

UOT 378.14

TƏHSİL LAYİHƏLƏRİNİN UĞURLU İDARƏ OLUNMASI: MANEƏLƏR VƏ İMKANLAR

Nərmin Akif qızı Hacıyeva*Sumqayıt Dövlət Universitetinin magistrantı***ORCID:** 0009-0003-1159-1803**E-mail:** nerminhaciyeva190602@gmail.com<http://www.doi.org/10.62706/bqiz.2026.v27.i2.23>

Açar sözlər: təhsil sistemi, layihə idarəetməsi, idarəetmədə maneələr, strateji imkanlar, innovativ həllər, kaskad modeli, klassik və hibrid modellər.

Ключевые слова: образовательная система, проектное управление, управленческие препятствия, стратегические возможности, инновационные решения, каскадная модель, гибкая модель, классическая и гибридная модели.

Key words: education system, project management, management obstacles, strategic opportunities, innovative solutions, waterfall model, flexible model, classical and hybrid models.

Hazırkı dövrdə sosial-iqtisadi inkişafın mahiyyətini və məqsədyönlü həyata keçirilməsini şərtləndirən başlıca meyarlardan biri, bəşəriyyət üçün ekzistensial əhəmiyyətə malik olan bu prosesin mövcud səviyyəsinin obyektiv indikatoru və onun danılmaz hərəkətverici qüvvəsini – bəşəri zəkanı formalaşdıran danılmaz şərt kimi ümumi təhsil sistemi çıxış edir. Bir sözlə, sözü gedən fenomen ümumən qlobal səviyyədə təhsil prosesinin keyfiyyətindən, onun əhatə səviyyəsindən və innovativlik səviyyəsindən birbaşa asılıdır.

Təsadüfi deyildir ki, qlobal miqyasda BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri [1] (DİM 4 – keyfiyyətli təhsil) çərçivəsində qabaqcıl ölkələr təhsil sistemlərini müasir tələblərə müvafiq şəkildə yenidən qurmaq üçün böyük investisiyalar qoyurlar.

Bu prosesdə layihə əsaslı yanaşma ən vacib alətlərdən birinə çevrilmişdir. Məhz layihələr vasitəsilə kurikulumların yenilənməsi, rəqəmsal infrastrukturaların qurulması, müəllim-peşə hazırlığı proqramları və inkluziv təhsil modellərinin tətbiqi həyata keçirilir.

Azərbaycanda bu istiqamətdə mühüm addımlar atılmışdır. Prezident İlham Əliyevin sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” [2] və “2022–2026-cı illərdə Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası” [3] təhsili ölkənin inkişafının prioritet istiqamətlərindən biri kimi müəyyənləşdirir.

Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinin həyata keçirdiyi “STEAM Azərbaycan”, “Rəqəmsal bacarıqlar”, “İcma əsaslı məktəbəqədər təhsil” və digər çoxsaylı layihələr bu strategiyanın praktik ifadəsidir. Beynəlxalq təşkilatlarla (UNESCO, World Bank, Erasmus+ proqramı) əməkdaşlıq çərçivəsində reallaşdırılan layihələr isə ölkə təhsil sisteminin beynəlxalq standartlara yaxınlaşmasına töhfə verir.

Bununla yanaşı, layihələrin icrası prosesində ciddi maneələr mövcuddur. Dünya Bankı və UNESCO-nun hesabatlarına görə, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə təhsil layihələrinin mühüm hissəsi vaxt, büdcə və gözlənilən nəticələr baxımından tam uğurlu olmur. Bəzi qiymətləndirmələrə görə, layihələrin 60-70%-də azı bir əsas parametrlər (vaxt, xərc və ya keyfiyyət) gözlənilir.

dən kənara çıxır [4].

