

UOT – 331.5

Mobil Məcidov

Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası, i.ü.f.d., dosent

TƏHSİL MÜƏSSISƏLƏRİNDƏ SƏRİŞTƏYƏ VƏ FƏALİYYƏTİN NƏTİCƏLƏRİNƏ ƏSASLANAN ƏMƏYİN ÖDƏNİŞİ SİSTEMİNİN MEXANİZMİNİN QURULMASI

Məqalədə təhsil müəssisələrində səriştəyə və fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan əməyin ödənişi sisteminin mexanizminin qurulmasına cəhd göstərilib. Bu məqsədlə mükafatlandırma və maddi həvəsləndirmə formaları nəzərdən keçirilərək, qiymətləndirmənin iki istiqamətdə aparılması məqsədə uyğun hesab edilib. Şərti olaraq birinci istiqamət “tədris fəaliyyəti”, ikinci istiqamət “elmi fəaliyyət” adlandırılıb. Təklif olunan mexanizmdə müəllimlərin fəaliyyətinin bütün istiqamətləri nəzərə alınıb.

Təhsil müəssisələrində çalışan müəllimlərin həyat səviyyəsi onların əsas gəlir mənbəyi olan əməyinin ödənilməsi sisteminin həcmindən asılıdır. Əməyin ödənilməsi - əməyin nəticələrinə görə ödənilən haqdır ki, o müəllimləri öz vəzifə öhdəliklərini məsuliyyət və keyfiyyətlə yerinə yetirmələrinə motivasiya etməlidir. Bu baxımdan təhsil müəssisələrində səriştəyə və fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan əməyin ödənişi sisteminin mexanizminin qurulması, təhsilin müasirləşdirilməsi prioritet sayıldığı bir zamanda yalnız müəllimləri deyil, işəgötürənləri və ümumilikdə bütün cəmiyyəti maraqlandırmalı olan aktual məsələdir.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 158-ci maddəsinin birinci bəndində qeyd olunur ki: “Əməyin ödənilməsi növləri, sistemləri, tarif (vəzifə) maaşları, ona edilmiş əlavələr, mükafatlar, digər həvəsləndirici ödəncələrin miqdarı kollektiv müqavilələrlə, əmək müqavilələri ilə müəyyən edilir, kollektiv müqavilənin bağlanmadığı hallarda əmək müqaviləsi ilə və ya işəgötürənlə həmkarlar ittifaqları təşkilatı arasında razılaşmalarla müəyyən edilir”. Həmin Məcəllənin 157-ci maddəsinin ikinci bəndində göstərilir ki: “Əmək müqaviləsi üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməsində, istehsalın səmərəliliyinin və işin keyfiyyətinin artırılmasında işçilərin maddi marağını gücləndirmək məqsədi ilə mükafatlandırma, o cümlədən il ərzində işin yekunlarına görə mükafat və maddi həvəsləndirmənin digər formaları tətbiq edilə bilər [1, s.149]. Deməli, hər bir təşkilatın qanunvericiliyə uyğun olaraq müstəqil surətdə fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan mükafatlandırma və maddi həvəsləndirmə formaları tətbiq etmək imkanları vardır. Bu məqsədlə təşkilatlar stimullaşdırma alətlərindən istifadə etməlidirlər.

Təşkilatda heyətin idarə edilməsi prosesinin vacib şərtlərindən biri işçinin motivasiyası və stimullaşdırılması hesab olunur. Fred Lyutens göstərir ki, ayrı-ayrı müəlliflərin əsərlərində motivasiya - zərurət, motiv, məqsəd, arzu, ehtiras, tələbat, sövqetmə, mükafatlandırma, məram kimi ifadə olunur. Motivasiya nəzəriyyələrini qısaca olaraq A.Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi, K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi, D.Mak-Klelladın motivasiyalı tələbat nəzəriyyəsi, F.Xertsberqin iki amili nəzəriyyəsi, D.Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsi, S.Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi, B.Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi nəzəriyyəsi, V.Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi və Porter-Loulera motivləşdirmə nəzəriyyəsi kimi təsnifləşdirmək olar. Əgər M.Maslou insanın eyni zamanda müxtəlif səviyyəli tələbatının olduğunu müəyyən etmişsə, F.Hersberq adamların fəaliyyətinin iki qrup amillərdən (gigienik və motivləşdirici), V.Vrumom insan gözləməsinə təsir edən üç amildən asılı (səy, nəticə, mükafatlandırma) olduğunu göstərmişdir. D.Mak-Klelland müvəffəqiyyət, hakimiyyət arasındakı əlaqəni, Porter-Loulera motivasiyanın kompleks nəzəriyyəsi-

ni (mükafatlandırma, məmnun qalma, səy, gözləmənin səmərəsi, ədalətin qiymətləndirilməsi, işin nəticəsi, qabiliyyət və s.) irəli sürmüşdür [6, s.421-424].

Motivasiya insan münasibətlərinə istiqamət verən ən önəmli faktorlardan biridir. Formasından asılı olmayaraq bütün müəssisələr, qurum və təşkilatların ortaq hədəfi insanların fəaliyyətlərini öz məqsədlərini gerçəkləşdirməyə yönəltməkdir. Əmək fəaliyyətinin növündən asılı olmayaraq nəticə etibarlı ilə istənilən məqsəd işin həyata keçirilməsidir. Bu işin görülməsi isə insanın istəyinin olması, işi mənimsəməsi və yetərinə səy göstərməsindən asılıdır. Bu istəyi yaradan fərdin motivasiya səviyyəsidir [11].

Motivasiya – özünü və başqalarını özünün şəxsi və ya ictimai məqsədlərə nail olunması üçün fəaliyyətə vadar etmə prosesidir [4, s.233]. Motivasiya – insanı fəaliyyətə sövq edən daxili emosional vəziyyətdir [12]. Motivasiya – insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur [9, s.338]. Motivasiya – insanı fəaliyyətə sövq etdirən və ya onu fəallaşdıran daxili və xarici hərəkətverici qüvvə və amillərin məcmusudur [3, s.61]. Motivasiya – təşkilatın məqsədinə yönəldilən ayrı-ayrı fərdlər və ya insanların stimullaşdırılması prosesidir. Bu proses işlərin səmərəli yerinə yetirilməsi və qərar qəbulunun tətbiqi üçün zəruridir [7, s.360]. Motivasiya – işçilərin tələbatlarının və təşkilatın məqsədinə nail olmaq baxımından heyətin və onun hər bir üzvünün fəal iştirakının canlandırılması prosesidir [8, s.143]. Motivasiya – insanları fəaliyyətə cəlb edən, daxili və xarici amillərin məcmusudur. Bu da fəaliyyətin sərhədlərini, formasını və müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətin istiqamətini müəyyən edir [10, s.133]. Motivasiya – menecmentin funksiyası olmaqla, firma və ya şəxsin məqsədlərinə nail olmaq baxımından özünün və digərlərinin fəaliyyətinin canlandırılması prosesidir [5, s.182].

