləri bilgiləri də ötürürlər.” Belə bir qarşılıqlı təlim prosesi iştirakçıları yalnız öyrənən deyil, həm də öyrədən mövqeyinə gətirir ki, bu da onların öz peşəkar mövqələrini daha da gücləndirir.

Bütün bu fikirlərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, peşəkar inkişaf proqramlarında yaranan sosial və peşəkar əlaqələr məktəb idarəçilərinin bilik və bacarıqlarını artırmaqla yanaşı, onların motivasiya səviyyəsini yüksəldir və kollektiv təlim mühitini gücləndirir. Bu münasibətlər, idarəçilərin öz məktəblərində tətbiq edə biləcəkləri yeni ideyalar, strategiyalar və baxış bucaqları ilə geri dönməsinə şərait yaradır.

**Fərdi/özünüinkişaf.** Müsahibələrdən əldə edilmiş tapıntılar göstərir ki, peşəkar inkişaf proqramlarının məktəb idarəçilərinin yalnız idarəetmə bacarıqlarına deyil, eyni zamanda onların fərdi inkişafına, özünü tanımasına və peşəkar vizyonunun genişlənməsinə də dərin təsiri olmuşdur. İştirakçılar bu proqramlar vasitəsilə öz daxili potensiallarını daha yaxşı anlamağa, hadisələrə fərqli prizmadan baxmağa və peşəkar mövqələrini daha aydın şəkildə müəyyənləşdirməyə başlamışlar.

M4 iştirakçısı bu təcrübəni belə ifadə edir: “İnsan o proqramlarda özünü kəşf edir...”.

Bu sitat göstərir ki, proqramlar yalnız nəzəri bilik və texniki bacarıqlar verməklə kifayətlənmir, həm də iştirakçını özünü daha dərinləndirən anlamağa və sosial mühitlə qarşılıqlı əlaqəyə daxil olmağa təşviq edir. Özünü kəşf etmək, idarəçilərin daha inamlı qərarlar verməsinə və şəxsi inkişaf yollarını müəyyən etməsinə səbəb olur.

M11 kodlu iştirakçı isə bu cür proqramların kompetensiyaların artırılması və lider kimi formalaşmaq baxımından əhəmiyyətini vurğulayır: “Bu kimi proqramlar direktorların öz kompetensiyalarını artırmasına və peşəkar bir lider kimi formalaşmasına yardım edir”. Bu fikir göstərir ki, fərdi inkişaf sadəcə şəxsi bacarıqların zənginləşdirilməsi deyil, həm də təşkilatda lider mövqeyinin güclənməsi və başqalarına yol göstərmə bacarığının formalaşması ilə sıx bağlıdır.

Ümumilikdə, müsahibələrdən aydın olur ki, fərdi inkişaf peşəkar inkişafın ayrılmaz hissəsidir. Özünü tanıyan, fərqli düşünən və geniş vizyona malik olan idarəçilər yalnız idarəetmə prosesini deyil, həm də məktəbin ümumi inkişaf istiqamətini uğurla yönləndirə bilirlər. Bu səbəbdən bu cür proqramlar idarəçilərin şəxsi inkişafına böyük töhfə verməklə onların daha məqsədyönlü və təsirli liderlərə çevrilməsinə imkan yaradır.

**İnzibati və analitik bacarıqlar.** Tapıntılardan görünür ki, peşəkar inkişaf proqramları məktəb idarəçilərinin inzibati və analitik bacarıqlarını inkişaf etdirmək baxımından da əhəmiyyətli rol oynamışdır. Müsahibə iştirakçıları qeyd edirlər ki, bu təlimlər nəticəsində məktəbdaxili idarəçilik prosesləri – məsələn, sənədləşmə, müqavilə məsələləri, davamiyyətin izlənməsi və məlumatların analiz edilməsi – daha sistemli şəkildə yerinə yetirilir. Bu bacarıqlar həm məktəbin gündəlik idarəetməsində, həm də qərarvermə proseslərində idarəçilərin daha səmərəli fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır.

M1 proqram çərçivəsində inzibati sahədə əldə etdiyi biliklərdən danışaraq belə vurğulayır: “Əmək müqavilələrin bağlanması, məktəbin idarəçiliyində, təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında peşəkar rəy və dəstək var idi”.

M2 isə daha çox analitik yanaşma və verilənlərlə işləmə bacarığı barədə danışaraq qeyd edir:

“Dataların çıxarılması... ..bu problemlərin öhdəsindən necə gəlmək olar, bunu öyrəndik”.

M2 eyni zamanda bildirir ki, bu bacarıqlar onların məktəb idarəçisi olaraq daha sistemli və strateji qərarlar qəbul etməsinə şərait yaradır: “Hadisələrə daha geniş vizyonla yanaşıram... davamiyyət kimi problemləri əvvəlkindən fərqli olaraq analiz edərək həll etməyə çalışıram”.

Bu sitatlardan aydın olur ki, proqramlarda iştirak məktəb idarəçilərinin idarəçilikdə texniki və analitik kompetensiyalarını artırmaqla yanaşı, onların qarşılaşdıqları gündəlik

problemlərə praktik və məlumat əsaslı yanaşma formalaşdırması baxımından əhəmiyyətlidir.

Ümumilikdə əldə edilən nəticələrə əsasən məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakı onların psixososial, idarəetmə, liderlik, inzibati və analitik bacarıqlarını inkişaf etdirməklə yanaşı, yenilikləri öyrənmək, şəbəkələşmək və fərdi inkişaf etmək kimi əhəmiyyətə malik olduğunu söyləmək olar.

#### **4.3. Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğu**

İştirakçılardan əldə edilən nəticələr təşkil olunan proqramların məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğun olduğunu göstərmişdir. Onlar öyrənilən məlumatların tətbiqi baxımından bəzən müəyyən çətinliklərlə üzləşdiklərini vurğulasa da, proqramların məzmunu ehtiyaclarla uyğunluğunu fərqli sahələrdən nümunələr gətirərək izah etmişdir. İştirakçılar “Sənədləşmə fəaliyyətləri”, “İdarəetmə və liderlik” və “Tədris” ilə bağlı sahələrdə keçirilmiş təlim mövzularını məktəbin idarə olunmasındakı ehtiyaclarla əlaqələndirmişlər. Bu əlaqələndirməni Cədvəl 4.3-dən daha yaxşı görmək olar.

##### **Cədvəl 4.3**

*Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğu*

<b>Kateqoriya</b>	<b>Kodlar</b>	<b>İştirakçılar</b>
<b>Sənədləşmə fəaliyyətləri</b>	Sənədlərin tərtibi	M1, M10
	Direktorların müşavirəsinin hazırlanması	M1
	Əmrlərin verilməsi	M1
	Jurnalların işlənməsi	M1
	Attestatların verilməsi	M1
	Kitabların işlənməsi	M1
	Fəaliyyət planının hazırlanması	M4
<b>İdarəetmə və liderlik</b>	Müəllimləri motivasiya etmə	M2
	Liderlik	M3, M4, M6, M7
	Qərar vermək xüsusən, data əsaslı qərar vermək	M3
<b>Tədris</b>	Tədrisin əsasları	M6

Məktəbdə qiymətləndirmə və testlərin hazırlanması	M9, M10
Dərs dinləmələri	M3

İştirakçılar demək olar ki, hər biri təlim proqramlarının ehtiyaclara uyğun təşkil olunduğunu müxtəlif formalarda izah etmişdir. Məsələn, M3 kodlu iştirakçı “Mən qeyd etdiyim kimi iki inkişaf proqramı iştirak etmişəm. .... hər ikisinə baxdıqda düşünürəm ki, bəli, hər ikisi ümumiyyətlə, ehtiyaclara uyğun şəkildə tərtib edilmişdir”. M8 kodlu iştirakçı öz fikrini “modulların hər bir məktəblərə gərəkdir”- kimi açıqlamışdır. M2 kodlu iştirakçı isə mövzuların ehtiyaclara uyğun seçildiyini vurğulasa da tətbiq edildiyi zaman arzuolunan nəticəni qismən əldə etdiyini qeyd etmişdir. O fikrini bu şəkildə izah etmişdir “Modullarda reallığı əks etdirməyə çalışırlar, amma bəziləri görsən ki, .... onu tətbiq edə bilmirik..... Məs., motivasiya... , hansı bir təşəkkürnamə, bunlar deyilir, bunları edirik də, amma bu o qədər də effektiv olmur. ...”. M5 kodlu iştirakçı isə, fikrini bu şəkildə bildirmişdir: “Real ehtiyaclar demək olar ki, bəli, təşkil eləyirdi. Məsəl üçün, həqiqətən, bəzi təlimlərimiz olurdu ki, onları biz gəlib öz dərslərimiz, öz işimizdə tətbiq eləyirdik və hal-hazırda tətbiq eləməkdəyik”.