Azərbaycan Respublikasının kontekstində isə əsas problemlər kimi idarəetmədə peşəkar kadr çatışmazlığı, strategiya və planlaşdırılmada qeyri-müəyyənlik, koordinasiya zəifliyi, donor asılılığı və davamlılıq məsələləri ön plana çıxır [5].

Təqdim edilən məqalə innovativ təhsil layihələrinin həyata keçirilməsi və idarə olunmasında mövcud maneələri sistemativ şəkildə müəyyənləşdirmək, onları doğuran səbəbləri təhlil etmək və bu maneələrin aradan qaldırılmasına yönəlmiş strateji imkanları nəzərdən keçirmək və mümkün olan praktiki tövsiyələri işləmək məqsədi güdür. Bu baxımdan, tədqiqat aşağıdakı sualların araşdırılmasına yönəlmişdir:

1. Təhsil layihələrinin idarə olunmasında rast gəlinən maneələr və onların səbəbləri;
2. Beynəlxalq və yerli təcrübədə uğurlu layihə idarəetmə modelləri və onların xüsusiyyətləri;
3. Rəqəmsal texnologiyalar, innovativ metodologiyalar (Agile, Hybrid) və institusional dəyişikliklərin təhsil layihələrinin uğur qazanmasında rolu;
4. Azərbaycan təhsil sistemində layihə idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi üçün praktiki addımlar.

Təhsil layihələrinin idarə olunmasında başlıca maneələr

Təhsil sahəsində layihələrin həyata keçirilməsi zamanı, onun bəşəri əhəmiyyətindən və funksional səciyyəsiindən irəli gələn və onu digər sosial sektorlardan fərqləndirən xüsusiyyətlər üzə çıxır, məs.:

- *Çoxsaylı maraqlı tərəflərin (təhsil alan, pedaqoq, valideyn, təhsil müəssisəsinin rəhbərliyi, yerli icra hakimiyyəti orqanı, müvafiq nazirlik və mümkün beynəlxalq donorlar) mövcud olması;*
- *Uzunmüddətli və çoxölçülü nəticələrin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi meyarlarının müəyyən edilməsində və tətbiqində çətinlik;*
- *İnsan amilinin təsirinin (yəni subyektivliyin) danılmaz rolu və gözlənilən dəyişikliklərə müqavimət (etnik-sosial stereotiplərə istinad olunma);*
- *Maliyyə resurslarının məhdudluğu və institusional bürokratiya.*

Bu xüsusiyyətlər qeyd edilən sahədə layihə idarəetməsinin həyata keçirilməsini çətinləşdirir və bir çox hallarda hətta uğursuzluğa düşər olmaq riskini artırır. Dünya Bankı, UNESCO və PMI kimi beynəlxalq təşkilatların hesabatlarına görə, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə təhsil layihələrinin 60-70%-i vaxt, büdcə və ya gözlənilən nəticələr baxımından heç də tam uğurlu olmur [4].

Ümumiyyətlə, təhsil sahəsində layihə idarəetməsinin yuxarıda qeyd edilən xüsusiyyətlərdən irəli gələn və onun həyata keçirilməsinə kifayət dərəcədə əngəl törədən bilən maneələri aşağıdakı şəkildə təsnif etmək olar:

1. İnsan resursları və davranış maneələri. Bu, təhsil layihələrinin həyata keçirilməsində rast gəlinən ən kritik problemlərdən biridir. Onun mahiyyəti aşağıdakı məqamlarla şərtlənir:

- **Layihə menecmenti sahəsində bacarıqların çatışmazlığı (səriştəsizlik)** – Pedaqoji kollektiv və müvafiq inzibati işçilər, əksər hallarda, klassik pedaqoji fəaliyyətin daşıyıcıları kimi çıxış edirlər. Bu səbəbdən onların, təhsildə layihə idarəetməsinin həyata keçirilməsi ilə bağlı mövcud risklərin qarşılınması ilə bağlı peşəkar alətlərə dair bilik və bacarıqları zəifdir (demək olar ki, mövcud deyildir);