Hər bir təşkilat rəhbəri uğur əldə etmək üçün ilk növbədə öz işçilərinə diqqət yetirməli, onları maddi və ya qeyri-maddi formada rəğbətləndirməlidir. Artıq “şərəf lövhəsi” kimi köhnəlmiş motivasiya elementləri işləmir. Müasir iş həyatı yeni elementlər tələb edir. Dərin fantaziyaya malik rəhbərlər əməyi motivasiya etmək və stimullaşdırmaq üçün yeni metodlar axtarıb tapırlar. Hətta işinin vurğunu olan işçinin belə tərəflənməyə, təşəkkür eşitməyə ehtiyacı vardır.

İnsanlar niyə tez-tez iş yerlərini dəyişir? İşçiləri bir işi digərinə dəyişməyə nə vadar edir? Niyə işçilər eyni stimula fərqli reaksiyalar verir? Niyə bəzi işçilər verilən tapşırıqları məsuliyyətlə yerinə yetirir, bəziləri isə sadəcə vaxtlarını keçirir? Bunlar rəhbərlərin daim özlərinə verdiyi suallardandır. Bu sualları ümumiləşdirək: insanları nə motivasiya edir, necə etməli ki, işçilər var gücləri ilə işləsinlər və görülən işin nəticəsində maraqlı olsunlar. Fikrimizcə bu sualların bir cavabı var: motivasiya. Motivasiya – insanın fəaliyyətini stimullaşdırmalı, intensivləşdirməli, onu qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağa istiqamətləndirməlidir. Yüksək motivasiya təşkilatın uğurunun əsas şərtidir.

Hazırda motivasiyanın iki növündən geniş istifadə olunur: maddi motivasiya və qeyri-maddi motivasiya. Maddi motivasiya pul və qeyri-pul kimi təsnifləşdirilir. Motivasiyanın pul formasına - əmək haqqı, əlavə ödənişlər, müavinətlər, kompensasiyalar, güzəştli kreditlər, ssudalar; qeyri-pul formasına - sosial (tibbi xidmət, sığorta, istirahət göndərişləri, qidalanma, nəqliyyat xərcləri) və funksional (əmək şəraitinin və şərtlərinin yaxşılaşdırılması) xidmətlər aid edilir. Qeyri-maddi motivasiya Sosial-psixoloji (peşə prestiji, inkişaf imkanı, təşkilatın ictimai imici); Mənəvi (rəhbərlik tərəfindən rəğbətlənmə, mükafatlar (məs.: şərəf nişanı)); Yaradıcı (özünüinkişaf imkanı; özünürealizə; təsnifat dərəcəsinin yüksəldilməsi) və Asudə vaxt (əlavə məzuniyyət; sərbəst iş qrafiki) kimi təsnifləşdirilir [13].

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2013-cü il 24 oktyabr tarixli 13 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nda qeyd olunur ki, “Təhsilin maliyyələşdirilməsi mexanizmi təkmilləşdirilməli və təhsil sistemində rəqabət mühitinin inkişafını dəstəkləməlidir. Bunun üçün təhsilin bütün pillələrində adambaşına maliyyələş-

dirmə prinsipinin tətbiqi, səriştəyə və fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan əməyin ödənişi sisteminin yaradılması, maliyyələşdirmənin tədrisin keyfiyyət nəticələrinə görə müəyyən edilməsi məqsədəuyğundur” [2]. Bu baxımdan Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemində səriştəyə və fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan əməyin ödənişi sisteminin mexanizminin yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Hazırda ölkəmizin ayrı-ayrı təhsil müəssisələrində səriştəyə və fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan əməyin ödənişi sisteminin qurulmasına cəhd göstərilir. Həmin təhsil müəssisələrinin bir qismi əməkdaşların elmi fəaliyyətinin əlavə qiymətləndirilməsini nümunəvi mexanizm hesab edir. Düzdür belə qiymətləndirmənin stimullaşdırıcı cəhətləri vardır. Yəni, əlavə əmək haqqına görə bəzi əməkdaşların elmi fəaliyyətinin xeyli yüksəldiyi müşahidə olunur. Lakin mexanizm neqativ halların yaranmasına yol açır və əməkdaşlar müxtəlif yollarla elmi əsərlər əldə etməyə başlayırlar. Təhsil müəssisələrinin son illərdəki elmi fəaliyyətlərinin nəticələrinin təhlili göstərir ki, çoxmüəllifli dərsliklərin, dərs vəsaitlərinin, monoqrafiyaların, məqalələrin və s... sayı xeyli artmışdır.

Nümunə ola biləcək sistem Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində tətbiq olunur. Hazırda universitetdə pedaqoji heyətin motivasiyasının təmini və müəllimlər arasında rəqabət mühitini gücləndirmək məqsədi ilə əmək haqlarına differensial əlavələrin edilməsi həyata keçirilir. Universitet Elmi Şurasının qərarı ilə təsdiq olunan “Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində professor-müəllim heyətinin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə əsaslanan differensial əmək haqqı sisteminin tətbiqi haqqında Qaydaları”na əsasən heyətin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi onların universitetdəki elm, tədris və özünüinkişaf fəaliyyət istiqamətləri üzrə həyata keçirilir. Mütəmadi olaraq hər ay üzrə differensial əmək haqqı sistemi əsasında müəllimlərin, kafedra və fakültələrin reyting siyahısı universitetin rəsmi saytında yerləşdirilir. Əmək haqlarına əlavələr mövcud əmək haqqının 1,2-2 misli qədər nəzərdə tutulub. İlk onluğa daxil olan müəllimlərin maaşı iki dəfə, 11-30 onluğuna daxil olan müəllimlərin maaşı 1,7 dəfə, 31-60 onluğuna daxil olan müəllimlərin maaşı 1,5 dəfə, sonuncu 61-100 onluğuna daxil olan müəllimlərin maaşı isə 1,3 dəfə artırılacaq [14]. Hesab edirik ki, hazırladığımız mexanizmdə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin təcrübəsindən istifadə etmək məqsədəuyğundur.