İştirakçılar proqramların məzmununun ehtiyaclara uyğunluğunu təlim mövzularına istinad edərək əsaslandırmışdır. Həmin mövzular (cədvəl 4.3) aşağıdakı sahələri əhatə etmişdir:

**Sənədləşmə fəaliyyətləri.** Belə ki, M1 kodlu iştirakçı təlim mövzularının ehtiyaclara uyğunluğunu bu şəkildə izah etmişdir “..... proqramı konkret şəkildə sənədlərin tərtibi, ...əmərlər necə verilməlidir, məsələn, jurnalların işlənməsində, oradakı neqativ halların aradan qaldırılmasında, attestatların verilməsi, kitabların işlənməsi .... dərs əvəz etmə jurnalları olur, həmin onların gedişatında konkret praktik təcrübələr verirdilər. Bu bizə böyük qatqı qatırdı” M10 kodlu iştirakçı öz fikrini “Məktəbin idarə etməsi ilə

sənədləşmə ..... ilə bağlı olan modullar mənim üçün çox əhəmiyyətli idi”- kimi qeyd etmişdir

M4 kodlu iştirakçı isə sənədləşmə ilə bağlı mövzuların strateji idarəetmədə nə qədər əhəmiyyətli olduğunu bu ifadələrlə izah etmişdir: “... mən fəaliyyət planını kortəbii şəkildə hazırlayırdım. ....Həmin təlimdə, mən fəaliyyət planını hazırlamaq üçün öyrəndim və 4 ildir ki, artıq o fəaliyyət planını üzərində işləyirik”.

**İdarəetmə və liderlik.** Bəzi iştirakçılar (M3, M4, M6, M7) ehtiyaclara uyğun mövzular içərisində liderlik təlimlərini xüsusilə vurğulamışdır. M3 kodlu iştirakçı bu əlaqəni “Biz orada liderlik kursunu keçirdik və düşünürəm ki, bu idarə etmə sahəsində çalışan bir şəxs üçün, rəhbər vəzifədə çalışan bir şəxs üçün vacib olan kursdur”. M4 kodlu iştirakçı liderliklə yanaşı tədqiqat və qərar vermənin də ehtiyaclara uyğun mövzular olduğunu qeyd etmişdir. O öz fikrini bu şəkildə bildirmişdir: “Daha sonra tədqiqat, düşünürəm ki, məsələn, biz ..... tədqiqat kursunu götürdük. Bu da məktəbdə qərar vermək üçün, xüsusən, daha əsaslı qərar vermək üçün tədqiqatın aparılması çox vacibdir”. M7 kodlu iştirakçı isə fikrini “bizə liderlik dərsi keçirilirdi, necə lider olunur. Yəni, hər bir şey bizə çox gözəl keçirilmişdir” şəkildə əsaslandırmışdır.

**Tədris.** İştirakçılar proqramlarda təqdim olunan tədrislə bağlı modulların da ehtiyaclara uyğun olduğunu bildirmişlər. Belə ki, M3 kodlu iştirakçı “....məktəb rəhbərləri də bildiyimiz kimi dərs dinləmələrdə iştirak edirlər və bunu da bilmələri, dərs dinləmələri, ümumiyyətlə, məktəbdə tədrisinin keyfiyyətini artırmaq üçün istifadə edə bilərdilər həmin kursdan aldıkları bilik və bacarıqlardan... ” fikrini qeyd etmişdir. M9 kodlu iştirakçı isə keçirilən mövzuların əhəmiyyətini bu şəkildə vurğulamışdır: “qiymətləndirmə və ya testlərin hazırlanması o modullarda konkret olaraq yadımda deyil. O elə bir modul idi ki, orada məktəb üzərində 10-dan 10 qiymətləndirmə olur... həmin modul daha mənə görə uğurlu moduldur”. M10 kodlu iştirakçı da həmçinin bu mövzudakı təlimin ehtiyaclara

uyğun olduğunu bu ifadə bildirmişdir: “.....qiymətləndirmə ilə bağlı olan modullar mənim üçün çox əhəmiyyətli idi”.

Yekun olaraq iştirakçıların ifadələrindən aydın olur ki, peşəkar inkişaf proqramlarının məzmunu məktəb idarəçilərinin real ehtiyaclarına cavab verəcək şəkildə hazırlanmışdır. Xüsusilə sənədləşmə fəaliyyətləri, idarəetmə və liderlik, eləcə də tədris sahəsində təqdim olunan modullar iştirakçıların gündəlik idarəçilik fəaliyyətlərində tətbiq edilə biləcək bilik və bacarıqları əhatə etmişdir. Bununla yanaşı bəzi iştirakçılar bəzi mövzuların praktikada tam effektiv olmadığını qeyd etsələr də, ümumi yanaşmada bu proqramların faydalı və ehtiyaclara uyğun olduğuna söyləmişlər.

#### **4.4. Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsiri**

Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsirini müəyyənləşdirməyə istiqamətlənmiş sual müsahiblərin verdiyi cavablar “Şagirdlərə münasibət”, “Liderlik və idarəetmə”, “Sənədləşmə” və “Tətbiqlərə çətinlik yaradan amillər” kimi 4 kateqoriya altında birləşdirilmişdir. İştirakçıların fikirlərini cədvəl 4.4-dən daha aydın izləmək olar.

#### **Cədvəl 4.4**

##### *Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsiri*

Kateqoriya	Kodlar	İştirakçılar
Şagirdlərə münasibət	Şagirdlərə psixoloji dəstək	M1
	Şagirdə yanaşma	M3
	Psixoloji aspektlər	M9
	İnklüzivlik	M11
Liderlik və idarəetmə	Liderlik	M1, M3, M5,
	İdarəetmədə yanaşmalar	M9
	Müəllimə, kollektivə rəhbər olaraq yanaşma	M3
	Məktəb işinin təşkili	M3
	Komanda işinin təşkili	M6
	Rasional qərar qəbul etmə	M9, M10
	Təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması	M1, M2
	Valideyn-məktəb münasibətlərinin qurulması	M1
	Situasiyaları fərqli prizmalardan dəyərləndirmə	M9
	Sorğuların təşkili	M8

Sənədləşmə	Sənədləşmə	M3, M10
	Fəaliyyət planının hazırlanması (hazırda tətbiq edir)	M4
Tətbiqlərə	Tətbiq üçün (kənd məktəblərində) imkanların məhdudluğu	M3, M5
çətinlik yaradan amillər	Proqramlar bitdikdən sonra tətbiqinin tələb olunmaması (bir müddət sonra bacarıqların unudulması)	M11

**Şagirdlərə münasibət.** Proqram iştirakçıları proqramın onların gündəlik idarəetmə proseslərinə təsiri barədə danışarkən şagirdlərlə münasibətlərin keyfiyyətinin artması, onların ehtiyac və düşüncələrinə daha həssas yanaşma bacarığının formalaşması baxımından faydalı olduğunu qeyd etmişlər.

M3 bu təsir barədə bildirmişdir: “Şagirdə necə yanaşılmalıdır, müəllimə, kollektivə rəhbər olaraq ümumiyyətlə məktəbdə işi necə qurmaq lazımdır – bunları daha yaxşı şəkildə orada öyrənmiş oldum”. M8 proqramda iştirakdan sonra anonim sorğular vasitəsilə şagirdlərin fikirlərini öyrənməyi tətbiq etməyə başladığını qeyd etmişdir: “Anonimliyi sevirəm. Şagirdlərlə sorğular təşkil edirəm... çox maraqlı fikirlərlə qarşılaşdım”. M9 isə proqramdakı təlim modullarının situasiyalara çoxşaxəli yanaşma qazandırdığını vurğulamışdır: “Əvvəllər görünən hissəni görürdük, digər hissələrə çox da nəzər almırdıq. İndi mümkün qədər hərtərəfli situasiyanı analiz edirik və ona görə qərar veririk”. M11 kodlu iştirakçı isə inklüziv təhsilin vacibliyinə bu ifadələrlə toxunmuşdur: “Direktorların bir çoxu inklüzivlik sözünün nə olduğunu bilmirdi. Amma həmin təlimdə öyrəndilər. Bu, ucqar məktəblər üçün çox vacib idi”.