- **Dəyişikliyə müqavimət** – təhsil prosesində layihə idarəetməsinin həyata keçirilməsində labüd şəkildə yer alan yeni kurikulumun hazırlanması və həyata keçirilməsi, zəruri rəqəmsal alətlərdən istifadə və ya innovativ metodların tətbiqi zamanı pedaqoqlar və dinləyicilər arasında narahatlıq, az qala gərginlik yaranır. Bu fenomen, xüsusilə ənənəvi təhsil sistemlərində, özünü daha kəskin büruzə verir;

- **Komanda quruculuğunda sabitliyin olmaması və motivasiya problemləri** – layihənin idarə olunmasını həyata keçirən komandalar çox vaxt müvəqqəti, qısa bir müddətə formalaşmış olurlar, onların üzvləri arasında üzərlərinə düşən rolların və onların yerinə yetirilməsindən irəli gələn fərdi məsuliyyətlərin paylanması, habelə bütövlükdə komanda məsuliyyətinin mahiyyəti aydın müəyyənləşmir, qeyri-qənaətbəxş zəhmət haqqı və yüksək iş yükü və daşınan məsuliyyət motivasiyanı azaldır;

- **Maraqlı tərəflərlə bağlı labüd idarəetmə çətinlikləri** — bir qayda olaraq, təhsil alanların yaxınları (valideynlər), müvafiq idarəetmə orqanları (nazirlik, təhsil müəssisəsinin rəhbərliyi, aidiyyətli donör və təhsil prosesinin nəticəsində bilavasitə maraq yiyəsi olan icma arasında, maraq toqquşmalarına tez-tez rast gəlinir.

2. Maliyyə və resurs məhdudiyyətləri ilə bağlı maneələr. Layihə idarəetməsinin həyata keçirilməsində heç də az əhəmiyyət kəsb etməyən bu qrupa aşağıdakılarla aid edilir:

- **Ayrılmış büdcənin çatışmazlığı və prosesin planlaşdırılmasında zəiflik** - Bir çox ölkədə, o cümlədən Azərbaycanda, təhsildə innovativ layihələrin həyata keçirilməsinə yönəlmiş vəsaitlər, obyektiv və ya subyektiv səbəblərdən, məhdud xarakter daşıyırlar. Donor layihələrinə gəldikdə isə, onlara müraciət, istər-istəməz, heç də pozitiv xarakter daşımayan asılılıq yaranır;

- **Davamlılıq problemləri** - Donor dəstəyinə müraciətin törətdiyi başlıca problem – idarəetmə layihəsinin həyata keçirilməsi başa çatdıqdan sonra, prosesin həyata keçirilməsinə dəstək verən məqamlar qorunub saxlanılmır (məsələn, istifadə edilən alətlər, cihaz və avadanlıqlar istifadədən çıxarılır, keçirilmiş təlimlər faktiki unudulur);

- **Resurs bölgüsünün səmərəsizliyi** – İnsan kütləsinin, maddi və texniki resursların yerləşdirilməsi, müvafiq təcrübənin olmaması səbəbindən, düzgün planlaşdırılmır, bu da layihənin dayanıqlılıq səviyyəsini zəiflədir.

3. Proses və idarəetmə maneələri. Bu qrup maneələrə aid edirlər:

- **Risk idarəetməsinin zəifliyi** - Potensial risklərin (mümkün pandemiya məhdudiyyətləri, gözlənilən və ya ehtimal olunmayan sosial-iqtisadi dəyişikliklər, kadr heyətinin dəyişilməsi) əvvəlcədən qiymətləndirilməsi və, deməli, onlarla bağlı qabaqlayıcı planların hazırlanması qeyri-mümkündür;

