

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏR İNSTİTUTU

R.MƏMMƏDZADƏ, A.ABDULLAYEV, F.KƏRİMOVA
R.CABBAROV, S.RƏSULOV, Ə.QULİYEV

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN BƏZİ
PROBLEMLƏRİ

Vəsait Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun 80 illiyinə həsr olunur.

Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun Elmi Şurasının 23 may 2008-ci il tarixli iclasının qərarı ilə əsərin nəşrinə icazə verilmişdir. (Protokol № 7)

BAKİ – 2008

Müəlliflər: R.Məmmədzadə, A.Abdullayev, F.Kərimova,
R.Cabbarov, S.Rəsulov, Ə. Quliyev

Rəyçilər: M.Nəzərov, Azərbaycan Beynəlxalq Universitetinin
Humanitar fənlər kafedrasının müdiri, p.e.n. professor

A.Həşimova, Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun
Pedaqogika kafedrasının müdiri, p.e.n.

Redaksiya heyəti: dos. Atəş Abdullayev, dos.Rəşid Cabbarov,
baş elmi işçi, p.e.n. Sirac Rəsulov

Vəsaitdə təhsilin idarə edilməsinin nəzəri və praktik məsələləri, rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasının idarə olunması, təhsil menecmentinin metodoloji problemləri, təhsildə demokratik idarəetmə və varislik məsələləri, məktəb direktorunun idarəetmə üslubu və kollektivdə münaqişələrin aradan qaldırılması yolları, məktəbin idarə edilməsində kollegial orqanların fəaliyyəti və onların əlaqələndirilməsi, peşə təhsili müəssisələrinin idarə olunması yeni tələblər baxımından araşdırılmışdır.

Vəsait təhsil sahəsində çalışan rəhbər pedaqoji kadrlar, ali pedaqoji təhsil müəssisələrinin bakalavr tələbələri və magistrantlar, habelə ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin dinləyiciləri üçün nəzərdə tutulur.

Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu
Təhsilin idarə edilməsi kafedrası

Mündəricat

Giriş	4
I fəsil. Yaşlıların təhsilinin idarə olunmasının nəzəri və praktik məsələləri	7
1.1. Yaşlıların təhsilinin idarə olunmasına sistemli yanaşma (prof. R.H.Məmməd zadə).....	7
1.2. İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmlərin tətbiqinin nəzəri və praktik məsələləri (dos. A.A.Abdullayev)	34
1.3. Təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasının idarə olunması (prof. R.H.Məmməd zadə).....	53
II fəsil. Təhsil müəssisələrinin demokratik idarə edilməsinin nəzəri və praktik məsələləri	74
2.1. Təhsil menecmentinin metodoloji problemləri (baş müəllim F.Y.Kərimova).....	74
2.2 Təhsildə demokratik idarəetmə məsələləri (dos. R.H.Cabbarov)	111
2.3 Təhsilin idarə edilməsində varislik (dos. R.H.Cabbarov).....	130
2.4 Məktəb direktorunun idarəetmə üslubu və kollektivdə münaqişələrin aradan qaldırılmasında onun rolu (baş müəllim, p.e.n. S.C.Rəsulov)	157
2.5 Məktəbin idarə edilməsində kollegial orqanların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi. (baş müəllim, p.e.n. S.C.Rəsulov).....	195
III fəsil. Peşə təhsili müəssisələrinin idarə olunmasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və idarəetmənin demokratikləşdirilməsi mexanizminin tətbiqi (dos. Ə.M.Quliyev)	216
Nəticə.....	229
Ədəbiyyat.....	232

GİRİŞ

Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsasını təhsilin uzun müddətli dövr üçün əsas inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən milli təhsil konsepsiyası və təhsil sisteminin bütün sahələrinin inkişafını nəzərdə tutan dövlət proqramları təşkil edir.

Bu, milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə dərinlən yiyələnən, onları qoruyan və inkişaf etdirən, geniş dünyagörüşünə malik olan, təşəbbüs və yenilikləri qiymətləndirməyi bacaran, təhsil aldığı ixtisas üzrə nəzəri və praktik biliklərə tam yiyələnən, müasir təfəkkürlü mütəxəssis hazırlanmasını tələb edir.

Təhsil sisteminin dövlət siyasətinin prinsipləri əsasında idarə edilməsi üçün bu sahədə çalışan hər bir şəxsin təhsil sahəsində bu siyasətin mahiyyətini, onun milli-mənəvi tələblərini bilməsi vacibdir.

Pedaqoji işçilərin əlavə təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması sistemi idarəetmənin keyfiyyətinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Rəhbər pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması sistemində vəziyyətin və istifadə edilən elmi-pedaqoji ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, bu sahədə ciddi yeniliklərin tətbiqi üçün elmi-tədqiqat işlərinin aparılmasına ehtiyac vardır.

İxtisasartırma təhsilində yeniliklərin təhsil iştirakçılarında çatdırılması, onların idarəetmə sahəsində işlərini elmi şəkildə təşkil etməsinə kömək məqsədilə hazırlanmış elmi əsərlər toplusunun hazırlanıb çap edilməsi onlara müəyyən qədər kömək edər. Bu məqsədlə təhsilin idarə edilməsi kafedrasının əməkdaşları tərəfindən hazırlanmış vəsaitdə müəyyən məsələlər araşdırılmışdır.

Üç fəsildən ibarət vəsaitin birinci fəslində yaşlıların təhsilinin idarə edilməsinə sistemli yanaşma, ixtisasartırma təhsilində yeni mexanizmlərin tətbiqinin nəzəri və praktik məsələləri, təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasının idarə olunması məsələləri verilmişdir.

İkinci fəsilə təhsildə demokratik idarəetmə məsələləri, təhsilin idarə ediləməsində dövlət siyasətinin varislik prinsipi öz əksini tapır.

Təhsil sisteminin demokratik, humanist və varislik prinsipləri əsasında idarə edilməsi üçün bu sahədə çalışan hər bir şəxsin təhsil sahəsində dövlət siyasətinin mahiyyətini, onun milli-mənəvi tələblərini bilməsinə istiqamət verilir.

İdarəetmə strukturlarının milli zəmində daha zəngin fikirləri olan Nəsirəddin Tusi, Mustafa Kamal Atatürk, Məmməd Əmin Rəsulzadə, Nəriman Nərimanov, Heydər Əliyev və başqa xadimlərin irsindən və təcrübəsindən yaradıcı şəkildə istifadə ediləməsinə diqqətin artırılması zəruri sayılmışdır.

Bu fəsilə praktik təcrübə əsasında məktəb direktorunun idarəetmə üslubu və kollektivdə münəqişələrin aradan qaldırılmasında onun rolu işlənmişdir. Məktəb direktorunun fəaliyyətinə baxış, məktəbdə yarana biləcək münəqişələr, onların səbəbləri və aradan qaldırılması yolları göstərilmiş, kollegial idarəetmə orqanlarının fəaliyyəti və onların əlaqələndirilməsi açıqlanmışdır.

İkinci fəsilə həmçinin Təhsil menecmentinin metodoloji problemləri və onun nəzəri əsasları, məktəbdaxili idarəetmənin müasir tələbləri təhlil edilmişdir. Təhsil müəssisələrində məktəbdaxili idarəetmə sahəsində meydana çıxan problemlər və onların aradan qaldırılması yolları göstərilmişdir.

Vəsaitin üçüncü fəsilində peşə təhsilinin idarə olunmasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi, idarəetmənin demokratikləşdirilməsi mexanizminin tətbiqi işlənmişdir. Burada peşə təhsili müəssisələrinin idarə olunmasına sistemli münasibət araşdırılmış və onun təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi vacib hesab edilmişdir. Peşə təhsilində olan problemlərin həlli üçün bir sıra təkliflər irəli sürülmüşdür.

Kafedra əməkdaşlarının ilk dəfə olaraq elmi-tədqiqat işlərinin ümumiləşdirilmiş şəkildə nəşrinin, **ümumiyyət** təhsil işçiləri üçün, o cümlədən təhsilin idarə edilməsi problemi ilə məşğul olan tədqiqatçılar, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin dinləyiciləri, bakalavr tələbələri, magistrantlar və geniş oxucu kütləsi üçün faydalı olacağına əminik.

Kafedranın elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrinin toplu şəkildə geniş oxucu kütləsinə təqdim edilməsi ilə əlaqədar oxucularımızın tənqidi qeydləri, təklifləri və ümumiyyətlə topluya münasibətlərinin müəlliflərə çatdırılması kafedranın gələcək fəaliyyətinə praktik kömək edəcəyinə inanırıq. Bunu nəzərə alaraq, qabaqcadan oxucularımıza minnətdarlıq edirik.

I FƏSİL.

YAŞLILARIN TƏHSİLİNİN İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ VƏ PRAKTİK MƏSƏLƏLƏRİ

1.1. Yaşlıların təhsilinin idarə olunmasına sistemli yanaşma

Ənənəvi olaraq idarəetmə əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş vəzifə və funksiyaları həyata keçirmək məqsədilə insana, kollektivə təsir etmək kimi başa düşülür. Sistemli idarəetmədə diqqət, əsasən tədqiq olunan obyektin istər daxilində, istərsə də xarici əhatəsində yaranmış mühitlə müxtəlif xarakterli münasibət və əlaqələrin üzə çıxarılmasına və istifadə olunmasına yetirilir. Yaşlıların təhsilinin sistemli idarə olunmasının əsas xüsusiyyətləri onun strukturunun bütövlüyü, integrativ əlaqələri, idarəetmə proseslərinin bu sistem tərəfindən həyata keçirilməsidir. Yaşlıların təhsilinin sistemli idarə olunması eyni zamanda həm bir sistemin, həm də mürəkkəb sistemli obyektin (yaşlıların təhsilinin) komponentlərinin, struktur bölmələrinin, proseslərin idarəetmə orqanlarının daxili və xarici əlaqələrinin son nəticələrinin, yaşlıların təhsil sisteminin effektivliyinin əldə edilməsi üçün məqsədyönlü və bütövlükdə istifadə olunmasıdır.

«Yaşlıların təhsili sistemi» anlayışını izah etmək üçün «sistem» və «sistemlilik» anlayışlarını araşdırmaq lazımdır. Rus alimlərindən V.N.Sadovskinin «Ümumi sistem nəzəriyyəsinin əsasları» adlı əsərində (səh.93-99) «sistem» anlayışının 34 müxtəlif izahı verilmişdir. Vebeterin lüğətindən istifadə edən alim aşağıdakı tərifə izah edərək yazır: «Sistem obyektlərin yığılımı və ya birliyi olub, əlaqəli fəaliyyəti və ya bir-birini əvəz edən tənzimləyici birləşmədir». Bu tərifə müəyyən əlavələrə L.Bertalanfinin «ümumi sistem nəzəriyyəsi statusu və tarix» əsərindən istifadə edib qeyd etmək olar ki, sistem əlaqəli fəaliyyətdə olan elementlərin cəmidir. Başqa sözlə, əlaqəli fəaliyyət məlum münasibətlər tipi kimi qəbul edilir.

Yaşlıların təhsili bugünkü müasir anlamda bir sistemdir. Bu anlayış Milli Məclisdə ilk oxunuşda qəbul edilmiş «Yaşlıların təhsili» qanununun layihəsində də öz əksini tapmışdır. Orada qeyd edilir: «Yaşlıların təhsili – fasiləsiz təhsil sisteminin tərkib hissəsi

olmaqla, vətəndaşların cəmiyyətdə və iqtisadiyyatda daim baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasını təmin edən təhsil prosesidir.». Onun məqsədi vəzifə və funksiyaları da qanunda öz əksini tapmışdır. Yaşlıların təhsilinin məqsədi «ömür boyu təhsil vasitəsi ilə insan kapitalını inkişaf etdirməklə, yaşlı vətəndaşların cəmiyyətin daim dəyişən iqtisadi, sosial, siyasi və mədəni həyatında fəal və səriştəli iştirakını təmin etməkdən ibarətdir».

Yaşlıların təhsili sistemi əlaqəli şəkildə fəaliyyətdə olan bir sıra komponentləri özündə cəmləşdirir. Məsələn, müxtəlif səviyyələrdə olan yaşlıların təhsilini idarə edən orqanları, yaşlı əhalinin müxtəlif kateqoriyalarının tələbat və maraqlarını nəzərə alan təhsil proqramları, yaşlılar üçün təhsil və mədəni-maarif təşkilatları, yaşlıların təhsili problemləri ilə məşğul olan elmi-tədqiqat mərkəzləri. Bu təhsil sisteminin də hər bir hissəsi (bölməsi) özlüyündə mürəkkəb bir alt sisemdir.

Ancaq belə bir şaquli-üfiqi təhsil müəssisələrinin çoxluğu özlüyündə heç də sistem statusunu ala bilməz. Aydınır ki, sistem obyektlərin sadəcə çoxluğu deyil, onların əlaqəli bütöv birliyi. Məhz belə olduğu halda sistem yeni integrativ keyfiyyətlər əldə edir. Bu keyfiyyətlər hissələrin keyfiyyətlərinin sadəcə mexaniki cəmi deyil. Ona görə də yaşlıların təhsil sisteminin keyfiyyətlərinin izaha ehtiyacı var.

Bir çox müəlliflər sistemin göstəriciləri kimi, təhsil proqramlarını, standartları, təhsil müəssisələrini, idarəetmə orqanlarını sadalayırlar. Bu anlayışlar hər bir təhsil sisteminin məzmununa aiddir. «Yaşlıların təhsili» qanunu modelində əksini tapmış tərifi də yaşlı insanın mənəvi və professional inkişafına yönəlmiş, fərdi təhsil tələbatlarının təminatına cavab verən təhsil sistemi nəzərdə tutulur. Bu cəhət heç şübhəsiz, yaşlıların təhsili sisteminin xüsusiyyətləri kimi qəbul edilə bilər.

Belə yanaşmada yaşlıların təhsili sistemini formalaşdıran faktor məhz vətəndaşların təhsil tələbatlarının ödənilməsidir. Belə olduqda məzmun tələbatdan yaranmalı, tələbatı ödəməlidir. Şəxsiyyətin çoxsaylı təhsil tələbatları diferensiallaşmış təhsil xidmətlərinin yaradılması tələbatını formalaşdırır. Buradan da onların tipləri, təhlili və qiymətləndirilməsi məqsədi qarşıya çıxır.

Qiymətləndirmədə isə cəmiyyətin sosial-iqtisadi və sosial-mədəni inkişaf tendensiyaları nəzərə alınmalıdır.

Yaşlıların təhsili sosial institutlardan biri olmaqla, ümumiyyətlə, sistemə aid olan ümumi xüsusiyyətləri: məqsəd; əsas funksiyalar; struktur; alt sistem, əlaqələr, yaşlıların təhsil müəssisələri, idarəetmə orqanları, idarə olunma xüsusiyyətləri, daxili və xarici sosial mühit, sosial tələbatlar və subyektin təhsil fəaliyyətinə aid olan tələbatlarını özündə cəmləşdirir.

Sosiumun və yaşlıların təhsilinin inkişaf parametrlərinin müasir şəraitdə öyrənilməsi aktuallaşır, çünki sosiumun dəyərləri ilə təhsilin dəyərləri üst-üstə düşür. Yaşlıların təhsilinin inkişaf strategiyasını əsaslandırmaq üçün sosial-iqtisadi sahənin inkişaf perspektivlərinin öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki, onun çoxaspektli parametrləri yaşlıların təhsilinin inkişafına birbaşa və dolayı yolla təsir göstərir. Eyni zamanda, əvvəlcə qeyd etdiyimiz kimi bu parametrlərin özü də yaşlıların təhsilinin müasir səviyyəsindən və inkişaf dinamikasından asılıdır.

Yaşlıların təhsilini həm də təhsil xidmətləri sistemi kimi qəbul etmək olar. Baxmayaraq ki, bu sistem nəzəri baxımdan sonsuzdur, ancaq eyni zamanda o real təcrübədə real şəraitdən və imkanlardan asılıdır.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, yaşlıların təhsili bir sistem kimi özü də fasiləsiz təhsil sisteminin bir hissəsidir. Deməli o, həm bir sistem, həm də təhsil sisteminin alt sistemidir. Belə olduqda onun da alt sistemi «lahiyələşdirmə» və təlimdir, yəni metodikalar, texnologiyalar, ancaq idarəetmənin alt sistemi elmi-metodik, kadr, maddi-texniki təminatını qəbul etmək olar. Başqa sözlə yaşlıların müxtəlif kateqoriya və qrupların təhsilə olan tələbatlarınının spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq təhsil proqramları hazırlanır. Təhsil proqramı mütəxəssislər tərəfindən hazırlanmış təhsilin məzmununu müəyyənləşdirən bir sənəddir. Bu sənəd bilik və bacarıqların həcmi müəyyənləşdirib biliyə yiyələnmək arzusunda olan yaşlıların tələbatlarını ödəməlidir. Xüsusi təhsil proqramları yeni peşələrə yiyələnmək arzusunda olan, ixtisasını artırmaq və təkmilləşdirmək istəyən mütəxəssislər, əlillər, qaçqın və köçkünlər, ordudan tərxis olunanlar və b. üçün hazırlanır.

Dezilənlərdən belə bir nəticəyə gəlib, yaşlıların təhsil sisteminin tərifi aşığıdakı kimi müəyyənleşdirmək olar: yaşlı əhalinin, sosial demoqrafik qrupların tələbatlarına uyğun müxtəlif xarakterli təhsil proqramları vasitəsilə təmin etmək – təhsil təşkilatlarının sosial-iqtisadi və xüsusi şəraitdə fəaliyyəti deməkdir.

Yaşlıların təhsil sistemi əslində qarşıya qoyulmuş məqsədə, nəticəyə doğru gedən bir prosesdir. Bu proses andraqoqların yaşlı təhsil alanlarla, yaşlıların bir-birilə, təhsil təşkilatçılarının andraqoqlarla əlaqəli fəaliyyətidir. Bu dinamik xarakterli proses insanın cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasını təmin edir. Bu da yeni qazanılmış biliklər vasitəsilə insanın sosial-iqtisadi sahədə tələbatlarının ödənilməsi üçün fəaliyyətidir. Bu həm də təhsil və özünütəhsilin nəticəsi olub şəxsiyyətin əmək sahəsində, sosial fəaliyyətin müxtəlif növlərində iştirak səviyyəsini xarakterizə edir.

Yaşlılar necə təlim keçirlər

Təlimdə yaşlıların xüsusiyyətləri təlimin mənasını dərk etmək səviyyəsi ilə fərqlənir. Bu peşəkar yüksəliş kommunikasiya və fərdi fəaliyyətin effektivliyinə olan tələbatdan irəli gəlir.

Effektiv təlim üçün yaşlılara aşağıdakılar lazımdır:

- təlimin mənasını anlamaq və onun əhəmiyyətini özü üçün əsaslandırmaq;
- öyrənmək arzusunda olmaq, bu biliklərə və vərdişlərə yiyələnmək imkanlarının olmasına inam;
- təlimin aktuallığına, lazımlılığına və vaxtının çatdığına inam;
- təlimin praktik istiqamətini başa düşmək, alınmış bilik və vərdişlərin tətbiqi yollarını görmək;
- öyrənilənləri keçmiş, indiki və gələcək təcrübə ilə əlaqələndirmək;
- alınmış bilikləri müstəqil praktik fəaliyyətlə möhkəmləndirmək;
- kiminsə rəhbərliyi altında, kiminsə köməyi ilə komfort və sakit şəraitdə oxuyub öyrənmək.

İnsanın uzun illər qazandığı biliklər, bacarıq və vərdişlər müxtəlif faktorlara, hadisələrə, onun münasibətinə və fəaliyyətinə rəhbərlik edir. Ətraf mühitlə fəaliyyətdə onun əxlaq stili formalaşır və möhkəmlənir.

Digərlərinin əxlaqını, hərəkətlərini, hissələrini və şəxsən özünü yaxşı başa düşmək üçün andraçoqlar (öyrədənlər) şəxsiyyət haqqında nəzəriyyələrə bələd olmalıdır.

2. Azərbaycanda yaşlıların təhsilinin idarə olunması sisteminin modeli

Yaşlıların təhsili, fasiləsiz təhsil sisteminin ayrılmaz bir hissəsidir. O, özünə məxsus xüsusiyyətlərə malik olub, yaşlıların sosial və şəxsi tələbatlarının təmin olunmasına istiqamətlənmişdir. Respublikada bu sistem müxtəlif xarakterli təhsil xidmətləri kompleksini həyata keçirən bir sıra müəssisə və təşkilatların fəaliyyətini özündə birləşdirir. Bu fəaliyyət yaşlı əhəlinin sosial professional, mədəni maraqlarının ödənilməsinə yönəlmişdir ki, ixtisasartırma təhsil müəssisələri kurslar, seminarlar, dərnlər və müxtəlif xarakterli özünü təhsil formaları vasitəsi ilə həyata keçirilir.

Beləliklə yaşlıların təhsili mürəkkəb yarımfunksional sistemdir. O insanın təhsilə, mədəniyyətə, sağlamlığının qorunmasına, dəyişən dünyanın sərt tələblərinə uyğunlaşmağa, yəni sosial rolların mənimsənilməsinə təmin etməyə imkan yaradır.

Yaşlıların təhsili sisteminin mürəkkəbliyi onun müxtəlif səviyyəli, müxtəlif məzmunlu alt sistemlər, bölmələr və əlaqələrdən ibarət olmasıdır. Onların da hər biri özünə məxsus daxili və xarici əlaqələrə malikdir. Bu baxımdan yaşlıların təhsili mürəkkəb sistemli idarəetmə obyektinə çevrilir. Ona görə də xarici mühitlə əlaqəli fəaliyyətdə və öz daxili bölmələri, hissələri (sosial və şəxsi tələblər, məqsədlər, funksiyalar, təhsil xidmətinin həyata keçirilməsi prosesi və onların nəticəsi) onların əlaqə və münasibətlərinin cəmi kimi qəbul edilməlidir. idarəetmə obyektinə məxsus olan bu sistem xüsusiyyətlər respublikada yaşlıların təhsilinin mövcud modelinin təhlilində özünü büruzə verir. Yaşlıların təhsili sistemi modelinin quruluşundan danışdıqda qeyd etməliyik ki, bu model sosial təhsil tələbatlarının, yəni məqsədlər və vəzifələr təhsil müəssisələrinin

şərait və əlaqələrinin sistemin funksional fəaliyyətinin təmin edilməsinə yönəldilməsi nəzərə alınmışdır. Heç şübhəsiz, bu sistemin daha da inkişaf etməsinə, dəqiqləşməsinə ümummili liderimiz mərhum Heydər Əliyevin 15 iyun 1999-cu il tarixli 168 nömrəli sərəncamı ilə təsdiq olunmuş «Azərbaycan Respublikasının Təhsil Sahəsində İslahat Proqramı» müvafiq olaraq «Azərbaycan Respublikası təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi haqqında» 13 iyun 2000-ci il tarixli 349 nömrəli Prezident Fərmanınının 10-cu bəndinə əsasən Azərbaycan Pedaqoji Kadrların İxtisasının Artırılması və Yenidən hazırlanması Baş İnstitutu bazasında Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu və onun 12 bölgədə (Naxçıvan, Gəncə, Sumqayıt, Cəlilabad, Ağcabədi, Şəki, Quba, Salyan, Mingəçevir, Qazax, Şamaxı, Zaqatala şəhərlərində) filialı və Lənkəranda tədris-məsləhət məntəqəsinin yaradılması yaşlıların təhsili sisteminin vəzifə funksiyalarının dəqiqləşdirilməsinə, modelinin formalaşdırılmasına imkan yaratmışdır.

Yaşlıların təhsil sisteminin modelinin yaradılması, hər şeydən əvvəl, uzun illər respublikada fəaliyyət göstərən yaşlıların təhsil sisteminin, xüsusən axşam (növbəli) orta ümumtəhsil müəssisələrinin fəaliyyətindəki böhran, diplomdansonrakı təhsil müəssisələrinin fəaliyyətindəki ciddi nöqsanlar (iqtisadi çətinliklərin təsiri altında) və s. tələb edirdi ki, təhsildə keyfiyyətli nəticələr əldə etmək məqsədilə dağıdılmış əlavə təhsil sistemini bərpa etmək, təkmilləşdirmək, onu müasir tələbatlara uyğunlaşdırmaq, qloballaşma proseslərini nəzərə alan, Avropa təhsil sistemində inteqrasiya məqsədlərinə uyğun olaraq yaşlıların təhsil sisteminin yeni modelinin formalaşdırılması günün tələbinə çevrilmişdir. Başqa sözlə, bu gün bizi, ümumiyyətlə, dəyişikliklər yox, idarəetmədə dəyişikliklər, yeniləşmələr maraqlandırmalıdır. Bu dəyişikliklər isə yaşlıların təhsilinin köklü problemlərinin yeni funksiyalarının və vəzifələrinin yeni dəyərlər əsasında həlli yollarının tapılıb istifadə edilməsidir.

Yaşlıların təhsilinin yenilənmiş siyasətinin məntiqi nəticəsi aşağıdakı başlıca vəzifələrdən ibarətdir: tələb olunan mütəxəssislərin hazırlanması, yaşlıların təhsilinin bütövlükdə və ya hissələrlə inkişaf etdirilməsi, təhsilin bu mühüm hissəsinin idarə olunmasının

təşkil edilməsi. Aydın məsələdir ki, bu mühüm, dövlət əhəmiyyətli sahənin idarə olunması da, ola bilər ki, dövlət siyasəti, xüsusi qanunvericilik aktları, hüquqi-normativ baza və resurs təminatı əsasında həyata keçirilsin, ya da xaos, fərq-mentar şəkildə idarə olunsun. Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi, Azərbaycan Dövləti birinci yolu əsas tutaraq, Milli Məclisdə Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq Yaşlıların Təhsil Qanununu ilk oxunuşda qəbul etmiş və bu qanunda sistemin hansı əsaslarda idarə ediləcəyi prinsipləri açıqlanmışdır.

Yaşlıların təhsili üçün təhsilin xarakteri, təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti, həcmi prinsiplər əhəmiyyət kəsb edir. Təhsil Nazirliyinin bu sahəyə aid hüquqi-normativ sənədlərində qeyd olunanlar sifarişçilər tərəfindən müəyyənləşdirilməlidir, çünki məhz sifarişçi təhsilin məzmununun və səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsində maraqlı tərəfdir. Aydın məsələdir ki, sifarişçilər müxtəlif olurlar: cəmiyyət adından dövlət tələbatlarını, standartları hazırlayan idarəetmə orqanları, yaşlı təhsil alanların özləri, ailələr, başqa sözlə, təhsilə ehtiyacı olub ümid bəsləyənlər; əhalinin sosial-fəal təbəqələri, ziyalılar, sahibkarlar, işsizlər və s. Sifarişçi sifətilə yerli maraqların, xüsusiyyətlərin nəzərə alınması məqsədilə ərazinin sosial-iqtisadi və sosial-mədəni inkişafını təmin etmək üçün respublikanın regionları, müxtəlif formalı mülkiyyətə sahib müəssisələr, təhsil müəssisələri və digər ictimai, dövlət, dini təşkilatlar çıxış edə bilərlər.

Müxtəlif növlü təhsil müəssisələri cəmiyyətin, dövlətin, istehsalatın, eyni zamanda dinləyicilərin – təhsil alanların tələbat və sifarişlərini nəzərə almalıdırlar.

Dünyada müxtəlif ölkələrdə yaşlıların təhsili sisteminin müxtəlif modelləri mövcuddur. Bu modellərin oxşar cəhətləri olduğu kimi, fərqli cəhətləri də vardır. Ancaq bu modellərin fərqli cəhətlərinə baxmayaraq, onların qarşısında duran məqsəd və vəzifələr, demək olar ki, eynidir. Başqa sözlə, hamı üçün təhsilin bütün aspektləri üzrə yüksək keyfiyyət əldə etmək, şərait yaratmaq lazımdır ki, hər bir kəs aldığı təhsilin nəticələrini qiymətləndirə və həyatını, əmək fəaliyyətini yaxşılaşdıra bilsin.

Açıqlanan məqsəd və vəzifələr yaşlıların təhsili sistemi qarşı-

sında durur. Hal-hazırda Azərbaycanda fəaliyyətdə olan sistem iki mühüm bölmədən ibarətdir. **Birinci bölmə** – yaşlıların baza təhsillərini yekunlaşdırmaq məqsədilə əyani, qiyabi və axşam məktəblərində alınan təhsildir. Bu da üç hissədən ibarətdir: ibtidai, əsas və tam orta təhsil; axşam; qiyabi professional təhsil. Bütün bu təhsil növləri daxili əlaqələrə malik olub tədris proqramlarında varisiyyə malikdirlər.

İkinci bölmə - diplomdansonrakı təhsildir. Bu bölmə ümumi və baza peşə təhsili verən təhsil müəssisələrində qazanılmış biliklərin yeniləşməsini, zənginləşməsini, yeni bacarıqların əldə edilməsini təmin edir. Bura eyni zamanda ümumtəhsil və mədəni proqramla yeni peşələrə yiyələnmə, ixtisas artırma və təkmilləşmə də daxildir. Bu bölmədə təhsilə cəlb olunanlar daha mürəkkəb, yüksək səviyyəli vəzifələri yerinə yetirmək bacarıqlarına yiyələnirlər. Bu bölməyə yaşlıların aspirantura, doktorantura, ordinaturası da daxildir, baxmayaraq ki, onlar ali təhsil və elmi tədqiqat müəssisələrində fəaliyyət göstərirlər.

İkinci bölməyə eyni zamanda əhalinin müxtəlif sosial-demoqrafik qruplarının təhsil tələbatlarını ödəmək məqsədilə təşkil edilmiş təhsil formaları da daxildir.

Yaşlıların təhsili modeli haqqında daha dolğun, sistemli təsəvvür yaranması üçün ona idarəetmə obyektı kimi, onun ayrı-ayrı elementlərinə, obyektiv faktların təsiri altında formalaşmış xarici mühit arasındakı əlaqələrə (dövlət, siyasət, iqtisadiyyat, istehsalat və s.) diqqət yetirmək lazımdır. Bu əlaqələr ictimai və fərdi tələbatların bir-birini tamamlamasına yönəldilməlidir. Ona görə də yaşlıların təhsilinə bütöv bir sistem kimi yanaşılması bu sistemin idarə olunması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Mürəkkəb sistemli obyektin təhlili əsasında qurulmuş sistemli idarəetmə təhsil sisteminin idarə olunması haqqında əvvəllər əldə edilmiş biliklərə əsaslanır. Bu hal yaşlı insanın sosial-təhsil tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilmiş idarəetmənin vahid məqsədinin həyata keçirilməsini təmin edən şəraitin yaradılmasına yönəlmiş idarəetmə sistemidir.

Təqdim olunan yaşlıların təhsil sisteminin bu modeli optimal idarəetmə sistemini nəzərə alır. Bu da özlüyündə ictimai, qrup və

fərdi tələbatların təhsili və uçotunu özündə birləşdirməsi əsasında sosial sifariş və sifarişçilərin (dövlət müəssisələri, regionlarda yerləşmiş təşkilatlar, ictimai birliklər, müəssisələr, ayrı-ayrı şəxslər) bazarının formalaşması deməkdir. Yaşlıların təhsili sisteminin idarəetmə obyektini kimi dərk edilməsi nəinki onun strukturunu təhlil etmək və ya onun məzmununu müəyyənləşdirmək, eyni zamanda, yaşlıların təhsil sistemini bütövlükdə sosial təhsil prosesi kimi qəbul etməyə imkan verir. Buraya onun yeni məqsədləri, əlaqələr və tələbatların təmin olunmasının nəticələri də daxildir. Belə münasibət tələb edir ki, idarəetmə proseslərinin bütün səviyyələrində baş verən tendensiyalar haqqında məlumatlar toplanmalı, təhlil edilməli və proqnozlaşdırma aparılmalıdır. Bu baxımdan pedaqoji işçilərin diplomdan sonrakı təhsili başqa peşə sahələrindən daha yaxşı idarə edilməsinə və burada tətbiq edilən hüquqi-normativ sənədlərin dünya təcrübəsi bazasında hazırlanıb tətbiq edilməsinə baxmayaraq, təhsil orqanlarının təşkilati idarəetmə fəaliyyəti heç də qənaətbəxş deyildir. Bu prosesin yüksək səviyyədə təşkilinə, idarə olunmasına və keyfiyyətli nəticələrin əldə edilməsinə mənfi təsir edən amillər aşağıdakılardır:

- hüquqi-normativ sənədlərin həyata keçirilməməsi;
- nəzarətsizlik;
- maliyyələşdirmədə nöqsanlar;
- sistem daxili əlaqələrin pozulması;
- təhsilə cəlb edilmiş yaşlıların aldıkları yeni biliklərin qiymətləndirilməsi, iqtisadi mexanizmlərin olmaması (attestasiyadan istifadə edilməməsi).

Bütün bunları yekunlaşdırıb demək olar ki, bu proseslərin idarə olunmasının yenidən qurulması yolunda maneələr bürokratik təsəvvürlərdən daha çox, yaşlıların təhsilinin bölmələri arasında əlaqələrin olmaması (məsələn, təkmilləşdirmə prosesi ilə ixtisasartırma, təhsil şöbələri ilə diplomdansonrakı təhsil müəssisələri arasında əlaqələrin zəif, bəzən də heç olmaması və s.), yaşlıların təhsilini idarə edənlərin, qərar verənlərin və onu həyata keçirənlərin idarəetmə təkəkkürünün zəif olması və nəhayət, idarəetmə fəaliyyətinin sistemli metodları haqqında biliklərin olmamasıdır. Bu da təbii haldır, çünki rəhbərlikdə inzibati-komanda metodlarından

istifadə edəndə heç də sistemli idarəetmə metodlarına ehtiyac olmadığından, onları öyrənməyə də ehtiyac qalmır və onları öyrənmək də mənasızlaşır.

Ölkəmizdə müasir cəmiyyət qarşısında duran iqtisadi və sosial problemlərin həlli təcrübəsi göstərir ki, idarəetmə hər sahədə olduğu kimi, yaşlıların təhsili sahəsində də köklü dəyişikliklərə məruz qalmalıdır, daha doğrusu, bu sahədə qəbul edilmiş, müasir elmə əsaslanan dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi məqsədilə qəbul edilmiş qərarlar öyrənilməli və onların tətbiqi təmin edilməlidir.

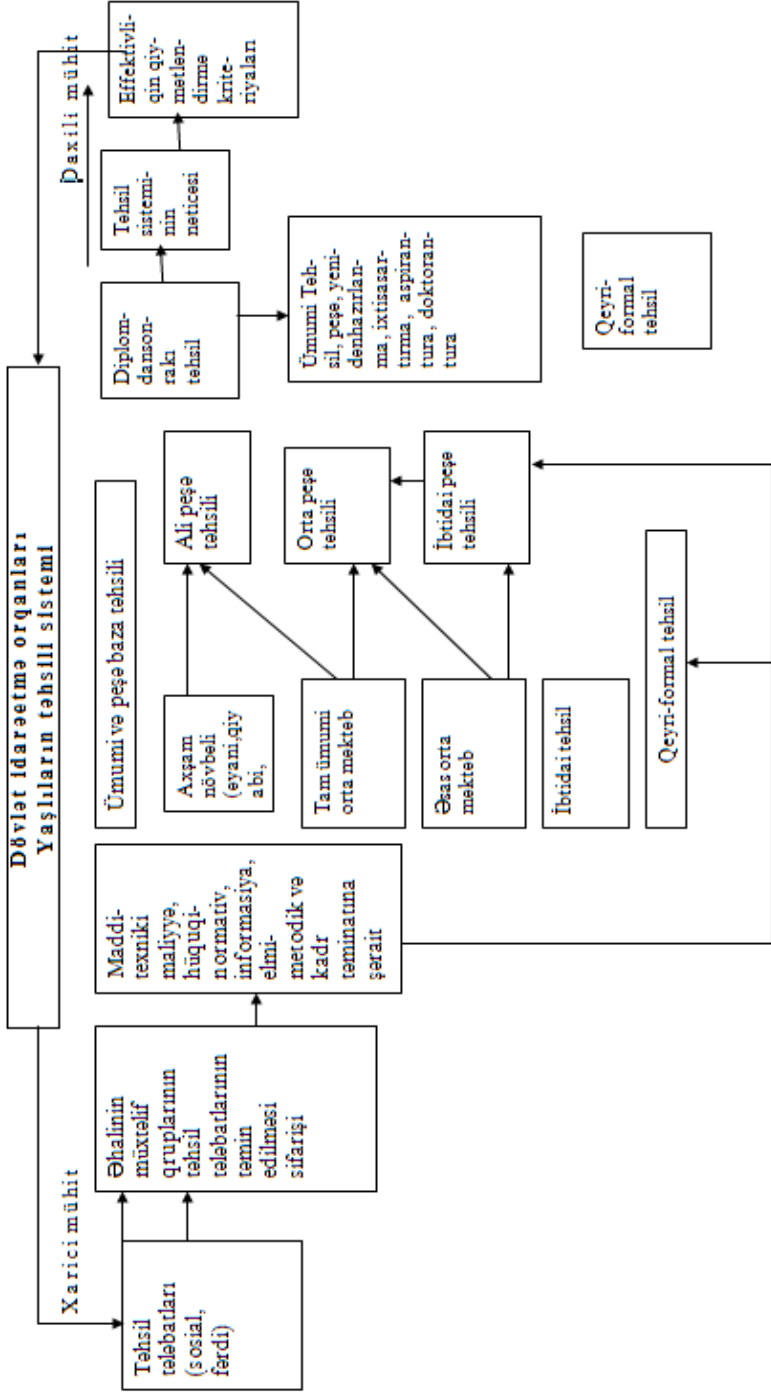
Təcrübə göstərir ki, müasir dövrdə cəmiyyət qarşısında duran sosial və iqtisadi problemlərin həlli son nəticədə idarəetmədən, o cümlədən yaşlıların təhsilinin idarə olunmasının keyfiyyətə yaxşılaşmasından asılıdır.

İdarəetmə fəaliyyətinin əsas proseslərinə sistemli texnologiyaların tətbiqi yeni qaydaların tətbiqinə tələbatı formalaşdırır. Qeyd edək ki, texnologiyalar birbaşa təsir göstərmir və o dərəcədə də həlledici rol oynamır, necə ki, sosial təşkilati sistem texniki-texnoloji tələbləri insanlar arasında sosial münasibətlər səviyyəsinə qaldırır. Bu baxımdan yaşlıların təhsili sistemli idarəetmənin sosial obyektinə nümunəsi kimi özünü göstərir.

Hər cür sosial obyektlərin, hadisələrin, proseslərin sistemli idarə olunması bir qanunauyğunluqdur və bu obyektlərin imkanlarının aşkar edilməsi şəraitinin üzə çıxarılmasıdır.

Bir sosial obyekt kimi yaşlıların təhsili prosesinin və sosial təhsil müəssisələrinin idarə olunması obyektə bütün səviyyələrdə (dövlət, yerli, müəssisə səviyyəsində) idarəetmə təsiri ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Bu bağlılıq insanların yaşı, əməyinin daxili və xarici şəraitinin bütün səviyyələrdə nəzərə alınması tələbini irəli sürür. Bu zaman onların mədəniyyətinə, müxtəlif sosial qrup və birliklərə məxsus olmasına diqqət yetirilməlidir. Bütün bu prosesləri idarə etmək, onun bölmələri arasında əlaqə yaratmaq, tədris prosesinin təşkili, keyfiyyətin əldə edilməsi, monitorinqin keçirilməsi və s. yerinə yetirilməsi üçün idarəetmə sisteminin modeli formalaşdırılmalıdır. Azərbaycanda hazırda belə bir model artıq yaradılmışdır. (*Sxem 1*)

Yaşlıların təhsil sistemi



Yaşlıların təhsilinin idarəetmə sisteminin modeli

Sistemli idarəetmənin modeli dedikdə planlı şəkildə təsiretmənin təşkilatı strukturunu və məqsədini əks etdirən layihələndirmə sistemi kimi başa düşülür. Bu da proqnozlaşdırılan obyektə real vəziyyətdə özünü göstərən əlaqələr, tendensiyalar, proseslər öz əksini tapır və onlarla əlaqəli fəaliyyəti öyrənməyə, təhlil etməyə imkan yaradır.

Yaşlıların təhsilinin sistemli idarəetmə modeli spesifik sosial iqtisadi sistem kimi qəbul edilərək, sosial təhsil tələbatlarının dövlət, cəmiyyət və şəxsiyyətin real maraqlarının əlaqələndirilməsi və təmin olunmasını həyata keçirmək üçün şərait yaradır. Belə olduqda modelləşdirmə praktik məsələlərin və elmi dərkət-mənin alətinə çevrilir və o, yaşlıların təhsilinin idarəetmə sisteminin lahiyələşdirilməsinin əsas metodu kimi qəbul edilir.

Bütün sistemlərdə olduğu kimi modeldə müxtəlif keyfiyyətli komponentlər birləşir. Onlar aşağıdakılardır: hakimiyyət orqanları sistemi və yaşlıların təhsilinin idarə olunması, onların funksiyaları və səlahiyyətləri, idarəetmə sisteminin funksiyalarının məzmunu, idarəetmə prosesi (onun mərhələləri), idarəetmənin stil və metodları, yaşlıların təhsil müəssisələri və s.

Sistemli idarəetmənin mənası fəaliyyətin rəasional şəkildə əlaqələndirilməsi, yaşlıların təhsil sisteminin qarşısında duran məqsədlərin əldə edilməsinə yönəldilməsi, sistem daxili əlaqələrin yaradılması və bütün komponentlərinin birgə fəaliyyətinin təmin edilməsi. Nəticə etibarilə fəaliyyəti tənzimləmək sistemin hər-tərəfli fəaliyyətinin inkişafını, nəfticəliliyini, xarici mühitlə əlaqələrini və təhsil vasitəsilə sistem qarşısında duran sosial əhəmiyyətli vəzifələri həll etməkdir.

Hazırda tam olmasa da, yaşlıların təhsilini bütövlükdə əhatə etməsi də respublikada formalaşmış idarəetmə orqanları sistemi ierarxiyası bir reallıqdır. Bu sistemin təhlili göstərir ki, onun müxtəlif səviyyəli struktur komponentləri aşağıdakılardır:

- müxtəlif səviyyələrdə (dövlət, orqanları sistemi və onların funksiyaları);

- idarəetmənin sistemli prosesi (mərhələlər, təhlil, planlaşdırma, prosesin təşkili, nəzarət və s.);

- təhsilin idarə edilməsinin məzmun funksiyaları (hüquqi, iqtisadi, pedaqoji-psixoloji və s.) və idarəetmə forma, və metodları;

- əhalinin müxtəlif kateqoriyaları üçün yaşlıların təhsil müəssisələri.

Hazırda fəaliyyətdə olub getdikcə təkmilləşməkdə olan idarəetmə orqanları sistemi müəyyən dərəcədə respublikanın yaşlıların təhsili qanunu layihəsində (ilk oxunuşda qəbul edilmişdir).

İrəli sürülmüş idarəetmə orqanları sisteminə uyğun olaraq mərkəzi və yerli orqanlar arasında kompetensiyaları və hüquqları tənzimləyir. Bu qanuna əsasən dövlət orqanları səviyyəsində yaşlıların təhsili sahəsində dövlət siyasətinin ümumi strategiyasının əsas istiqamətləri, dövlət aktlarının hazırlanması, onların həyata keçirilməsi və maliyyələşdirilməsi məsələlərinin həlli nəzərdə tutulur. Respublikada yaşlıların təhsilinin inkişaf proqramı, dövlət təhsil standartlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət lisenziyalaşdırılma və s. Yerli səviyyədə bölgələrdə təhsil xidmətlərinə tələbatlar, əhaliyə lazım olan təhsil xidmətləri, proqramlar və s. həyata keçirilir. Təhsil müəssisələri səviyyəsində isə təhsil proqramlarının hazırlanması, onların tənzimlənməsi, təhsil planlarına, qrafiklərə uyğun olaraq təhsil proseslərinin həyata keçirilməsi, təhsil prosesinin maddi texniki bazasının yaradılması, müəllim (andraçoqların) kadrlarının seçilib yerləşdirilməsi, onların təkmilləşmə prosesinin təşkili, ixtisaslarının artırılması, təhsilə cəlb olunanların maraqlarına, tələbatlarının nəzərə alınması həyata keçirilir.

Ancaq səlahiyyətlərin müəyyənlişməsi heç də o demək deyil ki, sistemli idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsi imkanları vardır. Burada mütləq hər bir səviyyədə səlahiyyətli struktur bölmələrin yaradılması və onların qanunlara uyğun olaraq, real situasiyada yerlərdə müəssisələrdə fəaliyyət göstərməsi (Nazirlikdə yaşlıların təhsili ilə məşğul olan struktur bölmənin olması heç də regionlarda bu sahə ilə məşğul olan struktur bölmənin və ya təhsil müəssisəsinin yaxşı işləməsi deyil və əksinə) nəzərdə tutulur.

Hazırda respublikamızda fəaliyyət göstərən yaşlıların təhsili sistemi (xüsusən ixtisasartırma, təkmilləşdirmə və yenidən-

hazırlanma sistemi nəzərdə tutulur) ümumi qaydalara uyğun olub, yerlərdə təhsil şöbələri, təhsil müəssisələri və yaşlıların təhsili müəssisələri yaşlıların təhsilini, xüsusən diplomdansonrakı təhsili təşkil etməyə imkan yaradır. Ancaq unutmayaq ki, işin müvəffəqiyyəti bu sistemdə fəaliyyətdə olan struktur bölmələrə rəhbərlik edən səlahiyyətli şəxslərin məsuliyyət hissindən, bacarıq və qabiliyyətlərindən də çox asılıdır. Təhsil Nazirliyinin 21.02.02 tarixli 164 sayılı əmrində dövlət sənədləri əsasında regionlarda təhsilə olan tələbatların öyrənilməsi, sifarişlərin verilməsi, maliyyələşdirmə, ixtisasartırma təhsil müəssisələri tərəfindən təhsil prosesinin təşkili üçün normal şəraitin yaradılması, təhsil prosesinin məzmununun yeniləşdirilməsi, təhsil alanların tələbatlarının ödənilməsi, dövlət təhsil standartlarının həyata keçirilməsinə nəzarətin təşkili və s. problemlərin həlli nəzərdə tutulur.

Yaşlıların təhsilinin sistemli idarə olunmasının spesifik xüsusiyyəti iqtisadi, hüquqi, sosial, pedaqoji, psixoloji, tədris və tərbiyə funksiyalarının və şəxsiyyətin sosiallaşması inkişaf funksiyalarının və digər komponentlərinin həyata keçirilməsidir.

Bu spesifik xüsusiyyətlərə istinadən yaşlıların təhsili sistemi sistemli idarəetmə obyektinə kimi qəbul edilə bilər. Sistemli idarəetmə, ilk növbədə, yaşlıların təhsili sistemləri və ali sistemləri arasında münasibətləri və onların arasındakı əlaqələri üzə çıxarır, tənzimləyir. Qeyd olunduğu kimi, idarəetmə orqanları, funksiyalar, proseslər, mexanizmlər və s. müxtəlif komponentlər alt sistemlər kimi qəbul edilə bilər. Bu zaman idarəetmənin mənası o vaxt olur ki, bu əlaqələr vaxtında üzə çıxarılsın və onlara təsir edilsin. Əlaqələrin bəziləri funksiyaların məzmununu, obyektlərin əlaqələri qanunvericiliklə müəyyənləşir. Məsələn: hüquqi funksiyalar Təhsil Qanununa, Milli Məclisdə ilk oxunuşda qəbul edilmiş Yaşlıların Təhsil Qanununa, nazirliklərin və digər dövlət orqanlarının hüquqi-normativ sənədlərinə əsaslanır.

İdarəetmənin sistemli idarə olunma prosesi (mərhələləri) müəyyənləşdirilmiş nəticələrin əldə edilməsi məqsədi ilə həyata keçirilən ardıcıl fəaliyyət deməkdir. Məsələn, yaşlı əhalinin təhsil tələbatlarının maksimum ödənilməsi. Yaşlıların təhsilinin idarə edilməsinin sistemli prosesinin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

təhsil, məqsədin müəyyənləşməsi, planlaşdırma, təşkil etmə, nəzərat, monitorinq, nəticələrin təhlili, kənara çıxmaların müəyyənləşdirilməsi və düzəlişlərin edilməsi.

Təhlil xüsusi mərhələ olub idarəetmə fəaliyyətinin dərk olunmasıdır. Bu bütün səviyyələrdə idarəetmə praktikasında yaranmış təcrübənin ictimai tələbatların ödənilməsi, təhsil siyasətinin həyata keçirilməsinin hüquqi əsasları, onun sosial-iqtisadi şəraitinin ümumiləşdirilib qiymətləndirilməsi haqqında müxtəlif xarakterli informasiyaların sistemli şəkildə ümumiləşdirilməsi və yaradıcı münasibətlə öyrənilməsi deməkdir. (müəllif öz fəaliyyətində keçən əsrin 80-cı illərində Belorusiya və Moldoviya Respublikalarında ixtisasartırma təhsilinin sistemli idarə olunmasını bu mənada öyrənib təhlil etmiş, o dövrdə Azərbaycanda fəaliyyətdə olan diplomdansonrakı təhsil sisteminin idarə olunma vəziyyəti ilə müqayisə etmiş və öz dövründə ixtisasartırma sisteminin idarə olunmasında müəyyən müsbət nəticələrə nail olmuşdur. (Bu müsbət nəticələr o zaman ölkə miqyasında SSRİ dövləti tərəfindən keçici qırmızı bayraqa qeyd edilmişdir). Sistemli təhlil problemə bütöv kompleks şəkildə yanaşılması ilə fərqlənir. Belə olduqda kompleks yanaşma obyektin bütöv şəkildə öyrənilməsi, onun keyfiyyət baxımından xarakteristikasının müəyyənləşdirilməsi, yaşlıların təhsilinin inkişafının mühüm istiqamətinin müəyyənləşdirilməsidir. Belə münasibətlə obyekt bir sistem kimi qəbul edilir, onun müxtəlif və nisbətən xüsusiləşmiş bölmələri kimi onların vəzifə və hüquqları müəyyənləşdirilir. Onlar eyni zamanda öz aralarında əlaqəli olub müəyyən vahid kimi fəaliyyət göstərir və ümumi nəticələr əldə edirlər. Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi isə təhsil tələbatlarının təmin olunması, şəxsiyyətin inkişafı, müasir şəraitə onun uyğunlaşması, arzu olunan nəticənin müəyyənləşdirilməsidir. Real məqsədin düzgün seçimindən, onun sistemə daxil edilməsindən, ümumi məqsədin həzrlənməsindən bütövlükdə yaşlıların təhsili sisteminin idarə olunmasının effektivliyi asılıdır.

Planlaşdırma idarəetmənin bir mərhələsi kimi yaşlıların təhsil sisteminin sistemli idarə olunmasında mərkəzi yer tutur. O bütöv sistemin inkişafında əsas məzmunu müəyyənləşdirir və

idarəetmənin bütün mərhələləri ilə bağlıdır, başqa sözlə, təhlil, proqnozlaşdırma, nəzarət, nəticələrin korreksiya olunması, sistemli idarəolunmada planlaşdırma idarəetmə orqanları və onların bütün mərhələlərində həyata keçirilir. Məsələn, idarəetmə metodlarının dəyişilməsində təhsil müəssisələrinin planlaşdırma sahəsində təhsil müəssisələrinin hüquqlarının genişlənməsi, onların müstəqilliyinin artmasına dəlalət edir.

Qərarların qəbul edilməsi idarəetmədə mühüm mərhələdir. O, normativ aktların qəbulu ilə bağlıdır. İdarəetmənin təşkilati mərhələsi planlaşdırılmış yaradıcı tapşırıqların yerinə yetirilməsi üsullarının seçimi, onların əlaqələndirilməsi və təhsilin istiqamətləri arasında əlaqələrin yaranması məqsədilə insanların birliyi, koordinasiya olunması və təlimatlandırılmasıdır. Nəzarət, idarəetmə mərhələsi kimi idarəetmə sisteminin normativlərdən kənara çıxmasının, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmanın keyfiyyət kriteriyalarının uyğunluğunun müəyyən edilməsidir. Hal-hazırda respublikada effektiv nəzarət dedikdə, dövlət-ictimai nəzarət orqanlarının fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Bildiyimiz kimi, dövlət nəzarət orqanları öz səlahiyyətləri daxilində nəzarəti təşkil edir. İctimai nəzarət isə təşkilatlar, müəssisələr, nazirliklər tərəfindən yaradılmış ictimai orqanlar, şuralar (məsələn, Tədris-Koordinasiya Şurası), həmkarlar təşkilatları, assosiasiyalar və s. tərəfindən həyata keçirilir.

Nəticələrin yekunlaşdırılması idarəetmə sisteminin mərhələlərindən biridir. O, məqsədin qoyuluşu, fəaliyyətin planlaşdırılması və görülmüş işlərin ölçülüb qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması, məqsədlə son nəticənin arasında uyğunsuzluğun üzə çıxarılması, korrektə olunmanın, keyfiyyətin qiymətləndirmə kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsidir. İdarəetmənin sistemliliyi onun bütün mərhələlərində idarəetmə prosesinin bütün tərəf və istiqamətlərinin nəzərə alınmasıdır. Bunu da ancaq və ancaq ardıcıl şəkildə, mərhələ-mərhələ və tam həyata keçirmək lazımdır.

Yaşlıların təhsilinin çoxmərhələli idarəetmə sistemində yerli orqanların, müəssisə rəhbərlərinin rolu böyükdür. Məhz onlar sosial-iqtisadi və pedaqoji yenidənqurma işlərinin, dünya-avropa təcrübəsinin, innovasiyaların tətbiqini həyata keçirir, fəaliyyəti koordinasiya edir, minlərlə insanın əməyini motivləşdirir. Ona görə də

onların formalaşdırılması sisteminin müəyyənləşdirilməsi, professional hazırlığı və fəaliyyəti üçün optimal şəraitin yaradılması böyük əhəmiyyət kəsb edir (əfsuslar olsun ki, son illərdə ixtisasartırma təhsili müəssisələrində professional iş təcrübəsi olmayan pedaqoji kadrlar ayrı-ayrı struktur bölmələrdə liderlik edir. Bu da müəyyən dərəcədə qazanılmış müvəffəqiyyətlərin itirilməsinə səbəb olur). Nəzərə almaq lazımdır ki, yaşlıların təhsilinin idarəetmə kadrlarının formalaşdırılması özü bir proses və eyni zamanda vahid, mürəkkəb bütöv bir sosial-iqtisadi sistem olub, professional – pedaqoji istiqamətlidir. Ona görə onun öz strukturu, alt sistemləri, xarakterik əlaqələri var ki, bu da ancaq və ancaq bu sistemə aiddir.

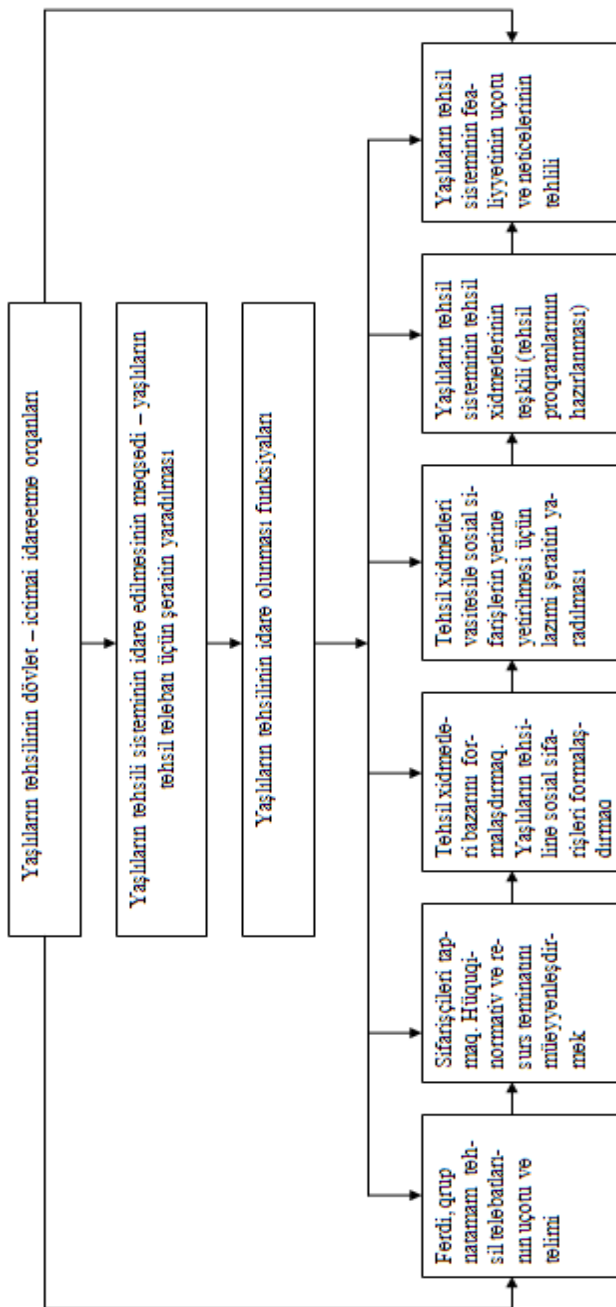
Təhsilin idarə edilməsi kadrlarının formalaşdırılması sisteminin obyektini onları hazırlayan təhsil müəssisələridir. Respublikada belə təhsil müəssisəsi Azərbaycan Müəllimlər İnstitutudur ki, burada da 1990-cı illərdən formalaşmış təcrübəli kadrlarla təmin olunmuş «Təhsilin idarə edilməsi» kafedrasıdır. AMİ-nin bu struktur bölməsi perspektiv tipli təhsil menecerlərinin hazırlanması və onların ixtisasının artırılması ilə məşğul olur. Bu problem bu gün keçid dövründə çox aktualdır, çünki, hazırda kadrlarla köhnəlmiş iş prinsipləri ilə işləyən və onların fəaliyyətini köhnəlmiş kriteriyalarla qiymətləndirmək, əlbəttə ki, düz deyil. Aydındır ki, bu gün idarəetmədə iqtisadi idarəetmə metodlarından istifadə etmək lazımdır. Cəmiyyətin demokratikləşdirilməsi idarəetmənin səviyyələri və qanunvericilik qərarları arasında təşkilati potensialın yuxarı səviyyələrdən aşağı bölmə rəhbərlərinə ötürülməsini gündəmə gətirmişdir. Ona görə də rəhbərlərin (menecerlərin) idarəçilik üsullarına yiyələnməsi, onların yenidən hazırlanması və təkmilləşdirilməsi yaşlıların təhsili sisteminin yeniləndirilməsinin əsas şərtlərindən biridir.

Beləliklə, yaşlıların təhsilinin sistemli idarə olunma modeli sistemli idarəetmə mexanizminin bütün komponentlərini və əsas şərtlərini özündə cəmləşdirir: vahid məqsəd və məqsədə nail olmaq üçün cəmiyyətin tələbatlarına uyğunluq, təşkilati, funksional, maddi, elmi və informasiya təminatı; optimal idarəetmənin demokratik əsaslarını inkişaf etdirmək üçün optimal struktur,

əməyin nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyət, yaradıcılıq inkişafı, idarəetmənin bütün mərhələlərində fəaliyyətin vaxtında və effektiv tənzimlənməsi, onların məqsədyönlü ustanovkalarının yaşlıların təhsili sisteminin əsas məqsədinə uyğun tənzimlənməsi; sistem daxili əlaqələrin, xarici mühitlə əlaqəli fəaliyyətin təminatı və idarəetmədə inzibati və ictimai ierarxiyanın təmin olunması və daima nəticələrin əldə olunmasına istiqamətlənmək; fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün kriteriyaların hazırlanması, sistemin hər bir iştirakçısının inkişafı, onun sosial şəraitə uyğunlaşması və vətəndaş cəmiyyətinin fəaliyyətində fəal iştirakı üçün qayğı göstərmək.

Deyilənlərə əsaslanaraq, yaşlıların təhsilinin sistemli idarə edilməsi prosesinin aşağıdakı sxemdəki kimi verilməsi daha məqsədyönlüdür. (Bu sxem bir sıra xarici ölkələrdə təhsil sistemlərinin öyrənilməsi nəticəsində formalaşmışdır) (*Sxem 2*).

Yaşlıların təhsilinin idarə edilməsinin modeli



Yaşlıların təhsilinin sistemli idarə edilməsi prosesinin modeli

Sxemdən aydın olur ki, idarəetmədə sistemliliyin əsas nəticəsi prosesin heç bir tərəfinin heç bir səviyyədən kənarında qalmamasıdır. Onlar mərhələ-mərhələ, ardıcıl və bütövlükdə yerinə yetirilməlidir. Sistemlilik idarəetmənin bütövlülük, tamlıq kriteriyasıdır.

Sistemin idarə olunmasının xüsusiyyəti funksional proseslərdə özünü göstərir. Bu da idarəetmə qərarları və fəaliyyətinin vahidliyi deməkdir.

Yaşlıların fərdi, qrup və ictimai təhsil tələbatlarının təhlili əsasında mühüm sosial tələbatlar üzə çıxarılır. Sifarişçilərin və təhsilə ehtiyacı olanların sosial-iqtisadi, ekoloji, mədəni, elmi, pedaqoji, psixoloji və s. tələbatları yaşlıların təhsilinin məqsəd və məzmununu müəyyənləşdirir. **Bu da dövlət və idarəetmə orqanlarının, müəssisə və təşkilatların, əhəlinin müxtəlif qruplarının və müxtəlif insanların tərəfindən həyata keçirilir.** Tələbatlar obyektiv olsalar da, onlar sifarişçilərin və təhsilə ehtiyacı olanların təhsilə olan sifarişi kimi formalaşır. Onları yaşlıların təhsil sistemi, təhsil xidmətləri şəklində həyata keçirir. Bu xidmətlər hüquqi – normativ, maliyyə, maddi-texniki, kadr və proqram-metodik təminatda öz əksini tapır.

Təhsil sisteminin məqsədi təhsil tələbatlarının ödənilməsidir. Onun həyata keçirilməsi üçün insanlar müəyyən mənada ünsiyyətdə olur, əməli əlaqəyə girirlər. Bu əlaqələr cəmiyyətdə hazırda istifadə olunan sosial, mədəni təhsil dəyərləri, normaları, prinsipləri və ayrı-ayrı qrupların qaydaları ilə tənzimlənir. Yaşlıların sosial təhsil tələbatlarının ödənilməsi üçün məqsədyönlü fəaliyyət, münasibətlərin tənzimlənməsi, sosial institutlarda sosial təhsil həyata keçirilir.

Sosial institutların idarə olunmasında istifadə olunan sistemli idarəetmə metodları yaşlıların təhsilinin idarəedilməsi nəzəriyyəsinin ayrılmaz bir hissəsi kimi həyata keçirilir. Təhsilin sistemli idarə edilməsi praktiki fəaliyyət kimi bir sıra mərhələlər keçir. Bu mərhələlərdə idarəetmə vəzifələri – məzmun, ardıcılıq

gözlənilməlidir.

Beləliklə, yaşlıların təhsilinə sistemli yanaşma, onun sistemli idarə edilməsinin başlıca cəhətlərindən biri, sosial nəticənin əldə edilməsi, insanın yeni şəraitə uyğunlaşması bacarıqlarının əldə edilməsidir. Həyatda dəyişilən, yeniləşən şəraitə insanın uyğunlaşması, bacarıqları təhsil vasitələri ilə formalaşır ki, bu da yaşlıların təhsil sisteminin başlıca vəzifəsidir. Bu nöqtəyi-nəzərdən yaşlıların təhsil sistemi xüsusi sosial institut kimi cəmiyyətdə ictimai istehsalın, sosial təhlükəsizliyin təmin olunmasına yönəlmiş mənəvi dəyərlərin bölgüsünü tənzimləyən xüsusi bir institutdur.

Bu sistemdə həyata keçirilən pedaqoji proses faktiki olaraq şəxsiyyətin inkişafına rəhbərlik edir. Ona görə də təhsil sisteminin idarə olunması xüsusiyyətlərindən biri məhz onun fəaliyyət obyektinin (şəxsiyyətin inkişaf prosesi) mürəkkəbliyidir. Çünki, ona eyni zamanda bir sıra sosial sistemlər (ailə, onu əhatə edən insanlar siyasət, iqtisadiyyat, mədəni-kütləvi tədbirlər, kütləvi informasiya vasitələri və s.) təsir göstərir. Bunun nəticəsində təhsil fəaliyyətində yeni keyfiyyət formalaşır ki, bu zaman şəxsiyyət sosiallaşır, yeni biliklər, **ustanovkalar**, dəyərlər, əxlaq qaydaları, mənəvi mədəniyyət əldə edir və onu inkişaf etdirir.

Sosial institut kimi yaşlıların təhsil sisteminin fəaliyyətinin nəticələrini şərti olaraq pedaqoji və sosial istiqamətlərə bölmək olar. «Pedaqoji nəticələr adı altında tədris prosesinin və təhsil fəaliyyətinin təsiri altında fərdin şəxsiyyətində dəyişikliklər baş verir. Şəxsiyyətdə baş verən bu dəyişikliklər isə onun sosial əxlaqına təsir göstərir. Bu mənada, pedaqoji nəticələr, sosial əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də təhsil fəaliyyətinin sosial nəticələri sosial yeniləşmə kimi qəbul edilir.» (Lebedev O.E., *Obrazovatel'naə sistema kak ob'ekt upravleniə. Nauçnoe rukovodstvo razvitiem obrazovatel'no-x sistem: mateialı konferenüii*, 16 ənvarə, 1996q. SPv.MOSF.RQPU im.A.İ.Qerüena 1996-s 3-7)

Sosial dəyişikliklərin, yeniləşmələrin əhəmiyyəti və xarakteri şəxsiyyətin aldığı professional, iqtisadi, hüquqi, valeoloji, ekoloji, sosial-mədəni və digər bilik və bacarıqların və praktik fəaliyyətinin sosiallaşmasının, müasir tələbatlara uyğunlaşmasının səviyyəsi ilə ölçülür.

Təhsil fəaliyyətinin sosial nəticələrini bir neçə qrupa bölmək olar. Bu bölgünün əsasında şəxsiyyətin cəmiyyətdə yeniləmiş sosial-iqtisadi münasibətlərdə öz yerini başa düşməsidir. Belə qrupların sosial nəticələrinin istiqaməti təhsil fəaliyyəti nəticəsində şəxsiyyətdə baş verən sosial yeniləşmələr və şəxsiyyətin dəyişilməsidir. Bu dəyişikliklər də aşağıdakılardan ibarətdir:

- şəxsiyyətin hüquqi şüurluğu;
- vətəndaşın sosial statusu;
- ətraf mühitə şəxsi münasibətləri;
- sosial problemlərin həllində şəxsi iştiraka münasibəti;
- təhsil fəaliyyətində yeni əmtəə-maliyyə münasibətlərinin təsiri altında onun sosial əxlaqının dəyişilməsi.

Sosial nəticələrin birinci qrupu şəxsiyyətin təhsili, ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması hüququdur. Bu hüququn həyata keçirilməsi üçün şəraitin yaradılmasıdır.

İkinci qrup isə təhsil vasitəsilə vətəndaşın sosial statusunun dəyişilməsi ilə xarakterizə olunur. Bu da onun cəmiyyətdə yerini müəyyənləşdirir və onun sosial müdafiəsini təmin edir.

Təhsil fəaliyyətinin sosial nəticələrinin üçüncü qrupuna insanın ümumbəşəri problemlərinin (təbiətin mühafizəsi, yaşayış mühitinin yaxşılaşması, imkansızlara kömək və s.) həllinə şəxsiyyətin münasibətinin dəyişilməsini və onların həllində onun iştirakını aid etmək olar.

Sosial nəticələrin dördüncü qrupu təhsil fəaliyyətində əmtəə-maliyyə münasibətlərinin təsiri altında təhsil xidmətlərinin «qiymətinin» insanların sosial əxlaqına təsiridir.

Sosial nəticələrin daha bir qrupu şəxsiyyətin siyasi dünya görüşünün, mənəvi keyfiyyətlərinin təhsil fəaliyyəti prosesində formalaşması və bütövlükdə ictimai həyat şəraitinə uyğunlaşmasıdır.

Açıqlanan bu sosial nəticələrin əsasında yaşlıların təhsilinin idarə edilməsinin sosial pedaqoji məzmunu formalaşır, onun strategiyası isə təhsil sisteminin xidmət funksiyalarına əsaslanır. Belə olduqda sosial, şəxsi tələbatların və sosial-pedaqoji proseslərin təbii qanunauyğunluqları əsasında sistem inkişaf edir.

Yaşlıların təhsilinin idarəetmə sisteminin dövlət-ictimai xarakteri

Sistemli idarəetmənin inkişafının mühüm qanunauyğunluqlarından biri məhz iki əsas faktordan – dövlət və cəmiyyətdən asılı olmasıdır.

Müasir dövrdə təhsilin idarə olunmasında sovet dövründən miras qalmış dövlət idarə etmə sisteminin özünü doğrultmadığı artıq hamıya bəllidir. Təsadüfi deyil ki, təhsil sahəsində Dövlət İslahat Proqramında İdarəetmənin dövlət ictimai prinsipləri əsasında həyata keçirilməsinə üstünlük verilir və «Perspektivdə ictimai-dövlət idarəetmə sisteminə keçirilməsi» vəzifə kimi təhsil orqanları qarşısında qoyulmuşdur (səh 6). Dövlətin prezidentinin təsdiq etdiyi bu proqrama əsaslanaraq son illərdə Respublikada bir sıra yeni orqanlar, ictimai təşkilatlar, təşkilati-hüquqi formalar yaranır ki, onlar yaşlıların təhsil təşkilatlarının inkişafına kömək edir, onların fəaliyyətini koordinasiya edir, əhalinin şəxsi təhsil tələbatlarının ödənilməsinə çalışır. Belə ictimai təşkilatlardan hamıya tanış olan Milli Məclisin təhsil komissiyası tərəfindən yaradılmış «yaşlıların təhsil koordinasiya şurası»nı, «Təhsil Nazirliyinin ixtisasartırma təhsili üzrə Respublika Tədris-Koordinasiya Şurasını, yerli özünüidarəetmə orqanları» (bələdiyyələr), həmkarlar təşkilatları, vətəndaş birlikləri və s. göstərmək olar. Təsadüfi deyil ki, Milli Məclisdə ilk oxunuşda qəbul edilmiş «yaşlıların təhsil qanununda» bu haqda qeyd edilir ki, «Yaşlıların təhsil sisteminin idarə olunması dövlət-ictimai xarakter daşımaqla əksmərkəzləşmə, demokratiklik və təmsilçilik prinsiplərinə əsaslanır və sosial subyektlərin qarşılıqlı əməkdaşlığı şəraitində həyata keçirilir» (maddə 7).

Müasir dövrdə formalaşan təhsili idarə edən mexanizmlərdən biri təhsili idarə edən orqanlarla dövlət orqanlarının əlaqəli fəaliyyətidir. Bu ölkədə təhsilin sosial-siyasi və iqtisadi vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsində mühüm cəhətdir.

Ölkəmizdə həyata keçirilən islahatlar təhsil sahəsində dövlət siyasətinin təsirini getdikcə artırır. Ölkədə iqtisadi qanunların

nəzərə alınmaması sosial proseslərin hakimiyyət orqanlarının bütün səviyyələrdə lazımi qaydada nəzərə alınmaması təhsil sahəsində pozitiv siyasətin formalaşmasına mane olur. Yaşlıların təhsili sahəsinin inkişafında çətinliklər özünü göstərir.(sirr deyil ki, son illərdə ixtisasartırma təhsilinə cəlb edilən pedaqoji işçilərin sayı xeyli azalmışdır). İdarəetmə orqanlarının, təhsil müəssisələrinin vəzifəsi dövlətin obyektiv funksiyalarına əsaslanaraq, onun təhsilə olan pozitiv təsir imkanlarını müəyyənləşdirməkdir. Ölkəmizdə fəaliyyətdə olan dövlət qurumlarının işinin təhlili göstərir ki, onun rolu təhsildə aşağıdakı səviyyələrdə özünü göstərir:

1. Qanunverici orqan kimi ölkədə təhsil potensialını tənzimləyən hüquqi normaları müəyyənləşdirmək.
2. Təhsilin inkişafının təmin edilməsi üçün maliyyə vəsaitləri mənbələrini müəyyənləşdirmək;
3. Yenilənmiş kadrlardan istifadə edib, onların hazırlanması üçün sifarişlər vermək;
4. Təhsil müəssisələrinin əlaqəli fəaliyyətini koordinasiya etmək;
5. Siyasi qüvvə kimi yaşlıların təhsilinin inkişaf problemlərinə cəmiyyətin münasibətlərini müəyyənləşdirmək.

Bu rolları həyata keçirən dövlət yeni təhsil siyasətinin mexanizmini formalaşdırır. Ölkədə onun həyata keçirilməsi üçün, hər şeydən əvvəl, təhsili idarə edən orqanları yaradır, onların əsas funksiyalarını müəyyənləşdirir. Onlar aşağıdakılardır:

- yaşlıların təhsili sisteminin formalaşdırılması və inkişafının strategiyasını hazırlamaq;
- yaşlıların təhsili müəssisələrinin bilavasitə maliyələşməsi mənbələrini müəyyənləşdirmək;
- yaşlıların təhsil sisteminin idarəetmə orqanlarının fəaliyyətini koordinasiya etmək;
- təhsil müəssisələrini kadrlarla təmin etmək və elmi-metodik təminatını həyata keçirmək;
- sistemin fəaliyyətinin nəticələrini təhlil etmək, qabaqcıl təcrübəni ümumiləşdirib, yaymaq.

Ancaq yaşlıların və ümumiyyətlə, təhsilin qanunvericilik bazası haqqında danışdıqda uzun illər boyu təhsil və yaşlıların təhsil qanununun bütövlükdə qəbul edilməsinin uzadılması özlüyündə

sosial siyasətin bu sahələrdə əhalinin və hər bir insanın təhsil tələbatlarına olan münasibət heç də özünü müsbət baxımdan xarakterizə etmir. Bu qanunların qəbul edilməsinin uzadılması bir sıra mühüm əhəmiyyətli təhsil, o cümlədən yaşlıların təhsil problemlərinin həllinin uzadılması, yaşlıların təhsil müəssisələrinin dövlət səviyyəsində hüquqi statusunun, yerli orqanlarla onların münasibətlərinin tənzimlənməməsi, təşkilati strukturların dəqiqləşdirilməməsi maliyyə problemlərinin bütövlükdə həll edilməməsi və s.

Ölkəmizdə siyasi və inzibati mərkəzləşmə ənənələrinin dağıdılması təhsil sistemində və onun mərhələlərində idarəetmədə əksmərkəzləşmə və demokratikləşdirməyə üstünlüyün verilməsi təhsil sisteminin inkişafına müsbət təsir göstərməlidir. Təsadüfi deyil ki, 1999-cu ildə ölkə prezidentinin sərəncamı ilə təsdiq edilmiş Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində islahat Proqramında qeyd edilir ki, «İdarəetmənin dövlət-ictimai prinsipləri əsasında həyata keçirilməsi demokratikləşdirmə, humanistləşdirmə üçün əlverişli şəraitin yaradılması, onların sosial müdafiəsinin təmin olunması, perspektivdə ictimai-dövlət idarəetmə sistemində keçilməsi» və bunun əsasında təhsilin idarə olunmasının yeni modellərinin yaradılması təhsil sistemi qarşısında duran əsas vəzifələrdən biridir. Bu vəzifə tələb edir ki, təhsil sisteminin bütövlükdə və yaşlıların təhsilinin idarə olunmasında tədricən bu prinsiplərin həyata keçirilməsi məqsədilə araşdırmalar aparılmalı və onların nəticələri təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində nəzərə alınmalıdır.

Burada təhsilin demokratikləşdirilməsi dedikdə nəyi başa düşürük. Yəqin ki, bu fikri açıqlamaq yerinə düşər. V.Q. Onuşkin və E.İ. Oqaryovun «Yaşlıların təhsili» adlı fənlərarası terminoloji lüğətində bu anlayış belə izah olunur: «təhsilin demokratikləşdirilməsi onun gələcək inkişafının «təhsil-cəmiyyət-şəxsiyyət» sistemində baş verən dəyişikliklərin istiqamətini nəzərdə tutur:

a) əhalinin bütün sosial və yaş qruplarına təhsilə yiyələnmək imkanlarının aid olması;

b) təhsil verənlərin fəaliyyətinə aid qərarların hazırlanması və

həyata keçirilməsində müstəqilliyin artması;

c) təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında və təhsil kollektivlərində kolleqial özünü idarəetmə formalarının möhkəmləndirilməsi.

Təhsilin demokratikləşdirilməsinin keyfiyyət göstəricisi həm də onun məzmunudur. Nəzərə almaq lazımdır ki, o, eyni zamanda cəmiyyət üzvlərinə həyatı dərk etmək üçün bilik və bacarıqları öyrətmək imkanı verməkdir, çünki müxtəlif fəaliyyət növlərinin subyektləri bunda maraqlıdırlar. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu fəaliyyət onların müxtəlif tələbatlarının ödənilməsini, vətəndaş hüquq və azadlıqlarının həyata keçirilməsini təmin edir.

Mərkəzdənqaçma işə idarəetmə sistemində dəyişikliklər prosesi olub, mərkəzi hakimiyyət orqanlarının müəyyən funksiyalarının regional və yerli orqanlara ötürülməsidir. Mərkəzdənqaçma məsuliyyətin, vəzifələrin elə bölgüsünü nəzərdə tutur ki, bu zaman təşkilatlar, orqanlar məhz onlara xas olan funksiyaları həyata keçirir və buna görə məsuliyyət daşıyır, başqalarının kompetensiyalarına müdaxilə etmir. Mərkəzdənqaçmanın qarşısında duran vəzifə təhsilin idarə olunmasını səmərəliləşdirmək-dir ki, bu da imkan yaradır ki, vahid dövlət təhsil strategiyasının və siyasətinin həyata keçirilməsinə xidmət edir. Digər tərəfdən o imkan yaradır ki, təhsil müəssisələri, yerli təhsil orqanları, digər təşkilatların pozitiv təşəbbüslərinin həyata keçirilməsinə, imkanların genişlənməsinə və müdafiə olunmasına şərait yaranır.