Ali təhsil müəssisəsində qiymətləndirmənin iki istiqamətdə aparılmasını məqsədəuyğun hesab edirik. Şerti olaraq birinci istiqaməti “tədris fəaliyyəti”, ikinci istiqaməti “elmi fəaliyyət” adlandırmışıq. Tədris fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi dərs ilinin sentyabr-dekabr və fevral-iyun aylarını əhatə edir. Hesablanmış əlavə əmək haqqı (stimullaşdırıcı əmək haqqı) tədris ilinin sonunda, yəni iyun ayında ödənilir. Elmi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi təqvim ilini (yanvar-dekabr aylarını) əhatə edir. Hesablanmış əlavə əmək haqqı (stimullaşdırıcı əmək haqqı) təqvim ilinin sonunda, yəni dekabr ayında ödənilir.

İlk öncə “tədris fəaliyyəti”nə nəzər yetirək. Təklif edirik ki, tədris fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üç mərhələdə aparılsın: birinci mərhələdə mühazirə dərslərinin, ikinci mərhələdə isə məşğələ dərslərinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilsin. Yekun mərhələdə isə qiymətləndirilmə tələbələr arasında keçirilən sorğunun nəticələrinə görə müəyyənləşdirilsin. Burada sual yaranı bilər ki, müəllimlərin tədris fəaliyyəti necə müşahidə olunacaq? Təklif edirik ki, dərslər yalnız video-müşahidə vasitəsilə izlənilsin. Çünki, istənilən digər müşahidə metodu istər-istəməz dərs prosesinin pozulmasına səbəb ola bilər.

Mühazirə dərslərinin qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı mexanizmin tətbiqinin daha səmərəli olacağını düşünürük:

- 41-50 bal – müəllim mühazirəni yazdırmadan onu tələbələrə izah edir; hər mühazirədən sonra mühazirənin geniş variantını elektron daşıyıcıda (kağız daşıyıcıda) tələbələrə təqdim edir və

ya onların e-mail ünvanına göndərir; mühazirələrdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərsi onların üzərində qurur.

- 31-40 bal – müəllim mühazirə zamanı hər bir fikri (və ya sualın cavabını) yazdırdıqdan sonra və ya sonra onu tələbələrə izah edir; hər mühazirədən sonra mühazirənin geniş variantını elektron daşıyıcıda (kağız daşıyıcıda) tələbələrə təqdim edir və ya onların e-mail ünvanına göndərir; mühazirələrdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərsi onların üzərində qurur.

- 21-30 bal – müəllim mühazirə zamanı hər bir fikri (və ya sualın cavabını) yazdırdıqdan sonra və ya sonra onu tələbələrə izah edir; hər mühazirədən sonra mühazirənin geniş variantını elektron daşıyıcıda (kağız daşıyıcıda) tələbələrə təqdim edir və ya onların e-mail ünvanına göndərir.

- 11-20 bal – müəllim mühazirə zamanı hər bir fikri (və ya sualın cavabını) yazdırdıqdan sonra və ya sonra onu tələbələrə izah edir; mühazirələrdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərsi onların üzərində qurur.

- 6-10 bal – müəllim mühazirə zamanı hər bir fikri (və ya sualın cavabını) yazdırdıqdan sonra və ya sonra onu tələbələrə izah edir.

- 1-5 bal – müəllim mühazirəni izah etmədən yazdırır, mühazirələrdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərsi onların üzərində qurur.

Məşğələ dərslərinin əlavə qiymətləndirilməsində fəal (interaktiv) təlim metodlarının tətbiqi və müasir texnologiyalardan istifadə aparıcı rol oynayır. Fikrimizcə qiymətləndirmə zamanı “müzakirə” (diskussiya), “debat”, “qruplarla iş”, “beyin həmləsi” (əqli hücum), “təqdimat”, “tədqiqat” (layihənin hazırlanması), “klastər” (şaxələndirmə), “sorgu vərəqi”, “söz assosiasiyaları” metodlarından istifadə olunması daha məqsədəuyğundur. Bu metodların seçilməsi təsadüfi deyil. Müəllim məhz həmin metodlardan istifadə etməklə təhsilənlərin fəallığının artırılmasına nail ola bilər. Həmin metodların məzmununa diqqət yetirək. Məsələn üçün: Müzakirə (diskussiya) metodu mövzu ətrafında ideya, məlumat, təəssürat, təhlil və təkliflərin qarşılıqlı mübadiləsidir və onun əsas vəzifəsi problemi təhlil edərək həlli yolunu tapmaq, düzgün qərar qəbul etmək üçün imkanlar yaratmaqdır. Müzakirə (diskussiya) tələbədə təqdim etmək, dinləmək, sual vermək mədəniyyətini formalaşdırır, onun məntiqi və tənqidi təfəkkürünü, şifahi nitqini inkişaf etdirir [15]. Debat metodu özündə mübahisə, müzakirə və ziddiyyəti birləşdirən çəkişmə fəaliyyətidir. Debat interaktiv və müxtəlif əks tərəflərin təmsilçilərindən ibarət müzakirə metodu olub, tələbədə danışıq qabiliyyətini inkişaf etdirir. Tələbə jest və mimikadan düzgün istifadə edir, auditoriya qarşısında sərbəst çıxış edir, onda düzgün faktlarla inandırmaq, rəqibə hörmətlə yanaşmaq qabiliyyəti formalaşır [16]. Qrup şəklində iş metodu 3-6 nəfərdən təşkil edilmiş kiçik qrupda tələbənin hansısa problemin həllinə yönəldilmiş birgə, uzlaşdırılmış fəaliyyətidir. Qrup işinin gedişində tələbələrin birgə fəaliyyəti nəinki əməkdaşlıq və müxtəlif problemləri bir yerdə həll etməyi öyrədir, həm də: hər bir tələbənin idrak prosesinə qoşula bilməsini təmin edir; təhsilənlərə öz fikrini söyləmək və başqalarını dinləmək imkanı verir; tələbələrin problemin həllində müxtəlif baxışların, yanaşma və üsulların mövcudluğunu, öz imkanlarını və qrupun digər üzvlərinin imkanlarını dərk etməsi üçün əlverişli şərait yaradır [17]. Beyin həmləsi (əqli hücum) metodu dərstdə 5-10 dəqiqə ərzində tələbələrin öyrənilən mövzu, problemin həlli yolları üzrə müxtəlif ideyaları irəli sürməsi vasitəsi kimi istifadə olunur. Beyin həmləsi (əqli hücum) tələbələrin yeni mövzu üzrə biliklərini sürətlə üzə çıxarmağa, onlarda müzakirə olunan məsələyə maraq oyatmağa imkan verir. Bu metodun tətbiqi tələbələri fəallaşdırır, verilən suala tez və düzgün cavab tapmağa, müxtəlif ideyalar irəli sürməyə həvəs yaradır [18]. Təqdimat metodu tələbənin tədqiqat fəaliyyətinin göstəricisi sayılır. Bu metod tələbələrə imkan verir ki, o, tədqiqatın nəticəsini müxtəlif yollarla təqdim edə bilsin, öz fikirlərini dəqiq ifadə etmək, mükəmməl nəticə çıxarmaq bacarığına yiyələnsin. Təqdimata hazırlaşan tələbə qrup halında işləyəndə ünsiyyət mədəniyyətinə yiyələnir, fikir bölüşməyi bacarır [19]. Tədqiqat (Layihələrin hazırlanması) metodu müxtəlif mövzuların müstə-