- **Müvafiq monitorinq və optimal qiymətləndirmə sisteminin olmaması** – layihənin həyata keçirilməsindən irəli gələn nəticələrin monitorinqinin həyata keçirilməsi ölçülməsi (məsələn, öyrənilənlərlə təlim verənlərin, habelə idarə orqanları nümayəndələrinin səlahiyyət və imkanlarının dinamikasının müşahidə və müşayiət edilməsi);

- **idarəetmə layihəsinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar gözlənilən dəyişikliklərə uyğunlaşma çətinlikləri** - klassik (ənənəvi, stereotip xarakter daşıyan, etnik dəyərlərə söykənən) metodların tətbiqi artıq müasir təhsilin labüd dinamik mühitində kifayət etmir;

4. Texnoloji maneələr və infrastruktur maneələri. Onlara nümunə kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- **Layihə idarəedilməsi ilə əlaqədar zəruri rəqəmsal vasitələrdən istifadənin qeyri-qənaə-**

bəxş səviyyəsi – nəzərdə tutulan proseslə əlaqədar tətbiq edilməsi nəzərdə tutulan bir sıra proqramların təqdim etdiyi əhatəli imkanlardan, təəssüf ki, əksər təhsil müəssisələrində (məktəb və universitetlərdə) nadir hallarda istifadə edilir;

- **İnfrastruktur problemləri** – İnnovativ xarakterli idarəetmə layihələrinin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan alətlərin (xüsusilə, rayon və kəndlərdə) istifadə imkanlarının qeyri-qənaətbəxş olması (məs., internetdən istifadənin keyfiyyəti, müvafiq avadanlığın çatışmazlığı və s.);

- **Texnoloji bacarıqların qeyri-bərabərliyi** — Təlim verənlərlə öyrənənlər kontingentləri arasında texnoloji bilik və bacarıq səviyyələri arasında əhəmiyyətli keyfiyyət fərqlərinin mövcud olması layihənin həyata keçirilməsini çətinləşdirir və onun səmərəliliyini şübhə altına alır.

5. İnstitusional və qanunvericilik maneələri (konkret olaraq, Azərbaycan kontekstində):

- **Koordinasiya çatışmazlığı** – Məktəb müdiriyyəti, ərazi (şəhər, rayon) təhsil idarəsi və təhsil nazirliyi arasında qərar qəbul etmə prosesi baxımından (aydın məsələdir ki, səlahiyyətlər bölgüsünə müvafiq olaraq) koordinasiyanın həyata keçirilməsi kifayət qədər mürəkkəb xarakterə malikdir və dözülməz dərəcədə çox vaxt aparır;

- **Bürokratiya və qanunvericilik maneələri** – Layihənin həyata keçirilməsi baxımından zəruri olan tender prosedurları, prosesin gedişinə dair dövrü xarakterli hesabat tələbləri və müvafiq icazə mexanizmləri layihələrin icrasını əhəmiyyətli dərəcədə ləngidir;

- **Məlumat şəffaflığı və hesabatlılıq problemləri** - Bəzi hallarda prosesin monitorinqi zəif həyata keçirilir, zəruri şəffaflıq gözlənilmir, əldə edilən nəticələrin qiymətləndirilməsində obyektivlik pozulur, subyektiv qiymətləndirilməyə üstünlük verilir;

- **Regional fərqlər** — şəhərlər (Bakı, Sumqayıt, Gəncə kimi respublika tabeliyində olan şəhərlər daxil olmaqla) və digər ərazi vahidləri arasında, həyata keçirilən prosesin gedişində resurs və infrastruktur bərabərsizliyinin (müxtəlif səbəblərdən) mövcud olması layihələrin effektivliyini əhəmiyyəti dərəcədə azaldır.

Sadalanan problemlər bir-biri ilə sıx bağlıdır: belə ki, insan resurslarının zəifliyi proses problemlərini irəli gətirir, maliyyə və digər resurslar baxımından məhdudiyyətlər isə texnoloji inkişafı ləngidir. Nəticədə layihələr qismən icra olunur və ya davamlı təsir yaratmır.