Təhsildə demokratikləşdirmə və idarəetmədə mərkəzdənqaçmanın tətbiqi imkan yaradır ki, təhsilin sistemli idarə olunmasında inzibati-hökmrənlik metodları demokratik idarəçilik metodları ilə əvəz olunsun. Bu da ictimai qüvvələrin idarəetmə prosesinə cəlb edilməsi deməkdir. Belə olarsa, getdikcə dövlət idarəetmə sistemi dövlət-ictimai idarəetmə sistemi ilə əvəz olunacaq. Başqa sözlə, təhsilin idarə olunma mexanizmində dövlət və ictimai əsaslar birləşərək, bir-birini tamamlayaraq, dövlət-ictimai idarəetmə sisteminin yaradılmasına və tətbiqinə imkanlar yaranar. İdarəetmədə mərkəzdənqaçmanın səmərəli tətbiqi mərkəzi idarəetmə orqanları ilə yerli idarəetmə orqanları və təhsil müəssisələri arasında funksiyaların və məsuliyyətlərin səviyyələr üzrə düzgün bölgüsünə imkan

yaradır.

Yerli təhsil orqanlarının və təhsil müəssisələrinin özünü idarəetməsi – yaşlıların və ümumiyyətlə təhsilin təşkili məsələlərində onların hüquq və məsuliyyətlərinin təmin edilməsi deməkdir. Bu da tam mənada maliyyə və təsərrüfat müstəqilliyi deməkdir.

Yaşlıların təhsilinin idarə olunmasının dövlət-ictimai xarakteri aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- təmsil olunma orqanları (yaşlıların təhsili üzrə parlament alt komissiyası yerli icra orqanlarında alt komissiyalar);

- ictimai orqanlar (qeyri-dövlət təşkilatları, ictimai şuralar, vətəndaş birlikləri və s.);

- mərkəzi və yerli hakimiyyətin mərkəzi və yerli icra orqanları (inzibati bölmələr, komitələr, təhsil şöbələri);

Yaşlıların və ümumiyyətlə təhsilin dövlət ictimai xarakterli idarə olunması müxtəlif səviyyələrdə dövlətin təhsil siyasətinə uyğun olaraq mərkəzi, yerli və təhsil müəssisələri arasında onların kompetensiyaları və müəyyən dövlət orqanlarında təmsil olunmaları müəyyənləşir. Bu problem bir də ona görə aktuallıq kəsb edir ki, hal-hazırda respublikamızın təhsil sistemi Avropa təhsil sisteminin inkişaf tendensiyalarını – Boloniya prosesinə qoşulması üçün ictimai-dövlət qurumunun yaradılması əhəmiyyət kəsb edir. Təsadüfi deyil ki, öncə qeyd etdiyimiz kimi Təhsil Nazirliyində “Yaşlıların təhsil konsepsiyası” kollegiya iclasında müzakirə edilərkən qeyd edilmişdir: «Yaşlıların təhsilinin inkişafı, koordinasiyası, maliyyələşdirilməsi, keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və monitorinqi» üçün lazım olan yerli çərçivələrin yaradılması dövlətin təhsil sahəsində olan mühüm məsələlərin sırasına (Bu işlərin görülməsi üçün ictimai-dövlət quruluşun yaradılması vacibdir) daxil etməyə (İ.Pirməmmədov, R.Ağamalıyev, Avropa Ali Təhsil Sisteminin inkişaf tendensiyaları xidməti istifadə üçün, səh. 25) Bakı 2004.

Respublikamızda yaşlıların təhsilinin hazırki vəziyyətini təhlil etdikdə idarəetmənin təşkilatı münasibətlərinin xarakteri haqqında təsəvvür yaranır. Burada təşkilati strukturların yenidən qurulması təkmilləşməsi haqqında təsəvvürlər aydınlaşır (Onu da qeyd edək

ki, təkmilləşmə hələlik davam edir). Burada idarəetmə strukturuna bilavasitə təsir edən xarici faktorlar - siyasi və iqtisadi faktorlar idarəetmənin ümumi prinsipləri (demokratikdirləşmə, mərkəzdənqaçma), idarəetmənin məqsədi, funksiyaları və metodlarıdır. Məsələn, islahatlar prosesində inzibati metodlardan iqtisadi metodlara üstünlük verilməsi, aşağı struktur bölmələrin müstəqilliyinə diqqətin artırılması, ictimai təşkilatların idarəetmədə iştirakının genişlənməsinə, diqqətin artırılması buna gözəl nümunədir (Respublika Tədris-Koordinasiya şurası, Milli Məclisin təhsil komissiyası tərəfindən yaradılmış yaşlıların təhsili komissiyası və s.).

Qeyd edilən xarici faktorların təsiri altında yaşlıların təhsilinin idarəetmə strukturlarının dəyişilməsinin, yeniləşməsinin, daha da dəqiqləşməsinin daxili prinsipləri və qanunauyğunluqları var. Müasir dövrdə daxili struktur bölmələrin yenidən qurulması, onların təhsilin məzmununun yeniləşməsinə uyğunlaşdırılması, üfqi təşkilati formaların koordinasiyası, yeni struktur bölmələrin demokratikləşmə və əks mərkəzləşmə əsasında əhalinin müxtəlif sosial qruplarının nümayəndəliyinin iştirakı, onların maraqlarının nəzərə alınması, strateji funksiyaların ope-rativ funksiyalardan ayrılması və s. Bu reallıqların nəzərə alınması yaşlıların dövlət-ictimai orqanlarının təşkilati strukturlarının daha dəqiq formalaşmasına imkan yaradır ki, bu da sistemli idarəetmənin həyata keçirilməsinə şərait yaradır

Qeyd etmək lazımdır ki, bu prosesin zəif həyata keçirilməsi bu sahədə metodoloji tədqiqatların aparılmaması idarəetmə strukturlarının dəyişilməsinə, yeniləşməsinə təsir edəcək prinsiplərin həyata keçirilməməsidir. Bu sahədə dövlət İslahat Proqramının tələblərinin çox vaxt nəzərə alınmamasıdır. Məhz buna görə də, idarəetmənin yenidən qurulmasının bu sahədə rolunun öyrənilməsi üçün şərait yaranmır.

1.2. İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmlərin tətbiqinin nəzəri və praktik məsələləri

Ümummilli liderimiz Heydər Əliyevin 15 iyun 1999-cu il tarixli 168 №-li sərəncamı ilə təsdiq olunmuş «Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində islahat Proqramı»nda təhsil sisteminin

strukturu, məzmunu, kadr hazırlığı, informasiya təminatı, idarə olunması, maddi-texniki bazası və iqtisadiyyatının yenidən qurulması ilə bir sırada pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, təkmilləşdirilməsi və yenidən hazırlanması prosesinin yeniləşdirilməsi xüsusi vəzifə kimi qeyd olunmuşdur. Çünki müasir dövrdə bu proses kadr hazırlığından az əhəmiyyət kəsb etmir. Təsadüfi deyil ki, Proqramda 3 perspektiv mərhələni əhatə edən 128 strateji istiqamətin 45-i bu sahələrlə əlaqədardır.

Müstəqil inkişaf yoluna qədəm qoymuş Azərbaycan Respublikasında, bütün sahələrdə olduğu kimi, təhsil sahəsində də islahatlar həyata keçirilir və uğurlu nəticələr qazanılır. Lakin təhsil sahəsində görülən işlərin ilkin nəticələrinin təhlili göstərir ki, şagirdlərin bilik, bacarıq, vərdisləri və tərbiyəlilik səviyyəsi proqramın və həyatın tələblərindən geri qalır. Ali məktəblərə tələbə qəbulunun nəticələrindən məlum olur ki, məzunların xeyli hissəsi aşağı balla tələbə adını qazanır. Bu sahədə araşdırmalar belə bir nəticə söyləməyə əsas verir ki, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi digər şərtlərlə yanaşı, pedaqoji kadrların ilkin hazırlığı, ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması, təkmilləşdirilməsi işinin səviyyəsini yüksəltməkdən, fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının həyata keçirilməsi səviyyəsindən, bu sahədə yeni konsepsiya və mexanizmlərin tətbiqindən asılıdır.

Pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, təkmilləşdirilməsi və yenidən hazırlanması müasir dövrdə xüsusi aktualıq kəsb etmiş, ölkə ictimaiyyətinin diqqətini özünə cəlb etmişdir. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin «Azərbaycan Respublikasında fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının Konsepsiya və Strategiyası» 25 iyun 2007-ci il tarixli 102 nömrəli qərarı bunun canlı nümunəsidir. Qərarla pedaqoji kadrların hazırlığının fasiləsiz proses olması əsas götürülərək, onun keyfiyyətini yüksəltmək məqsədilə ilkin və diplomdansonrakı pedaqoji təhsilin vahid kontekstdə təşkili aparıcı yer tutur. Qərarın «Giriş» hissəsində qeyd olunur ki, müstəqil Azərbaycan Respublikasında, başqa sahələrdə olduğu kimi, təhsil sahəsində də islahatlar aparılmış, cəmiyyətin yeni sifarişlərinin, ehtiyaclarının və tələbatlarının öyrənilməsi məqsədilə çoxlu sayda yeni tipli təhsil müəssisələri (liseylər,

gimnaziyalar, kolleclər, seminariyalar, mərkəzlər, komplekslər və s.) və təhsil formaları yaradılmışdır.

Lakin pedaqoji təhsil üzrə mövcud olan strukturlar hələ də müasir standartlara uyğun qabiliyyətlərin formalaşdırılmasına deyil, əsasən biliyin verilməsinə yönəldilmişdir.

Eyni zamanda, diplomdansonrakı və əlavə təhsil də daxil olmaqla pedaqoji sistemin müxtəlif strukturları arasında məzmunca və təşkilati baxımdan kifayət qədər qarşılıqlı əlaqələrin olmaması müəllimin, tərbiyəçinin və ümumiyyətlə, öyrədənin fasiləsiz olaraq bir şəxsiyyət kimi inkişaf etməsinə imkan vermir.

İslahatın əsas məqsədini Azərbaycan təhsilinin dünya təhsilinə inteqrasiyası, əsas mahiyyətini humanistləşdirmə, demokratikləşdirmə, fərdiləşdirmə, diferensiallaşdırma, inteqrasiya və humanitarlaşdırma prinsipləri təşkil edir. Bunun üçün milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanan dünyəvi təhsil sisteminin formalaşdırılması və təhsil alanın şəxsiyyət kimi yetişdirilməsi, onun təlim-tərbiyə prosesinin bərabərhüquqlu subyektinə çevrilməsi son dərəcə əhəmiyyətli və zəruridir.

Təhsil naziri cənab Misir Mərdanovun «Azərbaycan müəllimi» qəzetində (1-7 mart 2001-ci il) dərc olunmuş «Fasiləsiz təhsil hamı üçündür» adlı yazısında qeyd olunduğu kimi, islahat Proqramında qarşıya qoyulan vəzifələrin uğurla həyata keçirilməsi pedaqoji kadrların fasiləsiz təhsilinin düzgün təşkilindən asılıdır. Bu onunla səciyyəvidir ki, pedaqoji kadrların diplomdansonrakı təhsili təhsilin keyfiyyət göstəriciləri ilə düz mütanasibdir, burada son məqsəd heç də təhsil verən deyil, məhz elə təhsil alandır, onun aldığı təhsilin səviyyəsidir. Bir sözlə, fasiləsiz təhsilin təminatçısı olan diplomdansonrakı təhsil mürəkkəb bir sistem olmaqla, təhsilin keyfiyyətinin idarəetmə kanalı rolunu oynayır. Ona görə də təhsilin bu pilləsində islahatlar aparmaq, ixtisasartırma və yenidən-hazırlanma təhsilini müasir tələblərə cavab verən səviyyəyə çatdırmaq, bazar münasibətləri şəraitində bu növ təhsilə maraq yaratmaq həlli çox çətin və vacib olan problemlərdir.

Problemin zəruriyyətini nəzərə alan Təhsil Nazirliyi islahat Proqramının təsdiqindən hələ bir neçə il əvvəl müəyyən hazırlıq işləri həyata keçirməyə başladı. Belə ki, pedaqoji kadrların

ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması prosesinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar müxtəlif mexanizmlər, rəqlamentlər müəyyənləşdirildi. Baş sxem yaradıldı, peşə-ixtisas təhsili kontingentini əhatə etmək üçün baza kafedraları sisteminə keçildi. 1995-ci ildə «Pedaqoji kadrların yenidən hazırlanması haqqında Qaydalar», 1997-ci ildə «İxtisasartırma və yenidənhazırlanma təhsili müəssisələrinin Əsasnaməsi» hazırlanıb hökumət tərəfindən təsdiq olundu, prosesi tənzimləyən hüquqi –normativ sənədlərin layihəsi hazırlandı, yeni tədris plan-proqramlarının hazırlanması və s. sahədə işlər görüldü.

İxtisasartırma və yenidənhazırlanma pilləsində təhsilin təşkili sahəsində xarici ölkələrin (ABŞ, Böyük Britaniya, Fransa, Almaniya, İsrail, Türkiyə vəs.) beynəlxalq təşkilatların (YUNİSEF, YUNESKO, Dünya bankı, SOROS və s.) təcrübəsi öyrənilməyə başlandı, xarici ekspertlər dəvət olundu, məsləhətləşmələr aparıldı. Bu pillədə təhsilin real vəziyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi və islahat Proqramının müddələrinin müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədilə analitik təhlillər və monitoring-müşahidələr keçirildi.

Təhlil göstərdi ki, ixtisasartırma təhsilinə məcburi göndərişlər, təhsilin hər beş ildən bir planlı təşkili, subyektin tələbatının öyrənilməsi, hamının standart plan və proqramlarla oxuması müsbət nəticə vermir. Qəti qərar çıxarıldı: təhsil sahəsində başlanan və nəzərdə tutulan islahatların təhsilin bu pilləsində aparılması təxirə salınmadan həyata keçirilməlidir. İxtisasartırma təhsili demokratiya, humanist prinsiplər əsasında elə qurulmalıdır ki, əsas mərkəz məktəb olmaqla, ağırlıq nöqtəsi müəllim və şagird, tələbə ətrafında cərəyan etmiş olsun.

İslahat Proqramının I mərhələsində ixtisasartırma və yenidənhazırlanma müəssisə və təşkilatlarının bazasında ixtisasartırma və yenidənhazırlanma Proqramlarının yaradılması barədə istiqamətə müvafiq olaraq, hazırlıq illərində yaradılmış 21 nəfərdən ibarət işçi qrupu 33 adda yeni normativ-hüquqi sənədin layihəsini hazırladı. Diplomdansonrakı təhsilin Konsepsiyası üzərində gərgin iş aparıldı. Təhsil Nazirinin «Pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması prosesinin təkmilləşdirilməsi barədə» 21 fevral 2000-ci il tarixli 163

Nö-li əmrində ixtisasartırma təhsilinin yeni mexanizminin «Sifariş-təklif» modelinin proqnozları müəyyənləşdirildi və prosesi tənzimləmək üçün 21 nəfərdən (hazırda 47 nəfərdir) ibarət Tədris-Koordinasiya Şurası yaradıldı. Əmrə müvafiq olaraq, «İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizm», «Distant təhsili ixtisasartırma kontekstində» modelləri mətbuatda dərc olundu, ixtisasartırma təhsilində real islahatların aparılması üçün «Strateji addımlar planı» hazırlandı. Təhsil Nazirliyinin Kollegiyasında «İxtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili: real vəziyyət, prosesin təkmilləşdirilməsi barədə» məsələ geniş müzakirə olundu, «Plan» təsdiq edildi.

Ümummili liderimiz Heydər Əliyevin «Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi haqqında» 13 iyun 2000-ci il tarixli 349 Nö-li Fərmanı islahat Proqramının gedişinə güclü təkan verdi. Fərman ixtisasartırma təhsili və müəllimlərin təkmilləşdirilməsi işinin müasir tələblər səviyyəsində qurulmasını, bu proseslərdə yeni mexanizmlərə keçidin zəruriliyini tələb edir.

Azərbaycan vətəndaşlarının təhsil hüququnu tam təmin etmək, milli təhsil konsepsiyasının müddəalarını gerçəkləşdirmək, təhsil sistemində aparılan islahatları sürətləndirmək, idarəetmə mexanizmini təkmilləşdirmək, pedaqoji kadrları müasir tələblər səviyyəsində hazırlanması, yenidən hazırlanmasını təmin etmək, təhsildə maddi-texniki və kadr potensialından istifadənin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə verilmiş Fərmanın 10-cu maddəsində göstərilir ki, məktəbəqədər tərbiyə müəssisələri və məktəblərin ibtidai sinifləri üçün pedaqoji kadr hazırlanması, habelə müəllimlərin ixtisasının artırılması, təkmilləşdirilməsi və yenidən hazırlanmasını təmin etmək məqsədilə Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu və onun Naxçıvan (2004-cü ildən müstəqil instituta çevrilmişdir), Gəncə, Sumqayıt, Mingəçevir, Şamaxı, Quba, Qazax, Ağcabədi, Salyan, Cəlilabad, Şəki, Zaqatala filialları yaradılsın. Bu bəndlə, demək olar ki, Azərbaycanda müəllim hazırlığının unikal modeli verildi. Həmin modelin həyata keçiril-məsi üçün ölkəmizdə analoqu olmayan xüsusi şəbəkə-Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu (AMİ) və onun 12 region üzrə filialları yaradıldı. Müəllimlərin ilkin hazırlığı, ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması və

təkmilləşdirilməsi prosesləri bu şəbəkəyə daxil olan fəaliyyət istiqamətləri kimi müəyyənləşdirildi və bunlar bir-birilə əlaqəli, fasiləsiz proses kimi qəbul edildi. Fərmanın həmin bəndində Təhsil Nazirliyinə tapşırılmışdır ki, pedaqoji yönlü təhsil mərkəzləri şəbəkəsinin genişləndirilməsi və onun imkanlarından regionlarda müəllimlərin təkmilləşdirilməsi, ixtisaslarının artırılması və yenidən hazırlanması sistemi üçün dayaq məntəqələri kimi istifadə olunması haqqında təkliflərini bir ay müddətində hazırlayıb Nazirlər Kabinetinə təqdim etsin.

Təhsil Nazirliyinin pedaqoji kadrların təkmilləşdirilməsi, ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması şəbəkəsində «Dayaq məntəqələri mexanizmi» ilə bağlı modelini Nazirlər Kabineti bəyənmişdir. Bu əsasda Təhsil Naziri 17 oktyabr 2000-ci il tarixli 953 №-li əmri ilə «Dayaq məntəqələri mexanizminin tətbiqi barədə» əmr verdi. Dayaq məntəqələrinin yaradılması, onun diplomdansonrakı təhsil pilləsində fəaliyyət dairəsinin müəyyənləşdirilməsi, müəllim hazırlığında 4 əsas istiqamətin (ilkin hazırlıq, ixtisasartırma, yenidənhazırlanma, təkmilləşmə) bir-birilə uzlaşdırılması kimi aktual problemin həlli də mərhum prezidentimiz tərəfindən bir vəzifə kimi irəli sürüldü. Deməli, islahatlar çərçivəsində götürülmüş kursa yeni bir vacib məsələ əlavə olundu.

Təhsil Nazirinin əmrinə müvafiq olaraq, dayaq məntəqələri mexanizminin tətbiqi sahəsində tədbirlər həyata keçirilməyə başlandı. Bunun ardınca Respublika hökuməti tərəfindən bəyənilmiş dayaq məntəqələri şəbəkəsi Təhsil Nazirinin «Dayaq məntəqələrinin şəbəkəsinin yaradılması barədə» 30 noyabr 2000-ci il tarixli əmri ilə yaradıldı.

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin «Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində islahat Proqramının vəziyyəti, problemlər və perspektiv prioritetlər haqqında» 29 dekabr 2000-ci il tarixli kollegiya qərarında qeyd olunmuşdur ki, Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu və onun regional filiallarının yaradılması pedaqoji kadrların fasiləsiz təhsilinin yeni modelinə keçid üçün geniş imkanlar açmış, bununla əlaqədar nazirlik tərəfindən «Pedaqoji kadrların fasiləsiz təhsili modeli», «Diplomdansonrakı təhsil», «Distant təhsil» konsepsiyaları, «İxtisasartırma və

yenidən hazırlanma təhsilinin təşkili», eləcə də dayaq məntəqələri mexanizmləri işlənib hazırlanmışdır. Eyni zamanda «Tasis» Proqramı çərçivəsində «Kadrların ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması prosesinin inkişaf etdirilməsi» mövzusunda Proqram layihəsi proqramın idarəetmə qrupuna təqdim edilmişdir. Hökumət tərəfindən bəyənilmiş dayaq məntəqələri mexanizmi isə artıq real prosesə tətbiq edilməyə başlanmışdır.

Fərəh hissi ilə qeyd etmək olar ki, islahatın həyata keçirildiyi qısa bir müddətdə pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması, təkmilləşdirilməsi sahəsində əsaslı addımlar atılmış, ixtisasartırma təhsili özünə «vətəndaşlıq pasportu» qazanmışdır.

İxtisasartırma sistemində yeni model nədir? Bu modelin qəbulu nə üçün zəruri olmuşdur? İxtisasartırma təhsilinin fasiləsizliyi necə başa düşülür? «Dayaq məntəqələri mexanizmi» nə deməkdir? Pedaqoji kadrların təhsilinin fasiləsizliyində onun rolu nədən ibarətdir? Onun şəbəkəsi necə formalaşır? Dayaq məntəqələrinin yaradılması mexanizmi, onlarda təhsilin təşkili prosesi necədir?

Fasiləsiz təhsil, yaxud təhsilin fasiləsizliyi – şəxsiyyətin formalaşdırılması prinsipidir. Bu prinsip istənilən yaşda və vəziyyətdə insanı bütün həyatı boyu müşayiət edən, onların təlim-tərbiyəyə yiyələnməsinin arasıkəsilməz prosesinə cəlb edən, yeni hazırlıq zəruri olduqda, daim özünü təhsilə təhrik edən təlim-tərbiyə sisteminin fəaliyyəti ilə həyata keçirilir. Fasiləsiz təhsil konsepsiyasının nəzəri əsasını üç prinsip təşkil edir: arasıkəsilməzlik, demokratiklik, funksionallıq. Təhsilin həqiqətən demokratik olması üçün o, dünyanın bütün ölkələrində, əhalinin bütün təbəqələri arasında yayılmalı, bütün yaş qruplarını əhatə etməli və deməli, arasıkəsilməz olmalıdır. Təhsilin tam səmərəli olması üçün o, bir tərəfdən, müəyyən məqsədlərin və real problemlərin həllinə yönəldilməli, digər tərəfdən, müəyyən məqsədlərin və real problemlərin həllinə yönəldilməli, həyatın hər bir mərhələsində maksimum sayda adamlara aid edilməlidir, başqa sözlə, demokratik və arasıkəsilməz olmalıdır.

Sübut etməyə ehtiyac yoxdur ki, pedaqoji kadrların fasiləsiz təhsili, ümumiyyətlə, kadrların fasiləsiz təhsil sisteminin ilk pillələri

olan bağça tərbiyəsi, ümumtəhsil, peşə-ixtisas təhsilinin səmərəliliyi məhz pədaqoji kadrlar tərəfindən yerinə yetirilir və onların fasiləsiz təhsilinin keyfiyyətindən çox asılıdır.

Məlumdur ki, pədaqoji kadrların diplomdansonrakı təhsili ilə Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu, onun filialları, ixtisasartırma institutları, ali məktəblərin ixtisasartırma və yenidənhazırlanma fakültələri, baza kafedraları, dayaq məntəqələri məşğul olurlar. Belə təhsilin ən geniş yayılmış forması ixtisasartırma kurslarıdır. Elmi biliklərin sürətlə artdığı, iqtisadi münasibətlərin dəyişildiyi, demokratik cəmiyyət qurulduğu, təhsil sahəsində islahatlar aparıldığı müasir dövrdə ixtisasartırma təhsilinin təşkili və keçirilməsində ciddi nöqsan və problemlər meydana çıxmışdır: ixtisasartırma kursları ilə müəllimlərlə aparılan metodik iş arasında əlaqənin zəifliyi, kursların müəllimlərin praktik fəaliyyətinə əməli köməyinin azlığı, kursların təşkili zamanı dinləyicilərin (müdəvimlərin) hazırlıq səviyyəsi, oxunan mühazirələrin elmi-metodik səviyyəsinin, maraq və ehtiyaclarının nəzərə alınmaması, şablon xarakterdə olması, kurslarda fəal təlim metodlarından istifadə olunmaması, onların əsasən, nəzəri xarakterdə təşkili, praktik istiqamətin zəifliyi, oxunan mühazirələrin elmi-metodik səviyyəsinin aşağı olması, kurslararası dövrdə kadrlarla iş aparılmaması, real vəziyyəti, kursların səmərə və effektini öyrənmək üçün monitorinq- müşahidələrin təşkil edilməməsi, ixtisasartırma təhsilinin məcburiliyi, pədaqoji kadrların arzu və istəklərinin nəzərə alınmaması, «Sifariş-təklif» prinsipinin tam həyata keçirilməməsi, tədris plan və proqramlarının ənənəvi formada tərtibi və tətbiqi, informasiya təminatının zəifliyi, büdcə proqnozlarının aparılmaması, kurslarda alınan biliklərin təlim-tərbiyənin keyfiyyətinə lazımi təsir göstərməməsi və s. bu qəbildəndir.

Təhsil sistesində başlanmış islahatlar ixtisasartırma təhsilində də islahat aparılmasını, yeni mexanizmlərin prosesə tətbiqini zəruri etmişdir. «Sifariş-təklif» mexanizminə keçid, müasir texnologiyaların tədris prosesinə tətbiqi, informasiya təminatının gücləndirilməsi, distant (məsafədən) təhsil mexanizmlərindən istifadə, «Öyrədənlərin öyrədilməsi», «Metodistin metodisti» Proqramlarının

reallaşdırılması, dayaq məntəqələri şəbəkəsinin yaradılması, İnternet şəbəkəsinin imkanlarından istifadə, xarici ölkə mütəxəssisləri ilə əlaqələrin yaradılması, daimi Monitoring – müşahidələrin keçirilməsi, eksperimentlərin aparılması, alınan nəticələrin təhlili və s. prinsip, metod və vasitələri ixtisasartırma prosesinin təkmilləşdirilməsi və yenidən qurulmasının əsas istiqamətləridir.

Hazırda diplomdansonrakı təhsilin şəbəkəsi xeyli genişlnmş, əksmərkəzləşmə meylləri gclndirilmşdir. Bu şəbəkəyə Azərbaycan Müəllimlər İnstututu və onun 11 filialı, Naxçıvan Müəllimlər İnstututu, Bakı şəhəri PKİA v YHİ, təhsilin bu pilləsi ilə mşğl olan 11 ali məktəb fakültəsi, ali məktəblərdə 68 baza kafedrası, Respublika Uşaq Birliyi məktəbi daxildir. Bunlardan bařqa diplomdansonrakı təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini tənzimləyən huquqi-normativ sənədlərin hazırlanması, onun müzakirəsinin təşkili, bu təhsil sistemin informasiya bankının formalaşdırılması, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, onun ictimaiyyətin tələbatına uyğnluğnun müəyyən edilməsi, tələbata uyğn tədris plan və proqramlarının yeniləşdirilməsi iřind müəllimlərə kömək göstərilməsi, təhsilin elmi əsaslarla təşkili prosesində yaxından iřtirak etmək fuknsiyalarını yerinə yetirən Tədris –Koordinasiya řurası da bu şəbəkəyə daxildir.

Təhsil sahəsində islahatların uğrula aparılmasının nəticəsi olaraq, pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması və təkmilləşdirilməsi prosesi bařqa sözlə, əlavə pedaqoji təhsil sistemi təhsil statusu almıř və vahid bir sistemə cvrilmşdir ki, onun tərkib hissəsi ařağıdakılardan ibarətdir:

1. İxtisasartırma təhsili; 2. Yenidənhazırlanma təhsili; 3. Kadrların təkmilləşdirilməsi prosesi; 4. Stajkeçm; 5. Drclrin yüksəldilməsi; 6. İkinci ixtisasalma

«Azərbaycan Respublikasında fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının Konsepsiya v Strategiyası»nın təsdiq edilməsi haqqında» Nazirlər Kabinetinin 25.06. 2007-ci il tarixli 102 N-li qərarında diplomdansonrakı təhsil sisteminin tərkib hissələrinə daxil olan proseslərin yeni modeli myynlşdirilmş, onların yeri, mahiyyəti, məzmunu, vəzifələri, əsas parametrləri

konkretləşdirilmişdir.

Təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı Fərmandan sonra müəllim hazırlığının fasiləsiz təhsil sistemindəki yeni modeli verildi. Həmin model müəllimlərin ilkin hazırlığı, ixtisasartırma, yenidən hazırlanma və təkmilləşmə proseslərini özündə birləşdirir. Bu proseslərin bir-birilə əlaqəli, kompleks halında aparılması yalnız AMİ və onun filialları üçün nəzərdə tutulmuş və həmin təhsil müəssisələrinin Nizamnamə və Strukturlarında bunlar öz əksini tapmışdır.

Göründüyü kimi, İslahat Proqramında ixtisasartırma və yenidən hazırlanma ilə bağlı nəzərdə tutulan maddələrin reallaşdırılması sahəsində məqsədyönlü fəaliyyət həyata keçirilmişdir. Bu prosesi tənzimləyən rəqlamentlər hazırlanıb təsdiq edilmiş, onlar icra üçün yerlərə göndərilmiş, həmin məsələ Nazirliyin Kollegiyalarında geniş müzakirə olunmuş, müvafiq qərarlar qəbul edilmiş, «Strateji addımlar planı» işlənib, bir neçə konsepsiya, mexanizm, model layihələri verilmiş, fasiləsiz təhsilin əsas konseptual ideyalarını müəyyənləşdirmək pedaqoji ictimaiyyətin müzakirəsinə təqdim olunmuşdur. Yeni mexanizm və modellərin tətbiqi ilə bağlı Təhsil Nazirliyinin seminarlarında, Tədris-Koordinasiya Şurasında çoxlu sayda geniş müzakirələr keçirilmişdir.

«İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmə keçid və müəllimlərin təkmilləşdirilməsi işinin təşkili barədə» Təhsil Nazirinin 21.02.2002-ci il tarixli 164№-li əmri bu istiqamətdə atılmış praktik addım kimi qiymətləndirilməlidir. Həmin əmrdə ixtisasartırma təhsili və təkmilləşdirmə prosesi ilə bağlı yeni mexanizm və modellərə keçilməsi üçün konkret təkliflər və tapşırıqlar verilmişdir. Azərbaycan dili, ədəbiyyat və riyaziyyat müəllimlərinin ixtisasartırma təhsilinin onların təklif, arzu, maraq və tələbləri əsasında «Sifariş -təklif» prinsipi ilə təşkili, dayaq məntəqələri mexanizminin 5 şəhər və rayonda (Gəncə, Sumqayıt, Səbail, Şəki və Cəlilabad) tətbiqi ilə bağlı eksperimentlərin qoyulması, təkmilləşdirmə prosesinin təşkilinin dayaq məntəqələri vasitəsilə həyata keçirilməsi məqsədilə Koordinatorlar QRUpunun fəaliyyət istiqamətləri, fənn assosiasiyalarının yaradılması, «Öyrədənlərin öyrədilməsi»

Proqramının həyata keçirilməsi və s. barədə göstərişlər bu qəbildəndir.

Əmrə müvafiq olaraq, 2002/2003-cü dərəcə ilindən başlayaraq son illərdə müəllimlərin arzu, təklif, maraq və ehtiyaclarını nəzərə alaraq, Azərbaycan dili və ədəbiyyat üzrə 13, riyaziyyat fənni üzrə 9 adda fizika, riyaziyyat, tarix, coğrafiya, kimya və biologiya fənlərinin hər biri üzrə 5 adda müxtəlif variantlı tədris-tematik planlar üzrə həmin kateqoriyadan olan müəllimlərin ixtisasartırma təhsili qismən «Sifariş-təklif» prinsipi ilə təşkil olunmuşdur. Aparılan sorğu, müşahidə və monitorinqlər əsasında ixtisasartırma təhsilinin bu prinsip əsasında təşkilinin faydalı və səmərəli olduğu qənaətinə gəlinmişdir. Hazırda digər fənlər üzrə də həmin proses davam edir.

«Dayaq məntəqələrinin təşkili mexanizmi barədə» Təhsil Nazirliyinin əmrində qeyd edilmişdir ki, diplomdansonrakı təhsilin fasiləsizliyi və yüksək səviyyədə həyata keçirilməsi, onun şəbəkəsinin respublikanın bütün ərazisi üzrə yayılması, ezamiyyət problemlərinin həlli, büdcə vəsaitinə qənaət etmək, distant (məsafədən) təhsil mexanizmlərinin tətbiqi, yerli metodmərkəzlərin rolunun artması, qabaqcıl təhsil işçiləri və müəllimlərin tədris prosesinə cəlbi, «Sifariş-təklif» mexanizmlərinin həyata keçirilməsi məqsədilə dayaq məntəqələri mexanizminin tətbiqi son dərəcə əhəmiyyətlidir.

Dayaq məntəqələri AMİ və onun filialları ilə əlaqəli fəaliyyət göstərir. AMİ (təminatçı müəssisə) və onun filialları dayaq məntəqələri üçün mühazirəçi heyətinin hazırlanması («Öyrədənlərin öyrədilməsi» Proqramının həyata keçirilməsi), distant təhsil mexanizminin tətbiqi üçün informasiyaların verilməsi, dayaq məntəqələrindən daxil olan sifarişlərin qruplaşdırılması, yerlərdən alınan sifarişə uyğun stajkeçmə proqramları hazırlamaq və bu əsasında stajkeçmələr təşkil etmək və s. vəzifələri yerinə yetirirlər. Hal-hazırda ümumtəhsil məktəblərində 2000-ə yaxın Dayaq məntəqəsi fəaliyyət göstərir.

Dayaq məntəqələri mexanizminin tətbiqi ilə təkmilləşdirmə prosesinin həyata keçirilməsi sahəsində real addımlar atılmışdır. Dayaq məntəqələri funksiyasını yerinə yetirə bilən təhsil mərkəz-

ləri, həmin məntəqələrdə «Müəllimləri öyrədən müəllimlər» müəyyənləşdirilmiş, rayon, şəhər metodkabinetlərində, ixtisasartırma təhsili müəssisələrində məlumat bankları yaradılmışdır.

2001/2002-ci dərs ilindən başlayaraq, dayaq məntəqələrində «Öyrədən müəllim» kimi müəyyənləşdirilmiş müəllimlər üçün Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunda «Öyrədənlərin öyrədilməsi» Proqramı çərçivəsində 3 mərhələni əhatə edən 108 saatlıq təlim kursları təşkil edilmişdir. Təhsilin birinci mərhələsində təlimin məzmunu, təlimdə yeni metod və texnologiyaların tətbiqi ilə, xüsusilə yeni tədris planları, fənn proqramları, dərslik və dərs vəsaitlərinin məzmunu, onlarla işləmək yolları, II mərhələdə fəal təlim metodları, III mərhələdə tədrisdə İKT-dən istifadə ilə bağlı məsələlərin müzakirəsinə geniş yer verilmişdir. Kurslarda məşğələlər proqram tərtibçiləri, dərslik müəllifləri, fənnin nəzəri və praktik məsələləri ilə məşğul olan görkəmli alim, metodistlər, qabaqcıl müəllimlər tərəfindən aparılır. Praktik kömək məqsədilə dinləyicilərə təlimat və tövsiyələr paketi təqdim olunur. Keçən müddət ərzində ininstitutda 17 kateqoriya üzrə 540 müəllim, 51 rəhbər pedaqoji kadr «Öyrədənlərin öyrədilməsi» Proqramı üzrə təhsilin üçüncü mərhələsini başa vurmuş, «Öyrədən statuslu Sertifikat» almışdır.

Diplomdansonrakı təhsilin yenidən qurulmasında, bu sahədə islahatların aparılması üçün Dünya Bankı müstəsna rol oynamışdır. Təsadüfi deyildir ki, Azərbaycanda təhsilin inkişafı üçün sazişin şərtlərinə müvafiq olaraq nəzərdə tutulan 4 istiqamətin biri-müəllim hazırlığı treninqi üzrə islahat birbaşa, digər 3 istiqamət üzrə islahat isə bilavasitə təhsilin bu pilləsinə aiddir. İslahatın bir sıra müddələrinin konkret prosesdə sınaqdan çıxarılması üçün müəyyənləşdirilmiş 27 pilot müəssisəsindən 5-i ixtisasartırma təhsili müəssisəsidir. Dünya Bankının dəstəyi ilə müəllim hazırlığı sahəsində təhsil islahatının həyata keçirilməsi ilə bağlı 500 pedaqoji kadr «Öyrədən» kimi hazırlanıb, respublikanın bütün rayon və şəhərlərində ibtidai sinif müəllimləri ilə yeni tədris planları və dərsliklərin tətbiqi istiqamətində kurslar keçirmiş, pilot məktəblərində işləyən 1000 nəfərdən artıq müəllim üçün stajirovkalar təşkil olunmuşdur. Fəal təlim metodları və

texnologiyaları, tənqidi təfəkkürün inkişafı, tədris planları (kurrikulumlar), qiymətləndirmə, monitoring – müşahidələrin təşkili, insan hüquqlarının tədrisi, müəllimin peşəkarlığı və s. istiqamətlərdə Dünya Bankı və digər donör təşkilatları tərəfindən təşkil olunan stajirovka və semianrlarla ixtisasartırma təhsil müəssisələrinin, təhsil orqanlarının alim, metodist, mütəxəssisləri, ümumtəhsil, peşə-ixtisas məktəblərinin müəllim və rəhbərləri cəlb olunmuşlar.

Yuxarıda deyilənlərdən belə nəticə çıxır ki, təhsil sistemində islahatların uğurla həyata keçirilməsi pedaqoji kadrların fasiləsiz təhsilinin keyfiyyətli təşkilindən asılı olduğuna görə ixtisasartırma təhsilində başlanmış islahatları davam etdirmək, yeni mexanizmləri cəsarətlə həyata keçirmək lazımdır.

İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmlərin tətbiqi sahəsində yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. İxtisasartırmanın başlangıç nöqtəsi məktəb hesab olunur. İlk addım subyektin-müəllimin tələbatının öyrənilməsidir. Onun ixtisasartırma təhsilinə olan maraq və ehtiyacları məktəbdə öyrənilir.

2. İxtisasartırma prosesi əvvəlcə təklif olunmuş tədris planları və proqramları, onlara yerlərdən gələn reaksiyalar əsasında qurulur. Proqramlar daim yeniləşir, tələbata uyğunlaşdırılır. Alternativ proqramların təklifi ixtisasartırma təhsil müəssisələri arasında sağlam rəqabət yaradır.

3. İxtisasartırma təhsilinə cəlb olunma könüllülük prinsiplərinə əsasən qurulur, məcburiyyət prinsiplərindən, planlı təhsildən imtina edilir.

4. Müəllimlərin real tələbatı öyrənilir, «Sifariş-təklif» modelinin tətbiqinə keçilir, sifarişçinin tələbatını ödəmək ön plana çəkilir.

5. İxtisasartırma təhsilində distant (məsafədən) təhsil, özünütəhsil mexanizmləri tətbiq olunur, informasiya təminatı gücləndirilir.

6. Müasir monitoring və qiymətləndirmə mexanizmləri tətbiq edilir.

7. Ərazidəki pedaqoji kadrların fasiləsiz təkmilləşdirilməsi

üçün dayaq məntəqələri yaradılır, «Öyrədənlər» daim öyrənir.

8. «İxtisasartırma-attestasiya-stimul» mexanizmi tətbiq olunur və s.

Tədqiqat işinin əvvəlində haqqında bəhs olunan hökumət qərarı pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının təşkili sahəsində boşluğu doldurmaq məqsədilə hazırlanmış uzunmüddətli fəaliyyət proqramı kimi olduqca dəyərlidir. Pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının vahid kontekstdə, üzvi şəkildə, vəhdət halında həyata keçirilməsinin vacibliyi, onun başqa alternativ olmasının qərarın ana xəttini təşkil edir. Son illər ərzində sözügedən sahə ilə bağlı aidiyyəti təhsil orqanlarında çalışan işçilərlə, müəllim, alim və metodistlərlə seminar və müşavirələr keçirilmiş, mətbuatda müvafiq materiallar dərc olunmuşdur. Qərarın əsas hissəsini əlavə pedaqoji təhsilin məqsədi, vəzifələri, strukturu, əsas istiqamətləri ilə bağlı müddəalar təşkil edir. Əlavə pedaqoji təhsilin həyata keçirilməsi ilə bağlı müəyyən fikir və mülahizələri söyləmək yerinə düşər.

Azərbaycanda gedən iqtisadi dəyişikliklər, bazar iqtisadiyyatına keçid təhsilin məzmun və strukturunun yeniləşməsini, marketing sisteminin, idarəetmədə müstəqillik, demokratik prinsiplərin, menecmentin tətbiqini, «İxtisasartırma-attestasiya-maddi stimullaşdırma» mexanizmlərinin işlənməsini, pedaqoji kadrların ixtisasartırma və yenidən hazırlanması sisteminin təkmilləşdirilməsini, respublikada pedaqoji təhsilin və müəllim hazırlığının təşkili və idarə olunmasının kompleks şəkildə həyata keçirilməsi problemlərini aktuallaşdırır.

Müasir dövrdə mütəxəssislərə və idarə, müəssisə rəhbərlərinə prinsipə yeni tələblər: diplom – yox, ixtisasını mükəmməl bilmək; vəzifə maaşı – yox əməyinə görə zəhmət haqqı; qərarları gözübağlı yerinə yetirmək – yox işə yaradıcı münasibət və təşəbbüskarlıqla yanaşmaq tələbləri irəli sürülür. Hazırda fəaliyyətdə olan pedaqoji işçilərin və ümumiyyətlə, bütün mütəxəssislərin ixtisas səviyyəsinə yeni tələblərə uyğun baxılmalı, qiymətləndirilməli və elə şərait yaradılmalıdır ki, onların öz ixtisaslarının müasir tələblərə uyğun formalaşması, funksional savad və mədəniyyətinin daim artırılması ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili sisteminin, əlavə təhsilin əsas vəzifəsidir.

Burada nəzərə alınmalıdır ki, əlavə təhsilin məzmununu sifarişçi müəyyənləşdirməli, sifarişçi tələbatının məzmun və metodik təminatı isə ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili müəssisəsi tərəfindən həyata keçirilməlidir. Diaqnostika – mütəxəssin ixtisas səviyyəsinin kursa qədər və kursdan sonra qiymətləndirilməsi – əlavə təhsilin məqsədini müəyyənləşdirməkdə əhəmiyyət kəsb edir.

Mütəxəssis ixtisasartırma sistemi ilə ömrü boyu bağlı olur. başqa sözlə, insan ömrü boyu oxumalı, ixtisasını artırmalı və onun nəticələri təhsil sisteminin inkişafında, onun məzmununun təkmilləşdirilməsində öz əksini tapmalıdır.

Bütün bunlar respublikada əlavə təhsil sistemində dərin islahatlar keçirilməsini, onun əsaslı surətdə dəyişdirilməsini və normativ-hüquqi bazasının yaradılmasını tələb edir. İxtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsil sistemini təhsil müəssisələrinin, pedaqoji işçilərin müasir tələbatını ödəmək səviyyəsinə çatdırmaq məqsədilə əlavə təhsil müəssisələri üçün peşəkar müəllim-alim heyəti hazırlanmalıdır.

İnkişaf etmiş xarici ölkələrin təcrübəsini nəzərə alaraq pedaqoji işçilərin tələbatları əsasında fasiləsiz ixtisasartırma təhsilinə cəlbi həyata keçirilməlidir. Hər bir müəllimə şərait yaradılmalıdır ki, özünün və müəssisəsinin tələbatını nəzərə alaraq, ikinci peşəyə dövlət və ya öz hesabına yiyələnmək imkanı əldə etsin. Pedaqoji işçilərin ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması sisteminin normal fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə müəssisə rəhbərlərinin məsuliyyəti artırılmalıdır.

Təhsil sahəsində islahat Proqramının tələbləri baxımından və bazis tədris planında nəzərdə tutulan orta ümumtəhsil məktəblərində integrativ fənləri tədris edəcək müəllimlərin hazırlanması məsələsi həll olunmalıdır.

Əlavə təhsil sahəsində elmi-nəzəri, tədris – metodik problemlərin, xüsusilə təhsilin idarə olunması, təhsildə marketinq-menecment problemləri üzrə elmi tədqiqatların aparılması, namizədlik və doktorluq dissertasiyalarının hazırlanması təşkil edilməlidir. Elmi-tədqiqat işlərini təşkil etmək, metodik tövsiyələr hazırlamaq, onları təcrübədə yoxlamaq məqsədilə ixtisasartırma təhsil müəssisələrinə eksperimental bazaya malik olmaq üçün şərait

yaradılmalıdır.

Ali və orta ixtisas təhsili məktəblərində işləyən və ya işləmək arzusunda olan, lakin pedaqoji-psixoloji hazırlığı olmayan mütəxəssislər üçün xüsusi kursların təşkilinə diqqət artırılmalı, müxtəlif fənn müəllimlərinin tədris prosesində texnika və texnologiyalardan sərbəst istifadə etməsinə nail olmaq məqsədilə xüsusi proqramlar hazırlanıb tətbiq olunmalıdır. İxtisasartırma təhsil müəssisələrinin kompüterləşdirilməsi öz həllini tapmalıdır.

Təhsil müəssisələrinin rəhbər kadrlarının (orta ümumtəhsil, orta ixtisas, peşə liseyləri və məktəbəqədər uşaq tərbiyə müəssisələri üçün) ixtisasının artırılması, ehtiyat rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanmasının maddi-texniki bazası zənginləşdirilməlidir.

İxtisasartırma və yenidənhazırlanma təhsili sisteminin maliyyə problemlərinin həllinə bazar iqtisadiyyatı nöqtəyi-nəzərindən baxılmalıdır. Müasir dövrdə maliyyələşmənin təşkilində olan nöqsanlar (əzamiyyə xərcləri, kurs dövründə müəllimin əvəz edilməsi, kurslarda məşğələ aparənların əmək haqqları, ixtisasartırma müəssisələrinin maddi-texniki bazasının müasir tələblərə cavab verməsi və s.) sistemin normal işləməsinə mane olan əsas səbəblərdən biridir. Bunu nəzərə alaraq, ixtisasartırma və yenidənhazırlanma təhsilinin üstün maliyyələşməsi nəzərdə tutulmalıdır. Əlavə təhsilin məzmunu və keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq üçün müvafiq təhsil müəssisələrinin maddi-tədris bazası, kadr potensialı, məzmun və metodik təminatı gücləndirilməlidir.

Ali, orta ixtisas və peşə təhsili müəssisələrinin pedaqoji işçilərinin pedaqoji-psixoloji sahədə ixtisasının artırılması keyfiyyəti yüksəldilməli və onların ali məktəblərin baza kafedralarında stajkeçmə şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün maliyyə vəsaiti nəzərdə tutulmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində ixtisasartırma kurslarının müddəti qısaldılmalı, qısamüddətli problem kursların və treninqlərin (təlim kurslarının) təşkilinə üstünlük verilməlidir. İxtisasartırma və yenidənhazırlanmanın əyani forması ilə yanaşı əyani-qiyabi, fərdi formalarının təşkili imkanları araşdırılmalı, təhsilin dinləyicilərin arzu, tələb və hazırlıq səviyyələrinə uyğun diferensial istiaqəmətdə çoxvariantlı, alternativ proqramlarla təşkili

həyata keçirilməlidir.

Təhsil müəssisələri və orqanları pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanmasının həyata keçirilməsinə məsuliyyət daşmalıdır. Bu məqsədlə rayon, şəhər təhsil şöbələrinin, təhsil müəssisələrinin ictimai təşkilatlarla əlaqəli işinə diqqət artırılmalıdır. Təhsil müəssisələrinin rəhbərləri tərəfindən pedaqoji işçilərin ixtisasının artırılmasına şərait yaradılması əmək müqavilələrində öz əksini tapmalıdır. Təhsil sistemində, o cümlədən ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili sistemində təhsil xidmətlərinin əsaslı dövlət normativləri, ümumiyyətlə, təhsil sistemində adambaşı maliyyələşmə normativləri işlənilib hazırlanmalı və tətbiq edilməlidir.

Müasir şəraitdə gənc nəslin təlim-tərbiyə prosesində mövcud nöqsanlar, şagirdlərin hazırlıq səviyyəsinin aşağı olması, hər şeydən əvvəl, pedaqoji kadrların, metodik, psixoloji, ixtisas və mədəni hazırlıq səviyyəsinin zəifliyi ilə əlaqədardır. Məlumdur ki, mütəxəssis ali məktəbi bitirdikdən 3-5 il sonra ali məktəbdə aldığı biliklərin 50-60%-ni unudur. Deməli, pedaqoji işçilərin ixtisas səviyyəsi və metodik hazırlığının fasiləsizliyi təmin olunmalıdır. Bu da müəllimin ixtisasının fasiləsiz artırılması, metodik-pedaqoji ustalığının təkmilləşdirilməsi və attestasiya ilə bağlı bir prosesdir.

Son zamanlar respublikada pedaqoji işçilərin attestasiyasının keçirilməməsi, əvvəllər keçirilmiş attestasiyalarda isə əsaslı maddi maraq prinsipinin olmaması, attestasiya zamanı pedaqoji kadrların bilik və bacarıqlarının müəyyənləşdirilməsində formalizmə yol verilməsi, bu işə ixtisas üzrə ekspertlərin cəlb edilməməsi, müəllimin fəaliyyətinə yerli təhsil müəssisəsi və orqanlarının hazırladığı xarakteristikalar əsasında formal qiymət verilməsi təlim-tərbiyə işində inkişafa mane olmuşdur. Bunları nəzərə alaraq, təhsil islahatı baxımından attestasiya keçirilməsinin yeni əsasnaməsi hazırlanmalıdır. Əsasnamə hazırlanarkən, maddi maraq prinsipi əsas götürülməli, fərqli əmək haqqının tətbiqi nəzərdə tutulmalıdır. Attestasiya keçirilərkən yüksək kateqoriyalara layiq bilinənlər test vasitəsilə müəyyən yoxlamadan keçdikdən sonra müvafiq rəylə respublika Attestasiya Komissiyasına təqdim olunmalıdır. Attestasiya zamanı ixtisasartırma təhsilindən keçmə və kurs dövründə

nəticələr nəzərə alınmalıdır.

«Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində islahat Proqramı»nda təhsil üstün (prioritet) sahə kimi qəbul edilmiş, təhsil sisteminin əsaslı təkmilləşdirilməsi, məzmunun yeniləşməsi, təhsilin demokratikləşdirilməsi, humanistləşdirilməsi, humanitarlaşdırılmasını təmin etmək, pedaqoji işçilərin yaradıcılıq imkanlarının reallaşdırılması üçün şərait yaratmaq nəzərdə tutulmuşdur.

Təhsil sistemində köklü islahatın həyata keçirilməsi üçün pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması və təkmilləşdirilməsi əsaslı şəkildə yenidən qurulmalıdır. Çünki bu, fasiləsiz təhsil sistemində kadr siyasətinin həyata keçirilməsində aparıcı rola malikdir.

«Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda» qeyd edilmişdir ki, ixtisasartırma, yenidən hazırlanma və yaşlıların təhsili dövlət sifarişi əsasında müəssisə və təşkilatlarla, ayrı-ayrı vətəndaşlarla bağlanmış müqavilələrə əsasən həyata keçirilməlidir. Təlimin müddəti və məzmunu sifarişçi ilə razılıq əsasında müəyyən olunmalıdır. Təhlil göstərir ki, bu problemin həlli tədris müəssisələri və orqanlarının rəhbərlərini az düşündürür. Adətən, təhsilin təşkilində məsuliyyət sifarişçilərin əvəzinə ixtisasartırma müəssisələrinin rəhbərləri üzərinə qoyulur, beləliklə, müqavilə birtərəfli və yarımçıq həyata keçirilir.

İxtisasartırma təhsilinin əsas məqsədi şəxsiyyətin ixtisasartırmağa olan tələbatlarının öyrənilməsi, yaradıcı qüvvə və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, onun həyatda öz imkannlarından tam istifadə etməsinə, mütəxəssis kimi özünü təsdiqləməsinə xidmət etməkdir. Bir sözlə, şəxsiyyətin tələbatlarının formalaşması və təmin olunması, onun funksional savad və mədəniyyətinin daim təkmilləşməsi diqqət mərkəzində durmalıdır.

Əvvəllər ixtisasartırma sisteminin iş planının yerinə yetirilməsi, təhsilin məzmununun müəyyənləşməsi mərkəzləşdirilmiş maliyyə sistemi ilə həll edilirdi. İxtisasartırma təhsil müəssisələrinin maliyyələşdirilməsi heç də işin keyfiyyətindən, nəticəsindən asılı deyildi. Mövcud şəraitdə ixtisasartırma dinləyici tələbatlarının ödənilməsi, onun təşkili, məzmunu, strukturu, forma və metodlarına yeni yanaşma tələb edir. İxtisasartırma təhsil müəssisələri real

vəziyyəti nəzərə almalıdır.

Yeni şəraitdə, təhsil islahatı Proqramının tələbinə görə, təlim-tərbiyə müəssisələrinin müəllim və tərbiyəçilərinin elmi-pedaqoji, psixoloji və metodik ehtiyaclarını, rəhbər təhsil işçilərinin, metodist və məsləhətçilərin ixtisasının artırılmasını və yenidən hazırlanmasını təmin etmək məqsədilə təhsil sistemi işçilərinin ixtisasartırma və yenidənhazırlanma Akademiyasının yaradılması vaxtı çatmış məsələdir. Akademiya əmək bazarının dəyişən tələbatını ödəyən diplomdansonrakı və əlavə təhsilin yeni proqramlarının həyata keçirilməsi, onun pedaqoji kadrların ixtisasartırma və yenidənhazırlanma elmi-metodik mərkəzinə çevrilməsi, tədris funksiyaları ilə yanaşı, elmi tədqiqatların aparılması, informasiya və sosioloji funksiyaların müəyyənləşdirilməsi vəzifəsini yerinə yetirər.

Akademiyanın yaradılması ixtisasartırma və yenidənhazırlanma sisteminin nüfuzunun artmasına, onun təhsil sisteminin bütün sahələri ilə əlaqəsinin möhkəmlənməsinə, ixtisaslı kadrların cəlb edilməsinə, maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşmasına, təhsil müəssisələrinin tələbatlarının öyrənilməsi rejiminin formalaşmasına imkan və şərait yaradar. Belə olarsa, Akademiyanın nəzdində elmi-tədqiqat işlərinin təcrübə bazası kimi təhsil müəssisələri, istehsalat sahələri yaranar, tədqiqatların nəticələrinin tətbiqi təmin edilir.

İdarəetmədə iqtisadi metodlarla, özünümaliyyələşdirməyə üstünlük verildiyi bir zamanda təhsil müəssisələrinin rəhbərliyinə yeni münasibətlə yanaşmalı, onlara ixtisas dərəcəsinə, maaşına, qazancına, vəzifəsini kor-korana yerinə yetirməsinə görə yox, iş yaradıcı münasibətinə, təşəbbüskarlığına, vəzifədən baş açmasına, vəziyyətdən çıxış yollarını axtarmaq qabiliyyətinə görə qiymət verilməlidir. Bu keyfiyyəti inzibati-amirlik dövründə hazırlanmış kadrlarda axtarmaq doğru olmazdı. Buna görə də hazırda rəhbər pedaqoji işçilərin hazırlığını müasir tələblər səviyyəsinə yüksəltmək üçün təhsil menecerlərinin hazırlanması həyati bir tələbatdır.

Hazırda məktəblərdə müəllimlərin yaxşı işləməyə, ixtisas səviyyəsini, pedaqoji ustalığını təkmilləşdirməyə motivləşməsi yox dərəcəsidir. Aşağı, orta və ya yüksək səviyyəli müəllimlərin fərqləndirici iqtisadi, maddi stimulları, demək olar ki, hiss olunmur:

bütün müəllimlər təhsilinə və stajına uyğun eyni miqdarda əmək haqqı alır. Bu işdə hələ də ixtisasartırma təhsili stimulaşdırıcı rol oynamır. Elə bir sistem yaratmaq lazımdır ki, müəllimin ixtisasartırma təhsili yolu ilə, növbəti dərəcəyə çatmaqla, əmək haqqı artsın.

Pedaqoji işçilərin ixtisas səviyyəsinin, onun inkişaf dinamikasının qiymətləndirmə meyarlarının olmaması, pedaqoji kadrların attestasiyasına və əməyinin düzgün tarifləşdirilməsinə Əngəl törədir. Bu gün müəllimin funksiyası dəqiq müəyyənləşdirilməmişdir. Müəllim ondan konkret nə tələb olunduğunu bilmir.

İxtisasartırma təhsilində ciddi problemlərin yaranması onun maliyyələşdirilməsi ilə əlaqədardır. Bu təhsil pilləsi üçün yerli büdcədə ya vəsait nəzərdə tutulmur və ya vəsait çox az olur; əksər hallarda ezamiyyə xərcləri ödənilmir və ya öz məqsədinə xərclənmir. Bu vəziyyəti düzəltmək üçün nəzərdə tutulan maliyyə xərclərinin ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsil müəssisələrində cəmləşdirilməsi məqsədə uyğun olar.

İslahat Proqramının tələblərinə uyğun olaraq, təhsilin məzmununun yeniləşməsinə, təlimdə yeni metod və texnologiyaların, dünya təhsil standartlarının tətbiqini, yeni informasiya, tədris, elmi-metodik təminatların hazırlandığını nəzərə alaraq, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsil sisteminə münasibət yeniləşməli, bu məqsədlə həm təhsil sisteminin rəhbər orqanları, həm də pedaqoji işçilərin fasiləsiz təhsilinin həyata keçirilməsinə diqqət artırılmalı, qarşıya çıxan problemlər birgə həll edilməlidir.

1.3. Təhsil sisteminə rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasının idarə olunması

Yaşlıların təhsili sisteminə (xüsusən pedaqoji işçilərin əlavə təhsil sisteminə) rəhbər pedaqoji kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması sistemi idarəetmənin mühüm obyektlərindən biridir. O, mürəkkəb sistemli bir obyekt olmaqla özünəməxsus təşkilati struktura, funksiyalara, məqsəd və vəzifələrə malikdir. O, məzmun etibarilə digər pedaqoji işçilərin ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin məzmunundan fərqlidir. Burada təhsilin məzmununu, hər şeydən əvvəl, təhsilin idarə olunması üzrə fənlərin – təhsil menecmenti, təhsil marketinqi fənlərinin tədris edilməsi, tədrisin idarə olunması problemləri üzrə tətbiqi tədqiqatlara din-

ləyicilərin cəlb edilməsi, onların nəticələrinin idarəetmədə istifadə edilməsi metodikası, pedaqoji təhsilin idarə olunmasında müasir yanaşmalara yiyələnmək təcrübəsini öyrənmə və s. problemlərin elmi-nəzəri və praktik baxımdan dinləyicilərin öyrədilməsi kursların məzmununun mürəkkəbliyinə dəlalət edir. Sistemdə fəaliyyətdə olan əlaqələr, ona məxsus olan spesifik keyfiyyətlər və bütövlük, xarici mühitlə əlaqələrin yaradılması, təhsil müəssisəsində sistemli idarəetmənin mühüm əhəmiyyətini dərk etmək və müəssisənin hərtərəfli inkişafında ondan istifadə etmək böyük əhəmiyyətə malikdir. Bütün bu istiqamətlər rəhbər pedaqoji kadrların inkişafını və sistemli idarəetmənin formalaşmasını müəyyənləşdirir.

I. Təhsil sistemi rəhbər kadrlarının hazırlığı müasir şəraitdə təhsil sistemində gedən keyfiyyət yenilikləri ilə bağlıdır.

Hər bir zaman, hər bir ölkədə təhsil müəssisələrində təhsilin keyfiyyəti aktual olmuş, bu gün də aktualdır. Son zamanlar, xüsusən respublikada (1999-cu ildə) Təhsil Sahəsində İslahat Proqramı qəbul edildikdən və təhsil sistemi Boloniya prosesinə qoşulduqdan sonra bu problem daha da ciddiləşmişdir. Bu problemlərin səbəblərinin açılınması onların həllini, əlbəttə ki, asanlaşdırma bilər. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Müxtəlif xarakterli yeni dəyərlər sisteminin yaranması, təhsilin məzmununda ideoloji doğmalardan uzaqlaşma, insanlar tərəfindən proqnostik tədqiqatların dəyərlərinin dərk edilməsi və onun əsasında gələcəyin elmi-metodoloji əsasda layihələşdirilməsinin böyük əhəmiyyət kəsb etməsi;

2. Qeyd olunan dövrdə təhsilin inkişafını bilavasitə ləngidən bir sıra ciddi amillər də təhsilin məzmununa, keyfiyyətinə təsir etmişdir. Həmin amillər uzun müddət totalitar bir rejimdə fəaliyyət göstərən təhsil sistemindən demokratik dəyərlərə, dünya təcrübəsinə əsaslanan milli təhsil sisteminə keçid, vahid tədris planlarından və dərsləklərlə işləyən sovet məktəbindən milli məktəbə keçidin təhsil sistemi qarşısında mühüm vəzifələr qoyması, təhsilin məzmununda çoxlu dəyişikliklərin edilməsi, məzmunun milli və ümumbəşəri dəyərlər əsasında yenidən hazırlanması, yeni kurikulumun qəbul edilməsi, onun əsasında fənn kurikulumlarının hazırlanması;

3. Ölkə Prezidentinin təsdiq etdiyi 10-dan artıq inkişaf

proqramı – «Dərslıklərlə təminat Proqramı», «Azərbaycan Respublikasında ümumtəhsil məktəblərinin İKT ilə təminatı Proqramı», «2005-2009 illər üçün ümumtəhsil məktəbləri şəbəkəsində pedaqoji kadr təminatı üzrə inkişaf Proqramı», «Xüsusi istedadla malik olan uşaqların (gənclərin) yaradıcılıq potensialının inkişafı üzrə Dövlət Proqramı (2006-2010-cu illər)» və digər proqramlar;

4. Açılanmış problemlərin həlli və qəbul edilmiş proqramların həyata keçirilməsi ilə əlaqədar Respublikada fasiləsiz təhsil və müəllim hazırlığının milli konsepsiya və strategiyasının qəbul edilməsi, onun həyata keçirilməsi;

5. Maliyyələşmə və büdcə islahatları, bir sıra rayonlarda (pilot rayonları – İsmayılıda, Ucarda və Əli-Bayramlı şəhərində) maliyyə müstəqilliyinin həyata keçirilməsi, şagirdbaşına maliyyələşmə prinsipinin tətbiq edilməsi;

6. Təhsilin idarə olunması strateji planlaşdırma və əksmərkəzləşmənin həyata keçirilməsi, məktəb şuralarının yenidən formalaşdırılması, idarəetmə prosesinin və hesabat vermə sisteminin təkmilləşdirilməsi;

7. Sadalanmış problemlərlə əlaqədar son onillikdə elmi biliklər sahəsində yeni sahənin – təhsil menecmentinin formalaşması və onun əsasında idarəetmə texnologiyalarının, yeni mexanizmlərin işlənilib hazırlanması, onların təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında istifadə edilməsi bugünkü təhsilin qarşısında duran problemlərdir. Onların həlli yollarını rəhbər pedaqoji kadrların bilməsi və həyata keçirilməsi metodikasına yiyələnməsi təhsil sisteminin inkişafını təmin edəcək problemlərdir.

Bu problemlər Azərbaycanda yaşlıların – xüsusən əlavə təhsilin qarşısında yeni vəzifələr qoyur, ona sistemli yanaşmanı aktuallaşdırır. Təsadüfi deyildir ki, Respublikanın Nazirlər Kabineti fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının Konsepsiya və Strategiyasını təsdiq etmişdir (Bakı şəhəri, 25 iyun 2007-ci il №102). Bu sənəddə qeyd edilir ki, «beynəlxalq standartlara uyğun gələn, yüksək keyfiyyətli fasiləsiz müəllim hazırlığı sisteminin uğurla formalaşdırılması və tətbiqi üçün vacib olan altı strateji fəaliyyət istiqaməti müəyyənləşdirilmişdir:

1) müəllim hazırlığı kurikulumunun keyfiyyəti;

- 2) müəllimlərin hazırlanması və təhsil sistemi müəssisələrinin müəllimlərlə təmin edilməsi;
- 3) fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığı müəssisələrinin təşkilatı strukturu və funksiyaları;
- 4) fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığında monitoring və keyfiyyətin təminatı;
- 5) müəllimlərin hazırlanmasının və təkmilləşdirilməsinin həyata keçirilməsi modelləri;
- 6) fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığı sisteminin idarə olunması və menecer **hazırlığı**».

Sosial-iqtisadi münasibətlər inkişaf etdikcə idarəetmənin də rolunun dəyişməsi onun təkmilləşməsinə tələbat artır. İdarəetmə münasibətləri öz dinamikliyi ilə fərqlənir. Bəzən də mürəkkəb situasiyalar yaranır ki, onların da öhdəsindən ancaq öz ixtisasını dərinlən bilən təcrübəli professionallar gələ bilər. Təhsilin idarə olunmasında obyektiv faktların rolunun artması bu peşə fəaliyyətinə diqqətin artmasını tələb edir.

Rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması üçün illər boyu ali məktəbdə alınmış biliklər, pedaqoji təcrübə və ixtisasartırma kursları ilə kifayətlənirdi. İdarəetmə elm kimi qəbul edilmirdi. Çoxları düşünürdü ki, talantlı rəhbər işçi özündə idarəçilik bacarığını özünütəhsil, təkmilləşmə vasitəsilə inkişaf etdirə bilər. Ona görə də rəhbər işçi öz praktiki fəaliyyəti prosesində xüsusi baza təhsili keçmədən idarəçiliyə yiyələne bilər.

Uzun illər respublikada təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadrların seçimi, vəzifələrə təyin olunması sistemi bir sıra səbəblərdən effektiv olmamışdır. Bunun da bir sıra səbəbləri mövcuddur: idarəetmə professional olmayanlara tapşırılıb rəhbər işçilərin səlahiyyətlik səviyyəsinin kriteriyaları aydın olmayıb, rəhbər pedaqoji kadrların ixtisasartırma sistemi qısa müddətli olduğundan az effektivli olub (24 gün), rəhbər vəzifələrə təyinat səlahiyyətlik səviyyəsinə görə yox, təyin olunanın şəxsi keyfiyyətlərinin subyektiv qiymətləndirilməsi nəticəsində həyata keçirilirdi. Bütövlükdə rəhbər işçilərin fəaliyyətinin maddi stimullaşdırılması sisteminin olmaması və xüsusən də 1990-cı illərdən orta ümumtəhsil məktəb direktorlarının təyinatının yerli icra hakimiyyəti

yətlərinə tapşırılması bu prosesin daha da pozulmasına səbəb olmuşdur.

Səlahiyyətsiz rəhbərlər problemi yalnız təhsil sisteminə deyil, cəmiyyətimizin digər sahələrinə də aiddir. Bunun da bir sıra səbəbləri var. Ancaq başlıcası odur ki, son zamanlara qədər öz əhəmiyyətini itirmiş kadr siyasəti, başqa sözlə, rəhbər işçilərin təyinatında idarəetmə üzrə fundamental baza təhsilinin olub-olmamasına fikir verilməməsi idi. Bu gün isə fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının konsepsiya və strategiyasında qeyd edildiyi kimi, «fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığı» sisteminin səmərəli idarə olunması üçün rəhbər pedaqoji kadr (menecer) hazırlığı fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığı proqramının vacib tərkib hissəsi kimi təşkil edilir. Bununla əlaqədar bu gün artıq ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsil sisteminin elmi proqramların, dərsləklərin, tədris vəsaitlərinin hazırlanmasına, təcrübəli professor-müəllim kadrlarına ehtiyacı var. Hazırda fəaliyyətdə olan qısa müddətli kurslar, əsasən bu kurslarda tədris edilən problemlərin açılmasına təhsil sisteminin təcrübəli elmi-pedaqoji kadrlarının imkanlarından asılıdır.

Rəhbər pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması sistemində vəziyyətin və istifadə edilən elmi-pedaqoji ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, bu sahədə ciddi yeniliklər həyata keçirilməlidir. Rəhbər pedaqoji kadrların yenidən hazırlanmasına, ixtisaslarının artırılmasına ehtiyac yaranmış və bu sahədə köklü dəyişikliklər həyata keçirilməlidir. Bu məsələ bizim diqqətimizi cəlb edir və konsepsiyada göstəriləndiyi kimi, bu sahədə bir sıra ciddi tədbirlərin həyata keçirilməsi tələb olunur:

- müəllim hazırlığı proqramlarına təhsilin idarə olunması üzrə fənlərin daxil edilməsi;

- bakalavr və magistr təhsili pilləsində təhsil menecerlərinin hazırlanması üzrə yeni ixtisasların açılması;

- təhsil sisteminin idarə olunması üzrə qısa müddətli təhsil proqramlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi;

- yenidən hazırlanma təhsili pilləsində müxtəlif kateqoriyalı təhsil menecerlərinin hazırlanması üzrə tədris proqramlarının hazırlanması və prosesə tətbiqi;

- təhsilin idarə olunması üzrə elmi-pedaqoji kadr hazırlığının həyata keçirilməsi və s. Onu da nəzərə alsaq ki, Azərbaycan dövlətinin Təhsil Sahəsində İslahat Proqramının əsas müddəalarından biri olan dövlət-ictimai idarəetmədən ictimai-dövlət idarəetməsinə keçid bu problemlərə münasibəti bir az da ciddiləşdirir. Çünki ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı da dəyişir, bazar iqtisadiyyatına keçid formalaşır, münasibətlərin hüquqi-normativ bazası dəyişir. Şəxsi mülkiyyət, sahibkarlıq fəaliyyəti, yerli idarəetmə, təhsil haqqında və s. qanunlar qəbul edilmişdir. Bunlar da təhsil sistemində rəhbər idarəçi kadrların ixtisasartırma, yenidən hazırlanma təhsili sisteminin daha effektiv təşkili üçün qanunvericilik bazasının yeniləşdirilməsinə əsas yaradır.

Rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması, seçilib yerləşdirilməsi, onlardan düzgün istifadə (iş şəraitinin yaradılması və tabeçilikdə olanların elmi əsaslarla idarə olunması) edilməsi təhsil sisteminin inkişafının, onun məzmununun müasir tələblərə cavab verməsidir. Bu problemə belə münasibətlə yanaşma, dərk etmək idarəetmə kadrlarının formalaşmasının mürəkkəb proses kimi qəbul edilməsi rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanmasının, bütövlükdə onun sisteminin açıqlanmasına şərait yaratmış olar. Bu sistemə daxildir:

- rəhbər kadrlar seçimi və ehtiyat kadrların hazırlanması;
- idarəetmə kadrlarının peşə baza təhsili;
- idarəetmə kadrlarının ixtisasının artırılması sistemi və operativ şəkildə onların səlahiyyətsizliyinin aradan qaldırılması;
- hazırlanmış, təhsil almış səlahiyyətli kadrların təyinatı, vəzifədə irəli çəkilməsi, rəhbər işçilərin maddi-mənəvi stimullaşdırılması sisteminin yaradılması, rəhbər işçilərin professional fəaliyyətinin təkmilləşməsi şəraitinin yaradılması faktiki olaraq kadr siyasətidir.

Fikrimizcə, mümkün təşkilatı, təhsili idarəetmə strukturlarının yaradılması təcrübədə Azərbaycan Dövlətinin qanunvericiliyinə uyğun yeni hüquqi aktların tətbiqi əslində vahid müasir təhsilin professional idarəetmə kadrlarının hazırlanmasının vahid sisteminin yaradılması, formalaşdırılması ilə nəticələnəlməlidir.

Formalaşdırma bir prosesdir. O, özündə təhsilləndirmək, yaratmaq, təşkil etmək, müəyyən formaya salmaq anlayışlarını

cəmləşdirir.

Formalaşmaq – təhsillənmək, tam kamilləşmək, tam inkişaf etmək deməkdir.

Bu anlayışları idarəetmə kadrlarına tətbiq etdikdə rəhbər işçi şəxsiyyətinin bütövlüyünə (tamlığına) yönəldilmiş məqsədyönlü, bir sıra mərhələlərdən ibarət olan, daima dəyişən, inkişaf edən professional rəhbər işçinin hazırlanması və təcrübədə istifadə olunması prosesi deməkdir.

İdarəçilərin hazırlanması prosesinin müəyyən mərhələləri, təhsilin idarə edilməsinin professional kadrlarının hazırlanması sisteminin əsas şərtləri aşağıdakılardır:

- rəhbər vəzifəyə professional seçim və ümumi idarəçilik hazırlığı (son zamanlar respublikada təzə üsulla – testləşdirmə yolu ilə rəhbər dövlət orqanlarında kadrların seçimi aparılır);

- professional idarəçilik təhsili – rəhbər vəzifəyə təyin olunmaq üçün sertifikatın olması, tutduğu vəzifədə daimi olaraq ixtisasının təkmilləşməsi və təkmilləşmədən keçəndən sonra at-testasiyanın və fəaliyyətin nəticəsindən asılı olaraq onların maddi stimullaşdırılması;

- elmi-metodik informasiya sistemindən operativ istifadə etməklə sisteməlik özünü təhsil.

Rəhbər vəzifələrdə çalışanların mərhələlər üzrə formalaşdırılması prosesi məntiqi olaraq imkan verir ki, təhsilin professional kadrlarının hazırlanması sistemi bu fəaliyyəti həyata keçirən idarə və təhsil müəssisələrinin bu iş məsuliyyətlə yanaşmasından asılıdır.

II. Təhsil sistemində rəhbər vəzifəli işçilərin peşəkarlığı

Təhsili idarə edənlər.

Təhsili idarə edənlər dedikdə, hər şeydən əvvəl, təlim-tərbiyə prosesi ilə məşğul olan müəssisələrə rəhbərlik edənlər, təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olanlar, maliyyə, hüquqi, informasiya, elmi-metodik, təşkilati-texniki və təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini təmin edən xüsusi idarəetmə funksiyalarını həyata keçirən işçilər başa düşülür. Əməyin məzmunundan və xarakterindən asılı olaraq idarəetmə kadrlarının üç əsas kateqoriyasını göstərmək olar: rəhbərlər, mütəxəssislər və texniki heyət. Hər bir kateqoriya ida-

rəetmə sistemində özünəməxsus spesifik rola malik olub, fəaliyyətlərinin xüsusiyyətləri ilə bir-birindən fərqlənirlər.

Rəhbərlər – idarəetmə aparatının işçiləri xüsusi səlahiyyətlərə malik olub, əmək kollektivlərinə rəhbərlik edir, istiqamətləndirir, kollektivin fəaliyyətini tənzimləyir, öz vəzifələri, səlahiyyətləri çərçivəsində idarəetmə qərarları qəbul edir və onların həyata keçirilməsinə məsuliyyət daşıyır. İdarəetmə sistemində rəhbərləri onların səlahiyyətləri baxımından müəyyən səviyyələrə və bölmələrə ayırırlar.

Birinci səviyyə rəhbərlərinə təhsil müəssisələrinin direktorları (məktəbəqədər müəssisələr, məktəblər, məktəbdənkənar müəssisələr, Peşə liseyləri və məktəblər, orta pedaqoji təhsil müəssisələri, institutlar və s.) rayon-şəhər təhsil şöbə müdirləri, şəhər təhsil idarəsi rəisləri, Muxtar Respublika təhsil naziri və s.

İkinci səviyyə rəhbərlərinə birinci səviyyə rəhbərlərinin müavinləri (təhsil müəssisələrinin təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinləri, iqtisadiyyat, elm, institut prorektorları, R(\$)) Təhsil Şöbə müdirlərinin müavinləri və s.) aiddir.

Üçüncü səviyyə rəhbərlərinə aiddir: müxtəlif xidmət rəhbərləri və baş mütəxəssislər, rayon-şəhər təhsil şöbələrinin metodkabinet müdirləri, təsərrüfat bölmə rəhbərləri, baş mühasiblər – iqtisadçılar.

İdarəetmə aparatının qalan əməkdaşları sadəcə olaraq mütəxəssislər (məsləhətçilər, metodistlər, iqtisadçılar və s.).

Mütəxəssislər öz səlahiyyətləri çərçivəsində və xüsusi hazırlıq əsasında idarəetmə, qərar və sənədlərinin variantlarını hazırlayanlardır. Bu mütəxəssislər rəhbərlərdən fərqli olaraq, onların tabeçiliyində işləyənlər yoxdur. Onlar hazırlanan və təklif edilən qərarların, təkliflərin, tədbirlərin ancaq keyfiyyətinə cavabdehirlər.

Texniki heyətə isə sadəcə olaraq katibələr, laborantlar, proqramçılar, başqa sözlə, idarəetmə prosesinə xidmət edənlər daxildir.

İdarəetmə əməyinin dəqiq və müsbət nəticəli təşkili tələb edir ki, rəhbər işçilərlə idarəetmə aparatının əməkdaşlarının vəzifələrinin düzgün bölgüsü müəyyənləşdirilsin. Kimlər (hansı vəzifəli şəxslər) idarəetmə qərarlarını qəbul etmək səlahiyyətinə malikdir, kimlər isə bu qərarların hazırlanmasında və həyata keçirilməsində fəal iştirak etmək hüququna malikdir. Məhz bunu nəzərə alaraq, rəhbər işçilər səviyyələrinə və məsuliyyət dərəcəsinə görə müəssisə rəhbərlərinin

öz təşkilatlarında bütün işlərə, təşkilatın bütövlükdə fəaliyyətinə məsuliyyət daşıyırlar. Digərləri isə icraçılar, mütəxəssislər, məsul işçilər, texniki icraçılardır.

Elmdə qəbul edilmiş bu ierarxiyaya uyğun olaraq, müəssisə və təşkilatların idarəetmə aparatı işçilərini ilkin, orta və ali səviyyələrə aid etmək olar.