qıl şəkildə tədqiq edilməsidir. Tələbələr öz layihələrini təqdim etmədən öncə uzun müddət onun üzərində işləyirlər. Layihələr tələbələrin tədqiqat verdişlərinin, biliklərə müstəqil yiyələnmə bacarıqlarının formalaşmasında mühüm rol oynayır, onlara müstəqil şəkildə öz fəaliyyət proqramlarını qurmağa, habelə öz vaxtını və işini qrafik üzrə planlaşdırmağa kömək edir. Bu üsul həmçinin tələbələrin bir-biri ilə, eləcə də ali təhsil müəssisəsindən kənarda müxtəlif adamlarla qarşılıqlı əlaqəsi üçün şərait yaradır, hadisələrin hər hansı bir aspektini daha dərinlən anlamağa imkan verir, əlavə ədəbiyyatdan istifadə etməyə istiqamətləndirir [19]. Hesab edirik ki, qeyd etdiyimiz bu metodları məşğələlərdə tətbiq edən müəllimin əməyi qiymətləndirilməyə layiqdir.

Məşğələ dərslərinin qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı mexanizmin tətbiqinin daha səmərəli olacağını düşünürük:

- 41-50 bal – müəllim məşğələ zamanı “təqdimat”, “tədqiqat” (layihənin hazırlanması) kimi fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə edir; məşğələdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və onların üzərində dərsləri qurur. Burada layihələr fərdi, birgə (cütllərlə) və qrup şəklində hazırlanaraq təqdim oluna bilər.

- 31-40 bal – müəllim məşğələ zamanı “debat”, “qruplarla iş” kimi fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə edir; məşğələdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və onların üzərində dərsləri qurur. Burada debat metodunun tətbiq olunacağı tələbələrə öncədən məlumat verilməlidir. Debat metodundan istifadə edərkən qrupların formalaşdırılması püşkatma yolu ilə müəyyənləşdirilir. Qruplarla iş metodundan istifadə edərkən qrupları formalaşdırıqda hər qrupa eyni səviyyəli tələbələr daxil etmək daha məqsədəuyğundur. Çünki, qrupda müxtəlif səviyyəli tələbələr olduqda savadlı tələbələrin hesabına zəif oxuyan tələbələr də qiymət alır və ədalətlik prinsipi pozulur. Düzdür qiymətləndirmə zamanı qrup öz daxilində ədaləti bərpa edə bilər. Lakin, təcrübə göstərir ki, əksər hallarda buna nail olmaq mümkün olmur.

- 21-30 bal – müəllim məşğələ zamanı “müzakirə” (diskussiya), “beyin həmləsi” (əqli hücum) kimi fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə edir; məşğələdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və onların üzərində dərsləri qurur. Burada “müzakirə” (diskussiya) metodunun tətbiqinin müxtəlif mərhələlərində “beyin həmləsi” (əqli hücum) həyata keçirilə bilər.

- 11-20 bal – müəllim məşğələ zamanı fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə edir; məşğələdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərsləri işgüzar oyunların üzərində qurur.

- 1-10 bal – müəllim məşğələ zamanı fəal (interaktiv) təlim metodlarından ən azı 1-dən istifadə edir; məşğələdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və onların üzərində dərsləri qurur. Burada dərslər ənənəvi olaraq eyni bir metodun üzərində qurulur və digər metodlardan istifadə olunmur.

Məşğələ dərslərinin təşkilində müəllimin mövzunun xarakterinə uyğun hər məşğələdə müxtəlif fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə etməsi də müşahidə oluna bilər. Bu halda ballar hesablanarkən daha çox hansı metodlardan istifadə olunduğu əsas götürülür. Misal üçün müəllim semestr ərzində 2 dəfə “təqdimat” və “tədqiqat” (layihənin hazırlanması), 6 dəfə “müzakirə” (diskussiya) və “beyin həmləsi” (əqli hücum), 3 dəfə “debat” və “qruplarla iş”, 4 dəfə “klaster” (şəxələndirmə), “sorgu vərəqi” və “söz assosiasiyaları” metodlarını tətbiq edərsə, “müzakirə” (diskussiya) və “beyin həmləsi” (əqli hücum) metodlarının tətbiqi əsas götürülür.

Qiymətləndirmə şkalasında qoyulan intervalların (41-50 bal və ya 31-40 bal) yuxarı və aşağı hədlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün tələbələr arasında keçirilən sorğunun nəticələri əsas götürülür. Məhz bu nəticələrə əsasən müəllim maksimum nəticə əldə edə bilər. Qeyd edək ki, təklif etdiyimiz mexanizmdə hər müəllim ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilir. Sorğunun aşağıdakı formada aparılmasını təklif edirik:

Müəllimin dərsinin məzmunu və təşkili baxımından qiymətləndirməsi

Cədvəl 1.