Strateji imkanlar və innovativ həllər

Təhsil layihələrinin həyata keçirilməsi prosesində qarşılaşan maneələr ciddi olsalar da, bu sahədə tətbiq baxımından işlənmiş müasir metodologiyaların, rəqəmsal texnologiyaların və ən əsası da, institusional dəyişikliklərin həyata keçirilməsi vasitəsilə onları aradan qaldırmaq və ya onların təsirini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq mümkündür. Bu bölmədə maneələrə qarşı sözü gedən strateji imkanlar və praktiki həllər müəllif tərəfindən sistemativ şəkildə nəzərdən keçirilir.

1. Metodoloji imkanlar

Təhsilin idarə edilməsi layihəsinin həyata keçirilməsinə yanaşmada mövcud olan (yuxarıda göstərilmiş) maneələrin aradan qaldırılması üçün ilk əvvəl metodoloji imkanlardan istifadə edilməsi zəruridir. Bu isə o deməkdir ki, bu sahədə artıq klassik (Waterfall*) metodlardan çevik (Agile**) və hibrid yanaşmalara keçid təhsil layihələrinin ən vacib strateji imkanlarından biridir.

Belə ki, əgər klassik metodologiyanın “bazasını” **Waterfall*** (ing. *şəlalə* deməkdir, kaskad və ya silsilə anlamını verir) modeli təşkil edərsə, müasir metodologiya çevik (məs. **Agile****

kimi) modellərə və hibrid yanaşmalara müraciət etməyi üstün tutur.

Hibrid modellərin fərqli xüsusiyyəti ondadır ki, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuş prosesin planlaşdırılma mərhələsində Waterfall (struktur) modelindən [6], onun bilavasitə icra mərhələsində isə Agile (çevik) modelindən [7] istifadə olunur. Bu, xüsusilə uzunmüddətli təhsil layihələri (kurikulum yenilənməsi, infrastruktur qurulması) üçün uygundur.

Bu metodların tətbiqi layihənin həyata keçirilmə prosesində nəzərdə tutulmuş həcmnin idarəolunmayan və arzuolunmayan səviyyədə genişlənməsi və ehtimal _____

* **Waterfall** (ing. *şəlalə*) - layihələrin idarə olunması prosesində, qarşıya qoyulan tapşırıqların bir-birinin ardınca ciddi şəkildə icra olunmasını nəzərdə tutan metod. Bu zaman hər bir icra mərhələsi ancaq özündən əvvəlkinin başa çatmasından sonra başlanır, bu zaman geriye dönmək nəzərdə tutulmur. Hər bir addımın (mərhələnin) sonunda, sonrakı mərhələyə ötürülmək üçün ətraflı sənədləşmə hazırlanır.

** **Agile** (ing. *çevik*) - layihələrin idarə olunmasına mütləq yanaşmadır. Bu zaman iri-miqyaslı məsələlər kiçik hissələrə bölünür, diqqət isə ciddi fəaliyyət planına riayət edilməsini deyil, ehtimal olunan dəyişikliklərə cəld adaptasiyaya və müntəzəm əks-əlaqəyə yönəlir.

olunan dəyişikliklərə uyğunlaşma problemlərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır.

2. Rəqəmsal və texnoloji imkanlar

Rəqəmsallaşma təhsil layihə idarəetməsində ən güclü transformasiya vasitəsidir. Rəqəmsal və texnoloji imkanlar vizual idarəetmə, real-time əməkdaşlıq və avtomatik hesabatları təmin edirlər. Məsələn, süni intellektdən istifadə imkanı, avtomatlaşdırma (risklərin proqnozlaşdırılması və erkən xəbərdarlıq sistemləri, resurs bölgüsü və cədvəl optimizasiyası, avtomatik hesabatlar və digər innovativ alətlər). Belə ki, AI əsaslı alətlər layihənin həyata keçirilməsində uğur nisbətini 20-30% artırır bilirlər. (Azərbaycan Respublikasında, onun regionlarında danılmaz infrastruktur problemləri olsa da, göstərilən imkanların tətbiqi maneəni aradan qaldıra bilər).