Çox mərhələli idarəetmə sistemində sahələr üzrə müəssisə və yerli təhsil orqanları aparıcı rol oynayırlar. Onlar kadrlar sisteminin aparıcı, həlledici onurğa sütunudur. Məhz onlar sosial-iqtisadi və pedaqoji yeniliklərin mərkəzində duraraq, gedən prosesləri istiqamətləndirir, fəaliyyətə yönəldir və minlərlə pedaqoji işçini və təhsillə əlaqədə olan insanların əməyini koordinasiya edirlər. Təhsildə aparılan islahatların həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyəti məhz idarəetmə kadrlarından, onların səlahiyyətli səviyyəsindən, iqtisadi savadından, professional funksiyaları düzgün bölmələrindən asılıdır. Ona görə də onların formalaşması, professional hazırlığının və fəaliyyətinin optimal şəraitinin yaradılması onlardan asılıdır.

III. Peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanması sistemi.

Respublika və onun bölmələrində rəhbər pedaqoji kadrların formalaşdırılması vahid, mürəkkəb bir proses olub, bütöv bir sosial-iqtisadi sistemdir. O, professional pedaqoji istiqamətlənmiş, yalnız bu sistemə aid olan spesifik təşkilatı struktura malikdir və onda alt sistem elementlərinin əlaqələrinin özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri var.

Yerli təhsil orqanları təhsilin professional idarəetmə kadrlarının hazırlanması, ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması sistemində birlikdə fəaliyyət göstərən, öz aralarında bir-birilə bağlı olan iki alt sistemi birləşdirir. O, rəhbərlərin hazırlanması və ixtisasının artırılmasının sosial sifarişini hazırlayır, eyni zamanda onlardan düzgün istifadə olunmasını təşkil edir.

Səviyyəli-səlahiyyətli peşəkar kadrlara sifarişçi sifətində cəmiyyət çıxış edir, çünki yerli hakimiyyətin hüquqi səlahiyyətini professional əsasda onlar həyata keçirirlər. Bu da günü-gündən aktual bir vəzifəyə çevrilir. Dövlətin kadr siyasətini həyata keçirən Təhsil Nazirliyi və onun yerli orqanları tələb olunan professional rəhbərlərin hər bir səviyyə üçün hazırlanma modelinin

normativlərini müəyyənləşdirir. Başqa sözlə, tələbatlara uyğun olaraq, standart normativləri formalaşdırır və dövlət sifarişini müəyyənləşdirir. Bunlara əsasən istehsalçı (rəhbər pedaqoji kadrları hazırlayan və ixtisasını artıran müəssisə, başqa sözlə AMİ) müstəqil şəkildə öz daxili məqsədlərini hazırlayır və ixtisasartırma təhsil sistemi bütövlükdə idarəçi-rəhbər kimdir, o hansı keyfiyyətlərə malikdir? sualına cavab verir. Bu keyfiyyətlər isə ümumi şəkildə, öncə qeyd edildiyi kimi, «Azərbaycan Respublikasının fasiləsiz təhsil və müəllim hazırlığının konsepsiya və strategiyasında» öz əksini tapmışdır.

Beynəlxalq aləmdə bir sıra ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, dövlət sifarişi professional təhsil rəhbər işçilərinə normativlər şəklində müəyyənləşsə, rəhbər idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında bir qayda yaranar, AMİ-nin strukturunda müəyyən dəyişikliklərin edilməsi isə institutda bu sahədə bir sıra yeni elmi istiqamətlərin inkişafına təsir göstərir. Unutmayaq ki, ulu öndərimiz H.Əliyevin hələ 1999-cu ildə təsdiq etdiyi təhsil sahəsində İslahat Proqramında göstərilirdi ki, respublikada rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması mərkəzi yaradılmalıdır. Belə olarsa, professional idarəçilərin hazırlanması məqsədilə xüsusi elmi-metodik və tədris bölmələri formalaşar, müəyyən vəzifələri tutmaq üçün veriləcək sertifikatlar forma və məzmunca müəyyənləşər. Hal-hazırda rəhbər işçilərin kursda hazırlığı dinləyicilərin fərdi və funksional vəzifə tələbatlarına uyğunlaşar. Rəhbər işçilərin staj keçməsinin qısa müddətliliyi aradan qalxar ki, bu da lazımi vərdiş, bacarıq və s. formalaşmasına kömək edər. Nəticədə sistem yüksək səviyyəli rəhbər-idarəçi hazırlanmasını təmin etmiş olar. Belə rəhbər işçilər təhsil müəssisələrinin qarşısında duran müasir vəzifələrin öhdəsindən asanlıqla gələr. Belə olarsa, bütövlükdə alt sistemlərdə idarəetmə həm məzmun, həm də keyfiyyət baxımından dövrün tələbinə cavab verər.

İdarəetmə xidmətlərinin istehlakçıları rayon (şəhər) təhsil şöbələri, təhsil müəssisələri və rəhbər işçilərin özləridir.

Təhsil müəssisələrində kadr siyasətinin düzgün həyata keçirilməsi nəticəsində professional idarəetmə kadrlarının effektiv istifadə olunması üçün lazımi şəraitin yaradılması da böyük əhəmiyyətə

malikdir. Bu da aşağıdakılardan ibarətdir: rəhbər işçilərin elmi-metodik təminatı, onların sosial müdafiə sistemi, professional inkişafının və hər bir rəhbər işçinin şəxsi həyat karyerasının dövlət proqramının hazırlanıb həyata keçirilməsi böyük əhəmiyyətə malikdir.

«İstehsalçı» - rəhbər kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılması sistemi hesab edirik ki, ənənəvi münasibətlərdən fərqli olaraq bu gün müstəqil bir sistem kimi bu vəzifələrin öhdəsindən tək gələ bilməz. Onun fəaliyyətinin nəticəsi iki mühüm alt sistemin – sifarişçi və istehlakçının əlaqəli fəaliyyətinin əlaqəli həyata keçirilməsidir. Ona görə də rəhbər kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılması problemi hər üç alt sistemin əlaqəli fəaliyyətinin nəticələrindən asılıdır.

Rəhbər pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması sisteminə ənənəvi münasibət müəllimlərin ixtisasartırma sisteminə olan münasibətlərindən fərqlidir. Bu sistemə müəllim münasibəti mövqeyindən yanaşmaq olmaz. Rəhbər işçilərin hakimiyyət strukturlarının nümayəndələri kimi, müəllimlərdən fərqli olaraq, professional vəzifəyə istiqamətlənməsi, irəliləmək istəyi onların formalaşması mərhələlərini müəyyənləşdirir. Əgər müəllim öz fəaliyyətinə cavabdehdirsə, rəhbər işçi bütün kollektivin fəaliyyətinə məsuliyyət daşıyır. Fikrimizcə, bu iki sistemi birləşdirmək olmaz. Bu iki sistemin əlaqəli fəaliyyətindən istifadə edib, müəllimlər arasında daha istedadlı, perspektivi olanları seçib gələcək rəhbər işçi kimi ikinci ixtisas vermək – təhsil sistemində rəhbər pedaqoji kadr kimi hazırlamaq lazımdır. Yeri gəlmişkən qeyd etməliyik ki, 1980-1990-cı illərdə indiki Müəllimlər İnstitutu ehtiyat rəhbər pedaqoji kadrlar hazırlayırdı. Müddəti üç aylıq olan bu kurslarda müəyyən dərəcədə məktəb direktorlarını əvəz edə biləcək kadrlar ehtiyat qüvvə kimi hazırlanırdı. O dövrdə hazırlanmış mütəxəssislər əsasən məktəb direktorları işləmiş mütəxəssislər özlərini təcrübədə doğrultmuşdular.

Peşəkar idarəetmə kadrlarının hər bir alt sistemi bütöv bir kompleks komponentlərdən ibarətdir. Yeni ictimai tələblərə uyğun olaraq, onların yeniləşməsi və korrektə olunması bütövlükdə sistemin effektiv fəaliyyətinə imkan yaradır. Bu komponentlərə aşağı-

ğidakılar aiddir:

- təhsilin idarəçi kadrlarına, onların klassifikasiyasına, səviyyəsinə və kateqoriyalarına uyğun olaraq, müəyyən əsaslı tələbatlar sistemi;

- fundamental idarəetmə təhsili üçün ehtiyat kadrların seçilib hazırlanmasının strukturu və mexanizmləri;

- müəyyən vəzifəli rəhbər işçilərin, onların nəzəri hazırlıqları da daxil olmaqla mərhələlər üzrə baza təhsilini və stajkeçməsinə həyata keçirən təhsil müəssisəsi;

- rəhbər işçilərin ixtisasartırma sistemi;

- təhsilin nəticələrinə uyğun olaraq kadrların attestasiya və sertifikatlaşdırma sistemi;

- rayon (şəhər) təhsil şöbələrinin vəzifələrə təyin etmə, irəli çəkilmə proqramı və normativ bazanın hazırlanması sistemi;

- rəhbər vəzifəli işçilərin fəaliyyətinin nəticəsinə görə maddi stimullaşdırma tədbirləri sistemi.

Perspektivli rəhbər idarəçi kadrların formalaşdırılması mühüm və mürəkkəb vəzifədir. O, keçid dövründə islahatlar aparılan bir zamanda daha da aktuallaşır. Çünki bu dövrdə nəinki uzun müddət təhsil sistemində kadrlarla iş prinsiplərindən uzaqlaşmaq, biz hesab edirik ki, əksinə onları təkmilləşdirib təşkilatı strukturlar sistemi yaratmaq və idarəetmə kadrlarının təhsilini yeni prinsiplər əsasında, yeni məzmununda həyata keçirmək lazımdır.

Cəmiyyətin demokratikləşməsi idarəetmə səviyyələri ilə təşkilatı potensialın problemlərinin qanunvericilik qərarlarının dövlətin yuxarı səviyyələri tərəfindən yerli, rayon və şəhər təşkilatlarına ötürülməsini gündəliyə gətirir.

Rəhbərlərin idarəetmə sahəsində baza təhsili bütün təhsil sisteminin yeniləşməsinin əsas açarıdır. Bu tezis yeni kadr siyasətinin idarəetmə kadrlarının hazırlanması, onun üçün baza təhsili formalarının düşünüülüb tapılması üçün mühüm tezisdir.

Heç də inkar edilə bilməz ki, hal-hazırda Azərbaycan təhsil sistemində yeni hüquqi əsasda yeni idarəetmə mexanizmlərinin formalaşması prosesi gedir. Bu da müəssisələrin və bütün səviyyələrdə rəhbərlərin müstəqilliyinin artmasına şərait yaradır. İnzibati idarəetmə metodları iqtisadi idarəetmə metodları əvəz

olunmağa başlayır. Qərarların qəbul edilməsində təşəbbüskarlıq, səlahiyyətlik və məsuliyyətə üstünlük verilir.

IV. Peşəkar idarəçilərin hazırlanması sistemində kadr siyasəti.

Peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanması sistemində əsas prinsip şəxsi maraqların, cəmiyyətin, dövlətin maraqlarının üst-üstə düşməsidir. Bu subyektlərin birinin marağının olmaması rəhbər kadr hazırlığında qırıqlıq yaradır və belə olduqda istənilən nəticə əldə edilə bilməz. Rəhbər işçinin peşəkarlığı, hərtərəfli hazırlığı, onun şəxsiyyətinin bütövlüyü cəmiyyətin rəhbər kadrlara olan tələbatını özündə əks etdirir. Dövlətin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, yeni tipli peşəkar idarəçilərə olan tələbatları müəyyənləşdirsin. Onların hazırlanması və formalaşdırılması üçün şərait yaratsın.

Rayon (şəhər) təhsil şöbələrində məktəb rəhbərlərinə tələbkərlik, onların professionallıq baxımından rəhbərliyə nə dərəcədə hazır olmalarına münasibət şərti xarakter daşıyır. Onlar heç də yeni təyin olunanların hazırlıq səviyyələri ilə dərinlən maraqlanmırlar. Ümumiyyətlə, yerli təhsil orqanlarında rəhbər kadrların hazırlanması, ixtisaslarının artırılması proqramı demək olar ki, yoxdur. Rəhbər pedaqoji kadrların attestasiyası isə artıq on illərdir ki, keçirilmir. Ondən başqa attestasiyanın keçirilməsi üçün obyektiv kriteriyalar da hazırlanmayıb.

Əslində professional idarəetmə kadrlarının hazırlanması sistemində kadr siyasətinin xarakteri kadrların stabilliyi, lazımi vaxtda yenilərlə əvəz edilməsi, təhsilinin fasiləsizliyi və kadrların irəli çəkilməsinin ritmik olması prinsiplərinə əsaslanmalıdır.

İdarəçilərin hazırlanması sisteminin optimal variantı, fikrimizcə, iki təşkilati strukturun əlaqəli fəaliyyətindən asılı olmalıdır. Bu da yerli təhsil orqanı və idarəçi kadrların hazırlanması, ixtisasının artırılması mərkəzi olmalıdır. Professor-müəllim kadrlarının azlığı, təhsil menecmenti, marketinqi, təhsil fəlsəfəsi və digər elmlər sahəsində ixtisaslı mütəxəssislərin olmaması bunun vahid mərkəzdə birləşməsinə tələb edir. Digər tərəfdən rəhbər kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılması problemlərinin tədqiqatları ilə faktiki olaraq, iki institut – Respublika Təhsil Problemləri İnstitutu və Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu məşğul olur, onlar da Bakıda

yerləşir. Bizim bu konseptual münasibətimiz – mərkəzləşmiş kadr hazırlığına, bir sıra təşkilati-pedaqoji şərait tələb edir:

- rəhbər pedaqoji işdə işləmək üçün, hər şeydən əvvəl, ilkin baza təhsili təşkil edilməli, attestasiya keçirilməli, sertifikat verilməli və hansı vəzifəni tuta biləcəyi müəyyənləşdirilməli, sonra isə vəzifəyə təyin edilməlidir;

- rəhbər vəzifəli şəxs tutduğu vəzifədə qiymətləndirilməli, stimullaşdırılmalı, aldığı kvalifikasiyaya onun fəaliyyətinin nəticələrinin uyğun gəlib-gəlməməsi müəyyənləşdirilməlidir.

Qeyd edilənlər, əlbəttə, idarəetmə kadrları ilə iş prosesində müəyyən prinsiplərə riayət olunmasını tələb edir. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- təhsilləndir, qiymətləndir;
- təhsil almışı vəzifəyə təyin et;
- fəaliyyətində nəticələri tələb et;
- fəaliyyətinin nəticəsini kvalifikasiyasına uyğun olaraq qiymətləndir.

Beləliklə, yeni kadr siyasəti rəhbər işçinin müəyyən vəzifə borcunun yerinə yetirilməsinə uyğunlaşması yox, əslində onun şəxsiyyətinin inkişafı və universal fəaliyyətə hazırlığının sistemidir. Bu da, hər şeydən əvvəl, baza idarəetmə təhsili əsasında təhsilin idarə olunması sahəsində ikinci təhsilə yiyələnməli və bu sahədə daima ixtisasını təkmilləşdirməlidir.

V. Təhsil sistemində rəhbər işçilərin peşəkar hazırlığının idarə olunması.

Analitik təhsil fəlsəfəsinin görkəmli nümayəndələrindən biri Riçard Piters «Etika və təhsil» əsərində qeyd edir ki, təhsil həqiqətən dəyərli bilikləri mənəvi baxımdan qəbul edilmiş qaydalarla öyrədilməsini, ötürülməsini qiymətləndirir. Belə metodoloji münasibət aydınlıq tələb edir. Başqa sözlə, hansı biliklər kimin üçün dəyərlidir və onların ötürülməsi, öyrədilməsi qaydaları mənəvi baxımdan qəbul edilə bilər. Bizə belə gəlir ki, Piters, hər şeydən əvvəl, təhsilin prosessual tərəfini nəzərdə tutur. Digər tərəfdən təhsil sistemi çərçivəsində xüsusi təşkil edilmiş proseslər daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İnkər edilməz faktdır ki, təhsil, bilik hər bir şəxsiyyətin, mütəxəssisin həyatda qazandığı varı, dövlətidir.

Qeyd edək ki, həqiqətən aparılmış tədqiqatların və araşdırmalarımızın nəticəsi göstərir ki, şəxsiyyətin həyatda qazandığı nemətlərdən ən dəyərlisi təhsildir, bu onu ömrü boyu müşayiət edən var-dövlətidir. Təhsil almış insan, hər şeydən əvvəl, bir bütöv kimi biliklər cəminə malik olmalıdır və bu biliklər, bacarıq və vərdişlərdən kənarında ola bilməz. Biliklər hər sahə ilə bağlı olduğu kimi, idarəetmə təhsil menecmenti ilə daha sıx bağlı olub, sosial problemlərin həllində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman təhsilə yiyələnmiş insan müəyyən standartlara və normativlərə yiyələnmiş olur, onlar da dünyanı, obyektiv varlığı, çətinlikləri, mürəkkəb problemləri dərk etməyə kömək edir, hadisələrə şəxsi münasibət formalaşır.

İnsanların, bütövlükdə cəmiyyətin mədəniyyəti ilə şəxsiyyətin əlaqəli fəaliyyəti əslində ayrı-ayrı insanların, xüsusən mütəxəssislərin, rəhbər vəzifəli şəxslərin öz həmkarları, xüsusən tabeçiliklərində olanlar ilə kitablarla, sənət inciləri ilə ünsiyyətdə formalaşır. Bu baxımdan təhsil sistemi məktəblər, institutlar, yaşlılar üçün isə ixtisasartırma təhsili sisteminin xüsusi rolu var. Bu proses mürəkkəb bir prosesdir, o, idarə olunmalıdır. Unutmayaq ki, bu prosesin həyata keçirilməsi hərtərəfli əlaqəli fəaliyyətdə olmalıdır. Bu tərəflər – məktəbi idarə edənlər, onların ixtisasının artırılmasını təşkil edənlər və rəhbər təhsil orqanlarıdır ki, onların əlaqəli fəaliyyətindən bu prosesin keyfiyyəti və nəticələri asılıdır.

Bunu nəzərə alaraq, təhsilin idarə edilməsi üzrə kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılması konseptual əsasda həyata keçirilməlidir. Bu da mərhələlər üzrə idarəetmə təhsilində fasiləsizliyi və ardıcılığı nəzərdə tutur. İdarəetmə kadrlarının təhsilinin məzmununa, onun müxtəlif problemlərinə Azərbaycanda az da olsa elmi əsərlər həsr edilmişdir. Xarici ölkələrin mütəxəssisləri xeyli əsərlər hazırlamış, tədqiqat işləri aparmışlar. Bu əsərlərdə idarəetmə təhsilinin məzmununun bütün mərhələlərdə idarəçilik fəaliyyətinin məzmununa yönəlməsi tələb olunur. Buraya pedaqoji təhlil, məqsədin qoyulması, planlaşdırma, idarə olunan sistemin fəaliyyətinin təşkili, koordinasi olunması, monitoring və nəticələrin təhlili, tənzimlənməsi və korrektə olunması daxil edilir. Unutmaq olmaz ki, məktəb direktoru digər müəssisə rəhbərlərindən fərqli

olaraq, hər iki fəaliyyəti özündə cəmləşdirir. Bir çox mütəxəssislər məsləhət bilirlər ki, direktorların təhsilini onların praktiki fəaliyyətlərinə uyğun təşkil etmək lazımdır. Bu fəaliyyətin əsasını direktor müavinləri, müəllimlər tərəfindən təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşməsi təşkil edir. Təhsilin məzmunu direktor fəaliyyətinin problemlərini əks etdirməli, onların yüksək elmi səviyyəsini açıqlamalı, idarəetmə elminin nəzəri hissəsini praktika ilə əlaqələndirməlidir. Nəticə etibarilə rəhbərlərə kömək etmək lazımdır ki, onlar metodoloji, psixoloji-pedaqoji, metodik, menecment-marketing, bir sözlə idarəetmə problemlərini həll etmək üçün lazımı biliklərə yiyələnsinlər, effektiv idarəetmə məktəbi keçsinlər.

Sovetlər dövründə 90-cı illərə qədər ixtisasartırma təhsili sistemində təhsilin məzmununun modelləşdirilməsi SSRİ Təhsil Nazirliyi tərəfindən bütün İttifaqda tətbiq edilən rus alimlərindən E.P.Tonkanoqoya tərəfindən təklif edilmiş sosial funksiyalar və vəzifə tələbatından irəli gələn məzmun əsas götürülürdü. Bu model şəxsiyyətə və məktəb direktorunun idarəçilik fəaliyyətinə xidmət edirdi. Bu zaman istifadə olunan proqramlar bir neçə blokdan ibarət olub, məktəb rəhbərinə lazım olan bilik və bacarıqlardan, sosial tələbatlardan, şəxsiyyətin ixtisası üçün əhəmiyyət kəsb edən keyfiyyətləri aşılamaq məqsədilə bilik və bacarıqlardan ibarət idi. Bunun da nəticəsində rəhbər tipi modelləşdirilirdi. Bu model, hər şeydən əvvəl, məktəb direktorunu təlim-tərbiyə prosesində keyfiyyətin əldə edilməsinə və sosial-professional tələblərə cavab verirdi. İdarəetmə kadrlarına sosial məqsədlər və tələbatlar, yüksək professionalıq pedaqoji məqsədlərə uyğunlaşdırılırdı və ixtisasartırma, yenidən hazırlanma təhsili sistemində vəzifələr müəyyənləşirdi. Bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün təşkilatı-pedaqoji şərait yaradılırdı və onların həyata keçirilməsi üçün forma və metodlar hazırlanırdı.

90-cı illərdə orta təhsildə və təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində gedən innovasiya xarakterli proseslərin nəticəsində respublikada müstəqilliyin əldə edilməsi, təhsil qanunu, demokratikləşmə prosesləri nəticəsində müxtəlif səviyyəli rəhbər pedaqoji işçilərin professionalıq nöqtəyi-nəzərindən fəaliyyətlərinin təhlili və onun cəmiyyətimizdə və təhsil sistemimizdə gedən

dəyişikliklərlə müqayisəsi yeni şəraitdə məktəb rəhbərlərinə yeni tələbatların üzə çıxmasına şərait yaratdı. Aparılmış bu tədqiqat işlərinin nəticəsində məktəb rəhbərlərinin professionallaşmasında ciddi dəyişikliklər edilməsinə tələbat yarandı. Rəhbər işçilərin idarəçilik mədəniyyətinə yeni münasibətlərin formalaşması və onun fəaliyyətinin millilik, humanitar mədəniyyət, şəxsiyyətin humanist istiqamətlənməsi, idarəetmə obyektlərinə sistemli yanaşma, məktəb problemləri, idarəetmə situasiyaları və situasiyaların təhlilinə sistemli yanaşma idarəetmədə yeni texnologiyaların, kommunikativ mədəniyyətin, alınmış informasiyanın təhlili, onlardan istifadə etmək bacarıqlarının əhəmiyyəti artmışdır. Bunun nəticəsində məktəb rəhbərlərinin müasir idarəetmə mədəniyyətinə yiyələnməsi, problemlərin həllinə sistemli yanaşmaya tələbat formalaşmağa başladı.

Bu xarakterik cəhətlərin cəmi təhsil sistemində professional səviyyəli-səlahiyyətli rəhbər işçinin müasir modelini formalaşdırmağa imkan yaratmışdır. Bunun nəticəsində yeni şəraitdə öz xidməti statusuna uyğun olaraq pedaqoji və idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirə bilən professional idarəçinin professional şəxsiyyət xarakteristikası formalaşmışdır.

Deyilənləri ümumiləşdirsək, qeyd etmək olar ki, idarəetmə kadrlarının professional səlahiyyətlik səviyyəsinin üç komponenti özünü biruzə verir. Onlar aşağıdakılardır:

- 1) idarəetmə fəaliyyətinə bacarığın olması;
- 2) idarəetmə fəaliyyətinə hazırlıq;
- 3) idarəetmə fəaliyyətini təmin etmək üçün şəxsiyyətin professional əhəmiyyətli keyfiyyəti.

Bir çox tədqiqatçılar hesab edirlər ki, bütün bu komponentlər birlikdə istifadə olunarsa, təhsil sisteminin qarşısında qoyulmuş məqsədlərin həyata keçirilməsi təmin edilər və təhsil sistemi idarəetmə fəaliyyətinin obyekt kimi təkmilləşər. Belə olarsa, professional kompetentlik dinamik, inkişafda olan, konkret tarixi situasiya ilə əlaqədar olaraq, dövrün hüquqi normalarına, sosial tələbatlara, norma və standartlara cavab verir. Bu xarakterik cəhətlərin cəmi professional kompetentliyin xarakterinə uyğun təhsil müəssisə rəhbərinin modelini yaratmaq olar. Bunun nəzəri və

praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbər pedaqoji kadrların təhsilinin, xüsusən də ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin məzmununu modelləşdirməyə imkan yaranır. Bunun əsasında da professional kvalifikasiyanın səviyyəsinə müəyyənləşdirmək üçün diaqnostik metodikalar yaratmaq imkanı yaranar.

Ölkəmizdə gedən müasir sosial-iqtisadi və siyasi yenidənqurmanın dinamizmi, bazar iqtisadiyyatının getdikcə möhkəmlənməsi, yeni dəyərlərə istiqamətlənmə, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqi, kompüterləşdirmə, şəxsiyyətin inkişafında psixofiziki və antropoloji dəyişikliklərin baş verməsi əsas faktorlar kimi idarəetmə kadrlarının təhsil sisteminə təsir göstərir. Bu sosial tələbatlar təhsilin idarə edilməsi kadrlarının hazırlanması, ixtisaslarının artırılması sisteminin təşkilati-pedaqoji məqsədini müəyyənləşdirməyə imkan yaradır. Bu da onların təlim prosesinin əsas xarakterini müəyyənləşdirir. Bu xarakter aşağıdakılardan ibarətdir:

- fərdin şəxsi keyfiyyətlərinin inkişafının, professional bilik və bacarıqlarının inteqrasiyası;

- yeni informasiya texnologiyalarına yiyələnmək və kompüterdən istifadə edərək bilik, bacarıq, təfəkkür tərzini dəyişmək, insani keyfiyyətləri inkişaf etdirmək;

- rəhbər işçi şəxsiyyətinin sosiallaşması təhsil və idarəçilik fəaliyyətində geniş komponentlilik, vətəndaş mövqeyi, insani keyfiyyətlərə yiyələnməyi və rəhbərlik etdiyi kollektivin fəaliyyətini və öz şəxsi həyatını təşkil etməyi bacarmalıdır.

Xarici ölkələrin təcrübəsində təhsil müəssisəsi açıq sistem kimi qəbul edilir. O, öz xarici mühitinə, sosial iqtisadi, elmi-metodik, inzibati və digər münasibətlər baxımından öz müəssisəsinin maraqları çərçivəsində əməkdaşlıq edir. Bu dəyişikliklər təhsil sistemində çalışan müəssisə rəhbərlərinin təhsilinə yeni tələblər irəli sürür.

Təhsilin idarə edilməsi üzrə professional idarəçi kadrların hazırlanması modelində alt sistem kimi «istehlakçı» təhsil sahəsində rəhbər pedaqoji kadrlar sosial tələbatın aparıcısı kimi çıxış edir. İnnovasiya xarakterli proseslərin öyrənilməsi əsasında «istehlakçı» alt sistemində (təhsil şöbələri və müəssisələrində) rəhbər-

lərin idarəçilik fəaliyyətinin yeni aspektlərinin təhlili, onların şəxsi tələbatlarının və maraqlarının öyrənilməsi nəticəsində müəyyənləşdirilmişdir ki, təhsilin və tərbiyənin humanistləşdirilməsinin şəxsiyyətin formalaşmasında müasir psixoloji konsepsiyaya istinad etməli və hər bir məktəbdə tibbi-psixoloji-pedaqoji xidmət təşkil edilməlidir. Bu xidmət uşaqların sosial-pedaqoji müdafiəsini təşkil etmək üçün tədbirlər həyata keçirməlidir. Bu məqsəddə nail olmaq üçün şagirdlərin təlim müvəffəqiyyətlərini, onun keyfiyyət və nəticəliliyini, müəllimin bu sahədə fəaliyyətinin pedaqoji diaqnostikası təşkil edilməlidir. Bu məqsədlə məktəbdə həyatda tətbiq edilən innovasiyaların effektivliyini müəyyənləşdirmək üçün tədqiqat xarakterli işlər həyata keçirilməlidir. Belə məktəblərə rəhbərlik edən idarəçilər tədqiqatçı olmalı, yeni hüquqi və iqtisadi şəraitdə müstəqil fəaliyyət həyata keçirməlidir.

Qabaqcıl məktəb direktorlarının iş təcrübəsinin öyrənilməsi qeyd etməyə əsas verir ki, idarəetmə bacarığı rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri ilə bağlıdır. Ancaq unutmamaq olmasın ki, istedad və qabiliyyətlər şəxsiyyətin potensialıdır, yalnız onlar hələlik şəxsiyyətin davamlı parametrlərinə çevrilməmişdir, başqa sözlə onun keyfiyyəti lazımi səviyyədə deyildir.

Bu vəziyyətdən istifadə edib, Nazirlər Kabinetinin təsdiq etdiyi «Fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının Konsepsiya və Strategiyası»nda nəzərdə tutulmuş rəhbər pedaqoji kadr (menecer) hazırlığı məsələsinin həyata keçirilməsinin vaxtı çatmış məsələ kimi hamını düşündürməli və bu hazırlığın məhz Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunda həyata keçirilməsi imkanları nəzərə alınmalıdır. Unutmamaq olmasın ki, bu institutun məşğul olduğu sahələr bu gün orta ümumtəhsil və peşə təhsili müəssisələrinin təlim-tərbiyə problemləri, metodik işin təşkili, müəllimlərin hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisaslarının artırılması ilə məşğul olduğuna görə təhsil problemləri baxımından məktəbə ən yaxın təhsil müəssisəsidir. Təhsil müəssisələrinə kömək məqsədilə bu müəssisənin qarşısında aşağıdakı vəzifələr durur:

- müəllimlərin və rəhbər pedaqoji işçilərin ixtisasının artırılması. İxtisasın artırılmasında istifadə olunan proqramlar, pedaqoji işçilərin müasir təhsil tələbatlarına cavab vermək;

- ən yaxşı qabaqcıl pedaqoji təcrübəni araşdırıb, üzə çıxarıb,

elmi-metodik baxımdan əsaslandırır, tətbiq edilməyə təqdim etmək;

- təhsil müəssisə rəhbərlərinə, müəllimlərə, digər pedaqoji işçilərə yeni pedaqoji texnologiyaların tətbiqində, islahatlar zamanı təhsil prosesinin təşkilində praktiki kömək göstərmək.

Vəzifələrdən görüldüyü kimi, hazırda respublikada orta məktəbə ən yaxın ali məktəb Azərbaycan Müəllimlər İnstitutudur. Təsadüfi deyildir ki, Dövlət tərəfindən təsdiq edilmiş ixtisasartırma institutlarının (xüsusən AMİ-nin) normativ sənədlərində ixtisasartırma təhsili müəssisəsinin vəzifələri aşağıdakı kimi açıqlanır:

- vətəndaşların professional, mədəni, mənəvi tələbatlarının seçdikləri peşə üzrə ixtisaslarının artırılması, yenidən hazırlanması, onların yaradıcı imkanlarının əlavə təhsil orqanları vasitəsilə inkişafı;

- təhsili idarə edən orqanların və təhsil müəssisələrinin lazımi kvalifikasiya, profil və hazırlıq səviyyəsi olan pedaqoji kadrlarla operativ təminatı;

- əlavə təhsil sisteminin inkişafı, təkmilləşməsi və onun dünya təhsil sisteminə inteqrasiyasının təmin edilməsi.

Bu məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün AMİ və onun filialları aşağıdakı əsas vəzifələri həyata keçirir:

- təhsil işçilərinin (orta təhsil müəssisələri, texniki peşə təhsili, orta ixtisas məktəbləri, məktəbdənkənar təhsil müəssisələri və ali məktəblərin pedaqoji kadrları və rəhbər işçilərinin) periodik olaraq ixtisaslarının artırılmasını və yenidən hazırlanmasını, eləcə də ilkin müəllim hazırlığını təşkil edir;

- professional biliklərin və ixtisas səviyyəsinin kompleks qiymətləndirilməsi və təlimin nəticələrinə uyğun olaraq məsləhətlərin təşkili;

- pedaqoji təcrübəsi olmayan kadrların professional adaptasiyasını həyata keçirmək;

- elmin və texnikanın son nailiyyətlərini nəzərə alaraq dinləyicilərin professional ustalığını təkmilləşdirmək;

- dinləyicilərin təhsilin idarə olunmasının nəzəri və praktiki məsələləri, pedaqogika, psixologiya, mədəni, sosial-iqtisadi fənlər, yeni texnologiyalar, təlim metodları, biliklərinin dərinləşdirilməsi və yeniləşməsi;

- idarəetmə və pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi, ümumiləşdirilməsi və yayılması;

- təhsil işçilərinin hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisaslarının artırılmasının təkmilləşməsi üçün rekomendasiyaların hazırlanması;

- təhsilin idarə olunmasının və pedaqoji kadrların yenidən hazırlanmasının, ixtisaslarının artırılmasının nəzəri və praktiki məsələlərinin aktual problemləri haqqında tədbirlərin (konfransların, müşavirələrin, seminarların) təşkili;

- əlavə təhsil sistemi üçün tədris-metodik ədəbiyyatın hazırlanması və nəşri;

- ümumi və əlavə pedaqoji təhsilin problemləri üzrə elmi-tədqiqat, metodik, təcrübi-eksperimental işlərin həyata keçirilməsi;

- təhsil müəssisələrinə elmi-metodik kömək göstərilməsi;

- rayon (şəhər) təhsil şöbələrinə və təhsil müəssisələrinə metodik kömək göstərilməsi;

- ixtisasartırma və yenidən hazırlanma kurslarının dinləyicilərinin institutda aldıkları bilikləri təcrübədə tətbiq etmələri vəziyyətinin öyrənilməsi və bunun əsasında kursların tədris proqramlarının zamanın tələbinə uyğun yeniləşdirilməsi;

- respublikada təhsilin müxtəlif məzmunlu inkişaf proqramlarının hazırlanmasında və həyata keçirilməsində beynəlxalq təşkilatlarla əlaqəli fəaliyyətin həyata keçirilməsi;

- əlavə təhsil müəssisələrinin (AMİ və onun filialları, Bakı PKİA və YHI) maddi-texniki təminatının təşkil edilməsi və əməkdaşların sosial müdafiəsini təmin etmək məqsədilə istehsal, təsərrüfat və kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olmanın həyata keçirilməsi.

Müasir dövrdə AMİ-nin qarşısında duran vəzifələrin böyüklüyü onun fəaliyyətinin xüsusiyyətləri ilə bağlıdır. Digər ali məktəblərdən fərqli olaraq, AMİ-nin fəaliyyəti bütövlükdə pedaqoji ictimaiyyətlə bağlıdır. Bu fəaliyyətin məhsuldarlığından təhsildə gədən yeniləşmə proseslərinin müvəffəqiyyəti asılıdır. Bu müvəffəqiyyətlər isə AMİ-nin fəaliyyətinin yeni istiqamətlərə yönəlməsi deməkdir.

II FƏSİL.

TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN DEMOKRATİK İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ VƏ PRAKTİK MƏSƏLƏLƏRİ

2.1 Təhsil menecmentinin metodoloji problemləri

Hazırki dövrdə təhsil siyasətinin mahiyyəti, ilk növbədə, bütün təhsil sisteminin demokratikləşdirilməsi və humanistləşdirilməsi kimi başa düşülür, əsas diqqət məktəb həyatının idarə olunmasına yönəldilir, ailə və ictimaiyyət təhsilin idarə edilməsinə geniş cəlb olunur. Lakin həyat göstərir ki, bu, demokratiyaya apan zahiri əlamətdir. Təhsilin əsil demokratikləşdirilməsi dedikdə başlıca olaraq, şagird şəxsiyyətinin inkişaf etdirilməsinə, hər bir şagirdin ehtiyac və marağının təmin olunmasına, onun özünü reallaşdırması və özünü təsdiqinə, təhsil yolunu müstəqil seçməsinə, qabiliyyətinə uyğun fərdi təhsil proqramını həyata keçirməsinə imkan vermək və şərait yaratmaq lazımdır. Bu, keçmiş yeknəsəqlik və stereotiplərdən imtina etməyi, təlimin diferensiallaşdırılması istiqamətində məktəbi yenidən qurmağı, bununla da istedadlı uşaqların maksimum inkişafına geniş meydan verməyi tələb edir. Azərbaycan Respublikası ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsində «... fərdin təbii imkanlarını inkişaf etdirmək, ona elmin əsaslarını öyrətmək, fiziki, əqli, intellektual imkanlarını, meyl, maraq və idrak qabiliyyətlərini nəzərə alaraq, onun şəxsiyyətini formalaşdırmaq ...» məktəbin əsas vəzifəsi kimi irəli sürülür.

Məlumdur ki, məktəb hər hansı bir təşkilat üçün deyil, şagird üçün mövcuddur. Şagird üçün demokratikləşdirmə təhsilin məzmunu və formasında özünü göstərir. Şagird məktəbin tipini (kütləvi, ayrı-ayrı fənlər dərinədən öyrənilən, peşə öyrədilən, lisey, gimnaziya, eksperimental tədris mərkəzi, «uşaq bağ-çası - məktəb» və s.), sinif kollektivini özü seçməyi bacarmalıdır.

Dərindən bir həqiqəti dərk etmək lazımdır ki, məktəbdaxili

idarəetmənin demokratikləşdirilməsi aşkarlıqdan ayrılmazdır. Məlum olduğu kimi, qapalılıq, yarımaşkarlıq, informasiyaların kollektivə çatdırılmaması demokratikləşdirməyə zərbdır və idarəetməni sarsıdır. Məktəb həyatına aid hər bir şey haqqında informasiya olmadan mükəmməl, demokratik idarəetmə ola bilməz. Məktəbin idarə edilməsində problemlərin ortaya çıxması, zənnimizcə, daha çox bununla bağlıdır. Aydınır ki, idarəetmənin öz məğzində görə informasiyanın subyekt tərəfindən qəbul edilməsi, yenidən işlənilib hazırlanması, saxlanması və obyektin idarə olunmasına ötürülməsi prosesi kimi qiymətləndirildiyi bir qurumda/məktəbdə fəaliyyətə elə informasiyanın təminatından başlamaq lazımdır. Lakin məsələyə diqqətlə yanaşdıqda bu işin o qədər də düzgün təşkil edilməməsi aşkar olur.

Məktəb islahatının uğurla həyata keçirilməsi, bütün təlim-tərbiyə işinin səmərəliliyinin yeni yüksək keyfiyyətə qaldırılması, əsasən məktəb direktorlarından tutmuş Təhsil Nazirliyinə qədər təhsilin idarə edilməsi ilə məşğul olan bütün qurumlardan asılıdır. Məktəbdaxili idarəetmənin optimallaşdırılması müasir şəraitdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İnkişaf etmiş cəmiyyətin tələblərinə uyğun olaraq, ümumtəhsil məktəblərinin müxtəlif, müəyyən fəaliyyət aspektlərini bütöv dinamik bir sistem kimi öyrənmək, təlim-tərbiyə prosesinin idarə edilməsinin optimallaşdırılması yollarını, məktəbin və sosial mühitin tərbiyəvi təsirini, inteqrasiyasını müəyyən etmək lazımdır. Aparılmış tədqiqatlar əsasında məktəbdaxili idarəetmənin mühüm metodoloji əsasları və nəzəri problemləri həll edilməlidir.

Təhsil menecmentinin obyektı

Təhsilin idarə edilməsinin nəzəri məsələləri ilə məşğul olan sahə – məktəbsünaslıq (bundan sonra onu «**təhsil menecmenti**» adlandıracağıq) pedaqogikanın əsas sahələrindən biridir. Onun obyektinə – tədqiq və tətbiq etdiyi məsələlər sırasına aşağıdakılar daxildir: təhsilin təşkili məsələlərini öyrənmək, təhsil sisteminin, məktəbi idarə etməkdə rəhbər orqanların, yerli təşkilatların və əlaqədar şəxslərin – direktorun, onun müavinlərinin, müəllimlərin və s. işi; məktəbi idarəetmənin və ona rəhbərliyin elmi əsasları, forma və metodları (məktəbdaxili nəzarətin təşkili, təlim-tərbiyə

işlərinin planlaşdırılması, icbari təhsilin həyata keçirilməsinə aid tədbirlər, məktəbdə dərs cədvəlinin tərtibi, məşğələ rejiminin və pedaqoji əməyin elmi təşkili); müəllimlərin attestasiyadan keçirilməsi, ixtisasının artırılması və təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar işlər; məktəbin maddi-texniki bazası və onun maliyyələşdirilməsi ilə bağlı məsələlər; məktəbdə metodiki birləşmələrin təşkili; məktəb sənədləri, məktəbin hesabat işləri və s.

Göründüyü kimi, idarəetmənin əhatə etdiyi məsələlər çox və rəngarəngdir. Həmin məsələlərin həlli ilə əlaqədar vəzifələri yerinə yetirərkən idarəetmənin metodoloji və nəzəri əsası kimi, proqram mənbələre, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına, Təhsil Qanununa və həmin Qanuna müvafiq olaraq verilmiş təhsil qanunvericiliyi aktlarına, həmçinin təhsil müəssisələrinin Nizamnamələrinə istinad edir.

Təhsilin idarə edilməsi eyni zamanda klassik və müasir pedaqoqların idarəetmə məsələlərinə dair nəzəri irsindən, pedaqogika elminin həmin sahədəki mülahizə və tövsiyələrindəki, başqa ölkələrin məktəbi idarəetmə və ona rəhbərlik sahəsindəki qabaqcıl təcrübəsindən yaradıcılıqla istifadə edir.

Respublikamızda idarəetmə sahəsində köklü dəyişikliklər aparılır. Hazırda təhsil sözün həqiqi mənasında demokratikləşdirmə, milli zəmin və ümumbəşəri dəyərlər əsasında qurulur. İndi təhsilin inkişafına və idarə olunmasına ancaq dövlət deyil, həm də ictimaiyyət, ictimai idarəetmə orqanları da rəhbərlik edir.

Təhsilin dövlət idarəçiliyini Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi həyata keçirir.

Nazirlik təhsilin inkişafının dövlət proqramını və büdcə təchizatını təmin edir, bazis tədris planı və proqramını işləyib hazırlayır, təhsilin səviyyəsinə verilən dövlət tələblərini müəyyən edir, təhsil sahəsində dövlət siyasətini yerinə yetirir, eləcə də öz səlahiyyətlərinə aid olan digər müvafiq məsələləri həll edir.

Təhsilin idarə edilməsinin (*təhsil menecmentinin*) metodoloji problemləri

Təhsilin idarə edilməsi sahəsində, xüsusilə dünya təhsil sisteminə inteqrasiya ərəfəsində bir çox problemlər ortaya çıxmışdır ki, onlar çətin olsa da, həllini tez tapmalıdır. Bu problem-lərin çoxu

ənənəvi təhsil zamanından yığılıb qalmış, digərləri isə təhsilə yeni yanaşma, Təhsil İslahatı Proqramının tələbləri ilə əlaqədar ortaya çıxan problemlərdir.

Bu problemlərdən biri təhsilin demokratik şəkildə idarə edilməsi problemi. Uzun illər unudulmuş demokratiya indi daha geniş irəli sürüldüyündən bu bir zərurət kimi ortaya çıxmışdır. Çünki cəmiyyətimizi idarə edən kadrların öz üzərində yol verdikləri ciddi nöqsanların kökləri məktəbdən başlamışdır. Səbəb isə aydındır; onlar təhsil illərində gələcək həyata hazırlanarkən demokratiya ruhunda tərbiyə edilməmişlər, məktəbdə bunun üçün şərait olmamışdır.

Təhsilin indiki məzmunu bütün peşələrdə şəxsiyyətin dünya baxışının düzgün formalaşdırılmasına əngəl törədir, onun yüksək ixtisaslı mütəxəssis olmaq imkanını məhdudlaşdırır. Donub qalmış təhsil strukturları, formaları, elmi-pedaqoji fəaliyyətdə hökmranlıq edən mühafizəçilik, idrakla real həyat, diplom və attestatla biliklərin həqiqi vəziyyəti qarşılıqlı əmələ gətirmişdir.

Şagird, tələbə, müəllim, idarəetmə orqanları işçiləri, habelə valideynlərin pedaqoji əməyinin nəticələrinə görə məsuliyyət və cavabdehlik dairəsi aydınlaşdırılmamışdır. Əməyin düzgün qiymətləndirilməsi mexanizmi yaradılmamışdır.

Respublikada təhsilin məzmununda milli xüsusiyyətlər kifayət qədər nəzərə alınmamış, bu işin elmi-pedaqoji strategiyası lazımi səviyyədə işlənməmişdir.

Təhsilin təşkili və idarə edilməsində inzibati amirlik metoduna üstünlük verilmiş, məktəb həyatının demokratikləşdirilməsi istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər səthi xarakter daşımışdır.

Bütün bunları nəzərə almaqla tarixi keçmişimizə sağlam düşüncə ilə nəzər salaraq, inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sisteminin idarə edilməsini öyrənməklə respublikada təhsilin yeniləşməsində idarəetmənin daha faydalı strukturlarını müəyyən etməyə çalışmaq vacibdir.

Azərbaycanda təhsil sisteminin idarə edilməsi strukturu milli zəminə, türk dünyasının və islam əxlaqının yaratdığı mə-nəvi sərvətlərə və ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanmalıdır.

Təhsil sisteminin idarə edilməsində yeniləşmənin müxtəlif isti-

qamətdə qoyulmasına diqqət artırılmalı, total eynilikdən yaxa qurtarmaq üçün çıxış yolları axtarılmalıdır.

Obyektiv şərait nəzərə alınmaqla, təhsilin idarə edilməsinin müxtəlif variantlarından istifadə edilməlidir. Tədris müəssisəsi rəhbərlərinin bir qrupu şərait olmadığına görə köhnəlikdən əl çəkə bilmir, öz işini əvvəlki kimi davam etdirməyə üstünlük verir (bəzən buna məcbur olur). Köhnə sistemi dəyişmək və yenilik axtarmaq üçün özündə cəsarət tapa bilmir.

Başqa qrup rəhbərlər isə təhsil müəssisəsində iş üslubunu dəyişmək istəyir, idarəetmədə özünün ideyalarını inandırıcı şəkildə həyata keçirməyə çalışır.

Aparılan müsahibələrdən, verilən təkliflərdən, söhbətlərdən təhsilin idarə edilməsi sahəsində müxtəlif və maraqlı fikirlər və mülahizələr aşkara çıxarılır.

Fikir söyləyənlərin bir qismi təhsil sahəsində totalitar quruluşun hamısını dağıtmağı, sovet məktəbi sisteminin bütün idarəetmə zəncirinin sındırılmasını təklif etməklə, idarəetməni inkar edir. Onlar idarəetmədə tam sərbəstliyə üstünlük verirlər.

İkinci qismi isə idarəetmə komponentlərinin dəyişməsinə, yəni dövlət-ictimai idarəetməni ictimai-dövlət idarəetmə ilə əvəz etməyə üstünlük verir. Hətta bəzi hallarda klub birlikləri vasitəsilə təhsilin ictimai qaydada idarə olunmasının əhəmiyyətini göstərir. Bunlar məktəb şuralarının işinin təşkilinə üstünlük verir, məktəbin global məsələlərinin həllində məktəb şurasına daha çox səlahiyyət verildiyini əsaslandırmağa çalışırlar.

Üçüncülər qeyd edirlər ki, idarəetmə təhsilin məzmunundan irəli gəlir. Əvvəlcə təhsilin məzmununu yeniləşdirmək, sonra isə onun idarə edilməsi haqqında fikirləşmək lazımdır. Belə fikirləşənlər birinci növbədə tədris planları, proqram və dərsliklərin yeniləşdirilməsinin həyata keçirilməsinin ön planı çəkilməsinə üstünlük verirlər. Fənlər üzrə milli və regional xüsusiyyətlərə üstünlük verilməsini əsas götürürlər.

Dördüncü qrupun fikri ondan ibarətdir ki, məktəb rəhbərliyinə demokratik fikirli adam seçilməlidir. Əgər məktəb direktoru demokratik fikirlidirsə, məktəbdə idarəetmənin böyük bir hissəsi şagirdlərə, onun idarəetmə orqanlarına tapşırılsa, onda pedaqoji kol-

lektivə yalnız məsləhət vermək qalır. Bu halda pedaqoji kollektiv və məktəb rəhbərləri üçün tədrisin keyfiyyətinə diqqət yetirmək üçün daha çox imkan yaranır.

Fikirlərin hər birini ayrı-ayrılıqda götürdükdə, hərəsinin öz üstünlükləri vardır. Bundan yaradıcı istifadə etməkdən çox şey asılıdır.

Təhsil müəssisəsinin tipinin dəyişdirilməsi, demokratik idarəetmədə əsas yerlərdən birini tutur. İndiyədək orta ümumtəhsil məktəbləri, demək olar ki, bir-birinə bənzər birtipli tədris planı və proqramı, hətta dərsliklərlə işləmişlər. Səbiq İttifaqın bütün məktəblərində vahid təhsil sistemi həyata keçirilmişdir.

Müstəqilliyə qədəm qoymuş respublikamızda indi məktəbin tipinin dəyişməsi üçün geniş imkan yaradılmışdır. Respublikamızın ümumtəhsil məktəblərində peşə üzrə siniflərin ixtisaslaşması, fənlər üzrə dərinləşdirilmiş proqramlarla işləyən sinifləri olan məktəblər, lisey, gimnaziya, eksperimental mərkəz, müəllif məktəbi, birliklər (bağça-məktəb, məktəb-ali məktəb) və s. yaradılmışdır.

Təhsil müəssisələrində demokratik idarəetmə sistemi necə olmalıdır? Bircə, demokratik idarəetmə sistemində resept vermək çətindir. Lakin təcrübə göstərir ki, rəhbərlik – pedaqoji kollektiv, rəhbərlik – şagirdlər, rəhbərlik – ictimai təşkilatlar, müəllimlər – şagirdlər, müəllimlər – valideynlər sisteminə üstünlük verilməlidir.

Təhsil müəssisəsində iqtisadi, maliyyə müstəqilliyinin və özünümaliyyəldirmənin inkişaf etdirilməsi, müəllim, şagird, valideyn və ictimaiyyətin nümayəndələrinin idarəetmə sahəsində nəzəri, psixoloji və praktik cəhətdən hazırlanması, aşkarlıq şəraitində təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin seçkilərinin keçirilməsi, qəbul olunmuş qərarların kollegial şəkildə həyata keçirilməsi kimi məsələlər də demokratik idarəetmədə öz əksini tapmalıdır.

Demokratik idarəetmə fəaliyyətinin optimallaşdırılması – onun əsas vasitələrindən biri sayılır. Bunun aşağıdakı optimal variantının əsas götürülməsini məqsədəuyğun hesab edirik: təhsilin kriteriyalarının aydınlaşdırılması, konkret şəraitə nəzərə alınması, bir neçə imkanı olan optimal variantın seçilməsi (çoxvariantlılıq). Burada seçmənin məqsədi, şərtləri və mexanizmi müəyyənləşdirilməlidir.

Demokratik idarəetmədə hansı komponentləri əsas götürmək fayda verə bilər?

İdarəetmənin subyektivi müəyyən olunur, fərdi və kollektiv qərar qəbul olunur, məktəb rəhbərlərinin fəaliyyəti ilə həyata keçirilir.

İdarəetmədə bir sıra funksiyalar şagird, müəllim və təşkilatçıların ixtiyarına verilir. İdarəetmədə əməyin elmi təşkili diqqət mərkəzində olur. İdarəetmə orqanlarının seçilməsi, yoxsa təyin edilməsi sualının cavabında seçməyə daha çox üstünlük verilir.

Demokratik idarəetmədə təhsil müəssisəsi şurasının fəaliyyəti işin əsasını təşkil edir. Müəssisənin təhsil şurasında məktəbdaxili qaydaların idarə olunması, şagirdlərin marağının öyrənilməsi, ictimai rəyin öyrənilməsi, kadrlarla iş və maddi bazanın möhkəmləndirilməsi və s. komissiyalar yaradılır.

Bu komissiyaların hər biri ayrılıqda konkret sahələr üzrə iş aparır.

Təhsil müəssisələrinin demokratikləşdirilməsinin ilk addımları pedaqoji kollektivlə aparılan iş, onların əməyinin qiymətləndirilməsi və nüfuzunun artırılması üçün görülən tədbirlərdir.

Bütün qruplardan olan müəllimlərin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, pedaqoji kollektivin kateqoriyalarının müəyyənləşdirilməsi üçün hazırlıq işinin aparılması, attestasiyaların təşkili və keçirilməsində formallığın aradan qaldırılması diqqət mərkəzində olmalı, məqsədyönlü əməli tədbirlər görülməlidir.

Məktəbin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsi probleminin həlli məktəbdaxili idarəetmənin demokratik əsaslarla qurulmasını tələb edir.

Ümumtəhsil məktəblərində şagirdlərin təlimi və tərbiyəsi işini ölkədə gedən yeni ideyalar və tələblər baxımından demokratik əsaslar üzrə qurmaq təxirəsalınmaz vəzifə kimi qarşıda durur. Demokratiya məktəbə rəhbərlikdə ətaləti, durğunluğu, mühafizəkarlığı, başqa sözlə, iqtisadiyyatı, sosial həyatı, siyasi mövqeyi, ictimai tərəqqini ləngidən nə varsa, hamısının qətiyyətlə aradan qaldırılmasını tələb edir.

Məktəbdaxili idarəetmənin demokratikləşdirilməsini, hər şeydən əvvəl, məktəb rəhbərləri ilə müəllim-tərbiyəçi, şagird və valideynlər arasında əsil demokratik münasibətlərin inkişaf prosesi

kimi başa düşmək lazımdır. Bu – yaxın məqsəddir. Demokratikləşdirmənin uzaq məqsədi – konkret şəraitdə məktəblilərin təhsili, tərbiyəsi və inkişafı sahəsində maksimum nəticələr alınmasına imkan verən optimal pedaqoji prosesin təşkilidir.

Demokratik idarəetmədə təkbaşçılıq və kollegiallığın vəhdəti məsələsi də diskussiya tələb edir.

Kollegial idarəetməyə Məktəb konfransı, Məktəb Şurası, Pedaqoji Şura, direktoryanı müşavirə, müəllimlərin ictimai təşkilatları, gənclər təşkilatları, metodbirləşmələr və s. aiddir. Bundan əlavə, bu səviyyəyə valideyn komitəsinin və ictimaiyyətin nümayəndələrini də aid etmək olar.

İctimai özünüidarə orqanları məktəbin təlim-tərbiyə, elmi-tədqiqat, metodiki, maliyyə-təsərrüfat, kommersiya, iqtisadi, kadr fəaliyyətinə dair səmərəli təkliflər verir və bununla idarəçilikdə iştirak edir.

Məktəb şurası təhsil sistemində ictimai özünüidarə orqanı olmaqla, məktəbin ümumi yığıncağı (konfransı) tərəfindən yaradılır.

Məktəb şurası öz işini Təhsil Nazirliyinin məktəb şurası haqqında əsasnaməsinə uyğun qurur. Məktəb şurasında rəyasət heyəti və daimi fəaliyyət göstərən komissiyalar tərəfindən işçi qrupu təsdiq olunur.

İldə bir dəfə şura, ayda bir dəfə Rəyasət heyətinin iclası keçirilir. Komissiyaların planına uyğun olaraq, ayda bir dəfə komissiya iclası keçirilir.

Pedaqoji Şura məktəbi, təlim-tərbiyə prosesini inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək, eləcə də müəllimlərin, tərbiyəçilərin peşə ustalılığını, yaradıcılıq meylini yüksəltmək məqsədi ilə məktəbdə yaradılır və Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi tərəfindən təsdiq olunmuş əsasnaməyə uyğun fəaliyyət göstərir.

Məktəbdə kollegiallıq prinsipini həyata keçirmək üçün pedaqoji şuranın fəaliyyətinin əhəmiyyəti böyükdür. Təlim-tərbiyə işinin səviyyəsini yüksəltmək, pedaqoji elmin və qabaqcıl pedaqoji təcrübənin nailiyyətlərini təcrübədə tətbiq etmək, məktəbdə iş planlarını müzakirə və təsdiq etmək, onların məlumat və hesabatlarını dinləmək və s. kimi məsələləri də pedaqoji şura müzakirə edir.

Məktəbin pedaqoji şurası şagirdlərin, müəllimlərin özünüidarə

orqanlarının fəaliyyəti ilə bağlı bütün iş sahələrini əhatə edir. Lazım gəldikcə, bir sıra global problemlərin həyata keçirilməsi üçün məktəb şurası qarşısında məsələ qaldırır. Kollegial idarəetmə təhsilin yeni keyfiyyətinin təmin edilməsinə, demokratik idarəetməyə ən çox töhfə verəcək, ən səmərəli bir yanaşmadır.

«İdarəetmədə təkbaşçılıqla kollegiallığın uzlaşdırılması prinsipi əksliklərin vəhdəti və mübarizəsi qanununa əsaslanır. Kollegial idarə olmadan, pedaqoji ictimaiyyətin rəyini öyrənmədən, idarəetmə üzrə qərarların hazırlanması və qəbulunda maraqlı şəxslərin iştirakı olmadan, habelə işin gedişi üçün rəhbərin şəxsi məsuliyyəti olmadan heç bir demokratiyadan söhbət gedə bil-məz.

İdarəetmə vəzifələrinin yenidən qurulması haqqında danışılırsa, burada demokratikləşdirmə, şübhəsiz, həmin vəzifələrin həyata keçirilməsində müəllimlərin, şagirdlərin və valideynlərin, ictimaiyyətin fəaliyyətinə yersiz məhdudiyət qoyulmamasında özünü göstərir».

Müasir sosial – təhsil situasiyasının xüsusiyyətlərindən biri təhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artmasının böyük əhəmiyyət kəsb etməsidir. Məktəbin sosial rolu artır, bu da bir tərəfdən əhalinin təhsil müəssisəsinə olan tələblərinin, digər tərəfdən təhsil müəssisəsinin daxili imkanlarının və onların təhsil prosesinin effektivliyinə təsirinin dərindən öyrənilməsinin təmin edilməsidir. Xarici mühitə istiqamətlənmə təhsilin ənənəvi subyektlərindən şagirdlərin, müəllimlərin, valideynlərin maraqlarının öyrənilməsini tələb edir.

Məktəb kollektivinin qarşısında duran məqsəd və vəzifələr, onların həyata keçirilməsi vasitələri daha dəqiq və ardıcıl inkişaf konsepsiyasında (ya strateji inkişaf proqramı - perspektiv planında) əks olunmalıdır. Onun hazırlanması kollektiv üzvlərinin, təlim vasitələrinin və dövrün tələblərinə uyğun inkişafını, təkmilləşməsini, məktəbin qarşısında duran başlıca strateji məqsədin həyata keçirilməsini təmin edən razılaşıdırılmış və tənzimlənmiş fəaliyyət proqramıdır.

Təhsil menecmentinin nəzəri əsasları

Perspektiv inkişaf proqramının (konsepsiyasının) hazırlanması və həyata keçirilməsində başlıca məqsəd dövlət tərəfindən məktəb,

təhsil sistemi qarşısında qoyulmuş başlıca məqsədin həyata keçirilməsi istiqamətlərini və üsullarını müəyyənləşdir-mək, son nəticənin əldə edilməsinə kollektivin səfərbər olunmasıdır.

Əsas məqsədə və son nəticəyə xüsusi diqqətin yetirilməsinə səbəb ölkənin yeni iqtisadi siyasətə keçməsi və cəmiyyətimizin rastlaşdığı iqtisadi çətinliklərlə bağlı təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında yaranmış maneələrin artması və mürəkkəbləşməsidir. Məktəbin idarə olunmasında bir çox məqsədlər qarşıya çıxır və onların həlli tələb olunur. Onlar öz parametrlərinə, əhəmiyyətinə, həlli vaxtına görə müxtəlifdir. Ona görə də qarşıya qoyulmuş vəzifələr arasında başlıca məqsəd müəyyənləşdirilməli, onun həyata keçirilməsinə xidmət edən alt məqsədlər müəyyənləşdirilməli, həyata keçirilməsi növbəliliyi, ardıcılığı dəqiqləşdirilməlidir. Təcrübə göstərir ki, təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında külli miqdarda gündəlik və çox spesifik vəzifələrin həyata keçirilməsi ilə məktəb kollektivi və xüsusən onun rəhbərliyi qarşılaşır. Belə şəraitdə, əlbəttə ki, rəhbərlik, hətta bütün kollektiv, sistem qarşısında qoyulmuş başlıca vəzifədən uzaqlaşır. Buradan da təhsilin keyfiyyəti, tərbiyə prosesinin nəticəsizliyi ilə qarşılaşır, neqativ halların sayı artır və nəticədə təhsil müəssisələrinin fəaliyyətindən ictimaiyyət narazı qalır.

Qarşıda duran əsas vəzifənin həyata keçirilməsinə məqsədyönlü münasibət tələb edir ki, təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında ən başlıca vəzifənin həyata keçirilməsi üçün müəssisənin imkanları təhlil edilsin. Məktəb rəhbərliyinin idarəetmə qabiliyyəti, bacarığı, təcrübəsi, idarəetmənin xarakteri, strukturu və funksiyaları məktəb qarşısında qoyulmuş başlıca vəzifənin həyata keçirilməsinə hazırlıq səviyyəsi müəyyənləşdirilsin.

Müasir şəraitdə məktəbin qarşısında duran başlıca vəzifə və onun həyata keçirilməsi o qədər çətinliklərlə rastlaşır ki, tədrisin keyfiyyəti, müəllimlərin hazırlıq səviyyəsi, valideynlərin məktəb kollektivinə münasibəti, məktəblilərin cəmiyyətdə baş verən hadisələrə münasibəti, məktəbin maddi-texniki bazasının müasir tədris texnologiyalarının tətbiqinə imkan verməməsi, maliyyə çətinlikləri, tərbiyə sisteminin problemləri ilə bağlı məktəbin qarşısında duran başlıca məqsədin müəyyənləşdirilməsi üçün əsas əməliyyatların se-

çilməsinə kompleks yanaşma tələbini irəli sürür.

Aydın olur ki, məktəbdə və ümumiyyətlə, təhsil sistemində son məqsədə çatmaq üçün təhsilin idarə olunması bir sıra mərhələlərdən keçməlidir (artıq qeyd edilmişdi ki, məktəbin ibtidai, əsas və orta təhsil pillələri üçün məktəb qarşısında qoyulan vəzifələr bir-birindən fərqlənir, ancaq başlıca məqsədin yerinə yetirilməsinə xidmət edir). Bu mərhələlərdə buraxılmaq nöqsanlar, həll edilməmiş problemlər, həyata keçirilməmiş tədbirlər son məqsədə nail olmağa ciddi maneələr törətmiş olur.

Deyilənlər planlaşmada və məktəbin idarə olunmasında hər mərhələnin məqsədinin müəyyənlişməsinə və onun son nəticələrinin, məktəbin əsas məqsədinin həyata keçirilməsinə xidmət etməlidir. Bu məqsəd də, əlbəttə, cəmiyyətin təhsil sistemi və təhsil müəssisəsi qarşısında qoyduğu başlıca məqsəddən (bu da, qeyd edildiyi kimi, dövlətin Təhsil sahəsində İslahat Proqramında öz əksini tapmışdır) irəli gəlməli, onun əsasında konkretləşdirilməlidir.

Ümumiyyətlə, məqsəd təhsil sisteminin gələcəkdəki vəziyyəti, əldə edəcəyi son nəticənin qabaqcadan müəyyənlişməsidir. Məqsədlər əhəmiyyətinə görə, həyata keçirilmə müddətinə görə ciddi dəyişikliklər, qismən dəyişikliklər, müəyyən proseslərin təkmilləşməsi və s. baxımından müxtəlifdir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədlər həyata keçiriləcəyi vasitələrlə bağlı olduğu üçün onların arasından daha münasibləri seçilməlidir.

Təhsil sistemi və ya təhsil müəssisəsi qarşısında məqsəd iki yolla müəyyənlişdirilir: birinci halda, məktəbdə işlərin vəziyyəti təhlil edilir, imkanlar araşdırılmadan məqsəd müəyyənlişdirilir. Məqsəd müəyyənlişdikdən sonra müəssisənin, onun kollektivinin imkanları araşdırılır və məqsədə nail olmaq üçün vasitə hazırlanır. İkinci halda isə, əksinə, geniş müzakirələr, araşdırmalar aparılır, məqsəd müəyyənlişdirilir və onun həyata keçirilməsi vasitələri, müddəti dəqiqləşdirilir.

Əlbəttə, məqsədin müəyyənlişdirilməsində müəssisənin real imkanları və əldə olunacaq yeni imkanlar, ehtiyatlar nəzərə alınmalıdır.

Kollektivin qarşısında qoyulmuş məqsəd aydın, konkret, real olmalı və ona nəzarət edilməlidir.

Kollektivın qarşıya qoyduğu məqsəd sistemin qarşısında dövlət tərəfindən qoyulmuş məqsədin həyata keçirilməsinə yönəlməlidir, başqa sözlə, bütövlükdə təhsil sisteminin fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir. Ona görə də başlıca məqsəd müəyyənləşdikdən sonra onun ayrı-ayrı bölmələrinin müəyyənləşməsi də böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Perspektiv inkişaf proqramı çoxmənalı anlayışdır. İlk baxışda o, illik planların hazırlanması üçün əsas kimi qəbul oluna bilər. Təbii ki, belə olduqda perspektiv inkişaf planının hazırlanması illik planları qabaqlayır. Digər tərəfdən, perspektiv inkişaf proqramı illik planların yüksək səviyyədə həyata keçirilməsinə təsir göstərir. Üçüncü halda perspektiv inkişaf proqramı illik planların yerinə yetirilməsinin təqvim müddətlərindən kənara çıxır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, müəssisədaxili perspektiv inkişaf proqramı məqsədyönlü olmalıdır.

R.H.Məmmədzadə yazır: «Məqsədli perspektiv inkişaf proqramı məktəb üçün direktiv xarakterli sənəd hesab edilir. Ona görə də uzunmüddətli olmalı, elmi-metodik, təşkilati, tədqiqat xarakterli, iqtisadi, kadr hazırlığı, innovasiya kimi əsas məqsədin həyata keçirilməsi baxımından həllini gözləyən problemləri əks olunmalıdır. Bir sözlə, məktəbin təhsil sisteminin başlıca məqsədi bilik, bacarıq və praktik vərdislərə yiyələnmiş, öz vətəninə sevinən insan yetişdirmək olduğuna görə təhsilin mərkəzində də insan və ona xidmət durur. Məqsədli perspektiv inkişaf proqramı insanın hərtərəfli inkişafını təmin etməyə yönəldiyinə görə o, humanist xarakterli olmalı, insanlığa xidmət etmək onun ana xəttini təşkil etməlidir.»

Azərbaycan təhsil sektorunda müstəqil dövlətin və bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun islahatlar həyata keçirərkən keçmiş təhsil sisteminin müsbət nailiyyətlərini də qorumaq uğrunda mübarizə aparır. Ölkəyə keçmiş Sovet İttifaqından inkişaf etmiş təhsil sistemi miras qalıb, təhsilin bütün səviyyələrində yaxşı təəssürat doğuran təhsil statistikasına ölkəni gəlirli ölkələr sırasına, hətta bir çox keçmiş sovet respublikalarından irəli çıxarmışdır (Dünya Bankı, 2001). Bununla belə, təhsilin strukturu, keyfiyyəti və sistemin fəaliyyəti ilə yaxından tanışlıq göstərir ki, təhsil sektorunda bir çox problemlər hələ də qalmaqdadır.

Azərbaycanda bütün uşaqların tələbatını ödəmək qabiliyyətində olan keyfiyyətli proqramların sayı azdır. Bu çatışmazlığı aradan qaldırmaq üçün yeni proqramların həyata keçirilməsinə və bir sıra məqsədlərin yerinə yetirilməsinə ehtiyac vardır. Məqsədlərə aşağıdakılar daxildir:

- məktəbdə təhsilin mövcud vəziyyətinin nəzərdən keçirilməsi;
- bu sahədə mövcud «yeniliklərin» qiymətləndirilməsi;
- təhsil sektorunun əsas problemlərinin və qüsurların göstərilməsi;
- təhsil islahatlarında ən az toxunulan məsələlərə diqqətin cəlb edilməsi;
- Azərbaycanda təhsil menecmentinin inkişaf etdirilməsi və s.

Təhsil İslahatı proqramının məqsədləri bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq, bütün şagirdlər üçün maksimum təhsil almaq imkanları yaratmaq və ümumi təhsilin səmərəliliyini artırmaqdır. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün təklif olunan Çevik Proqram Krediti (ÇPK) 1999-cu ildə Təhsil İslahatı Proqramında, Təhsil İslahatı Strategiyası – 10 illik İlk Layihə-sində (2003-2013-cü illər) və Sektorun İnkişaf Strategiyası haq-qında Hökumət məktubunda qeyd edildiyi kimi, təhsil islahatına kömək edir. Çevik Proqram Krediti on il müddətinə üç mərhələdə həyata keçiriləcəkdir. ... Üçüncü mərhələnin sonunda təhsil sektoru iqtisadiyyatın tələb etdiyi bilik və bacarıqları məqbul səviyyədə təmin edə biləcək; ümumi təhsilin keyfiyyəti və orta təhsildən sonrakı təhsil imkanları artacaq; hamı üçün keyfiyyətli təhsili təmin etmək məqsədilə fiziki, maliyyə və insan resurslarından səmərəli və düzgün istifadə etməkdə sektorun potensial imkanları olacaq.

Azərbaycan Hökuməti 1999-cu il Təhsil İslahatı Proqramında, 10 illik Təhsil İslahatı Strategiyasına və Hökumətin İnkişaf Sektorunun İnkişaf Strategiyası barədə məktubuna əsaslanaraq, ümumi təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və yüksəldilməsi məqsədilə təhsil sektorunda sektoral islahatların aparılması üçün öhdəlik götürmüşdür. Çevik Proqram Krediti Layihəsi həmçinin sistemin harmonik və mükəmməl inkişafını təhsilin digər pillələri (məsələn, pedaqoji təhsil, texniki-peşə təhsili, orta məktəbdən sonrakı təhsil) ilə əlaqələndirəcəkdir.

ÇPK Layihəsinin birinci mərhələsi, əsasən, ümumi təhsilin aşağıdakı məsələləri ilə məşğul olacaq:

1. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması (kurrikyulumun işlənilib hazırlanması, pedaqoji təhsil, dərslərin və tədris materiallarının təchizatı, məktəb fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları);

2. Səmərəlilik və maliyyələşdirmə (səmərələşdirmə, maliyyələşdirmə və büdcə ilə bağlı islahatlar);

3. Ümumi təhsil almaq üçün bərabər imkanların yaradılması (yoxsullar üçün nəzərdə tutulmuş məktəb qrantları vasitəsilə);

4. İdarəetmənin gücləndirilməsi (şagirdlərin qiymətləndirilməsi, informasiya idarəetmə sistemləri, menecment və strateji potensial vasitəsilə);

5. Metodologiya problemləri – menecmentə xidmət edən sənədlərin nəzərdən keçirilməsi;

6. Təhsil nazirliyi və idarəetmədə iştirak edən əlaqədar tərəflərin məsul şəxsləri ilə söhbətlər;

7. Qeyri-hökumət təşkilatları ilə müşahidələr;

8. Yerlərdə müşahidələr və s.

V.İ.Boçkaryova istinad etmək istərdim. Yəqin ki, demokratiya istiqamətlərə nail olmaq üçün prioritet rolu təhsil oynamalıdır və bunu o edə bilər. Təsadüfi deyildir ki, təhsil sahəsində dövlət siyasətinin prinsiplərindən biri təhsilin idarə edilməsinin demokratik, dövlət-ictimai xarakterə malik olmasıdır, tədris müəssisələrinin işçilərinə, şagirdlərə və valideynlərə isə təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında iştirak etmək hüququ verilir. Bu yüksək və nəcib məqsəd və vəzifələr müvafiq elmi-metodiki müşayiət tələb edirlər. A.İ.Jilina, Y.L.Zaqumyonov, Y.A.Konarjevski, V.M.Korotov və başqa tədqiqatçıların söyləri, gücü ilə təhsilin demokratikləşdirilməsinin konturları və istiqamətləri, əsasən düzgün tədqiq edilmiş, işlənilib hazırlanmışdır; demokratikləşdirmə prinsip, məqsəd, vasitə, üsul, şərait və proses kimi açılmışdır; təhsilin idarə edilməsində köhnə, doqmatik, qəti yanaşmadan yeni, demokratik tərffükrə keçməyin vacibliyi əsaslandırılmışdır. Təhsilin demokratik, dövlət-ictimai idarə edilməsi qanununun tələb etdiyi nəzəri və metodiki əsaslar (məqsədyön-lülük, prinsiplər, mahiyyət,

əlamətlər, inkişaf mərhələləri və s.), onun formalaşdırılmasının yolları və vasitələri, dövlət-ictimai, ictimai-dövlət və demokratik idarəetmə arasında əlaqələr; təhsilin idarə edilməsində dövlətlə cəmiyyətin qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkilinin texnologiyası tədqiqatın çərçivəsindən kənar qalmışdır.

Bu problemlər elmi kollektivin tədqiqatının obyektinə çevrildi. Bu gün qonşu ölkələrdə tədris müəssisələrinin ictimai idarəetməsinin, ümumi təhsilin gövlət-ictimai idarəetməsinin və ümumi təhsilin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsi Konsepsiyaları işlənilib hazırlanmışdır. Konsepsiyalarda demokratikləşdirmə proseslərinin nəzəri əsasları və metodiki təminatı, ümumi təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsinin ümumtəhsil müəssisəsi, bələdiyyə, regional və dövlət səviyyəsində təşkili açılır.

Bu gün Azərbaycan üçün belə bir konsepsiyanın hazırlanması çox vacibdir.

Əgər idarəetmə adı altında bütün səviyyələrdə idarəetmə subyektlərinin aydın məqsədli, təhsil sisteminin fəaliyyətinin təşkilinə və inkişafına yönəldilmiş fəaliyyətini başa düşsək, onda dövlət-ictimai idarəetmə adı altında dövlət və ictimai xarakterli idarəetmə subyektlərinin fəaliyyətinin uyğun gəldiyi, edəcə də təhsil sferasının fəaliyyətinin təşkilinə və inkişafına istiqamətlənmiş idarəetməni təklif etmək olar. Təhsilin dövlət-ictimai idarəetmə (Dİİ) sistemi təhsil prosesinin bütün iştirakçılarını, onların idarəetmə orqanlarını və təhsilin dövlət (bələdiyyə) idarəetmə orqanlarını; təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsinin subyektlərinin fəaliyyətini tənzimləyən, qanuniləşdirən normativ-hüquqi bazanı; onların qarşılıqlı fəaliyyətinin prosedurlarını və mexanizmlərini özündə birləşdirir.

Təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsinin əlamətləri bunlardır: təhsilin hər bir subyektinin konkret səlahiyyət və məsuliyyətlərinin bölündüyü idarəetmənin dövlət strukturunun olması; təhsilin idarə edilməsinin bütün subyektlərinin onların məsuliyyətlərindən irəli gələn real səlahiyyətlərinin bölündüyü, verildiyi ictimai strukturunun olması; təhsilin idarə olunmasının bütün səviyyələrində dövlət və ictimai subyektlərin arasında razılaşdırılmış və qarşılıqlı qəbul edilmiş səlahiyyət və məsuliyyətlər; təhsilin dövlət və ictimai

idarəetmə orqanları tərəfindən onların arasında baş verən fikir ayrılığı və konfliktlərin həll edilməsi sisteminn qəbul edilməsi.

Təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsinin prinsipləri (dövlət-ictimai idarəetmənin qanunauyğunluğu, müstəqilliyi və paritetliyi, bərabərliyi, təhsil sferasının idarə edilməsində iştirak etmək üçün fiziki və hüquqi şəxslərin iddiasının hüquqi əsaslandırılması) işlənilib hazırlanmışdır, həmin prinsiplər altında nəinki əsas istiqamətlər, bütün fəaliyyət sistemi, həm də onun iştirakçıları arasında üst-üstə yığılan münasibətləri müəyyənləşdirən əsaslar, səbəblər başa düşülür.

TDİİ-nin məqsədi – təhsilin idarə edilməsində dövlət və ictimai əsasların, əsas prinsiplərin insanların, cəmiyyətin və dövlətin maraqları çərçivəsində optimal birləşməsi, uyğunluğudur. Məqsədlər dürüst ifadə olunmuş, aydınlaşdırılmış, ümumi təhsilin dövlət-ictimai idarə etməsinin subyektlərinin fəaliyyətinin əsas məzmunu, mahiyyəti, təşkilati strukturu, forma və metod-ları açılmışdır; TDİİ sisteminin formalaşması üzrə fəaliyyətin qiymətləndirmə meyarları; ümumi təhsilin Dİİ-nin müvəffəqiy-yətli təşəkkülü və inkişafının şərtləri və resursları müəyyənləşdirilmişdir.

Daha çox diqqəti tədqiqatın təhsilin idarə edilməsində ictimai iştirak problemləri tələb edirdi. Bu gün biz ictimai orqan-ların iki müxtəlif növünü, variantını görürük – pedaqoji, şagird və valideyn özünüidarəetməsinin əlahiddə orqanları və tədris müəssisəsinin ictimai idarəetmə orqanı statusu verilən pedaqoqların, şagirdlərin və valideynlərin birgə idarəetmə orqanı.