Meyarlar	tam razıyam	razıyam	qismən razıyam	razi deyiləm	qiymətləndirə bilmirəm
	4	3	2	1	0
1. Müəllimin mühazirəsi informativdir, lazımsız məlumatlar verilmir					
2. Müəllim mövzu üzrə tələbələrə verdiyi sualları sərbəst cavablandırır					
3. Müəllim mühazirə zamanı peşəkar fəaliyyətin real təcrübəsindən nümunələr gətirir					
4. Müəllim mövzu üzrə maraqlı diskussiya (müzakirə) təşkil edə bilər					
5. Müəllim adətən tələbələrin çətinlik çəkdiyi məsələlərlə maraqlanır					
6. Müəllim materialı hamıya anlaşılan formada təqdim edir					
7. Müəllim dərsin məqsədini və mövzunun planını dəqiq nümayiş etdirir					
8. Müəllimin nümayiş etdiyi sərbəst iş tapşırıqları fənnin sərhədlərini aşmır					
9. Mühazirənin məzmunu ilə imtahan sualları üst-üstə düşür					
10. Müəllim semestr ərzində kollokviumlardan əlavə yoxlama imtahanları keçirir					
11. Müəllim semestr ərzində keçirdiyi kollokviumların və yoxlama imtahanlarının nəticələrini tələbələrlə müzakirə edir					
12. Müəllim dərş qrafikinə ciddi riayət edir					
13. Müəllim dərslərin daha yaxşı təşkili baxımından tələbələrin təkliflərini nəzərə alır					
14. Müəllim dərşin mövzusuna maraq yaratmağı bacarır					
15. Müəllimin özünün dərşə dair tələb meyarları var və ona ciddi riayət edir					
16. Müəllim tədris etdiyi fənn ilə gələcək peşəmiz arasında əlaqə yarada bilər					
17. Müəllimin verdiyi informasiyalar ixtisasın müasir tələblərinə uyğundur					
18. Müəllim auditoriyanı sərbəst idarə edə bilər					
19. Müəllim tədris prosesində işgüzar oyunlardan istifadə edir					
20. Müəllim fəal (interaktiv) təlim metodlarından istifadə edir					
21. Müəllim biliyin qiymətləndirilməsində ədalətliliyi qoruyur					
22. Müəllim mühazirəni yazdırmadan onu tələbələrə izah edir					
23. Müəllim hər mühazirədən sonra mühazirənin geniş variantını elektron daşıyıcıda (kağız daşıyıcıda) tələbələrə təqdim edir və ya onların e-mail ünvanına göndərir					
24. Müəllim mühazirələrdəki cədvəl, sxem, qrafik, diaqram və şəkilləri proyektor vasitəsilə nümayiş etdirir və dərş onların üzərində qurur					
25. Müəllim mühazirə zamanı hər bir fikri (və ya sualın cavabını) yazdırdıqdan sonra və ya sonra onu tələbələrə izah edir					
	4	3	2	1	0
1. Müəllim mühazirəni izah etmədən yazdırır					
2. Müəllim tələbələrə mühazirəni yazmağa məcbur edir					
3. Müəllimin mühazirəsi dərşlikdəki mətnlə məhdudlaşır					
4. Müəllim mühazirə zamanı səhvlər edir, dəqiq olmayan məlumatlar verir					
5. Müəllim biliyin qiymətləndirilməsində ədalətliliyi qorumur					
6. Müəllim tələbələrə səsinə yüksəldir və onlara hörmətsizlik edir					
7. Müəllim tələbələrin tapşırıqları yerinə yetirməməsinə səbəb olan həyat şəraitini nəzərə almır					
8. Müəllim sərbəst işləri məşğələ dərşlərində qəbul edir					
9. Müəllim tələbələrə auditoriyadankənar vaxt ayırmır					
10. Müəllim auditoriyanı idarə edə bilmir					
Yekun bal					

İlk növbədə qeyd etməliyik ki, obyektivliyi təmin etmək üçün sorğu yaxşı oxuyan tələbələr arasında keçirilməlidir. Bu Sorğuya təklif etdiyimiz meyarlara əsasən 100 bal toplamaq mümkündür ki, burada da ilk 20 bala görə 1 bal, ondan yuxarı toplanan ballara görə isə hər 10 bala 1 bal əlavə oluna bilər. Məsələn üçün əgər sorğunun nəticələrinə əsasən müəllim tələbələrədən ortalama 70 bal almışdırsa, deməli onun həm mühazirə, həm də məşğələ dərslərinə görə topladığı balın üzərinə 6 bal (20 bala görə 1 bal + 50 bala görə 5 bal) əlavə olunacaqdır (yəni 41+6 və ya 31+6). Müvafiq olaraq əgər müəllim tələbələrədən ortalama 61-64 bal almışdırsa 5, 65-69 bal almışdırsa 6 bal əlavə olunacaqdır. Mexanizmə görə meyarlardan beşi mənfi qiymətləndirilir ki, qiymətləndirmədə mənfi bal da toplamaq mümkündür ki, belə olan hallarda müəllimin həm mühazirə, həm də məşğələ dərslərinə görə topladığı baldan mənfi bal çıxılacaqdır. Əgər video-müşahidə ilə sorğunun nəticələri arasında uyğunsuzluq aşkarlanarsa, bu halda video-müşahidənin nəticələri əsas götürülür.

Təklif olunan bu mexanizm mühazirə və məşğələ dərslərində müəllimin 100 bala qədər toplanmasına imkan verir. 1 bal 20 manat prinsipi ilə qiymətləndirmə aparılırsa, onda müəllim tədris fəaliyyətinə görə il ərzində əmək haqqından əlavə 2000 manatadək vəsait əldə edə bilər. Bu mexanizmə alternativ olaraq semestrin və ya tədris ilinin nəticələrinə görə, növbəti semestr və ya tədris ili üçün əmək haqqı da müəyyənləşdirilə bilər. Bu halda qarşıya belə bir sual çıxır: nəticələrinə görə yüksək əmək haqqı alan müəllim, növbəti semestr və tədris ilində də belə məhsuldar işləyəcəkmi?