3. İnstitusional və siyasət imkanları

Layihənin idarə edilməsinin həyata keçirilməsinin bünövrəsinə siyarət edən və onun həyata keçirilməsi mühitinin mahiyyətini əhatə edən imkanlar qrupudur. Aid edilirlər:

- *Layihənin İdarəedilmə Mərkəzi - (LİM) qurulması* — Təhsil müəssisələrində (ümum-təhsil, universitet təhsili, nazirlik səviyyəsində) LİM-lər standartlaşdırma, monitorinqi, biliyin idarəedilməsini təmin edir. LİM-lər layihənin gedişində və sonunda uğur nisbətini əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

- *Milli müasir təhsil standartlarının hazırlanması* — “Təhsil Layihə İdarəetməsi Standartı”nın qəbulu.

- *Layihənin həyata keçirilmə siyasətində müvafiq dəyişikliklərin qəbul və həyata keçirilməsi* – Layihənin icrası prosesində labüd olaraq meydana çıxan donor asılılığını azaltmaq üçün, müvafiq davamlılıq mexanizmlərinin məcburi təkmilləşdirilməsi, mövcud bürokratiyanın sadələşdirilməsi və səylərin koordinasiya mexanizmlərinin gücləndirilməsi.

- *İctimai-özəl tərəfdaşlıq* - Biznes sektorunun cəlb olunması ilə maliyyə və texnoloji resursların artırılması.

4. Beynəlxalq təcrübə və uğurlu modellər. Fərqləndirilir:

- *Erasmus+ proqramı* - Azərbaycanda universitetlərdə kurikulum yenilənməsi, beynəlxalqlaşma və kapasitet quruculuğu layihələri uğurla hibrid idarəetmə modellərindən istifadə edir. REFRESH, WORK4CE və digər layihələr yaxşı nümunədir.

- *World Bank və UNESCO layihələri* - Inkluziv təhsil və rəqəmsal transformasiya layihələrində Result-Based Management və güclü monitorinq sistemləri tətbiq olunur.

- *Digər ölkələrdən nümunələr* — Skandinaviya ölkələrində Agile təhsil layihələri, Singapurda AI əsaslı idarəetmə, ABŞ universitetlərində PMO strukturları.

Bu imkanların integrasiyası təhsil layihələrinin uğur nisbətini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldə bilər və Azərbaycan təhsil sisteminin rəqabət qabiliyyətliliyini artırır.

Nəticə

Bəşəriyyət üçün ekzistensial əhəmiyyətə malik olan və sosial-iqtisadi inkişafın məqsədyönlü həyata keçirilməsini şərtləndirən başlıca meyarlardan biri, onun danılmaz hərəkətverici qüvvəsini – bəşəri zəkanı formalaşdıran ümumi təhsil sistemi çıxış edir.

Bu prosesdə onun həyata keçirilməsinə layihə əsaslı yanaşma ən vacib alətlərdən birinə çevrilmişdir. Məhz layihələr vasitəsilə kurikulumların yenilənməsi, rəqəmsal infrastrukturların qurulması, müəllim-peşə hazırlığı proqramları və inkluziv təhsil modellərinin tətbiqi həyata keçirilir.

Məqalədə Azərbaycan Respublikasında bu istiqamətdə mühüm addımların atıldığı vurğulanır. “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” [2] və “2022–2026-cı illərdə Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası” [3] kimi dövlət sənədlərində təhsilin müasir sosial-iqtisadi meyllərin məcrasında idarə edilməsi ölkə inkişafının prioritet istiqamətlərindən biri kimi müəyyənləşdirilir.