İctimai idarəetmə və özünüidarəetmə orqanlarından eyni məqsədi – tədris prosesi iştirakçılarının təhsil ehtiyaclarının və maraqlarının təmin edilməsini həyata keçirmək tələb olunur (Tədqiqatın yeniliyi bundadır. V.İ.Boçkaryov). Fərq yalnız ondadır ki, ayrı-ayrı özünüidarəetmə orqanları pedaqoqların (pedaqoji özünüidarəetmə orqanları), şagirdlərin (şagird özünüidarəetmə orqanları) və şagirdlərin valideynlərinin (valideynlərin özünüidarəetmə orqanları) xüsusi/spesifik ehtiyaclarını, tələblərini həyata keçirirlər, ictimai idarəetmə orqanları isə pedaqoqların, şagirdlərin və onların valideynlərinin ümumi təhsil tələblərini təmin edirlər. Bu işdə təhsil prosesi iştirakçılarının təhsil tələblərinin üzə çıxarılması metodikası,

onların – həmin metodikanın müvafiq idarəetmə və özünüidarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin (əsas istiqamətləri) məzmununa transformasiyası incəliklərinə qədər təsvir olunur.

İctimai idarəetmə və özünüidarəetmə orqanlarının yeni məqsədləri iş prosesinin (məqsəd, vəzifələr, məzmun, mahiyyət, təşkilati struktur, formalar və metodlar) əsaslı yeni modelini də və həm də tədris müəssisəsində ictimai idarəetmə və özünüidarəetmənin yekun işlərdə müfəssəl açılmış inkişafını da tələb edir. Bütün ictimai idarəetmə və özünüidarəetmə orqanları arasında istər tədris müəssisələri səviyyəsində, istərsə də onun struktur bölmələri səviyyəsində səlahiyyətlərin bölünməsinin əsas variantı işlənib hazırlanmışdır.

Azərbaycanda ümumi təhsilin idarə edilməsinin ikivertikallı sistemi qurulmuşdur ki, onun da başında – Azərbaycanın Prezidenti və Hökuməti tərəfindən formalaşmış **Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Respublikasının Təhsil Şurası** durur.

Ümumiyyətlə, innovasiyaların həyata keçirilməsi ilə əlaqədar ayrı-ayrı məktəblərdə Məktəb şurası, (ənənəvi sistemdə bütün ümumtəhsil məktəblərində fəaliyyət göstərən) valideyn komitəsi, Valideyn Müəllim Assosiasiyaları (VMA), Şagird parlamenti, bir sıra yeni tipli məktəblərdə kafedralar və s. fəaliyyət göstərir.

Təhsilin idarə edilməsinin demokratik, dövlət-ictimai xarakterinin təmin edilməsi üçün yuxarıda adları çəkilən orqanların hamısının qarşılıqlı əlaqəsi, qarşılıqlı fəaliyyəti lazımdır. Bunun lazımı nəzəri əsasları TDİİ Konsepsiyasını özünə inteqrasiya edən xarici ölkələrdə ümumi təhsilin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsi Konsepsiyasında əks olunur. Təhsilin demokratik idarə edilməsi haqqında nəzəri təsəvvürləri açıqlayaraq, inzibati-komanda idarəetməsindən demokratik idarəetməyə keçmə texnologiyası işləyib hazırlanmışdır. Bu yolda təhsilin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsinin bir sıra şərti mərhələləri və səviyyələri seçilir:

I mərhələ: təhsil sistemi (ümumtəhsil müəssisəsi) rəhbərinin məsləhət-ekspert xarakterli kollegial strukturdan istifadə etməsi mərhələsi – **demokratikləşdirmənin birinci səviyyəsi;**

II mərhələ: təhsil sisteminin (müəssisəsinin) dövlət-ictimai idarəetməsinin təşəkkülü və inkişafı mərhələsi, onun içərisində demokratikləşmənin iki səviyyəsi görünür: a) dövlət (bələdiyyə, inzibati) idarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının (nəticələrinin və həyata keçirilməsinin) təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının (nəticələrinin və həyata keçirilməsinin) rolu üzərində üstün rol – **demokratikləşdirmənin ikinci səviyyəsi**; b) təhsilin dövlət (bələdiyyə, inzibati) və ictimai idarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının (nəticələrinin və həyata keçirilməsinin) rolunun nümunəvi pariteti, bərabərliyi – **demokratikləşdirmənin III səviyyəsi**;

III mərhələ: təhsil sisteminin (müəssisəsinin) demokratik, dövlət-ictimai idarəetməsi mərhələsi. Bu, təhsilin dövlət (bələdiyyə, inzibati) və ictimai idarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının (nəticələrinin və həyata keçirilməsinin) rolunun səmərəli fəaliyyət göstərən pedaqoji, şagird və valideyn orqanları ilə qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirilən nümunəvi pariteti, bərabərliyi ilə xarakterizə olunur – **demokratikləşdirmənin IV səviyyəsi**;

IV mərhələ: təhsil sisteminin (müəssisəsinin) ictimai-dövlət idarəetmə mərhələsi. Bu mərhələ təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının və pedaqoji, şagird və valideynlərin özünüidarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının rolunun (nəticələrinin və həyata keçirilməsinin) təhsilin dövlət (bələdiyyə, inzibati) idarəetmə orqanlarının idarə qərarlarının (və onların nəticələrinin) rolu üzərində üstünlüyü ilə xarakterizə olunur – **demokratikləşdirmənin V səviyyəsi**;

V mərhələ: təhsil sisteminin (müəssisəsinin) demokratik idarəetmə mərhələsi. Bu mərhələ əsasən ictimai idarəetmə və özünüidarəetmə orqanları tərəfindən həyata keçirilir – **demokratikləşdirmənin VI səviyyəsi**. Bu mərhələ, yəqin ki, tez deyil – bizim ölkəmizdə demokratik cəmiyyətin işlədiyi zaman gələcək.

Bütün işlər 5 il müddətinə nəzərdə tutulmuş (2001-2005-ci illər) «Rusiyada ümumi təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsi» mövzusu üzrə ETİ (elmi tədqiqat işi) proqramının qəbul edilməsinə uyğun olaraq həyata keçirilir. Eksperiment davam edir. Onun təcrübə-eksperiment meydanı artıq üç ildir ki, Tver vilayətinin bütün ümumi təhsil sistemidir (Vilayətin təhsil departamentinin müdiri

psixologiya elmləri doktoru E.M.Muravyovdur). Əvvəlki illərdə Tver vilayətində nəhəng işlər görülmüşdü, nəticədə isə vilayətin ümumtəhsil müəssisələrinin 90%-də Dİİ (Dövlət İctimai İdarəetmə) sistemi yaradılmışdır; bütün rayonların və şəhərlərin ümumi sayının 2/3-ndə və vilayət səviyyəsində təhsil prosesinin iştirakçılarının bələdiyyə və vilayət konfransında seçilmiş və şagirdlərin, onların valideynlərinin və pedaqoqların nümayəndələrindən ibarət təhsil üzrə ictimai şuralar yaradılmışdır və fəaliyyət göstərir. Tver vilayətinin ümumi təhsilin ictimai tərkibli Dİİ-sində təhsil prosesinin 40 mindən çox iştirakçısı iştirak edir. Belə miqyasda pedaqoji eksperiment hələ keçirilməmişdir. Tədqiqatın gedişi və nəticələri üçün böyük məsuliyyəti nəzərə alaraq, onun idarə olunmasına əlavə ictimai strukturlar cəlb olunmuşdur: Rusiyadan, Azərbaycan, Belorusiyadan və Qazaxıstandan 20 aparıcı idarəçinin cəlb olunduğu RTA-nın Təhsilin İdarə Edilməsi İnstitutunun TDİİ-nin problem şurası; Tver təhsil departamentinin yanında elmi-metodiki Şura; Tver vilayət MTİ-də (Müəllimləri Təkmilləşdirmə İnstitutu) TDİİ laboratoriyası və b. TDİİ-nin problemlərinə illik beynəlxalq elmi-praktik konfranslar həsr edilmişdir (2000-2003-cü illər), 2001-ci ilin sonunda Tver şəhərində «Pedaqogika» jurnalının səyyar «dəyirmi masa»sı və i.a. Bütün bələdiyyə təşkilatlarında və Tver MTİ-nun bazasında təhsil prosesinin iştirakçılarının – təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının üzvlərinin təhsili təşkil edilmişdir. Vilayətin təhsil sistemlərində və müəssisələrində demokratikləşdirmə prosesinin monitorinqi sistematik olaraq keçirilir; Təhsil müəssisələrinin və sistemlərinin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsinin ən yaxşı təcrübəsi-nin öyrənilməsi və təsviri həyata keçirilir.

Eksperiment müddətində təhsildə demokratikləşdirmə proseslərinin inkişafını çətinləşdirən yeni və təsdiq olunmuş problemlər və faktorlar üzə çıxarılmışdır. Gözlənilməyən kimi, hökumət və təhsilin idarəetmə orqanları rəhbərlərinin köməyi olmadan təhsil sisteminin ictimai idarəetmə orqanını yaratmaq bugünkü şəraitdə, praktiki olaraq, mümkün deyildir. Hələ ki, təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının maliyyələşdirmə problemləri həll olunmur ki, bu da onların fəaliyyətini son dərəcə çətinləşdirir. Təhsilin ictimai idarəetmə

orqanlarının yaradılması üzrə lazımı qanunvericilik bazasının olmaması işə çox mane olur. Ciddi problem idarəçilərin qazanılmış materiallarla silahlanması məsələsidir (nəşriyyatın cüzi tirajı onlara gedib çatmır).

Rusiyalı tədqiqatçı alim İ.İ.Kalina və N.V.Smirnovanın fikirlərinə istinad edərək demək olar ki, təhsilin dəyişdirilməsini müəyyənənləşdirən innovasiya prosesləri yeniliklərlə bağlı praktikanı təhsil sistemlərinin idarə edilməsi səviyyəsinə gətirmədən, idarəetməyə şamil etmədən sistemli, möhkəm, davamlı, sabit nəticələri təmin edə bilməz. Təhsil sisteminin idarə edilməsinə yeni yanaşmadan istifadə edilməsi üzrə nəzəri əsaslara və prioritet praktiki vəzifələrə baxmaq lazımdır. Ölkə miqyasında idarəetmə innovasiyalarının səmərəliliyinin meyarları kimi şagirdlərin tədris-şəxsiyyət nailiyyətlərini şərtləndirən təhsil fəaliyyətinin keyfiyyətinin təmin edilməsinə istiqamətlənmək yaxşı olardı.

Təhsil sisteminin idarə edilməsi səviyyəsində innovativ davranış strategiyası aktiv-öyrəşmədən aktiv-uyğunlaşmaya qədər dəyişdirilə bilər. Birinci halda idarə sistemi təhsilin daxilində dəyişikliyə doğru istiqamətlənir, xarici: sosial, mədəni, hüquqi, iqtisadi mühitin dəyişikliklərinə uyğunlaşdırmağa yönəlir. İkinci halda idarə səviyyəsində innovasiya yalnız xarici mühitin tələbinə uyğun olaraq, təhsil sisteminin dəyişilməsinə istiqamətlənmiş deyil, həm də təhsil məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün onun imkanlarından istifadə etmək məqsədilə təhsil üçün xarici mühitə təsir edir.

Fəal-adaptəedici innovasiya strategiyası, fikrimizcə, cəmiyyətdə dəyişilmənin iti sürətinə daha uyğundur. Təhsilin idarəetmə orqanları digər regional sistemlərə münasibətdə sifarişçi sifətilə çıxış etdiyi zaman o, təhsildə dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinin aparıcı üsulunu özü təmsil edir. Bununla da təhsil sistemi daxilində mühitin dəyişilməsi üçün şərait yaratmaqla təhsil üçün xarici mühitə məqsədyönlü təsir imkanları həyata keçirilir.

Təhsil sistemlərinin idarə edilməsində innovasiyalar eyni zamanda natamam və sistemli kimi, iki qrupa bölünür. İdarəetmə yeniliklərinin (yeni qaydaların tətbiqi) natamam strategiyası əlahiddə innovasiya layihələrinin həyata keçirilməsini tələb edir. Bu, təhsilin inkişafında, necə deyərlər, «yüksəliş, inkişaf nöqtələri»-

nin yaradılması yoludur. Təhsilin dəyişdirilməsi, reformalarının həyata keçirilməsinin ilk mərhələlərində bu yol çox vaxt regionların idarəetmə strategiyalarında üstünlük təşkil edirdi. Əsas mənbə köməyi yeni tipli təhsil müəssisələrinə (gimnaziyalara, liseylərə və b.) və eksperiment keçirilən məktəblərə göstərilirdi. Təcrübə göstərdi ki, yalnız «yüksəliş nöqtələri»nin yaradılmasına istiqamətlənmə bütün sistemin dəyişdirilməsini təmin etmir, kütləvi adaptiv təhsil müəssisələrinin işinə diqqətin azaldılması isə regionda və bütünlüklə təhsilin keyfiyyətinin pisləşməsinə gətirib çıxarır. Bir neçə «qabaqda gedən» məktəblərin şagirdlərinin təhsil nailiyyətlərinin yüksək səviyyəsi kütləvi məktəblərdə şagirdlərin çox hissəsinin aşağı səviyyəli təhsil hazırlığının müvazinətini tarazlamır, kompensasiya etmir. Ona görə regionun təhsilində yenilikləri ümumi nəticəyə çatmağa istiqamətləndirən sistemli innovasiyaların strategiyası islahatların o mərhələsi üçün daha uyğundur.

Sistemli strategiya perspektivdə təhsil tələblərinin dəyişikliklərini proqnozlaşdırır, orta müddətli və daha uzaq perspektivə proqram-məqsədli planlaşdırma metodundan istifadə edir, bütövlükdə təhsili yenidən təşkil etməyə imkan verən prioritet həlqələri, hissələri müəyyənləşdirir, müxtəlif yeniliklər arasında əlaqəni, uzlaşmanı təmin edir. Təhsil sisteminin idarə edilmə-sində sistemli innovasiyalar strategiyalarının əsas xüsusiyyətləri üzərində dayanacaq:

1. Sistemli yanaşma təhsil sisteminin inkişafının bütövlüyü, vəhdəti ideyasına əsaslanır. Yeniliyi idarəetmə səviyyəsinə daxil etməklə idarəetmə orqanları perspektivdə malik olmaq istədikləri obraza nail olurlar və bunun nəticəsində fəaliyyətlərin ardıcılığını müəyyən edirlər. Təhsilin proqnozlaşdırılmış vəziyyətinin obrazı əsasında prioritetlərin qurulmasının məqsədi – gələcək vəziyyətə belə keçməni təmin etməkdən ibarətdir. Bu zaman birincisi, məktəbin stabil fəaliyyəti pozulmur, ikincisi, yeniliklərin seçilməsi bütün sistemə münasibətdə kriteriyaların səmərəliliyi əsasında həyata keçirilir.

2. İdarəetmə innovasiyalarının sistemli strategiyası nəticəyə istiqamətləndirilməlidir. Dəyişikliklərin arzu olunan səmərəsi diaqnozlaşdırıcı və nəzarətədiçi məqsədlərin ierarxik strukturunu

özündə birləşdirir. Ölkə şəraitində təhsildə idarəetmə strategiyasının bu prinsipi çox mühüm əhəmiyyəti ifadə edir. Bizim təhsildə onillərlə təhsilin professional tərəfini fəal surətdə təkmil-ləşdirmək tendensiyası: məktəbin və müəllimin işinin əsas nəticəsinin – şagirdlərin tədris və şəxsi nailiyyətlərinin məqsəd və diaqnostikasının qoyuluşuna kifayət qədər diqqət yetirmədən təhsilin yeni forma və metodlarını işləyib hazırlamaq və tətbiq etmək üst-üstə qalanmışdır. Bu, ona gətirib çıxardı (indiyə qədər də gətirir) ki, təhsil prosesinin təşkilində müvəffəqiyyətlərin arxasında onun səmərəsi, nəticəsi itir: müəllim şagirdlərin nailiyyətlərinin parametrlərini və kriteriyalarını kifayət qədər ətraflı düşünmür, praktiki olaraq, bu nailiyyətlərin müvafiq diaqnostik proseduralarını izləyə bilmir. Yeganə və müfəssəl nəticə üçün bal qiymətinin subyektiv metodu ilə müəyyən edilən müvəffəqiyyət qəbul edilir. Dövlət siyasəti şəraitində ümumtəhsil məktəblərinin məzunlarının nailiyyətlərinin sınaqdan keçirilməsi üçün pedaqoqun və məktəbin bütövlükdə təhsil prosesinin real nəticələrinə istiqamətlənmə situasiyasına hazır olmadıqları aşkara çıxır.

3.Sistemli innovasiya strategiyası qabaqlayıcı idarəetmə prinsipindən istifadə edir: mümkün ağırlaşdırıcı faktorların əvvəlcədən görülməsi onların fəaliyyətinin təhsil sistemi üçün neqativ hallara gətirməsindən qabaq təsir göstərməsinə imkan verir. Bunun üçün məqsədlərin aralıq sistemi müəyyənləşdirilir. Onlardan hər birinin həyata keçirilməsi nəzərdən keçirilir və bu və ya digər idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün əsas vəzifəsi rolunu oynayır. Ara məqsədlər arasında xüsusi yeri idarəetmə sisteminin özünün daxilində təşkilati strukturun və funksional prosedurun dəyişilməsi tutur.

Təhsilin idarə edilməsində innovasiyaların fəal – uyğunlaşdırıcı sistemli strategiyası, qeyd olunduğu kimi, idarəetməyə proqram-məqsədli yanaşmanı özündə əks etdirir. O, aşağıdakıları tələb edir:

- sosial cəhətdən əsaslandırılmış və həqiqi şəraiti nəzərə almaqla həyata keçirilməsi konkret vaxta qədər mümkün olan məqsədlərin təyin edilməsi;

- regionun təhsil sistemi və onunla qarşılıqlı əlaqədə olan xarici təşkilatların və strukturların fəaliyyətinin bütün növlər və

istiqlamətlər üzrə lazımı işinin siyahısının hazırlanması;

-lazımı vasitələrin – maliyyə, kadr, maddi-texniki, informasiya və s. müəyyənləşdirilməsi;

- məsul icraçıların idarəetmə, təhsil, maliyyə və digər strukturların, təşkilatların, müəssisələrin, işçilərin səviyyəsində təyin edilməsi;

Təhsil sisteminin idarə edilməsinə yeni yanaşmanın təklif olunan modelinə həmçinin təşkilati strukturların şəbəkəsinin yaradılması və işlədilməsi daxil edilməlidir.

Şəbəkə idarəetmə strukturları – müxtəlifliyi və insan faktorunu nəzərə alma prinsipindən istifadə edən təşkilati forma. «Setizasiya»

Təhsil sahəsində müştəri və partnyorların tələb və gözləmələrinə, eləcə də marketinq konyunkturasına, yəni vəziyyətinə uyğun məqsədlərə nail olmaq üçün mühüm nöqtələrlə və bağlarla şəbəkənin formalaşması ilə nəticələnən strateji menecment metodudur. Şəbəkə sistemləri regional təhsilin xarici və daxili elementləri arasındakı əlaqələri əks etdirir. Şəbəkə strukturu yüksək çevikliyi, dəyişən şəraitə uyğunlaşması, yüksək yaradıcılıq potensialı, müstəqil proqram-məqsədli fəaliyyəti işləyib hazırlamaq və həyata keçirmək qabiliyyəti ilə seçilən xarici və daxili partnyorları birləşdirən şəbəkənin vahid strateji yanaşma çərçivəsində yaradılmasını tələb edir.

Bu yolla təqdim olunan modeldə təhsil sisteminin idarə edilməsinə yeni yanaşma sahəsində idarəetmənin proqram-məqsədli və şəbəkə strukturu metodundan istifadə edən aktiv-uyğunlaşdırıcı, sistemli yanaşma olmalıdır.

Təhsil sisteminin innovativ idarəetmə modelinin işlənilib hazırlanması ciddi tədqiqat işi tələb edir. O, idarəetmə işçilərinin, alimlərin, pedaqoq-praktiklərin, valideyn ictimaiyyətinin birgə səyi nəticəsində yaradıla bilər. Bu gün belə bir model təhsil sisteminin idarə edilməsinin yüksək keyfiyyətli, çox vaxt proqnozlaşdırılmayan dəyişikliklər situasiyalarında davamlı, möhkəm inkişafının təmin edilməsi üçün yeni vasitələrin axtarışlarının vacibliyini şərtləndirən daha çox problemlə vəzifə, məsələ kimi çıxış edir. Ona görə də təhsildə innovativ dəyişikliklərin əsasını təşkil edən daha prioritet hissələrin üzərində dayanmaq lazımdır.

Təhsil sisteminin innovativ idarə edilməsində məqsədə uyğun hissələri müəyyənləşdirən yalnız əsas istiqamətləri ayırırıq. Təhsil sisteminin öz işlərinin layihələşdirilən, planlaşdırılan, arzu olunan nəticələrini özündə birləşdirən, təmsil edən fəaliyyətinin məqsədləri təhsil xidmətlərinin fərdi istehlakçıların – şagirdlərin və valideynlərin, bütövlükdə cəmiyyətin ehtiyacları, tələbləri ilə təyin olunur, bu işə təhsilin əsas sifarişçisinin – dövlətin simasında təhsilin təminatını və sosial vacib minimumunu müəyyənləşdirir. Ümumi təhsilin sosial məna ifadə edən son məqsədi məzunların sosial, iqtisadi, professional, mədəni və digər sistemlərinə uğurla qoşulmasına imkan yaradan belə tədris-şəxsi nailiyyətlərin şagirdlər üçün təmin edilməsidir. Dünənki məktəblilərin bazar münasibətlərinin reallıqlarına fəal uyğunlaşmaya hazır olmaları və sosial cəhətdən qəbul edilən yollarla öz imkanlarına uyğun adekvat statusu təmin etmələrinə təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin əsas məqsədi və ölkənin davamlı inkişafının əsas şərti kimi baxmaq lazımdır. Bu məqsəd təhsildə idarəetmə innovasiyalarının istiqamətlərini, məzmununu və nəticələrini müəyyən etməlidir. O, innovativ idarəetmə fəaliyyətləri sistemində digər məsələlərdən, hissələrdən də asılıdır.

Təhsilin idarə edilməsinin innovativ modelinin işlənilməsi hazırlanması, xüsusilə də icra edilməsi ərazi, tədris müəssisələri, ayrı-ayrı pedaqoqlar səviyyəsində tədris fəaliyyətinin keyfiyyətini izlənməsinin monitorinq sisteminin hazırlanmasını tələb edir.

Belə bir monitorinqin əsası qoyulmuşdur. O, şagirdlərin təhsil nailiyyətlərinin kəmiyyət metodikası, maksimum obyektivləşdirilmiş keyfiyyət göstəricilərindən istifadə etməklə keçirilən təkrarlanan diaqnostik proseduraların çoxsəviyyəli sistemi kimi formalaşır. Ölkəmizdə təhsil fəaliyyətinin keyfiyyətinin monitorinqinin həyata keçirilməsinə başlanmışdır. O, özündə aşağıdakıları birləşdirməlidir:

- Təhsil Nazirliyi yanında ümumtəhsil məktəblərinin məzunlarının müstəqil testdən keçirildiyi TQDK, Bakı Şəhər Təhsil İdarəsi və R(\$) Təhsil Şöbələrinin birgə işi;

- ölkə səviyyəsində lisenziyalaşdırmadan keçmiş test instrumentləri (alətlər komplekti) əsasında məktəblərin tədris fəaliyyətinin keyfiyyətinin izlənməsi sistemi. Belə sistemin yaradılması

işi mərhələlərlə həll olunmalıdır. Fənlər üzrə testlər işlə-nib hazırlanmalıdır;

- təhsil idarəetmə orqanlarının işinin yoxlanılması prosesində təhsil idarəsinin inspeksiya xidmətləri tərəfindən keçirilmiş yoxlama kəsirləri nəticələrinin analizi sistemi;

- ənənəvi müvəffəqiyyət göstəricilərini əks etdirən statistik materialların, şagirdlərin olimpiadalarda iştirakının, məzunların orta və ali təhsil müəssisələrinə daxil olmasının göstəricilərinin toplanması sistemi.

Ölkə səviyyəsində təhsilin monitorinqinin, müşahidəsinin növbəti mərhələsinin vəzifəsi ixtisasartırma təhsilinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə təhsil fəaliyyətinin regional (filiallar üzrə) məlumat/verilənlər bankının yaradılmasıdır. Belə bankın əsası ölkənin təhsil işçilərinin peşə kompetensiyası səviyyəsində informasiya blokudur. (Bu işin yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsi üçün yaxşı olardı ki, Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun bazasında Diaqnostika və İnformasiya Texnologiyaları Mərkəzi yaradılsın).

AMİ-də fəaliyyətdə olan pedaqoji və rəhbər kadrların peşə kompetensiyasının monitorinqi olmalıdır. Peşə kompetensiyasının monitorinqinə daxildir:

- institutun müdavimləri arasında ölkənin təhsil işçilərinin tam demografik və professional göstəricilərinə dair seçim üzrə sosioloji monitorinq sorğusu;

- ixtisasartırma və yenidən hazırlanma kurslarında pedaqoji və rəhbər kadrların peşə kompetensiyasının səviyyəsinin test (o cümlədən də kompüter texnologiyası) və ekspert müşahidəsi üzrə diaqnostik proseduraların sistemi;

- attestasiyanın birinci mərhələsində təcrübəyə qoyma prosesinin əsasını təşkil edən təhsil işçilərinin peşəkarlığının diaqnostikası sistemi.

Təhsil işçilərinin peşə kompetensiyasının monitorinqinin nəticələrinin tam təfsiri, yəni şərhli ölkənin proqram-məqsədli idarə edilməsi sistemində «Kadrlar» alt proqramına çıxmağa imkan verməlidir. Təhsilin islahat və inkişaf proseslərinin kadr təminatı – idarəetmə fəaliyyətinin əsas vəzifəsidir. Kadr təminatında təhsilin rəhbər işçiləri korpusunu prioritet hissə, əsas halqa olaraq qəbul

etmək lazımdır. «Təhsil meneceri» ixtisası üzrə rəhbərlərin geniş şəkildə yenidən hazırlanmasına başlanması müasir tipli rəhbərlərin professional hazırlıqlı korpusunun formalaşması üçün əsas yaradır. Bu əsas məsələ həll edilmədən ölkə səviyyəsində olduğu kimi, region və tədris müəssisələri səviyyələrində də innovativ dəyişikliklər üçün bütün cəhdlər çətin ki, uğurlu olsun. Pedaqoji kadrların, o cümlədən də yeni, ictimai cəhətdən tələb olunan peşələr üzrə mütəxəssislərin ixtisasının artırılması, hazırlanması və yenidən hazırlanması təhsildə keyfiyyətli dəyişikliklərin kadr təminatının ən vacib istiqamətlərindən biri olaraq qalır. Söhbət ölkə çərçivəsində orta, ali və əlavə professional pedaqoji təhsilin alınması və davam etdirilməsi imkanlarının kifayət qədər böyük seçimini təmin edən fasiləsiz pedaqoji təhsil sisteminin yaradılması haqqında gedir.

Təhsildə idarəetmə innovasiyalarının səmərəliliyinin əsas kriteriyası – məzunların tədris-şəxsi nailiyyətlərinin cəmiyyətin tələblərinə cavab verən real səviyyəyə qaldırılmasıdır. Məktəb fəaliyyətinin normativ-program təminatına nəzarətin çevik sisteminin şəbəkə idarəetmə strukturu metodundan istifadə etməklə işləmədən belə nəticə əldə etmək mümkün deyildir. Nəinki maddi-texniki bazanın və tədris müəssisəsi fəaliyyətinin kadr təminatının Nizamnaməsinin, hətta məktəbin bazis planının tələblərinə tam cavab verən və tədris müəssisəsinin spesifikasiyasını əks etdirən tədris planının olması, təhsil fəaliyyəti və dövlət attestasiyası üçün lisenziyanın alınması şərtləri olmalıdır. Məktəbin fəaliyyət Konsepsiyası (yaxud Missiyası) əsasında yaradılmış təhsil programı dövlət və fərdi-istehlakçı sifarişinə uyğun planlaşdırılmış tədris müəssisəsinin fəaliyyətinin səmərəsini göstərir, istifadə olunan diaqnostik prosedurların xarakterini əks etdirir və pedaqoji kollektivin işinin səmərəliliyinin qiymətlərinin normativ-hüquqi əsasıdır.

Innovativ idarəetmə sisteminin başqa bir hissəsi *məktəbin tərbiyə mühitinin* formalaşdırılmasına yönəldilmiş idarəetmə proqramlarının tədbirlər blokudur.

Ölkənin «Təhsil Qanununda» «tərbiyə-təhsil prosesi» haqqında formulun (qıscaca ifadə edilmiş fikrin) daxil edilməsindən müəssisə, ərazi, region səviyyəsində real tərbiyə sisteminin yaradılmasına

qədər ümumi təhsil sistemində tərbiyənin vəzifələrinin reabilitasiyasının, məktəbin imkanlarına və uşaqların tələblərinə tam uyğun tərbiyənin məqsəd, forma və metodlarının müəyyənləşdirilməsinin uzun və mürəkkəb bir yolu durur. Məktəb, ərazi, vilayət səviyyəsində tərbiyə mühitinin yaradılması təşəbbüsünü göstərən idarəetmə fəaliyyətləri müasir tərbiyənin yerli, ölkə nəzəriyyəsinin işlənilməsi hazırlanmaması, onun ideologiyasının olmaması ilə anlama və konseptual cəhətdən çətinləşmişdir. Lakin güman ki, söhbət tərbiyə işinin və sinifdən xaric tədbirlərin ənənəvi planları haqqında deyil, məktəblilərin sosial, mülki, fiziki və əxlaqi keyfiyyətlərinin bütöv məktəb orqanizmi səviyyəsində təşəkkülü üçün şəraitin yaradılması haqqında getməlidir. Münasibətlərin bütün sistemi – uşaqlar, müəllim və uşaq, pedaqoqlar və valideynlər arasında əlaqələr, məktəb həyatının bütün təşkilatı və uşağın məktəbdə həyatı üçün tərbiyəedici mühiti yaradırlar. Yalnız belə bir mühitdə əsil tərbiyə – uşağın şəxsi inkişafı prosesinin idarə edilməsi bu inkişaf üçün müvafiq şəraitin yaradılması vasitəsilə mümkündür.

Bizim məktəbin valideyn ictimaiyyətinə münasibətdə ənənəvi qapalılığı məktəbin sosial açıqlığının stimullaşdırılması üçün vilayət və ərazi səviyyələrində şəraitin yaradılmasına istiqamətlənmiş idarəetmə xarakterli ciddi ölçüləri tələb edir.

Nə vaxtsa, müəllim və məktəbin təhsilin əsas daşıyıcısı kimi, cəmiyyətdə avanslı nüfuzu təmin olunmuşdu. Valideynlər əvvəl başdan öz uşaqlarının təhsili üçün məktəbə minnətdar idilər. Lakin bu gün məktəbin təhsil monopolizmi istər informasiya mənbələrinin çox böyük müxtəlifliyi, istərsə də valideynlərin təhsilinin yüksək səviyyəsi ilə məhdudlaşdırılmışdır. Ola bilsin ki, yaxın gələcəkdə elə bir zaman gələcək ki, məktəb və müəllimlər uşaqlarını məhz onların yanına gətirdikləri üçün valideynlərə minnətdar olacaqlar. Kimsə belə vəziyyəti müəllim şəxsiyyətini əskiltmə kimi qəbul edər, lakin axı fəxr etmək olar ki, valideynlər özlərinin ən qiymətli sərvətini – uşağını pedaqoqa və məktəbə etibar etmişlər.

Valideynlərin müəyyən hissəsinin sosial-iqtisadi və təhsil imkanlarının artması, məktəbin təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti və məzmunundan onların məmnun olmaması, bir sıra xarici və yerli tədqiqatçıların məlumatlarına görə alternativ, o cümlədən də ev təh-

silinin inkişafına intensiv kömək edəcək. Bu, həm də dövlət təhsil idarəetmə sistemi qarşısında, o cümlədən də, təhsil müəssisələri arasında rəqabət aspektindən yeni vəzifələr qoyur.

İdarəetmədə yeniliklər səviyyəsində valideyn ictimaiyyətinin məktəbin fəaliyyətinə məqsədyönlü cəlb olunması üzrə tədbirlər sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi işi qarşıda durur. Məktəb həyatının planlaşdırılması və təşkilində iştirak formaları, onun tərbiyə-təhsil fəaliyyətinin keyfiyyətinə nəzarətdə iştirak etmə ən müxtəlif formalarda ola bilər – müxtəlif səviyyələrin şuralarında (qəy-yumluq, məktəb, valideyn səviyyələrində) layihəyə normativ-hüquqi sənədlərin və fəaliyyətin daxil edilmə-sindən tutmuş, innovativ tipli tədris planı və təhsil proqramının həyata keçirilməsi səviyyəsində fəal sifarişə qədər ola bilər. Lakin bu istiqamətdə daha mürəkkəb vəzifələr rəhbərlərin və pedaqoqların peşə istiqamətlərində müəyyən psixoloji dəyişikliyə nail olmaqdan – onların fəaliyyətinin xidmət xarakterinin dərk edilməsindən ibarətdir.

Ölkədə keyfiyyətli təhsilə çıxışı təmin edən ən vacib tərkib hissəsi ümumi təhsil sistemində müasir informasiya mühitinin yaradılmasıdır. Belə mühit özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- məktəb elektron kitabxanaları şəbəkəsi;
- normativ-hüquqi, təhsil və operativ informasiyanı birləşdirən və asanlaşdıran məktəb kompüter şəbəkəsi;
- ərazi və vilayət səviyyəsində inzibati kompüter şəbəkəsi;
- beynəlxalq informasiya sistemlərinə qoşulma;

Təhsildə müasir texnologiyaların imkanlarına cavab verən informasiya mühitinin yaradılması hər hansı bir istifadəçi üçün informasiyanın qeyri-məhdud həcmdə yığılmasını, sistemləş-dirilməsini və girişi təmin edir. Bu, valideynlər, pedaqoqlar, şagirdlər üçün informasiyanın operativliyini və kafiliyini təmin etməyə imkan verir, qrup idarəetməsinin və tədris fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə qədər bilavasitə sıx əlaqə yaradır.

İdarəetmə səviyyəsində informatlaşdırmanın potensial imkanlarının həyata keçirilməsi üçün aşağıdakılar lazımdır:

- idarəetmə orqanlarını və təhsil müəssisələrini tədrisdə və inzibati fəaliyyətdə kompüter texnologiyasından istifadə etməyə

imkan verən müasir kompüter texnikası ilə təmin etmək;

- kadrların informasiya texnologiyalarından istifadə etməyə hazırlanmasını təmin etmək;

- bütün idarəetmə orqanları və təhsil müəssisələri üçün informasiyaya girişi təmin edən infrastruktur yaratmaq;

- rəhbərlərə, pedaqoqlara, şagirdlərə ünvanlanan məlumatlar (verilənlər) bankı yaratmaq;

- kompüter şəbəkələrinin işinin və informasiya axınının tənzimlənməsinin xidmət sistemini yaratmaq;

- region təhsil idarəetməsi səviyyəsində informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsini stimullaşdıran şərait yaratmaq.

Təhsil sisteminin idarəetməsinin innovativ sisteminin qeyd olunmuş bloklarını *təhsil sahəsində marketing* kimi elementlərlə tamamlamaq lazımdır. Təhsil marketinqi ölkənin idarəetmə qərarlarının mexanizminin qəbul edilməsində təhsil xidmətlərində olan tələb və təklif münasibətlərində aydınlaşdırma, analiz və istifadə tələb edir. Bu mexanizmi iki səviyyədə nəzərdən keçirtmək, baxmaq lazımdır:

- ölkənin əmək bazarında təhsil fəaliyyətinin nəticələrinə – birinci – iqtisadi istehsalat səviyyəsini yaradan tələbkarlığın səviyyəsi;

- ümumi təhsilin dövlət strukturları, valideynlər və şagirdlər tərəfindən təklif olunan təhsil xidmətlərinə tələbkarlıq – tələbin birinci səviyyə vasitəsilə müəyyən olunan ikinci səviyyəsi.

Ölkə təhsil sisteminin idarə edilməsinə, ümumi təhsilin keyfiyyət göstəricilərinin təmin olunmasına istiqamətlənmiş innovativ yanaşma, istər birinci və ikinci səviyyələrdə təhsilə tələbin izlənməsi sistemini, istərsə də təhsil xidmətləri sahəsində real təklifləri şərtləndirən ərazi və müəssisə sisteminin təhsil imkanlarını özündə birləşdirməlidir. Göstərilən və perspektiv meyllərin analizi ümumi təhsil sistemində təklif tərəfindən lazım olan balanslı təmin edən qısamüddətli, ortamüddətli və uzunmüddətli korrektədicilə tədbirlərin əsasını qoya bilər.

Təklif olunan material təhsilin idarə edilməsinin innovativ sisteminin bitmiş modeli deyildir. O, belə modelin əsas cizgilərinin nəzəri görümlərini təqdim edir və bir neçə prioritet hissələr,

elementlər haqqında ümumi təsvir verir. Bununla belə, problemin şərh edilmiş məntiqinin təhsili idarəetmə sisteminin innovativ orientasiyasına əsas yaratdığı göstərilir.

Məktəbdaxili idarəetmənin müasir problemləri

Pedaqoji menecment təhsil prosesinin subyektlərinin maraqları, tələbləri, ehtiyacları və motivləri istiqamətlərini xarakterizə edir. Pedaqoji menecmentin məqsədi – təhsil müəssisəsinin idarə edilməsinin optimallaşdırılmasıdır. Optimal idarəetmə insanlara diqqətlə yanaşmanı, onların ləyaqət və üstünlüklərini, imkanlarını nəzərə almağı tələb edir.

Təhsil müəssisəsində bütün proseslər əlaqəli olur, çünki o, pedaqoji prosesdir. Ona görə də, bu sistemin idarə edilməsi nə qədər effektiv olarsa, hər bir şagird və pedaqoq bir o qədər çox müvəffəqiyyət əldə edir. Təhsil müəssisəsinin əsas məqsədləri məhz idarəetmə vasitəsilə həyata keçirilir.

Ümumiyyətlə, orta ümumtəhsil müəssisələrinin idarə olunmasında həmişə müəyyən problemlər olmuşdur, lakin cəmiyyətin inkişafı, təhsil sahəsində islahatların həyata keçirilməsi, dünya təhsil sisteminə inteqrasiya və s. ilə əlaqədar olaraq problemlər də çoxalır və işin təkmilləşdirilməsi sahəsində görüləcək işlərin sayı artır. Bunun üçün həmin problemlərin həll edilməsi sahəsində müvafiq addımların atılması üçün öncə onların aşkara çıxarılması, müəyyən edilməsi vacibdir.

Məktəbdaxili menecmentin problem nüvəsinə (Y.A.Konarjevski) nəzər yetirək:

1. Əksər məktəblərdə pedaqoji kollektivlərin həmfikir kollektivlər kimi az məlumatlı olması məktəbin inkişaf edən bir sistemə çevrilməsi yolunda mərkəzi maneədir.

2. Məktəbin idarə edilməsi prosesində dərin və inkişaf etdirilmiş demokratik başlanğıcın olmaması məktəbdaxili idarəetmənin rekonstruksiyasına və həmfikir pedaqod kollektivin formalaşmasına ziddir.

3. Sosial-pedaqoji sistemin bütün səviyyələrində, onun fəaliyyəti prosesində olduğu kimi, subyekt-subyekt əsasında, dialoq əsasında, əmr etmək hüququ olmadan idarə edilməsi prosesində münasibətlərin humanistləşdirilməsi həyata keçirilmədən məktəb

həyatının və onun idarə olunmasının demokratikləşdirilməsi mümkün deyildir.

4. Məktəbin inkişaf rejiminə, pedaqoji praktikanın dəyişdirilməsi sferasına keçməsi müəllimlərin yaradıcı fəaliyyətinin olmasına ziddir. Məktəbin inkişafı müəllimlərin «yaradıcı həyəcanı» mühiti xaricində, yaradıcı əziyyəti olmadan mümkün deyildir.

5. Məktəbin inkişafının əksər məqsəd və vəzifələrinin həllinə, bir qayda olaraq, müəllimlərin nəzəri hazırlıq səviyyəsinin yetərinə yüksək olmaması çətinlik törədir.

6. Məktəbin inkişaf rejiminə keçməsinə, məktəblinin şəxsiyyətinin formalaşmasının bütün prosesinə, yeni təlim texnologiyalarının mənimsənilməsinə, ən başlıcası isə, orta və əsas hissədə ümumtəhsil bacarıq və vərdislərinin gələcək inkişafına məktəbdə bütöv sistemin formalaşmasının olmaması ziddir.

7. Pedaqoji kollektivlərdə yeni təlim və tərbiyə texnologiyalarının yaradılması, pedaqoq-eksperimentatorların təcrübəsinin mənimsənilməsi üzrə müəyyən məqsədə yönəldilmiş, sistematik işin olmaması öz fəaliyyətinin nəticələrini keyfiyyətlə dəyişməyə qabil olan məktəbin sonrakı inkişafına mane olur, əks təsir göstərir.

8. Məktəbdaxili idarəetmənin gələcək təkmilləşdirilməsinə və məktəbin yeni keyfiyyət şəraitinə keçməsinə idarəetmə funksiyalarının köhnəlmiş məzmunu, forma və strukturu ziddir.

Ümumtəhsil məktəbi yalnız məktəbdaxili menecmentin birinci növbədə tədrisin keyfiyyəti, şagirdlərin biliyi, həyatda ondan istifadə etmə bacarıqlarının olması, onların inkişafı və tərbiyəliliyi məsələlərinin həllini fokusa aldığı təqdirdə, pedaqoji kollektiv üzvlərinin hər birinin fəaliyyətinin öz peşəkarlığına daimi və dərk edilmiş şəkildə təkmilləşdirilməsi ilə bağlı olduğu halda, məktəb həyatının bütün problemlərinin həllinin «keyfiyyət rakursu (ön plandan uzaq olan şeyin perspektivdə son dərəcə qısa şəkildə verilməsi)» vasitəsilə həyata keçirildiyi zaman inkişaf məktəbinə çevriləcək.

Yuxarıda sadalanan bütün problemlərin produktiv həlli məktəbdaxili mədəniyyətin uzunmüddətli və məqsədyönlü formalaşması olmadan mümkün deyildir.

Təhsildə demokratikləşdirmə proseslərinin inkişafını çətin-

ləşdirən yeni və təsdiq olunmuş problemlər və faktorlar vardır. Təbii ki, hökumət və təhsilin idarəetmə orqanları rəhbərlərinin köməyi olmadan təhsil sisteminin ictimai idarəetmə orqanını yaratmaq bugünkü şəraitdə, praktiki olaraq, mümkün deyildir. Hələ ki, təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının maliyyələşdirmə problemlərinin həll olunmaması da onların fəaliyyətini son dərəcə çətinləşdirir. Təhsilin ictimai idarəetmə orqanlarının yaradılması üzrə lazımı qanunvericilik bazasının olmaması işə çox mane olur.

Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinin aktual problemləri arasında ən vacibi təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin və səmərəliliyinin artırılması məqsədilə məktəbdaxili informasiya sisteminin rəşional təşkili problemidir. Təlim-tərbiyə prosesinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi məzmunun, informasiyanın xüsusiyyətləri və rolu təqdim edilmədən onun məktəb işinin idarə olunmasının elmi təhlili üçün lazımı həcm müəyyən edilmədən mənasızdır.

Bu vəziyyət məktəb daxilində informasiya axınının istiqamətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsinin vacibliyini göstərir. Ümumtəhsil məktəbi idarəetmə dərslərinin ierarxiyasını və idarəetmə işinin dərin peşəkarlıqla bölünməsinə tələb edən normal fəaliyyət üçün mürəkkəb dinamik sistemi özündə birləşdirir. Bu işə öz növbəsində məktəb əlaqələrinin, məktəb rəhbərlərinin tədris-təlim sisteminin hissələri kimi idarəetmə orqanları ilə, eləcə də məktəblə ətraf mühit arasında informasiya əlaqələrinin sayının artırılmasına kömək edir. Lakin məktəbdə sirkulyasiya edən informasiya axınının düzgün tənzimlənməməsi, təlim-tərbiyə işinin idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinin əksəriyyətinin həyata keçirilməməsi, xarici informasiya təminatının nizama salınmaması və s. həllini gözləyən problemlərdir. Məktəblər ən çox çətinliyi məktəbdaxili informasiya sisteminin işlənilməsində çəkirlər. Məktəbdə şagirdlərin bilik səviyyəsi haqqında, kabinet və laboratoriyaların maddi-texniki təminatı haqqında, valideynlərlə və ictimaiyyətlə iş haqqında, şagirdlərin peşə yönümü və orta təhsilin alınması kəməlləri üzrə məktəblərin müəyyən edilməsi haqqında, şagird özünüidarə orqanları haqqında çox müstəqil və geniş informasiya toplanır. Bu məlumatların alınması təsadüfilik, təşkilatçılıq elementləri

daşıyır, belə ki, bu informasiyaların kimə və nə üçün çatdırılması, onların kimin tərəfindən və nə vaxt hazırlanması, eləcə də təhlilin nəticələri ilə uyğun nizama salınıb-salınmaması aydın deyil.

Bundan əlavə, müxtəlif məlumatlar toplusunda əsas hissəni, səmərəli idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi üçün vacib olan informasiyanı müəyyənləşdirmək çətinidir.

Bu barədə məktəb rəhbərlərinin idarəçilik fəaliyyətində olan çətinliklərinin analizi, onlarla söhbətlər, ixtisasartırma kurslarında aparılan müzakirələr zamanı çıxardığımız nəticələr və s. bunu deməyə imkan verir.

Söhbətlərdə, anket sorğularında, müşahidələrdə bir çox rəhbərlər təlim-tərbiyə işinin gedişində və nəticəsində hansı informasiyanın çox, son dərəcə vacib olduğu, hansının onlarda kəskin şəkildə çatışmazlığı, hansı informasiyanın artıq lazım olmadığı haqqında cavab verməkdə çətinlik çəkirlər. Məktəbin idarə edilməsi təlim-tərbiyə prosesinin vəziyyət və nəticələri haqqında informasiyanın toplanması və təhlili, məktəb rəhbərləri tərəfindən müvafiq idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və əlaqə kanalları ilə lazımı göstərişlərin ötürülməsi yolu ilə həyata keçirilir. Müəllimlərlə, onların ictimai təşkilatları və şagird özünüidarə orqanları ilə birlikdə məktəb rəhbərləri bu informasiyanın qəbul edilməsi və hazırlanmasını istəyirlər, idarəetmə normaları yaradırlar, onları realizə edir və informasiya maneəsinin zərərli təsirini yox edərək pedaqoji proses müddətində nəzarəti həyata keçirirlər. Bu «maneələr»ə yüksək orqanlardan əmr və sərəncamların çoxluğu, direktorla müavinlərin arasında vəzifə bölgüsünün kifayət qədər dəqiq müəyyən edilməməsi işdə təkrarlanmaya gətirib çıxarır, planların konkret olmaması, müəllimlər tərəfindən jurnalların və şagird gündəliklərinin vaxtında doldurulmaması, məktəblilərin dərslər buraxması, dərsləri mənimsəməməklərinin tipik səbəbləri ilə bağlı məlumatların vaxtlı-vaxtında olmaması, müəllimlərin pedaqoji çətinlikləri çoxlu iclaslar və digər müəssisələrə dəvətlər, yəni ki, hər bir idarə orqanı və informasiyadan istifadəçilər tərəfindən uğurlu və səmərəli fəaliyyət üçün lazım olan informasiyanın alınması daxil edilə bilər. Məktəbdaxili informasiyanın axınının təbii fəsadlarından qaçmaq üçün müasir məktəblərin informasiya əlaqələri və ardıcıl-

lığının strukturunu yaratmaq lazımdır və bu əsasda pedaqoji prosesin idarə edilməsi və səriştəli qərarların qəbul edilməsi vacib olan minimal həcmdə məlumatların qəbul edilməsinə yönəltmək vacibdir. Bundan başqa, idarəetmənin subyektivi və obyektinin strukturlaşdırılması təlim-tərbiyə prosesi haqqında informasiya axınına lazım olan kanallarla və lazım olan səviyyədə istiqamətləndirməyə imkan verir.

Ümumiyyətlə, innovasiya prosesləri yeniliklərlə bağlı praktikanı təhsil sistemlərinin idarə edilməsi səviyyəsinə gətirmədən, idarəetməyə şamil etmədən sistemli, möhkəm, davamlı, sabit nəticələri təmin edə bilməz. Təhsil sisteminin idarə edilməsinə yeni yanaşmadan istifadə edilməsinə aid nəzəri əsaslara və prioritet praktiki vəzifələrə baxmaq lazımdır. Ölkə miqyasında idarəetmə innovasiyalarının səmərəliliyinin meyarları kimi şagirdlərin tədris-şəxsiyyət nailiyyətlərini şərtləndirən təhsil fəaliyyətinin keyfiyyətinin təmin edilməsinə istiqamətlənmək yaxşı olardı.

Təhsil sisteminin innovativ idarəetmə modelinin işlənilib hazırlanması ciddi tədqiqat işi tələb edir. O, idarəetmə işçilərinin, alimlərin, pedaqoq-praktiklərin, valideyn ictimaiyyətinin birgə səyi nəticəsində yaradıla bilər. Bu gün belə bir model təhsil sisteminin idarə edilməsinin yüksək keyfiyyətli, çox vaxt proqnozlaşdırılmayan dəyişikliklər situasiyalarında davamlı, möhkəm inkişafının təmin edilməsi üçün yeni vasitələrin axtarışlarının vacibliyini şərtləndirən daha çox problemlili vəzifə, məsələn kimi çıxış edir. Ona görə də təhsildə innovativ dəyişikliklərin əsasını təşkil edən daha prioritet hissələrin üzərində dayanmaq lazımdır.

Təhsil sisteminin innovativ idarə edilməsində məqsədə uyğun hissələri müəyyənləşdirən yalnız əsas istiqamətləri ayırma. Təhsil sisteminin öz işlərinin layihələşdirilən, planlaşdırılan, arzu olunan nəticələrini özündə birləşdirən, təmsil edən fəaliyyətinin məqsədləri təhsil xidmətlərinin fərdi istehlakçıların – şagirdlərin və valideynlərin, bütövlükdə cəmiyyətin ehtiyacları, tələbləri ilə təyin olunur, bu isə təhsilin əsas sifarişçisinin – dövlətin simasında təhsilin təminatını və sosial vacib minimumunu müəyyənləşdirir. Ümumi təhsilin sosial mənə ifadə edən son məqsədi məzunların sosial, iqtisadi, professional, mədəni və digər sistemlərinə uğurla qoşulma-

sına imkan yaradan belə tədris-şəxsi nailiyyətlərin şagirdlər üçün təmin edilməsidir. Dünənki məktəblilərin bazar münasibətlərinin reallıqlarına fəal uyğunlaş-maya hazır olmaları və sosial cəhətdən qəbul edilən yollarla öz imkanlarına uyğun adekvat statusu təmin etmələrinə təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin əsas məqsədi və ölkənin davamlı inkişafının əsas şərti kimi baxmaq lazımdır. Bu məqsəd təhsildə idarəetmə innovasiyalarının istiqamətlərini, məzmununu və nəticələrini müəyyən etməlidir. O, innovativ idarəetmə fəaliyyətləri sistemində digər məsələlərdən, hissələrdən də asılıdır.

Təhsilin idarə edilməsinin innovativ modelinin işlənilib hazırlanması, xüsusilə də həyata keçirilməsi ərazi, tədris müəssisələri, ayrı-ayrı pedaqoqlar səviyyəsində tədris fəaliyyətinin keyfiyyətinin monitorinq sisteminin hazırlanmasını tələb edir.

Ölkə səviyyəsində yalnız təhsilin vəziyyətində meydana çıxan tendensiyaların təhlili əsasında əsaslı idarəetmə innovasiyaları mümkündür. Çünki ...şəraiti və pedaqoji kadr potensialı müasir tələblər səviyyəsində olmayan məktəblərdə hər hansı islahat proqramının təklif etdiyi yeniliklərin tətbiq edilməsi lazımınca effekt verə bilməz. Əgər təhsil verənlər məktəbin mövcud durumunu olduğu kimi dərk etməsələr, onun yerləşdirilməsi yollarını bilməsələr və yeniləşməni öz şəxsi maraqları kimi qəbul etməsələr, təhsildə keyfiyyət dəyişiklikləri baş verə bilməz və məktəbi inkişafa doğru istiqamətləndirmək olmaz.

Monitorinq şagirdlərin təhsil nailiyyətlərinin kəmiyyət metodikası və maksimum obyektivləşdirilmiş keyfiyyət göstəricilərindən istifadə etməklə keçirilən təkrarlanan diaqnostik proseduraların çoxsəviyyəli sistemi kimi formalaşır.

Təhsil müəssisələrində meydana çıxan problemlərin həlli yolları (pedaqoji menecment əsasında):

1. Pedaqoji kollektivin məlumatlılığının, biliyinin inkişafı aşağıdakılar vasitəsilə mümkündür:

- təhsil müəssisəsinin ümumi məqsədinin pedaqoji kollektivin bütün üzvləri tərəfindən dərk edilməsi və qəbul edilməsi;
- səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və ötürülməsi;
- məsuliyyətlərin bölünməsi;
- nailiyyətlərin mükafatlandırılması.

2. İdarəetmədə demokratik başlanğıcın olmamasını aşağıdakılar vasitəsilə aradan qaldırmaq olar:

- qərarların birgə qəbul edilməsi təcrübəsi;
- təhsil müəssisəsi üçün əhəmiyyətli məsələlərin məktəb şurası və pedaqoji şuralarda müzakirə edilməsi / idarəçilik komandalarının formalaşdırılması;
- təhsil müəssisəsinin əməkdaşlarının həyata keçirilməsi;
- bütün maraqlı tərəflərin (müdiriyyətin, müəllimlərin, valideynlərin, uşaqların, xidmət personalının) idarəetmə prosesində iştirakı.

3. Münasibətlərin humanistləşdirilməsi yalnız, şübhəsiz ki, rəhbərin nüfuzunu tanıyan, qəbul edən və onunla əməkdaşlığı bacaran həmfikirlərin kollektivində mümkündür.

Təhsildə müasir texnologiyaların imkanlarına cavab verən informasiya mühitinin yaradılması hər hansı bir istifadəçi üçün informasiyanın qeyri-məhdud həcmdə yığılmasını, sistemləşdirilməsini və girişi təmin edir. Bu, valideynlər, pedaqoqlar, şagirdlər üçün informasiyanın operativliyini və kafiliyini təmin etməyə imkan verir, qrup idarəetməsinin və tədris fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə qədər bilavasitə sıx əlaqə yaradır.

İdarəetmə səviyyəsində informatlaşdırmanın potensial imkanlarının keçirilməsi üçün aşağıdakılar lazımdır:

- idarəetmə orqanlarını və təhsil müəssisələrini tədrisdə və inzi-bati fəaliyyətdə kompüter texnologiyasından istifadə etməyə imkan verən müasir kompüter texnikası ilə təmin etmək;
- kadrların informasiya texnologiyalarından istifadə etməyə hazırlanmasını təmin etmək;
- bütün idarəetmə orqanları və təhsil müəssisələri üçün informasiyaya girişi təmin edən infrastruktur yaratmaq;
- rəhbərlərə, pedaqoqlara, şagirdlərə ünvanlanan məlumatlar (verilənlər) bankı yaratmaq;
- kompüter şəbəkələrinin işinin və informasiya axınının tənzimlənməsinin xidmət sistemini yaratmaq;
- ölkənin təhsil idarəetməsi səviyyəsində informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsini stimullaşdıran şərait yaratmaq.

4. Müşahidələrə əsasən demək mümkündür ki, hər hansı bir

təhsil müəssisəsində yalnız müəyyən faiz pedaqoq yaradıcı işləyir. Halbuki, yaradıcı mühitin yaradılması – pedaqoji menecmentin əsas vəzifələrindən biridir. Buna nail olmaq, bu məqsədə çatmaq pedaqoqların yaradıcılıq axtarışlarını təbliğ etməklə və onları stimullaşdırmaqla mümkündür. Bu isə metodiki işdə, pedaqoji nailiyyətlər müsabiqələrində, açıq dərslərdə, attestasiyalarda iştirakda özünü büruzə verir.

5. Müəllimlərin nəzəri hazırlıq səviyyələrini yüksəltmək yalnız onların yeni psixoloji-pedaqoji biliklərə yiyələnmə motivasiyasının formalaşması ilə mümkündür. Bu aşağıdakı şərtlərlə mümkündür:

- şagirdlərin öyrədilməsində müasir psixoloji-pedaqoji biliklərin vacibliyini göstərmək;
- təhsil müəssisələrində axtarış atmosferi yaratmaq;
- nəzəri təhsil seminarları sisteminin keçirilməsi;
- attestasiyanın keçirilməsində pedaqoqların nəzəri hazırlıq səviyyələrinin nəzərə alınması.

6. Şagirdlərdə ümumtəhsil bacarıq və vərdişlərinin daha intensiv inkişafı üçün təhsil müəssisəsinin tədris-metodik birləşmələrində lazımdır:

- hər fənn üzrə ümumtəhsil bacarıqları sistemini ayırmaq/seçmək;
- şagirdlərin ümumi təhsil bacarıqlarının formalaşdırılması metodikasını müəyyən etmək;
- şagirdlərin ümumi təhsil bacarıqlarının formalaşdırılması üçün integrativ dərslər sistemini müəyyənləşdirmək və şagirdlərin ümumi təhsil bacarıqlarının formalaşdırılmasını həyata keçirmək;

7. Yeni pedaqoji texnologiyalar pedaqoji kollektivə təqdim edilə bilər:

- pedaqoji şuralarda;
- pedaqoji nailiyyətlər müsabiqələrində pedaqoqların iştirakı prosesində;
- pedaqoji təcrübənin ümumiləşdirilməsi prosesində;
- təcrübə-eksperimental işdə iştirak prosesində.

8. İdarəetmə fəaliyyətinin köhnəlmiş məzmunu və forması aşağıdakıların köməyi ilə yeniləşdirilə bilər:

- pedaqoji menecment üzrə müasir ədəbiyyatın öyrənilməsi;
- təhsil müəssisəsinin əvvəlki fəaliyyətinin sistemli analizi;
- müasir pedaqoji menecment təcrübəsinin öyrənilməsi və analizi;
- təhsil müəssisələrinin idarə olunması üzrə direktiv sənədlərin analizi.

9. Təhsil prosesinin keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsi müdiriyətin işinin keyfiyyətinin təhsil prosesinin hər bir subyekti üçün əsas olduğu idarəetmənin ierarxik strukturunun yaradılması ilə tamamlanır.

10. Məktəbdaxili mədəni idarəetmə stiline yaradılmasını, əməllərin inkişafını, təhsil müəssisəsinin təşkilatı və estetik tərtibatını, əməkdaşlıq və partnyorluğun olmasını tələb edir.

Problemin həlli üçün yuxarıda göstərilən təkliflər hər bir təhsil müəssisəsi üçün məcburi deyildir, belə ki, hər bir təhsil müəssisəsində onun özünün idarəetmə mədəniyyətinin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq həll olunan spesifik problemləri olur.

2.2 Təhsildə demokratik idarəetmə məsələləri

Layihə nəsil hazırlanması üçün ən böyük məsuliyyət daşıyan təhsil işçiləridir.

HEYDƏR ƏLİYEV

Təhsil qanununda deyilir: «Təhsil cəmiyyətdə dövlətin inkişafının əsasında durmaqla strateji əhəmiyyətə malik olan və üstün inkişaf etdirilən fəaliyyət sahəsidir. Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanır, demokratik xarakter daşıyır».

İndi respublikamızda yaradılmış hüquqi baza əsaslı islahatların həyata keçirilməsinə geniş imkanlar açır. Ümummilli liderimiz vaxtilə «Azərbaycan Respublikasında təhsil sahəsində islahatlar üzrə dövlət komissiyası haqqında» xüsusi sərəncam imzalamışdır.

Sərəncamla təsdiq edilmiş Təhsil Sahəsində İslahat Proqramından irəli gələn vəzifələri müəyyənləşdirmək, yerinə yetirilmə yollarını seçmək üçün təhsil sistemində respublikada qazanılmış

mütərəqqi ənənələri saxlamaqla, inkişaf etmiş ölkələrin təhsil, idarəetmə sistemindəki təcrübəni tətbiq etmək lazım gəlir. Artıq bir çox təhsil müəssisələrinə müstəqillik verilir. İdarəetmədə aşağıların rolu artırılır. Demokratik idarəetmə prinsipləri götürülərək çevik mexanizm yaradılır.

İndi Azərbaycanın təhsil sistemində formalaşmış mütərəqqi ənənələr müasir idarəçilik nöqtəyi-nəzərdən saf-çürük, çevik idarəetmə mexanizmi formalaşmağı başlayır.

Amerikalı alim Tommas Ceferson qeyd edir ki, «əgər xalq elə güman edir ki, sivilisasiyanın hər hansı mərhələsində o, həm cahil, həm də azad ola bilər, deməli, o heç vaxt mümkün olmayan bir şey istəyir».

Təhsil demokratik dəyərlərin inkişaf etdirilməsi və yayılmasına görə kömək istəməklə, həm də proseslərə təsir göstərən əsas amillərdən biridir. Çünki o, qabaqcıl texnologiyaların mənimsənilməsinə kömək edir. Təhsil dəyərlərinin istiqamət-lərini müəyyənləşdirir və formalaşdırır.

Dünya təhsilində daim modelləşdirmə aparılır. Təhsilin günün tələblərinə cavab verməsi üçün bir çox ölkələrdə, o cüm-lədən Azərbaycanda islahatlar aparılır. Azərbaycan təhsilində islahatlar aparılarkən dövlətçilik prinsipi, spesifik tələbatı, inkişaf səviyyəsi, milli ənənələr, coğrafi şərait nəzərə alınır.

Bütün bunlara baxmayaraq dünyəvi təhsildə ümumi olan cəhətlər vardır.

Təhsilin demokratikliyi, təhsilin fundamentallığının artırılması, habelə təhsilin humanistləşdirilməsi və istiqamətləndirilməsi belə cəhətlərdəndir.

Amerika Birləşmiş Ştatlarında, inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin əksəriyyətində təhsilin səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün geniş iş aparılır. 1990-cu illərin əvvəllərində ABŞ-da təhsil sistemində Ümumxalq miqyasında xüsusi islahat proqramı hazır-lanmışdır. Bu proqram XXI əsrdə Amerikanın bütün dünyada rəqabətə dözə bilmək imkanlarına malik olmasının açarı hesab edilir.

Amerikanlar deyirdilər: «Biz təhsilə və maarifə yüksək qiymət verən bir xalq olmalıyıq». İndi Azərbaycanda da bu tezis əsas götürülməsi vacib sayılır.

Təhsilin səviyyəsinin qaldırılması milli gəlirin təhsilə ayrılan hissəsinin əhəmiyyətli dərəcədə artırılmasına gətirir. İnkişaf etmiş ölkələrin təhsilə ayrılan hissəsi ümumi təhsilin inkişafının 5-8 faizini təşkil edir.

Bizdə və keçmiş SSRİ tərkibində olan digər ölkələrdə bu rəqəm çox aşağıdır.

Demokratik təhsil sisteminin məqsədi totalitar təhsil sistemindən xeyli fərqlidir. Demokratik təhsilin məqsədi demokratik qaydalar və təcrübəyə dair olan, hər şeyi bilmək istəyən müstəqil vətəndaşların formalaşması üçün şərait yaratmışdır.

Demokratik idarəetmədə mövqe və fikirlərin müxtəlifliyini öyrənmək, onlardan istifadə etmək və vahid hakim ideologiyaya yol verməmək üçün geniş imkanlar yaranır.

Təhsildə azad axtarış ruhu demokratik prinsiplərin həyata keçirilməsində böyük əhəmiyyətə malikdir. Azad axtarışın özü demokratik dəyər hesab edilir.

Amerikanın Vanderbilt Universitetinin professoru İ.Finn deyir: «Azad cəmiyyətlərdə təhsil xüsusi rol oynayır. Başqa rejimlə təhsili idarə edənlərin əlində bir rabitədirsə, demokratik idarəetmədə rejim xalqa xidmət edir. Vətəndaşların bu rejimi yaratmaq, müdafiə etmək və təkmilləşdirmək imkanı yaranır. Onların keçdiyi təhsil sisteminin keyfiyyəti və səmərəliliyinə əsaslanır. Təhsil demokratiya şəraitində azadlığın çiçəklənməsi-nə imkan yaradır».

Demokratik təhsil sistemi dünyada hamı tərəfindən qəbul olunur. Onun bir çox elementlərini inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək zəruri hesab edilir.

Tam əminliklə demək lazımdır ki, vaxtı keçmiş totalitar təhsil metodları sərbəst rəqabət nəticəsində öz yerini yeni təhsil vasitələrinə və metodlarına verməlidir.

Bizim ölkəmizdə demokratik normaların mənimsənilməsindən danışıarkən bir sıra məsələ nəzərdə tutulmalıdır.

Biz demokratik təsisatların cəmiyyətdə necə fəaliyyət göstərmələrini öyrənməliyik. Azərbaycanda belə təsisatların çoxu yenidən yaranır. Odur ki, indiyə qədər toplanmış dünya təcrübəsini, eləcə də iqtisadi, siyasi, sosial və mədəni inkişafın ölkəmizə və xalqımıza xas olan xüsusiyyətlərini daha dərindən öyrənmək lazımdır.

Bununla yanaşı, başqa ölkələrin demokratiyalarına yaradıcılıqla yanaşmağa, onların yaxşı cəhətlərindən istifadə etməyə diqqət yetirməliyik. Ölkəmizdəki təhsil sistemində başqa dövlətlərin demokratik təcrübəsinin mexaniki olaraq tətbiq edilməsinə imkan verməməliyik.

Azərbaycan təhsilində milli xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla demokratik fikirli vətəndaş yetişdirmək, onlarda sərbəst düşünmə tərzini formalaşdırmaq, dünya təhsil sistemində inteqrasiya üçün şərait yaratmaq zəruriyyəti yaranır. Ölkəmizdəki problem-ləri həll etməyi bacaran humanist fikirli şəxsiyyətlər yetişir. Azərbaycanın iqtisadi, mədəni, elmi cəhətdən yüksək inkişafını təmin edə biləcək vətəndaş hazırlanır.

Bir sıra təhsil müəssisələrində apardığımız müşahidələrdə, rəhbər pedaqoji kadrların ixtisasartırma kursunun dinləyiciləri ilə söhbətlərdə, elmi-praktik konfrans və müşavirələrdə, məktublarda təhsilin idarə olunması ilə bağlı çoxlu suallar və təkliflər verilir.

Təhsilin idarə edilməsinin demokratik şəkildə təşkili ilə bağlı aşağıdakı suallarla çox qarşılaşmalı oluruq: təhsil müəssisələrində yeni idarəetmə orqanlarının (məktəb şurası) yaradılması təkrarlanmaya yol vermirmi? Əgər məktəb şurası məktəb direktor-larının iradəsinə zidd qərar verirsə, onda direktor nə etməlidir? Axı, məktəbin bütün işi üçün məsuliyyət direktorun üzərinə düşür. Məktəb şurası üzvləri çıxardığı qərara görə hansı məsuliyyət daşıyır? Məktəb rəhbərlərinin seçki yolu ilə təyin edilməsi həmişə vacibdirmi? Həmkarlar komitəsinin, pedaqoji kollektivin hər bir üzvünün sosial müdafiəsi üçün səlahiyyətini həqiqi mənada necə yüksəltmək olar? Şagird özünüidarə orqanlarının, birliklərinin əsl səmərəli fəaliyyətinə necə nail olmaq lazımdır? Müəllim və şagirdin hər birinin konkret hansı səlahiyyətinə malik olduğunu necə təmin etmək mümkündür?..

Bu sualların sayını artırmaq da olardı.

Verilən sual və təklifləri qruplaşdıraraq təhsilin demokratik şəkildə idarə edilməsi ilə bağlı düşüncələrimizi açıqlamağa çalışacağıq.

Təhsilin demokratik idarə edilməsi heç də təzə problem deyil. Uzun illər unudulmuş demokratiya indi daha geniş şəkildə irəli

sürüldüyü üçün bu bir zərurət kimi meydana çıxmışdır. Çünki cəmiyyətimizi idarə edən kadrların öz işlərində yol verdikləri ciddi nöqsanların kökləri məktəbdən su içib özünə qüvvət toplamışdır. Səbəb isə aydındır: onlar təhsil işlərində gələcək həyata hazırlanarkən demokratiya ruhunda tərbiyə edilməmişdir, məktəbdə bunun üçün şərait olmamışdır.

Təhsilin indiki məzmunu bütün peşələrdə şəxsiyyətin dünya – baxışının düzgün formalaşdırılmasına əngəl törədir, onun yük-sək ixtisaslı mütəxəssis olmaq imkanını məhdudlaşdırır. Donub qalmış təhsil strukturları, formaları, elmi-pedaqoji fəaliyyətdə hökmranlıq edən mühafizəkarlıq, idrakla real həyat, diplom və attestatla biliklərin vəziyyəti qarşıdurma əmələ gətirmişdir.

Şagird, tələbə, müəllim, idarəetmə orqanları işçiləri, habelə valideynlərin pedaqoji əməyinin nəticələrinə görə məsuliyyət və cavabdehlik dairəsi aydınlaşdırılmışdır. Əməyin düzgün qiymətləndirilməsi mexanizmi yaradılmışdır.

Respublikada təhsilin məzmununda milli xüsusiyyətlər kifayət qədər nəzərə alınmamış, bu işin elmi-pedaqoji strateqiyası yüksək səviyyədə işlənməmişdir.

Təhsilin təşkili və idarə edilməsində inzibati amirlik metoduna üstünlük verilmiş, məktəb həyatının demokratikləşdirilməsi istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər kosmetik təmir xarakteri daşıyır.

Bütün bunları nəzərə alaraq tarixi keçmişimizə sağlam düşüncə ilə nəzər salaraq, inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sisteminin idarə edilməsini öyrənməklə respublikada təhsilin yeniləşməsində idarəetmənin daha faydalı strukturlarını müəyyən etməyə çalışmalıyıq.

Azərbaycanda təhsil sisteminin idarə edilməsi strukturu milli zəminə, türk dünyasının və islam əxlaqının yaratdığı mənəvi sərvətlər və ümumbəşər dəyərlərə əsaslanmalıdır.

Türk xalqının milli atası sayılan Mustafa Kamal Atatürk müəllimlərə müraciət edərək demişdir: «Əfəndilər! Yetişəcək uşaqlarımıza və gənclərimizə alacaqları təhsilin hüdudu nə olacaqsansa olsun, ən əvvəl və hər şeydən əvvəl Türkiyənin istiqlalına, öz mənliliyinə, milli ənənəsinə düşmən kəsilən bütün ünsürlərlə

mübarizə etmək gərəyi öyrənməlidir».

Azərbaycanın vətənpərvər oğlu, demokratik cümhuriyyətin banisi Məhəmməd Əmin Rəsulzadə xalqı milli soya qayıtmağa çağıraraq, gənclərin bu istiqamətdə tərbiyə olunmasını tövsiyə edərək deyirdi: «... Sədini və Tolstoyu da türk (Azərbaycan) xalqına öyrətmək, türkü onlara aşna etmək həm lüzumlu, həm də faydalıdır. Fəqət, bununla bərabər, türkü kəndi sədisindən, kəndi Tolstoyundan məhrum etmək olmaz. Sədini, tolstoyu və s. dünya məşahiri-ədibini anlamaq üçün kəndi Füzulilərini, Nəbatilərini, nə qədər kiçik də görünsələr, Seyidlərini, Sabirlərini, Cavidlərini, öyrənməlidirlər».

İdarəetmə strukturlarını milli zəmində daha zəngin etmək üçün Məhəmməd Nəsrəddin Tusi, Mustafa Kamal Atatürk, Məhəmməd Əmin Rəsulzadə, Üzeyirbəy Hacıbəyov, Heydər Əliyev və b. xadimlərin fikirlərindən, müasir türk dünyasında tətbiq olunan mütərəqqi konsepsiyalardan yaradıcı istifadə etməliyik. Bununla yanaşı, yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, dünya xalqlarının təcrübəsini də öyrənməliyik.

Təhsil sisteminin idarə edilməsində yeniləşmənin müxtəlif istiqamətdə qoyulmasına diqqəti artırmaq lazımdır. Bunun üçün resept şəklində olan pedaqogikadan əl çəkib, total eynilikdən yaxa qurtarmaq üçün çıxış yolları axtarmalıdırlar.

Obyektiv şərait nəzərə alınmaqla, təhsilin idarə edilməsinin müxtəlif variantlarından istifadə edilməlidir. Bunu misallarla izah etməyə çalışaq. Tədris müəssisəsi rəhbərlərinin bir qrupu şərait olmadığına görə köhnəlikdən əl çəkə bilmir, öz işini əvvəlki kimi davam etdirməyə üstünlük verir (bəzən buna məcbur olur).

Köhnə sistemi dəyişmək və yenilik axtarmaq üçün özündə cəsarət tapa bilmir.

Başqa qrup rəhbərlər isə təhsil müəssisələrində iş üslubunu dəyişmək istəyir, idarəetmədə özünün ideyalarını inandırıcı şəkildə həyata keçirməyə çalışır. Elə rəhbərlər də olur ki, R(Ş)TŞ-ın göstərişlərini yaradıcı şəkildə həyata keçirməyə çalışırlar.

Aparılan müsahibələrdən, verilən təkliflərdən, söhbətlərdən təhsilin idarə edilməsi sahəsində müxtəlif və maraqlı fikirlər və mühazirələr aşkara çıxarılır.

Fikir söyləyənlərin bir qismi təhsil sahəsində totalitar quruluşun hamısını dağıtmağı, sovet məktəbi sisteminin bütün idarəetmə zəncirinin sındırılmasını təklif etməklə, idarəetməni inkar edir. Onlar idarəetmədə tam sərbəstliyə üstünlük verirlər.

İkinci qismi isə idarəetmə komponentlərinin dəyişməsini, yəni dövlət ictimai idarəetməni ictimai-dövlət idarəetmə ilə əvəz etməyə üstünlük verir. Hətta, bəzi hallarda klub birlikləri vasitəsilə təhsilin ictimai qaydada idarə olunmasının əhəmiyyətini göstərir. Bunlar məktəb şurasının daha səlahiyyətli olduğunu qeyd edir və onun təhsilin demokratik idarədilməsində daha çox fayda verdiyini əsaslandırmağa çalışırlar.

Üçüncülər qeyd edirlər ki, idarəetmə təhsilin məzmunundan irəli gəlir. Əvvəlcə təhsilin məzmununu yeniləşdirmək, sonra isə onun idarə edilməsi haqqında fikirləşmək lazımdır. Qeyd edək ki, belə fikirləşənlər birinci növbədə tədris planları, proqram və dərslərlərin yeniləşdirilməsinin həyata keçirilməsinin ön plana çəkilməsinə üstünlük verirlər. Fənlər üzrə milli və regional xüsusiyyətlərə üstünlük verilməsini əsas götürürlər.

Dördüncü qrup fikir ondan ibarətdir ki, məktəb rəhbərləri demokratik fikirli adamların içərisindən seçilməlidir. Əgər məktəb direktoru demokratik fikirlidirsə, məktəbdə idarəetmənin böyük bir hissəsi şagirdlərə, onun idarəetmə orqanlarına tapşırılsa, onda pedaqoji kollektivə yalnız məsləhət vermək qalır. Bu halda pedaqoji kollektiv və məktəb rəhbərləri üçün tədrisin keyfiyyətinə diqqət yetirmək üçün daha çox imkan yaranır.

Fikirlərin hər birini ayrı-ayrılıqda götürdükdə, hərəsinin öz üstünlükləri vardır. Bundan yaradıcı istifadə etməkdən çox şey asılıdır.

Təhsil müəssisəsinin tipinin dəyişdirilməsi, demokratik idarəetmədə əsas yerlərdən birini tutur. İndiyədək orta ümumtəhsil məktəbləri demək olar ki, bir-birinə bənzər birtipli tədris planı və proqramı, hətta dərslərlərlə işləmişlər. Sabiq İttifaqın bütün məktəblərində vahid təhsil sistemi həyata keçirilmişdir.

Yenicə müstəqilliyə qədəm qoymuş respublikamızda indi məktəbin tipinin dəyişməsi üçün geniş imkan yaradılmışdır. Respublikamızda ümumtəhsil məktəblərində peşə üzrə siniflərin

ixtisaslaşması, fənlər üzrə dərinləşdirilmiş proqramlarla işləyən sinifləri olan məktəblər, litsey, gimnaziya, eksperimental mərkəz, müəllif məktəbi, birliklər (bağca-məktəb-lisey, məktəb-ali məktəb) və s. yaradılmışdır.

Təhsil müəssisələrində demokratik idarəetmə sistemi necə olmalıdır? Bircə, demokratik idarəetmə sistemində resept vermək çətindir. Lakin təcrübə göstərir ki, rəhbərlik-pedaqoji kollektiv, rəhbərlik-şagirdlər, rəhbərlik-ictimai təşkilatlar müəllimlər-şagirdlər, müəllimlər-valideynlər sisteminə üstünlük verilməlidir.

Təhsil müəssisələrində iqtisadi maliyyə müstəqilliyinin və özünümaliyyəldirmənin inkişaf etdirilməsi, demokratik idarəetmədə maliyyələşmənin qanunlaşdırılması, müəllim, şagird, valideyn və ictimaiyyətin nümayəndələrinin idarəetmə sahəsində nəzəri psixoloji və praktik cəhətdən hazırlanması, aşkarlıq şəraitində təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin seçkilərinin keçirilməsi, qəbul olunmuş qərarların kollegial şəkildə həyata keçirilməsi kimi məsələlər də demokratik idarəetmədə öz əksini tapmalıdır.

Demokratik idarəetmə fəaliyyətinin optimallaşdırılması – onun əsas vasitələrindən biri hesab edilir. Bunun aşağıdakı optimal variantının əsas götürülməsini məqsəduyğun hesab edirik: təhsilin kriteriyalarının aydınlaşdırılması, konkret şəraitin nəzərə alınması, bir neçə imkanı olan optimal variantın seçilməsi (çoxvariantlıq). Burada seçmənin məqsədi, şərtləri və mexanizmi müəyyənləşdirilməlidir.

Demokratik idarəetmədə hansı komponentləri əsas götürmək fayda verə bilər?