**Liderlik və idarəetmə.** Əldə edilən nəticələr göstərmişdir ki, liderlik, idarəetmə bacarıqlarının inkişafı proqramın əsas töhfələrindəndir. Daha spesifik şəkildə desək, iştirakçılar təlim mövzularının -liderlik, qərarlaşdırma, məktəb işinin təşkili, valideyn-məktəb münasibətlərinin inkişafı, komanda işi, təşkilati mədəniyyətinin formalaşdırılması kimi sahələrlə məktəblərinə töhfə verdiyini qeyd etmişdir. Belə ki, M1 kodlu iştirakçı öz

yanaşmasını belə izah edir: “Hər bir liderin öz tərzi var. Əsas odur ki, müəssisənin inkişafı varsa, deməli, o, bacarır”. M3 peşəkar inkişaf proqramında iştirak etdikdən qərarlaşdırma prosesində, məktəb işinin təşkilində dəyişən yanaşmasını bu sözlərlə əsaslandırmışdır: “Qərar verməmədə, məktəbdə işi qurmaqda mənə çox kömək oldu. İştirakçılardan və müəllimlərdən çox şey öyrəndim”. M6 isə proqramdan öyendiklərinin məktəbdə komanda işinin təşkilinə töhfə verdiyini bu ifadə ilə “Komanda işi varsa, hamı bir məqsəd üçün çalışır. Mən bu işi məktəbdə qurmağa çalışdım” vurğulamışdır. M10 qeyd edir: “Məktəb rəhbərinin idarəetməsi xarakterindən çox asılıdır. Amma öyrəndiklərini tətbiq edə bilmək də vacibdir”. Məktəbdə təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması sahəsində də iştirakçılar proqramın töhfə verdiyini qeyd etmişlər. Bu barədə M1 kodlu iştirakçı “...onda bəlkə də kortəbii bir şəkildə bunu idarə edirdim. Amma sonra o proqram əsasında bildim ki, birinci, təşkilati mədəniyyət formalaşmalıdır” kimi öz fikrini bildirmişdir.

**Sənədləşmə.** Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakından sonra onların sənədləşmə baxımından da yeniliklər tətbiq etdikləri müəyyənləşdirilmişdir. Belə ki, M10 kodlu iştirakçı müvafiq sahədə proqramın verdiyi töhfəni bu şəkildə ifadə etmişdir: “Sənədləşmədə və qərarvermədə daha başqa istiqamətdən düşünməyə başladım.” M4 kodlu iştirakçı isə, “Mən iştirak etdiyim peşəkar inkişaf proqramlarında fəaliyyət planı hazırlamağı öyrəndim və hal- hazırda da tətbiq edirəm”- kimi nümunə gətirərək təlim mövzularından çalışdığı təhsil müəssisəsində necə faydalandığını əsaslandırmışdır.

**Tətbiqlərə çətinlik yaradan amillər.** Proqram iştirakçılarının qeydlərindən aydın olur ki, proqram çərçivəsində qazanılan bilik və bacarıqların real məktəb mühitində tətbiqi zamanı bir sıra çətinliklərə rast gəlinir. Bu çətinliyi M5 kodlu iştirakçı “Tam olaraq proqramda keçdiyimiz liderlik proqramını tətbiq etmək bir az çətin olur, çünki kənd məktəbi olduğu üçün...” -şəklində izah etmişdir. Göründüyü kimi, məktəbin imkanlarının məhdud olması peşəkar inkişaf proqramlarından əldə edilən bilik və bacarıqların tətbiqi məsələsində müəyyən çətinliklər yaradır. Əldə edilmiş nəticələrinə əsasən demək olar ki,

başqa bir çətinlik isə zaman əngəlidir. Belə ki, proqramdan bilik və bacarıqların əldə edildiyi zaman ilə bu bacarıqların tətbiqinin mümkün ola biləcəyi zaman arasında boşluq yaranır. M11 kodlu iştirakçı qeyd edir: “Təlimlərdə bizə nəyisə öyrədirlər, sonra illər keçir, onu tətbiq etməyimizi istəyirlər. Amma həmin anda tətbiq etmək tələb olunmur, bu da unudulur”.

Müsahibələrin təhlili göstərdi ki, proqram iştirakçıları şagirdlərlə münasibətlərdə daha həssas yanaşma, liderlik və idarəetmədə inamlı qərarvermə, sənədləşmədə sistemli fəaliyyət planlaşdırılması kimi sahələrdə irəliləyişlər əldə edərək gündəlik idarəetmə proseslərində tətbiq etməkdədirlər. Lakin bununla belə proqramların bəzi hissələrinin praktik tətbiqində çətinliklər yaşanıb. Uyğun mühitin olmaması, systemsizlik və tətbiq üçün vaxtında dəstəyin göstərilməməsi bu çətinliklərin əsas səbəbləri kimi qeyd olunub.

#### **4.5. Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın məktəb idarəçiləri və məktəbin inkişafında yol açdığı dəyişikliklər**

Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın məktəb idarəçiləri və məktəbin inkişafında səbəb olduğu dəyişiklikləri öyrənmək üçün müsahibələrə ünvanlanan suallara verilmiş cavablardan çıxarılmış kodlar “İnzibati məsələlər (Təşkilati idarəetmə)”, “Tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması”, “Yeniliklərin öyrənilməsi və məktəbə inteqrasiyası”, “Məlumat mübadiləsi və əməkdaşlıq” və “Sosial münasibətlər” adı altında 5 kateqoriya üzrə qruplaşdırılmışdır. Bu məlumatları cədvəl 4.5-dən daha təfəsilatlı görmək mümkündür:

##### **Cədvəl 4.5**

*Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın məktəb idarəçiləri və məktəbin inkişafında yol açdığı dəyişikliklər*

Kateqoriya	Kod	İştirakçılar
İnzibati məsələlər (Təşkilati idarəetmə)	• Sənədləşmədə optimallaşma	M1
	• Məktəbdə infrastrukturun yaxşılaşdırılması	M3
	• Qərarlaşdırma	M3
	• Planlaşdırma	M3
	• Təşkilati mədəniyyətin formalaşması	M1
	• İdarəetmə sahəsində bilik və bacarıqların inkişafı	M3
	• Akademik nəticələrin yaxşılaşdırılması	M3

Tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması	• Davamiyyət məsələlərinin həlli	M3
	• Dərs dinləmə metodlarında dəyişiklik	M6
	• Dərs dinləməsinə faydalı rəy (əks-əlaqə) vermə (müzakirə əsasında)	M6
Yeniliklərin öyrənilməsi və məktəbə inteqrasiyası	• Öyrənilən yenilikləri məktəbdə tətbiq etmək	M5, M7
	• Öyrənməklə bağlı başqalarına nümunə olmaq	M10
	• Müəllimləri yenilikləri öyrənməyə təşviq etmək	M4
	• Öyrənilən layihənin məktəbdə tətbiqi	M7
Məlumat mübadiləsi və əməkdaşlıq	• Məlumatın, yeniliklərin müəllimlər arasında çevik şəkildə paylaşılması	M8
	• Komanda/ əməkdaşlığın inkişafı	M8
	• Situasiyaya uyğun problemlərin həll yollarının müzakirəsi və tətbiqi	M9
Sosial münasibətlər	• Kommunikasiya	M2
	• Psixoloji və valideyn- məktəb münasibətləri	M1
	• İnsanlara yanaşma/ davranış dəyişikliyi	M6

**İnzibati məsələlər (Təşkilati İdarəetmə).** Əldə edilən nəticələr peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın məktəb idarəçilərinin idarəetmə bacarıqlarını gücləndirdiyini deməyə əsas verir. Bir çox iştirakçı sənədləşmələri daha səmərəli və operativ şəkildə həyata keçirmək bacarığını əldə etdiklərini bildirmişdir. M1 kodlu iştirakçı qeyd edir: “Sənədləşmələrə daha ciddi diqqət ayırdım və orada sənədləşmələri öz profillərinə uyğun həmin o proqramda əldə etdiyim dəqiq məlumatlar əsasında daha ciddi şəkildə hazırlamağa çalışdım”. Bu məktəbin idarə edilməsində daha strukturlu və qaydalı bir yanaşmanı təmin etmişdir. M3 kodlu iştirakçı isə proqramda iştirak etməsinin təşkilati cəhətdən faydasını “...inkişaf proqramına qoşulmamışdan əvvəl daha az bilik və bacarığa, xüsusən idarə etmə sahəsində daha az bilik və bacarığa sahib idim”- şəkildə, fərdi cəhətdən töhfəsini isə “... hal-hazırda mən magistr təhsil alıramsa, məhz bunun da səbəbi həmin inkişaf proqramında iştirak etməyimdir. Düşünürəm ki, bu, mənim öz inkişafımla bağlı olan tərəflərdir...”- kimi əsaslandırmışdır. Əlavə olaraq M3 qərar vermə və planlaşdırma baxımından da bu proqramın onu inkişaf etdirməsindən bəhs etmişdir: “...məktəbdə infrastruktur məsələlərinin- bir çox məsələlərin düzəlməsində və xüsusən burada mənim qərar verməyim rol oynayarsa, qərar verməyimin müəyyən bir əhəmiyyəti varsa həmin

məsələlərdə və yaxud da planlaşdırılmasında düşünürəm ki, bəli, həmin inkişaf proqramının rolu olub”.

**Tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması.** Əldə edilən nəticələr məktəb idarəçilərinin proqramda iştirak etməyinin tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması baxımından da məktəbin inkişafına töhfə verdiyini göstərmişdir. M6 kodlu iştirakçı dərslərini dinləmə və müzakirə metodlarını öyrənməkdən bəhs etmişdir: “dərslərini dinləmə metodlarını biz çox gözəl orada öyrəndik və dərslərini dinləmədən sonra müzakirələr necə olmalıdır... Müəllimlərin dərslərini dinləyərkən, onlardan istifadə edirəm. Bu yanaşmaları qoruyuram..”. M3 kodlu iştirakçı isə tədrisin keyfiyyətinin artdığını və məktəbin akademik nəticələrində müsbət dəyişikliklərin olduğunu bildirmişdir: “Məktəbin ümumi nəticələri, hansı ki, 9-cu sinif, 6-cı sinif və 4-cü sinif nəticələri, akademik nəticələri... davamiyyət məsələlərinin düzəlməsi... baxımından proqramda öyrəndiklərimizin rolu olub”.

**Yeniliklərin öyrənilməsi və məktəbə inteqrasiyası.** Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak məktəb idarəçilərinə öyrəndikləri yenilikləri rəhbərlik etdikləri məktəblərə inteqrasiya etmə imkanını da vermişdir. M7 bu barədə belə demişdir: “... rayonunda 2 layihə qalibindən biri mənəm... layihəni tətbiq edirəm, uşaqlarda dəyişiklik hiss olunur... Məktəbin inkişafına da təbii ki, inkişafına təsir edir. Mən hal-hazırda layihəmi bizim bu balaca modul tipli məktəbimizdə tətbiq edirəm”.

**Məlumat mübadiləsi və əməkdaşlıq.** Əldə edilən nəticələrə görə, məktəb idarəçiləri proqramdan əldə etdikləri bilik və bacarıqlarla məktəblərində daha çevik məlumat mübadiləsi və əməkdaşlıq mühiti yaratdıqlarını düşünürlər. M8 kodlu iştirakçı bu barədə belə deyir: “Məlumatların paylaşılması və qarşılıqlı dəstək gücləndi”. M9 kodlu iştirakçı isə öyrəndiklərini qarşılaşılan situasiyalara uyğun formada tətbiq etdiyini bu şəkildə qeyd etmişdir: “Hadisə baş verdikcə, orada öyrəndiklərimi tətbiq edirəm”. Belə əməkdaşlıqların məktəb daxilində daha səmərəli qərarların qəbul edilməsinə kömək etdiyini tapıntılara əsasən demək olar.

**Sosial münasibətlər.** İştirakçılar həmçinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın insanlarla münasibətlərin düzgün qurulması, məktəb- valideyn əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi və kommunikasiya bacarıqlarının inkişafı baxımından faydalı olduğunu qeyd etmişlər. M2 kodlu iştirakçı özünün kommunikasiya bacarıqlarının inkişaf etdiyini bu şəkildə ifadə etmişdir: “Fikrimi daha rahat və əsaslandırılmış şəkildə çatdırıram.” İştirakçı eyni zamanda keçirilən təlimlərin valideyn və şagirdlərlə olan münasibətinə də müsbət töhfə verdiyini vurğulamışdır: “Bu kommunikasiya məsələsində mənə çox kömək olmuşdu ki, fikrini hansı formada çatdırıb bilərsən sən valideynə, şagirdlərə, müəllimlərə...”. M6 kodlu iştirakçı isə proqramda iştirakın faydasını bu şəkildə təsvir etmişdir: “Davranış insanlara, yanaşma, bu haqda biz geniş bilgi sahib olduq”.

Ümumi şəkildə ifadə etsək, müsahiblərin fikirlərinə görə peşəkar inkişaf proqramlarında keçirilən təlimlər məktəb idarəçilərinin idarəetmə bacarıqlarının inkişafı, məktəbdəki tədris fəaliyyətlərinin keyfiyyəti, yeniliklərin tətbiqi, əməkdaşlıq və sosial münasibətlər baxımından inkişaf etmələrinə yol açmışdır.

#### **4.6. Peşəkar inkişaf proqram(lar)ının təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan məqamlar**

İştirakçılardan bəziləri (M7, M10) iştirak etdikləri inkişaf proqramlarında keçirilən modul və təlim mövzuları üzrə təkmilləşdirməyə ehtiyac olmadığını qeyd etmişdir. M7 kodlu iştirakçı bu fikrini “Məncə, hər hansı əskik tərəfi yoxdur.”-şəklində, M9 kodlu iştirakçı isə, “Biz ikinci il iştirakçısıyıq... Mənə elə gəlir ki, birinci ilə baxanda daha təkmilləşmiş proqramda iştirak etdik”- kimi izah etmişdir.

Proqramların təkmilləşdirilməsi istiqamətində iştirakçıların təklifləri müxtəlif spesifik sahələri əhatə etmişdir. Bu sahələr kodlaşdırılaraq 2 kateqoriya- “Modulların məzmunu” və “Proqramların təşkili və planlaşdırılması” üzrə təsnif olunmuşdur. Proqram iştirakçılarının qeyd etdiyi məqamları Cədvəl 4.6-da daha aydın şəkildə görmək mümkündür.

**Cədvəl 4.6***Peşəkar inkişaf proqram(lar)ında təkmilləşdirilməyə ehtiyac duyulan məqamlar*

Kateqoriya	Kodlar	İştirakçılar
Modulların məzmunu:	Sənədləşmə ilə bağlı modulların artırılması	M1, M10, M3, M11
	Dərs dinləmə meyarlarının ətraflı öyrədilməsi	M8
	Normativ- hüquqi sənədlərlə bağlı təlimlərin təşkili	M11
	İKT bacarıqlarının inkişafı (Excel)	M9
	Tədqiqat bacarıqlarına istiqamətlənmiş mövzular	M3
	Liderlik	M3
	Komanda ilə iş	M3
	Kommunikativ bacarıqlar	M3
	Psixoloji yanaşma	M2
	Qiymətləndirmə mexanizmlərinə dair mövzular	M6
Proqramın təşkili və planlaşdırılması	Müəllimlərin proqramda iştirak etməsi	M4, M10
	Məktəb mühitinin, şərtlərin nəzərə alınması	M5, M11
	Təlimçilərin seçiminə xüsusi diqqət yetirilməsi	M11
	Proqramın təşkil olunma vaxtının təttil (yay) aylarına salınması	M10
	İdarəetmə ilə bağlı praktik tətbiqlərə üstünlük verilməsi	M11
	Mövzulara ayrılan müddəti müəyyənləşdirərkən müdavimlərin fikirlərinin nəzərə alınması	M10
	Proqramların davamlı təşkili	M10
Ümumi keyfiyyət göstəriciləri	Proqram əhatəlidir	M6, M7,
	Proqram getdikcə təkmilləşir	M10

**Modul məzmunu. Bu sahədə iştirakçılar** xüsusilə sənədləşmə, normativ-hüquqi sənədlərin təhlili, psixoloji yanaşma kimi istiqamətlərdə təlimlərə yer verilməsinin vacibliyi vurğulamışdır. M1 bu barədə belə deyir: “... daha çox sənədləşməyə üstünlük verərdim. Çünki bu günlərin sənədləşmə bizim qarşılaşdığımız ən böyük problemlərdən biridir... burada müəyyən fikir ayrılığı yaranır”. M11 kodlu iştirakçı da bənzər bir təkliflə çıxış etmişdir: “...müəyyən hüquqi sənədlərə əsaslanmalıyıq... Mən düşünürəm ki, bu gün Azərbaycanda direktorların 90%-nin bu hüquqi sənədləşmədən xəbəri yoxdur.”