Beynəlxalq təşkilatlarla (UNESCO, World Bank, Erasmus+ proqramı və s. kimi) əməkdaşlıq çərçivəsində reallaşdırılan layihələr ölkə təhsil sisteminin beynəlxalq standartlara yaxınlaşmasına töhfə verir.

Bununla yanaşı, məqalədə vurğulandığı kimi, təhsil sahəsində layihələrin həyata keçirilməsi zamanı, onun bəşəri əhəmiyyətindən və regional funksional səciyyəsiindən irəli gələn bir sıra xüsusiyyətlər üzə çıxır. Qeyd edilən xüsusiyyətlərindən irəli gələn və sözü gedən prosesin həyata keçirilməsinə kifayət dərəcədə əngəl törədə bilən maneələrin sırasında insan resurları və davranışla əlaqəli maneələr, maliyyə və resurs məhdudiyyətləri ilə bağlı maneələr, proses və idarəetmə maneələri, texnoloji maneələr və infrastruktur maneələri, habelə institusional və qanunvericilik maneələri fərqləndirilir.

Bu maneələr nə qədər ciddi olsalar da, bu sahədə tətbiq baxımından işlənmiş müasir metodologiyaların, rəqəmsal texnologiyaların və ən əsası da, institusional dəyişikliklərin həyata keçirilməsi vasitəsilə onları aradan qaldırmaq və ya onların təsirini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq mümkündür. Sözü gedən strateji imkanlar və praktiki həllər müəllif tərəfindən sisteməlik şəkildə təhlil edilir. Bu baxımdan metodoloji imkanlar, rəqəmsal və texnoloji imkanlar, institusional və siyasət imkanları fərqləndirilir və onların reallaşdırılması üçün müasir beynəlxalq təcrübədən və innovativ modellərdən söz açılır.

Nəzərdən keçirilən imkanların integrasiyası təhsil layihələrinin həyata keçirilməsi prosesində labüd olan (və məqalədə vurğulanmış) maneələrin təsirinin dəf edilməsi baxımından uğur nisbətini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldə bilər və ümumiyyətlə təhsil sisteminin (o cümlədən, Azərbaycan təhsil sisteminin) rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılmasına xidmət edir.

Problemin aktuallığı. Məqalə müasir təhsil sisteminə idarə olunmanın həyata keçirilməsi xüsusiyyətlərinin araşdırılmasına, bu sahədə mövcud və ehtimal olunan müxtəlif xarakterli

maneələrin fərqləndirilməsinə və sözü güdən maneələrin aradan qaldırılması (onların neqativ təsirinin minimuma endirilməsi) baxımından dünya təcrübəsində yer almış imkan və innovativ modellərin şərhinə yönəlməlidir. Mövzunun aktuallığı onun predmetinin müasir tendensiyaların və onların həyata keçirilməsi baxımından əlverişli imkanlar yaradan və məqsədyönlü xarakter daşıyan innovativ (çevik və hibrid) modellərin istifadəsinin danılmaz zərurətinin vurğulanması ilə bağlıdır.

Problemin elmi yeniliyi. Məqalə müasir təhsil sistemində layihə idarəetməsi prosesində labüd şəkildə meydana çıxan müxtəlif xarakterli maneələrin və onların təsirinin aradan qaldırılmasına yönəlmiş imkan və idarəetmə modellərinin araşdırılmasına yönəlməlidir. Nəticədə, sözü gedən imkanlardan istifadə və müasir hibrid idarəetmə modelinin tətbiqinin vacibliyi vurğulanır.

Problemin praktik əhəmiyyəti və tətbiqi. Materialda yer almış araşdırmalar təhsil sistemində layihə idarəetməsinin həyata keçirilməsi zamanı qarşıya çıxan maneələrin şərhə verilir və bu sahədə mövcud pozitiv imkanlar müəyyən edilir. Məqalə özlüyündə təhsil sahəsində layihə idarəetməsinin müasir səpgidə tətbiqinə diqqəti artırır və bununla bağlı zəruri məlumat təqdim edir.