İdarəetmənin subyektini müəyyən olunur. Fərdi və kollektiv qərar qəbul edilir və məktəb rəhbərlərinin fəaliyyəti ilə həyata keçirilir.

İdarəetmədə bir sıra funksiyalar şagird, müəllim və təşkilatçıların ixtiyarına verilir. İdarəetmədə əməyin elmi təşkili diqqət mərkəzində olur. İdarəetmə orqanlarının seçilməsi, yoxsa təyin olunması sualının cavabında seçməyə daha çox üstünlük verilir.

Demokratik idarəetmədə təhsil müəssisəsi şurasının fəaliyyəti qaydalarının idarə olunması, şagirdlərin marağının öyrənilməsi, ictimai rəyin öyrənilməsi, kadrlarla iş və maddi bazanın möhkəmləndirilməsi və s. komissiyalar yaradılır.

Bu komissiyaların hər biri ayrılıqda konkret sahə üzrə iş aparır.

Təhsil müəssisələrinin demokratikləşdirilməsinin ilk addımları pedaqoji kollektivlə aparılan iş, onların əməyinin qiymətləndirilməsi və nüfuzunun artırılması üçün görülən tədbirlərdir.

Bütün qruplardan olan müəllimlərin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, pedaqoji kollektivin kateqoriyalarının müəyyənləşdirilməsi üçün hazırlıq işinin aparılması, attestasiyaların təşkili və keçirilməsində formallığın aradan qaldırılması diqqət mərkəzində olmalı, məqsədyönlü əməli tədbirlər görülməlidir.

Təhsilə rəhbərlikdə ictimai dövlət idarəetməsinə üstünlük verilməsi, idarəetmənin təşkilatçılıq funksiyasının daha da təkmilləşdirilməsinin, onun bütün mərhələlərinin ilkin və vacibi hesab edilir. Buna görə də hazırda təhsil sistemində demokratiyanın vacibliyi zərurəti meydana çıxır. Çünki cəmiyyətimizi idarə edən kadrların işdə yol verdikləri ciddi nöqsanların bir çoxunun kökləri məktəbdən artıb inkişaf edir.

Həyatımızın bütün sahələrində olduğu kimi, təhsil sisteminin demokratik ruhda yeniləşməsi sahəsində son illər təhsil müəssisələrinin məsuliyyəti xeyli yüksəldilmiş, idarəetmənin bir sıra yeni və səmərəli formaları irəli sürülmüşdür. Belə idarəetmə formalarından biri təhsil sahəsində rayon (şəhər) və məktəb şuralarının yaradılmasıdır. İndi demək olar ki, respublikamızın bütün şəhər və rayonlarında belə şuralar yaradılmışdır.

Rayon (şəhər) təhsil şuraları işi bir sıra şəhər və rayonlarda öz işini lazımi səviyyədə qura bilmiş, əsasnaməyə uyğun olaraq fəaliyyətə başlamış və sevindirici nəticələr əldə etmişdir. Bununla yanaşı, qeyd etmək lazımdır ki, təhsil sahəsində rayon (şəhər) və məktəb şuralarının fəaliyyəti, ümumiyyətlə, çox az nəzərə çarpır. İşin dərinliyinə nüfuz edilmir. Təhsil orqanları və məktəblərin çoxu əvvəllər görülmüş işlərin nümunəsi əsasında rayon (şəhər) və məktəb şuralarının işinin təşkili və fəaliyyəti barədə olacaqdır.

Rayon (şəhər) təhsil şurasının işi Əsasnamədə qeyd olunan kimi istiqamətləndirilir.

Şuranın 10-12 nəfərdən ibarət idarə heyəti seçilir.

Şuranın sədri, müavinləri və üzvləri (30-50 nəfər) konfransda seçilir.

Şurada daim fəaliyyət göstərən ideya-mənəvi tərbiyə, ictimai tərbiyə, əmək və peşəyönlü təlimi, kadrlarla iş və maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi və s. kimi bölmələr yara-dılır. Hər bir rayonda (şəhərdə) təhsil şurasının özünün əsasnaməsi hazırlanır və rayon (şəhər) icra hakimiyyətində təsdiq edilir. Şura əsasnaməyə uyğun olaraq müxtəlif məktəblər üzrə təhsil üçün büdcəsinin ayrılması və xərclənməsində iştirak edir, tədris müəssisələrinə maddi bazanın möhkəmlənməsi sahəsində köməklik göstərir, tikinti və əsaslı təmir işlərinə, uşaqların yeməyinin, onlara göstərilən tibb xidmətinin təşkilinə nəzarət edir.

Mədəni-maarif, idman müəssisələri ilə əlaqə yaratmaqda sinifdən-xaric və məktəbdənkənar işlərin təşkilinə, müəssisələrin ixtisaslı kadrlarla tam təmin olunması üçün gənclərin peşəyə istiqamətləndirilməsinə diqqət yetirir.

Müəllim əməyinin qiymətləndirilməsi, nüfuzunun qaldırıl-masına qayğı göstərir. Müəllimlərin mənzil-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılmasına kömək göstərir, onlara edilən məişət xidməti, sanatoriya istirahət evlərinə göstərilməsi ilə maraqlanır. Kadr məsələlərinin həll olunmasında iştirak edir, gənc kadrların yerləş-dirilməsi və ona verilən imtiyazların həyata keçirilməsinə diqqət yetirir. Şura işini planlı şəkildə aparır, hər yarım ildə bir dəfə şura iclaslarının keçirilməsi, rəyasət heyətinin iclasının və bölmə iclaslarının ayda bir dəfə keçirilməsi də təcrübədə özünü doğruldur.

İclaslarda hazırlıq üçün işçi qrupu yaradılır, qoyulmuş problemlər işçi qrupu tərəfindən öyrənilir və bununla bağlı müvafiq sənəd hazırlanıb müzakirəyə təqdim olunur.

Təhsil müəssisəsi ilə baza müəssisəsi arasında müqavilələrin imzalanmasına, əmək təlimi və tərbiyəsi üçün tədris istehsalat kombinatında məktəb zavodunun yaradılmasına, əkin sahəsi üçün torpaq ayrılmasına və s. nail olur. Bunun üçün qərar verir. Şura qərar verdikdən sonra müqavilə qüvvədə olur. Məktəblərdə şagirdlərin bilik keyfiyyətinə, tərbiyə işlərinin təşkilinə, sinifdən-sinfə keçmə və buraxılış imtahan komissiyalarının işinə, olimpiadaların keçirilməsinə, istedadlı uşaqların seçilməsinə və s. nəzarət edir.

Rayon (şəhər) təhsil şöbəsi şuranın işçi orqanı sayılır. Şöbənin

işçiləri əsas diqqəti məktəb rəhbərlərinin işi elmi-metodik cəhətdən düzgün qurumlarına yönəldir. Bu sahədə onlara iş sistemini, məktəb rəhbərliyinə yeni idarəetmə metodlarını öyrədir, pedaqoji kollektivdə demokratikləşdirilmənin inkişafına, məktəbdaxili nəzarətin səmərəliliyinin artırılmasına səy göstərir.

Təhsil şöbəsi nəzdində məktəb rəhbərlərinə kömək məqsədilə kooperativ yaradır. Belə kooperativlər məktəbin təmirinə, avadanlıqla təmin edilməsinə, məktəbin tərtibatına kömək göstərir.

Respublikamızda təhsil şuralarının işində ilk addımlar atılmışdır.

Rayon təhsil şuraları ilə yanaşı, məktəb şuraları sahəsində də müəyyən işlər görülmüşdür.

Məktəbin işinin demokratikləşdirilməsinə və özünüidarə prinsipləri əsasında yenidən qurulmasına istiqamətlənən tədbirlər içərisində məktəb şurasının yaradılması xüsusi yer tutur. Bu orqan öz vəzifələrini, şagirdlər, məktəb işçiləri valideynlər və ictimaiyyətin sıx qarşılıqlı əlaqəsi şəraitində həyata keçirərək kollegial idarə edilməsi funksiyasını yerinə yetirir.

Məktəb şuralarının yaradılmasından keçən müddətin az olmasına baxmayaraq bir sıra işlər görülmüş və müsbət təcrübələr toplanmışdır. Məktəb şuraları məktəbin idarə olunmasında ictimai idarəetmənin üstünlüklərini sübut etmiş və məktəbin demokratikləşdirilməsinin təlim-tərbiyənin səviyyəsinin yüksəldilməsinə müsbət təsirini göstərmişdir.

Lakin irəli atılan addımlarla yanaşı, məktəb şuralarının fəaliyyətinin bugünkü səviyyəsi onların qarşısında duraq vəzifələrə lazımı cavab vermir. Bu da hər şeydən əvvəl məktəb şuralarının fəaliyyətinin pedaqoji şuranın fəaliyyətini bir növ təkrar etməsi və inzibati-amirlik metodlarından xilas ola bilməyin nəticəsidir. Ancaq belə bir məsələyə diqqət yetirmək lazımdır ki, məktəb şurası məktəbin kollektivinə, onun müstəqilliyinin məhdudlaşdırılmasına qarşı hər cür inzibati-komanda əmrlərinə qarşı yaradılmış bir orqan olduğu halda, onun özünün belə bir alətə çevrilməsi düzgün deyildir və bu şuranın əsas məqsədini həyata keçirməyə imkan verməyəcəkdir. Buna görə də məktəb şurasının fəaliyyəti, hər şeydən əvvəl, demokratik prinsiplər əsasında qurulan bir orqan

olmalıdır.

Təcrübə və tədqiqatlar göstərir ki, məktəb şuralarının işinə rəhbərliyin (şura sədrlərinin) seçilməsində müxtəlif fikirlər vardır. Bəzi məktəb rəhbərləri və müəllimlər şura sədrlərinin məhz məktəb direktoru olmasının, bəziləri isə kənar şəxslərin olmasının üstünlüklərini sübut etməyə çalışırlar. Məktəblərin bəzilərində aparılmış müsahibələr göstərir ki, şuraların bir qisminə məktəb direktorları, bir qisminə təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinləri, bir qisminə sinifdən və məktəbdənkənar tərbiyə işləri üzrə təşkilatçılar, bir qisminə müəllimlər, bir qisminə valideynlər, bir qisminə isə isə əmək kollektivləri və ictimai təşkilatların nümayəndələri rəhbərlik edir.

Apardığımız müşahidələr göstərir ki, Bakı şəhərində də belə rəngarənglik özünü göstərir. Fərqli cəhət ondan ibarətdir ki, respublikamızın məktəblərində yaradılan məktəb şuralarına məktəb direktorlarının rəhbərlik etməsi nadir halda müşahidə edilir. Şuralara əsasən ali məktəb müəllimləri, baza müəssisələrinin nümayəndələri və pedaqoji təhsili olmayan digər şəxslər rəhbərlik edirlər.

Məktəb şuraları indi yeni keyfiyyət dəyişiklikləri zəminində fəaliyyət göstərir. Məktəb şuraları işin səmərəliliyi üçün vəzifələr müəyyənləşdirib, həyata keçirir. Şuralarda məktəb rəhbərlərinin hesabatları dinlənir, ictimaiyyətin və baza müəssisələrinin nümayəndələrinin yaxından köməyi ilə təhsilin fasiləsizliyi məsələləri həll edilir. Şuralar şagirdlərin təlim məsuliyyətinin artırılması sahəsində məqsədyönlü iş aparır, müəllimlər, məktəb rəhbərləri və valideynlərlə pedaqoji kollektivin üzvləri arasında mənəvi-psixoloji iqlimin yüksək səviyyədə təşkilinə çalışır.

Şuralar məktəbin həyat fəaliyyətinə nüfuz etməkdə geniş hüquqa malikdir.

Əsasnaməyə uyğun olaraq şura məktəbin rəhbərliyini seçir, hesabatlarını dinləyir, müəllimlərin attestasiyasını keçirir, məktəbin özünün fondunu yaradır və maliyyə məsələlərinə nəzarət edir. Bir sözlə, şura məktəb üçün sosial sifariş təşkil edir.

Əsasnamədə qeyd edildiyi kimi, şuranın məqsədi təhsilin idarə olunmasını daha da demokratikləşdirmək, məktəbin təkmilləşdiril-

məsində ictimaiyyətin rolunu yüksəltmək, həmçinin təlim-tərbiyə prosesi və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə təsirli kömək göstərməkdir.

Bir sıra məktəb şuralarının işinə əsaslanaraq, şuralarda aşağıdakı istiqamətlərdə iş aparmağı zəruri hesab edirik.

Birinci istiqamət təlim-tərbiyə işinin planını hazırlamaq, kadrların yerləşdirilməsi məsələlərini müzakirə və təsdiq etməkdir. Çünki məktəbin iş planının düzgün tərtibi özündən sonra gələn bütün işlərin müvəffəqiyyətli icrası üçün zəmin yaradır. Məktəbin perspektiv və cari planlarını müzakirə edərkən, onun aşağıdakı bölmələrinin əhatə olunmasına ciddi diqqət yetirməlidirlər. Əvvəla, planda əsas təhsilin həyata keçirilməsi tədbirlərinin – yeniyetmə və uşaqların qeydiyyatdan keçməsi valideynlərin uşaqlarını məktəbə vermələri üzrə iş, şagirdlərin internatlarda yerləşdirilməsi üçün maddi bazanın təşkilinə nail olunmasına çalışılmalıdır.

Təlim-tərbiyə prosesinin təşkili məsələləri xüsusi yer tutmalıdır. Burada ümumtəhsil məktəbində həftə ərzində məcburi tədris məşğələlərinin miqdarı, müxtəlif fənlər üzrə biliklərini dərinləşdirmək istəyən şagirdlər üçün fakultativ məşğələlər və onlara verilən saatlar, ictimai-faydalı, məhsuldar əmək üçün ayrılan vaxt müəyyənləşdirilməlidir. Bölmədə fənn birləşmələrinin, metod-birləşmələrin, onların rəhbərlərinin il boyu gördükləri işlər əks olunmalıdır. Daha sonra təlim prosesinin keyfiyyətini yüksəltmək baxımından planda eyni ixtisas üzrə qarşılıqlı dərslənmə qrafiki, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və təbliği, gənc müəllimlərlə aparılacaq işlər, müəllimlərin ixtisasının artırılması üzrə görülən işlər, təlimin texniki vasitələrindən istifadə problemi üzrə keçiriləcək problemlər, müəllimlərin ideya-siyasi səviyyəsini yüksəltmək məqsədilə görüləcək işlər, müəllimlərin özünütəhsili, yetirməyən şagirdlərlə aparılan iş və s. məsələlər əhatə olunmalıdır.

Tərbiyə işləri bölməsinin planında aşağıdakı istiqamətlər üzrə iş aparılması əks olunmalıdır: şagirdlərin ideya-siyasi tərbiyəsi və vətənpərvərlik tərbiyəsi, əmək tərbiyəsi, estetik tərbiyə, fiziki tərbiyə, diyarşünaslıq və turizm işləri təşkili və s.

Bütün bunlarla yanaşı, planda şagird özünüidarə təşkilatlarına pedaqoji təsir, məktəbdaxili nəzarətin təşkili formaları və s.

məsələlərin əks olunmasına da diqqət yetirilməlidir.

Məktəb şurası işinin ikinci istiqaməti şagirdlərin mükəmməl təhsil almaları üçün tədris-maddi bazanın yaradılmasıdır. Belə ki, onlar məktəbin kontingentinin sayını müvafiq olaraq sinif otaqlarının, linqafon və kompüter kabinetlərinin, əmək təlimi üçün tədris kabinetlərinin, emalatxanaların, peşəyönümlü tədris metodik kabinetin, iclas zalının, kompüter otağının, kitabxananın, idman meydançalarının və zalların, müəllimlər otağının, tibb kabinetinin və s. olmasına çalışmalıdırlar. Məktəbdə dərslərin kabinet üsulu ilə keçirilməsinə lazımi şərait yaratmalıdırlar. Hər bir fənn üzrə tədris-maddi bazanın yaradılmasında məktəb şurası sədri direktorla birlikdə fənn metodbirləşmələrinin sədrilərini də bu işə cəlb etməlidir. Çünki onlar fənn kabinetlərinin zənginləşdirilməsi baxımından nələrin zəruri olduğunu daha dəqiq müəyyənləşdirə bilərlər. Zəngin fənn kabinetlərinin, laboratoriyalarının, emalatxanalarının təşkili tədris prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə güclü təsir göstərir.

Dərinləşdirilmiş siniflər üçün təmayülə uyğun olaraq kabinetlər, laboratoriyalar və emalatxanalar yaradılmalıdır. Bu işi də məktəb şurası sədri direktorla birgə həll etməlidir. Onlar həm də məktəb günü uzadılmış qrupların açılmasını mümkünlüyünü, bunun üçün imkanların mövcudluğu və s. məsələləri təhlil etməli, müvafiq nəticəyə gəlməlidirlər. Məktəb şurasının sədri məktəbin tədris-maddi bazasının möhkəmləndirilməsi işində pedaqoji və şagird kollektivlərinin, valideynləri, baza müəssislərinin, icra orqanlarının, ictimaiyyətin, məktəbdənkənar və mədəni-maarif müəssisələrinin fəaliyyətini əlaqələndirməkdə direktorla birlikdə yaxından iştirak edir və onların hər birinin bu işə cəlb olunmasına kömək göstərir.

Məktəbin idman meydançasının, tədris-təcrübə sahəsini, istirahət zonasının olması da onların birgə işlərində diqqət mərkəzində durmalıdır.

Məktəb şurasının işinin əsas istiqamətlərindən üçüncüsü şagirdlərin təlimi ilə bağlı məsələlərin həllidir. Bu haqda əsasnamədə göstərilir ki, məktəb şurası təlim-tərbiyə prosesinin, o cümlədən şagirdlərin arzusu nəzərə alınmaqla, ayrı-ayrı fənlərin dərindən öyrənilməsinin təşkilinə, məktəbin iş rejimi, daxili intizam qaydaları şagirdlərin biliklərinin və davranışının qiymətləndirilməsi,

onların sinifdən-sinfə keçirilməsi və buraxılış imtahanlarına buraxılması, imtahanlardan azad olunması, müəllimlərin attestasiyası və metodik işin təşkili məsələlərinin həllində hər cür kömək göstərir.

Bu vəzifələrin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi, müasir dövrün ən mühüm problemi kimi məktəbdə kompüter siniflərinin yaradılmasına xüsusi diqqət yetirilməli, məktəblilərin kompüterlə işləmələri üzrə müəyyən bilik, bacarıq və vərdislərə yiyələnmələrinə nail olmalıdırlar. Həmçinin, məktəbdə kompüter kabinetlərinin yaradılması işinə rəhbərlik etməklə baza müəssisələrini də bu işə cəlb etməlidirlər. Məktəbin iş rejimini, daxili intizam qaydalarını birgə müzakirə nəticəsində dəqiqləşdirilməli və il boyu həmin işin icrasına nəzarət təşkil etməlidirlər.

Müəllimlərin attestasiyasını keçirməli, metodik işin səviyyəsini yüksəltmək məqsədilə qabaqcıl təcrübəni öyrənib ümumi-ləşdirməli və yaymağa xüsusi əhəmiyyət verməlidirlər.

Məktəb şurasının işinin istiqamətlərindən dördüncüsü şagirdlərin sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbiyə işlərinin düzgün və səmərəli məktəbdə təlim-tərbiyə prosesi ilə bağlı dərslərdən vaxtlarda hansı sinifdən xaric işlər uşaq və yeniyetmə klubları, dərnlər, bölmələr, studiyalar, bədii öz fəaliyyət kollektivləri, muzeylər yaradılması və s. müzakirə inkişaf etmiş şəxsiyyət kimi formalaşması baxımından məktəbdə il boyu sinifdən xaric tədbirlərin, siyasi məlumatların verilməsi, məruzə və mühazirələrin aparılması, disput və söhbətlərin keçirilməsi, ekskursiyaların, görüşlərin təşkili, tarixi günlər və bayramların qeyd edilməsi, həftələrin təşkili, dostluq, sülh, peşəyə yönümlü aylıqların keçirilməsi, kino və səhnə əsərlərinə ardıcıl tamaşalar, fotomontajların tərtib edilməsi, «Maraqlı görüşlər klubu», idman yarışları, yürüşlər və s. planında göstərilən vaxtda və yüksək səviyyədə həyata keçirilməsinə lazımi şərait yaradılmasına səy göstərilməlidir.

Onlar sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlərin tərkibində şagirdlərin peşəyönümü probleminin düzgün həll olunmasına xüsusi qayğı göstərməlidirlər.

Məktəb şurasının işinin əsas istiqamətlərindən beşincisi şagirdlərin təlimi ilə bağlı məsələlərin həllidir. Bu halda əsasnamədə göstərilir ki, məktəb şurası təlim-tərbiyə prosesinin, o

cümlədən şagirdlərin arzusu nəzərə alınmaqla, ayrı-ayrı fənlərin dərindən öyrənilməsinin təşkilinə, məktəbin iş rejimi, daxili intizam qaydaları şagirdlərin biliklərinin və davranışının qiymətləndirilməsi, onların sinifdən-sinfə keçirilməsi və buraxılış imtahanlarına buraxılması, imtahanlardan azad olunması, müəllimlərin attestasiya və metodik işin təşkili məsələlərinin həllində hər cür kömək göstərir.

Bu vəzifələri müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək baxımından, müasir dövrün ən mühüm problemi kimi məktəbdə kompüter siniflərinin yaradılmasına xüsusi diqqət yetirilməli, məktəblilərin kompyuter kabinetlərinin yaradılması işinə rəhbərlik etməklə baza müəssisələrini də bu işə cəlb etməlidirlər. Məktəbin iş rejimini, daxili intizam qaydalarını birgə müzakirə nəticəsində dəqiqləşdirməli və il boyu həmin işin icrasına nəzarət təşkil etməlidirlər.

Şagirdlərin sinifdən-sinfə keçirilməsi və buraxılış imtahanlarına buraxılması, imtahanlardan azad olunması məsələlərini həll etməlidirlər.

Müəllimlərin attestasiyasını keçirməli, metodik işin səviyyəsini yüksəltmək məqsədilə qabaqcıl təcrübəni ümumiləşdirmək və yaymağa xüsusi əhəmiyyət verməlidirlər.

Məktəb şurasının işinin istiqamətlərindən altıncısı şagirdlərin sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbiyə işlərinin düzgün və səmərəli qurulması üçün əlbir fəaliyyət göstərilməlidir. Şura üzvləri məktəbdə təlim-tərbiyə prosesi ilə bağlı dərslərdən kənar vaxtlarda hansı sinifdən xaric işlər və yeniyetmə klubları, dərnlər, bölmələr, studiyalar, bədii öz fəaliyyət kollektivləri, muzeylər yaradılması və s. təşkil edir, onların iş planlarını təsdiq edirlər. Şagirdlərin hərtərəfli inkişaf etmiş şəxsiyyət kimi formalaşması baxımından məktəbdə il boyu sinifdən xaric tədbirlərin, siyasi məlumatların verilməsi, məruzə və mühazirələrin aparılması, disput və söhbətlərin keçirilməsi, ekskursiyaların, görüşlərin təşkili, tarixi günlərin və bayramların qeyd edilməsi, həftələrin təşkili, dostluq, sülh, peşəyönümlü aylıqların keçirilməsi, kino və səhnə əsərlərinə ardıcıl tamaşalar, fotomontajların tərtib edilməsi, «Maraqlı görüşlər klubu», idman yarışları, yürüşlər və s. planda göstərilən vaxtda və yüksək səviyyədə həyata keçirilməsinə lazımi şərait yaradılmasına

səy göstərilməlidir.

Onlar sinifdən xaric və məktəbdənkənar işlərin tərkibində şagirdlərin peşəyönümü probleminin düzgün həll olunmasına xüsusi qayğı göstərməlidirlər. Çünki müasir dövrdə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi günün ən vacib problemi ki, bunu da yalnız məktəblilərin peşəyönümlü işini lazımi səviyyədə qurmaqla həll etmək olar. Bu baxımdan ardıcıl və sisteməlik olaraq peşəyönümünün mərhələlərindən: peşə maarifi, peşə məsləhəti, peşə seçmə, peşə tərbiyəsi və peşə adaptasiyası ilə bağlı silsilə tədbirlərin keçirilməsinə nail olmalıdırlar.

Məktəb şurası işinin altıncı istiqaməti şagirdlərin asudə vaxtlarının təşkili, peşə xidməti və sağlamlıqlarının qorunmasının təmin olunmasıdır. Məktəb şurası sədri və direktor tədris prosesinin səmərəli təşkili baxımından məktəbin bütün imkanlarını götür-qoy etməli, şagirdlərin sağlamlıqlarının mühafizə olunmasına qayğı göstərməlidirlər. Belə ki, məktəbin bütün şagirdləri tibbi müayinədən keçirilməli və səhhəti zəif olanlar üçün xüsusi qruplar təşkil olunmalıdır, ekoloji məsələlərə diqqət artırılmalıdır. Məktəbin idman şurasının iş planı müzakirə və təsdiq olunmalıdır. Daha sonra şagirdlərin asudə vaxtlarının və istirahətlərinin düzgün və səmərəli təşkil edilməsi baxımından tətil günlərində turist yürüşlərinin, ekskursiyaların, idman yarışlarının keçirilməsini planlaşdırmalı və müzakirə etməlidirlər. Məktəbin direktoru məktəb şurası sədrinin köməyi ilə şagirdlər üçün müqavilə əsasında fəaliyyət göstərən klub və dərnəklər açma bilər. Sağlamlıq-idman, əmək və istirahət düşərgələrində iştirak edəcək məktəblilərin müəyyənləşdirilməsi də birbaşa onların səlahiyyətlərinə daxildir.

Məktəb şurasının işinin istiqamətlərində yeddincisi uşaqların tərbiyəsində valideynlərin, ictimai təşkilatların məsuliyyəti artırmaqdır. Bu baxımdan məktəb şurası aşağıdakı tədbirləri həyata keçirə bilər:

- pedaqoji kollektivin və ailənin tərbiyəsi işinin istiqamətinin vahidliyini saxlamaq üçün valideynlərin məktəblə əlaqəsini daha möhkəmləndirmək;

- valideynlərin, ictimai təşkilatların və həmin müəssisələrin məktəbdənkənar və sinifdən xaric işlərdə işkırakını təmin etmək;

- məktəbin maddi bazasının möhkəmləndirilməsində onların köməyindən istifadə etmək;
- şagirdlə peşəyönümü ilə bağlı tərbiyə işi aparmağa onları cəlb etmək;
- tətil vaxtında şagirdlərin sağlamlıq və idman tədbirlərinin keçirilməsini təşkil etmək.

Məktəbdə valideyn komitəsinin və ya valideyn universitetinin yaradılması məsələsi dəqiqləşdirilməli, onun illik iş planı, məktəbin hamı müəssisələrinin onlarla birgə keçirəcəkləri tədbirlərin planlı məktəb şurası sədri və direktor tərəfindən yuxarıdakı tələblər gözlənilməklə müzakirə edilib qəbul olunmalıdır.

Məktəb şurası işinin səkkizinci istiqaməti direktor müavinlərinin, metodbirləşmə və dərnək rəhbərlərinin məlumatlarını dinləmək və onlara kömək göstərməkdir. Şura öz iclasında direktor müavinlərinin, metodbirləşmə, dərnək rəhbərlərinin ayrı-ayrılıqda məlumat və hesabatlarını dinləmək məsələsini iş planına daxil edir. sonralar ardıcıl surətdə onların hesabatını dinləyir, görülən işlərin icra səviyyəsini müəyyənləşdirir. Onlar məhz bu prosesdə işdə yol verilən nöqsanları, çətinlikləri və onları törədən səbəbləri aydınlaşdırır, buraxılmış nöqsanların aradan qaldırılması yollarını müəyyənləşdirirlər.

Beləliklə, təhsil üzrə rayon (şəhər) və məktəb şuralarının işinin təşkilinin yeni tələblər baxımından qurulması respublikamızın təhsil qanununun qarşıya qoyduğu bir çox başlıca problemlərin səmərəli həllinə yaxından kömək edə bilər və işin bu cür təşkili şagirdlərin təlim-tərbiyəsi sahəsində uğurlar qazanılmasına zəmin yaradır.

Məktəb şurasında müzakirə ediləcək əsas məsələlər

Məktəb şurası təsil sistemində ictimai özünüidarə orqanı olmaqla, məktəbin ümumi yığınağı (konfransı) tərəfindən yaradılır.

İctimai özünüidarə orqanları məktəbin təlim-tərbiyə, elmi-tədqiqat, metodiki, maliyyə-təsərrüfat, kommersiya, iqtisadi, kadr fəaliyyətinə dair səmərəli təkliflər verir və bununla idarəçilikdə iştirak edir.

Məktəb şurası öz işini Təhsil Nazirliyinin məktəb şurası haqqında əsasnaməsinə uyğun qurur.

Məktəb şurasında rəyasət heyəti və daimi fəaliyyət göstərən komissiyalar tərəfindən işçi qrupu təsdiq olunur.

Yarım ildə bir dəfə şura, ayda bir dəfə Rəyasət heyətinin iclası olur.

Komissiyaların planına uyğun olaraq ayda bir dəfə komissiya iclasları təşkil edilir.

Görüləcək işlərin məzmunu:

- Şagird kontingentinin komplektləşdirilməsi və məktəbin yeni dərslərinə hazırlığın təşkilinə kömək (direktorun hesabatı);

- Müxtəlif mənbələr üzrə məktəbin maliyyə işinin vəziyyəti. Məktəbin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsinə kömək (məktəb şurası sədrinin hesabatı);

- Hami təşkilatın məktəbə köməyi ilə bağlı hesabatı;

- Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının öyrənilib təbliğ edilməsi;

- Şagirdlərin yeməyinə və onlara göstərilən tibbi xidmətin təşkilinə nəzarət;

- Məktəbin ixtisaslı kadrlarla ehtiyacını öyrənmək və ixtisaslı kadrlarla təmin etmək üçün tədbirlər görmək.

- Təhsil fondunun xərclənməsində şəffaflıq;

- Şagirdlərin qabiliyyətinin inkişafı və maraqlarının təmin olunması üçün şəraitin yaradılması vəziyyəti;

- Mədəni maarif, idman müəssisələri ilə əlaqə saxlamaqla sinif-dənxaric və məktəbdənkənar işlərin təşkili. Onların mənzil məişət şəraiti;

- Uşaq, gənclər və yeniyetmələr birlikləri, şagird özünüidarə orqanlarının işinə istiqamət vermək və onların hesabatlarını dinləmək;

- Şagirdlərin əməyə istiqamətləndirilməsinin vəziyyəti. Təhsil prosesində sağlamlıq və təhlükəsizliyin qorunması vəziyyəti;

- Rayon dövlət idarəetmə orqanları ilə əlaqə yaradıb yetim qalmış və həddi-buluğa çatmamış uşaqların himayəyə götürülməsi;

- Pedaqoji kollektivin əməyinin qiymətləndirilməsi və nüfuzun qaldırılmasına qayğı. Onların istirahətinin təşkili;

- Məktəbin pedaqoji şurasının qaldırdığı məsələlərin müzakirəsi;

- Məktəbdə təlim-tərbiyə işinin vəziyyəti ilə bağlı direktorun illik hesabatı.

2.3 Təhsilin idarə edilməsində varislik

Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsasını təhsilin uzun müddətli dövr üçün əsas inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən milli təhsil konsepsiyası və təhsil sisteminin bütün sahələrinin inkişafını nəzərdə tutan məqsədli dövlət proqramları təşkil edir.

Təhsilin məqsədi demokratik, hüquqi və dünyəvi dövlət olan Azərbaycan Respublikası qarşısında öz məsuliyyət və cavabdehliyini dərk edən, xalqının azadlıq amalına və demokratiya ənənələrinə, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən vətənpərvər, dövlətçilik prinsiplərinə və azərbaycançılıq ideyalarına sadıq, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş yetişdirməkdir.

Milli, mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə dərinləndirən, onları qoruyan və inkişaf etdirən, geniş dünya görüşünə malik olan, təşəbbüs və yenilikləri qiymətləndirməyi bacaran, təhsil aldığı ixtisas üzrə nəzəri və praktik biliklərə tam yiyələnən, müasir təkamüllü mütəxəssis hazırlamaqdır.

Dövlət proqramlarının həyata keçirilməsində əsas prinsiplərə söykənərək və bu prinsiplərdən sistemli şəkildə istifadə olunması zərurəti yaranır.

Təhsil sisteminin demokratik humanist və varislik prinsipləri əsasında idarə edilməsi üçün bu sahədə çalışan hər bir şəxsin təhsil sahəsində dövlət siyasətinin mahiyyətini, onun milli-mənəvi tələblərini bilməsi vacibdir.

Respublikada təhsilin məzmununda milli xüsusiyyətlərin nəzərə alınmasına, bu işlərin elmi-pedaqoji strategiyasının yüksək səviyyədə işlənməsinə böyük ehtiyac vardır.

İndi tarixi keçmişimizə sağlam düşüncə ilə nəzər salaraq, inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sisteminin idarə edilməsini öyrənməklə respublikada təhsilin yeniləşməsində idarəetmənin daha faydalı strukturlarını müəyyən edilməsinə ehtiyac vardır.

Azərbaycanda təhsil sisteminin idarə edilməsi strukturu milli zəminə, türk dünyasının və islam əxlaqının yaratdığı mənəvi sərvətlər və ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanmalıdır.

Ümumilli liderimiz Heydər Əliyev təhsil sahəsində çalışanlara müraciət edərək demişdir: «Məktəblərimizdə Azərbaycanın dövlət müstəqilliyinin, azadlığının mənası, məzmunu çox geniş tədris olunmalıdır.

Xalqımızı, millətimizi, gənclərimizi tariximizə, mədəniyyətimizə, ənənələrimizə uyğun tərbiyə etmək təhsilin istiqaməti, məktəblərimizin, müəllimlərimizin borcudur».

Təhsil sisteminin demokratik humanist və varislik prinsipləri əsasında idarə edilməsi üçün bu sahədə çalışan hər bir şəxsin Təhsil nazirindən başlamış sırasıvı pedaqoji işçiyə qədər hamının təhsil sahəsində dövlət siyasətinin mahiyyətini, onun milli-ənənəvi tələblərini bilməsi vacibdir.

Təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı gərəkli mütəfəkkirlərin (varislərin) fikirlərini təhsil müəssisələrində təbliğ etmək, Azərbaycan vətəndaşlarının tariximizi, mədəniyyətimizi, mənəviyyatımızı öyrənməyə nail olunması əsasdır.

Azərbaycan təhsilinin idarə olunmasında Nizami Gəncəvi və Nəsirəddin Tusinin fikirləri

Əsrlər boyu Azərbaycan xalqının yaratdığı mənəvi dəyərlər içərisində idarəetmə məsələləri də özünə yer tapmışdır.

Xalqımızın bütün folklor materiallarında - atalar sözü, zərb məsələləri və nağıllarda idarəetmə məsələlərinə rast gəlirik. Ümumiyyətlə, xalq yaradıcılığı Azərbaycanda pedaqoji fikrin ilk carçısı olmuşdur.

Bizim folklorda gənc nəslə mərdlik, igidlik, dostluq, yoldaşlıq, insanpərvərlik, vətənpərvərlik, sadəlik, təvazökarlıq, tolerantlıq, prinsipallıq, doğruculuq, elmə və biliyə həvəs kimi nəcib əxlaqi keyfiyyətlərlə yanaşı idarəetmənin bir sıra məsələlərinə rast gəlmək olur.

Böyük Azərbaycan şairi, mütəfəkkiri **Nizami Gəncəvinin (1141-1209)** əsərləri təlim-tərbiyənin idarə edilməsinə dair zəngin fikirlərlə doludur. Nizami böyük bir mütəfəkkir kimi öz əsərlərində tez-tez xalqa, hökmdarlara, yaşlı və gənc nəsle öz məsləhətləri ilə müraciət etmiş, onlara düzgün yollar göstərməyə çalışmışdır. O, bu müraciət və tələbləri ilə xalqın həyatını yaxşılaşdırmağa cəhd etmişdir.

Təlim almaq, biliklərə yiyələnmək insanın əqlini zənginləşdirir, əxlaqi cəhətdən onu yüksəldir. Təlim işində o, qızlarla oğlanlar arasında fərq qoymur. Qadınların təhsilinə onun əsərlərində məhdudiyətlər qoyulmur. «İskəndərnamə» əsərində Ərəstunun rəhbərliyi altında ali tipli qadın məktəbi onun təşkili və idarəedilməsi geniş təsvir olunmuşdur.

Nizami Gəncəvi əsərlərində təhsilin məzmununun idarə edilməsində dünyəvilik məsələlərinə də geniş yer vermişdir. O, İsgəndər, Bəhram Gur, Xosrovun elmə marağını, xüsusilə təbiət elmlərini, dilləri və ictimai elmləri öyrənməklə məşğul olmalarını açıqlamışdır.

Nizami təlim üsullarına da toxunmuş və bu sahədə bəzi qiymətli fikirlər söyləmişdir. O, təlimin təşkili və idarə edilməsinin ciddi əmək tələb edən bir iş olduğunu göstərir və öyrənən-lərin elmləri səylə mənimsəməsini istəyirdi. O, hər bir işin yüksək keyfiyyətlə icra olunmasını, sənətə əsaslı yiyələnməyi tələb edir və idarəedənin kamil olmasını istəyirdi:

Kamil bir palançı olsa da insan,
Yaxşıdır yarımçıq papaqçılıqdan.

Nizami təlim-tərbiyəni keçirən öyrədənlər haqqında fikir söyləmiş, vəzifələrini aydınlaşdırmışdır. Öyrədənlərin özlərinin elm öyrənməsinin vacibliyini göstərmişdir. Nizamının təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı fikirləri ondan sonra gələn Azərbaycan mütəfəkkirlərinin təfəkkürlərinə böyük təsir göstərmişdir.

Təhsilin idarə edilməsi məsələləri ilə bağlı XIII əsrdə yaşamış Azərbaycanın böyük alimi **Məhəmməd Nəsirəddin Tusinin (1201-1274)** maraqlı fikirləri olmuşdur.

Onun əsərləri içərisində 1272-1273-cü illərdə yazılmış «Əxlaqi-Nasiri» məzmununa ictimai, iqtisadi, siyasi, əxlaqi, fəlsəfi və tərbiyəvi səciyyəsi baxımından xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bütün bunlarla yanaşı əsərdə fərdin özünün, ailənin, cəmiyyətin və dövlətin idarə edilməsi ilə əlaqədar konsepsiyalar verilmişdir.

Nəsirəddin Tusi idarəetmədə hər bir iş və əməlin məqsəd və məramlarının olmasını, bunların xeyir və səadətə çatmaq arzusu olduğunu deyir. Xeyir və Səadət məfhumlarının məzmununu açır,

tərifini verir, onların növlərini göstərir.

O deyir: «Həmişə öyrən və öyrənməklə məşğul ol, əvvəl məqsədi müəyyənləşdir, sonra elmi seç».

Nəsirəddin Tusi idarəetmədə əmək, fəaliyyət, hərəkət və işgüzarlığı təbliğ etməklə, yaxşı nəticənin əldə olunmasının yal-nız şüurlu zəhmətlə mümkün olacağını elmi dəlillərlə əsaslandırmışdır.

Tərbiyə və təlim məsələlərinə idarəetmədə daha çox diqqət yetirilmişdir.

Həyati misallarla fiziki istedad, təcrübə vasitəsi ilə əldə olunmuş peşə və sənətlərin əhəmiyyətindən, mühitin, şəraitin özünüidarədə təsirini aydın, həyati misallarla nümayiş etdirir.

Təlim-tərbiyə iştirakçılarının yeni nəslin yetişdirilməsində həlledici rolunu qeyd etməklə, onların təhsilin idarə edilməsi sahəsində böyük məsuliyyət daşdıqlarını xüsusi qeyd edir.

Nəsirəddin Tusi mənəvi təmizliyə, əxlaq saflığına, vicdan billurluğuna son dərəcə əhəmiyyət vermişdir. O, insan kamilliyində, səadətə çatmasında, xeyirli işlər görməsində, ədalətli vicdanın zəruriliyini əsas götürür. Qarşıda qoyulmuş məqsədə çatmaq, cəmiyyətdə vicdanlı, namuslu, bacarıqlı, xeyirxah, işgüzar adamların tərbiyə edilib hazırlanması üçün, döyüb-danlamaq da daxil olmaqla bütün üsulların tətbiq edilməsini mümkün hesab edir, lakin tərif, mükafat və digər rəğbətləndirmə üsullarına üstünlük verir. Deməli, o, idarəetmədə inzibati-sərəncamçılıq metodlarından istifadə etməyi əsas götürürdü.

Nəsirəddin Tusinin fikrincə, insan özünüidarəsinə daha çox diqqət verməlidir. Ona görə ki, hər işi idarə edən insandır. Onun üçün də bu məsələ hər şeydən vacibdir.

İdarəetmədə əmək bölgüsü «Əxlaqi-nasiri» əsərində geniş açıqlanmışdır. «İxtisaslaşmış» və «Adi əmək» fərqi olmamasını ədalətsizlik hesab edir. Qeyd olunur ki, çox zaman az əmək çox böyük zəhmətlərə bərabər olur, məsələn, mühəndisin bir baxışı çox əməllərin zəhmətindən, sərkindənin gördüyü bir tədbir saysız-hesabsız döyüşçülərin vuruşlarından yüksək qiymətləndirilir və bu ədalətli sayılır.

«Əxlaqi-nasiri» əsərində Tusi ailənin idarə edilməsi məsələlərini də geniş izah etmişdir. O, ailəni bütöv bir bədənə, ailə

üzlərini isə bədənin hissələrinə bənzədirdi. Ailə dolandırmağı isə bədəni sağlam saxlamaq istəyən həkimlik sənəti ilə müqayisə edir. Təbib insan bədəni, onun üzvləri arasında münasibətin sağlamlığına necə fikir verirsə, ailə başçısı da bütün ailə, eləcə də onun üzvləri arasında olan münasibətlərinə diqqət yetirməlidir.

Ailə üzvləri arasında münasibətləri bərpa edərkən bütün ailənin mənafeyini ayrı-ayrı üzvlərin xeyrindən üstün tutmağın, ailə üzvləri arasında əlverişli əmək bölgüsü, nizam-intizam yaratmağın zəruriliyindən söhbət açır.

Tusi idarəetmədə kollektivçilik, kollegiallıq məsələlərinə də toxunur.

İnsanlar bir-birinə kömək etdikdə, məsləhətləşdikdə, idarəçiliyin daha səmərəli olmasını qeyd edir.

Dövlətin idarədilməsində dörd ünsürün həlledici rol oynadığı qeyd edilir.

Birinci ünsür: qələm əhli deyərkən ziyalılar nəzərdə tutulur;

İkinci ünsür: qılınc əhli deyərkən hərbiçilər nəzərdə tutulur;

Üçüncü ünsür: müamilə əhli deyərkən, tacir, sövdəgar, sənətkar, vergi toplayanlar nəzərdə tutulur;

Dördüncü ünsür: ziraət əhli deyərkən əkinçilər, biçinçilər, bağbanlar, heyvandarlar nəzərdə tutulur.

Mirzə Kazım bəy, Abbasqulu ağa Bakıxanov, Mirzə Şəfi Vazeh, Mirzə Fətəli Axundovun Azərbaycan təhsilinin təşkili və idarə edilməsində xidmətləri

Görkəmli elm xadimi, professor **Mirzə Kazım bəy (1802-1870)** dünyada məşhur şərqşünas alim kimi dünyada məşhur olmuşdur. O, Avropanın o zamankı qabaqcıl ölkələrindəki elmi cəmiyyətlərə və akademiyalara fəxri üzv seçilmişdir. Mirzə Kazım bəy rus elmi ictimaiyyətinə Şərq mədəniyyətini, o cümlədən,

Azərbaycan mədəniyyətini öyrənməyi tövsiyə etmiş və bu sahədə özü fədakarlıq göstərmişdir.

Mirzə Kazım bəy ingilis, alman, fransız, rus, Azərbaycan, ərəb, fars və tatar dillərində 45-dən çox böyük əsərlər yazmışdır. Onun əsərləri şərqşünaslığa, dilçiliyə, hüquqşünaslığa aid olmuşdur. Bütün sahələrə aid yazdığı əsərlərdə təhsilin idarə edilməsinin təşkili məsələlərinə diqqət vermişdir. Şərq ölkələrinin maarifinin tarixinə, müxtəlif lüğətlərin hazırlanmasına aid yazılarında təhsilin idarə edilməsinin əsas amili sayılan pedaqoji ter-minləri dəqiqləşdirmişdir.

O, öz əsərlərində mövcud təhsil sistemindəki təhsil haqqında sənədlərin, dərslərlərin hazırlanmasına münasibət bildirir və nöqsanlar göstərməklə yeni dərslərlər tərtib etmişdir. Şərq dillərindən fərqli olaraq Azərbaycan dilinin xüsusiyyətlərini düzgün şərh etmişdir.

Mirzə Kazım bəy ərəb əlifbasının yeni əlifba ilə əvəz edilməsinə dair M.F.Axundovun fikrini müdafiə edir və onu bəyəniirdi. Bunun çətinliyini dərk edir, onun asan mənimsənilməsi üçün yollar axtarırdı. Ona görə də bu sahədə onun dərsliyinin böyük əhəmiyyəti olmuşdur.

Azərbaycanın görkəmli maarifpərvər alimi **Abbasqulu ağa Bakıxanov (1794-1847)** təhsilin əhəmiyyəti, təşkili və idarə olunması sahəsində xeyli iş görmüşdür.

A.Bakıxanov da özünüidarəyə üstünlük verirdi. Onun fikrinə görə cəmiyyət siniflərdən deyil, fərdlərdən ibarətdir. Ona görə tam hissəsiz mövcud ola bilmədiyi kimi, hissə də tamsız mövcud ola bilməz; onlar bir-biri üçün olduqca əhəmiyyətlidir; onlar öz hərəkətlərinə ahəngdarlıq verməlidirlər.

A.Bakıxanov təhsilin kollegial idarə olunmasına üstünlük verirdi. Onun fikrincə cəmiyyətdə hərəkətlərin ahəngdarlığını təmin etmək üçün hər hansı bir iş başlamazdan əvvəl həmin məsələni müzakirə etməli, məsləhətləşməli və ona nail olmalıdır ki, başlanmış iş arzu olunan nəticəni versin. Kollegial idarəetməni məşvəətçi yox, yaradıcı, tənzimləyici və qətiyyətli şəkildə həyata keçirməyi əsas sayırdı.

İdarəçilikdə fərdlərin təşəbbüskarlıq və müstəqilliyinin

olmasını istəyirdi. Lakin fərdlərin fəaliyyəti əksəriyyətin xeyrinə olmasını qeyd edirdi. Hər kəsin gördüyü işə görə əvəz almasını deyirdi. Bu məsələlərə münasibətdə onun özünün orijinal və duzlu deyimləri vardır. O, deyirdi ki, özünün qızınması üçün bütöv bir şəhəri yandırmaq olmaz. Bəzən ilan zəhərindən bədəni xilas etmək üçün onun çaldığı barmağı kəsib atmaq lazım gəlir.

A.Bakıxanov «Gülüstani-İrəm», «Kitabi-Əksəriyyə» və başqa əsərlərində idarəçilikdə qətiyyətlilik, xarakter möhkəmliyi, müstəqillik, mərhəmətlilik, mübarizlik, azadlığa meyl kimi məsələlərə geniş yer verilmişdir. O, özünün «Nəsihətnamə» əsərində insanlar arasında sağlam ünsiyyəti, insanların daim elm öyrənməyi üstün tuturdu. O, yazır: «Mənim əzizim, sən insan-san. İnsan ən yaxşı varlıqdır... görmürsünüzmü ki, insan öz iş üsulunu bildiyindən və onu başa düşdüyündən ən güclü və ən böyük heyvanlar onun əlində acizdir. Adamlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərdə də vəziyyət belədir. Onlardan öz iş üsulunu yaxşı bilənə daim ehtiram göstərilir və hörmət edilir... ».

Elmi, biliyi yüksək qiymətləndirən, onu hər bir adamın əqli inkişafı üçün zəruri şərt hesab edən A.Bakıxanov elmə böyük ictimai bir qüvvə kimi baxırdı.

Təhsilin idarə edilməsində onun xidmətlərindən biri də böyük əsərlər yazması, Qubada maarif dərnişini təşkil etməsidir.

A.Bakıxanov təhsilin təşkili və idarə edilməsində milli zəminlə yanaşı bəşəri dəyərlərə də böyük üstünlük vermişdir. O, müxtəlif xalqların mədəniyyəti ilə onların alimləri, dövlət xadimləri, elm və incəsənət adamları ilə yaxından tanış olmaq üçün səyahətlərə çıxmışdır.

A.Bakıxanov xüsusi olaraq gənclər üçün əxlaq kodeksi işləmişdir.

Azərbaycan şairi, müdrik maarif xadimi **Mirzə Şəfi Vazeh (1805-1852)** təhsilin təşkili və idarə edilməsi sahəsində xeyli iş görmüşdür.

Mirzə Şəfi qabaqcıl mütərəqqi fikirli, maarif tərəfdarı, yüksək bilikli bir adam olmuşdur. O, qapalı xüsusi orta məktəblərdə tədris planı və proqramların hazırlanmasında, dərslərin təkmilləşdirilməsində iştirak etmişdir.

Mirzə Şəfi təhsilin idarə edilməsində kollegiallığa daha çox üstünlük vermişdir. Təhsillə bağlı sadə camaatın fikrini öyrən-mək üçün öz vaxtının çoxunu camaat arasında keçirirdi. O, bunu camaata bənzəmək üçün deyil, özünün dediyi kimi, «varlığın sirrini stəkanda tapmaq»dan ötrü edirdi.

Mirzə Şəfi geniş təhsilin tərəfdarı olmuşdur. O, geniş təhsilin necə verilməsini, öyrənmələri nəyi və necə öyrətmək lazım olduğunu izah etməyə çalışırdı. Təhsilin məzmununda doğmatik təlimin əleyhinə olmuş, şagirdlərin biliklərlə silahlanmasında müəllimdən sonra dərsləyin müstəsna rol oynamasını göstərməklə, yeni dərsləklərin hazırlanmasında fəal iştirak edirdi.

O zamankı senzuranın ciddiliyinə baxmayaraq o, öz dərsləklərində şagirdlərə cəfəngiyyat aşılamaq biləcəklərini zərərli materiallardan böyük ustalıqla yaxa qurtara bilirdi. Dərsləklərində zəngin folklor materialı və Azərbaycan tarixinə aid kifayət qədər məlumatlar verirdi. Xalqın keçmişini öyrənmək, gənc nəsli keçmişin qəhrəmanlıq nümunələri əsasında tərbiyə etmək onun əlində ən güclü silah olmuşdur.

Mirzə Şəfi dərsləklərində gənc nəsli elmi, maarifi, əməyi sevməyə, namuslu olmağa, doğru danışmağa, ağıllı olmağa, dözümlülüyə, təvazökar olmağa çağırır. Onun «Ağıllı düşmən səfeh dostdan yaxşıdır», «Alimin keçirdiyi bir gün avamın bütün həyatından yaxşıdır», «Danışana deyil, danışılana fikir ver», «Öz biliyini işə sərf etməyən alim, adamların ən pisidir», «Alimin silahı onun idrakı və dilidir, hökmdarın silahı qılınc və qalxanıdır» kimi qiymətli sözləri, xalq deyimləri kimi qəbul olunmuşdur.

Dərsləklərində tərbiyəvi xarakterli povestlər, hekayələr, lətifələr, parçalar, şeirlər də vermişdir.

Dərsləklərində əyanilik prinsipi tətbiq edilmişdir. Mətnə aid şəkil və illüstrasiyalardan istifadə olunmuşdur.

Ümumiyyətlə Mirzə Şəfi tərbiyəedici təlimin tərəfdarı olmuş və yetişməkdə olan gənc nəsildə yüksək əxlaqi keyfiyyətlərin tərbiyə olunmasını tələb etmişdir.

Azərbaycan xalqının mütəfəkkir alimi **Mirzə Fətəli Axundov (1812-1878)** dərin etiqadlı, materialist filosof, mübariz ateist olmaqla yanaşı pedaqoji fikrin inkişafında da böyük xidmətləri

olmuşdur.

M.F.Axundovun təlim və tərbiyəyə dair tək-tək deyil, sistemli fikirləri vardır. O, təhsilin rolunu düzgün qiymətləndirərək, təlim ideyasını irəli sürürdü. Bunun üçün məktəbə böyük əhəmiyyət verirdi, lakin dövrünün məktəbləri onu qənaətləndirmirdi. Xalq mümkün qədər daha çox xalq məktəblərinin açılmasını istəyirdi. Ruhanilərin məktəbdən kənar edilməsini tələb edirdi. Dünyəvi məktəblərin yaradılması ilə gənc nəslin belə məktəblərdə həqiqi elm ala biləcəklərinə inanırdı.

M.F.Axundov Həsənbəy Zərdabiyə yazdığı məktubda deyir; «Bizim əzizimiz və gözüümüzün işığı Həsənbəy! Sən hər qəzetində biz müsəlman taifəsinə elmin fəzilətini və səmərətını zikr edib bizə hey təklif edirsən: elm öyrənin, elm öyrənin..!»

«Çox yaxşı, sözün «baməna, nəsihətin mufid və xeyirxahlığın sabit. İndi biz hazırıq ki, sənin nəsihətinə əməl gətirək. Bizə de görək, elmi harada öyrənək, kimdən öyrənək və hansı dildə öyrənək?» (M.F.Axundov əsərləri, 2-ci cild, səh.195).

Məktubda məktəb haqqında irəli sürülmüş üç məsələyə cavab vermək lazım idi:

Birinci xalq məktəblərinin olmaması.

Şəhərlərdə rus dilində açılmış məktəblər kifayət qədər olmadığından xalq kütlələrinin ehtiyacını ödəyə bilmirdi; kənd yerlərində olan məscid məktəbləri isə zəhmətkeşlərin mənafeyinə tamamilə zidd idi.

Təhsilin idarə edilməsində kadrların azad olduğunu nəzərə alaraq əməli addımlar da atılmışdır. O, Qori Müəllimlər Seminariyasında tatar şöbəsinin açılmasına yaxından kömək etmişdir. Müəllim kadrlarının hazırlanması ilə yaxından maraqlanmış, seminariyaya şagird qəbulunda şəxsən iştirak etmişdir.

M.F.Axundov Qori Seminariyasının tatar şöbəsinə şagird yığılması üçün Azərbaycanın ən qabaqcıl adamları ilə yazışmış və onları köməyə çağırmışdır.

O, təhsilin Azərbaycan dilində tədris olunmasında, yeni açılmış məktəblərə yaxından kömək etmişdir. M.F.Axundov ümumi təlim ideyasını müdafiə edirdi. O, tələb edirdi ki, imtiyazlı ailədən olan uşaqlardan çobanlaradək, bütün şəhər və kənd əhalisi, nəinki

oğlanlar, habelə qızlar da oxumağı, yazmağı və hesablamağı bacarsınlar.

M.F.Axundov ümumi təhsil ideyasını irəli sürməklə yanaşı, bu ideyanın həyata keçirilməsi üçün konkret şəraiti və imkanı da nəzərə alırdı.

M.F.Axundov ancaq ümumi təhsil ideyası ilə və bu ideyanın həyata keçirilməsi ilə kifayətlənməmişdir. O, hətta ümumi icbari təhsil ideyasını da irəli sürmüşdür.

O, bu ideyanın yaşadığı ictimai – siyasi quruluş şəraitində həyata keçirmək imkanının olmamasını da qeyd edir.

Xalqın tarixi inkişaf tələblərini nəzərə alan gələcək cəmiyyətdə təhsilin ümumi məcburi olacağı qanunauyğundur. M.F.Axundovun fikrinə görə 9-15 yaşlı uşaqların əsas işi məktəbdə oxumaqdan ibarət olmalıdır; bu yaşda olan uşaqlar işləməməlidirlər. O, ümumi təhsilə nail olmaq üçün köhnə əlifbanı yeni əlifba ilə dəyişdirməyi, yeni məktəblər açmağı və 9-15 yaşlı bütün qızlar və oğlanları bu məktəblərə cəlb etməyi məsləhət görür və onların istehsalata buraxılmamasını əsaslandırır.

Təhsilin təşkili və idarə edilməsində real və dünyəvi təhsilin əhəmiyyətini M.F.Axundov çox qiymətləndirirdi. Təhsil və təlimin məzmununa dair tələblərində o, XIX əsrdə Azərbaycanda pedaqoji fikrin bütün nümayəndələrinə və hətta Avropanın bir çox mütəfəkkirlərinə nisbətən daha ardıcıl olmuşdur. O, bilirdi ki, dövlətin, millətin qüdrəti və gücü bu millətin savadlılığından, onun təhsilindən çox asılıdır.

M.F.Axundov Komenski, Pestalotsi, Uşinski, Tolstoy kimi, uşaqlar üçün dərslük tərtib etməyə böyük əhəmiyyət vermişdir. O, dərsliyin müəllimdən sonra təlim prosesində ən başlıca və həlledici amil olduğunu göstərmişdir.

Seyid Əzim Şirvani, Həsən bəy Zərdabi, Ömər Faiq Nemanzadə və Nəriman Nərimanovun Azərbaycan təhsilinin təşkili və idarə edilməsində rolu

Təhsilin təşkili, idarəedilməsi və yeniləşməsi sahəsində gör-

kəmli mütəfəkkir, realist və satirik şair **Seyid Əzim Şirvaninin (1835-1888)** böyük xidmətləri olmuşdur. O, XIX əsrin 70-ci illərində Şamaxıda yeni tipli «Üsuli-cədid» məktəbi açmış və orada müəllimlik etmişdir. Onun fədakarlığına, coşğun ruh yüksəkliyinə baxmayaraq, maddi vəsait çatışmadığından və ruhanilərin təzyiqi üzündən bu məktəb uzun müddət davam edə bilməmişdir.

Seyid Əzim elm, maarif, mədəniyyət uğrunda qızğın mübarizə aparmışdır. O, təhsilin dünyəviliyini təbliğ edərək göstərir ki, adamlar indi göylərə çıxmaq, yelkənli qayıqları nəhəng paraxodlara çevirmək arzusundadır; digər xalqlar gözəl güzəran keçirir, biz isə babalarımızın dediklərindən yapışb qalmışıq. Seyid Əzim maarifin yayılmasını, elmin, mədəniyyətin inkişafını, yeni tipli məktəblərin açılmasını, bir sözlə, köhnəliyi elm və texnika yenilikləri ilə mütərəqqi bir şeylə əvəz etməyə doğru yönəlmiş hər cür təşəbbüsü var gücü ilə müdafiə edirdi.

O, təhsildə milli zəmini əsas götürməklə ümumbəşəri dəyərlərə yiyələnməyə üstünlük verirdi. Buna görə də tədrisin doğma dildə olmasını qiymətləndirməklə digər dillərin öyrənilməsinə ehtiyac olduğunu deyirdi.

«Təlim-tərbiyə haqqında» şərinə Seyid Əzim Möhsün adlı bir şəxsin xalqı xeyirxahlığa, xöşbəxtliyə çağıran fikirlərini müdafiə etməklə özünün yeni istiqamətverici fikirlərini vermişdir. Onun bu şeri məşhur rus pedaqoqu Piraqovun «Həyat məsələləri» adlı məqaləsini xatırladır. O, insanın mənəvi qüdrətinin inkişafında təhsilin, elmin güclü silah olduğunu bildirirdi. Təhsilə yiyələnmiş adamın ətraf mühitə yeni nəzərlərlə baxmağa üstünlük verirdi.

Biliklərin tərbiyəvi təsirini, tərbiyənin böyük əhəmiyyətini sübut edən Seyid Əzim bu sahədə böyük Çex pedaqoqu Y.A.Komenski ilə eyni səviyyədə durur. Y.A.Komenski özünün «Böyük didaktika» adlı əsərinin on ikinci fəslində əmin olduğunu bildirir ki, «hər cür uşağı insan etmək olar».

O, təhsildə olan uğursuzluğu uşağın qabiliyyətsizliyində deyil, müəllimin bacarıqsızlığında, onun pedaqoji ustalığının çatışmazlığında axtarırdı.

Seyid Əzim Şirvani təhsilin idarə edilməsində fərdiçiliyə deyil, kollegiallığa üstünlük verirdi. Gənc nəslin zəhmətinin zən-ginləş-

dirilməsində, əxlaqın saflaşdırılmasında təlim və tərbiyənin ən yaxşı vasitə olduğunu göstərir.

Onun bu fikri Q.Pestalotsinin nəzəriyyəsinə daha çox yaxınlaşır. Pestalotsiyə görə «həqiqi insanlığı» zahirə çıxarmaq, kamil insan yetişdirmək təlim-tərbiyənin əsas məqsədi sayılır.

Seyid Əzim Şirvani yeni dərslərin yazılmasını da zəruri hesab edirdi. Dərsliyə dair onun söyləmiş olduğu fikirdə iki cəhət götürülmüşdür: birinci, ana dilində dərslərin olmadığını qeyd edir və öz etirazını bildirir, ikinci, xalqa lazımı biliklər verən kitabların olmadığını göstərir. Məktəbdə müəllim məzmunla tədris materialının hazırlanmasına daha çox səy göstərir. Formal təmrinlərin əqlin inkişaf etdirilməsinə mənfi təsir etdiyini göstərir.

Təhsilin idarə edilməsində müəllim şəxsiyyətin rolunu yüksək qiymətləndirir və onun dərstdə istifadə etdiyi metodlar haqqında danışır. Metodların tətbiqində tədris materialının məzmununun və şagirdlərin yaş xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasının vacibliyini göstərir. O, müəllimin pedaqoji ustalığına üstünlük verməklə yanaşı, şagirdlərin şəxsi fəaliyyətinə də böyük əhəmiyyət vermişdir.

Seyid Əzim elmi cəhətdən əsaslandırılmış təlim metodunu, elmlərin əsasını şüurlu və fəal mənimsəməyə kömək etməyə yönəltməyi məsləhət görürdü. Onun əsərlərində müsahibə, nəql etmə, izahlı, kitab üzərində iş, müxtəlif növ yazı işi, ifadəli qiraət və s. təlim üsullarına dair fikirləri vardır.

Təhsilin idarə edilməsində Seyid Əzim şagirdlərin yaş xüsusiyyətlərini, tədris olunan fənlərin konkret xüsusiyyətlərini nəzərə almağı təklif edirdi. O, verilən biliklərin əyanilik əsasında qurulmasına, əyani vasitələrdən istifadə edilməsinə daha çox diqqət etməyi təklif edirdi.

Seyid Əzim idarəetmədə əxlaq tərbiyəsinə toxunaraq qeyd edirdi ki, gənc nəsilə müsbət əxlaqi keyfiyyətləri aşılamaqda tədris olunan fənlərin məzmununa xüsusi əhəmiyyət verilməlidir. O, bunu həm özünün ənənəvi pedaqoji fəaliyyətində, həm də yazdığı əsərlərdə həyata keçirməyə çalışırdı. Ədəbiyyat üzrə tərtib etdiyi dərslər də və uşaqlar üçün yazdığı şerlər də bu prinsipə əsaslanmışdır. Həm də o, ictimai mühiti əxlaq tərbiyəsinin başlıca

amili hesab edirdi.

Şair uşaqda əxlaqi sifətlərin tərbiyə olunmasına, təbii mühitin, tədris fənlərinin, müəllimin yoldaşlıq mühitinin, özünə münasibətinin, ailə münasibətinin qüvvətli təsir göstərdiyini qeyd etmişdir.

Böyük mütəfəkkir təhsilin idarə edilməsində müxtəlif fikirlərin olmasına, onların optimal bacarığının seçilməsinə və tətbiq edilməsinə daha çox diqqət artırmağı tövsiyə edirdi.

Seyid Əzim idarəetmədə müəllim şəxsiyyətinə, onun fəaliyyətinin öyrədilməsinə toxunurdu. Onun fikrincə, müəllim həm ümumi, həm də ixtisas təhsili sahəsində müasir elmi biliklərlə silahlanmalı, öz biliklərini təcrübəyə, ictimai həyata tətbiq etməyi bacarmalıdır. Müəllimin fəaliyyəti ictimai fayda verməlidir. Dərs dediyi şagirdlərin yaş xüsusiyyətlərini, onların istək və arzularını, marağını öyrənməli və fəaliyyətində bunu nəzərə almalıdır.

Seyid Əzim Həsən bəy Zərdabini ideal, ləyaqətli müəllim nümunəsi hesab edirdi.

O, yeni insan tərbiyəsində məktəb və dilimizin birgə fəaliyyətinin rolunu yüksək qiymətləndirir. Onun fikrincə, adamın ictimai mənsubiyyətindən, cəmiyyətdə tutduğu mövqe və rütbəsindən asılı olmayaraq, hər bir şəxs öz uşağının tərbiyəsi ilə məşğul olmağa bütün məsuliyyəti ilə borcludur.

Azərbaycanda təhsilin təşkili və idarə edilməsində təbiətşünas alim, maarifçi, demokrat, pedaqoq, ictimai xadim, istedadlı jurnalist **Həsən bəy Zərdabi Məlikovun (1837-1907)** böyük xidmətləri olmuşdur.

Həsən bəy Zərdabi 1869-cu ildən Bakı gimnaziyasında müəllimlik fəaliyyətinə başlamışdır. O, qarşısında belə bir məqsəd qoymuşdur: azərbaycanlılardan orta məktəbə mümkün qədər daha çox uşaq qəbul etmək və bu yolla ali məktəbə daxil olanların sayını artırmaq lazımdır. Həsən bəy Zərdabi xalqın içərisindən təhsilli adamların hazırlanmasının zəruriliyini deyirdi. Buna görə də o, Bakı gimnaziyasına getdi və bütün qüvvəsini səfərbər edərək azərbaycanlıları oraya cəlb etməyə başladı. İşlədiyi müəssisədə dərslərin yüksək səviyyədə təşkili üçün dərsliklərdən əlavə olaraq vəsaitlər hazırlayır, dərslərin mühazirə üsulunda keçirilməsinə

diqqət yetirirdi, dövrü üçün müasir təlim texnologiyasından istifadə etməklə bunu digərlərinə də öyrədirdi.

Müəllim-tələbə münasibətlərinə daha çox fikir verirdi. O, tələbələr üçün ən yaxşı adam idi. Elmlərin əsasını öyrətməklə yanaşı, onların düzgün tərbiyə olunmasına səy göstərirdi. Uşaqlarda təmənnəsiz olaraq xalqı sevmək, fədakarlıqla onun mənafeyinə xidmət etmək, namusluluq, mərdlik, dəyanətlik, müstəqillik kimi ən vacib əxlaqi keyfiyyətlər tərbiyə edir və onlara ən yüksək ideyalar aşılayırdı. Şagirdlərin yaş xüsusiyyətlərini öyrənir, onların fərdi əlamətlərinə diqqət yetirir, onlara yanaşmağı bacarır, tələb və ehtiyaclarına həssaslıqla yanaşır, onlara bu işdə və ya digər sahələrdə köməklik göstərirdi. Onun hər təşəbbüsü şagirdlər arasında ruh yüksəkliyi ilə qarşılanırdı.

1870-ci ildə Azərbaycanda uşaqları məktəbə cəlb etmək, ehtiyacı olan şagirdlərə yardım etmək, onların fasiləsiz təhsilini təmin etmək üçün Həsən bəy Zərdabi öz müəllimlik işini geniş ictimai-tərbiyəvi işlə uzlaşdırmağın gözəl nümunəsini vermişdir. O, uşaqların məktəbə cəlb olunması üçün xeyriyyə cəmiyyəti yaratmağa başladı. Cəmiyyətin proqramını, nizamnaməsini hazırladı. Həsən bəy Zərdabi şəhərdən uzaq olan fəhlə rayonlarında məktəblər olmadığına dair şəhər dumasında həmişə məsələ qaldırır və gimnaziyadan daha çox ibtidai məktəblər açılmasını təkidlə tələb edirdi. O, rus-tatar məktəblərinin sayının artırılmasına və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə xüsusi diqqət verirdi.

Həsən bəyin dövründə həmin məktəblərin sayı Bakıda 3-dən 16-yadək artmışdır. O, bu məktəblərdə Azərbaycan dilinə verilən saatların miqdarını artırmağı və bu dilə aid proqramı genişləndirməyi xüsusi tələb edirdi. Bununla bağlı xeyli uğurlar əldə etmişdir.

XX əsrin əvvəllərində Tiflis və Bakıda ali məktəb açılması məsələsi qoyulduqda, bu işə şəhər dumasından xeyli pul bura-xılması tələb edildikdə, Həsən bəy bildirmişdir ki, şəhər dumasında məktəbdən ötrü pul varsa, bu pulu ibtidai məktəb üçün sərf etməlidir.

Ali məktəblər varlıların balaları üçün ağırdır. Qoy Qukasovlar, Mantaşovlar, Xetisovlar, Əsədullayevlər pul versin, çünki onlarla

dartayçı Əbdülün uşaqları oxumayacaqdır.

Həsən bəy Bakıda qədiri məktəbi açmaq üçün Qubernatora müraciət edir. Qubernator məsələni Nazirlər Sovetində müzakirə etməyə nail olur, müzakirədə baş prokuror, Povedinostsen buna qəti etiraz edir. O, Azərbaycan qadınlarının təhsili əleyhinə çıxır.

Həsən bəyin bu təklifini çarizmin Azərbaycandakı siyasəti üçün təhlükəli sayır.

Sonradan çar II Nikolayın tacqoyma mərasimi zamanı Bakı milyoncusu Tağıyevin təkidli xahişi ilə birinci Azərbaycan qadın məktəbinin açılmasına razılıq verilir. Bu məktəbin «Əsasnaməsini» Həsən bəy Zərdabi tərtib edir.

«Əsasnaməyə» görə məktəbin müdiri təhsilli Azərbaycan qadını olmalı idi. Ona görə məktəbə müdir Həsən bəyin arvadı Hənifə xanım təyin olundu. Həsən bəyin köməyi ilə məktəb soveti yaradıldı. Nə onun özü, nə də Hənifə xanım bu sovetin üzvü oldu. Lakin bu ictimai tapşırığı ləyaqətlə yerinə yetirmək üçün o, yorulmadan çalışdı.

1906-cı ildə Azərbaycan müəllimlərinin birinci qurultayının çağırılmasında Həsən bəyin və Nəriman Nərimanovun təşəbbüsü olmuşdur. Onların xidmətləri sayəsində Azərbaycan məktəbinin yenidən qurulmasına aid bir sıra ciddi məsələlər həll edilir. Azərbaycan dilinin məktəbdə tədris edilməsinə, Azərbaycan müəllimlərinin dogma ana dilinə marağın artırılmasına qurultay böyük təkan vermişdir. Qurultayın bəzi iştirakçılarının çarizm tərəfindən təqib edilməsinə baxmayaraq, Azərbaycan müəllimlərinin təhsilin inkişafı sahəsindəki coşğunluğunun qarşısını ala bilmirdi.

1907-ci ildə çağırılmış Azərbaycan müəllimlərinin ikinci qurultayında ağır xəstə olduğuna görə Həsən bəy iştirak edə bilmir. Həsən bəy 1907-ci ildə dünyasını dəyişir. Onun dəfni demokratik qüvvələr birliyi tərəfindən çox tənənəli keçirilmişdir.

Azərbaycan milli mətbuatının inkişafında, təhsilin təşkili və idarə edilməsində, XX əsrdə Azərbaycan xalqının milli dirçəlişi, azadlığı və xoşbəxtliyi uğrunda cəsarətlə mübarizə aparanlardan biri də **Ömər Faiq Nemanzadə (1872-1937 –ci illər)** olmuşdur.

1894-cü ildən Şəkiddə müəllim işləyən Ömər Faiq Nemanzadə

camaat arasında elmin, maarifin əhəmiyyətini, mədəni yaşayışın üstünlüyünü təbliğ edirdi. O, Şəkidə yeni milli məktəblərin açılması, şagirdlərin yeni ruhda tərbiyə olunması sahəsində səmərəli fəaliyyət göstərirdi.

1898-ci ildə Şəkidən Krıma, o zaman Rusiyada yeganə müsəlman qəzeti olan «Tərcuman»a «Müəllim Nemanzadə» imzası ilə göndərdiyi məktubda Şəkidə yeni açılmış məktəbin uğurlarından sevinclə danışdı. Mətbuatda qeyd edirdi ki, bu ildən etibarən məktəbdə sənət şöbəsi təsis olunacaqdır. İbtidai halda şagirdlərə ipək qurdu ... xüsusda elm və nəzəri dərs veriləcəkdir. Ömər Faiqin Şəkidə olması orada xalq maarifi sahəsində və mədəni həyatında bir canlanma yaratdı.

Ömər Faiq Nemanzadə Bakı, Şamaxı, Cəncə və s. şəhərlərdə təhsilin təşkili ilə bağlı yeni fikirlərin təbliğatçısı olmuşdur. O, Cəlil Məmmədquluzadə ilə birlikdə «Qeyrət» adlı mətbəə açır. Burada təhsilə aid elmi-metodik və bədii kitablar dərc etmişdir. 1906-cı ildə o, Cəlil Məmmədquluzadə ilə birlikdə məşhur «Molla Nəsrəddin» jurnalının nəşrinə nail olur. Rəsmi redaktoru Cəlil Məmmədquluzadə, əsas yazanı isə Ömər Faiq Nemanzadə olmuşdur.

Ömər Faiq Nemanzadənin xalq maarifi sahəsində xidmətləri çox olmuşdur. O, 1920-ci ildən Gəncə Kənd Təsərrüfatı Texnikumunun direktoru işləmiş, xalq maarifinin yeni formada idarə edilməsində fəal iştirak etmişdir. Yeni dərsliklərin və dərs vəsaitlərinin hazırlanmasında aparıcı rol oynamışdır. Təhsildə yeni istedadların üzə çıxarılmasında cəsarətli addımlar atmışdır.

Belə bir fakt məlumdur ki, Azərbaycanın xalq şairi Rəsul Rzanın poetik istedadını ilk dəfə duyan və onu müəyyən bir bədii yaradıcılıq axarına çevirməyə təşəbbüs göstərən Ömər Faiq Nemanzadə olmuşdur.

1927-ci ildə Ömər Faiq Nemanzadənin xəstəliyini, xalq maarifindəki xidmətlərini nəzərə alaraq hökumət ona ömürlük təqaüd kəsmişdir. Buna baxmayaraq o, yenə də boş dayanmır, xalq maarifinin inkişafına yardım göstərir, yeni dərsliklərin hazırlanmasında iştirak edirdi. Təkcə onu qeyd etmək kifayətdir ki, 1927-ci ildən 1930-cu ilə qədər hər il nəşr olunan «Üçüncü il» dərs-

liyinin əsas müəlliflərindən biri Ömər Faiq Nemanzadə olmuşdur.¹

Nəriman Nərimanov (1870-1925) XIX əsrin əvvəllərində Azərbaycan xalqının ictimai və milli düşüncəsinin inkişafında, milli mənlik şüurunun formalaşmasında xüsusi rol oynamaqla, maarifçilik hərəkatının qabaqcıl nümayəndələrindən biri idi. N.Nərimanovun milli pedaqoji fikrin inkişafında xüsusi xidməti olmuş, Azərbaycanda təhsilin təşkili və idarə edilməsində o dövrün ziyalıları arasında ön cərgədə olmuşdur.

N.Nərimanov xalqın maarifləndirilməsi, milli vətənpərvər kadrların yetişdirilməsi işinə azadlıq və istiqlaliyyət uğrunda mübarizənin tərkib hissəsi kimi baxırdı.

N.Nərimanov Gürcüstan və Azərbaycan məktəblərində dərs deməklə, praktiki pedaqoq kimi formalaşmış, təhsilin idarə edilməsində peşəkar məktəbşünas kimi tanınmışdır.

O, Azərbaycanda bir sıra maarifpərvərlərlə birlikdə xalqın tərəqqisi, vətənin çiçəklənməsi işində xalq maarifinin, təlim-tərbiyə məsələlərinin inkişaf etdirilməsinə xüsusi əhəmiyyət verirdi.

N.Nərimanov özünün sələfi M.F.Axundov və müasirləri kimi, doğma xalqının ümumbəşəri səviyyəyə qalxmasına, həmvətənlərin qabaqcıl xalqların sırasında olmasına cəhd edir, bunun üçün təhsilin inkişafı, maarifçiliyin ictimai-milli hərəkat kimi canlandırılması yolunda əlindən gələni edirdi.

Qori seminariyasının məzunlarından çoxu Bakıda xalq maarifi sahəsində çalışırdı. N.Nərimanov və sələfləri M.F.Axundov ənənələrini davam etdirərək, xalq arasında qabaqcıl elm və mədəni fikri yayırdılar.

N.Nərimanov dəfələrlə yeni məktəblərin açılmasına təşəbbüs göstərmiş, çox vaxt müəyyən səbəblərdən nəticə əldə edə bilməmişdir. S.M.Qənizadənin köməyi ilə A.İ.Pobedonostskinin progimnaziyasının hazırlıq sinfinin aşağı şöbəsində müəllim işləyərkən, məktəb xüsusi məktəb olduğundan, dövlət qulluqçusu hesab edilməməsinə görə dövlət qulluqçularına ayrılmış imtiyazlardan istifadə etmək hüququndan məhrum idi. Maddi vəziyyətinin

¹ Hüseyn Əhmədov. Nəriman Nərimanov (həyatı, fəaliyyəti, pedaqoji və tibbi fikirləri), III nəşr, Bakı – ABU- 2004, səh 6.

ağır keçməsinə baxmayaraq o, bu məktəbdə 5 il işləmiş, azərbaycanlı balalarının təhsilə cəlb edilməsinə, şagirdlərin sayının artırılmasına çalışmışdır.¹

N.Nərimanov Bakıda “bazar günü” məktəbləri və axşam kurslarının açılmasında, digər ziyalılar kimi həmin məktəblərin tədris planları və proqramlarını hazırlayırlar. Onlar burada pulsuz dərs deyirdilər.

N.Nərimanov Bakıda zəngin kitabxananın yaradılmasına nail oldu ki, bu da cənubi Qafqazda ən məşhur kitabxana sayılırdı. «Nərimanov qiraətxanası» adlanan bu kitabxana xalq arasında maarifin yayılması işindəki səmərəli fəaliyyəti ilə az müddət ərzində şəhər zəhmətkeşlərinin və ziyalılarının böyük rəğbətini qazanmışdır.