Bununla yanaşı iştirakçılar proqramın məzmununun idarəçilərin psixoloji hazırlığı və emosional dayanıqlılığına dair mövzularla daha da zənginləşdirilməsini faydalı hesab etmişdir. Belə ki, M2 kodlu iştirakçı öz fikrini bu şəkildə izah etmişdir: “məktəblərdə hal-

hazırda psixoloqlar o dərəcədə bilmirlər öz işlərini.... psixoloji istiqamətli olan modulu daha fərqli və daha çox eləyərdim .... liderlərinin özlərinə bir şey ki, yəni necə yanaşmalısınız”.

İKT bacarıqlarının inkişafına istiqamətlənmiş mövzularda daha dərinlən keçiriləcək təlimlərə ehtiyac duyulduğu da iştirakçılar tərəfindən vurğulanıb: “Excel-in incəlikləri var... Üstdən-üstə baxmışıq, amma içində ciddi işləmək lazımdır” (M8). Həmin iştirakçı dərslər dinləmə meyarlarının ətraflı öyrədilməsinin də faydalı olacağını bu şəkildə ifadə etmişdir: “mənim hal-hazırda ehtiyac duyduğum bu dərslərin daha dəqiq olmasıdır.... onun incəlikləri var, meyarları var”.

Bundan başqa liderlik, tədqiqat aparmaq, komandada işləmək, effektiv ünsiyyət qurmaq kimi yumşaq bacarıqların da daha əhatəli şəkildə tədris edilməsinin vacibliyi önə çəkilmişdir. M3 kodlu iştirakçı qeyd etmişdir: “Liderlik, komanda ilə iş, nəqliyyat bacarığı, tədqiqat bacarığı və data əsaslı qərarvermə – bir idarəçi inkişafını təmin edəcək bu modullara zaman daha çox ayrılmalıdır”.

**Proqramın təşkili və planlaşdırılması.** Müsahiblərin fikirlərinə əsasən proqramların təşkilində və planlaşdırılmasında da təkmilləşməyə ehtiyac var. Belə ki, iştirakçılar proqramların təşkilində məktəbin ehtiyac və mövcud şərtlərinin nəzərə alınmasını faydalı hesab etmişdir. M5 kodlu iştirakçı öz fikrini bu formada bildirmişdir: “proqramlar hazırlanarkən yerli kənd məktəblərinin ab-havası deyək də bu nəzərə alınsa daha yaxşı olar”.

Proqramların keçirildiyi zaman kəsiyi məsələsi də iştirakçıların proqramların təkmilləşdirilməsi və planlaşdırılmasına dair təkliflərindən biri olmuşdur. Belə ki, M10 kodlu iştirakçı bu barədə bildirmişdir: “Düşünürəm ki, bunu yay dönməsinə salsalar daha effektiv olar... Müdavimlər təlimə daha yaxşı fokuslana bilərlər”.

Müsahibələr zamanı iştirakçılar həmçinin təlim mövzularının və dərslərinin iştirakçılarla məsləhətləşmə əsasında müəyyənləşdirilməsinin faydalı olacağını qeyd

ediblər: *“Modullara ayrılan saatlar müdavimlərin fikri ilə müəyyənləşdirilsəydi daha yaxşı olardı.”* (M10)

Aparılan təhlil göstərir ki, məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişafı üçün hazırlanmış proqramların keyfiyyəti və effektivliyi artırılrsa da, məzmunun lokal ehtiyaclara uyğunlaşdırılması, modulların praktikaya yönəlik olması və iştirakçı fikirlərinin nəzərə alınması zəruridir.

Tədqiqatdan əldə edilmiş nəticələri aşağıdakı şəkildə ümumiləşdirmək mümkündür:

- Məktəb idarəçiləri peşəkar inkişaf proqramlarında əsasən idarəetmə bacarıqlarını artırmaq, təcrübə mübadiləsi aparmaq və şəxsi inkişaf üçün iştirak edirlər.
- Məktəb idarəçiləri üçün peşəkar inkişaf proqramları idarəetmə, liderlik, psixososial bacarıqlar, yenilikləri mənimsəmə və təcrübə mübadiləsi baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır. Proqramlar həmçinin onların analitik düşünmə və inzibati fəaliyyətlərini daha səmərəli şəkildə həyata keçirməsinə şərait yaradır.
- İştirakçılar peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununu ümumilikdə məktəb idarəetməsi ilə bağlı real ehtiyaclara uyğun hesab etmişlər. Bu uyğunluq xüsusilə sənədləşmə, idarəetmə və liderlik, tədrisin keyfiyyəti, qiymətləndirmə kimi sahələr üzrə təqdim olunan mövzuların praktik əhəmiyyəti kimi sahələrdə özünü göstərmişdir.
- Uyğun mühitin olmaması, systemsizlik və tətbiq üçün vaxtında dəstəyin göstərilməməsi kimi tətbiqdə çətinlik yaradan hissələrlə yanaşı proqramlarda iştirak edən iştirakçılar həssas yanaşma, liderlik və idarəetmədə inamlı qərarvermə, sənədləşmədə sistemli fəaliyyət planlaşdırılması kimi sahələrdə irəliləyişlər əldə edərək gündəlik idarəetmə proseslərində tətbiq etməkdədirlər. İştirakçıların bəzi mövzuların tətbiqində çətinliklərin və gözləntilərlə reallıq arasında fərqlərin olduğu ilə bağlı rəyləri proqramların daha da təkmilləşdirilməsi üçün faydalı rəy kimi qiymətləndirilə bilər.

- Peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak məktəb idarəçiləri və ümumilikdə məktəbin inkişafında inzibati idarəetmədə sistemli yanaşmaların formalaşması, tədrisin keyfiyyətinin artırılması istiqamətində dəyişikliklərə yol açmışdır. Eyni zamanda proqramlar nəticəsində idarəçilər arasında əməkdaşlıq və məlumat mübadiləsi artmış, sosial münasibətlər daha güclü təməllər üzərində qurulmuşdur. Bu, məktəblərdə daha sağlam idarəetmə və tədris mühitinin yaranmasına töhfə vermişdir.
- Peşəkar inkişaf proqramlarının məktəb idarəçilərinin ehtiyaclarına tam cavab verməsi üçün bir sıra sahələrdə təkmilləşdirilməsinə ehtiyac olduğu müəyyən olunmuşdur. İştirakçıların fikrinə görə, modulların məzmununun zənginləşdirilməsi (xüsusilə sənədləşmə, psixoloji dəstək, hüquqi biliklər, İKT bacarıqları və liderlik sahələrində), proqramların təşkilinin mövcud şərtlərə və yerli kontekstə uyğunlaşdırılmasına ehtiyac vardır.

## 5. MÜZAKİRƏ

Bu tədqiqatda məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmə səbəbləri, onların iştiraklarının fəaliyyətlərindəki nə kimi əhəmiyyəti olması, proqramların məzmunun məktəbin real ehtiyacları ilə üst-üstə düşməsi, məzmunun idarəetmə prosesinə təsiri, peşəkar inkişaf proqramlarının məktəb idarəçilərinin və məktəbin inkişafında səbəb olduğu dəyişikliklər və peşəkar inkişaf proqramlarının təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan tərəfləri ilə bağlı iştirakçıların fikirlərini öyrənmək məqsəd qoyulmuşdur. Bu hissədə müsahibə zamanı iştirakçılara verilmiş suallar üzrə əldə edilən tapıntılar çərçivəsində müzakirələr aparılmışdır.