Təklif etdiyimiz mexanizm fakültə və kafedra əməkdaşlarının (fakültə dekanı, kafedra müdiri, dekan müavini, tyutor, laborant) da stimullaşdırılmasını nəzərdə tutur. Mexanizm müəllimlərin tədris fəaliyyətinə görə göstəricilərinin orta balına əsasən fakültə və kafedraların reyting cədvəlinin formalaşmasını nəzərdə tutur. İlin sonunda ən yüksək nəticə göstərən fakültə və kafedraların əməkdaşları məhz reyting cədvəlinə əsasən əlavə əmək haqqı alacaqlar. Reytingin formalaşmasında hər bir müəllimin rolu var. Bir müəllimin aşağı nəticə göstərməsi həm kafedranın, həm də fakültənin göstəricisinə təsir göstərəcək. Əgər müəllim bir neçə kafedrada dərs apararsa, onun nəticələrinin uçuotu hər kafedra üzrə ayrı-ayrılıqda aparılacaq. Fakültə və kafedraların reyting cədvəlinin formalaşmasını aşağıdakı formada nəzərdə tuturuq.

Fakültə və kafedraların reyting cədvəlinin formalaşması

Cədvəl 2.

Maliyyə fakültəsi – 65.5								
№	Maliyyə kafedrası		Bank işi kafedrası		Sığorta işi kafedrası		Statistika kafedrası	
1	Abbasov İ.N.	45	Kamalov H.K.	56	Nuriyeva H.U.	79	Kamilov H.H.	78
2	Məmmədov H.K.	51	Əliyev D.D.	45	Zamanov K.H.	66	İsmayilov F.D.	67
3	Mahmudova S.S.	67	Səmədov Y.U.	86	Abışev S.L.	53	Məmmədova K.Y.	54
4	Fərəcova T.D.	58	Abbasova Q.T.	64	Əliyeva Y.E.	67	Məlikova T.U.	92
5	Əliyev C.D.	57	Əliyeva F.D.	21	Mərdanov M.M.	60	Vəliyeva P.O.	76
6	Vəliyeva D.F.	87	Mahmudov R.T.	89	Dəmirova G.R.	89	Səmədova T.R.	59
7	Axundov T.R.	54	Fərəcov T.R.	76	Səlimova A.S.	75	Əliyeva Q.T.	61
8	İsmayilov L.K.	28	Sultanov A.S.	54	Bayramov B.G.	45		
9	Səmədova A.S.	98			Ziyadov S.R.	83		
10	Cahanov D.L.	78						
	orta bal	62.3	orta bal	61.4	orta bal	68.6	orta bal	69.6

Bu nümunədə bir fakültənin və onun tərkibində fəaliyyət göstərən dörd kafedranın nəticələrini təqdim etmişik. Məlumatlardan göründüyü kimi kafedrada çalışan müəllimlərin sayının yekun göstəriciyə təsiri yoxdur. Zəif nəticə göstərən müəllimlər isə iki kafedranın göstəricisini aşağı salıb. Burada kafedra əməkdaşlarının ictimai qınağı zəif nəticə göstərən müəllimlərə təsir vasitəsi ola bilər və onlar da öz işlərində dönüş yarada bilərlər.

Elmi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi mexanizmi daha geniş olmasına baxmayaraq tədris fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mexanizmindən nisbətən sadədir. Təklif etdiyimiz mexanizmdə elmi fəaliyyət bir neçə istiqamətdə qiymətləndirilə bilər. Qiymətləndirilmədə müəllimin çap və redaktə fəaliyyəti, işlərə rəy verməsi, dissertasiya müdafiə etməsi, elmi ad alması, müdafiə olunmuş dissertasiya işinə rəhbərlik və ya rəsmi opponentlik etməsi, elmi konfranslar, elmi seminarlar, təqdimatlar və debatlar təşkil etməsi, elmi tədqiqat işi aparması, orden, medal, fəxri ad və ya digər mükafat alması, grant layihələrində iştirakı əsas kimi götürülür.

Müəllimin çap fəaliyyətində dərslik, monoqrafiya, dərs vəsaiti, metodik vəsait və tərcümə olunmuş əsərlər hər çap vərəqinə görə, proqram, məqalə və tezis isə sayına görə qiymətləndirilir. Təklif edirik ki, dərsliyin hər çap vərəqinə görə 10 bal, monoqrafiyanın hər çap vərəqinə görə 8 bal, dərs vəsaitinin hər çap vərəqinə görə 7 bal, metodik vəsaitin hər çap vərəqinə görə 5 bal və tərcümə olunmuş əsərin hər çap vərəqinə görə 4 bal, proqramın hər vahidinə görə 10 bal, xaricdə çap olunan məqalənin hər vahidinə görə 40 bal, respublikada çap olunan məqalənin hər vahidinə görə 20 bal (burada məqalədə olan istinadların sayı qədər bal əlavə olunur), xaricdə çap olunan tezisin hər vahidinə görə 30 bal, respublikada çap olunan tezisin hər vahidinə görə 15 bal müəyyənləşdirilsin. Çap olunmuş əsərin bir neçə müəllifi olduqda müəyyənləşmiş bal onların sayına bölünür. Burada təsdiq üçün dərslik, dərs vəsaiti, monoqrafiya, metodik vəsait, proqramın bir nüsxəsi, məqalə və tezis üçün: jurnalın və ya toplusunun titul səhifəsi; mündəricat; məqalənin və ya tezisin birinci və sonuncu səhifəsinin surətləri təqdim olunur. Burada stimullaşdırmanı artırmaq üçün “Ən məhsuldar müəllim” nominasiyası üzrə əlavə mükafat da təsis edilməsi, il ərzində ən çox elmi və metodiki işi çapdan çıxmış müəllimə əlavə olaraq müvafiq adda diplom verilməsi və bu fəaliyyət üçün 100 bal müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Burada təsdiq üçün ali təhsil müəssisəsinin elm və innovasiyalar üzrə prorektorunun rəyi əsas götürülür.

Müəllimin redaktə fəaliyyəti “elmi redaktor” və ya “redaktor” olması ilə fərqləndirilərək qiymətləndirilir. Təklif edirik ki, kitabın (burada kitab dedikdə dərslik, dərs vəsaiti, monoqrafiya, konfrans materialları nəzərdə tutulur) elmi redaktoru kimi 80 bal, redaktoru kimi 40 bal, kitabçanın (burada kitabça dedikdə metodik vəsait və ya metodik göstəriş nəzərdə tutulur) elmi redaktoru kimi 40 bal, redaktoru kimi 20 bal müəyyənləşdirilsin. Burada təsdiq üçün redaktə olunmuş dərslik, dərs vəsaiti, monoqrafiya, konfrans materialları, metodik vəsait və ya metodik göstərişin bir nüsxəsi təqdim olunur.