N.Nərimanov Bakıya gəldiyi ilk günlərdən xalq maarifi sahəsində böyük səy və həvəslə çalışmışdır. Bu illərdə o, bədii əsərlərlə yanaşı, bir sıra dərslik və proqramlar da tərtib etmişdir. Onun 1899-cu ildə yazdığı «Türk-Azərbaycan dilinin müxtəşər səhfnəhfi», «Türk dilini müəllimsiz öyrənməkdən ötrü ruslar üçün asan kitabça», «Müsəlmanlar üçün müəllimsiz rus dilini öyrənməkdən ötrü asan kitabça» və s. əsərlər bu qəbildəndir.

N.Nərimanov ana dilində «Sovqat» adlı uşaq jurnalı, «Təzə xəbərlər» adlı həftəlik qəzet, «məktəb» adlı elmi-pedaqoji jurnal nəşr etdirməyə səy göstərmiş və buna nail ola bilməmişdir. Dərc olunması nəzərdə tutulmuş «Məktəb» adlı jurnalın proqramında aşağıdakı bölmələr nəzərdə tutulmuşdur:

- xalq məktəblərinə aid hökumət sərəncamları;
- pedaqoji xarakterli baş məqalələr;
- rus məktəbləri;
- şəhər və kənd məktəbləri haqqında müxbir məktəbləri;
- elmi məlumatlar;
- məşhur rus pedaqoqlarının tərcümeyi-halı və pedaqoji fəaliyyəti;
- rus dilində nəşr olunan pedaqoji jurnalların xülasəsi;

¹ Hüseyn Əhmədov. Nəriman Nərimanov (həyatı, fəaliyyəti, pedaqoji və tibbi fikirləri), III nəşr, Bakı – ABU- 2004

- elanlar.

N.Nərimanovun pedaqoji fəaliyyətində nəzəri cəlb edən məsələlərdən biri, onun dövrünün mütərəqqi pedaqoji tələblərini düzgün təyin edə bilməsi olmuşdur.

N.Nərimanov Moskvada işləyərkən respublikamızla əlaqəni kəsməmiş, bütün sahələrlə yanaşı, xalq maarifi sahəsində qarşıda duran vəzifələri izah etməyə çalışırdı.

Ucar, Göyçay, Şuşa, Qazax, Tovuz, Salyan və digər şəhər və rayonları gəzərək yerlərdə təhsilin təşkili ilə tanış olur və lazımı tövsiyələr verirdi.

N.Nərimanov Azərbaycan İnqilab Komitəsinin sədri və respublika hökumətinin başçısı olmaq etibarilə, mədəni-maarif quruculuğu sahəsindəki tədbirlərin hazırlanmasına bilavasitə rəhbərlik edirdi.

1920-ci il sentyabr ayının 19-da Bakıda maarif və sosialist mədəniyyəti işçilərinin Birinci Ümumazərbaycan qurultayında məruzə ilə çıxış edən N.Nərimanov xalq maarifi sahəsində dövlətin siyasətini izah edərək, göstərirdi ki, indi bizim vəzifələrimiz xalq maarifi və təhsil sistemini yenidən qurmaqdan ibarətdir. O, müəllimləri Rusiyanın təcrübəsinə istinad edərək bu işdə ciddi sahədə çalışmağa çağırırdı. O, ziyalılara müraciətlə deyirdi: «Bu gün hər bir ziyalının borcudur ki, bir an fürsəti əldən verməyib adamlar hazırlasın, Azərbaycana savadlılar yetirsin»¹.

N.Nərimanovun Azərbaycan müəllimlərinin qarşısında qoyduğu başlıca vəzifədən biri vahid əmək məktəblərinin yaradılması idi. O, vahid əmək məktəbini ölkədə bütün fərdlərin qabiliyyətinin süzgəci, bilik əldə etməyin, həyatın sirlərini dərk etməyin ən doğru və qısa yolu, əməyə məhəbbət hissələrinin mənbəyi hesab edirdi.

N.Nərimanov köhnə məktəblərdə təlim-tərbiyə alan müəllimlərin yeni həyat quruculuğuna cəlb edilməsini xüsusi vəzifə kimi irəli sürürdü.

O, Azərbaycan xalq maarifinin yenidən qurulması, məktəblərin yeniləşdirilməsi, belə məktəblərdə dərslərin yeni üsullarla

¹ Hüseyn Əhmədov. Nəriman Nərimanov (həyatı, fəaliyyəti, pedaqoji və tibbi fikirləri), III nəşr, Bakı – ABU- 2004, səh.34

tədrisi, tərbiyə işinin təkmilləşdirilməsi sahəsində düzgün və ardıcıl iş aparmışdır.

Müəllim kurslarının təşkili, Ali Pedaqoji İnstitutun açılması, yeni milli pedaqoji kadrların hazırlanması və s. təhsilə aid digər tədbirlərin həyata keçirilməsi N.Nərimanovun adı ilə bağlıdır.

N.Nərimanov 1920-ci il sentyabrın 12 -də Şərqlə xalqlarının Bakıda keçirilən birinci qurultayının çağırılmasının fəal təşəbbüsçüsü və təşkilatçısı olmaqla bərabər, Bakıda birinci türkoloji qurultayın çağırılmasında da böyük rol oynamışdır.

O, Azərbaycan dili üçün münasib olmayan ərəb əlifbasından latın sistemli əlifbaya keçmək məsələsi ilə də məşğul olmuşdur.

N.Nərimanov müəllim kadrların hazırlanması məsələsi ilə ciddi məşğul olurdu. Məktəbəqədər təlim-tərbiyə işlərinin uğurla həyata keçirilməsində müəllim rolunun olması ilə bağlı qiymətli fikirlər söyləyirdi.

Onun «Nadanlıq» adlı əsərində kənd məktəblərində işləyən Məhəmməd adlı obrazı diqqəti cəlb edir. O, Məhəmməd ağanın kənddəki uşaqları məktəbə cəlb etmək üçün fədakarlığını göstərməklə, elm və təhsilin əhəmiyyətini xalqa başa salır, təbliğ edir.

1906-cı ildə Azərbaycan müəllimlərinin birinci qurultayının uğurlu keçməsi üçün onu hazırlayan və keçirilməsinə rəhbərlik edən müəllimlərin, maarif xadimlərinin, xüsusilə bu qurultayın təşəbbüsçüləri olan N.Nərimanovun, N.Zərdabinin, F.Ağayevin, S.S.Axundovun, A.Şaiqin, Ü.Hacıbəyovun, M.Mahmudbəyovun və bir çox tərəqqipərvər ziyalıların apardıqları hazırlıq işlərini, göstərdikləri xidmətləri xüsusi qeyd etmək lazımdır.

N.Nərimanov qurultayın həll edəcəyi məsələlər barəsində bir çox qiymətli fikirlər söyləmişdir:

- qurultayın məqsədini xalqa düzgün başa salmaq;
- müəllimlər arasında birlik yaratmaq;
- təlim-tərbiyəyə aid nöqsanları rədd etmək;
- yeni tədris proqramları tərtib etmək;
- yeni tədris üsulları müəyyən etmək;
- müəllim kadr hazırlığı məsələsini nəzərdən keçirmək;

N.Nərimanovun fəal iştirakı ilə qurultayın gündəliyinə aşağıdakı məsələlər daxil edilmişdir.

- mövcud tədris proqramlarını nəzərdən keçirib, zamanəyə görə təzə proqramlar tərtib etmək;
- təzə tərtib olunan proqrama müvafiq tədris vəsaiti hazırlamaq;
- oxumaq və yazmağı asanlaşdırmaq üçün ümumi bir tədris üsulu müəyyən etmək;
- kənd müəllimlərinin məişətinə və güzəranlarına dair məsələlərə baxmaq;
- müəllimlərin proqramını müzakirə edib dövrün tələblərinə uyğun dəyişdirmək;
- üzvlər tərəfindən təqdim olunan məsələni həll etmək;
- ehtiyacı olan müəllimlərin yol xərclərinin mümkün qədər ödənilməsi;

N.Nərimanov xalqın mədəni tərəqqisinə çalışan müəllimlərin işini yüksək qiymətləndirdiyi kimi, xalqın ictimai və mədəni yüksəlişinə səy göstərməyənləri tənqid edir, onları «Çinovnik» adlandırır. O, müəllimlərin yalnız məktəb çərçivəsi ilə məhdudlaşan fəaliyyətini tənəzzül dövrü hesab edirdi.

O, göstərdi ki, müəllim «universitet nişanı ilə» deyil, əməli, pedaqoji fəaliyyəti ilə özünü göstərməli və fərqlənməlidir.

N.Nərimanov xalqın içərisindən çıxan, xalqa xidmət edən müəllimlərin əməyinə böyük qiymət verirdi və onlara rəğbət bəsləyirdi. Ona görə müəllim olmaq böyük səadətdir, bu səadət xalq tərəfindən rəğbətlə qarşılandıqda, müdafiə edildikdə və qiymətləndirildikdə daha xeyirli olur.

N.Nərimanov təlim-tərbiyənin prinsip və metodlarının müəllim tərəfindən düzgün tətbiq edilməsini tövsiyə edirdi. O, təlim-tərbiyə işinin uğurunu şagirdlərin fərdi xüsusiyyətlərinin müəllim tərəfindən öyrədilməsində görürdü.

N.Nərimanov deyirdi: «... Hər uşağın özünə görə bir qeyri xüsusiyyəti, təbiəti binaən hamıya bir qayda və qanunla dərs vermək, hamıya bir dildə bəyan etmək olmaz, hökmən bir «ölçü ilə ölçmək» olmaz; uşaqların bir parası zehni, zəkali, bir parası zehnsiz, fəhmsiz, bir parasının qüvveyi-hafizəsi qüvvətli, bir parasının naqis, bir parası müdhiş hekayələr sevən, bir parası gülünc və fərəhli nağıllardan həzz alan olur. Uşaqlara məhəbbəti olan müəllim

bunların hamısını mülahizə edər, hər kəsin öz biliyinə, qanacağına görə hərəkət edərsə, hər kəsin eybinə görə çarə arasa, əlbəttə, təlim və tərbiyə düz yol ilə gedib tərəqqi-ali dərəcəyə çatar».

O, müəllim-şagird münasibətlərini ön plana çəkmişdir. O, müəllimlərə uşağı sevməyi, ona böyük qayğı göstərməyi, pedaqoji işdə yaradıcı olmağı, daim yeni-yeni təlim üsulları axtarmağı tövsiyə edirdi.

N.Nərimanov uşaqlara müəllimlik sənətini sevməyi təbliğ edirdi. Onun fikrincə, müəllim yalnız uşaqların deyil, həm də özünün müəllimi olmalıdır.

O, təhsilin idarə edilməsində varisliyə, milli köklərə bağlılığa, keçmişin zəngin pedaqoji irsini öyrənməyə və ondan faydalanmağa böyük əhəmiyyət verirdi.

N.Nərimanov hər dəfə dünyaya inteqrasiya üçün zəruri saydığı dünya klassik pedaqoqlarının irsinin öyrənilməsinin əhəmiyyətli olduğunu deyirdi. Belə pedaqoqlardan Y.A.Komenski (1595-1670), J.J.Russo (1712-1778), İ.H.Pestalotsi (1746-1827) K.D.Uşinski (1824-1870) kimi görkəmli klassik pedaqoqların təcrübəsini öyrənməyi və xeyirli cəhətlərini özləri üçün örnək qəbul etməyi tövsiyə edirdi.

Təlim və tərbiyə işində uşaqlara məhəbbəti əsas amil hesab edən N.Nərimanovun fikrincə, uşaqlara qayğı və məhəbbəti olmayan müəllimin təlim tərbiyəsi həmişə səmərəsiz və nəticəsiz qalacaqdır. O, müəllim kadrları hazırlığının mühüm problem olduğunu qeyd edirdi.

N.Nərimanov və dövrün digər qabaqcıl ziyalılarının təkidi ilə kadr hazırlığı problemi Azərbaycan müəllimlərinin birinci qurultayının gündəliyinə daxil edilmiş və qurultay ərəfəsində ictimaiyyət tərəfindən mətbuatda geniş müzakirə edilmişdir.

Vaxtilə Qori Müəllimlər Seminariyasının uzaqda yerləşdirilməsini, onun tədris planı və proqramını, xalq maarifi sahəsində çar hökumətinin siyasətini kəskin tənqid edirdi. Seminariyanın Qoridə açılmasını tənqid edirdi.

Qori seminariyasında ayrıca Azərbaycan şöbəsi var idi və orada 60 nəfərə qədər tələbə təhsil alırdı.

Buraya tələbə toplamaq üçün maliyyə çətinlikləri var idi. O,

seminariyanın işinə yüksək qiymət verməklə yanaşı, onun nöqsanlı cəhətlərini də qeyd edirdi. Tədris planlarında türk əlifbasının olmaması, gələcəkdə ibtidai məktəb müəllimi olacaq tələbələrə verilən biliklərin tam şəkildə olmasını təmin etmir.

N.Nərimanov göstərir ki, Qori əhalisi gürcü və ermənilərdən ibarət olan bir şəhərdir ki, Qafqaz müsəlmanlarından burada bir nəfər də daimi sakin yoxdur.

Ona görə də o, müsəlman şöbəsinin Qoridə yox, İrəvan seminariyası nəzdində açılmasını təklif edirdi.

Seminariyanın Azərbaycan şöbəsinin yaranmasının 27 il ərzindəki (1879-1905) fəaliyyətini təhlil edən N.Nərimanov göstərirdi ki, seminariya iki səbəbə görə: 1) təlimin ana dilində aparılmamasına 2) seminariyanı çox az adam bitirməsinə görə artmaqda olan məktəblərin ehtiyacını ödəyə bilmir.

N.Nərimanov müəllim kadrları hazırlığı məsələsini ana dilinin tədrisi ilə əlaqələndirir. O, deyirdi ki, ümumtəhsilin həyata keçirilməsi üçün qanun veriləcək olarsa, müəllim olan daha da artacaqdır. O, yazırdı: «Bu günlərdə Duma «təlimi-ümumi-külli» qanunu elan edəcəkdir, kəndlərdə, şəhərlərdə milli məktəblər açılacaqdır. Fəqət, bu dili təlim edən müəllimləri haradan almalı».¹

N.Nərimanov Qori seminariyasının işini təhlil edərək belə nəticəyə gəlir ki, seminariya öz proqramında dəyişiklik edilmə-sini, ibtidai məktəblər üçün ana dilində dərs deyən müəllimlərin sayını artırmağın zəruriliyini qeyd edir. Lakin o, qeyd edir ki, seminariya bunun öhdəsindən gələ bilməz. Çünki, Qori şəhərin-də oxuyan müsəlman uşaqları, əsasən pansiona qəbul olunurlar. Seminariyanın pansionu isə ildə cəmi 40-50 nəfərdən artıq uşaq qəbul edə bilmirdi.

N.Nərimanov Azərbaycan məktəblərinin artmağa olan tə-ləbini nəzərə alaraq müəllimlərin sayını artırmaq üçün 2-3 seminariyanın açılmasını lazım bilirdi.

O, Qori seminariyasının Azərbaycan şöbəsinin Azərbaycan şəhərlərindən birinə köçürülməsini məqsədamüvafiq hesab edərək əhəmiyyətli təkliflər irəli sürürdü. N.Nərimanov yazırdı: «Açıq

¹ H.Əhmədov Nəriman Nərimanov (həyatı, fəaliyyəti, pədaqoji və tibbi fikirləri) Bakı, ABU, 2004. səh.51

deməli, Qori darülmüəllimi Bakıda, ya Gəncədə və ya qeyri-müsəlman şəhərində olsa, padşahlıq xərcinə oxuyan altmış nəfərdən savayı, altmış nəfər müsəlman uşağının da daha ziyadə öz evlərində yaşamaqla seminariyada elm, təhsil almağa imkanları olacaqdır.

Yəni gündüzlər padşahlıq xərcinə oxuyan uşaqlar ilə bərabər dərs oxuyub, axşamlar öz evlərinə gedərlər.²

N.Nərimanov göstərirdi ki, seminariyanın Azərbaycan şəhərlərindən birinə köçürülməsinin çoxlu müəllim kadrlarının hazırlığı işinə kömək etməklə bərabər, qeyri məsələlərdə də xalqa böyük mənfəəti olar, yəni xalqın ümumi məsləki tərəqqisinə də təsir edər. O, bu işi ümumxalq işi hesab edir, camaatın şəhər duması üzvlərinin qeyrət göstərmələrini tələb edirdi.

Xalqın ayılıb öz dərdinə əlac etməsini, qonşu millətlər kimi müəllimlərin sayını artırmağı və beləliklə də məktəb şəbəkəsini genişləndirməyi mühüm vəzifə kimi qarşıya qoyurdu.

Azərbaycanda sovet hakimiyyətinin ilk illərində müəllim hazırlığı işində N.Nərimanovun böyük xidmətləri olmuşdur. Azərbaycan məktəblərini ali təhsilli müəllimlərlə təmin etmək üçün təsis edilən ilk Ali Pedaqoji İnstitutun yaradılması onun adı ilə bağlıdır.

Azərbaycanda sovet hakimiyyətinin ilk illərində respublikanı yüksək ixtisaslı maarif işçiləri ilə təmin etmək məqsədilə Azərbaycan SSR Xalq Komissarları Sovetinin xüsusi qərarına əsasən Azərbaycanda ilk Ali Pedaqoji İnstitut təşkil edildi. Azərbaycan Sovet hökumətinin N.Nərimanovla verilən 26 avqust 1921-ci il tarixli dekretində deyilirdi: «Bu ilin sentyabr ayının birindən etibarən Bakı şəhərində ikinci dərəcəli məktəblər üçün dövlət dilində (Türk-Azərbaycan) müəllimlər hazırlayan birinci Azərbaycan Dövlət Pedaqoji İnstitutu təsis edilsin. Həmin dekret elan olunduqdan sonra dərhal institutun təşkilinə başlansın»³

Bünövrəsi 1921-ci ildə qoyulan və hazırda Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti yaradıldığı gündən ölkəmizə minlərlə ali

² N.Nərimanov, seçilmiş əsərləri «Elm» nəşriyyatı, 1973, səh.282

³ H.Əhmədov Nəriman Nərimanov (həyatı, fəaliyyəti, pedaqoji və tibbi fikirləri) Bakı, ABU, 2004.

təhsilli, yüksək ixtisaslı müəllim kadrları vermişdir.

N.Nərimanov müəllim kadrları hazırlığı üçün xüsusi diqqət verməklə yanaşı, gənc müəllimlərin qarşısında bir sıra vəzifələr qoymuşdur.

N.Nərimanovun müəllimlər qarşısında qoyduğu vəzifələr geniş olmuşdur. O, göstərirdi ki, Azərbaycan Şərq üçün bir məktəbdir. «Yəni Şərq hazırkı halında qalarsa, biz ona hər cəhətdən müəllim olacağıq».

Nəriman Nərimanovun bu fikirləri öz aktuallığını bu gün də saxlayır və müstəqil Azərbaycan Respublikasının gənc qurucularının təlim-tərbiyəsi işi ilə məşğul olan müəllimlər ordusunu yeni-yeni müvəffəqiyyətlərə ruhlandırır.

Məhəmməd Tağı Sidqinin və A.O.Çernyayevskinin Azərbaycan təhsilinin inkişafında xidmətləri

XIX əsrin sonlarında Azərbaycan təhsilinin idarə edilməsində **Məhəmməd Tağı Sidqinin (1854-1904)** böyük xidmətləri olmuşdur.

M.T.Sidqi Azərbaycanın, Rusiyanın və digər xarici ölkələrin müvəqqəti qəzet və jurnallarını almaqla Naxçıvanda maariflənməni yayırdı.

O, 1892-ci ildə Ordubad şəhərində «Əxtər» («Ulduz») adlı ana dilində bir məktəb açmışdır. Mollaxanadan fərqli olaraq bu məktəb ilk ana dili məktəbi idi. Burada yeni təlim və tərbiyə üsulları tətbiq edilirdi. Məktəbin tədris planına ana dili, hesab, coğrafiya, hifzi-səhiyyə, fars və ərəb dilləri daxil idi. Hətta ana dili, hesab və coğrafiyadan əlyazması şəklində dərsliklər tərtib edilmişdir.

Məktəbin sədası az vaxt içərisində bütün İrəvan quberniyasına yayıldı. Həmin ildə bu məktəbin fəaliyyəti haqqında quberniyanın hesabatına əlavə olan icmalda məlumat verilmişdir.

1894-cü ildə Sidqi Ordubaddan Naxçıvana dəvət olunmuş «Əxtər» məktəbinin qurulmasında burada yeni bir məktəb açmışdır. Sidqi bu məktəbi «Məktəbi-tərbiyə» adlandırmışdır.

«Tərbiyə» məktəbi açılmış, Naxçıvan ziyalıları şəhərdə birinci və yeganə milli mədəniyyət ocağı olan bu məktəbin ətrafında birləşmişdir. «Tərbiyə» məktəbində də dünyəvi fənlər tədris edilirdi. Burada sinif dərs sistemi tətbiq edilirdi. Şagirdlər parta-

larda oturur, coğrafi xəritə, qlobus və yazı taxtasından istifadə edirdilər. Fiziki cəza yox idi. Yeni «ədəb qaydaları» hazırlanıb tətbiq edilirdi. III sinifdə həftədə 3 saat tədris etdiyi etika dərsləri ona böyük şöhrət qazandırmışdır.

Məscid məktəbləri və mədrəsələrin yenidən qurulmasından bəhs edən İrəvan qubernatoru 1895-ci ilə aid hesabatında yazırdı: «Son vaxtlar müsəlmanlar arasında düzgün təşkil edilmiş məktəb açmaq sahəsində dönüş hiss edilir. Hesabat ilində Naxçıvan şəhərində belə bir düzgün təşkil edilmiş məktəb açılmışdır ki, orada rus dili də məcburi fənn kimi tədris edilir. İstər Ordubad, istərsə də Naxçıvanda bu məktəblərin meydana gəlməsi məscid və mədrəsələrə ən böyük zərbə idi. İlk dəfə tərbiyə məktəbinə 100 nəfər şagird qəbul edilmişdir».

«Məktəbi-tərbiyə» «Rus-Azərbaycan» məktəbinə çevrildi. Sidqinin rəsmi müəllimlik şəhadətnaməsi olmadığından və rus dilini yaxşı bilmədiyindən o məktəbin müdirliyindən azad edildi. Məktəbin müdiri vəzifəsi rus dili müəllimi Ələkbər Süleymanova tapşırıldı.

M.T.Sidqinin «Tərbiyə məktəbi»nin həyatiliyinin və əhalinin hörmətini qazanmasının nəticəsi idi ki, istər «Tərbiyə», istərsə də «Rus-Azərbaycan» məktəbi şagirdlərin çoxluğu cəhətdən Naxçıvanın həm dövlət, həm də ruhani məktəblərindən əsaslı surətdə fərqlənirdi. Burada şagirdlərin sayı 80 ilə 120 arasında olmuşdur.

M.T.Sidqinin xidmətlərindən biri də şagirdlər üçün nizamnamə tərtib etməsidir. Onun əlyazması kimi saxlanılan məktəb nizamnamələri Azərbaycan məktəb tarixində ilk təşəbbüs kimi qiymətlidir.

Dövrünün məşhur müəllimi və ədibi N.Nərimanov kimi M.T.Sidqi də «məktəb, məktəbi deyərkən yeni üsulla məktəbi ana dili məktəbi nəzərdə tuturdu».

O, bütün əsərlərində ana dilini, elmi və maarifi təbliğ edir, yeni məktəb açmağı, oradan ana dilini, bu dildə elm və ədəb öyrətməyi günün vacib məsələsi hesab edirdi.

Onun «Seçilmiş pedaqoji əsərləri» çap edilərək oxuculara çatdırılmışdır. Əsərlərindəki bir sıra müddəalar dövründə böyük

əhəmiyyət kəsb etdiyi kimi, bəziləri bu gün də öz təravətini saxlayır.

Azərbaycan təhsilinin təşkili və idarə edilməsində məşhur «Vətən dili» dərsliyinin müəllifi görkəmli pedaqoq-müəllim **A.O.Çernyayevskinin (1840-1897)** böyük xidməti olmuşdur.

1876-cı ildə açılmış Qori şəhərindəki Zaqafqaziya Müəllimlər Seminariyasında, 1879-cu ildə Azərbaycan bölməsi təsis edilərkən A.O.Çernyayevski həmin şöbəyə müfəttiş təyin olunmuşdur.

A.O.Çernyayevskinin Qori Seminariyasının Azərbaycan bölməsinə müdavimlərin cəlb edilməsi, dərslərin nizama salınması, Azərbaycanca ilk ana dili dərsliyinin yazılmasında, bacarıqlı müəllim kadrlarının yetişdirilməsində böyük xidmətləri olmuşdur.

Seminariyanın Azərbaycan bölməsində fədakarlıqla çalışan A.O.Çernyayevskinin seminariyaya ilk azərbaycanlı tələbələrin toplanması sahəsindəki fəaliyyəti xüsusi diqqətəlayiq olmuşdur.

Akademik Bəkir Nəbiyevin görkəmli tənqidçi və ədəbiyyatşünas (F.Köçərlinin həyat və yaradıcılığı) yazırdı ki, Gürcüstan Xalq maarifi muzeyinin Zaqafqaziya Müəllimlər Seminariyası fondunda rast gəldiyi Çernyayevskinin öz əli ilə yazılmış iki məktubu təhlil etmişdir. Üzərində «24 iyun 1879-cu il» tarixi yazılmış həmin məktublardan biri Qafqaz tədris dairəsi Popeçitelinə, digəri isə Zaqafqaziya Müəllimlər Seminariyasının direktoruna göndərilmişdir. Məzmunlarından aydın olur ki, o, bu məktubları tələbə toplamaq məqsədilə Qafqaz Şəhərlərinə etdiyi səfəri başa vurduqdan sonra yazmışdır.⁴

Çernyayevskidən sonra seminariyanın Azərbaycan bölməsində müdir işləyən F.Köçərli deyirdi: «Azərbaycan bölməsində yaxşı və diqqətəlayiq hər nə varsa, A.O.Çernyayevski ilə başlanmışdır».⁵

Çernyayevski Qori Seminariyasına ilk azərbaycanlı tələbələri toplamaq üçün əvvəlcə Naxçıvanda olmuş, oradan Yerevana, Yelizavetpola (indiki Gəncə) getmiş, sonra Şuşa, Nuxa (indiki

⁴ Bəkir Nəbiyev: Görkəmli tənqidçi və ədəbiyyatşünas (F.Köçərlinin həyatı və yaradıcılığı). «Azərbaycan SSR Elmlər Akademiyası» nəşriyyatı, Bakı 1963, səh.15

⁵ Bəkir Nəbiyev: Görkəmli tənqidçi və ədəbiyyatşünas (F.Köçərlinin həyatı və yaradıcılığı). «Azərbaycan SSR Elmlər Akademiyası» nəşriyyatı, Bakı 1963, səh.15

Şəki), Şamaxı, Bakı marşrutu ilə hərəkət edərək, nəhayət, Dərbəndə gəlib çıxmışdır. O, günəşin yandırıcı şüaları altında, 35-40 dərəcə istidə 3500 verst yol qət etmişdir.

Bunlar Çernyayevskinin sağlam olmayan səhhətinə çox pis təsir göstərmişdisə də onu ruhdan salmamışdır. Lakin gəzdirdiyi şəhərlərdə bu xeyirxah müəllim istədiyi qədər və lazımı hazırlığı olan tələbə toplaya bilməmişdir. Bakıdakı ikisinfli şəhər məktəbinin müdiri ona bildirmişdir ki, bu məktəbdə oxuyanların əksəriyyəti varlı balalarıdır və valideynlərdən heç biri öz uşağını seminariyada oxumağa verməyəcəkdir. Bu hal eynilə Dərbənddə də təkrar edilmişdir.

Çernyayevskin iyunun 9-da Zaqafqaziya Müəllimlər Seminariyasının direktoruna göndərdiyi başqa bir məktubunda yazdığı kimi, bəzən şagirdləri polis vasitəsilə toplayırmışlar. O, Naxçıvandan 3, Şamaxıdan 9 nəfər şagirdi siyahıya aldığı halda, Bakıdan və Dərbənddən seminariyaya bircə nəfər də olsun şagird cəlb edə bilməmişdir.⁶

2.4 Məktəb direktorunun idarəetmə üslubu və kollektivdə münafişlərin aradan qaldırılmasında onun rolu

Müasir dövrdə məktəb direktorunun məktəbin idarə edilməsində rolu və vəzifələri, şübhəsiz ki, cəmiyyətin təhsil sahəsində qarşıya qoyduğu vəzifələrlə, bilavasitə bağlıdır.

Demokratik cəmiyyətdə vətəndaş təhsili ailə, kütləvi informasiya vasitələri, həmkarlar ittifaqları, ictimai və qeyri-hökumət təşkilatları kimi müxtəlif institutlar tərəfindən həyata keçirilir. Bütün bunlarla yanaşı vətəndaş təhsili sahəsində əsas rolu məktəb oynayır.

Vətəndaş təhsili – insanı dövlətin siyasi həyatında fəal iştirak edən və öz ölkəsi üçün çox şey etməyə qadir olan məsuliyyətli vətəndaş olmağa hazırlayan təhsildir. Vətəndaş təhsili siyasi, hüquqi və mənəvi təhsil elementlərindən ibarətdir.

Orta ümumi təhsilin əsas məqsədi şagirdləri demokratik hüquqi dövlətdə yaşamaq üçün hazırlamaqdan və onları belə cəmiyyətin

⁶ Bəkir Nəbiyev: Görkəmli tənqidçi və ədəbiyyatşünas (F.Köçərlinin həyatı və yaradıcılığı). «Azərbaycan SSR Elmlər Akademiyası» nəşriyyatı, Bakı 1963, səh.15

demokratikləşdirilməsinə gətirib çıxaracaqdır. Demokratiyanın əsaslandığı yalnız qanun, parlament və seçkilər deyildir. Deklarativ demokratiyanın real demokratiyaya çevrilməsinin əsas şərti vətəndaşların cəmiyyətin həyatında fəal iştirakıdır.

Vətəndaşların demokratik cəmiyyətin özülünü təşkil edən vətəndaşlıq dəyər və prinsiplərini təkcə yaxşı başa düşmələri deyil, inamlı olmaları və həmin dəyər və prinsiplərə sadıqlıq nümayiş etdirmələri olduqca vacibdir.

Bununla bağlı Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi qarşısında cəmiyyətimizin demokratik inkişaf istiqamətinə adekvat olan yeni tərbiyə-təhsil məqsədlərini formalaşdırmaq vəzifəsi durmuşdur.

1998-ci ildən etibarən Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyi tərəfindən bütövlükdə təlim prosesinin demokratikləşdirilməsi və humanistləşdirilməsinə istiqamətləndirilmiş yeni təhsil siyasəti keçirilir.

Məhz ona görə də təhsil sistemində islahatların ümumtəhsil məktəblərinin fəaliyyətini şagirdləri vətəndaş kimi formalaşdırmağa, cəmiyyətin həyatında onların fəal iştirak etməsinə nail olmağa istiqamətləndirmək, məktəb vətəndaş təhsili sahəsində bilik və bacarıqlara malik müəllim kadrları hazırlamaq və təkmilləşdirmək, məktəbdə demokratik münasibətlər yaratmaqdır.

Bu məqsədlə qabaqcıl ölkələrin təhsil sistemi ilə tanışlıq bizim üçün düşünmək, müqayisə etmək, nəticələr çıxarmaq, onun müsbət tərəfini məqsədlərimizə uyğun olduğu halda təkmilləşdirərək götürmək, Azərbaycan təhsil sistemində uyğunlaşdırmaq qarşıya qoyulmuş əsas vəzifələrdəndir.

Respublikamızda aparılan geniş təhsil islahatları qanunvericilik əsaslarından başlayaraq bütün pillələri əhatə edir. Təhsildə aparılan islahatların – təhsilin yeni strukturunun hazırlanması, yeni tədris plan və proqramlarının hazırlanması, interaktiv təlim metodları və qiymətləndirmə kateqoriyalarının işlənib hazırlanması əsas məzmununu əhatə edir.

Təhsilin idarə edilməsi yeni demokratik prinsiplərin, işlək mexanizmlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi islahat sistemində aparıcı istiqamətlərdən hesab olunur.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübələri, pedaqoji və psixoloji sahələrdə aparılmış tədqiqatların nəticələri və Azərbaycan Respublikasında qeyd edildiyi kimi, təhsil menecerlərinin müxtəlif təhsil pillələrində (bakalavr təhsili, magistratura təhsili, elmi-pedaqoji kadr hazırlığı, yenidənhazırlanma təhsili, ixtisasartırma təhsili) hazırlanması ilə aşağıdakı nəticələrin əldə olunmasına nail olunur:

- təhsil sistemində çalışan rəhbər kadrlarını fəaliyyət nəticələri – keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlişi;

- rəhbər kadrlar ən müasir metod və texnologiyalarla yaxından tanış olur, yeni informasiyalara yiyələnir, onları idarəetmə prosesinə tətbiq edir, nəticədə yüksək göstəricilər əldə edilir;

- idarəetmənin məzmunu və formaları yeniləşir, prosesə müasir mexanizmlər, metodlar, yeni yanaşmalar tətbiq edilir;

- təhsil menecerlərinin hazırlıq mərkəzi yaranır, təhsil sistemində rəhbər strukturların əməkdaşları həmin mərkəzdə idarəetmə elminin əsasları və nailiyyətləri ilə tanış olur, sistemin idarə edilməsi təkmilləşdirilir, müasir idarəetmə mexanizmlərinə keçid təmin edilir;

- təhsil menecerlərinin yüksək səviyyəli fasiləsiz təhsilə cəlbi tam təmin edilir;

- rəhbər işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi prosesində istifadə olunan meyarlar müasirləşdirilir;

- fasiləsiz təhsilin menecer hazırlığı üzrə ixtisasartırma və yenidənhazırlanma pilləsində məzmun və formaca dünya standartları səviyyəsində yeni plan və proqramlar tətbiq olunur;

- xüsusi proqramların tətbiqi nəticəsində təhsil menecerləri direktiv sənədlərlə yaxından tanış olur, mövcud rəqlamentləri öyrənir, müasir idarəetmə mexanizmlərini qavrayır, qanunvericilik aktları, maliyyə əməliyyatlarını və s. mənimsəyirlər;

- yeni təyin olunmuş rəhbər kadrlar fəaliyyətlərinə hazırlıqlı şəkildə başlayır, bu isə öz növbəsində keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsinə real zəmin yaradır;

- yüksək hazırlıqlı menecerlər korpusunun yaranması idarəetmə funksiyalarının aşağı ötürülməsi prosesini mümkün edir və konkret pozitiv nəticələr əldə etmək üçün şərait yaradır;

- idarəedənlərlə idarəolunanlar arasında münasibətlər sadələş-

dirilir və təkmilləşdirilir;

- bir sıra mühüm sosial islahatların və cəmiyyətin demokratikləşdirilməsinin imkanları reallaşır, fərdi və kollektiv əmək mübahisələrinin həlli asanlaşır.

Qarşıya qoyulan məqsədlərin reallaşdırılması üçün əsas komponentlər aşağıdakılardır:

- təhsil menecerlərinin hazırlıq mərkəzinin yaradılması;
- menecer hazırlığı ilə əlaqədar müasir tələblərə cavab verən tədris planı və proqramlarının hazırlanması;

- təhsil menecerlərinin professioqramı, xidməti vəzifə və ixtisas tələblərinin tərtib edilməsi;

- ixtisas proqramı üzrə təhsilini başa çatdıran və fəaliyyətə başlayan şəxslərin hazırlıq səviyyəsinə verilən tələblərin müəyyən-ləşdirilməsi və onlara əsasən attestasiyanın keçirilməsi.

«Azərbaycan Respublikasında təhsil menecerləri hazırlığının konsepsiyası» nda menecerlərin hazırlanması pedaqoji profilli ali təhsil müəssisələrinin bütün fakültələrində bakalavr və magistratura təhsil pilləsində 300-350 saatlıq materialda tədris olunması, məqbul və imtahan qəbul edilməsi nəzərdə tutulur.

«Menecment» ingiliscə «manus» sözündən əmələ gəlmişdir, «rəhbərlik» mənasını verir.

«Menecment» və «idarəetmə» və ya «menecer» və «rəhbər» anlayışları bir-biri ilə hansı münasibətlərdədirlər? Forma etibarı ilə bu məsələyə cavab vermiş olsaq, deyərdik ki, bu məfhumlar əsasən eynidir. Lakin, hər iki fikrin mütəxəssis yanaşmasında və konkret tətbiqində fərqli cəhətləri də vardır:

Birincisi, «menecment» dedikdə, konkret subyekt – menecer başa düşülür. Yəni, konkret fəaliyyət göstərən idarəetmə subyektı olan insan – şəxsiyyət başa düşülür. «İdarəetmə» dedikdə isə rəhbər başa düşülmür, yəni əksər hallarda subyekt yox, bütöv idarəetmə sistemi nəzərdə tutulur.

İkincisi, «menecer» dedikdə, əslində peşəkar idarəedən nəzərdə tutulur və o, xüsusi ixtisasa malik şəxs hesab olunur. Burada həmin şəxs təkcə idarəetmə sahəsində xüsusi hazırlıq keçmiş, ixtisaslaşmış şəxsdir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bütün müəssisələrin, o cümlədən

tədris müəssisəsinin müasir rəhbəri hər hansı bir qərarı şüuranın rəyi nəzərə alınmadan, real vəziyyətə tam öyrənilmədən, müzakirə olunmadan qəbul edə bilməz. Deməli, müəllim, valideyn, bir sözlə, ümumi rəy mütləq nəzərə alınmalıdır. Belə yanaşma müəllim fəaliyyətinin sintezinin dərk olunmasını təmin edir.

Prosesin bu səpkidə istiqamətlənməsi artıq idarəetmədə demokratikləşmə ilə nəticələnəndir. Pedaqoji prosesin üzvü olan müəllim məktəb həyatında baş verən bütün proseslərin, bilavasitə iştirakçısına çevrilir, sonradan o, sinifdə təlimi idarə edir. Nəticədə isə təhsilin idarə edilməsində iştirak edir.

Təhsilin idarə edilməsi yeni demokratik prinsiplərin, işlək mexanizmlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi islahat sisteminə aparıcı istiqamətlərdən biri olmaqla müasir dövrün əsas tələblərindən biridir.

Təhsilin idarə olunması sahəsində qazandığımız ilkin uğurlar dünya təcrübəsinin nəzərə alınması ilə yanaşı pedaqoji-psixoloji sahələrdə aparılmış tədqiqatların və bir sıra məktəbləri-mizdə qazanılmış müsbət təcrübədən istifadə edilməsi nəticəsində olmuşdur.

İnsan münasibətlərinin dünyanın qlobal problemlərindən birinə çevrildiyi indiki vaxtda idarəetmə və ya menecment nəzəriyyəsi xüsusi aktuallıq kəsb edir. Bu nəzəriyyənin tarixi qədim olsa da «idarəetmə» elm kimi XX əsrdə inkişaf etməyə başlamışdır.

Təhsil sahəsində aparılan islahatların tələbləri baxımından məktəb direktorunun rolu və fəaliyyəti pedaqoji ədəbiyyatda və cəmiyyətdə son zamanlar ciddi müzakirə obyektinə çevrilmişdir. Haqlı olaraq qeyd olunur ki, məktəbin qarşısında qoyulmuş tələblərin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsində məktəb direktorunun vəzifələri xeyli artmışdır.

Müasir dövrdə məktəb direktorunun rolu haqqında yeni konsepsiya belə müəyyənləşdirilir:

1) məktəb direktorundan rəhbərlik etdiyi müəssisədə «öyrəndənlər cəmiyyəti» yaratmaq, kollektivi qarşıya məqsəd qoymaq və onu yerinə yetirmək üçün əlbir fəaliyyət göstərməsini təşkil etmək;

2) cəmiyyətin müasir inkişaf mərhələsində «əmr ver və nəzarət et» prinsipi ilə rəhbərlik etməyə son qoymaq;

3) tədris plan və tapşırıqları, təlim və qiymətləndirmə məsələləri ilə dərindən məşğul olmaq;

4) ondan (direktordan) kollektivdə həqiqi mənada «lider» olmasına, şagird kollektivinin təlim müvəffəqiyyətlərinin yüksəldilməsinə, müəllimlərin professional peşə səviyyələrinin artırılmasına nail olması və öz liderlik vəzifələrini tək icra etməmək, onların bir hissəsini kollektivin digər üzvləri arasında paylaşdırmaq, yəni kollektivi işləmək üçün təşkil etməkdən ibarət olmalıdır.

Orta təhsilin fəlsəfəsi Qərbdə XIX əsrin ortalarında meydana gəlmişdir. Bu, 2 istiqamətdə inkişaf edir:

- 1) empirik-analitik;
- 2) humanitar.

İstiqamətlər arasındakı fərqlər insana təhsilin subyetri kimi yanaşmada meydana çıxmışdır.

1. Empirik-analitik istiqamət – İnsana qanunlarla (biologiya, sosiologiya) müəyyən edilən bir varlıq kimi baxmışlar (İ.Şiffer, R.S.Pitere, E.Makmillan və s.)

2. Humanitar istiqamət – İnsanın şəxsiyyətini, mənəviyyətini qiymətləndirmiş fərdlərarası münasibətlərə üstünlük vermişlər (H.Noll, V.Flitner, İ.Veniger, K.Rosers və s.)

Müəllim o zaman şagirdləri üçün nümunə olur ki, öyrətmə və öyrənmə prosesində əməkdaşlıq, demokratik və komanda yönümlü yanaşmaların istifadə etsin. Həyatlarını peşəsinə həsr edən savadlı müəllimlər birlikdə işlədikdə, bütün şagirdlər üçün geniş imkanlar yaradan «öyrənən cəmiyyət» yaradırlar.

Məktəb özü də müəllim olmalıdır, şagirdlər yalnız təlim prosesində öyrənmirlər, eyni zamanda insanların bir-birinə göstərdikləri münasibətlərindən, qərar qəbul etməsindən, məqsədlərin müəyyən edilməsindən də özləri üçün nəticə çıxarırlar.

Məqsəd, fəaliyyətin nəticəsinin əvvəlcədən proqnoz şəklində müəyyənləşdirilməsi və qarşıya qoyulmasıdır.

Yeniyyətlər üçün uğurlu məktəb odur ki, o, cəlbədicə, kömək edən, etibarlı və şən bir cəmiyyət olsun, şagirdlər dərindən biliklərə yiyələnsinlər, onların fiziki və emosional tələbatları təmin olunsun. Sağlam məktəb mühitində ən vacib cəhət insani münasibətlərin bərqərar olmasıdır. Belə məktəblərdə müəllimlər bir-biri ilə səmimi

olurlar.

Müəllimlər və şagirdlər arasında, o cümlədən şagirdlər arasında qarşılıqlı münasibətlər demokratiyanı, ədalətli və qarşılıqlı hörməti əks etdirir.

Nəticədə məktəbdə etibarlı sosial mühit yaranır. Əsl koman-da evdir, kənardadır – məktəbdə olan evdir, şagirdlərin müəllim-lərlə, şagird yoldaşları ilə birgə işlədikləri, öyrəndikləri yerdir.

Məktəbin fəaliyyətində valideynlərin müntəzəm iştirakı həlledici əhəmiyyət kəsb edir. məktəb-valideyn, məktəb-ictimaiyyət əlaqələri düzgün tənzimlənməlidir.

Məktəb həyatında strateji məqsədlərin əsasında canlı, həyata yaxın vəzifələr durmalıdır. Məktəblərdə məqsəd və vəzi-fələr müəyyən edilərkən təhsil bölmələrinin məsləhətləri və baş idarənin təhsil fəlsəfəsi nəzərə alınmalıdır. Təhsil üzrə həm ümummilli, həm də araşdırmalar daha səmərəli təlim təcrübəsi həyata keçirməyə imkan verir. Məktəb rəhbərləri bu strateji məqsədləri həmişə diqqət mərkəzində saxlayır, şagirdlərdən, valideynlərdən və icma üzvlərindən yeni təkliflər alırlar.

Birgə məqsəd və vəzifələr hərəkətə gətirildikdə, orta məktəb müəllimləri işi daha da təkmilləşdirən akademik proqramlar tərtib edir, qərarların müəyyən edilməsinə, zəruri dəyişikliklərin aparıl-masına əsas ola biləcək meyarlar müəyyənləşdirirlər. Məqsəd və vəzifələrə uyğun gələn yeni ideyaların təhlil edilməsi daimi proses olmalı, şərait dəyişdikcə yeni araşdırmalar və təcrübə aparılaraq bu ideyalar da təkmilləşməli və şəraitə uyğunlaşdırılmalıdır.

Məktəb rəhbərləri əmin olmalıdırlar ki, məktəb şagirdlərinin təlimini təkbaşına həyata keçirmir. Yeniyetmələrin uğurlu təhsil almasının ilkin şərtlərindən biri valideyn və ictimaiyyətin bu işdə fəal iştirak etməsidir.

Tədris proqramı (kurrikulum) məktəbin qarşıya qoyduğu məqsəd və vəzifələrə nail olması üçün başlıca vasitədir. Ümumi şəkildə götürüldükdə, tədris proqramı şagirdlərə öyrədiləcək məz-muna və vərdislərə aiddir. Lakin qabaqcıl məktəblərdə tədris proqramı (yeni kurrikulum) təhsil proqramının bütün planlaşdırılan aspektlərini əhatə etmir.

Şagirdlərin öyrənmə fəaliyyətinə və təlim nəticələrinə ciddi

təsir göstərən «gizli kurikulum» da mövcuddur. Bu, şagirdlərin ünsiyyətdə olduqları insanlardan, işlədikləri strukturlardan, insani münasibətlərdən, labüd şəkildə baş verən problemlərdən öyrəndikləri bilik və həyati təcrübədir. Faktiki olaraq öyrənmənin bu cəhəti çox dərin və uzunmüddətli olur, bəzən də ənənəvi təlimdən daha çox önəm təşkil edir. Başqa sözlə desək, insanların həyati məktəbdəki təlimdən daha çox kənar təlimlərdən asılı olur.

Yeniyyətlər müstəqilliyə doğru can atdıqlarına görə, onlar öz ehtiyaclarına uyğun təhsil almağa imkan verən kurikulumla ehtiyac duyurlar. Şagirdlərin qabiliyyətlərinə uyğun təlimin məqsədi, məzmunu, fəaliyyət növləri, qiymətləndirmə vasitələri və s. haqqında seçim və qərar qəbul edilməlidir. Bundan başqa, hər bir orta məktəb şagirdi demokratik həyat tərzini başa düşməyə və qiymətləndirməyə kömək edən, təşəbbüskarlığı və məsuliyyəti gücləndirən komanda idarəçiliyində iştirak etmək imkanlarına da malik olmalıdır.

Kurikulum o vaxt inteqrativ olur ki, o şagirdlərə həyatın mənasını, onları əhatə edən dünyanı dərk etməkdə kömək edir, şagirdlər öz öyrənmələri haqqında əhəmiyyətli, mənalı qərarlar qəbul etməyi bacarırlar. Belə kurikulum aydın və məntiqlidir. O, fənlərin sərhədlərini aşan mövzulara, ideyalara diqqət verir. Oxu, yazı və başqa fundamental vərdişlər ayrı-ayrı fənlər tərəfindən bir-birindən təcrid edimiş halda deyil, sıx qarşılıqlı əlaqədə tədris və tətbiq edilməlidir. Onlar tədris prosesində əldə etdiyi müvəffəqiyyətləri qiymətləndirməyə və öyrənmə fəaliyyətlərinin məsuliyyətini öz üzərinə götürməyə başlayırlar.

Fəaliyyətin üzərində düşünmə özünü qiymətləndirmənin və müntəzəm öyrənmənin ayrılmaz bir hissəsidir.

Bütün bu aspektlərin inteqrasiyası o zaman daha səmərəli olur ki, kurikulum həm şagirdlər və həm də yaşlılar üçün əhəmiyyət kəsb edən ideyaları, konsepsiyaları, mövzuları əhatə edir. Həyati məsələlər, təbiət fənlərarası olduğu üçün, həmin məsələlər təbii şəkildə də tədris prosesinə gətirilməlidir. İdrak, sosial, ünsiyyət və texnoloji vərdişlər yalnız kontekst daxilində öyrənilməli və tətbiq edilməlidir. Tənqidi təfəkkür, problem həlli, qərar qəbul etmə, yaradıcılıq kimi həlledici qabiliyyətlər o zaman səmərəli şəkildə

formalaşır ki, şagirdlər həmin problemlərlə üzləşir, onların həlli yolları üzərində fikirləşir və onları həll edirlər. Bu halda şagirdlər sadəcə informasiya mənbəyi olmur, həm də yeni biliklər əldə edir və onları tətbiq edirlər.

Araşdırma yönümlü kurikulumların əksəriyyəti tədqiqat istiqamətli, araşdırma yönümlü olmalıdır, çünki yeniyetmələr özləri də təbiətən macərə axtaran və hər şeydə maraqlanan tədqiqatçılardır. Araşdırma, faktiki olaraq nümunəvi məktəbin kurikulumunun vacib tərkib hissəsi olub yeniyetmələrin təbiətini, ehtiyaclarını düzgün və ətraflı əks etdirir. Araşdırma təlim prosesində fənnin məzmunu kimi deyil, ilk növbədə münasibət, yanaşma kimi nəzərdə tutulmalıdır. Araşdırma yönümlü mənimsəmənin çox əhəmiyyətli bir aspekti də vardır. Bir çox cəhətdən bu mərhələ son imkan kimi hesab edilməlidir. Əgər yeniyetmələr təlim prosesində araşdırma yönümlü fəaliyyətlərlə məşğul olmasalar, tədqiqat aparmaq vərdişlərinə yiyələnməsələr, onların gələcək həyatları, müstəqil fəaliyyətləri daha məhdud xarakterə malik olacaqdır. Şagirdlər xüsusi maraq və qabiliyyətlərini təmin edən elə fəaliyyət növləri ilə məşğul olmalıdırlar ki, onları əhatə edən dünya və özləri haqqında baxışları, dünyagörüşləri formalaşsın. Məsələn, onlar musiqi dərnəklərində iştirak edirlər, lakin musiqiçi olmaq niyyətində deyillər, müəyyən dram əsərlərində bu və ya digər rolları ifa etmək istəyirlər, lakin gələcəkdə aktyor olmaq fikrində deyillər, hər hansı bir tablo yaratmaq istəyirlər, lakin rəssam olmaq fikrindən uzaqdırlar. Araşdırma istiqamətli və məzmunlu kurikulum bir sıra müsbət cəhətlərə görə də əhəmiyyətlidir. Məsələn, o, şagirdlərə gələcək peşə seçimində, sağlam həyat tərzini keçirmələrində, milli mədəniyyətin daha dərinə dərk edilməsində, könüllü olaraq icma xeyrinə fəaliyyətlərlə məşğul olmağa sövq edir. O, şagirdlərin həyatlarını zəngirləşdirir, intellektual və fiziki qabiliyyətlərin inkişafına, bütövlükdə gələcək həyatının formalaşmasına ciddi kömək edir. Ona görə də kurikulumun tədqiqat yönümlü olması orta təhsil pilləsində şagirdlərin inkişafı üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir.

Məktəb rəhbərləri unutmamalıdırlar ki, ümumtəhsil məktəblərində istifadə edilən kurikulum bu gün əvvəllər olduğundan

daha yüksək tələblərə cavab verməlidir. Hər bir dövr üçün təlimin məzmunu ilk növbədə kurikulumla müəyyənləşir və o, dövlətin, Təhsil Nazirliyinin müasir standartlarına cavab verməlidir. Lakin bu, o demək deyil ki, kurikulum tam mərkəzləşdirilməlidir. Kurikulum yeniyetmələrin tələbatlarını təmin etməli, bilməli və edə bilməli olduqlarına nail olmaqda onlara kömək etməli, tam, yaradıcı həyata hazırlaşmaq üçün münasibətlər və davranış normaları formalaşdırmalıdır. Belə kurikulum şagirdlərin testlərdən müəyyən miqdarda bal yığmaqdan daha vacib məqsəd və vəzifələri yerinə yetirməsini nəzərdə tutur.

Kurikulumun işlənilməsi təhsil işçiləri üçün ən məsuliyyətli vəzifədir. Biliklərin, informasiyaların sürətlə çoxalması kurikulumun məzmununu müəyyən etməklə bağlı çox ciddi problemlər yaradır. Elə biliklər sistemi kurikulumda daxil edilsin ki, o, həm də integrativ, artan çətinlik səviyyəsində və münasib olsun. Deməli, orta təhsilin bütün vacib aspektləri içərisində kurikulumun tərtibi ən zəruri mərhələdir.

İdarəetmədəki mövcud təcrübə və ənənələr bir çox hallarda günün tələblərinə cavab vermir. Bu da məlumdur ki, qabaqcıl müəllim olmaq rəhbər vəzifəyə irəli çəkilmək üçün kifayət deyildir. Rəhbər pedaqoji kadrların mənəvi və şəxsi keyfiyyətlərindən əlavə, təşkilati, hüquqi, psixoloji, iqtisadi, sosioloji, etik və estetik, dünya təhsil təcrübəsi və onun inkişaf istiqamətlərinin problemləri, informasiya-kommunikasiya sistemlərindən istifadə, eləcə də bir çox digər istiqamətlərdə bilik, bacarıq və vərdişlərə malik olması çox əhəmiyyətlidir. Bir çox hallarda təhsil menecerləri idarəetmənin mürəkkəb məsələlərinin həllində müəyyən çətinliklərlə üzləşirlər. «Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı»nda da rəhbər kadrların – menecerlərin hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisasının müasir tələblər səviyyəsində təşkili prioritet istiqamətlər kimi müəyyənləşdirilmişdir. Məsələnin daha uğurlu həlli üçün nazirliyin 04.02.2004-cü il tarixli 84 nömrəli kollegiya qərarının tələblərinə uyğun müvafiq əmrlə xüsusi işçi qrupu təhsilin təşkili və idarə olunması sahəsində menecerlərin hazırlanması üzrə müvafiq konsepsiya lahiyyəsini tərtib etmiş, həmin lahiyə rəy və təklifləri öyrənmək üçün sahə üzrə mütəxəssis

ekspertizasından keçirilmiş, çoxsaylı mütəxəssislərin iştirakı ilə nazirlikdə ətraflı müzakirə edilmiş və geniş oxucu kütləsi ilə tanış edilmişdir.

Məktəb rəhbəri kollektivin hər bir üzvündə belə bir əqidənin formalaşmasına nail olmalıdır ki, öyrənməyi öyrənmək şagirdlərə müstəqil olmağa kömək etmək deməkdir. Səmərəli öyrətmə şagirdlərə, biliyi necə düşünmək, necə yadda saxlamaq, öz öyrəndiklərini necə yoxlamaq və qiymətləndirmək yollarını öyrənməyə kömək edir.

İsveç bioloqu Piajenin fikrincə, az yaşlı uşaqlara oynamaq üçün azadlıq verilməli, onlar məktəbdə eksperiment yönümlü öyrənmə fəaliyyətində fəal iştirak etməlidirlər. O, qeyd edir ki, öyrənsə idrak akt kimi mənimsəmə (assimilyasiya), uyğunlaşdırma (akomodasiya) və nizamlamadan (ekvilibrasiya) ibarətdir.

Direktorların əsas diqqət yetirdikləri problemlər içərisində valideynlərin və ictimaiyyətin məktəblə əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi, müəllimlərin bilik və bacarıqlarının daim təkmilləşdirilməsi, bütün məktəbi əhatə edən professional bir cəmiyyətin, təşkilatın yaradılmasıdır. O, müəllimlərin iş yoldaşları ilə əməkdaşlığına, şagirdlərin bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsinə, təlim-tərbiyə sahəsində müəllimlərin qarşısına çıxan proses üçün vacib olan məktəb mədəniyyətinin yaradılmasında pedaqoji kollektivə kömək etməyi bacarmalıdır.

Məktəb müəllimləri öz rəhbərlərinin (direktorlarının) səlahiyyət daxilində fəaliyyətlərini yüksək qiymətləndirirlər.

Direktor müəllimlərinin fəaliyyətinə istiqamət verən aşağıdakı dörd əsas standart növünü bilməlidir:

- 1) şagirdlərin öyrənməsi ilə bağlı standartlar;
- 2) müəllimlərin təlim fəaliyyətləri ilə əlaqədar olan standartlar;
- 3) rəhbərlik məsələlərini tənzimləyən standartlar;
- 4) müəllimlərin peşə hazırlığı ilə bağlı standartlar.

Şagirdlərin öyrənmə standartları məktəblərə öz güclü və zəif cəhətlərini aşkar etməyə kömək etməklə, müəllimlərin inkişafına istiqamət verir. Müəllim standartları təlimin müvəffəqiyyət səviyələrini müəyyən etməyə imkan verir. Məktəb direktorları bu

tələblərə cavab verə bilərlərsə, onda məktəb liderləri aşağıdakı qabiliyyətlərə yiyələnmiş olurlar:

- Məktəb liderləri məktəbin irəli aparılması, kollektiv tərəfindən müdafiə edilən və ümumi təlim məqsədlərinə cavab verən ideyaların həyata keçirilməsinə rəhbərlik edirlər.

- Şagirdlərin səmərəli oxumalarına, müəllimlərin peşə hazırlığına imkan yaradan təlim proqramlarının və məktəbdə sağlam mühitin yaradılmasına kömək göstərə bilirlər.

- Məktəbdə təlim-tərbiyə işlərinin yüksəldilməsinə, maddi-texniki imkanlarının artırılmasına, məktəbin təmir işlərinə kömək məqsədi ilə, məktəbin idarə edilməsinin demokratik prinsipləri əsasında qurulması üçün valideynlərlə və icma nümayəndələri ilə əlaqənin artırılmasına çalışırlar.

- Şagirdlərin qazandıqları bilik, bacarıq və vərdişlərin daha səmərəli və keyfiyyətli olması üçün şərait yaradırlar.

- Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının, Təhsil Qanununun tələblərinin həyata keçirilməsində, məktəbin siyasi, sosial və mənəvi həyatında ədalətli və toxunulmaz mühit yaradılmasında fəal iştirak edirlər.

Bir çox hallarda məktəb direktorlarının hazırlıq səviyyəsinə az əhəmiyyət verilir. Onlar çox hallarda problemləri müəyyənləşdirən və onları həll etmək üçün müvafiq qərarlar qəbul edən yaradıcı təhsil işçiləri kimi deyil, informasiyaları passiv formada qəbul edən insanlar kimi qiymətləndirilir. Məktəb direktorlarının fəaliyyətlərinin uzun müddət belə qiymətləndirilməsi çox vaxt onların təşəbbüskarlığının itirilməsinə, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə və yayılmasına əhəmiyyət verməmələrinə, elmi-metodik və idarəetmə sahəsində dayaz biliyə malik olduqlarından qorxaq olmalarına, müəllimlərə az köməklik göstərən, pedaqoji prosesin iştirakçıları ilə lazımi əlaqə yarada bilməyən məktəb rəhbərlərinə çevrilməsinə səbəb olmuşdur.

Məktəb rəhbərləri rayon, şəhər, respublika səviyyəsində mütərəqqi iş üsullarının öyrənilməsinə və yayılmasına, ixtisasartırma kursunda iştirak etmələrinin faydalı olmasına dair fikirləri onların inkişafının ən vacib tərkib hissəsidir.

Məktəb rəhbəri onun ətrafında olan adamlar kimi özləri də

dəyişməlidirlər. Ona görə ki, ümumtəhsil məktələrində təlim keyfiyyətinin yüksəldilməsi bir çox hallarda qabiliyyətli, öz işinin ustası olan rəhbərlərdən çox asılıdır.

İdarəetmə – məqsədəuyğun qərarlar qəbul etməyə, idarə olunan obyektə təşkil etməyə, ona nəzarət etməyə, tənzimləməyə yönəldilmiş fəaliyyət, düzgün informasiya əsasında işin təhlili və onun yekunlaşdırılması kimi başa düşülür. Başqa sözlə desək, təhsil sistemini idarə etmək, həmin müəssisənin daxilində baş verən mürəkkəb (pedaqoji, təşkilati və metodiki) prosesləri və münasibətləri şüurlu olaraq tənzimləmək deməkdir.

Təhsil müəssisələrinin demokratik idarə edilməsində rəhbərlik – pedaqoji kollektiv, rəhbərlik-şagirdlər, rəhbərlik-ictimai təşkilatlar, müəllim-şagirdlər, müəllimlər-valideynlər sisteminə üstünlük verilməlidir.

Pedaqoji kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlər düzgün istiqamətlənibsə, əməkdaşlıq, qarşılıqlı kömək, hörmət və qayğı şəraiti yaradılsa, fəaliyyətin səmərəsi mütləq artacaqdır. Münasibətlər normal deyilsə, kollektiv daxilində qeyri-sağlam münasibətlər varsa, müvəffəqiyyət qazanmaq çətin olar.

Məktəb rəhbəri yalnız müəllimlərin peşə səviyyəsinin artırılmasına nail olmamalı və öz liderlik vəzifələrini yalnız icra etməməli, onların bir hissəsini kollektivin digər üzvləri arasında paylaşdırmalıdır. Amerikan alimi Ronald Basa görə «Liderlik inandığın şeyi həyata keçirməkdir». Lakin liderliyin daha mürəkkəb izahatları da verilmişdir. Təhsil Rəhbərliyi İnstitutu (ABŞ) belə bir izahatı daha məqbul hesab edir: «Məktəb direktorları hər gün şagirdlərin öyrənmə fəaliyyətlərinə də rəhbərlik etməlidirlər. Onlar fənlərin akademik məzmunu, pedaqoji üsulları, tərzləri və yanaşmaları bilməli, müəllimlərin metodik biliklərini möhkəmləndirmək üçün onlarla işləməli, pedaqoji faktları toplamalı, təhlil etməli və təcrübəni gücləndirmək üçün istifadə etməlidirlər» [27, 353]. Məktəbin fəaliyyətini cəmiyyətin artan tələbatına uyğun təşkil etmək üçün onların məsuliyyəti daha da yüksəlir və məktəb rəhbərləri daha gərgin rejimdə işləyirlər. Bu təzyiq valideynlərin və ictimaiyyətin tələbatlarının ödənilməsi çətinliklərinin, təlimə müntəzəm rəhbərlik işinə mane olan sosial

amillərin çoxluğu ilə daha da artır. Məktəb direktorlarının rəhbərlik fəaliyyətlərinə artan tələbatların ödənilməsi, təhsil siyasəti və təcrübəsini daha da təkmilləşdirməyi və onların daha çox tədris prosesinin liderlərinə çevrilməsini tələb edir. Məktəb direktorlarının ilk növbədə tədris rəhbərliyinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün onların məsuliyyətlərini, vəzifələrini tarazlaşdırmaq, qeyri-akademik vəzifələri direktor müavinlərinə və başqa müəllimlərə vermək lazımdır. Məktəb rəhbərliyini öyrətmə və öyrənmə kontekstində nəzərdən keçirsək, deyərdik ki, liderlik təlim prosesinin inkişafını istiqamətləndirmək və ona rəhbərlik etməkdir. Əgər müəllimlər təlim fəaliyyətini yüksək səviyyədə yerinə yetirsələr, məktəb direktorlarını bütün məktəbin, o cümlədən müəllim-şagird fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə yönəldirlər.

Məktəb rəhbərinin həyatı boyu öz bilik və bacarığını artırmağın mənası ondadır ki, əsl məktəb rəhbərləri necə olmadırdılar, onlar ətrafında olan dəyişikliklər kimi, özləri də necə dəyişməlidirlər ki, səmərəli və təbii olsunlar. Burada məktəb rəhbərlərinin idarə etmək və rəhbərlik etmək, müəllimlərin bilik və bacarıqlarını təlim-tərbiyə işinin təkmilləşdirilməsinə sərf etmək, onların fəaliyyətlərini stimullaşdırmaq və s. məsələlər nəzərdə tutulur.

Hər bir pedaqoji işçinin fəallığının yüksəldilməsi məktəb pedaqoji kollektivinin ideya-siyasi və mənəvi-psixoloji vəziyyətindən, bilavasitə asılıdır. Ona görə də belə bir suala cavab axtarmalıyıq: pedaqoji kollektivdə zəruri mənəvi-psixoloji iqlim necə yaranır, ona hansı amillər təsir göstərir, necə etmək olar ki, pedaqoji kollektivin tərbiyəedici, inkişafetdirici və kollektivin idarə edilməsi funksiyaları keyfiyyətlə yerinə yetirilsin?

İdarəetmə işində insan faktoru həmişə həlledici rol oynayır. Hər bir kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlər sistemini araşdırmaq, onu tənzim etmək, həmin münasibətlərə mənfi təsir göstərən amilləri vaxtında aşkara çıxarmaq, onların aradan qaldırılması yollarını müəyyənləşdirmək pedaqoji kollektivin təlim-tərbiyə sahəsində müvəffəqiyyət qazanması üçün çox vacibdir. Məqsədyönlü fəaliyyət prosesində insan münasibətləri sisteminin sabit və həlledici parametrlərini tapmaq, onları ümumiləşdirmək, ona məqsədəuyğun şəkildə təsir göstərmək, vasitələri araşdırmaq hər

bir pedaqoji kollektivə təhsil sistemində islahatlar aparıldığı bir vaxtda daha çox vacibdir.

Hər bir pedaqoji işçinin fəallığı, təlim-tərbiyə sahəsində qazandığı müvəffəqiyyət, onun bir şəxsiyyət kimi formalaşması prosesindən ayrılıqda ola bilməz. Ona görə də hər bir pedaqoji kollektiv qarşısına belə bir məqsəd qoymalıdır: kollektivin hər bir üzvünün fəaliyyətini yüksəltmək üçün nələrə daha çox diqqət yetirmək lazımdır?

Azərbaycanda təhsil sisteminin idarə edilməsi strukturu milli zəminə, türk dünyasının və islam əxlaqının yaratdığı mənəvi sərvətlərə və ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanır.

Məktəbdə idarə edən və idarə olunan kimi iki yarım sistem qarşılıqlı surətdə əlaqədardır. Məktəbin rəhbərliyini və pedaqoji kollektivi birləşdirən idarəedici yarım sistem aparıcı rol oynayır. Şagirdlər və onların təşkilatları isə idarə olunan sistemə aiddir.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu pedaqoji kollektivin bütün fəaliyyətində əsas götürülür. Rəhbərlikdə prinsiplilik, məqsədyönlülük, konkretlik əsas istiqamətlər kimi qəbul olunur.

İdarəetmə fəaliyyətinin təşkilində aşağıdakı məsələlərin həlli nəzərdə tutulur:

- İdarəetmənin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi;
- Hər dövr üçün quruluş, məzmun və funksional komponentlərin ayrılması;
- İdarəetmənin bütün dövrlərində işdə olan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün fəaliyyətini təşkil edilməsi;
- Pedaqoji və şagird kollektivləri səviyyəsində idarəetmə bacarığının və şagird kollektivləri səviyyəsində idarəetmə bacarığının öyrədilib həyata keçirilməsi;
- Əks-əlaqə koordinasiya və idarəetmə münasibətlərinin yaradılması.

İdarəetmənin təşkili dedikdə rəhbərliyin məktəb daxilində həyata keçirməli olduğu sahələri nəzərdə tutmaq lazım gəlir.

Məktəb direktorlarının təşkilati işdə aparıcı rolu ondan ibarətdir ki, o, müəllimləri, şagird və valideyn kollektivini və ayrı-ayrı şagirdləri idarəetməyə cəlb edir, kollektivin fəaliyyətində bir sistem yaradır.

Məktəb rəhbərindən dərin nəzəri biliyə, təşkilatçılıq bacarığına, kollektivdə müəyyən psixoloji mühit yaratmağa malik olması tələb olunur.

Pedaqoji prosesin idarə edilməsində bütün iştirakçılar öz işləri üçün məsuliyyət daşıyır və özündən yuxarı pillədə olanlar qarşısında hesabat verirlər.

İdarəetmə fəaliyyəti aşağıdakı pillələr üzrə təşkil olunur:

- birinci pillə – məktəb direktoru;
- ikinci pillə – təlim-tərbiyə işləri üzrə müavinlər;
- üçüncü pillə – pedaqoji kollektivin ictimai təşkilatları və kolleqial idarəetmə orqanları;
- dördüncü pillə – müəllimlər, tərbiyəçilər və sinif rəhbərləri;
- beşinci pillə – müəllimlər və şagirdlər; xüsusilə, yuxarı sinif şagirdləri, birgə fəaliyyət göstərən orqanlar (pedaqoji və şagird kollektivinin birgə şurası, məktəbdə keçirilən xətt, müxtəlif komissiya və şuraların işi və s.);
- altıncı pillə – şagird kollektivi, gənclər və uşaq birlikləri, şagird özünüidarə orqanları;
- yeddinci pillə – şagird kollektivin bir üzvü kimi.

Tərbiyə edənlə tərbiyə olunanın idarəetmədə birgə fəaliyyəti məktəblinin sosial çərçivədə təcrübəsini genişləndirir. Məktəbdaxili pozitiv münasibətlər, kollektivin fəaliyyəti hansı şəraitdə özünün tərbiyəedici funksiyasını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirə bilər? Qarşıya qoyulmuş birinci sual özü belə bir sual doğurur: kollektivin hər bir üzvü öz əməyinin ictimai nəticəsini aydın dərk edə biləcəkmidi? Bu, fəaliyyətin motivi ilə bağlıdır. Çünki fəaliyyətin motivi işin keyfiyyətinə təsir göstərir. Nəyin xatirinə oxumalı və təhsil almalı – necə oxumalı və necə təhsil almağı da müəyyən edir. Hər bir şəxsin, o cümlədən pedaqoji işçinin fəaliyyətinin nəticəsi ona zövq verirmi, o öz fəallığını, qabiliyyət-lərinin inkişafını aydın dərk edib, onun üçün iftixar hissi keçirirmi? Fəaliyyəti nəticəsində özünəhərmət, şəxsi ləyaqət hissi yaranıb inkişaf edirmi? Hansı şəraitdə müəllimin özünə, öz fəaliyyətinə münasibəti dəyişir; özünütəkmilləşdirmə qabiliyyətini artırmaq və inkişaf etdirmək nə zaman zərurətə çevrilir? Buraya sosial qiymətləndirmə necə təsir edir, sosial qiymətləndirmə ilə özünüqiymətləndirmə arasında

uyğunluq mövcuddurmu? Əgər ziddiyyət varsa, bu necə əmələ gəlir və hansı yollarla aradan qaldırılır?

Pedaqoji sahədə aparılan tədqiqatlar nəticəsində belə bir həqiqət əldə olunmuşdur ki, kollektiv birlikdə – vahid məqsəd uğrunda çalışdıqda və düşündükdə, bir-birinə qarşılıqlı hörmət və qayğı göstərdikdə daha uğurlu nailiyyətlər əldə olunur. Aydınır ki, əsas məsələ kollektivdə yaradıcılıq həvəsinin oyadılmasındadır. Ona nail olmaq lazımdır ki, kollektivin hər bir üzvü hiss etsin ki, onun zəif işləməsi, öz üzərində çalışmaması ümumi işin nəticəsinə mənfi təsir göstərir. Ona görə də hər bir kollektivdə hamının öz qüvvə və imkanlarını səfərbərliyə alması, öz fəaliyyətini formalaşdırmağa kömək edir, həlledici mərhələlərdə öz fikrini deməyə imkan verir, müəllimlərlə münasibət yaratmağa, onların yaxın köməkçisi olmağa istiqamətləndirir. Buna görə də müəllim və şagird idarəetmə orqanlarının birgə qərarının lazımlı, obyektiv və təxirəsalınmaz olması zərurəti meydana gəlir.

İdarəetmənin təşkilində valideynlər də fəal iştirak edirlər.

Məktəbin idarə edilməsində məktəb direktorlarının vəzifəsi idarəetmənin təşkilindəki bütün iştirakçıların fəaliyyətini müəyyən-ləşdirmək, işlərini stimullaşdırmaq üçün şərait yaratmaq, fərdi-psixoloji fəaliyyəti düzgün qiymətləndirmək üçün və nəha-yət, bütün kollektivin yaxşı işləməsi üçün üfqi və şaquli istiqamətlərdə hərəkət etməkdən ibarətdir.

İdarəetmədə təşkilati işin məzmunu müəllim və şagirdlərin, pedaqoji kollektivin, valideynlərin və geniş ictimaiyyətin bir-birilə qarşılıqlı münasibətlərinin xarakteri ilə müəyyən-ləşdirilir. Təlim-tərbiyə prosesinin idarə edilməsində birinci növbədə real vəziyyətin müəyyən-ləşdirilməsi vacibdir.

İdarəetmədə iştirak edən şagird, müəllim və valideynləri yaradıcı fəaliyyətə istiqamətləndirmək üçün onların qarşılıqlı işinin təşkilinə nail olmaq lazımdır.

Pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi, səmərəli yollar, metod-lar və vasitələr axtarmaqda kollektivin yaradıcı düşünməsi üçün stimullaşdırmaq lazımdır.

Yuxarıda qeyd olunanları əmr verməklə, sərəncam və gös-tərişlərlə həyata keçirmək çətindir. Məhz ona görə də məktəb

rəhbərinin təşkilatçılıq bacarığından çox şey asılıdır. İdarəet-mədə iştirak edənlə başqasına hörmətlə yanaşmağı, onlarla yarı-şa girməyi, öz işinə yaradıcı münasibət bəsləməsinə inandırmağı kollektivdə yaradıcı mühitə imkan verməyi əsas amillərdəndir.

İdarəetmənin təşkili pedaqoji prosesdə məktəb kollektivinin hamısı cəlb edilməklə fəaliyyətə başlamağa istiqamət verir. Bu mərhələdə idarəetmə fəaliyyətində yaradıcı müəllimlər qrupu komplektləşdirilir. Belə yaradıcı müəllimlərdə öz işini sevmək və nəzəri cəhətdən hazırlıqlı olmaq, pedaqoji təsirin mahiyyətini dərk etmək işində düzgün istiqamət göstərmək, axtarıcılıq həvəsi oyatmaq, pedaqoji məsələlərin həllində səmərəli forma və metodlar axtarmaq, kollektivdə müsbət mənada psixoloji mühit yaratmaq, bütün başlanmış əhəmiyyətli işi müdafiə etmək kimi keyfiyyətlər formalaşır.

Ona nail olmaq lazımdır ki, hər bir şəxs ictimai həyatda, əmək fəaliyyətində yaradıcı iştirak etməsinin onun ideya, vətəndaşlıq yetkinliyinin nəticəsi olduğunu bilsin. Belə bir psixoloji amilləri də unutmaq olmaz. Belə ki, işçinin (müəllimin) fəaliyyətində kim və necə nəzarət edir, nəzarətçinin və kollektivin üzvlərinin bir-birinə və ümumi işə münasibətləri necədir? Təcrübə göstərir ki, hər bir işçinin fəaliyyəti təkcə onun öz tələbatını ödəyib-ödəməməsindən, qarşıya qoyulmuş məsələnin həll edilib-edilməməsindən asılı deyildir. Həm də kollektivdə hər bir adamın ona münasibətinin xarakterindən asılı olaraq onun fəaliyyətinə təsir göstərir. Zəhmətin nəticəsinin qayğı ilə, düzgün, ədalətlə qiymətləndirilməsi işə münasibəti daha da yaxşılaşdırır. Zəhməti daha diqqətlə qiymətləndirəndə işçi öz fəaliyyətindən zövq alır.

Pedaqoji kollektivə rəhbərlik edən direktorun kollektivə, ayrı-ayrı işçilərə öz işinə, öz nöqsanlarına münasibəti, mənfi keyfiyyətləri heç kəsin nəzərindən qaçmır, onların «gizli» əməlləri belə, tezliklə hər kəsə bəlli olur. Odur ki, rəhbər işçinin özünə nəzarəti, öz işinə, hətta şəxsi keyfiyyətinə tənqidi münasibət bəsləməsi, indiki şəraitdə daha vacibdir. Özünə tənqidi münasibət bəsləməyə qabil olmayan hər hansı rəhbər işçi bir şəxsiyyət kimi gözdən tez düşür. Çünki başqalarını tərbiyə etmək asandır, özünü tərbiyə isə çox çətinidir. Mənəvi cəhətdən tərbiyələnməsi üçün çalışmayan,

özünə nəzarət etməyi bacarmayan hər hansı təşkilat rəhbəri adamlarda yüksək mənəvi keyfiyyətlər tərbiyə etməyi bacarmaz. Rəhbərlik etmək çox mürəkkəb prosesdir, onu istənilən səviyyədə yerinə yetirmək üçün daim öyrənmək, təkmil-ləşmək, özünüdəyişdirmək, mühitə, insanlara yaxından bələd olmaq, işçilərin psixoloji xüsusiyyətlərini, pedaqogika elminin son nailiyyətlərini, idarəetmənin elmi əsaslarını öyrənmək hər kəsə lazımdır. İdarəetmə xüsusi elm sahəsidir, o elmə dərindən bələd olmağın zəruriliyini hər bir rəhbər işçi bildirməlidir.

Məktəbin direktoru məktəb üzərində ümumi nəzarət və rəhbərlik edir. O, başqa sahələrlə yanaşı müəllimlərə, sinif rəhbərlərinin işinə də nəzarət edir. Lakin bu nəzarət və rəhbərlik ümumi xarakter daşıyır. Yəni direktor ilk növbədə vaxtı çatmadığından hər bir sinfin işinə dərindən müdaxilə edə bilmir. Odur ki, həmin funksiyaları əsasən sinif rəhbəri yerinə yetirməlidir.

Yaxın vaxtlara kimi «Müəllim məktəbdə əsas simadır» fikrinə «Şagirdlər də məktəbdə əsas simadır» fikrinin əlavə edilməsi məktəbin demokratik idarə edildiyi bir vaxtda, bütün kollektivin, o cümlədən şagirdlərin də bu işdə fəal iştirakının təmin edilməsini məktəbdə şagird, şagird özünüidarə orqanlarının bu işdə fəal iştirakını təmin etmək lazımdır. Başqa sözlə desək, şagird özünüidarə orqanlarının pedaqoji kollektivin idarə edilməsində əsas fiqurlardan biri olmasını unutmaq olmaz.