Əldə olunan nəticələrə görə, idarəetmə bacarıqları qazanmaq və təkmilləşdirmək, çevrə/mühit formalaşdırmaq və təcrübə mübadiləsi aparmaq, proqramın reputasiyası, daxili motivasiya kimi səbəblərdən məktəb idarəçiləri peşəkar inkişaf proqramlarına müraciət edirlər. Ədəbiyyat təhlili zamanı tədqiqatdan əldə olunmuş bu nəticəni dəstəkləyən tədqiqatların olduğu müəyyənləşdirilmişdir. Belə ki, Bozkurtun (2023) tədqiqatında məktəb idarəçilərinin ünsiyyət bacarıqlarının inkişafı, texnoloji vasitələrin istifadəsi, idarəetmə bacarıqları, liderlik bacarıqları, qərar qəbul etmə/verə bilmə bacarıqları, texnoloji liderlik bacarıqları qazanmaq məqsədilə peşəkar inkişaf proqramlarına müraciət etdikləri müəyyənləşdirilmişdir. Sözügedən tədqiqat işində ortaya

qoyulmuş nəticələrin bu tədqiqatdan əldə olunan nəticələr ilə qismən uyğunluq təşkil etdiyini söyləmək mümkündür. Zerenin (2024) tədqiqatında iştirakçıların proqramda iştirak etmə motivasiyasının əsasən karyera inkişafı, yenilikçilik və şəxsi inkişaf kimi amillərə əsaslandığı qənaətinə gəlmişdir. Bu nəticələr isə aparılan tədqiqat işində daxili motivasiya kateqoriyası (daxili istəklilik, yeniliklərə açıq olmaq, özünü inkişaf etdirmə istəyi) üzrə əldə olunmuş nəticələrlə bənzərlik təşkil edir. Kasalakın (2020) reallaşdırdığı tədqiqat işində də məktəb idarəçilərinin həmkarları ilə məlumat mübadiləsi aparma imkanlarının olmasını çox yüksək qiymətləndirdikləri müəyyən edilmişdir ki, bu da əldə olunan tədqiqat nəticəsi ilə uyğundur.

Tədqiqat çərçivəsində məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının onların psixososial bacarıqlar qazanmaq, yenilikləri öyrənmək, idarəetmə və liderlik qabiliyyətlərini təkmilləşdirmək, şəbəkələşmə və təcrübə mübadiləsi qazanmaq, fərdi/özünü inkişaf etmək və inzibati və analitik bacarıqlar qazanmaq və bu bacarıqları təkmilləşdirmək baxımından əhəmiyyətli olduğu aşkar olunmuşdur. Zeren (2024) tədqiqatında peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın əhəmiyyəti arasında peşəkar şəbəkə qurmaq, şəxsi inkişaf imkanları kimi amillər ön plana çıxdığını qeyd etmişdir. Bu məqamların tədqiqatın üst-üstə düşdüyü görünür. Lakin Zeren (2024) tədqiqatında eyni zamanda peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın əhəmiyyəti kimi zamanın idarə olunması və mənbə əldə edilməsi kimi amillərin də proqramın əhəmiyyətliliyinə təsir edən amillər olduğunu qeyd etmişdir. Sahlin (2025) həyata keçirdiyi keyfiyyət çalışmasında şəbəkələşmə, həmkarları ilə qarşılıqlı əlaqənin təcrübəli məktəb idarəçiləri üçün ən faydalı peşəkar öyrənmə amilləri olduğunu müəyyən etmişdir. Həmçinin, tədqiqat və praktik tətbiqə əsaslanan təlimlər və həmkarlarla qarşılıqlı əlaqənin birlikdə məktəb idarəçilərinin liderlik bacarıqlarının inkişafını və fəaliyyətlərini gücləndirmək üçün bir vasitə olduğu müəyyən edilmişdir. Əldə olunan bu nəticələrin bu tədqiqatda ortaya qoyulmuş nəticələrlə bənzər olduğunu qeyd etmək olar. Salazar (2007) isə bu tədqiqatdan fərqli

nəticələr əldə edərək idarəçilər peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakın onlara az faydalı kimi qiymətləndirdiyini bildirmişdir.

Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğu ilə bağlı tədqiqatdan əldə olunan nəticəyə görə sənədləşmə fəaliyyətləri, idarəetmə və liderlik və tədris kimi sahələrdəki təlimlər məktəbin ehtiyacları ilə uyğundur. Buradakı nəticələr Gürkan və Toprakçının (2018) tədqiqatının nəticələri ilə üst-üstə düşür. Belə ki, həmin tədqiqatda da məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarının real ehtiyaclarla uyğun olduğu qənaətinə olduqları aşkarlanmışdır. Bu tədqiqatdan əldə edilmiş nəticələrin əksinə olaraq Özdemir və d. (2024) tədqiqatında bəzi iştirakçıların məzmunlarının bəzən aktual ehtiyaclar və məktəb idarəçiliyinin reallıqları ilə uyğun gəlmədiyinə diqqət çəkdiyi müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatdan əldə olunan digər bir nəticəyə görə peşəkar inkişaf proqramlarının məzmunu məktəbdə idarəetmə proseslərinə- şagirdlərə münasibət, liderlik və idarəetmə, sənədləşməyə aid tətbiqlərdə faydalı hesab olunmuşdur. Həmçinin iştirakçıların bəzən proqram çərçivəsində öyrəndiklərini tətbiq etmədə müəyyən çətinliklərlə üzləşdikləri də müəyyənləşdirilmişdir. Bozkurtun (2023) tədqiqatında peşəkar inkişaf proqramlarının müsbət təsiri olan sahələri dəstəkləyən fikirlər rast gəlinmişdir. Belə ki, Bozkurt (2023) məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının bu sahələrdə təsir göstərdiyinə dair tapıntılar əldə etmişdir: təşkilati baxımdan effektiv ünsiyyətin təmin olunması, təsirli məktəb mədəniyyəti və iqliminin formalaşması, məktəbdə işlərin daha səmərəli həyata keçirilməsi, tərəfdaşlar arasında əməkdaşlığın artması, idarəetmə proseslərinin səmərəli hala gəlməsi və məktəbdə neqativ davranışların azalması. Bu məsələlər tədqiqatdan əldə olunan (xüsusilə, liderlik və idarəetmə kateqoriyası altında qruplaşdırılmış) nəticələrlə oxşardır.

Tapıntılarda rast gəlinən tətbiqdə çətinlik yaradan sahələrə bağlı systemsizliyin olması fikri isə Peker və Selçuk (2011) tərəfindən aparılan tədqiqatda məktəb idarəçilərinin

peşəkar inkişafının davamlı olmasının tədris-təlim prosesinin effektivliyinə müsbət təsir göstərdiyi fikri ilə dəstəkləmək mümkündür.

Bu tədqiqatda əldə edilən nəticələrə görə peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmək məktəbdəki inzibati məsələlərdə (təşkilati idarəetmə), tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, yeniliklərin öyrənilməsi və məktəbə inteqrasiyası, məlumat mübadiləsi və əməkdaşlıq və sosial münasibətlər kimi sahələrdə həm məktəb idarəçilərinin şəxsi inkişafına, həm də məktəbin inkişafına yol açmışdır. Zeren (2024) məqaləsində məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının onların yeni baxış bucağı qazanması, şəxsi hədəflərin müəyyənləşdirilməsi və öyrənmə imkanlarının dəyərləndirilməsi baxımından şəxsi inkişafına töhfə verdiyi qənaətinə gəlmişdir. Qeyd olunan bu nəticələrin də, bu tədqiqatdan əldə olunan nəticələrlə qismən bənzədiyini qeyd etmək olar.

Peşəkar inkişaf proqram(lar)ının inkişafa/təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan yönələri ilə bağlı müsahibələrdən modul məzmununun zənginləşdirilməsi, proqramın təşkili və planlaşdırılması kimi təkmilləşməyə ehtiyac duyulan tərəflər və ümumi proqramın yetərli olması ilə bağlı tapıntılar əldə edilmişdir. Özdemir və d. (2024) tədqiqatında peşəkar inkişaf proqramlarının təkmilləşməyə ehtiyacı olan tərəfləri ilə bağlı məktəb idarəçilərinin fikirləri üzrə əldə etdiyi nəticələr bu tədqiqatı dəstəkləyir. Bəzi iştirakçılar proqram məzmunlarının bəzən real ehtiyaclarla uyğun gəlmədiyini vurğulamışlar və idarəçilər öyrəndiklərini tətbiq etməkdə dəstək çatışmazlığı yaşadıklarını qeyd ediblər ki, bu da əlavə dəstək mexanizmlərinin vacibliyini göstərir. Bozkurt (2023) tərəfindən aparılan tədqiqatın nəticələrinə əsasən məktəb idarəçilərinin davamlı peşəkar inkişaf üçün işə başlamazdan əvvəl hazırlıq təlimlərinin keçirilməsi, eyni zamanda təlimlərdən əvvəl ehtiyac analizlərinin aparılması kimi fikirlər bu tədqiqatda əldə edilmiş tapıntılarla üst-üstə düşür. Eyni zamanda tədqiqatlarda proqramın ümumi məzmunu tamamilə faydalı hesab edən iştirakçıların da fikirləri yer almışdır ki, bu da tədqiqat nəticəsini dəstəkləyir (Aksakal,

2020; Özdemir, 2024). Kasalak (2020) öz tədqiqatında məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf sahələri içərisində məktəbdə (işdə) sağlamlıq və təhlükəsizlik, effektiv ünsiyyət bacarıqları, fərqlilik yaradan məktəb və təhsilin idarə edilməsi təcrübələri, təhsildə informasiya texnologiyalarından istifadə bacarığı, tələbə intizamı və davranış problemləri, xüsusi təhsilə ehtiyacı olan tələbələr üçün təhsil təcrübəsi, layihənin yazılması, məktəbin idarə olunmasında mühasibat uçotu/iqtisadi savad və tenderlər, qanunvericilik, sinfin idarə olunması, sənəd idarəetmə sistemi, protokol qaydaları, materialın hazırlanması və tətbiqi, dəyərlər təhsilində tətbiq üsulları, tələbələrin qiymətləndirmə təcrübələri kimi mövzulara ehtiyac duyduqlarını müəyyən etmişdir. Ortaya qoyulmuş bu nəticələr tədqiqatın “modulların məzmunu” ilə bağlı təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulan mövzuların əksəriyyəti ilə (sənədləşmə, normativ-hüquqi sənədlərlə tanışlıq, İKT, kommunikativ bacarıqlarının inkişafı, qiymətləndirmə mexanizmləri və s.) eyniyyət təşkil edir.