Ali təhsil müəssisələrində müəllimlərin diqqətdən kənarda qalan, lakin böyük əmək sərf etdikləri elmi fəaliyyətlərindən biri onların kitaba, kitabçaya, məqaləyə, avtoreferata və s... rəy verməsi ilə əlaqədardır. Müəllimlərin rəy fəaliyyətinə əlavə olaraq aparıcı təşkilat adından verilən rəyi və kitaba yazılan ön sözləri də daxil edilməlidir. Təklif edirik ki, kitaba (burada kitab dedikdə dərslik, dərs vəsaiti, monoqrafiya nəzərdə tutulur) verilən rəyə görə 15 bal, kitabçaya (burada kitabça dedikdə metodik vəsait, fənn proqramı nəzərdə tutulur) verilən rəyə görə 6 bal, məqaləyə verilən rəyə görə 5 bal, dissertasiyaya verilən rəyə görə 30 bal, avtoreferata verilən rəyə görə 10 bal, aparıcı təşkilat adından verilən rəyə görə 20 bal, kitaba yazılan ön sözə görə 15 bal müəyyənləşdirilsin. Burada

rəylər üçün: rəyin “əslilə düzdür” formasında təsdiq olunmuş surəti, ön söz yazılmış dərslik, dərs vəsaiti, monoqrafiya, konfrans materialları, metodik vəsaitin bir nüsxəsi təqdim olunur.

Müəllimlərin elmi fəaliyyətlərinin ən yüksək nöqtəsində elmi işlər dayanır. Müəllimin elmi fəaliyyəti kimi onların dissertasiya müdafiə edərək elmi dərəcə alması, elmi ad alması, fəlsəfə doktoru səviyyəsinə rəhbərlik etməsi, elmlər doktoru səviyyəsinə elmi məsləhətçi olması, dissertasiya müdafiəsində rəsmi opponent olması fərqləndirilərək qiymətləndirilir. Təklif edirik ki, elmlər doktoru elmi dərəcəsi aldığına görə 150 bal, fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi aldığına görə 100 bal, professor elmi adı aldığına görə 80 bal, dosent elmi adı aldığına görə 60 bal, elmlər doktoru səviyyəsinə elmi məsləhətçi olduğuna görə 60 bal, fəlsəfə doktoru səviyyəsinə rəhbərlik etdiyinə görə 40 bal, dissertasiya müdafiəsində rəsmi opponent olduğuna görə elmlər doktoru səviyyəsində 30 bal, fəlsəfə doktoru səviyyəsində 20 bal müəyyənləşdirilsin. Burada təsdiq üçün diplomun (elmlər doktoru, fəlsəfə doktoru, professor, dosent) “əslilə düzdür” formasında təsdiq olunmuş surəti; müdafiə olunmuş dissertasiya işinə rəhbərlik üçün: şəxsin elmi məsləhətçi və ya elmi rəhbər təyin olunması haqqında əmrin “əslilə düzdür” formasında təsdiq olunmuş surəti və müdafiə etmiş şəxsin müdafiə etməsini sübut edən sənədin “əslilə düzdür” formasında təsdiq olunmuş surəti təqdim olunur. Rəsmi opponent olmuş şəxslər üçün: avtoreferatın birinci və ikinci səhifəsinin “əslilə düzdür” formasında təsdiq olunmuş surəti təqdim olunur.

Ali təhsil müəssisələrində beynəlxalq və respublika səviyyəli elmi tədbirlərin, xüsusilə, konfrans, simpozium, elmi seminar, təqdimat və debatların təşkil olunması kimi tədbirlərin təşkilatçılarının və bu tip kənar tədbirlərin iştirakçılarının qiymətləndirilməsini də zəruri hesab edirik. Tədbirlərin təşkilatçıları şərti olaraq rəhbər və təşkilatçı kimi fərqləndirmişik. Təklif edirik ki, beynəlxalq və respublika səviyyəli konfrans və simpoziumları təşkil edən rəhbərlərə (konfransın rəhbəri) 100 bal, təşkilatçılara (konfransın rəhbərinə təşkilati işlərdə kömək edənlər) 30 bal, elmi seminar, təqdimat və debatları təşkil edən rəhbərlərə 50 bal, təşkilatçılara 20 bal müəyyənləşdirilsin. Burada təsdiq üçün konfransların, simpoziumların, elmi seminarların, təqdimatların və debatların rəhbəri və təşkilatçıları haqqında ali təhsil müəssisəsinin elm və innovasiyalar üzrə prorektorunun bu tədbirlərlə bağlı rəyi əsas götürülür. Kənarda keçirilən beynəlxalq və respublika səviyyəli konfrans və simpoziumlarda iştirak edən əməkdaşlar üçün isə 20 bal müəyyənləşdirilməsini məqsəduyğun hesab etmişik. Burada təsdiq üçün konfrans və simpoziumları təşkil edən təşkilatın elmi işlər üzrə məsul şəxsinin rəyi əsas götürülür.

Ali təhsil müəssisəsinin elmi fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biri də fundamental elmi-tədqiqat işlərinin yerinə yetirilməsi hesab olunur. Təklif edirik ki, elmi-tədqiqat işləri qiymətləndirilməzdən öncə müəssisədə yerinə yetirilən işlərin ümumi qiymətləndirilməsi aparılsın və ən yaxşı yerinə yetirilən 3 iş müəyyənləşdirilsin. Yaxşı olar ki, I, II və III yerlər əlavə olaraq Elmi şurada diplomlarla təltif olunsunlar və “Ən yaxşı elmi tədqiqat işi” nominasiyası üzrə I diploma layiq görülmüş iş üçün 100 bal, II diploma layiq görülmüş iş üçün 80 bal, III diploma layiq görülmüş iş üçün 60 bal müəyyənləşdirilsin. Elmi-tədqiqat fəaliyyətinin digər istiqamətini tələbə elmi tədqiqat işlərinə (TETİ) və tələbə elmi cəmiyyəti (TEC) xətti ilə tələbələrə rəhbərlik tutur. Təklif edirik ki, tələbə elmi tədqiqat işlərinə rəhbərlik üçün 50 bal, tələbə elmi cəmiyyəti xətti ilə tələbələrə rəhbərlik üçün 20 bal müəyyənləşdirilsin. Bir şərtlə ki, müəllimin rəhbərliyi altında yerinə yetirilən elmi-tədqiqat işi tamamlanmış olsun, tələbə elmi cəmiyyəti xətti ilə müəllimin rəhbərliyi altında elmi işi yerinə yetirən tələbə istənilən təhsil müəssisəsinin tələbə elmi cəmiyyətinin təşkil etdiyi konfrans-

larda yer tutsun. Burada ali təhsil müəssisəsinin elm və innovasiyalar üzrə prorektorunun rəyi əsas götürülür.