Kollektiv nəinki təşkil olunmalı, həm də «öz-özünü təşkil etməlidir», yəni kollektiv öz fəaliyyətinin subyektinə çevrilməlidir.

Pedaqogika və psixologiyanın «kollektivdə kollektiv vasitəsilə tərbiyə» prinsipini əsas götürən pedaqoji kollektivin təlim-tərbiyə sahəsində daha yüksək nailiyyətlər qazanmaq və məktəbi demokratik əsaslarla idarə etmək üçün onun gücünə arxalanmalıdır.

Dirijor teatrda, direktor isə məktəbdə rəhbərdir. Aktyor qrupu və pedaqoji kollektiv – hər ikisi yaradıcı fəaliyyət göstərir. Hər bir kollektiv bir-biri ilə qarşılıqlı münasibətdə olan insanlardan ibarətdir, insanlar isə müxtəlif və dayanaqlı olmayan xarakterdə olurlar. Məktəb ancaq divarlardan, siniflərdən, stol və stullardan, dərs cədvəlindən ibarət deyildir. Orada ideyalar yaşayır, həyata

keçirilir və inkişaf etdirilir. Kollektivi təşkil etmək üçün müəllimlər arasında münasibətləri yaratmaq və inkişaf etdirmək lazımdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə müvəffəqiyyətlə nail olmaq üçün məktəb direktoru şagirdlərin meyl və maraqlarını nəzərə almalı, onları pedaqoji prosesin aparıcı subyektini kimi qəbul etməli və bu prosesdə şagird fəallığını nəzərə almalı, prosesin idarəedilməsində onların fəal iştirakını təmin etməlidir.

Pedaqoji kollektivi idarəetmənin obyektini kimi qəbul etmək üçün yaradıcı kollektivlər – pedaqoji şura, metodbirləşmələr, mikroqruplar, dərslər dinləmə və kütləvi tədbirlər, şagirdlərin bu tədbirlərdə fəal iştirakını həyata keçirmək lazımdır.

- Pedaqoji proses tam və mürəkkəb sistemdir. O, qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün müəllimlərlə şagirdlərin qarşılıqlı fəaliyyətindən ibarətdir.

Pedaqoji proses öz məqsədi, vəzifələri, məzmunu, metodları, müəllim və şagirdlərin qarşılıqlı təsir formaları səviyyəsində əldə olunmuş nəticələri ilə xarakterizə olunur. Pedaqoji prosesin spesifikliyi ondadır ki, burada müəllim-şagird əməyi bir-birinə qovuşur, özünəməxsus pedaqoji təsir münasibətləri yaranır.

Pedaqoji prosesin obyektini inkişafda olan şəxsiyyətdir, şagird kollektividir. Şagirdin formalaşması pedaqoji əməyin obyektinə mürəkkəblilik, sistemlilik, özünütənzimləmə, keyfiyyət dəyişikliyi, öz-özünə inkişaf da xasdır. Başqa sahədə olduğu kimi pedaqoji proses təşkil olunma və idarə olunma səviyyəsində, texnologiya-sına, qənaətçiliyinə, məhsuldarlığına görə xarakterizə olunur. Pedaqoji proses təlim, təhsil-tərbiyə və inkişaf prosesinin mexaniki birləşməsi deyildir.

Pedaqoji prosesdə əməyin məhsulu tərbiyəli, həyata hazır, ictimai insandır. Pedaqoji proses şagirdlərin təlim-tərbiyəsi və inkişafına böyük təsir edir. Belə ki, bu proses müəllimlərlə şagirdlər arasında inkişaf edən qarşılıqlı prosesdir.

Pedaqoji təsirin səmərəliliyi təlim-tərbiyə prosesinin idarə olunmasından, yəni şagirdlərlə müəllimlər arasında yaradılan əks əlaqənin intensivliyindən, şagirdlərə göstərilən təsirlərin kəmiyyətindən, keyfiyyətindən və formasından asılıdır.

Pedaqoji prosesin mahiyyətindən bir daha aydın olur ki, bu

prosesin keyfiyyəti burada fəaliyyət göstərən kollektivin – müəllim və şagirdlərin göstərdikləri birgə işin nəticəsindən asılıdır. Odur ki, məktəb rəhbərliyi pedaqoji kollektivin idarəetmənin obyektini olduğunu həmişə diqqət nəzərində saxlamalıdır.

Məktəb, məlum olduğu kimi, pedaqoji sistem olmaqla yanaşı idarəetmənin obyektidir. Bu, təhsili təşkil edənlərin, rəhbər şəxslərin (direktor, direktor müavinləri, sinif rəhbərləri, müəllimlər, uşaq təşkilatları və s.) şagirdlərin məqsədlərini müəyyənləşdirmək və məqsəduyğun nəticələrə nail olmaq üçün şəraiti yaratmaq, məzmunu seçmək və metodlardan istifadə etmək deməkdir. Belə halda idarəetmə pedaqoji sistemin məqsəduyğunluğunu və bu sistemi təşkil edən komponentlərin yeniləşməsinə səmərəli təsir göstərmək imkanını saxlayır.

İdarəetmədə pedaqoji kollektivin imkanları müəllimlərlə şagirdlərin səmərəli fəaliyyətindən daha çox asılıdır. Pedaqoji kollektivin başlıca məqsədi şəxsiyyətin mədəni inkişafının əsasını formalaşdırmaqdır. Bu əsas intellektual, əxlaqi, estetik, əmək, ekoloji, hüquqi və şəxsiyyətin digər mədəni aspektlərini birləşdirir. Nəticədə həm ayrı-ayrı şagirdlərin, həm də ümumiyyətlə şagird kollektivinin rəhbərlik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsini təmin edən daha sabit və real meyarların məcmuudur.

Məktəbin idarə olunmasında əsas iki qrup şərt vardır: ümumi və spesifik. Ümumi şərtlərə aiddir: sosial, iqtisadi, mədəni, milli, coğrafi, spesifik şərtlərə aiddir: şagirdlərin sosial-demografik tərkibinin xüsusiyyətləri, məktəbin yerləşdiyi yer (şəhər, kənd), məktəbin maddi-texniki bazası, ətraf mühitin tərbiyəvi imkanları.

Pedaqoji və şagird kollektivlərində əxlaqi-pedaqoji mühitin xarakteri, valideynlərin mədəni səviyyəsi pedaqoji prosesin səmərəliliyinin mühüm göstəricilərindən biridir.

Məktəbin idarəetmə sisteminin strukturuna daxil olan müəllimlər, tərbiyəçilər, sinif rəhbərləri, şagirdlərə və valideynlərə, uşaq birliklərinə və dərnəklərə münasibətdə idarəetmə funksiyasını yerinə yetirirlər. Şagirdlər sinif və ümumməktəb şagird özünüidarəsi qarşılıqlı təsir obyektini, öz inkişafının subyektini kimi çıxış edir.

İdarəetmə problemi ilə əlaqədar aparılmış tədqiqatlar, pedaqoji

və metodik ədəbiyyatda verilmiş materiallar, qabaqcıl məktəblərin təcrübəsi və aparılmış araşdırmalar belə bir ümumi nəticəyə gəlməyə əsas verir ki, «Pedaqoji kollektiv idarəetmənin obyektidir». Məhz ona görə də pedaqoji kollektivin bütün üzvləri kollektivin demokratik idarə edilməsində fəal iştirak etməlidir.

Məktəb direktoru kollektivin rəhbəri olmaqla yanaşı o, kollektivin üzvüdür, yəni o da müəllimdir. Ona görə də o, elmi-pedaqoji və metodiki cəhətdən, təlim-tərbiyə işlərinə yeniliklər gətirilməsində, şagirdlər və valideynlərlə münasibətdə hər bir işçiyə nümunə olmalıdır.

Pedaqoji kollektivin rəhbəri işçilərlə müntəzəm əlaqə saxlamalı, söhbətlər aparmalı, onların arzu və istəklərinə, o cümlədən faydalı təkliflərinə diqqətlə yanaşmalıdır. Əgər belə olmazsa, pedaqoji kollektivlə rəhbərlik arasında pedaqoji uyumsuzluq meydana çıxar və qarşıya qoyulmuş məqsədə çətin nail olmaq olar. Təəssüflər olsun ki, bəzən ayrı-ayrı kollektivlərdə rəhbərlə (direktor, direktor müavinləri, metodbirləşmə sədrləri və s.) işçilər arasında qeyri-sağlam münasibətlər yaranır ki, bu da ümumi işə mənfi təsir göstərir.

Dərin ağıl, əsaslı təhsil və ixtisas biliyi, sağlam düşüncə, fiziki və mənəvi saflıq, milli adət və ənənələrə sadiqlik, uzaqgörənlik, təşkilətmə, əlaqələndirmə, nəzarətətmə, qabiliyyət, məsuliyyət hissi, yüksək mədəniyyət, müasirlik, özünü ələalma bacarığı, ədalətlik, obyektiv keyfiyyətlik hissi rəhbərlik üçün mühüm əlamətlərdəndir.

Rəhbər işçinin yol verdiyi ciddi nöqsanlara özbaşınalıq, tənqidi boğmaq, əməkdaşlara etibar etməmək, qərəzli olmaq, yaltaqlara meydan vermək, inandırmaq əvəzinə əmr vermək, yenilikləri qəbul etməmək və s. aiddir.

Məktəb direktoru özünə nəzarəti, öz işinə, hətta şəxsi keyfiyyətlərinə tənqidi münasibətlər bəsləməsi indiki şəraitdə daha vacibdir. Özünə tənqidi münasibət bəsləməyə qabil olmayan hər hansı rəhbər işçi bir şəxsiyyət kimi gözdən tez düşür.

Rəhbər işçi kollektivi nəinki təşkil etməlidir, həm də ona nail olmalıdır ki, «kollektiv öz-özünü təşkil etsin», yəni öz fəaliyyətinin subyektinə çevrilsin.

Məktəbə rəhbərlik etmək çox mürəkkəb işdir. Qabaqcıl məktəb

rəhbərləri öyrənmənin, təlimin və məktəbin inkişaf problemlərini daim araşdıran və xidmət etdikləri icma üçün mənəvi qüvvə və sosial müdafiəçilərdir. Məktəb rəhbəri başqa insanlarla möhkəm əlaqə yaradır, başqalarını həm fərd, həm də icma üzvü kimi qiymətləndirir və qayğı göstərir.

Məktəb direktorları üçün iki əsas funksiya daşıyan prinsip mövcuddur ki, onlar bu prinsiplərə əməl etməsələr, təhsil standartlarının tələblərinə cavab verə bilməzlər. Əvvəla, bunlar elə meyarlardır ki, rəhbər öz fəaliyyətinin əhatə dairəsini və nəticəsini qiymətləndirmək üçün ona dönə-dönə müraciət etməlidir. İkinci, standartlardan əldə edilmiş nailiyyətlərin göstəricisi kimi istifadə edilə bilər.

Təhsil standartları tərtib edilərkən aşağıdakı məqsədlər əsas götürülür:

1. Şagirdlərin öyrənməsinin əsas olduğu əks etdirilsin.
2. Məktəb rəhbərinin fəaliyyət dairəsi və məsuliyyəti öz əksini tapsın.
3. Məktəb rəhbərliyinin əməkdaşlığa istinad etməsi tanınsın.
4. Peşə hazırlığının yüksək olmasına xidmət göstərilsin.
5. İcra yönümlü qiymətləndirmə sisteminin olduğu bildirilsin.
6. Məktəb rəhbərləri qiymətləndirilsin.

Qeyd olunan standartlar interaktiv olduqda, pedaqoji prosesin bütün üzvləri üçün mümkün olduqda, imkan və səlahiyyət konsepsiyalarını təsdiq etdikdə məktəb işinin düzgün istiqamət-də qurulmasına kömək edər.

Təhsil sahəsində qabaqcıl ölkələrin təcrübəsinə, pedaqoji ədəbiyyatda verilmiş məktəb rəhbərlərinin iş təcrübələrinə əsas-lanaraq müasir dövrün məktəb rəhbəri üçün aşağıdakı standart-ları müəyyənləşdirmək olar.

STANDART 1.

Məktəb direktoru təlimin inkişafına, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə və tətbiqinə, müəllimlərlə birlikdə hazırlanan öyrənmə məqsədlərinin həyata keçirilməsinə kömək edən və bütün şagirdlərin təlim müvəffəqiyyətini inkişaf etdirən **təhsil lideridir**.

Standartlarla bağlı məktəb direktoru aşağıdakıları bilir və

öyrənmənin məqsədlərini **qəbul edir**:

- strateji planlar hazırlamaq və onları tətbiq etmək prinsiplərini;
- sistem nəzəriyyəsini;
- informasiya mənbələri, məlumatların toplanması və təhlil edilməsi strategiyalarını;
- səmərəli ünsiyyət formalarını;
- razılıq əldə etmək və danışıqlar aparmaq qabiliyyətinə malik olmağı.

Standartlarla bağlı məktəb direktoru aşağıdakı **idraki və mənəvi** keyfiyyətlərə malikdir. Məktəb rəhbəri **inamır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür**:

- hamının təhsil almağa qabil olmasını;
- yüksək öyrənmə standartları ilə əlaqədar məktəbin məqsədlərini;
- məktəbin inkişaf proqramını;
- məktəbin pedaqoji və qeyri-pedaqoji üzvlərini işə cəlb etməyi;
- məktəb məzunlarının zəruri biliklərə, vərdislərə, əxlaqi keyfiyyətlərə, milli adət-ənənələrimizin qorunub saxlanılmasına və inkişaf etdirilməsinə, müstəqil dövlətimizə və xalqımıza ulu öndərimiz H.Ə.Əliyevin həyat və fəaliyyətini öyrənməklə sədəqətlə xidmət edəcəyini;
- ümumi işin xeyrinə fərdi və kollektiv fəaliyyətləri müdafiə etmək və onun yerinə yetirilməsinə çalışmağı;

Məktəb rəhbəri kollektivə kömək edir, səmərəli fəaliyyətlərə **qoşularaq** aşağıdakı əməliyyatları yerinə yetirməklə **əmin olur**:

- məktəbin məqsəd və vəzifələri səmərəli şəkildə müəllimlərə, valideynlərə, şagirdlərə və icma üzvlərinə çatdırılır;
- qarşıya qoyulmuş məqsəd üzvlər tərəfindən ümumilikdə qəbul olunur və inkişaf etdirilir;
- məktəb kollektivi məktəbin inkişaf yönümlü cəhətlərini müdafiə edir və ona qoşulur;
- qarşıya qoyulmuş məqsəd təhsil proqramını, plan və fəaliyyətləri müəyyən edir;
- şagirdlərin təlim mənimsəmələri ilə bağlı qiymətləndirmə

nəticələri məktəbin məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilir;

- şagirdlərin və onların valideynlərinə aid olan demoqrafik məlumatlardan məktəbin məqsəd və vəzifələrini müəyyən edərkən istiadə edilir;

- qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa mane olan nə varsa aşkar edilir və aradan qaldırılır;

- təhsil sahəsində, o cümlədən məktəb qarşısında qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan mənbələr və imkanlar axtarılır və müəyyənləşdirilir;

- məktəbin məqsəd və vəzifələrinin yerinə yetirilməsi üçün mövcud imkanlardan istifadə edilir.

- məqsəd, vəzifə və onların həyata keçirilməsi üçün tərtib edilmiş planlar müntəzəm olaraq yoxlanılır, müzakirə olunur və qiymətləndirilir.

STANDART 2.

Məktəb rəhbəri şagirdlərin öyrənmə, müəllimlərin peşə hazırlığına uyğun gələn təlim proqramlarını və ümumməktəb mədəniyyətini müdafiə etmək və saxlamaq yolu ilə bütün şagirdlərin müvəffəqiyyətini təmin edən **təhsil lideridir**.

Standartla bağlı məktəb direktorunun aşağıdakı bilik və fikirləri var:

- şagirdlərin böyüməsi və inkişafı;
- tətbiqi öyrənmə nəzəriyyələri;
- tədris planının planlaşdırılması, tətbiqi, qiymətləndirilməsi;
- səmərəli təlim prinsipləri;
- yoxlama və qiymətləndirmə strategiyaları;
- sistemlərdə, təşkilatlarda və fərdlərdə dəyişkənlik prosesləri;
- şagirdlərin öyrənməsi və peşə hazırlığında texnologiyaların köməyindən istifadə;
- məktəb mədəniyyətləri.

Məktəb rəhbəri aşağıdakı idrak və mənəvi keyfiyyətlərə **inanır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür**.

- şagirdlərin mənimsəmə keyfiyyəti məktəbin əsas məqsədidir;
- bütün uşaqların oxuya bilməsinə dərin inam;
- şagirdlərin müxtəlif yollarla öyrənməsi;

- özü və başqaları üçün həyatı boyu öyrənmə;
- peşə hazırlığı məktəbin inkişafının tərkib hissəsidir;
- şagirdlərin cəmiyyət üçün layiqli vətəndaş kimi hazırlanması.

Əməliyyatlar. Məktəb rəhbəri proseslərə kömək edərək və fəaliyyətlərə qoşularaq **əmin olur**:

- bütün şəxslərə ədalətlə, ləyaqətlə və hörmətlə yanaşılır;
- şagirdlər və müəllimlər özlərinin qiymətli və dəyərli olduqlarını hiss edirlər;
- hər bir insanın məsuliyyəti və köməyi nəzərə alınır;
- məqsədə çatmağa əngəl törədən maneələr aşkar edilir və aradan qaldırılır;
- öyrənmə və öyrətmə proseslərini təkmilləşdirmək üçün texnologiyalardan istifadə edilir;
- şagirdlərin və müəllimlərin nailiyyətləri xüsusi qeyd edilir;
- bütün şagirdlər üçün hər cür öyrənmə imkanları yaradılır;
- məktəb müvəffəqiyyət qazanmaq naminə təşkil olunur;
- tədris və sinifdən xaric fəaliyyət üzrə proqramlar tərtib olunur, tətbiq edilir, qiymətləndirilir və təkmilləşdirilir;
- məktəb mədəniyyəti və mühiti müntəzəm olaraq qiymətləndirilir;
- qərar qəbul etmək üçün müxtəlif informasiya mənbələrindən istifadə olunur;
- şagirdlərin təlim nəticələri müxtəlif texnikaların köməyi ilə qiymətləndirilir;
- müxtəlif nəzarət və qiymətləndirmə modellərindən istifadə olunur.

STANDART 3.

Məktəb direktoru ehtiyatlardan səmərəli istifadə edən, münasib öyrənmə mühiti yaradan, təşkilatda proseslərin idarə edilməsini təmin edən, şagirdlərin müvəffəqiyyətini yüksəldən təhsil lideridir.

Bilik. Məktəb direktoru aşağıdakı **bilik və təsəvvürlərə malikdir**:

- təşkilat modelləri və nəzəriyyələri, təşkilatın inkişafı prinsipləri;
- məktəb və təhsil şöbəsi səviyyəsinin əməliyyat üsulları;
- müxtəlif nəzarət və qiymətləndirmə nümunələri istifadə edilir;

- şagirdlərin və onların ailələrinin tələbatlarını təmin etmək üçün fərdi proqramlar tərtib edilir və təkmilləşdirilir.

İdraki və mənəvi keyfiyyətlər. Məktəb direktoru inanır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür:

- öyrənmə və öyrətməyə kömək etmək üçün idarəetmə qərarları qəbul edir;
- məktəbi inkişaf etdirmək üçün risk edir;
- insanlara və onların fikirlərinə inanır;
- məsuliyyəti qəbul edir;
- yüksək səviyyəli standartlar, gözləmələr və əməliyyatlar;
- təhlükəsiz sosial mühit;
- məktəbin idarə edilməsinə lazım olanları idarəçiliyə cəlb edir.

Əməliyyatlar. Məktəb direktoru proseslərə kömək edərək və fəaliyyətlərə qoşularaq **əmin olur**:

- öyrənmə, öyrətmə və şagirdlərin inkişafı haqqında biliklərdən idarəçiliklə bağlı qərarların qəbulunda istifadə olunur;
- şagirdlərin müvəffəqiyyətli öyrənmə imkanlarını artırmaq üçün əməliyyat üsulları planlaşdırılır və həyata keçirilir;
- məktəbin qarşısına qoyduğu məqsəd və vəzifələrə nail olmaq üçün əməliyyat üsulları hazırlanır;
- təşkilati məqsədlərdə nailiyyətləri yüksəltmək üçün vaxtdan səmərəli istifadə edilir;
- problemlər vaxtında aşkar edilir və aradan qaldırılır;
- maliyyə vəsaiti, maddi imkanlar və insan qüvvəsi məktəbin məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə yönəldilir;
- təşkilati sistemlər müntəzəm olaraq yoxlanılır və lazım olan hallarda dəyişdirilir;
- cavabdehliyi və idarəetməni yüksəltmək üçün məsuliyyət bölüşdürülür;
- problemlərin səmərəli həlli yollarından istifadə olunur;
- ziddiyyətlərin səmərəli həlli üsullarına üstünlük verilir;
- səmərəli qrup yaratmaq və razılığa nail olmaq imkanlarından istifadə olunur;
- səmərəli ünsiyyət vasitələri əsas götürülür;
- insan ehtiyatları məktəbin məqsədlərinə kömək etmək üçün fəaliyyət göstərir;

- lazım gəldikdə məktəb nəticələrinin məxfiliyi təmin edilir.

STANDART 4.

Məktəb rəhbəri icra resurslarını səfərbər etmək, valideyn və ictimaiyyət nümunələri ilə əməkdaşlığı həyata keçirməklə şagirdlərin müvəffəqiyyətini yüksəldən **təhsil lideridir**.

Bilik. Məktəb rəhbəri aşağıdakı bilik və düşüncələrə malikdir:

- məktəb icmasına təsiri olan meyl və problemlərin müəyyənləşdirilməsi;
- icma ehtiyatları;
- icma münasibətləri, bazar strategiyaları və prosesləri;
- məktəb, ailə, icma, hökumət, işguzar dairələr və ali məktəblər arasında səmərəli əməkdaşlıq modelləri.

İdraki və mənəvi keyfiyyətlər. Məktəb rəhbəri **inanır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür:**

- məktəb cəmiyyətin tərkib hissəsi kimi fəaliyyət göstərir;
- ailələrlə ünsiyyət və əməkdaşlıq;
- valideynlərin məktəbin idarə edilməsinə cəlb edilməsi;
- valideynlər şagirdlərin təlim və tərbiyəsində əməkdaşdırlar;
- valideynlərin öz övladlarının oxumasında maraqlı olmalarını unutmamaq;
- ailələrin və icmanın imkanlarından şagirdlərin təhsili üçün istifadə edilməsi;
- xəbərdar edilən ictimaiyyət.

Əməliyyatlar. Məktəb rəhbəri proseslərə kömək edərək və fəaliyyətlərə qoşularaq **əmin olur:**

- geniş icmalarla ünsiyyət yaratmağın və ümumi fəaliyyətə qoşulmağın əhəmiyyətli olması;
- icma liderləri ilə qarşılıqlı münasibətlərin qorunması və yaxşılaşdırılması;
- valideynlərin və ictimaiyyətin narahatlıqlarını, arzu və ehtiyaclarını müntəzəm olaraq öyrənmək və nəzərə almaq;
- məktəb və icma bir-birinə xidmət göstərirlər;
- məktəb məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün ali təhsil müəssisələri və işguzar dairələrlə əməkdaşlığı həyata keçirir;
- ictimai təşkilatların və fondların imkanlarından məqsədəuyğun

- şəkildə istifadə olunur;
- müəllimlər üçün əməkdaşlıq vərdişlərinin inkişaf etdirilməsinə şərait yaradılır.

STANDART 5.

Məktəb rəhbəri qayğıkeşliklə, ədalətlə və əxlaq normaları daxilində fəaliyyət göstərməklə şagirdlərin müəvəffəqiyyətini yüksəldən **təhsil lideridir**.

Bilik. Məktəb rəhbərinin aşağıdakı bilik və düşüncələri vardır:

- müasir cəmiyyətdə təhsilin məqsədi və rəhbərliyin rolu;
- müxtəlif etik normalar və etik gözləmələr;
- peşə etikası normaları;
- təhsilin fərsəfi və tarixi.

İdraki və mənəvi keyfiyyətlər. Məktəb rəhbəri inanır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür:

- hər bir şagirdin pulsuz və keyfiyyətli təhsil almaq hüququ;
- qərarların qəbul edilməsində etik normaların qiymətləndirilməsi;
- şəxsi maraq və mənafelərin məktəbin ümumi mənafələrinə tabe edilməsi;
- şəxsi keyfiyyətlərin nəzərə alınması;
- səmimi məktəb kollektivinin yaradılması və inkişaf etdirilməsi.

Əməliyyatlar. Məktəb rəhbəri:

- şəxsi və peşə-etik normaları nümayiş etdirir;
- kollektivin bütün üzvlərini yüksək nəticələr göstərməyə ruhlandırır;
- başqaları üçün nümunə olur;
- məktəbin fəaliyyətində öz məsuliyyətini dərk edir;
- bir nəfərin rəhbərlik təcrübəsinin başqalarına təsirini başa düşür;
- insanlarla ədalətli, bərabər, ləyaqətli və hörmətlə rəftar edir;
- müəllimlərin, şagirdlərin və valideynlərin hüquqlarını qoruyur və məxfiliyini gözləyir;
- başqalarının qanuni səlahiyyətlərini tanıyır və onlara hörmət edir;
- başqalarından da etik normaları gözləyir;
- hüquqi və digər əlaqəli öhdəlikləri yerinə yetirir;

- hüquq və əməliyyatlara düzgün, ağıllı və düşünülmüş münasibət göstərir.

STANDART 6.

Məktəb rəhbəri geniş siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi və mənəvi keyfiyyətlərə malik olan və onlara təsir göstərməklə bütün şagirdlərin müvəffəqiyyətini artıran **təhsil lideridir**.

Məktəb rəhbəri aşağıdakı **bilik və düşüncələrə malikdir**:

- demokratik cəmiyyətin inkişafında və müstəqil millətin formalaşmasında təhsilin rolu;
- təhsil və məktəblə bəlgə qanunvericilik;
- məktəbə təsir göstərən siyasi, sosial, mədəni və iqtisadi proseslər;
- təhsilin daha geniş siyasi, sosial, mədəni və iqtisadi kontekstlərinə tətbiq edilən konflikt həlli və dəyişiklik maddələri və strategiyaları;
- demokratik siyasi sistemin təsiri altında dinamik təhsil siyasətinin inkişafı.

İdraki və mənəvi keyfiyyətlər. Məktəb rəhbəri inanır, qiymətləndirir və öhdəsinə götürür:

- təhsil sosial səfərbərliyin və imkanların açarındır;
- müxtəlif ideyaların, dəyərlərin və mədəniyyətin tanınması;
- təhsillə bağlı qərarlar qəbul edən insanlarla və təşkilatlarla dialoqların aparılmasının əhəmiyyəti;
- təhsillə ədaqəsi olan siyasi qurumlar və siyasət adamları ilə müəyyənləşdirilən tədbirlərdə fəal iştirak etmək;
- qanunvericilik sistemlərindən istifadə etməklə şagirdlərin hüquqlarını müdafiə etmək və şagirdlərin imkanlarını genişləndirmək.

Əməliyyatlar. Məktəb rəhbəri proseslərə kömək edir və fəaliyyətlərə qoşulmaqla **əmin olur**:

- məktəbin fəaliyyət göstərdiyi mühitə, şagirdlərin və onların valideynlərinin mənafeyinə təsir göstərir;
- məktəb kollektivi təhsil departamenti və hökumətin müəyyənləşdirdiyi siyasət, qanunvericilik və nizamnamə çərçivəsində fəaliyyət göstərir;

- dövlət siyasəti şagirdlər üçün keyfiyyətli təhsil həyata keçirmək məqsədi ilə formalaşdırılır.

Məktəbdə yarana biləcək münaqişələr, onların səbəbləri və aradan qaldırılması yolları

Bir çox hallarda məktəb direktoru idarəetmə prinsiplərini, müəllimlərin, şagirdlərin və valideynlərin hüquqlarını gözləmir; yersiz olaraq idarəetmədə müəllimlərin, sinif rəhbərlərinin, metod-birləşmə rəhbərlərinin, uşaq birliyi rəhbərinin işinə, kitab-xana müdirinin fəaliyyətinə, hətta sinif nümayəndələrinin, direktor müavinlərinin fəaliyyət funksiyalarına yersiz müdaxilə edir; məktəb və ayrı-ayrı ictimai təşkilatların əsasnamələrini bilmə-diyindən ciddi nöqsanlara yol verir, bu da kollektivdə narazı-lıqlarla qarşılanır.

Məktəb direktoru, təhsil haqqında dövlət qərarlarını, sərəncamları və normativ sənədləri öyrənməli, təhsil haqqında Qanun və dövlətin təhsil islahatlarının tələblərini, nəinki ölkəmizdə mövcud olan qabaqcıl təcrübəni, hətta bir sıra xarici ölkələrin təhsilin təşkili, idarə edilməsi ilə bağlı və bizimçün faydalı olan təcrübələrini öyrənməli və tətbiq olunmasına çalışmalıdır.

Anket sorğusu ilə məktəbdə müəyyənləşdirilmişdir ki, hər bir şagird oxuduğu məktəbin, o cümlədən sinif otağının təmiz, səliqəli, isti və qayğı ilə yanaşmağı bacaran müəllimlərdən ibarət olmasını istəyirlər. Ona görə də məktəb direktoru şagirdlərin bu arzularını dərş bölgüsü və sinif rəhbərlərinin təyini zamanı nəzərə almalıdır. Son illərin təcrübəsi göstərir ki, dərş bölgüsündə, sinif rəhbərlərinin təyində, xarici dilin və təhsil sahələrinin seçilməsində, lazım gəldikdə onların istədikləri sinifdə oxumalarını, sinif nümayəndələrinin seçilməsində onların istək və arzu-larını nəzərə aldıqda məktəbdə narazılıqlar azalır və məktəbi idarə etmək xeyli asanlaşır.

Qabaqcıl məktəb rəhbərləri cəmiyyətin ali sərvəti olan insana xidməti ilk növbədə təhsilin demokratik və humanizm prinsipləri əsasında qurulmasında görürlər. Onlar təhsilin məzmununda ümumbəşəri dəyərlərdən istifadəyə, insan amilinin gücləndirilməsinə, şəxsiyyət kimi hər bir müəllimin yaradıcılıq qabiliyyətlərinin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılmasına,

pedaqoji ünsiyyətin sərvətə çevrilməsinə çalışırlar. Məktəbdə elə şərait yaradırlar ki, hər bir müəllim öz fəaliyyətində, münasibətində, ünsiyyətində, uğurunda, sosial müdafiəsində, özünü-müəyyənləşdirməkdə və özünüdərk etməkdə buna ciddi ehtiyac hiss etsin.

Məktəb direktoru unutmamalıdır ki, işçinin şəxsiyyətinə hörmət etdikdə onun qol-qanadı açılır və ruhlanır. Belə olduqda, o bir şəxsiyyət kimi şagirdlərin və valideynlərin gözündə ucalır. Müəllimə hörmət və inam ona sevinc və gümrəhlik bəxş edir, öz qüvvəsinə inamı artır və onu ruhlandırır, şəxsiyyət kimi sosial dəyərlərini və qiymətini artırır. Özünə hörmət və qayğı göstərilədiyini görən müəllim məsuliyyətini dərk edir. Çox gözəl deyiblər ki, «İnsana hörmət – şama yağ, bitkiyə su kimi lazımdır».

Direktor məktəbdaxili nəzarətdə müəllimin potensial imkanlarını nəzərə almalıdır. Çünki «Hər cür sosial yaradıcılığın mənbəyi, mühərriki, hərəkətverici qüvvəsi maraqdır.» (K.V. Plexanov).

İdarəetmə sahəsində aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, kollektivin idarə edilməsi üçün yeni prinsiplər: məhdudlaşdırmaq yox – kömək göstərmək, əmr vermək əvəzinə rəhbərlik etmək, tərbiyə etmək işinə tək-cə sinif rəhbərləri və müəllimlər vasitəsilə təsir etmək deyil – şagird kollektivlərini cəlb etməklə uğurlar qazanmaq olur.

Ayrı-ayrı məktəblərin işinə nəzər yetirdikdə məlum olur ki, hansı məktəblərdə rəhbərlik tərəfindən müəllimlərə həssas münasibət bəslənilir, onların sevinc və kədərlərinə şərik olunur, istək və arzularına qayğı ilə yanaşılır, şəxsiyyətlərinə və ləyaqətlərinə hörmət edilir, orada məktəbin idarə edilməsində uğurlar qazanılır.

Məktəb rəhbərliyi ilə müəllimlər arasında yarana biləcək münaqişələr

Məktəb rəhbərliyi qanun və etik normalar daxilində müəllimin fəaliyyətinə nəzarət edir, metodik köməklik göstərir. Məlum olur ki, müəllimin elmi-metodiki hazırlığı aşağı səviyyədədir. Ona görə də o, metodbirləşmə sədrinə müəyyən tapşırıqlar verir, müəllimin dərsləri dinlənilir, təhlil olunur və elmi-metodiki məsləhətlər verilir.

Həmin sinifdə şagirdlərin bilik səviyyələrini müəyyənləşdirmək üçün direktorun yoxlama yazı işləri aparılır. Bu çox vaxt təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin rəhbərliyi ilə fənn metodbirləşməsinin sədri tərəfindən aparılır, müzakirə olunur, lazımı məsləhətlər verilir.

İlkin mərhələdə müəllimlərə verilmiş məsləhətlər bəzən öz bəhrəsini vermir, müəllim elmi-metodiki hazırlığının artırılmasına məhəl qoymur. Təcrübə göstərir ki, belə müəllimlər tədris materiallarının planlaşdırılmasında, şagirdlərin bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsində, yeni təlim metodlarının öyrənilməsində və tətbiqində, sinifdən xaric işlərin təşkilində, müəllim-şagird münasibətlərində, müəllim-valideyn münasibətlərində nöqsanlara yol verirlər.

Məktəbdə belə müəllimlərə ilk növbədə onun yaxın müəllim yoldaşları vasitəsilə təsir göstərilir. Bir çox hallarda işindəki nöqsanları müdiriyyət bilənə qədər aradan qaldırmağa çalışır.

Belə müəllimlərlə işləmək asan olur. O, təcrübəli müəllimlərin dərində iştirak edir, özü açıq dər təşkil edir, müəllim-şagird münasibətlərini yaxşılaşdırılır, valideynlərlə əlaqəni artırır və normalaşdırır, məktəbin ictimai işlərində fəal iştirak edir.

Müəllimdə az da olsa irəliləyişi metodbirləşmə sədrindən və direktor müavini vasitəsilə öyrənən direktor həmin müəllimi yanına çağırır və onun haqqında, ümumiyyətlə müsbət fikirlərin olduğunu və öz üzərində müntəzəm çalışdığını, ona inandığını və gələcəkdə ondan yaxşı müəllim, yaxşı təhsil işçisi olacağını gözlədiyini bildirir və yeni təlim metodları, dərində şagirdlərin fəallaşdırılması yolları, şagirdlərin müstəqil işlərinin təşkili, şagirdlərin qiymətləndirilməsi haqqında məsləhət verir və onun ixtisasına aid əvvəlcədən müəyyənləşdirdiyi jurnal məqaləsini və ya metodik vəsaiti oxumağı məsləhət bilir. Ona deyir ki, yaxın günlərdə bir açıq dər təşkil et və məni də dərə dəvət et. İndidən deyim ki, mən sizin dərşinin yüksək səviyyədə olacağına inanıram.

Müəllimə inandıqda, ona etibar etdikdə o, öz üzərində müntəzəm olaraq çalışır və qabaqcıl müəllimlər sırasına qalxır.

Bəzən, müəllimlər tərəfindən sənədlərin aparılmasında nöqsanlara yol verilir. Məsələn, bir qrup müəllimlər jurnalların apa-

rılmasında, doldurulmasında, şagirdlərin bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsində və s. sahələrdə nöqsanlara yol verirlər. Belə hallarla tək-tək müəllimlərə məsləhət və göstəriş vermək-dən, onlarla seminar təşkil edib, onların bu sahədəki nöqsanlarını ümumi şəkildə demək daha səmərəli yoldur. Belə olan halda həmin müəllimlərin çoxu öz nöqsanlarını düzəldirlər. Nöqsanlarını davam etdirən müəllimlərlə fərdi söhbətlər aparmaq lazımdır. Təcrübə göstərir ki, bəzən bu halların heç biri fayda vermir, yəni bir neçə müəllimin işində məlum nöqsanlar uzun müddət davam edir. Belə olan halda məktəb sənədlərinin aparılması vəziyyəti direktoryanı müşavirədə müzakirə edilməli, lazımi iradlar tutulmalı və məsləhətlər verilməli, həmin məsələyə dərs ili ərzində bir daha baxılacağı və lazımi tədbirlər görüləcəyi haqqında qərar qəbul etmək lazımdır.

Eyni qaydada müəllim-şagird, müəllim-valideyn münasibətlərini tənzimləmək üçün də tədbirlər görmək lazımdır.

Bakı şəhərində məktəblərin birində XI sinif şagirdləri X. adlı müəllimin onlara dərs deməsinə etiraz edirlər və bu barədə məktəbin direktoruna ərizə ilə müraciət edirlər. Ərizədə sinfin bütün şagirdləri öz imzaları ilə həmin müəllimin dəyişdirilməsini xahiş edirdilər. Məktəbin direktoru yarana biləcək münaqişənin qarşısını almaq üçün əvvəl təlim-tərbiyyə işləri üzrə direktor müavini ilə, sonra sinif rəhbəri ilə, daha sonra sinif nümayəndəsi ilə, nəhayət, müəllimlə söhbət aparır və məsləhət bilir ki, valideynlərin də fikirləri qəti olsa, onda gərək siz bu barədə fikirləşəsiniz. Müəllimə təklif olunur ki, əgər belə olarsa, siz öz tərəfinizdən söyləyin ki, mənim səhhətim yaxşı olmadığından mən əvvəldən bu sinifdə dərs aparmaq istəmirəm, ona görə də öz xahişimlə həmin sinifdə dərs aparmaqdan azad etməyinizi xahiş edirəm. Valideynlər də direktora müraciət edirlər. Valideyn iclası və deyilən vaxt başlayır, bütün valideynlər müəllimin dəyişdirilməsini tələb edirlər. Bu vaxt X. müəllim çıxış edir və səhhəti ilə bağlı direktora 2 dəfə ərizə ilə müraciət etdiyini bildirir. Direktoryanı müşavirə şagirdlərin, valideynlərin və X. müəllimin xahişlərini nəzərə alaraq həmin müəllimin XI sinifdə dərs aparmaması qərarına gəlir.

Əslində bu narazılığın səbəbini təcrübəli direktor öyrənir:

məlum olur ki, X. müəllim yalnız tələbkarlıq edirmiş, şagirdlərlə ünsiyyəti qura bilməyibdir. Belə olan halda şagirdlərin və valideynlərin tələbləri yerinə yetirilməli idi (şagirdlər hətta dərse gəlməməyi də qərarlaşdırmışlar).

Məktəbdə yarana biləcək münaqişə vaxtında və müəllimin nüfuzunu qorumaqla həll edildi, əks halda məsələ daha da böyüyə və məktəb daxilindən kənara çıxma bilərdi.

Başqa bir məktəbdə X sinif şagirdlərinin valideyni Rayon Təhsil Şöbəsinin müdirindən uşağın sinfinin dəyişdirilməsini məktəbin direktoruna tapşırmağı xahiş etmişdir. Sınıf rəhbəri isə buna tam etiraz edirdi və elə guman edirdi ki, bu işi məktəbin direktoru özü təşkil edir. Məktəbin direktoru həmin sinif rəhbərini inandıra bilmir, ona görə də Təhsil Şöbəsinin müdirindən xahiş edir ki, həmin sinif rəhbərini çağırıb məsələnin nə yerdə olduğunu ona izah etsin. Belə də olur. Sınıf rəhbəri və həmin sinifdə dərslə aparən müəllimlərə şagirdin sinfini dəyişməsinin səbəbi aydın olur. Əslində, məktəbin direktoru ona görə belə hərəkət edir ki, həmin sinfin rəhbəri çox təcrübəli, qayğıkeş sinif rəhbəri olduğundan direktor istəməzdi ki, onunla narazılıq yaransın.

Məktəb rəhbəri ilə müəllim arasında münaqişənin yaranmasının bir səbəbi də bəzən müəllimlərin şagirdlər və valideynlərlə düzgün ünsiyyət qura bilməmələri ilə bağlı olur. Məsələn, müəllim şagirdi təhqir edir, onların hüquqlarını nəzərə almır, keyfiyyətli dərslə aparmır, tez-tez dərslə buraxma hallarına yol verir və s. belə hallarda valideyn məktəb direktoruna haqlı olaraq belə müəllim haqqında şikayətlə müraciət edir. Direktor valideyni dinlədikdə ona vaxt verir, həmin müəllimlə təklildə söhbət aparır, məsələnin nə yerdə olduğunu öyrənir, müəllim isə heç cür razılaşmaq istəmir. Ona görə də müəllimlə valideyn birlikdə qəbul edilir, məsələ müzakirə olunur. Yenə, məktəbin direktoru valideynin yanında müəllimi müəyyən dərəcədə müdafiə edir. Lakin sonra müəllimlə yenidən söhbət aparılır və valideynin haqlı şikayət etdiyini ona bildirilir, müəllimə lazımi məsləhətlər verilir, direktor müavininə, sinif rəhbərinə lazımi tövsiyələr Verilir. Direktor ona çalışır ki, məktəbdə müəllim-şagird, müəllim-valideyn münasibətləri gözlənilsin. Bu cür arzu olmayan halların qarşısını vaxtında almaq üçün pedaqoji

şurada, fənn metod-birləşmələrində və pedaqoji mühazirələrdə təcrübəli müəllimlərin və sinif rəhbərlərinin məruzələri dinlənilir. Belə yollarla və yanaşmalarla məktəbdə sağlam şəraitin yaranmasına və xırda münaqişələrin böyüməməsinə nail olmaq olur.

Bir çox hallarda məktəbdə dərs bölgüsünü məktəb rəhbərliyi (xüsusilə direktor) təkbaşına həll edir: müavininin, fənn metod-birləşmə sədrlərinin məsləhətlər və müəllimlərin arzuları, bacarıq və qabiliyyətləri, ailə vəziyyətləri və s. məsələlər nəzərə alınmır. Halbuki, dərs bölgüsü dərs ilinin sonunda fənn metod-birləşmə sədrinin rəhbərliyi ilə müəllimlərlə birlikdə aparılmalıdır.

Əlbəttə, metodbirləşmə sədrinə müəyyən: müəllimin əvvəllər hansı sinifdə dərs aparmasının gözlənilməsi, imkan daxilində müəllimin bir növbədə işləmək arzusu, onun bilik və bacarığı, maddi imkanı aşağı olan müəllimlərə 2-3 saat artıq dərs ayrılması və s. kimi məsləhətlər verilir.

Məktəbdə narazılığın bir səbəbi də dərs cədvəlinin tərtibi ilə bağlı olur. Belə ki, təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini dərs cədvəlini tərtib edərkən bəzən pedaqoji tələblər, müəllimin uzaqda yaşamasını, onun körpə uşaqlı olmasını, müəllimin yaşlı olmasını və səhhətini nəzərə almır.

Məktəb təcrübəsində arzu olunmayan, bəzi məsələləri də qeyd etmək olar:

- məktəb rəhbərliyi tərəfindən müəllimin proqram materiallarının planlaşdırılmasında müstəqilliyi tam şəkildə əlindən alınır;
- dərstdə müəllimin seçdiyi təlim metodlarına yerli-yersiz iradlar tutulur, müəllimin sərbəstliliyi və yaradıcılığı məhdudlaşdırılır və s.

Təcrübəli məktəb rəhbərləri tərəfindən belə narazılıq yarada biləcək halların vaxtında qarşısı alındığından sağlam və işguzar şərait yaradılır ki, bu da məktəbdə təlim-tərbiyənin yüksəldilməsinə səbəb olur.

Yarana biləcək münaqişə bəzən müəllimin qeyri-qanuni və əsassız tələbləri ilə də bağlı olur. Məsələn, ixtisasartırma kursunda iştirak edən 48 nəfər məktəb direktoru ilə apardığımız sorğu-ya görə bəzən müəllimlər həftəlik 12-15 saatının 1-2 günə salınmasını istəyir. Məlumdur ki, bu yolverilməz haldır. Ona görə ki, müəllim

1-2 günə 12-15 saat dərsi apara bilməz, keyfiyyət aşağı olar, dərş cədvəli pədaqoji tələblərə cavab verməz. Həm də müəllim bilməlidir ki, 1 oklad dərş aparan müəllim həftədə 3-4 gün məktəbdə olmalıdır. Əgər həmin müəllim sınıf rəhbəridirsə bu, deməli heç cür mümkün olan hal deyildir, ona görə ki, o, rəhbəri olduğu siniflə hər gün məşğul olmalı, sinifdən xaric işlər təşkil etməli, valideynlərlə əlaqə saxlamalıdır. Belə müəllimin yersiz və ümumi işə mənfi təsir göstərə bilən arzuları nəzərə alınma bilməz. Belə halların qeyri - mümkün olma-sı izah edilməli və başa salınmalıdır.

2.5 Məktəbin idarə edilməsində kollegial orqanların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi

Məktəbin idarə edilməsində kollegial orqanların fəaliyyəti və onların əlaqələndirilməsi.

Təhsil müəssisələrinin demokratik idarə edilməsində rəhbərlik-pədaqoji kollektiv, rəhbərlik-şagirdlər, rəhbərlik-ictimai təşkilatlar, müəllim-şagirdlər, müəllim-valideynlər sisteminə üstünlük verilməlidir.

Pədaqoji kollektivin rəhbəri işçilərlə müntəzəm əlaqə saxlamalı, söhbətlər aparmalı, onların arzu və istəklərinə, o cümlədən faydalı təkliflərinə diqqətlə yanaşmalıdır. Əgər belə olmazsa kollektivlə rəhbərlik arasında pədaqoji uyuşmazlıq meydana çıxar və qarşıya qoyulmuş məqsədə çətin nail olmaq olar. Təəssüflər olsun ki, bəzən ayrı-ayrı kollektivlərdə rəhbərliklə işçilər arasında qeyri-sağlam münasibətlər yaranır ki, bu da ümumi işə mənfi təsir göstərir.

Məktəb direktorunun təşkilati işdə aparıcı rolu ondan ibarət olur ki, o, müəllimləri, şagirdləri, valideynləri və ayrı-ayrı şagirdləri idarə etməyə cəlb edir, kollektivin fəaliyyətində bir sistem yaradır.

Məktəb rəhbərindən dərin nəzəri biliyə, təşkilatçılıq bacarığına, kollektivdə müəyyən psixoloji mühit yaratmağa malik olma-sı tələb olunur.

Pədaqoji prosesin idarə edilməsində bütün iştirakçılar öz işləri üçün məsuliyyət daşıyır və özündən yuxarı pillədə olanlar qarşısında hesabat verirlər.

Tərbiyə edənlə tərbiyə olunanın idarəetmədə birgə fəaliyyəti məktəblinin sosial çərçivədə təcrübəsini genişləndirir, məktəbdaxili pozitiv münasibətləri formalaşdırmağa kömək edir, həlledici mərhələlərdə öz fikrini deməyə imkan verir, müəllimlərlə münasibət yaratmağa, onların yaxın köməkçisi olmağa istiqamətləndirir. Buna görə də müəllim və şagird idarəetmə orqanlarının birgə qərarının lazımlı, obyektiv və təxirəsalınmaz olması zərurəti meydana gəlir.

İdarəetmənin təşkilində valideynlər də fəal iştirak edirlər.

Məktəbin idarə edilməsində məktəb direktorunun vəzifəsi idarəetmənin təşkilindəki bütün iştirakçıların fəaliyyətini müəyyənənləşdirmək, işlərini stimullaşdırmaq üçün şərait yaratmaq, fərdi - psixoloji fəaliyyəti düzgün qiymətləndirmək üçün və nəhayət, bütün kollektivin yaxşı işləməsi üçün üfüqi və şaquli istiqamətlərdə hərəkət etməsindən ibarətdir.

İdarəetmədə təşkilati işin məzmununu müəllim və şagirdlərin, pedaqoji kollektivin, valideynlərin və geniş ictimaiyyətin bir - birilə qarşılıqlı münasibətlərinin xarakteri ilə müəyyənənləşir. Təlim - tərbiyə prosesinin idarə edilməsində ilk növbədə real vəziyyətin müəyyənənləşdirilməsi vacibdir.

İdarəetmədə iştirak edən şagirdi, müəllim və digərlərini yaradıcı fəaliyyətə istiqamətləndirmək üçün onların qarşılıqlı işinin təşkilinə nail olmaq lazımdır. Onların nəzəri və praktik biliyini artırmaq, müstəqil düşünməsi üçün şərait yaratmaq əsas şərtlərdəndir.

Pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi, səmərəli yollar və vasitələr axtarmaqda kollektivin yaradıcı düşünməsi üçün stimullaşdırmaq lazımdır.

Yuxarıda qeyd olunanları əmr verməklə, sərəncam və göstərişlərlə həyata keçirmək çətinidir. Məhz ona görə də məktəb rəhbərinin təşkilatçılıq bacarığından çox şey asılıdır. İdarəetmədə iştirak edənlərin başqasına hörmətlə yanaşmağı, onlarla yarışa girməyi, öz işinə yaradıcı münasibət bəsləməsinə inandırmağı, kollektivdə yaradıcı mühitə imkan verməyi əsas amillərdəndir.

İdarəetmənin təşkili pedaqoji prosesdə məktəb kollektivinin hamısı cəlb edilməklə fəaliyyətə başlamağa istiqamət verir. Bu mərhələdə idarəetmə fəaliyyətində yaradıcı müəllimlər qrupu

komplektləşdirilir. Belə müəllimlərdə öz işini sevmək və nəzəri cəhətdən hazırlıqlı olmaq, pedaqoji təsirin mahiyyətini dərk etmək işində düzgün istiqamət götürmək, axtarıclıq həvəsi oyatmaq, pedaqoji məsələlərin həllində səmərəli forma və metodlar axtarmaq, kollektivdə müsbət mənada psixoloji mühit yaratmaq, bütün başlanmış əhəmiyyətli işi müdafiə etmək kimi keyfiyyətlər formalaşır.

Məktəb ancaq binadan, siniflərdən, stol və stullardan, dərs cədvəlindən ibarət deyildir. Orada ideyalar yaşayır, həyata keçirilir və inkişaf etdirilir. Kollektivi təşkil etmək üçün müəllimlər arasında kollektiv münasibətləri yaratmaq və inkişaf etdirilməsi vacibdir.

Bəzən, təhlükə ondan ibarət olur ki, təlim - tərbiyə prosesi müzakirə olunarkən, təlimin məzmunu, metodları və prinsipləri, şagirdlərin ümumi səviyyələrinin kriteriyalarını müəyyənləşdirərkən konkret şagirdin taleyi unudulur. Halbuki, şagirdə qayğı, onun həyatı, sağlamlığı, dünyagörüşü pedaqoji kollektivin fəaliyyətini təşkil etməlidir.

Məktəbin ictimai-dövlət müəssisəsi olması Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda, orta ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsində xüsusi qeyd olunmuşdur.

Ümumtəhsil məktəblərinin özünüidarəsində ali orqan **KONFRANS** hesab olunur. Konfrans şagirdlərdən, məktəb işçilərindən, ictimaiyyətin nümunələrindən, o cümlədən valideyənlərdən bərabər miqdarda olmaqla seçilən şəxslərdən ibarət olur. Onun funksiyaları, əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Birbaşa, gizli səsvermə yolu ilə məktəb şurasını, onun sədrini və məktəb direktorunu seçir.

2. Məktəb nizamnaməsini təsdiq edir.

3. Məktəbin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının, təlim - tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin, səmərəsinin artırılmasının əsas istiqamətlərini müəyyən edir, məktəbin maddi- texniki bazasının möhkəmləndirilməsi, zəruri hallarda ona əlavə maliyyə vasitəsinin ayrılması zəruriliyini əsaslandırır.

4. Ehtiyac olduqda müxtəlif (daimi və ya müvəqqəti) komissiyalar (qərarqah, şuralar və s.) yaradır, onların səlahiyyətini müəyyən edir.

5. Məktəbin inkişaf proqramını müəyyənləşdirir və təsdiq edir.

MƏKTƏB ŞURASI konfranslararası müddətdə ali orqan hesab edilir və aşağıdakı işlərlə məşğul olur:

1. Konfransın qərarlarının yerinə yetirilməsini təşkil edir.
2. Direktorla birlikdə məktəbin mənafeyini təmsil edir.
3. Şagirdlərin mənafeyini təmsil edir, onların sosial qayğılarının məzmunu, vasitə və metodlarını müəyyən edir, proqram və dərslərdə, tədris planında zəruri dəyişikliklər həyata keçirilir.
4. Kadrların seçilməsinə və yerləşdirilməsinə nəzarət edir, öz işinin öhdəsindən gələ bilməyən şəxslərin işdən azad olunması və ya ixtisasının artırılması haqqında məsələ qaldırır.
5. İşçilərin rəğbətləndirilməsi haqqında məsələ qaldırır.
6. Pedaqoji kollektivin müvafiq idarə və təşkilatlarla birgə fəaliyyətini müəyyənləşdirir.
7. Müxtəlif maliyyələşdirmə mənbələri zəminində məktəb fondu yaradır, büdcənin səmərəli xərclənməsinə nəzarət edir.
8. İşçilərin, o cümlədən direktorun hesabatlarını dinləyir, təhlil edir və müvafiq təkliflər verir (işdə qalmasını, işini necə təkmilləşdirməsini və s.).
9. Qanunçuluğun gözlənilməsinə nəzarət edir, məktəbə kənar-dan əsassız müdaxilə edilməsinin qarşısını almaq üçün məsələ qaldırır və s.

Şuranın tərkibinə pedaqoji işçilər, yuxarı sinif şagirdləri, ictimaiyyətin və valideynlərin nümayəndələri seçilir. Tərkibin neçə nəfərdən ibarət olması məktəbin nizamnaməsi ilə müəyyən olunur.

Əsasnamədə **məktəb fondunun** yaradılması mənbələri də öz əksini tapmışdır. Bura aşağıdakılar daxildir: yerli büdcədən ayrılan məbləğ; baza müəssisələrinin və digər idarə və təşkilatların köməyi; valideynlərin və başqa vətəndaşların könüllü olaraq məktəbə yardımı; məktəbin pullu xidmətindən əldə edilən gəlir və s.

Həmin fond maaşı artırmağa, mükafatların verilməsinə, ehtiyacı olan şagirdlərə, məktəb üçün avadanlıq alınmasına, xırda təmir işlərinə və s. xərclənə bilər (məktəb şurasının qərarı ilə).

Göründüyü kimi, ictimai orqan olan konfrans və məktəb şurası böyük səlahiyyətə malikdirlər və təlim-tərbiyənin keyfiyyətini yüksəltmək üçün çox iş görə bilərlər.

Pedaqoji şura- bir kollektivdə işləyən peşəkarların şurasıdır. O, bilavasitə təlim-tərbiyə prosesinin təşkili ilə bağlı məsələləri həll edir, onun təkmilləşdirilməsi yollarını müəyyənləşdirir.

Pedaqoji şuranın fəaliyyəti məktəbin nizamnaməsi ilə müəyyən olunur, onun tərkibinə məktəbdə işləyən bütün pedaqoji işçilər, o cümlədən məktəb psixoloqu, məktəbin kitabxanaçısı, həkimi, valideyn komitəsinin sədri, məktəb şurasının sədri daxil olur. Şuranın sədri məktəbin direktoru olur, müavini isə müəllimlərdən biri seçilir.

Pedaqoji şuranın fəaliyyətinə daxildir:

- 1) dövlət standartlarının tələblərinə uyğun tədris planlarının, proqramlarının, dərsliklərin və tədris vəsaitlərinin müzakirəsi, qiymətləndirilməsi və seçilməsi, təlim-tərbiyə prosesinin forma və metodlarının tətbiqi;
- 2) perspektiv , illik, cari iş planlarının yerinə yetirilməsi, təlim-tərbiyə işinin keyfiyyətini yüksəltmək üzrə məktəbin pedaqoji kollektivinin işinin müzakirəsi;
- 3) müəllimlərin, tərbiyəçilərin ixtisasını artırmaq, yaradıcı fəallığı inkişaf etdirmək, pedaqoji kollektivdə innovasiya mühitini formalaşdırmaq, qabaqcıl pedaqoji təcrübəni öyrənmək, ümumiləşdirmək və yaymaq;
- 4) müəllimlərin, şagirdlərin və valideynlərin rəyini nəzərə alaraq problemləri yaxınlaşdırmaq pedaqoji işçilərin attestasiyasını keçirmək, attestasiya texnologiyasını təkmilləşdirmək üzrə təkliflər vermək, təhsili idarəetmə orqanları qarşısında müəllimlərə dərəcələr vermək üzrə vəsadət qaldırmaq;
- 5) təcrübə keçmək, ixtisasartırma kurslarına, magistraturaya göndiriləcək müəllimləri müəyyənləşdirmək, müəllimləri maddi və mənəvi mükafatlandırmaq üçün aidiyyatı təşkilatlara təqdim etmək və s.

Deməli, məktəb pedaqoji şurasının müəllimlərin elmi- pedaqoji fəaliyyətlərin yüksəldilməsində rolu böyükdür.

Direktoriyani müşavirə: Daha çox operativliyi ilə digər kollegial idarəetmə orqanlarından fərqli olaraq məktəbdə, əsasən, ictimai-inzibati idarəetmə funksiyasını həyata keçirməyə istiqamətlənsə də metodiki məsələlərin həllindən kənarda qalmır, əksinə

məktəbin təlim-tərbiyə prosesinin idarə edilməsində aparıcı yer tutur. Direktoriyanı müşavirənin iş planı məktəbin ümumi iş planı əsasında hazırlanır.

Direktoriyanı müşavirədə müzakirə edilən məsələlərdən asılı olaraq müşavirəyə dəvət olunacaq işçilər tez-tez dəyişir.

Direktoriyanı müşavirələrdə, əsasən məktəbin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi, məktəb bazasının və avadanlığın, dərslik fondunun qorunub saxlanması və təmiri məsələləri; ayrı-ayrı fənlərin tədrisi vəziyyəti, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin qiymətləndirilməsi, məktəb sənədlərinin aparılması vəziyyəti, valideynlərlə işin istiqamətləri, şagird özünüidarə orqanlarının işinin istiqamətləndirilməsi, fənn olimpiadalarına hazırlıq məsələləri, laboratoriya və praktik işlərin yerinə yetirilməsi vəziyyəti, I-IV siniflərdə oxu texnikası-nın vəziyyəti, dərse davamiyyət məsələləri, tarixi günlərin keçirilməsinə hazırlıq, müəllim-şagird münasibətləri və s.məsələlər həll edilə bilər.

Məktəb şurasında, pedaqoji şurada, direktoriyanı müşavirələrdə müzakirə olunan məsələlər bir-birini təkrarlamamalı, məktəbdə fəaliyyət göstərən kollegial orqanların işləri əlaqələndirilməli və tənzimlənməlidir.

Metodik şura: Məktəbdə aparılan metodik iş müxtəlif formalarda olmaqla yanaşı, dinamikdir. O, bir çox amillərdən asılı olaraq, dəyişir və yeniləşir. Bu amillər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) təhsil sahəsində dövlətin siyasəti, qanunvericilik aktları və sənədləri;
- 2) müəllimlərin pedaqoji hazırlığının səviyyəsi, onların peşə fəaliyyət göstəricilərinin diaqnostik prosesində aşkar edilmiş metodik hazırlığı;
- 3) məktəb kollektivində etik- psixoloji mühit, metodiki işin təşkili üçün maddi- texniki imkanlar;
- 4) məktəbdaxili pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi, müəllimlərin fəallığı və təşəbbüskarlığı, metodik işi həyata keçirmək üçün rəhbərliyin səriştəliliyi;
- 5) məktəb kollektivində konkret situasiya: müəllimlər arasındakı, müəllimlərlə şagirdlər arasındakı, müəllimlərlə rəhbərlik arasındakı

münasibətlər.

Əsasən böyük məktəblərdə pedaqoji kollektivin təşəbbüsü ilə metodik şura yaradılır. Metodik şura məktəb şurasından və pedaqoji şuradan hər bir müəllimin elmi-metodiki səviyyəsini, yüksəltməkdən ibarət olması ilə fərqlənir.

Metodik şuranın fəaliyyəti, əsasən 2 faktordan asılıdır:

- 1) metodşuraya kim rəhbərlik edir;
- 2) onun üzvlərinin tərkibi necədir.

Metodik şuraya təhsilin müxtəlif pillələrini, müxtəlif fənləri təmsil edən ən təcrübəli müəllimlər cəlb olunurlar. Bu müəllimlər müxtəlif metodiki biliklərə rəhbərlik edirlər. Metodşuraya direktorun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavininin rəhbərliyi daha məqsəduyğun hesab edilir.

Metodik şura müəllimlərin ixtisaslarının təkmilləşdirilməsinin taktikasını və strategiyasını müəyyənləşdirir. Metodik şura metodbirləşmələrdə müzakirə olunan məsələləri müəyyənləşdirir, praktikumların, lektoriyaların proqramlarını, məktəbdə metodiki işin ümumi proqramını hazırlayır.

Məktəbdə **metodik işin** aşağıdakı formaları vardır:

- 1) fənn metodbirləşmələri;
- 2) məktəbdə vahid metodiki gün;
- 3) problem seminarlar və praktikumlar;
- 4) gənc müəllim məktəbi;
- 5) qabaqcıl təcrübə məktəbi
- 6) müəllimlərlə fərdi iş;
- 7) açıq dərslərin keçirilməsi;
- 8) elmi- pedaqoji konfranslar və pedaqoji mühazirələr;
- 9) pedaqoji situasiyaların modelləşdirilməsi və təhlili;
- 10) müəllimlərin yaradıcı hesabatları və s.

Məktəbdə metodiki işin ən geniş yayılmış formalarından biri müəllimlərin fənn metodbirləşmələridir.

Fənn metodbirləşmələri: Metodik iş müəllimin peşə ustalığının və ixtisas səviyyəsinin artırılması üzrə məqsədyönlü, sistemli, kollektiv və fərdi, nəzəri və praktik fəaliyyətdir. Bu da onu göstərir ki, metodik iş məktəbdə təlim-tərbiyə prosesinin idarə edilməsinin bir vasitəsidir.

Psixoloji ustalıq-müəllimin praktik fəaliyyəti sayəsində əldə edilən nəticədir. Buna görə də məktəb müəllimlərlə aparılan bütün metodik işlərin mərkəzində durur. Məktəbdə aparılan metodik işlər ixtisasartırmanın bütün istiqamətlərinin ümumiləşdirilməsi və onların praktikada tətbiqi kimi qiymətləndirilməlidir. Odur ki, pedaqoji kadrların ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması işinin əsaslı şəkildə yaxşılaşdırılması və onun vahid dövlət siyasəti olması dövlətin bu sahədə qəbul etdiyi son qərarlarda öz əksini çox vacib bir məsələ kimi tapır.

Məktəbdə metodik işlərin iki forması: fərdi və kollektiv formaları fəaliyyət göstərir.

Fərdi iş formasına-müəllimin öz ixtisası ilə bağlı fərdi fəaliyyəti; qabaqcıl pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi və tətbiqi; ixtisasına və elmi-metodiki işlərə dair radio-televiziya verilişlərinə baxması və özü üçün məlumat toplaması; özünütəhsil yolu ilə pedaqoji, psixoloji və metodiki ədəbiyyatı mütaliə etməsi; elmi-praktik konfranslarda, ixtisasartırma kurslarında vaxtaşırı iştirak etməsi, elmi-metodiki mövzularla mətbuatda və konfranslarda çıxış etməsi və s. daxildir.

Kollektiv iş formasına-fasiləsiz təhsil sistemində müəllimlərlə aparılan bütün işlərin müzakirəsində olan, məktəb daxilində aparılan müxtəlif metodik işlər içərisində başlıca yeri tutan, təlim-tərbiyə prosesinin kollektiv idarəetmə formasıdır. Ayrı-ayrı fənlər üzrə yaradılmış metodbirləşmələr həmin fənn üzrə ən azı 3 nəfər olduqda yaradılır. 3 nəfərdən az olduqda isə integrativ fənn müəllimlərinin (fizika-riyaziyyat; kimya-biolo-giya; tarix-coğrafiya və s.) metodbirləşmələri təşkil olunur. Metodbirləşmələr adətən ixtisasını yaxşı bilən və təcrübəli müəllimlərdən təyin olunur (məktəb üzrə dərslərin ilinin əvvəlində I pedaqoji şurada müəyyənləşdirilir və direktor tərəfindən əmrləşdirilir). Metodbirləşmələrin yığıncaqları ildə 3-4 dəfə keçirilir. Metodbirləşmə sədri metodbirləşmə üzvləri haqqında məlumatı, metodbirləşmə işinin planlaşdırılması, onun məşğələlərinin hazırlanması və keçirilməsi, açıq dərslərin təşkili, metodik işin öyrənilməsi, tətbiqi və s. işləri görür.

Metodbirləşmənin məzmununa gəldikdə isə buraya tədris

proqramı materiallarının planlaşdırılması; yeni təlim metodlarının tətbiqi məsələləri; mübahisəli pedaqoji məsələlərin müzakirəsi; pedaqogika və metodikaya aid yenilikləri müəllimlər arasında yaymaq; müəllim-şagird münasibətlərinin vəziyyətini öyrənmək; dərslərin demokratikləşməsi, intensivləşdirilməsi və humanistləşdirilməsi məsələləri; təlim zamanı şagirdlərin fəallığının və müstəqilliyinin təmin edilməsi; dərslərdə şagirdlərin meyl, maraq və qabiliyyətlərinin nəzərə alınması; pedaqoji prosesin idarə edilməsinin səmərəli yolları; dərslərin təlim, tərbiyə və inkişaf etdirici funksiyalarının həyata keçirilməsi; dərslərdə milli xüsusiyyətlərin nəzərə alınması; yeni nəşr olunmuş dərslik və metodik vəsaitlərin müzakirəsi, müəllimlərin fəaliyyətindəki nailiyyətləri əks etdirən sərəgilər təşkil etmək; sinifdən xaric məktəbdən kənar tədbirlərin təşkili; açıq dərslərin təşkili; müəllimlərin ixtisasının artırılmasının formalarının müəyyənləşdirilməsi; imtahan işlərinin, yoxlama yazı işlərinin mətni və s. daxildir.

İbtidai siniflər üzrə adətən bir metodbirləşmə təşkil olunur, rəhbəri isə qabaqcıl sinif müəllimlərindən biri təyin edilir. Bu işə əsasən ibtidai siniflər üzrə direktor müavini istiqamət verir.

Sinif rəhbərlərinin metodbirləşmələrinə məktəbin tərbiyə işləri üzrə direktor müavini rəhbərlik edir. Buraya ayrı-ayrı sinif rəhbərlərinin iş planlarının hazırlanması və təsdiqi; ayrı-ayrı sahələr üzrə sinif rəhbərlərinin hesabatları; ictimai təşkilatlarla və valideynlərlə əlaqənin yaradılması məsələləri; tərbiyə işləri ilə bağlı siniflərdə, sinifdən xaric və məktəbdən kənar aparılan işlər daxildir.

Valideyn Komitəsi: Məktəb valideynlərlə sistemli əlaqə yaratmadan təlim-tərbiyə sahəsində və məktəbin idarə olunmasında müvəffəqiyyət qazana bilməz. Məhz ona görə də məktəblərdə kollegial idarəetmə orqanlarından biri olan valideyn komitələri yaradılır. Bu orqanın fəaliyyətinin səmərəliyi: 1) onun komplektləşdirilməsindən, 2) pedaqoji cəhətdən düzgün istiqamətləndirilməsindən asılıdır.

Valideyn komitəsinin digər ictimai orqanlardan fərqi onun fəaliyyətinin direktiv orqanlar tərəfindən tənzimlənməsidir. Belə ki, məktəb valideyn komitəsinin hüquq və vəzifələri “Valideyn komitəsinin Əsasnaməsi” ilə müəyyən edilir. Valideyn komitəsi

pedaqoji kollektiv ilə birlikdə təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşməsində, uşaq nəzarətsizliyinin qarşısının alınmasında, icbari təhsilin yerinə yetirilməsində, məktəbin maliyyə-təsərrüfat işlərində, uşaq hüquqlarının qorunmasında, məktəbin tədris-maddi bazasının möhkəmləndirilməsində, onun təmirində, tədris kabinetləri və emalatxanaların təchizi, texniki təlim vasitələri və məktəb avadanlığının təmiri və mühafizə olunub saxlanılmasında, məktəb fondunun yaradılmasında və onun düzgün xərclənməsində, məktəblilərin yeməyinin və istirahətinin təşkilində və s. işlərdə yaxından iştirak edir və bu proseslərin idarə olunmasında məktəbin ən yaxın köməkçisi rolunu oynayır.

Valideyn komitəsinin işinin səmərəliliyi onu təşkil edən adamların bilik, bacarıq və təşkilatçılıq səviyyələri ilə bağlıdır. “Əsasnaməyə” görə valideyn komitəsi valideyn iclası və ya konfransda bir il müddətinə seçilir. Onun üzvlərinin sayı məktəbin böyük və kiçikliyindən, onun yerləşdiyi ərazidən asılı olaraq müəyyənləşdirilir (3-5 və ya 9- 11).

Valideyn komitəsi tərkibcə nə qədər nüfuzlu və təşkilatçılıq səriştəliliyinə malik olsa da onun pedaqoji cəhətdən istiqamətləndirilməsinə həmişə ehtiyac hiss olunur.

Valideyn komitəsinin aşağıdakı komissiyaları fəaliyyət göstərir:

- 1) İcbari təhsil.
- 2) Təlim-tərbiyə.
- 3) Valideynlər və ictimaiyyət arasındakı pedaqoji təbliğat.
- 4) Mədəni - kütləvi işlər.
- 5) Maddi- texniki bazanın möhkəmləndirilməsi.
- 6) Yaşayış və ictimai yerlərdə iş.
- 7) Çətin tərbiyə olunan uşaqlarla iş.
- 8) İdman, sağlamlıq və hərbi vətənpərvərlik.
- 9) Sınıf valideyn komitələri.
- 10) Redaksiya və əyani təbliğat.

Məktəblərdə valideyn assosiyaları təşkil olunur. Bu da məktəbin idarə olunmasında fəaliyyət göstərir.

Azad həmkarlar təşkilatı məktəbin kollegial idarə olunmasında fəal iştirak edir. Belə ki, təhsil müəssisələrində əmək prosesinin təşkili, adamların yaradıcılıq təşəbbüskarlığının

yüksəldilməsi, dövlət və əmək intizamının möhkəmləndirilməsi, əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi, əməyə şüurlu münasibət tərbiyə edilməsi, kollektivin hər bir üzvünün sosial şəraitinin yaxşılaşdırılması, onların əməyinin stimullaşdırılması, hüquq və vəzifələrinin qorunması və s. məsələlər əsas aparıcı qüvvə hesab edilir və əmək kollektivinin idarəetmə orqanı kimi fəaliyyət göstərir. Bu təşkilat məktəbin digər ictimai təşkilatları ilə əlaqəli fəaliyyət göstərən müstəqil təşkilatdır. Təşkilat məktəb həyatının bütün sahələrini əhatə edən bir sıra idarəetmə qərarları qəbul etmək səlahiyyətinə malikdir.

Azad həmkarlar təşkilatı məktəbin bütün işçilərini idarəetməyə cəlb edən kütləvi ictimai təşkilat olmaqla kollektivdə əməyə şüurlu münasibət tərbiyə edilməsi, hər bir pedaqoji işçinin və məktəbin digər işçilərinin öz işinə tam məsuliyyətlə yanaşması, kollektiv üzvlərinin əmək və maddi-məişət şəraitinin daha da yaxşılaşdırılması, hər bir işçinin əmək hüququ və mənafeyinin mühafizə olunması, müəllimlərin peşə hazırlığının müntəzəm artırılması, təlim-tərbiyə işçilərinin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi qayğısına qalan idarəetmə orqanıdır.

Azad həmkarlar təşkilatının məktəbin böyük və ya kiçik olmasından asılı olaraq büro və ya istehsalat müşavirəsi kimi kollegial idarəetmə orqanları olur.

Məktəbin Azad həmkarlar təşkilatının başqa ictimai təşkilatlardan əsas fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, bu təşkilat kollektivin bütün işlərini əhatə edir və tam müstəqil təşkilatdır. Ona görə də təşkilat məktəbdəki başqa ictimai təşkilatlara nisbətən geniş olan kollegial orqandır.

Azad həmkarlar təşkilatı kollektivin bütün üzvlərinin mənafeini və hüquqlarını qorumaq məqsədilə məktəb rəhbəri ilə kollektiv müqavilə bağlayır.

Böyük kollektivlərdə Azad həmkarlar təşkilatının tərkibində müxtəlif komissiyalar yaradılır. Məsələn, təlim-tərbiyə işinin keyfiyyəti üzərində nəzarət komissiyası; əmək mübahisələri komissiyası; işçilərinin sağlamlığının mühavizəsi komissiyası; işçilərin maddi-məişət və mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılmasına nəzarət komissiyası; məktəb binasına və məktəb avadanlığının mühavizəsi, maddi-texniki təchizat və təsərrüfat fəaliyyəti üzərində nəzarət ko-

missiyası; əmək intizamına nəzarət komissiyası və s.

Qeyd olunan komissiyalar ayrı-ayrılıqda işləyir və vaxtaşırı büro qarşısında hesabat verirlər.

Azərbaycan Uşaq Birliyi 1992-ci ildə yaradılmışdır, 1 fevral tarixdə Azərbaycan Təhsil nazirinin əmri ilə pioner baş dəstə rəhbəri “Uşaq Birliyi Təşkilatı Rəhbəri” adlandırılır. Azərbaycan Uşaq Birliyi uşaqlar və yeniyetmələri özündə birləşdirən, qarşılıqlı yardım, humanizm və demokratiya prinsiplərinə əsaslanan könüllü birlikdir. O, Azərbaycan Respublikası qanunvericiliklərinə, özünün əsasnaməsinə müvafiq fəaliyyət göstərir.

Birliyin məqsədi uşaqları müstəqil həyata hazırlamaqda, öz respublikasının ləyaqətli vətəndaşı kimi böyüməsində hər bir üzvünə kömək etməkdən ibarətdir.

Uşaq Birliyinin Əsasnaməsinə qəbul edən, onun işində iştirak edən, respublikanın hər bir sakini, 10 yaşdan etibarən birliyin üzvü ola bilər.

Şagird parlamenti – öz əsasnaməsinə əsasən VII-XI sinif şagirdlərindən seçilir. O, ayda bir dəfə yığıncaqlarını keçirir.

Parlamentin sədri və müavini pedaqoji şura iclasında iştirak edirlər, müzakirə olunan məsələlərə münasibətlərini bildirirlər. Parlamentin müzakirəsi ilə şagirdlərin çox hesab etdikləri yoxlama yazı işlərinin sayı, ev tapşırıqlarının həcmi azaldıla bilər.

- 1) Şagird qaydalarına əməl olunmasını;
- 2) Müəllim-şagird münasibətlərinə diqqət yetirirlər;
- 3) Qaydaları pozan şagirdlərin davranışı müzakirə olunur;
- 4) Şagirdinə qarşı qeyri-humanist hərəkətlərə yol verən müəllimlər haqqında direktorluq qarşısında məsələ qaldırır;
- 5) Əsasnaməyə görə şagird parlamentinin razılığı olmadan heç bir şagird məktəbdən xaric edilə bilməz;
- 6) Uşaq hüquqları konvensiyası ilə şagirdləri tanış edir;
- 7) “İl” çərçivəsində keçirilən müsabiqələrə təqdim olunan müəllim və şagirdlər haqqında rəy verirlər;
- 8) Şagirdlərin təlim-tərbiyə prosesinin subyektivi kimi iştirakına çevrilməsində böyük rol oynayır;
- 9) Dərslük və proqramlara öz münasibətini bildirir;
- 10) 5 günlük iş həftəsinə münasibət bildirir;
- 11) Məktəb fondunun təşkilinə və səmərəli xərclənməsinə fikir

verir.

Məktəb psixoloqu və TTİ şagirdlər arasından liderləri seçir, müsabiqə təşkil olunur, məktəb prezidenti olmağa layiqləri müəyyənləşdirilir, onlar öz platformaları haqqında şagirdlərə məlumat verirlər, təbliğat aparırlar. Bu iş şagirdlər tərəfindən böyük marağa səbəb olur, bu işdə müəllim və valideyn komitəsi də şagirdlərə kömək edir.

Göründüyü kimi, məktəbin demokratik idarə edilməsi üçün geniş imkanlar vardır. Bu imkanları birinci növbədə məktəbin daxilində axtarmaq və tapmaq onları idarəetmə işinə cəlb etmək fəaliyyətlərini düzgün istiqamətləndirmək lazımdır. Bu işi məktəbdə, əsasən məktəb rəhbərləri, xüsusilə məktəb direktoru təşkil etməlidir.

Əgər məktəbdə fəaliyyət göstərən kollegial orqanlar düzgün əlaqələndirilsə, düzgün tənzimlənsə, hər bir orqanın effektiv fəaliyyəti üçün şərait yaradılsa, pedaqoji kollektivin bütün imkanlarından səmərəli istifadə olunsunsa, təhsilin qarşısında qoyulmuş vəzifələr tam yerinə yetirilmiş olar.