Ədəbiyyat

1. BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri. Bakı, BMT Azərbaycan (United Nations Azerbaijan). 2018, s. 280
2. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası". Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2013-cü il 24 oktyabr tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmişdir.
3. "2022–2026-cı illərdə Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası". Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin 22 iyul 2022-ci il tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmişdir.
4. Всемирный доклад по мониторингу образования 2025, региональный доклад: Центральная и Восточная Европа, Кавказ и Центральная Азия: Лидерство и инклюзивность. ISBN: 978-92-3-400088. 2025. с. 53
5. Məmmədova, A. Ali təhsil müəssisələrində layihə idarəetməsi: Problemlər və perspektivlər. *Təhsil və İnnovasiya Jurnalı*, 12(3), s.45–62. 2023.
6. Winston W. Royce. *Managing the Development of Large Software Systems" chnical Papers of Western Electronic Show and Convention, (WesCon) August p.25–28, 1970, Los Angeles, USA. 1970.*
7. Jim Highsmith. *Agile Project Management: Creating Innovative Products.* Addison-Wesley Professional. 2004 192 p.

N.A. Hacıyeva

**Təhsil layihələrinin uğurlu idarə olunması: maneələr və imkanlar
Xülasə**

Bəşəriyyət üçün ekzistensial əhəmiyyət kəsb edən təhsil sisteminin həyata keçirilməsinə və müasir tələblərə cavab verən səviyyədə sosial-iqtisadi inkişafın əldə edilməsinin müəyyənləşdirilməsinə layihə əsaslı yanaşma ən mühüm vasitələrdən birinə çevrilmişdir. Layihələr kurikulumların yenilənməsi, rəqəmsal infrastrukturun yaradılması, müəllim hazırlığı proqramlarının hazırlanması və inklüziv təhsil modellərinin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunur.

Prosesin humanitar əhəmiyyəti və regional-funksional mahiyyəti ilə müəyyən edilən spesifik xüsusiyyətlər də onun həyata keçirilməsinə maneələr kimi seçilir.

Burada müzakirə olunan imkanların inteqrasiyası təhsil layihələrinin həyata keçirilməsində qaçılmaz maneələrin aradan qaldırılmasında uğur ehtimalını artırır və ümumilikdə təhsil sisteminin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına töhfə verə bilər.

H.A. Гаджиева

**Успешное управление образовательными проектами: препятствия и
возможности
Резюме**

Проектный подход к реализации системы образования, имеющей экзистенциальное значение для человечества и определяющей осуществление социально-экономического развития на уровне, отвечающем современным требованиям, стал одним из важнейших инструментов. Посредством проектов осуществляется обновление учебных программ, создание цифровой инфраструктуры, программ повышения квалификации учителей и применение инклюзивных моделей образования.

Также имеются особенности, обусловленные гуманитарным значением и регионально-функциональным характером процесса, которые выделяются как препятствия на пути реализации данного процесса.

Интеграция рассмотренных возможностей может повысить вероятность успеха в преодолении неизбежных препятствий в реализации образовательных проектов и в целом способствовать повышению конкурентоспособности системы образования.

N.A. Gadjiyeva

**Ethical principles for using ai in strategic planning
Summary**

A project-based approach to implementing an education system of existential significance for humanity and determining the achievement of socioeconomic development at a level that meets modern requirements has become one of the most important tools. Projects are used to

update curricula, create digital infrastructure, develop teacher training programs, and implement inclusive education models.

There are also features due to the humanitarian significance and regional-functional nature of the process, which stand out as obstacles to the implementation of this process.

Integrating the opportunities discussed here can increase the likelihood of success in overcoming the inevitable obstacles in implementing educational projects and, overall, contribute to enhancing the competitiveness of the education system.

Redaksiyaya daxil olub: 05.05.2026