Hazırlanmış layihədə ordenlər, medallar, fəxri adlar, mükafatlar qrant layihələri üçün də stimullaşdırıcı tədbirlər nəzərdə tutulub. Təklif edirik ki, ordenlər üçün 100 bal, medallar üçün 75 bal, fəxri adlar üçün 50 bal, digər mükafatlar üçün 25 bal, qrant layihələrinin rəhbəri üçün 100, koordinatoru üçün 75 bal, ekspertlər üçün 50 bal müəyyənləşdirilsin. Burada təsdiq üçün mükafatların əsl göstərilməklə, onların verilməsini təsdiqləyən sənədin surəti və ya rəsmi qəzetlərdə çıxmış elan təqdim olunur. Qrant layihələri üçün qrant layihəsinin qazanılmasını təsdiq edən sənədin əsl göstərilməklə surəti təqdim olunur.

Təklif olunan bu mexanizmdə 1 bal 2 manat prinsipi ilə qiymətləndirmə aparılırsa, onda müəllim elmi fəaliyyətinə görə il ərzində əmək haqqından əlavə 5000 manatadək vəsait əldə edə bilər.

Kafedraların və müəllimlərin fəaliyyətini stimullaşdıran digər vasitə müəllimlərin elmi fəaliyyətindəki uğurları ilə bağlıdır. Təklif edirik ki, ildə bir dəfə elmi və tədris-metodiki əsərlər üzrə “Ən məhsuldar müəllim” və “Ən məhsuldar kafedra” nominasiyaları üzrə qiymətləndirmə aparılsın. Hesab edirik ki, belə qiymətləndirmə həm müəllimlərin, həm də bütövlükdə təhsil müəssisəsinin elmi fəaliyyətinin inkişafına təkan verir.

Yekun olaraq belə qənaətə gəlirik ki, təhsil müəssisəsində çalışan əməkdaşların tədris və elmi fəaliyyətinin səriştəyə və nəticələrə əsasən qiymətləndirilməsi, son nəticədə onların sosial-iqtisadi rifah halını yaxşılaşdırmaqla bərabər, peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəlməsinə və elmin inkişafına səbəb olacaqdır.

Açar sözlər: differensial əmək haqqı, əməyin ödənişi sistemi, təhsil müəssisəsi, tədris fəaliyyəti, elmi fəaliyyət

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. Bakı: Qanun nəşriyyatı, 2014, 296 s.
2. “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” Bakı: 24 oktyabr 2013-cü il.
3. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. Menecment (Dərs vəsaiti). Bakı: BBU nəşriyyatı, 2013, 205 s.
4. Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Pürhani S.H. Menecment (Dərslik). Bakı: Çarşıoğlu nəşriyyatı, 2013, 600 s.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент (Учебник). М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1998, 600 с.
6. Quliyev T.Ə. Menecmentin əsasları. Bakı: Qərənfil nəşriyyatı, 2006, 591 s.
7. Мексон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е издание. Пер. с. англ. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007, 672 с.
8. Менеджмент. Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатьевой. М.: ЮНИТИ, 1998, 343 с.
9. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Menecment (Dərslik). Bakı: Təhsil EİM, 2005, 1000 s.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999, 528 с.
11. <https://az.wikipedia.org/wiki/Motivasiya>
12. <http://dnevnyk-uspeha.com/psihologiya/motivatsiya-kak-motivirovat-sebya.html>

13. http://studme.org/48987/menedzhment/motivatsiya_stimulirovanie_rabotnikov_protsesse_ispolzovaniya_personala. Мотивация и стимулирование работников в процессе использования персонала.
14. http://azertag.az/xeber/UNEC_de_differensial_emekhaqqi_sisteminin_neticeleri_achiqlanib_VI_DEO-992889 (16.09.2016) UNEC-də differensial əməkhaqqı sisteminin nəticələri açıqlanıb.
15. <http://www.kurikulum.az/images/mektebeqeder/TLM%20STRATEGYALARI5.pdf>
16. <https://az.wikipedia.org/wiki/Debat> (15.11.2015) Debat.
17. <http://www.kurikulum.az/images/tedqiqat2012/TPIhesabat6.pdf>. Dərsin kiçik qruplarla, cütərlə, fərdlərlə təşkil edilən texnologiyalarının təhlili.
18. <http://www.kurikulum.az/images/kurikulumTam/edebiyyat2014.pdf>. Əqli hücum
19. <http://integrasiya.az/interaktiv-derslerde-istifade-edilen-metod-ve-texnikalar/> (16.12.2013) Interaktiv dərslərdə istifadə edilən metod və texnikalar.

Мобиль Меджидов

СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Резюме

В статье сделана попытка установить механизм системы оплаты труда в образовательных учреждениях на основе компетентности и производительности труда преподавателей. В этих целях рассмотрены формы материального стимулирования. Считается, что оценку целесообразно дать в двух направлениях. В предложенном механизме были учтены все направления деятельности преподавателей.

Ключевые слова: дифференциальная заработная плата, система оплаты труда, учебное заведение, «учебная» деятельность, «научная» деятельность

Mobil Majidov

ESTABLISHMENT OF THE MECHANISM OF LABOUR PAYMENT SYSTEM BASED ON THE RESULTS OF THE COMPETENCE AND ACTION IN EDUCATION INSTITUTIONS

Summary

The establishment of the mechanism of labour payment system in education institutions based on the results of the competence and action was explored in the article. The forms of material stimulation were looked though. It is advisable to carry out the assessment in two directions. All directions of the activity of teachers were taken into account in the presented mechanism.

Keywords: differential wages, labour payment system, education institution, teaching activity, scientific activity