Bakının Nərimanov rayonundakı 177 nömrəli məktəbdə direktor (H.Məmmədova) məktəbin demokratik idarə edilməsi və məktəbdəki kollegial idarəetmə orqanlarının fəaliyyətini düzgün istiqamətləndirir. Pedaqoji kollektiv belə hesab edir ki, həqiqi demokratikləşməyə gedən yol, elmi axtarışlar aparılması nəticəsində yeni konsepsiya və nəzəriyyələr yaradılması, qayda və qanunlar kəşf olunub həyata keçirilməsini tələb edir. Yalnız bu yolla həyat həqiqətlərinə çatmaq mümkündür. Son illər məktəbdə "Təhsildə Dinamiki Fəza Təfəkkürü konsepsiyası" həyata keçirilir. Konsepsiyanın rəhbəri Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının əməkdaşı Mustafa Salahovdur. Bu konsepsiya fakt və hadisələrə üç ölçülü sistemlərdə, dinamik yanaşma tərzini əsas götürür. Konsepsiyayı təhsil müəssisələrinin idarə olunmasına tətbiq edən pedaqoji kollektiv təhsilin bütün subyektlərinin idarəetməyə cəlb edilməsinin zəruriliyi nəticəsinə gəlmişdir. Məktəbin direktoru H.Məmmədova müəllim, şagird və valideynləri imkanları daxilində məktəbin idarə olunmasına cəlb etməyə nail olmuşdur. O, bu işə ölkəmizin və xarici ölkələrin bu sahədəki faydalı təcrübələrini öyrənib tətbiq etmək yolu ilə, şagird, müəllim və valideynlərin maaflaşdırılması istiqamətində məqsədyönlü tədbirlər həyata keçirməklə

nail olmuşdur. Məktəbdə aşağıdakı demokratik idarəetmə orqanları fəaliyyət göstərir:

“Kiçik akademiya”. Bu müəllim-şagird özünüidarə orqanı olub 4 istiqamətdə 12 kafedrada yüzlərlə bacarıqlı, istedadlı, bu və ya digər fənlərə maraq göstərən şagirdləri öz ətrafında birləşdirir. “Kiçik Akademiya”nın məqsədi istedadlı, təfəkkürlü şagirdlərin birləşmələrini dərinləşdirmək, onların dünya görüşlərini inkişaf etdirmək, şagirdlərdə sərbəst fikir söyləmək, müstəqil hərəkət etmək vərdişləri aşılamaqdan ibarətdir. “Kiçik Akademiya”nın prezidenti XI sinif şagirdi İlkin Hacıyevdir.

“Fəzanın Modullu Təşkili Mərkəzi” yaşından asılı olmaya-raq məktəblilərin bir çoxunu, pedaqoji kollektivin böyük əksəriyyətini, valideynləri, hətta rayonun pedaqoji ictimaiyyətini öz ətrafında birləşdirir. Bu mərkəz Azərbaycan MEA-nın müxbir üzvü Mustafa Salahovun rəhbərliyi ilə yaradılmış MEA-nın Polimer Materialları İnstitutunun böyük elmi işçisi, memarlıq namizədi, Azərbaycan Memarlar İttifaqının üzvü Nərdanə Yusifova və həmin institutunun böyük elmi işçisi, kimya elmləri namizədi Balakışi Bağmanov tərəfindən fəaliyyət göstərir. Onların rəhbərlikləri ilə “Molekulyar Modelləşmə”, “Zehni Oyunlar”, və “Xalçaçılıq” dərəcələrində şagirdlər üçün maraqlı, nəzəri və praktiki məşğələlər, müəllimlər üçün treninqlər keçirilir.

“Yuxarı sinif şagirdlərinin parlamenti”. IX-XI sinif şagirdlərini birləşdirən şagird özünüidarə orqanıdır. Parlamentin sədri XI sinif şagirdi Bahar Hüseynovadır. Parlamentin 7 komissiyası fəaliyyət göstərir və əsas məqsədi şagirdlərin hüquqlarını qorumaq, onları müstəqil həyata hazırlamaq, şagirdlərin məsuliyyətini artırmaq, onların məktəbin idarə olunmasında bərabər hüquqlu subyektlər kimi iştirakını təmin etməkdən ibarətdir.

“Gənc müəllimlər məclisi”. Məclis, 29 nəfər gənc müəllimi öz ətrafında birləşdirir, onların məktəbin demokratik idarə olunmasında iştirakını təmin edən və asudə vaxtlarını səmərəli təşkil edən orqandır.

“Elmi metodik şura”. Məktəbin 11 fənn metodbirləşməsi vasitəsilə 100- dən artıq pedaqoji işçini birləşdirir.

Məktəbin tarix müəllimi Nəzakət Mehdiyeva Təhsil Nazir-

liyinin keçirdiyi ACCELS proqramında iştirak etmiş və qalib gələrək ABŞ-ın Montana şəhərində 46 gün ərzində “Vətəndaşşünaslıq” kursunu keçmiş və Respublikamızda məktəblilər üçün proqram hazırlanmasında iştirak etmişdir. Bundan başqa dəfələrlə məktəbin, rayonun və respublikanın müxtəlif rayonlarından gələn müəllimlər üçün treninqlər keçirmişdir.

Montana şəhərində 2003-cü ilin dekabr ayında ölkəmizə gələn müəllimlər məktəbin qonağı olmuş, açıq dərslərdə iştirak etmiş, şagirdlərlə diskussiya aparmış, “I can speak English” klubunun təqdim etdiyi səhnəcikləri məmnunluqla seyr etmişlər.

Azərbaycanda qonaq olan ABŞ məktəbliləri və onları müşaiyət edən pedaqoji işçilər məktəbdə olmuş, şagirdlərlə fikir mübadiləsi aparmış, “Internet” vasitəsilə Amerikalı həmyaşıdları ilə elektron rabitəsi yaratmışlar.

Məktəbin rəhbərliyi ilə birgə ingilis dili və informatika müəllimləri Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin Amerika səfirliyi ilə birgə həyata keçirdiyi “Project Harmony” proqramını udmuş, nəticədə məktəbdə “Internet” mərkəzi yaradılmış və bu günədək fəaliyyət göstərir. “Internet” mərkəzinin fəaliyyətində bu günədək 890 şagird, müəllim, valideyn iştirak etmiş və öz dünya görüşlərini artırmışlar. Komputerdən istifadə etmək qaydalarına yiyələnən şagird və müəllimlər “Internet” vasitəsilə elmi materiallar əldə etmiş, referatlar hazırlamışlar. Respublikada “Internet” mərkəzləri ilə təchiz olunan məktəblərlə və xarici dövlətlərin məktəbləri ilə tanışlıq yaratmış, onların həyat tərzi və təhsil almaları haqqında məlumatlar əldə etmişlər.

“İqtisadiyyatın əsasları” fənninin tədrisi vəziyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi “Azərbaycan Gənclərinin” təşkilatı ilə birlikdə müəllimlərin pedaqoji ustalığını artırmaq, yeni texnologiyalara yiyələnmək, müasir metodlardan istifadə etmək, şagirdlərin məktəbin idarə olunmasında fəal iştirakını təmin etmək istiqamətində məqsədyönlü iş aparılır. Məktəbdə fənlərin tədrisi keyfiyyətini yüksəltmək, şagirdlərin bilik və bacarıqlarını artırmaq istiqamətində tədbirlər həyata keçirilir.

“Məktəb valideyn komitəsi” məktəbin yüzdən artıq valideyn-

nini birləşdirərək məktəbin idarə edilməsində fəal iştirak edir, məktəbin problemlərinin həlli yollarını axtarır və imkanları daxilində məktəbin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsində iştirak edir.

Şagird, müəllim, valideyn özünüidarə orqanlarının fəaliyyəti nəticəsində məktəblilərin təlim-tərbiyə prosesinin fəal iştirakçısına çevrilməsinə yol açmış və bu sahədə də maraqlı təcrübə əldə etmişdir. Məhz ona görə də məktəbin özünüidarə orqanları və ümumiyyətlə bütün kollektiv “Məktəblərə Dəstək Beynəlxalq Assosiasiyasının” Rusiya Təhsil Nazirliyi və Rusiya Təhsil Akademiyasının 24-26 mart 2004-cü il tarixdə keçirdiyi beynəlxalq konfransda Assosiasiyaya kollektiv üzv qəbul edilmiş və məktəbin bu istiqamətdə işi qabaqcıl təcrübə kimi konfrans nümayəndələrinə istifadə üçün tövsiyə edilmiş, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinə məktub göndərilmişdir. Məktubda məktəbin müəllim, şagird, valideyn özünüidarə orqanlarının fəaliyyətinin məktəbin demokratik idarə olunmasında xüsusi rol oynadığı və bunun çox maraqlı təcrübə olduğu, məktəbin bu sahədəki iş təcrübəsinin konfrans materialları toplusuna daxil edilməsi qeyd edilmişdir.

Məktəbdə 1 may 2004-cü ildə, bizim də iştirak etdiyimiz **“177 nömrəli məktəbin demokratik idarə olunmasında özünüidarə orqanlarının rolu”** mövzusunda elmi-praktik konfrans keçirilmişdir. Həmin konfransda tanınmış alimlər, pedaqoji işçilər, rayonun təhsil işçiləri iştirak etmişdir. Seminarda məktəbin özünüidarə orqanları öz fəaliyyətlərini nümayiş etdirmiş, açıq dərslər və məşğələlər, konsert proqramı, sərgilər qonaqların diqqətinə təqdim edilmişdir. Dəyirmi masa arxasında təhsil müəssisələrinin demokratik idarə olunması haqqında maraqlı fikir mübadiləsi aparılmışdır. Məktəbin təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini A.Səfərovanın rəhbərliyi ilə 2002/2003-cü dərs ilindən “I can speak English” klubu fəaliyyət göstərir. Klub öz ətrafında nəinki 5-11-ci sinif şagirdlərini, hətta ibtidai sinif şagirdlərini də birləşdirir. Klubun fəaliyyətinə Britaniya Səfirliyinin əməkdaşları köməklik göstərirlər. Məktəbin təşkilatlarla əməkdaşlığı ildən-ilə gücləndirilir.

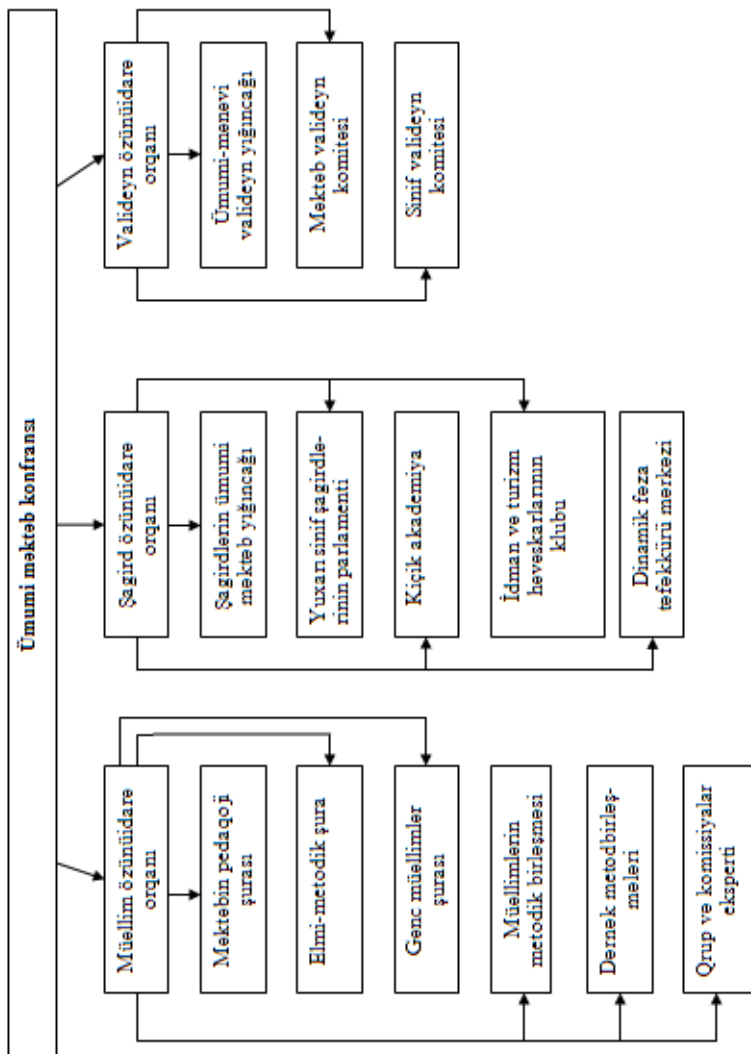
Nərimanov rayonundakı BMLK-nın təhsildə keyfiyyətin əldə olunması üçün kollegial idarəetmə sahəsində də maraqlı təcrübəsi

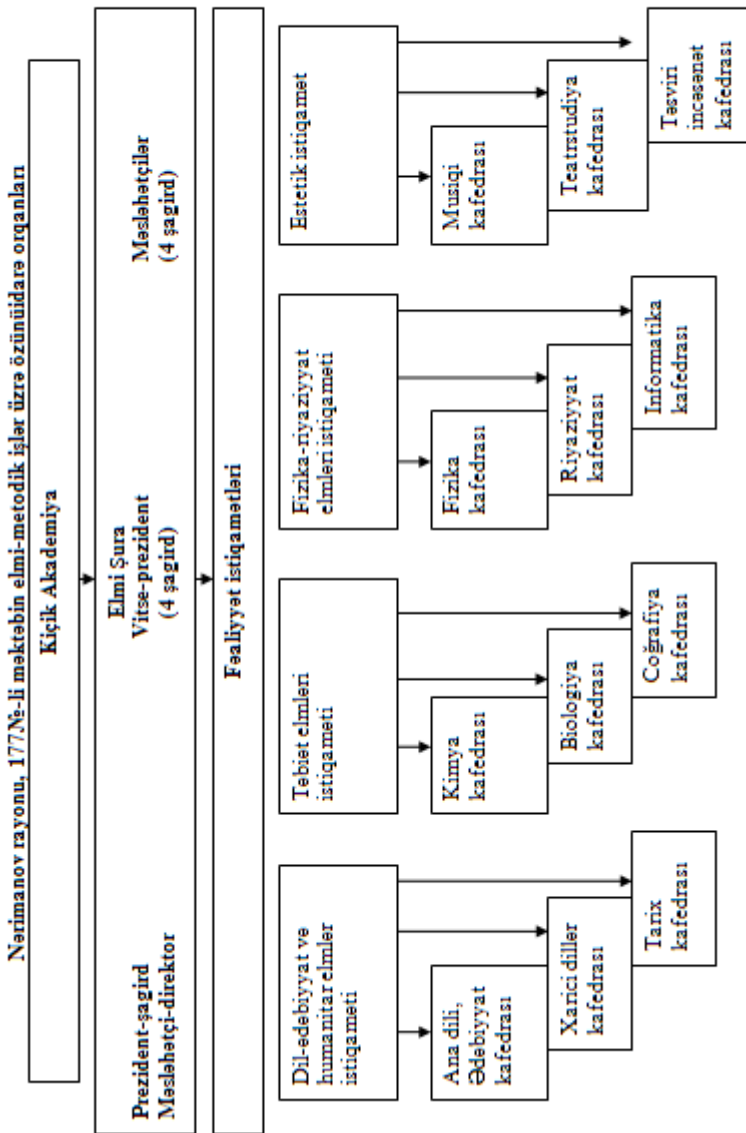
vardır. Bu idarəetmə modeli 4-cü əlavədə göstərilən sistem üzrə aparılır və yaxşı təcrübə qazanılmışdır. Təqdim olunmuş model məktəbin pədaqoji şurasında müzakirə olunaraq təsdiq edilmişdir.

Təqdim olunan idarəetmə modeli ali idarəetmə səviyyəsi, birinci idarəetmə səviyyəsi və ikinci idarəetmə səviyyəsi olmaqla 3 idarəetmə səviyyəsində aparılır.

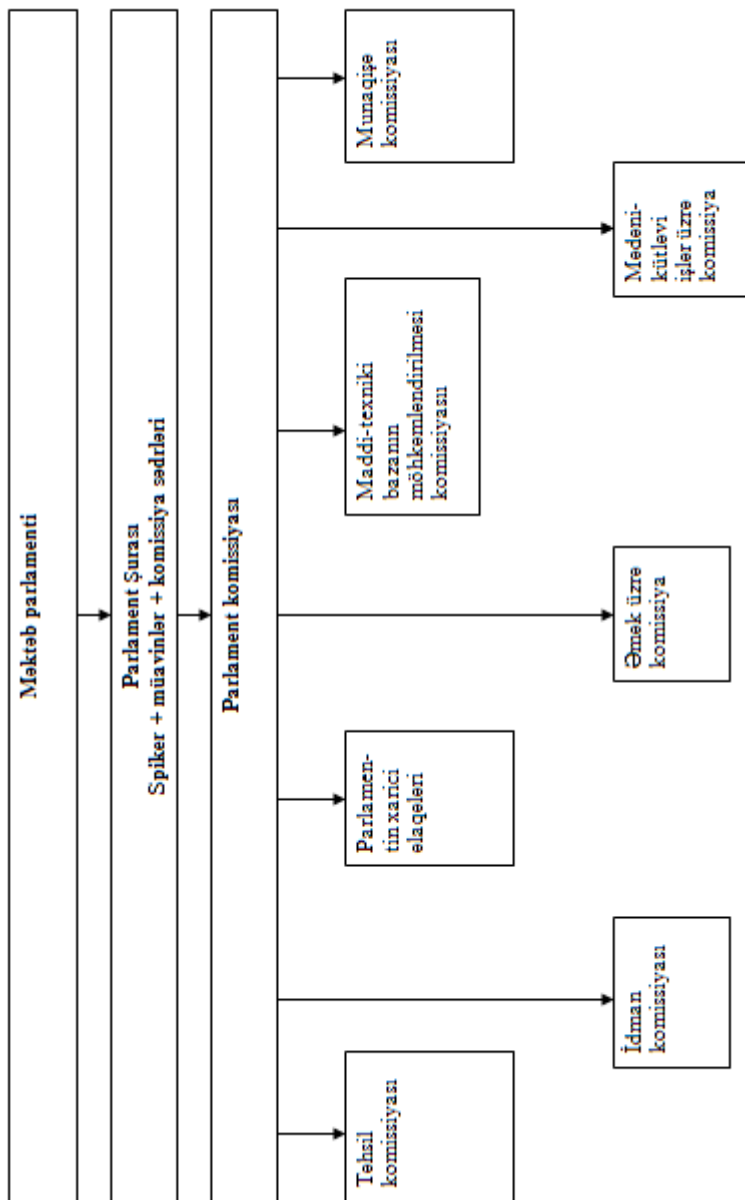
1

Nərimanov rayonu, 177 №-li məktəbin müəllim və şagird özünüidare orqanları

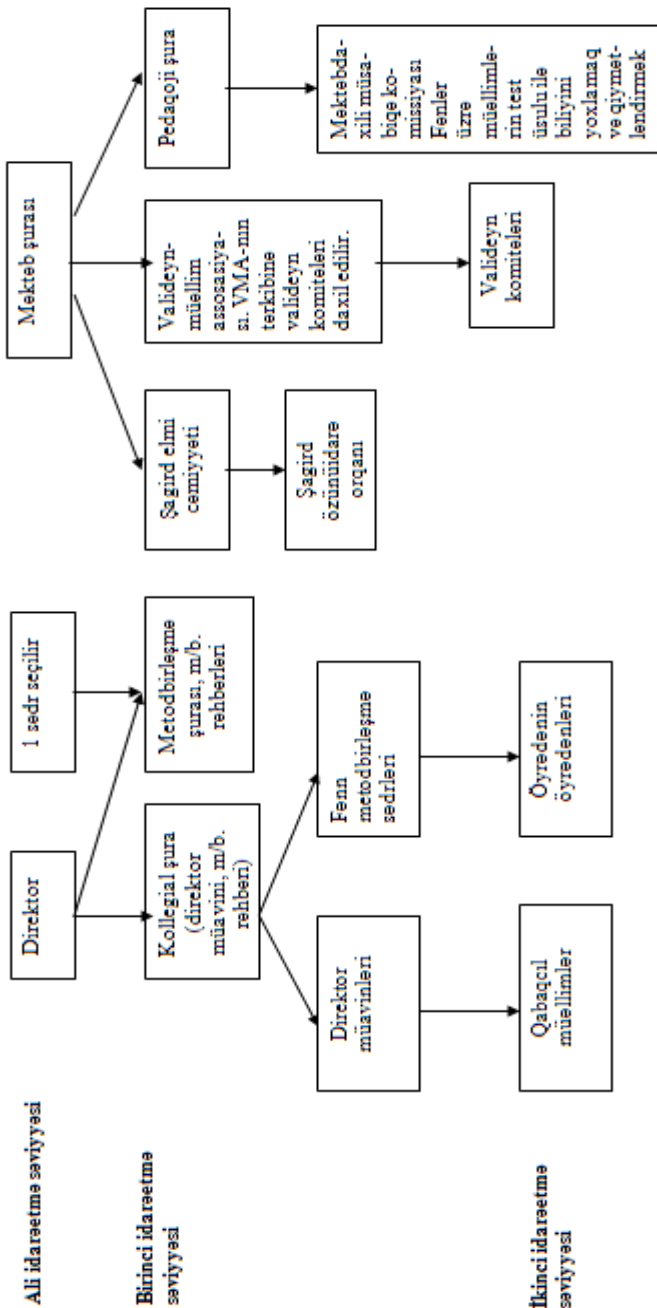




Nərimanov rayonu, 177Nə-ii məktəbin şagird özünüidare orqanları



Narimanov rayonundakı BMLK-da təhsildə keyfiyyətin əldə olunması üçün idarəçiliyin qurulmasının optimal modeli



III FƏSİL.

PEŞƏ TƏHSİLİ MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASINDA SƏLAHIYYƏTLƏRİN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ VƏ İDARƏETMƏNİN DEMOKRATİKLƏŞDİRİLMƏSİ MEXANİZMİNİN TƏTBİQİ

Peşə təhsili sistemi uzun və şərəfli yol keçərək zaman-zaman dəyişmiş, 1940-1958-ci illərdə fabrik-zavod şagirdliyi, fabrik-zavod məktəbindən, 1959-cu ildə Şəhər peşə məktəbi, texniki məktəbi, 1984-cü ildə orta texniki peşə məktəbi, nəhayət, 1996-cı ildə peşə məktəbi və peşə liseylərinə çevrilmişdir. Bu dövrlərdə peşə təhsili məktəblərinin təkcə adları yox, onların idarə edilməsinin forma və metodları, idarəetmə strukturunda dövrün tələblərinə uyğun olaraq dəyişmiş və təkmilləşmişdir.

1940-cı ildə Nazirlər Sovetinin qərarı ilə yaranmış Ehtiyat Əmək Qüvvələri İdarəsinin strukturu 1959-cu il Nazirlər Sovetinin yanında yaranmış Dövlət Texniki Peşə Təhsili Komitəsinin strukturundan kəskin şəkildə fərqlənirdi.

1940-cı ildə peşə təhsilinin idarəetmə strukturuna idarə rəisi, onun 2 müavini və şöbələr daxil idi. O dövrdə fəaliyyət göstərən peşə təhsili müəssisələrinin əksəriyyəti ayrı-ayrı nazirliklərə tabe idi.

İdarə ancaq metodiki köməklik göstərirdi. Bu da peşə təhsilinin vahid şəkildə bir mərkəzdən idarə olunmasına da çətinlik yaradırdı. Dövr keçdikcə, peşə təhsilinin idarə olunmasına münasibət dəyişdi. Ölkənin ixtisaslı kadrlara olan tələbatı peşə təhsilinin təkmilləşdirilməsini, xüsusilə, onun idarə olunma-sının yeniləşməsinə tələb edirdi. Odur ki, Nazirlər Soveti 1959-cu ildə peşə təhsilinin idarə edilməsinin sistemli şəkildə aparılması üçün xüsusi qərar qəbul etdi. Ölkədə fəaliyyət göstərən bütün peşə təhsili müəssisələrinin vahid bir mərkəzdən idarə olunması məqsədilə 1959-cu ildə Nazirlər Sovetinin yanında Dövlət Texniki Peşə Komitəsi yarandı. Bütün peşə təhsili müəssisələri Komitəyə tabe edildi. Ölkədə ixtisaslı fəhlə kadrları hazırlayan tədris müəssisələrinin həm strukturu dəyişdi və həm də onun idarə olunması xeyli təkmilləşdi.

1967-ci ildən peşə təhsili müəssisələrinin qarşısına yeni bir

vəzifə qoyuldu. Ölkədə ümumi orta təhsilin inkişafı texniki peşə məktəblərində təlim-tərbiyə prosesinin yüksəldilməsi və yeni tipli texniki peşə ilə yanaşı, orta təhsil də verən peşə məktəblərinin yaranması onun idarə olunmasına münasibətin dəyişdirilməsini, idarə olunma strukturunun yeniləşdirilməsini tələb etdi.

Bu isə orta texniki peşə məktəblərinin strukturunu dəyişdirdi. Onun idarəetmə strukturuna orta təhsil fənlərinin tədrisinin təşkili üçün yeni ştat-tədris hissə müdiri daxil edildi. Eyni zamanda, orta texniki peşə məktəblərində ümumtəhsil fənn müəllimləri işləməyə başladılar. Bu da onun metodiki orqan-larında da müəyyən təkmilləşdirilmənin aparılmasını tələb etdi. Orta texniki peşə məktəblərində ümumtəhsil müəllimləri üçün metodiki kommissiyalar və Respublika Tədris Metodik Kabi-netində isə metodiki bölmələr yaradıldı. Bu da orta texniki peşə məktəblərində ümumtəhsil fənləri tədrisinin təşkilinin lazımi səviyyədə idarə olunmasına, müəllimlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin daim təkmilləşdirilməsinə imkan yaradırdı.

1992-ci ildə «Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanu-nu»nda texniki peşə məktəblərinin tipləri dəyişdirildi. İki tip ixtisaslı fəhlə hazırlayan tədris müəssisəsi yaradıldı:

- Peşə liseyləri
- Peşə məktəbləri

Bu isə peşə təhsili müəssisələrinin idarə edilmə modelinə yenidən baxılmağı tələb edirdi. Peşə liseyləri peşə ilə yanaşı, orta təhsil də verdiyindən onun idarəetmə strukturuna psixoloq ştatı əlavə edildi.

Peşə məktəblərinin mövcud strukturundan təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini çıxarıldı. Bu isə peşə məktəblərində dərslə davamiyyətə, təlim-tərbiyənin keyfiyyətinə güclü təsir göstərir. Peşə liseylərinin direktor və müavinlərinin təyin olunmasında müəyyən münasibət dəyişdi.

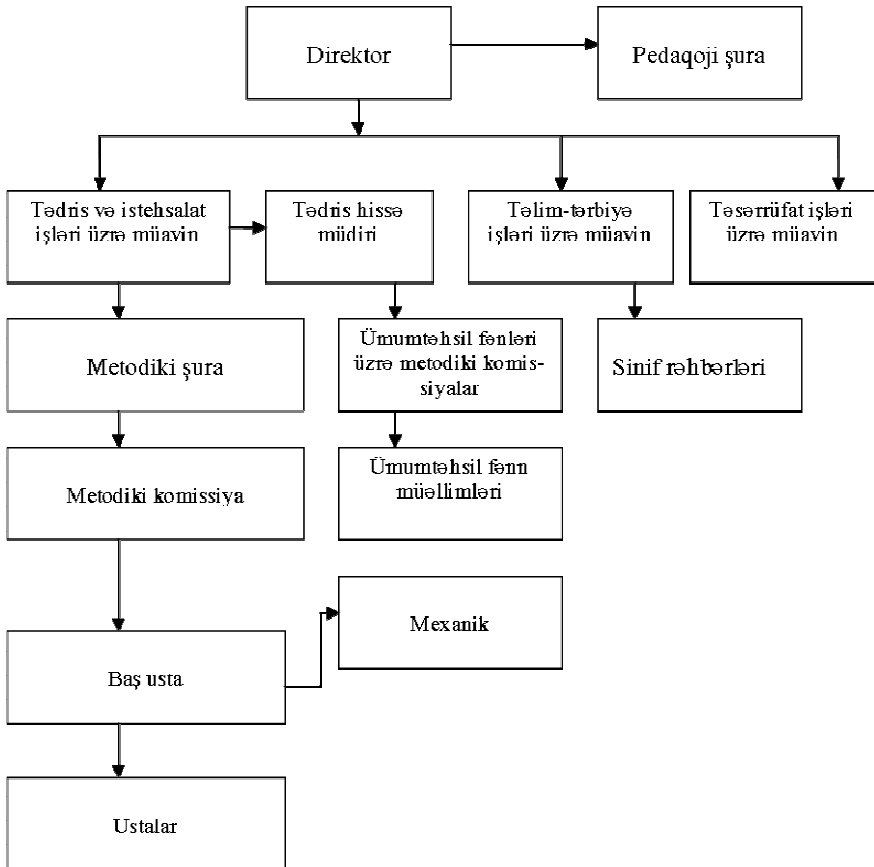
Həmin şatlara kadr təyin edilərkən onlardan birinin peşə təhsili müəssisələrinin profilinə uyğun, digərinin isə müəllim ixtisaslı olmasına diqqət yetirildi.

Beləliklə, bu gün peşə məktəblərinin idarəetmə strukturuna yenidən baxılması tələb olunur. Peşə məktəblərinə cəlb olunan

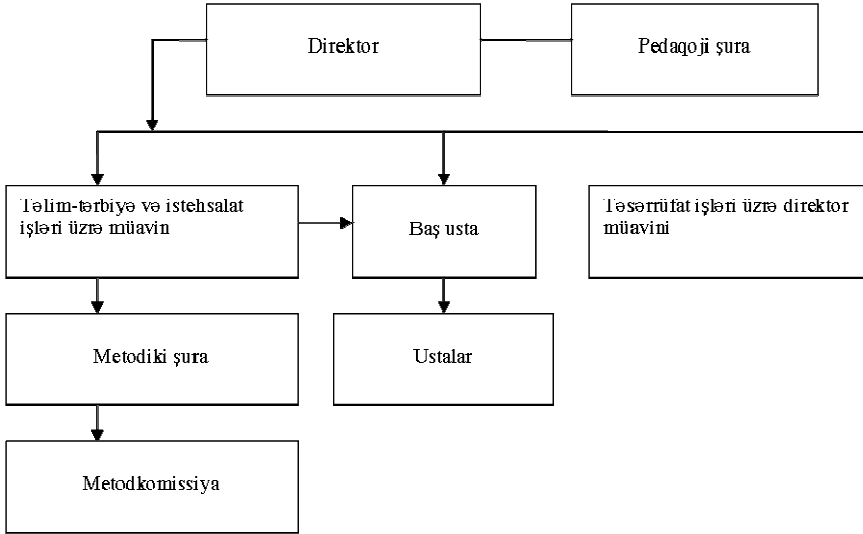
şagirdlərin müəyyən qədər dərstdən yayınma, nizam-intizamın pozulmasına meyilli olduğunu nəzərə alaraq tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin və psixoloq ştatının verilməsi daha məqsədə-müvafiq olardı.

Bu gün peşə təhsili müəssisələrinin idarəetmə strukturu aşağıdakı kimidir.

Peşə liseylərinin idarəetmə strukturu



Peşə məktəblərinin idarəetmə strukturu



Yuxarıda bu gün fəaliyyət göstərən peşə məktəbi və peşə liseylərinin idarəetmə strukturu göstərilmişdir. Strukturdan görüldüyü kimi peşə məktəbi və peşə liseyinin daxili idarəetmə orqanlarını iki sahəyə bölmək olar:

- ştatda nəzərdə tutulmuş dövlət idarəetmə orqanları;
- özünü idarəetmə orqanları.

Onların hər birinin vəzifəsi peşə təhsili müəssisələrinin Əsasnamə və Nizamnaməsində öz əksini tapmışdır.

Bununla belə, təhsil müəssisəsinin xüsusiyyətini, iş prinsipini nəzərə alaraq onlar arasında iş bölgüsü aparılır.

İş bölgüsünü aparmaq üçün ilk növbədə peşə təhsili müəssisəsində təlim-tərbiyə prosesinin yüksəldilməsi üçün onun təşkilati funksiyalarını müəyyənləşdirmək lazımdır.

Təlim-tərbiyə prosesinin yüksəldilməsi üçün təşkilati funksiyalar aşağıdakılardır:

- məktəbdaxili nəzarətin təşkili;

- məktəbdənkənar, sinifdən xaric tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- metodiki işlərin təşkili;
- mühəndis-pedaqoji işçilərin ixtisaslarının artırılması və təkmilləşdirilməsi;
- valideynlərin və ictimaiyyətin təlim-tərbiyə prosesinə cəlb olunması;
- peşə təhsili müəssisələrində büdcədən kənar gəlirin əldə olunma istiqamətində iş aparmaq;
- mühəndis-pedaqoji işçilərin maddi rifah halını yaxşılaşdırmaq;
- peşə təhsili müəssisəsinin işinin düzgün və vaxtında planlaşdırılması və s.

Peşə təhsili müəssisəsinin keyfiyyətli idarə olunmasında göstərilən səviyyələr arasında funksiyaların düzgün bölüşdürülməsinin rolu böyükdür.

Peşə təhsili müəssisəsinin rəhbəri idarəetmə prosesində iştirak edənlərin hər birinin funksiyasını, baza təhsilini, imkan dairələrini, idarəetmə bacarığını və vəzifə borclarını yaxşı bilməlidir.

Peşə təhsili müəssisəsinin Əsasnaməsində və Nizamnaməsində müəyyən edilmişdir ki, direktor təhsil müəssisəsinin bütün fəaliyyətinə rəhbərlik edir.

Rəhbər ayrı-ayrı bölmələrin işinə, şagirdlərin təlim-tərbiyə prosesinin planlaşdırılmasına, onun həyata keçirilməsinə nəzarət edir, işin keyfiyyəti və səmərəliliyi üçün məsuliyyət daşıyır, dövlət və ictimai orqanlarda onu təmsil edir. Məktəbdə təlim-tərbiyə, tədris-istehsalat və təsərrüfat sahələrində çalışan işçilərin əmək və istehsalat fəaliyyəti üçün şərait yaradır. Gənclərin məktəbə qəbulunu, ixtisaslı fəhlə kadrlarının hazırlanmasını, istehsalat və təsərrüfat planlarının, tədris plan və proqramlarının yerinə yetirilməsi üçün kollektivin səfərbər edilməsini, kadrların düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsini təmin edir. İşçilərin ixtisaslarının artırılması və təkmilləşdirilməsi də rəhbərin funksiyasına daxildir. Peşə təhsili müəssisəsinin idarə edilməsində iştirak edən şəxslərin işini əlaqələndirir, onların işində təkrarlamalara yol vermir. Təhsil müəssisəsinin işini bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun qurur, maliyyə və ştat intizamına rəhbərlik edir. Büdcədən kənar gəlirin əldə olunmasını təşkil edir.

Peşə təhsili müəssisəsinin rəhbəri məktəbdə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə cavab verən yeni ixtisaslar üzrə fəhlə kadrlarının hazırlanmasını təmin edir. Bu məqsədlə ayrı-ayrı təşkilat, şirkət və fermer təsərrüfatları ilə əlaqə saxlayır və müqavilələr bağlanmasını təşkil edir. Təhsil müəssisəsinin perspektiv inkişaf planını müəyyənləşdirir.

Məktəbin təlim-tərbiyə, tədris-istehsalat və təsərrüfat sahələrində çalışan işçilərinin sosial müdafiəsini təmin edir.

Təhsil sahəsində islahat Proqramının tələblərinə uyğun olaraq mütəxəssis hazırlığına dövlət sifarişinin təmin edilməsinin mexanizmini yaradır, valideyn və şagirdlərin, təhsil müəssisəsi təsisçilərinin, sponsorluq edən müəssisə və təşkilatların, təhsillə bağlı digər qurumların təhsilin idarə edilməsində təmsil olunmasını təşkil edir.

Təhsil sahəsində hazırlanan normativ-hüquqi aktların layihələrinin müzakirəsinə ictimaiyyətin cəlb olunması da rəhbərin funksiyasına daxildir.

Funksiyaları bölüşdürərkən peşə təhsili müəssisələrinin tiplərindən asılı olaraq direktor müavinlərinin funksiyaları dəqiq müəyyənləşdirilməlidir.

Peşə liseylərində tədrisə baxan müavinin ştat cədvəli üzrə vəzifəsi tədris-istehsalat işləri üzrə direktor müavini, peşə məktəblərində isə təlim-tərbiyə və istehsalat işləri üzrə direktor müavini adlanır.

Vəzifənin adından görüldüyü kimi, onlar arasında fərq olduğu kimi funksiyalar da fərqlidir.

Peşə liseylərində tədris və istehsalat işləri üzrə direktor müavininin əsas funksiyası ixtisas, ümumtexniki fənlər və istehsalat təlimini müasir tələblər səviyyəsində təşkil etmək və ona rəhbərliyi həyata keçirməkdir. O, tədris işlərinin planlaşdırılması və uçuotuna, metodiki işlərin aparılmasına rəhbərlik edir. Baş usta ilə birlikdə ixtisas və ümumtexniki fənn müəllimləri və istehsalat təlimi ustalarının işini əlaqələndirir. Şagirdlərin istehsalat təlimi və təcrübəsinin təşkilində bilavasitə iştirak edir və ona nəzarət edir.

Tədris proqramlarına bazar iqtisadiyyatının tələblərinə cavab verən müasir texnikanın, texnologiyanın salınmasını, yeni tələblərə

cavab verən peşələrin tədris proqramlarının hazırlanması və öyrənilməsini təşkil edir. Ayrı-ayrı fənn və peşələr üzrə olimpiada və müsabiqələrin keçirilməsini təşkil edir.

Tədris plan və proqramlarının yerinə yetirilməsinə, tədris sənədlərinin aparılmasına, şagirdlər tərəfindən tədris materiallarının mənimsəmə səviyyəsinə, dərəcə davamiyyəyə, imtahanların keçirilməsinə nəzarət edir. Məktəbdə tədris-istehsalat fəaliyyətində dair hesabat aparır, uçot işlərini və s. təşkil edir.

Peşə liseyinin idarə olunmasında təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin də rolu böyükdür. Onun vəzifə borcu: təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini tədris müəssisəsinin tərbiyə işlərinə rəhbərlik edir, şagirdlərin istehsalat təliminin onların vətənpərvərlik, hüquqi, mənəvi tərbiyəsi ilə sıx əlaqəli şəraitdə aparılmasını həyata keçirir. O, şagirdlərlə tərbiyə işi aparan istehsalat təlimi ustalarının, sinif rəhbərləri, tərbiyəçi, psixoloq, kitabxanaçı və digər işçilərin fəaliyyətini əlaqələndirir və onların işinə nəzarət edir; sinifdən xaric və məktəbdən kənar tədbirlərin təşkili də onunla bağlıdır; fiziki hazırlıq və gənclərin çağırışa-qədərki hazırlıq rəhbərləri ilə birlikdə kütləvi idman və hərbi vətənpərvərlik tədbirləri təşkil edir; tədris müəssisəsi ilə valideynlərin qarşılıqlı əlaqəsini yaradır; intizama və dərəcə davamiyyəyə nəzarəti həyata keçirir; şagird qəbulunda fəal iştirak edir.

İnzibati təsərrüfat işləri üzrə direktor müavininin əsas vəzifəsi tədris binaları, yataqxana və digər tikililərin qorunub saxlanmasını, düzgün istismarını və vaxtında təmir olunmasını təmin etməkdir. Tədris müəssisəsinin elektrik enerjisi, istilik və kanalizasiya sisteminin saxlanılması işinə, su ilə təchizatına da o cavabdehdir. Tədris müəssisəsini tələbata uyğun sinif, laboratoriya avadanlığı, mebel, yataqxana ləvazimatı ilə təmin etmək, lazım gəldikdə bunları təmir etdirmək də onun funksiyasına daxildir. Müəyyən olunmuş qaydada tədris müəssisəsinin əmlakının uçotunu və inventarlaşmasını təsərrüfat işləri üzrə müəvini təşkil edir. Qiymətli malların və materialların qorunub saxlanmasına da cavabdeh olur.

Peşə liseyinin ümumtəhsil fənləri üzrə tədris hissə müdirinin də rəhbərlikdə rolu böyükdür. Belə ki, ümumtəhsil fənləri üzrə tədris hissə müdiri ümumtəhsil fənlərinin tədrisinin təşkili və

planlaşdırılması, tədris plan və proqramlarının yerinə yetirilməsini təmin edir, müəllimlərin fəaliyyətinə, metodiki işlərin təşkilinə rəhbərlik də onun işinə daxildir.

Tədrisin milli zəmində, müasir tələblər səviyyəsində aparılmasına, dərslə davamiyyətə, şagirdlərin nümunəvi davranışına nəzarəti təşkil edir. Ümumtəhsil fənlərini tədris edən müəllimlərin dərslə yükünü müəyyənləşdirir, dərslə cədvəlinin tərtibində iştirak edir, ümumtəhsil fənləri üzrə məktəbdaxili olimpiadalara, imtahanlara hazırlığı və keçirilməsini təşkil edir.

Peşə məktəbi və peşə liseylərində baş usta istehsalat təlimi ustalarının və tədris emalatxanalarının işinə rəhbərlik edir. Hər bir fənn üzrə tədris proqramlarına yeni texnika və texnologiyaların daxil edilməsini və onun yerinə yetirilməsini təmin edir. Tədris-istehsalat emalatxanalarında məhsul istehsalını planlaşdırır və hesabat işlərini təşkil edir. İstehsalat planlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət, istehsalat təlimi dərslərinin aparılmasında istehsalat təlimi ustalarına texniki və metodiki kömək onun funksiyasına daxildir. İstehsalat təlimi dərslərinin təkmilləşdirilməsi, tədris emalatxanalarının yeni texnika, texnologiya, avadanlıq və alətlərlə təmin olunmasında iştirak edir. İstehsalat təlimi ustalarının metodiki, pedaqoji və psixoloji sahədə ixtisas-larının artırılması və təkmilləşdirilməsini, ayrı-ayrı zavod, fabrik, fermer təsərrüfatlarında stajkeçmələrini təşkil edir.

Tədris emalatxanalarında buraxılan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə baş usta cavabdehdir. İstehsalat təlimi sahəsində qabaqcıl təcrübənin tətbiqini, tədris emalatxanalarında əməyin təhlükəsizliyini təmin edir.

Bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq məktəbin büt-cədənəkənar gəlirlərinin qazanılmasında yaxından iştirakı vacibdir. O, həm də şagirdlərin sınaq işlərinin tərtibində, buraxılış ixtisas imtahanı qabağı istehsalat təcrübəsi keçmələri üçün müqavilələrin bağlanması və buraxılış ixtisas imtahanının keçirilməsində iştirak edir.

Peşə məktəblərində təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini və psixoloq ştatları olmadığından, tədris-tərbiyə və istehsalat təlimi üzrə direktor müavini təhsil müəssisələrində tərbiyə işinə də

rəhbərlik edir.

Yuxarıda qeyd olunanlardan görünür ki, bir çox hallarda direktor, direktor müavinləri, tədris hissə müdiri və baş usta eyni iş görür, bəzi hallarda isə hamısı üçün ümumi olan vəzifələri yerinə yetirirlər. Məsələn: nəzəri fənlərdən imtahanlara hazırlıq və onun keçirilməsi, fənlərin tədrisinə nəzarət, məktəb sənədlərinin aparılması, fənlərarası əlaqələrin yaradılması və s. ona görə peşə təhsili müəssisələrinin rəhbəri hər bir işçinin vəzifə borcunu diqqətlə araşdırmalı, onların baza təhsillərini, təhsil müəssisələrinin konkret şəraitini nəzərə alaraq funksiyaları idarəetmədə iştirak edən təhsil müəssisələrinin müdiriyyətinin bütün nümayəndələri arasında düzgün bölüşdürülməlidir.

Belə olduqda, idarəetmədə təkrarlara yol verilməz və təhsil müəssisələrində bütün sahələrə dəqiq nəzarət olunmasına imkan yaranar.

Peşə məktəblərinin rəhbərləri şagirdlərlə aparılan sinifdən-xaric və məktəbdənkənar tərbiyə işlərinə, metodiki işin təşkilinə, olimpiada və müsabiqələrin hazırlanmasına, keçirilməsinə və digər müvafiq sahələrə rəhbərlik üçün sinif rəhbərlərini, metodik fənn komissiyalarının rəhbərlərini, aparıcı müəllimləri də cəlb edə bilir və onlara bu sahədə lazımı istiqamətlər verir.

Faktlar təsdiq edir ki, peşə təhsili müəssisələrinin rəhbəri, təlim-tərbiyə rəhbəri, təlim-tərbiyə ilə bağlı bütün vəzifələr müavinlər, dərs hissə müdiri və baş usta arasında bölüşdürülür, özünə isə mühasibatlıq və büdcədənkənar gəlirə nəzarəti götürür. Guya o, işçilərə sərbəstlik verir. Bu, faktiki olaraq peşə təhsili müəssisəsi rəhbərinin pedaqoji işdən xəbərsiz olmasına gətirib çıxarır. Belə ki, o, təlim-tərbiyə sahəsində gedən proseslər barədə müavinlərdən və digər işçilərdən aldığı məlumatlarla kifayətlənir. Bu isə təlim-tərbiyə prosesində baş verən nöqsanların vaxtında üzə çıxması və aradan qaldırılmasında xeyli çətinlik yaradır. Qabaqcıl müəssisələrin bu sahədəki təcrübəsi göstərir ki, peşə təhsili müəssisəsinin direktoru müavin və digər işçilərin işinə nəzarəti, bilavasitə təlim-tərbiyə prosesində özü iştirak etməklə həyata keçirsə, iş daha effektiv və səmərəli olur.

Metodiki şura və fənn komissiyalarının iclaslarında iştirak

etməklə, ayrı-ayrı məktəb sənədlərinin aparılmasını yoxlamaqla, müəllim və istehsalat təlimi dərslərini dinləməklə müsabiqə və olimpiadaların gedişində, tədris plan və proqramlarının yerinə yetirilməsində, nəzəri və buraxılış ixtisas imtahanlarına hazırlıqda və işin gedişində bilavasitə iştirak etməklə məktəb direktoru öz vəzifə borcunu və rəhbərlik funksiyasını yerinə yetirə bilər.

Son vaxtlar bir neçə peşə məktəbində peşə ilə yanaşı orta təhsil də verən qruplar açılır, lakin onlara ümumtəhsil fənləri üzrə tədris hissə müdiri ştatı verilmir. Peşə məktəbinin direktoru ümumtəhsil fənləri üzrə tədrisin təşkili və planlaşdırılması, tədris plan və proqramlarının yerinə yetirilməsi, metodiki işlərin təşkili və bu sahədə olan digər funksiyaları, bilavasitə özü həyata keçirir. Bu da tədris-tərbiyə və istehsalat işləri üzrə direktor müavininin öz funksiyasını həyata keçirməsində əhəmiyyətli olur.

Peşə təhsili müəssisəsində təlim-tərbiyə prosesinə rəhbərlik üzrə konkret funksiyaların kimə aid olmasından asılı olmayaraq məktəbin direktoru mühəndis-pedaqoji işçiləri bazar iqtisadiyyatı şəraitində peşə təhsili müəssisəsinin qarşısına qoyduğu məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltməlidir. Bu, ondan peşə təhsili müəssisəsində işlərin vəziyyətini şəxsən öyrənməsinin, rəhbərlikdə iştirak edənlərdən kollektivin fəaliyyəti barədə daim düzgün məlumatları araşdırmaq, ümumiləşdirmək, təlim-tərbiyə prosesini daha da təkmilləşdirmək sahəsində konkret və perspektiv qərarlar qəbul etmək imkanlarına malik olur.

Peşə təhsili müəssisələrinin idarə edilməsində demokratikləşdirmə mexanizminin tətbiqi yolları

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Sahəsində İslahat Proqramında qeyd olunur: «Təhsil sistemində idarəetmə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə, ictimai-siyasi həyatımızda aparılan demokratikləşmə prosesinə uyğun qurulmalı, onun planlaşdırma, əlaqələndirmə, tənzimləmə, nəzarət və sair funksiyaları yeni məzmun və formada tətbiq olunmalıdır».

Yuxarıda qeyd olunan idarəetmə səviyyələrinin hər birinin əlaqəli işləməsi idarəetmədə demokratik prinsiplərə uyğun onların hər birinin fikir söyləməsinə, məktəbdaxili proseslərə öz münasibətini bildirməsinə və nəticədə təlim-tərbiyə prosesinin

yüksəldilməsinə müsbət təsir edir.

İdarəetmənin demokratik prinsiplərə əsaslanaraq elmi təş-kili, bütün iştirakçıların, dövlət idarəetmə orqanları ilə özünü idarəetmə orqanlarının, ictimai təşkilatların birgə işləməsi idarəetmənin səmərəliliyini artırır.

Peşə təhsili müəssisələrinin demokratikləşmə mexanizminin tətbiqi onun işinin planlaşdırılmasından başlanmalıdır.

Peşə təhsili müəssisələrinin yaxın və perspektiv vəzifələrini düşünölmüş şəkildə müəyyənləşdirmək və onu planda əks etdirmək məqsədilə direktor və onun müavinlərinin, baş ustanın rəhbərliyi ilə ayrı-ayrı bölmələr üzrə komissiyalar yaradılır. Professor R.Məmmədžadənin «İdarəetmə mədəniyyəti» kitabında deyilir: «Kollektiv üzvlərinin hamısının qəbul etdiyi başlıca təsəvvürlər təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyinə, bilavasitə təsir göstərir».

Odur ki, komissiyalara metodik fənn birləşmələrinin sədrələri, sinif rəhbərləri, ictimai təşkilatlar, valideynlər komitəsinin fəalları, həmi təşkilatın nümayəndələri, təhsil müəssisəsinin həmkarlar təşkilatının rəhbəri və fəal müəllimlər cəlb olunmalıdırlar.

Komissiyalar cari ilin mart-aprel aylarından başlayaraq təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini, cari ilin planında qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həyata keçirilməsini təhlil edirlər. Mart ayının axırları nəzəri fənlərdən imtahanlar qurtarır. Komissiyaya imtahanların nəti-cəsini təhlil etməyə imkan yaranır. Təhsil müddətində (1 və 3 il) qarşıya çıxan problemlər, çətinliklər, buraxılan nöqsanlar müəyyənləşdirilir. Ümumiyyətlə, nəzəri və istehsalat təliminin təş-kili sahəsində buraxılan nöqsanlar, prob-lemələr, çətinliklər, təkliflər və perspektiv vəzifələr proqnozlaşdırılır və bunun əsasında da illik plan tərtib olunur.

Komissiyalar planın ayrı-ayrı bölmələrini hazırlayarkən yüksək tələbkarlıq və demokratik əsaslarla ayrı-ayrı mühəndis-pedaqoji işçilərlə söhbətlər apararaq onların da təkliflərini nəzərə almaqla planı hazırlayırlar.

Komissiyalar planın ayrı-ayrı bölmələri üzrə hazırladıqları layihəni may ayında məktəb rəhbərlərinin yanında müzakirə edirlər. Müzakirə prosesində irəli sürölən faydalı təkliflər nəzərə alınmaqla layihə dəqiqləşdirilir.

Bütün bölmələr hazır olduqdan sonra illik plan ümumiləşdirilir və ilk pedaqoji şurada müzakirə edilərək təsdiq olunur.

İllik plan tərtib edilərkən həmin dərs ilində təlim-tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi sahəsində kollektivin daha çox diqqət yetirəcəyi problem də müəyyənləşdirilir.

Kollektivin diqqət yetirəcəyi problem müəyyənləşdirilərkən, yuxarı təşkilatların xüsusi qeyd etdikləri sahələr, istiqamətlər, problemlər və buraxılan nöqsanlar nəzərə alınmalıdır.

Peşə təhsili müəssisələrində təlim-tərbiyə prosesinin idarə edilməsinə rəhbər işçilərlə bərabər fəal və qabaqçıl mühəndis-pedaqoji işçilərin də cəlb olunması işin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir. Onun üçün peşə təhsili müəssisələrinin rəhbəri hər bir işçinin imkanını, təşkilatçılıq bacarığını, insanlarla ünsiyyət mədəniyyətinə malik olmasını öyrənməli, sonra onlar arasında iş bölgüsü aparmalıdır.

Bunun üçün məktəb rəhbəri hər bir işçini diqqətlə dinləməli, başqa rəhbər işçilərlə məsləhətləşməlidir. Rəhbərin özünün işçiləri qəbul etmə, dinləmə və ünsiyyət bacarığı olmalıdır. O, hər bir işçinin təkliflərini diqqətlə dinləməli, araşdırmalı, onların peşə səriştəsini bilməli və sonra ona münasibət bildirməlidir.

Peşə təhsili müəssisələrinin fəaliyyətinə rəhbərlikdə ictimai təşkilatların köməyindən düzgün istifadə etmək idarəetmənin demokratik prinsiplərindən biridir.

Peşə təhsili müəssisələrində valideyn komitələri, şagird təşkilatları və həmkarlar təşkilatının gücündən səmərəli istifadə də idarə etmənin əsas şərtlərindən biridir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, peşə təhsili müəssisələrinin çoxunda valideyn komitəsi yaradılmayıb. Ümumtəhsil məktəblərində olduğu kimi peşə təhsili müəssisələrində də valideyn komitəsi seçmək və onun gücündən səmərəli istifadə etmək ixtisaslı kadrların hazırlanmasında böyük rol oynayırdı. Valideyn komitəsinin üzvlərini təhsil müəssisəsinin qarşısında duran əsas vəzifələrlə tanış etmək, təhsil müəssisəsinin pedaqoji şurasının iclaslarına onları dəvət etmək, təhsil müəssisəsinin çətinlik və problemləri barədə məlumat vermək, onların təkliflərini dinləmək, təhsil müəssisəsinin daxilində gedən proseslərə öz münasibətlərini

bildirməklə təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə kömək göstərmiş olurlar.

Şagirdlərin istehsalat təlimi və təcrübəsinin təşkilində də yaxından iştirak etmələri, istehsalat təlimi ustalarının dəyərli məsləhətləri bu sahənin işini xeyli yaxşılaşdırmağa bilər. Valideynlər ayrı-ayrı müəssisələrdə çalışırlar. Onların çalışdıqları müəssisə ilə peşə təhsili müəssisəsi arasında əlaqələr yaradılmasında böyük rol oynayırlar.

Peşə təhsili müəssisələrinin idarə olunmasında təhsil müəssisəsinin həmkarlar komitəsinin gücündən istifadə edilməsi mühəndis-pedaqoji işçilər arasında sağlam nizam-intizamın yaradılmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Həmkarlar təşkilatı bütün mühəndis-pedaqoji işçilərə tapşırılmış işə, təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinə yüksək məsuliyyət hissəsinin tərbiyə olunmasında fəal iştirak etməlidir.

Peşə təhsili müəssisələrinin rəhbərlərinin və həmkarlar təşkilatının əlaqəli işi təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsində, bir çox mühüm məsələnin həllində iştirakı, keçirilən istehsalat müşavirələri də təlim-tərbiyə prosesinin yüksəldilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bir çox hallarda təhsil müəssisələrinin rəhbərləri həmkarlar təşkilatının bilavasitə nüfuzunu aşağı salır. Eyni zamanda əmək intizamını pozanların müzakirəsi, səbəbinin aydınlaşdırılması və lazımi tədbirlərin görülməsi də böyük problemlər yaradır.

Peşə təhsili müəssisələrinin işinin demokratikləşmə və özünün idarəetmə prinsipləri əsasında yenidən qurulmasında pedaqoji şuranın, metodiki fənn komissiyalarının rolu böyükdür.

Pedaqoji şura kollektiv özünü idarəetmə orqanı olaraq peşə təhsili müəssisələrinin ictimai-siyasi həyatında onun demokratik, aşkarlıq prinsipinə uyğun idarə olunmasında əsas yer tutur. Pedaqoji şuranın işinin planlaşdırılması, onun iclaslarının hazır-lanması və keçirilməsinə kollektivin bütün üzvləri cəlb olunmalıdır. Onun iclaslarının aşkarlıq və demokratik prinsiplərə uyğun keçirilməsi üçün şuranın iclasına qədər hazırlanmış məsələnin arayışları ilə bütün mühəndis-pedaqoji kollektiv tanış olmalı, məsələyə dair öz təkliflərini hazırlamalıdır.

Nəticə

Əlavə təhsil sistemində müsbət nəticələrin əldə edilməsi məqsədilə idarəetmə sistemində sistemli yanaşma tətbiq edilməli, pedaqoji təhsil sisteminin müxtəlif strukturları arasında məzmunca və təşkilati baxımdan qarşılıqlı əlaqələr yaradılmalıdır. Bu, əlavə təhsil sistemi ilə təhsil müəssisələri və təhsil şöbələri arasında əlaqələrin möhkəmlənməsini, tələbatların üzə çıxarılmasını, sifarişlərin formalaşdırılmasını və yerinə yetirilməsini tələb edir. Önəmli inkişaf əldə etmək üçün psixoloji-pedaqoji, elmi-metodik, təşkilati, iqtisadi-maliyyə, informasiya, maddi-texniki, hüquqi təminat və dövlət-ictimai strukturlarının əlaqələrinin möhkəmlənməsi lazımdır. Bütün bunlar da alt sistemlərin fəaliyyətində dönüş yaratmalı, bəlkə də yenidən qurulmalı, idarəetmə sisteminə müasir münasibət təmin edilməlidir.

Psixoloji-pedaqoji təminat yaşlıların təhsili sistemində fundamental və tətbiqi tədqiqatların ümumi və professional inkişaf baxımından aparılmasını tələb edir. Burada pedaqoji işçilərin (dinləyicilərin) fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, tələbatları, maraqları, sosial dəyərləri, fərdi dərkətmə səviyyələri və professional fəaliyyətlərinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Xarici şəraitin də nəzərə alınması unudulmamalıdır. Yəni, mütəxəssis dinləyiciyə, onun şəxsiyyətinə pedaqoji sistemin təsiri nəzərə alınmalıdır. Bütün bunlar diaqnostika sisteminin hazırlanmasını və tətbiqini tələb edir. Diaqnostika sisteminin tətbiqi əlavə təhsil sistemində təlim prosesinin keyfiyyətinə nəzarət və tədris prosesinin sonunda mütəxəssislərin qiymətləndirilməsi-attestasiyanın həyata keçirilməsidir.

Kadr təminatı böyük əhəmiyyətə malikdir. Onlar (andraçoqlar) öz sahələrinin dərinədən bilməli, psixoloji-pedaqoji və ümummədəni hazırlığa malik olmalıdır. Əlavə təhsil sistemində tədris prosesinin

mürəkkəbliyi, dinləyici kontingentinin səviyyəsinin ilkin müəllim hazırlığından mürəkkəb olmasına baxmayaraq, andraçoqların əməyinin stimullaşdırılmasının aşağı səviyyədə olması, tədris yükündə mühazirə və seminar saatlarının faizinin çox olması, nəhayət, əlavə təhsil sistemi üçün ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemdə keyfiyyətin aşağı səviyyəyə düşməsinə səbəb olur. Bu nöqsanı aradan qaldırmaq üçün AMİ-nin ixtisasartırma təhsili sistemində mərkəz rolunu oynadığını və respublikada ixtisasartırma təhsilində fəaliyyət göstərən ən təcrübəli kadrların burada mərkəzləşməsinə nəzərə alaraq, onların qüvvəsindən istifadə edib, ixtisasartırma təhsili üçün məqsədli kadr hazırlığının təşkili lazımdır.

Pedaqoji işçilərin ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanmasının səviyyəsi və keyfiyyəti Təhsil Nazirliyinin kadr siyasətindən, onu həyata keçirən kadr məsələləri ilə məşğul olan təhsil şöbələrinin və xüsusən təhsil müəssisələrinin rəhbər pedaqoji kadrlarının bu problemlərə münasibətlərindən, xüsusən onların idarəetmə səviyyəsindən asılıdır. Bu da kadrların seçilib yerləşdirilməsində inzibati-nomenklatur prinsipdən uzaqlaşdığı, kadr siyasətinə yeni yanaşdığı, kadrların tələbatlarını üzə çıxarmağı, qabaqcadan proqnozlaşdırmağı, ixtisasartırma təhsilinin formasını, müddətini, şəraitini müəyyənləşdirməyi tələb edir. Bu münasibət rəhbər pedaqoji kadrların özünün idarəetmə elminə (təhsil menecmentinin əsaslarına) yiyələnməsini, onların özünün ixtisasının artırılmasını, yenidən hazırlanmasını tələb edir.

Təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsi, Boloniya prosesinin tətbiqi, təhsil işçilərinin elmi-metodik səviyyəsinin yenidən-hazırlanması, bir sözlə, yaşlıların təhsilinə diqqətin artırılmasında AMİ mərkəz rolunu oynamalıdır.

Məktəbdaxili idarəetmə sahəsində yeni demokratik prinsiplərin, mexanizmin hazırlanması və həyata keçirilməsi islahatlar sistemində aparıcı istiqamətlərdən birini təşkil edir. Təhsilin kompleks yeniləşdirilməsini onun idarəçiliyində olan yeniliklərsiz təsəvvür etmək olmaz. Azərbaycan orta məktəblərinin idarə olunması sahəsində həyata keçirilən islahatların müvəf-fəqiyyətli olmasının bir vacib şərti də dünya təcrübəsinin nəzərə alınmasıdır.

Müəllimlərin kollektiv idarəçiliyi, onların praktik müəllimlik fəaliyyətindən tədqiqatçıya çevrilməsi və s. məsələ-lərlə bağlı ortaya çıxan problemlər həll edilmədən irəli getmək, inkişafa nail olmaq qeyri-mümkündür.

İdarəetmə fəaliyyətinin optimallaşdırılması demokratik idarəetmənin əsas vasitələrindən biri hesab edilir. Təhsilin kriteriyalarının aydınlaşdırılması, konkret şəraitin nəzərə alınması, optimal variantın seçilməsi, seçmənin məqsədi, şəraitin də mexanizminin müəyyənləşdirilməsi idarəetmənin səmərəli həyata keçirilməsi üçün şərait yaradır.

Ümumtəhsil məktəblərində şagirdlərin təlim və tərbiyəsini ölkədə gedən yeni ideyalar və tələblər baxımından demokratik əsaslar üzrə qurmaq təxirəsalınmaz vəzifə kimi qarşıda durur. Demokratoya məktəbə rəhbərlikdə ətaləti, durğunluğu, mühafizəkarlığı, başqa sözlə, iqtisadiyyatı, sosial həyatı, siyasi möv-qeyi, ictimai tərəqqini ləngidən nə varsa, hamısının qətiyyətlə aradan qaldırılmasını tələb edir.

Təhsil müəssisəsində iqtisadi maliyyə müstəqilliyinin və özünümaliyyələşdirmənin inkişaf etdirilməsi, demokratik idarəetmə və maliyyələşmənin qanuniləşdirilməsi, müəllim, şagird, valideyn və ictimaiyyətin nümayəndələrinin idarəetmə sahəsində nəzəri, psixoloji və praktik cəhətdən hazırlanması, aşkarlıq şəraitində təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin seçkilərinin keçirilməsi, qəbul olunmuş qərarların kollegial şəkildə həyata keçirilməsi kimi məsələlər də demokratik idarəetmədə öz yerini möhkəm-lətməlidir.

İdarəetmədə bir sıra funksiyalar şagird, müəllim və təşkilatçıların ixtiyarına verilir. İdarəetmədə əməyin elmi təşkili diqqət mərkəzində olur. İdarəetmə orqanlarının seçilməsi, yoxsa təyin edilməsi sualının cavabında seçməyə daha çox üstünlük veril-məlidir.

Məktəbin idarə edilməsinin demokratikləşdirilməsi probleminin həlli məktəbdaxili idarəetmənin demokratik əsaslarla qurulmasını tələb edir. Məktəbdaxili idarəetmənin demokra-tikləşdirilməsini, hər şeydən əvvəl, məktəb rəhbərləri ilə müəllim-tərbiyəçi, şagird və valideynlər arasında əsil demokratik münasibətlərin inkişaf prosesi kimi başa düşmək lazımdır. Bu – yaxın məqsəddir. Demokratikləş-

dirmənin uzaq məqsədi – konkret şəraitdə məktəblilərin təhsili, tərbiyəsi və inkişafı sahəsində maksimum nəticələr alınmasına imkan verən optimal pedaqoji prosesin təşkilidir.

Araşdırmalar və aparılmış təhlil göstərdi ki, məktəb direktorlarının hazırlıq səviyyəsinə az əhəmiyyət verilir. Onlar çox hallarda problemləri müəyyənləşdirən və həll etmək üçün müvafiq qərarlar qəbul edən yaradıcı təhsil işçisi kimi deyil, informasiyaları passiv qəbul edən şəxs kimi qiymətləndirilir. Məktəb direktorlarının fəaliyyətinin uzun müddət belə qiymətləndirilməsi onların təşəbbüskarlığının itirilməsinə, təhsil sahəsində aparılan islahatların tələblərinə cavab verə bilmələrinə, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə və yayılmasına lazımi əhəmiyyət verməmələrinə, demokraik və kollegial idarəetmə sahəsində dayaz biliyə malik olmalarına, pedaqoji prosesin iştirakçıları ilə lazımi əlaqə yarada bilməyən məktəb rəhbərlərinə çevrilməsinə səbəb olmuşdur. Kollektiv birlikdə - vahid məqsəd uğrunda çalışdıqda və düşündükdə, bir-birinə qarşılıqlı hörmət və qayğı göstərdikdə daha uğurlu nailiyyətlər əldə olunur. Təhsil müəssisəsinin rəhbəri işçilərlə müntəzəm əlaqə saxlamalı, söhbətlər aparmalı, onların arzu və istəklərinə, o cümlədən faydalı təkliflərinə diqqətlə yanaşmalıdır. Əgər belə olarsa, kollektivlə rəhbərlik arasında münaqişə yaranmaz və qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq olar.

Peşə təhsili müəssisələrinin idarə edilməsində rəhbər işçilər arasında iş bölgüsünün aparılması, ictimai təşkilatların idarəetməyə cəlbi vacibdir. İş bölgüsü zamanı idarə edənlərin peşəkarlığı, ixtisasları, işgüzarlığı nəzərə alınmalıdır. Valideyn komitəsinin yaradılmaması, uşaq birliklərinin və tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin olmaması səlahiyyətlərin bölünməsində, idarəolunmada demokratik prinsiplərin həyata keçirilməsində çətinliklər yaradır. Bir çox peşə təhsili müəssisəsi rəhbərlərinin təcrübəsiz olması, bu sahəni yaxşı bilməməsi də idarəolunmada səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinin düzgün həyata keçirilməsində çətinliklər yaradır. Odur ki, səlahiyyətlər bölüşdürülərkən hər bir rəhbərin vəzifəsi ilə yanaşı onun baza təhsili də nəzərə alınmalıdır.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı, 1995
2. Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, Bakı, 1992
3. Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı, Bakı, 1999
4. “Azərbaycan Respublikasında ümumi orta təhsilin dövlət standartlarının təsdiqi haqqında” Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 26 aprel 1999-cu il tarixli 72 №-li qərarı, “Azərbaycan müəllimi” qəzeti, 13 – 19 may, 1999
5. Azərbaycan Respublikasında ümumi təhsilin Konsepsiyası (Milli Kurrikulum), “Azərbaycan müəllimi”, 1 dekabr, 2006
6. Azərbaycan Respublikasında fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının Konsepsiya və Strategiyası, Bakı, 2007
7. Azərbaycan Respublikasında təhsil sahəsində islahatlar üzrə dövlət komissiyası haqqında Azərbaycan Respublikası prezidentinin sərəncamı, Bakı, 30 mart, 1998
8. Azərbaycan Respublikası peşə təhsili və peşə liseylərinin nümunəvi Əsasnaməsi, Bakı, 1994
9. Ağamalıyev R. Azərbaycan təhsili XXI əsrə doğru: idarəetmə, problemlər, islahatlar, Bakı, 1998
10. Abbasova Q., Hacıyev Z., Sosial fəlsəfə, Bakı, 2006
11. Abdullayev A., Məktəbin idarə edilməsinin demokra-tikləşdirilməsi, Bakı, 1993
12. Abdullayev A., Məktəbin demokratik əsaslarla idarə edilməsinin aktual məsələləri, Bakı, 1998
13. Abdullayev A., Təhsil sahəsində islahat Proqramının tələbləri baxımından Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunda kadrların ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması və təkmilləşdirilməsi işinin təşkili, Bakı, “Müəllim”, 2004
14. Aslanov N., Fənn metodbirləşmələrinin işi (metodik tövsiyə), Bakı, 1992
15. Bayramov Ə.C., Əlizadə Ə.Ə., Psixologiya, Bakı, 1989
16. Bayramov H, Kəlbəliyev Ə., Təhsilin idarə edilməsinin

əsasları, Bakı, 1998

17. Cabbarov R.H., Təhsil müəssisələrində təlim-tərbiyə işlərinin planlaşdırılması sistemi, Bakı, 1996

18. Cabbarov R.H., Təhsil müəssisələrinin idarəetmə məsələləri, Bakı, 2001

19. Cabbarov R.H., Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində metodik xidmətin təşkili və planlaşdırılması, Bakı, 2005

20. Davletşina N.V., Kimlikli B.B., Klarç R.C., Rey D.İ., Demokratiya: Dövlət və cəmiyyət. «Səda» nəşriyyatı: Bakı – 1999.

21. Eminov Allahverdi, XX əsrin ən böyük Azərbaycan pedaqogikası, Bakı, 2002

22. Əhmədov N. və b. «İdarəetmənin pedaqogikası və psixologiyası» Bakı, 2000

23. Əhmədov H., «Nəriman Nərimanov». Bakı, ABU- 2004

24. Əhmədov H., «Azərbaycan məktəbi və pedaqoji fikir tarixi». “Təhsil” nəşriyyatı. Bakı 2001.

25. Əhmədov N. H., Rzayev A., Pedaqogikadan mühazirə konseptləri, Bakı, 1983

26. Əhmədov N.H., Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları, Bakı, 1988

27. Əliyev M., Seyidova S., MakDonald Ceyn, *Müasir məktəb rəhbərliyinə yeni baxış*, Müəllim hazırlığının və orta təhsilin yeni perspektivləri. (Müəllimlər üçün vəsait), “Adiloğlu”, Bakı, 2005

28. Əlizadə H. «Sosial pedaqogikanın aktual məsələləri» Bakı, 1998

29. Nəsirəddin Tusi, “Əxlaqi-Nasiri”, Bakı, 1989

30. “Yaşlıların təhsili” mövzusunda keçirilmiş beynəlxalq konfransların bəyannamələri, Bakı, 2004

31. «İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmlərin tətbiqi, problemlər və perspektivlər» mövzusunda Respublika elmi-praktik konfransının materialları, AMİ -nin Elmi əsərləri, 2004-cü il, № 2 (15)

32. İsmayılov M.İ., Cabbarov R.H., Təhsil üzrə rayon (şəhər) və məktəb şuralarının işinin təkmilləşdirilməsi yolları, H.Tusi adına ADPU – pedaqoji, psixoloji elmlər seriyası № 2. Bakı, 1997.

33. «İxtisasartırma təhsilində yeni mexanizmə keçid və

müəllimlərin təkmilləşdirilməsi işinin təşkili barədə» Təhsil nazirinin 21.02.2002-ci il tarixli 164 №-li əmri

34. İslahatların gedişi, əldə olunan nəticələr və perspektiv inkişaf barədə» Təhsil Nazirliyinin Kollegiya materialları, Bakı, 2003

35. İnkişafetdirici təlim-tərbiyə metodları, Bakı, 1999

36. Kazımov N.M., Həşimov Ə.Ş. "Pedaqogika", Bakı, "Maarif", 1996

37. Hüseynzadə R.L. «Erkən orta əsrlər dövründə Azərbaycan məktəb və pedaqoji fikir». «Elm» nəşriyyatı. Bakı, 2005.

38. Quliyev Ə., «Peşə təhsilinin idarə olunmasında direktorun pedaqoji ustalığının rolu» jurnalı №4 2001

39. Məmmədzadə R.H. «İxtisasartırma təhsili: Yeni problemlər, yeni münasibətlər». Bakı, 2004

40. Məmmədzadə R.H. «Yaşlıların təhsili XXI əsrin açarındır» «Azərbaycan məktəbi» №1, 2003

41. Məmmədzadə R.H. «Yaşlıların təhsilinin təşkilinə dair» Təhsil, mədəniyyət, incəsənət bilgi dərgisi № 3, 2004

42. Məmmədzadə R.H və Abdullayev A.A., «Andraqogikaya giriş» Bakı, 2005

43. Məmmədzadə R.H., Müəllimin peşə etikasası. Bakı, 1992.

44. Məmmədzadə R.H., «İxtisasartırma təhsili» Bakı, «Müəllim», 2002

45. Məmmədzadə R.H., Məktəbin idarə olunmasında perspektiv inkişaf proqramı və illik plan haqqında», «Azərbaycan məktəbi», №6, 2003

46. Məmmədzadə R.H., İdarəetmə mədəniyyəti» Bakı, 1999

47. Mərdanov. M.C., «Fasiləsiz təhsil hamı üçündür». Azərbaycan müəllimi qəz. 1-7 mart 2001

48. Mərdanov. M.C., Müstəqillik və təhsil islahatı. «Azərbaycan müəllimi», 30 iyul 1998.

49. Mərdanov M., Mehrabov A., Ağamalıyev R., Qardaşov T., «Təhsil sistemində monitoring və qiymətləndirmə», «Çaşıoğlu», 2003

50. Mərdanov M., Azərbaycan Təhsil İslahatı illərində, Bakı, 2001

51. Mehrabov A. O. və b. Pedaqoji texnologiyalar, Bakı, 2006
52. Mehrabov A.O., Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri, Bakı, Mütərcim, 2007. – 448 s.
53. Məmmədov A., Təlimin psixoloji əsasları, Bakı, 1993
54. Müəllim hazırlığının və orta təhsilin yeni perspektivləri (Qərb təhsil sisteminin təcrübəsi əsasında), Müəllimlər üçün vəsait, “Adiloğlu”, Bakı, 2005
55. Mirzəcanzadə A. İxtisasa giriş, Bakı, 1990
56. Məbrayd Rob, Kazımzadə A., Şiriyev B., Müəllim hazırlığı/pedaqoji təhsil (Yekun hesabatın layihəsi), «Azərbaycan müəllimi», 19 noyabr 2002-ci il
57. Məktəbdə vətəndaş təhsili, Bakı, 2002
58. Məktəbə rəhbərliyin demokratik əsaslarla təşkili, Bakı, 1990
59. Məktəbdaxili metodik iş formaları, Bakı, 1990
60. Metodik işin təşkili, məzmunu, forma və metodları, Bakı, 1989
61. Nəmanzadə Ömər Faiq, Seçilmiş əsərləri, “Yazıçı”, 1992
62. Orucov Z. Peşə təhsilinin nəzəri və praktik mərhələləri, Bakı, 1997
63. Paşayev Ə.X., Rüstəmov F.A., Pedaqogika (Yeni kurs), Bakı, 2002
64. Seyidov Əhməd, Pedaqogika tarixi, “Maarif”, Bakı, 1982
65. Seyidov Əhməd, Azərbaycanın pedaqoji fikrin inkişaf tarixindən, “Maarif”, 1987
66. Seyidov F.Ə., «Qori seminarıyası və onun məzunları». «Maarif» nəşriyyatı. Bakı, 1988
67. Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin yeni metodları, Bakı, 2006
68. «Təhsil siyasəti», (Təhsil üzrə xüsusi ədəbiyyat) ACİ-YF, Bakı, 2005

Rus dilində

1. Бакиханов А.А., «Соч. записки, письмо», Баку, 1967
2. Буниятов З.М., «Азербайджан в VII – IX в.в.», Баку, 1965
3. Бочкарев В.И. «Демократизация управления общим образованием в России», (Педагогическая наука и практика: проблемы и перспективы. Сб. науч.статей. Выпуск первый.- Москва: ИОО МОН РФ, 2004. - 186 с. - С.43-50) **İnternet səhifəsi: info@teacher-edu.ru**
4. Вопросы информационного обеспечения внутришкольного управления, Сборник научных трудов, Москва, 1984
5. Громкова М.Г. Андрагогика. «Теория и практика образования взрослых»
6. Дмитренко О.Г. «Концепция социального управления» 1998, №2 стр.62-67.
7. Кабаченко Т.С. Психология управления. Педагогическое общество России. Москва 2003, стр.283
8. Калина И.И., Смирнова Н.В. «Инновационный подход к управлению региональной системой образования», **Интернет səhifəsi: info@teacher-edu.ru**
9. Калиновский Ю.И. «Введение в андрагогику» М. Вита-пресс, 2000.
10. Колесникова И.А. «Основы андрагогики: Учебное пособие под. ред. М. Академия, 2003»
11. Модельный Закон «О последипломном образовании» Санкт-Петербург, 2001.
12. «Международные и региональные документы по вопросам образования взрослых» Сборник текстов с комментариями. Тбилиси, 2003.
13. Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики. Том III. Психологические основы образования взрослых. Книга I Образование взрослых: социально-психологические проблемы, поиски, решения. Санкт-Петербург 2000, стр. 179
14. Организационная психология. Санкт-Петербург серии «Хрестоматия по психологии». Издательский дом «Питер»,

2001, стр.508

15. «Образование взрослых: Перспективы развития в XXI веке» Материалы международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2003.

16. Онушкин В.Г., Е.И.Огарев. «Образование взрослых» Междисциплинарный словарь терминологии. Санкт-Петербург, 1995

17. Подобед В.И. «Системное управление образованием взрослых» Санкт-Петербург, 2000.

18. Поташник М.М. «Качество образования: проблемы и технология управления» Москва, 2002.

19. Сборник материалов первой региональной конференции «Образование для всех – Обучение на протяжении всей жизни в центральной Азии», Ташкент, 2003

20. «Управления в образовании проблемы и подходы. Практическое руководство» Под. Ред. Карстанова. П., Ушакова К. Москва, 1995.

21. Лазарев В.С. «Системное развитие школы. Педагогическое общество России». Москва, 2002, стр.299

22. Шакуров Р. «Социально-психологические основы управления». Руководитель и педагогический коллектив. Москва, 1990

«Müəllim nəşriyyatı»nda çap olunmuşdur.

Çapa imzalanmış 20.11.2008 Sifariş № 127.

Kağız formatı $60 \times 84^{1/16}$. 14,75 ç.v.

Sayı 500. Qiyməti müqavilə yolu ilə.