Gümüş və Bellibaş (2020) tədqiqatın nəticəsində bildirmişdir ki, peşəkar inkişaf proqramları məktəb idarəçilərinin liderlik praktikalarında müəyyən müsbət dəyişikliklərə səbəb olur. Bu tədqiqatın nəticəsi əldə etdiyimiz nəticələrlə uyğunluq təşkil edir və idarəçilərin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakı ilə iş performanslarının müsbətə doğru dəyişilməsi arasında əhəmiyyətli əlaqə olduğunu göstərir.

## 6. TÖVSIYƏLƏR

Əldə olunan nəticələrə uyğun olaraq tədqiqatçılara, təşkilatçı və ya siyasətçilərə istiqamətlənmiş aşağıdakı tövsiyələri vermək mümkündür:

### **Tədqiqatçılara istiqamətlənmiş tövsiyələr:**

- Tədqiqat keyfiyyət metodu istifadə edilərək həyata keçirilmişdir. Bu sahədə kəmiyyət metodundan istifadə olunan tədqiqatların həyata keçirilməsi nəticələrin ümumiləşdirilməsi baxımından faydalı olar.
- İştirakçıların ehtiyaclarını nəzərə alınaraq hazırlanmış məzmununda bir peşəkar inkişaf modeli formalaşdırılaraq eksperimental tədqiqatlar həyata keçirilə bilər.
- Peşəkar inkişaf proqramlarının idarəetmə proseslərinə təsiri və məktəbin inkişafında yol açdığı dəyişikliklərlə bağlı əldə olunan datalar müəyyən qədər məhdud olduğundan gələcək tədqiqatlarda bu məsələyə xüsusi olaraq diqqət yetirilə bilər.

### **Təhsil siyasətçilərinə/ təşkilatçılara istiqamətlənmiş tövsiyələr:**

- Peşəkar inkişaf proqramları təşkil olunmazdan əvvəl sorğu və s. üsullardan istifadə edərək potensial proqram iştirakçılarının ehtiyac analizi həyata keçirilə bilər.
- Peşəkar inkişaf proqramlarının modullarının məzmunu iştirakçıların tövsiyələrinə (sənədləşmə ilə bağlı təlimlərə daha çox vaxtın ayrılması və s.) uyğun olaraq zənginləşdirilə bilər.
- Mövcud ehtiyac nəzərə alınaraq peşəkar inkişaf proqramlarının davamlılığı təmin edilə, yeni layihələrin təşkili tövsiyə edilə bilər.

## **7. MƏHDUDIYYƏTLƏR**

Bu tədqiqatın əsas məhdudiyyəti yalnız regionlarda fəaliyyət göstərən məktəb idarəçilərini əhatə etməsidir. Ən əsas olaraq isə göstərilə bilər ki, bu tədqiqatda keyfiyyət metodundan istifadə edildiyi üçün ümumiləşdirmə aparılmasında çətinlik yaranır.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

- Açıkalin, A. (2016). Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. *Pegem Atıf İndeksi*, 2016, 1-176.
- Aksakal, A. (2020). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Alruwaily, A. H., Almutairi, A. J. H., Alshayiqi, M. A., Almutairi, T. M., Almalhan, F. F., Alhargan, S. M. & Hamed, M. I. Y. (2022). The Importance of continuous professional development for nurse. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 31, 685-697.
- Arslan, P. (2020). Okul kavramına ilişkin metaforlar. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 1-14.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147(25.05), 2006.
- Azərbaycan Gənc Müəllimlər Asosiasiyası (2022). “*Innovativ məktəb direktorları*”. <https://agma.az/news/467> (05.12.24)
- Azərbaycan Gənc Müəllimlər Asosiasiyası (2022). “*Məktəb liderliyi proqramı*”. <https://agma.az/ads/51> (07.04.25)
- Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi (2014). “*Məktəb direktorları üçün təlim kursları təşkil olunacaq*”. [Məktəb direktorları üçün təlim kursları təşkil olunacaq. |Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi](#) (21.05.2025)
- Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi (2022). “*Məktəb liderliyi*” proqramına start verilir. <https://edu.gov.az/az/news-and-updates/18083-1> (06.12.24)
- Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi (2022). “*Məktəb liderliyi*” proqramı davam edir. <https://edu.gov.az/az/news-and-updates/18714-1> (01.01.2025)
- Aziz, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri: Araştırma süreci ve tasarımı, veri toplama teknikleri, interneti kullanma, anket hazırlama, içerik ve söylem çözümlemesi, raporlaştırma*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.
- Bermúdez, J. L. (2003). *Thinking without words*. Oxford University Press.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Boon, Z. S. L. (2018). *Singapore school principals: Leadership stories*. World Scientific.

- Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: the key to effective school leadership?. *School Leadership & Management*, 18(3), 321-333.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), n2.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G., & Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: Sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 31-50.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri [Scientific research methods]. *Ankara: PegemA*.
- Clendenin, R. T. (2008). *A qualitative study of the perceived professional development needs of principals*. ProQuest.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publication methods.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Çetin, K., & Yalçın, M. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Çınkır, Ş. (2019). İngiltere’de mevcut okul müdürleri ve müdür adaylarına verilen eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1145-1173.
- Day, C. (2002). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, S.Y. (1994). Introduction: The Discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.1-28). Sage, CA: Thousand Oaks.
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Saban, A. ve Ersoy, A. (Edt.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (ss. 51- 110). Ankara: Anı.
- Fenwick, L. T., & Pierce, M. C. (2002). Professional Development of Principals. ERIC Digest.
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the USA: The case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2-41.

- Gümüş, E., & Ada, Ş. (2017). Okul müdürlerinin katıldıkları mesleki gelişim faaliyetleri hakkındaki görüşleri: Türkiye ve ABD örnekleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 176-208.
- Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). The relationship between professional development and school principals' leadership practices: the mediating role of self-efficacy. *International journal of educational management*, 34(7), 1155-1170.
- Gürkan, H., & Toprakci, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-International Journal of Educational Research*, 9(2).
- Güneş, F. (2016). Mesleki gelişim yaklaşımları ve öğretmen yetiştirme. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 1006-1041.
- Gürkan, H., & Toprakcı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-International Journal of Educational Research*, 9(2).
- Hattie, J., & Yates, G. C. (2013). *Visible learning and the science of how we learn*. Routledge.
- Howard, R. (2012). The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How. *Journal of Coaching Education*, 5(1), 111-113.
- Işikoğlu, N. (2005). Eğitimde Nitel Araştırma. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (20).
- Kasalak, G. (2020). Okul Yöneticileri Kendi Mesleki Gelişim Etkinliklerini Nasıl Algılıyorlar?. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 111-130.
- Kazimzade, E. (2017) School principalship developments in Azerbaijan: challenges of professional development of school leaders vs. managers. *Network of Education Policy Centers*, 1-14.
- Kelley, C., & Peterson, K. (2000). Principal inservice programs: A portrait of diversity and promise. *National Center on Education and the Economy and the Carnegie Foundation*.
- Kin, T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 38(3), 394-413.
- King, S. P. (1999). Leadership in the 21st century: Using feedback to maintain focus and direction. *Association For Supervision And Curriculum Development-Yearbook*, 165-184.
- Koh TS and Hung D (2018) *Leadership for Change: The Singapore Schools' Experience*. Singapore: World Scientific.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri* (Çeviri Editörü: Ömay Çokluk). Ankara: Edge Akademi.
- Lashway, L. (2003). Inducting school leaders. ERIC Digest 170. Erişim adresi: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest170.html>
- Lavigne, H. J., Shakman, K., Zweig, J., & Greller, S. L. (2016). Principals' Time, Tasks, and Professional Development: An Analysis of Schools and Staffing Survey Data. REL 2017-201. *Regional Educational Laboratory Northeast & Islands*.
- Maxwell, J. A. (2013). *well: An interactive approach: An interactive approach*. sage.

- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Nobel.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Mestry, R., & Singh, P. (2007). Continuing professional development for principals: A South African perspective. *South African Journal of Education*, 27(3), 477-490.
- Misko, J. (2008). *Combining Formal, Non-Formal and Informal Learning for Workforce Skill Development*. National Centre for Vocational Education Research Ltd. PO Box 8288, Stational Arcade, Adelaide, SA 5000, Australia.
- Mohd Tahir, L., Berhandden Musah, M., Ali, M. F., Abdullah, A. H., & Hamzah, M. H. (2023). Principals' views on continuing professional development programmes: Evidence from Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 440-480.
- Neustroev, S., Fedorchuk, Y., & Arinushkina, A. (2018). Identification of the directions of professional development of heads of schools in the Russian Federation. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 55, p. 03013). EDP Sciences.
- Ng, A. Y. M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002-1019.
- Orr, M. T. & Pounder, D. G. (2011). Teaching and preparing school leaders. In Sharon Conley and B. Cooper (Eds.). *Finding, preparing, and supporting school leaders: Critical issues, useful solutions*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.
- Özdemir, M., & Tuti, G. (2023). Nitel araştırma desenleri: Metodolojik bir temellendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 217-235.
- Özdemir, F., Kaya, G., Yıldırım, S., & Turan, L. Y. (2024). Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Seminerlerine İlişkin Görüşleri. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1).
- Öztürk, M. B., & Akkuş, M. (2020). Japonya, Güney Kore, Singapur ve Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 65-79.
- Pauley, J. A. (2010). *Communication the key to effective leadership*. ASO Quality Press.
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational administration quarterly*, 38(2), 213-232.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. & Bilgin Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 205-224.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*, (Çev.) Bayrak D., Arslan H. B. ve Z. Akyüz, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri, gerçek dünya araştırması*. Ş. Çınkır ve N. Demirkasımoğlu (Çev.), Ankara: Anı Yayıncılık.

- Sahlin, S. (2025). Professional development of school principals—how do experienced school leaders make sense of their professional learning?. *Educational management administration & leadership*, 53(2), 380-397.
- Salazar, P. S. (2007). The professional development needs of rural high school principals: A seven-state study. *The rural educator*, 28(3), 20-27.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlilikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 58, 40-45.
- Shen, J., Gerard, L., & Bowyer, J. (2010). *Getting from here to there: the roles of policy makers and principals in increasing science*. Info: Postprints, Multi-Campus.
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitabevi
- Şahbazov, İ. (2019). *Tədqiqat metodları*. Teas press.
- Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2009). <https://e-qanun.az/framework/18343>
- Təhsil sahəsinə aid olan qulluqçu vəzifələrinin Vahid Tarif-İxtisas Sorğu Kitabçası (2017). <https://e-qanun.az/framework/37434>
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 117-140.
- Whittemore, R., Chase, S. K. ve Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research, *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537, <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Xəzər universiteti (2022). *Xəzər Universiteti Potensial Məktəb Direktorları təliminə yenidən start verdi*. [Xəzər Universiteti Potensial Məktəb Direktorları təliminə yenidən start verdi - XƏBƏRLƏR-Xəzər Universiteti](https://www.xeborlar.com/xezar-universiteti-potensial-mektap-direktorlari-talimine-yeniden-start-verdi) (21.05.2025)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zeren, A., Engin, Ü., Yücel, İ., & Bilgin, A. (2024). OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMLARINA KATILIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ. *TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 16(61), 205-211.

## ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

### **Etik razılaşmaya (sözləşməyə) aid nümunə forma:**

Nigar Səfxanova

Telefon nömrəsi: 050 637 42 24

E mail ünvanı: nsafkhanova18883@ada.edu.az

ADA universiteti, Təhsilin idarə olunması magistr proqramı

Mən, ADA Universitetinin magistratura tələbəsi Nigar Səfxanova. Bu sənədin məqsədi sizə mənim tədqiqat layihəm və layihədə iştirakla bağlı məlumat verməkdir. Bu layihənin məqsədi məktəb idarəçilərinin iştirak etdikləri peşəkar inkişaf proqramlarının onların fəaliyyətində nə kimi əhəmiyyəti olduğunu aşkarlamaqdır. Sizin bu sahədə fikirləriniz və anlayışınız bir tədqiqatçı olaraq mənim üçün dəyərlidir.

Müsahibə zamanı sizə suallar verəcəm və siz hər hansı suala cavab verib ya cavab verməməyi seçə bilərsiniz. Müsahibə təxminən 20-30 dəqiqə davam edəcək və müsahibə zamanı səs yazısı qeydə alınacaq və sonra yazıya köçürüləcək. Məlumat toplandıqdan sonra iştirakçıların adları şərti adlarla əvəz olunub iştirakçı kimliyi/şəxsiyyəti şifrələnəcək. Təhlil olunan məlumatlar araşdırma layihəmə daxil ediləcək. Məlumat iştirakçılarla paylaşılacaq.

Bu tədqiqat layihəsində iştirak tamamilə könüllüdür və sizə hər hansı bir risk təqdim etmir. İştirakınızı təsdiqləmək üçün bu etik sözləşmə formasını imzalamalı, həmçinin könüllü iştirakınızı şifahi şəkildə təsdiqləməlisiniz. Sizə yalnız rahatlıqla bölüşdüyünüz məlumatı paylaşmağınız tövsiyə olunur və məxfiliyiniz şərti adlardan istifadə etməklə qorunacaq. İstənilən vaxt tədqiqatdan geri çəkilməyi və layihədə iştirak etməməyi seçə bilərsiniz.

Mən, \_\_\_\_\_, bu tədqiqat layihəsində iştirakımı təsdiqləyirəm.

İmza \_\_\_\_\_

Mən, \_\_\_\_\_, tədqiqat üçün səs yazımın qeydə alınmasına icazə verirəm.

İmza \_\_\_\_\_

Əlavə 2

**Müsaibə protokuluna aid nümunə forma:**

### **İştirakçı məlumat forması**

**Tədqiqat mövzusu:**

**Müsaibə tarixi:**

**Müsaibə yeri:**

**Müsaibənin başlama vaxtı:**

**Müsaibənin bitmə vaxtı:**

**Kod adı:**

**İştirakçının yaşı:**

**İştirakçının cinsi:**

**İş təcrübəsi/stajı (ümumi):**

**İş təcrübəsi (həmin müəssisədə idarəçi kimi):**

**Məzun olduğu təhsil səviyyəsi:**

**Suallar:**

- İndiyə qədər hansı peşəkar inkişaf proqramlarında iştirak etmişiniz?
- Bu proqram(lar)da iştirak etmə səbəbləriniz nələrdir?
- Məktəb idarəçilərinin peşəkar inkişaf proqramlarında iştirakının əhəmiyyəti ilə bağlı nə düşünürsünüz?
- İştirak etdiyiniz proqramların məzmununun məktəbin idarə olunması ilə bağlı ehtiyaclarla uyğunluğunu necə qiymətləndirirsiniz? (nümunələşdirin)
- Peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununun məktəbdə idarəetmə proseslərinə təsiri barədə nə düşünürsünüz? (Proqramlardan əldə etdiyiniz bilik və bacarıqları məktəbinizdəki günlük idarəetmə prosesində hansı formada tətbiq etmişiniz? Zəhmət olmazsa, bir və ya bir neçə nümunə əsasında əsaslandırın)
- Bu proqramlarda iştirak sizin və məktəbinizin inkişafında hansı dəyişikliklərə səbəb olub? Nümunə olaraq nələri qeyd edə bilərsiniz?
- Sizcə, iştirak etdiyiniz peşəkar inkişaf proqram(lar)ının inkişafa/təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan yönləri nələrdir? Əgər siz proqram təşkilatçısı olsanız bu proqramlar çərçivəsində hansı mövzularda təlimlər keçilməsini məqsədəuyğun hesab edərdiniz?
- Əlavə qeydləriniz, təklifləriniz varsa, zəhmət olmazsa qeyd edin.