MÜNDƏRİCAT

1. Təhsili idarəetmənin ümumi əsaslari..1
2. Təhsilin idarəolunmasinin sistemi və strukturu..10
3. Təhsilin idarə olunmasinin bir elm sahəsi kimi təşəkkülü və inkişafi tarixindən...19
4. Təhsilin idarə olunmasinin predmeti, məqsədi və vəzifələri.....................26
5. Məktəbdaxili idarəetmə.. 31
6. Məktəbin kollegial və ictimai özünü idarəetmə orqanlari.......................36
7. Təhsili idarəetmədə pedaqoji təhlil, proqnozlaşdirma və məqsəd qoyuluşu...44
8. Məktəbdaxili idarəetmənin təşkili və tənzimlənməsi................................53
9. Məktəbdaxili nəzarətin idarəetmədə rolu, funksiyalari, məzmunu və növləri...61
10. Məktəbdə metodiki işə rəhbərlik..68
11. Təhsilin idarə olunmasinda pedaqoji ünsiyyət, pedaqoji münaqişələr və onlarin həlli...81
12. Məktəb kollektivi və ona rəhbərlik...94
13. Məktəbin tədris – tərbiyə işinə rəhbərlik üzrə təhsil orqanlarinin fəaliyyəti...103
14. Məktəbin maliyyə - təsərrüfat fəaliyyəti, maddi - texniki bazasi..............114
15. Məktəbin fəaliyyətinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi.....................119

ƏDƏBİYYAT...125

MÖVZU 1. TƏHSİLİ İDARƏETMƏNİN ÜMUMİ ƏSASLARI

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Təhsili idarəetmə və təhsil sisteminin prinsipləri haqqında
2. Təhsili idarəetmənin nəzəri əsasları
3. Azərbaycan Respublikası təhsil siyasətinin prinsipləri
4. Təhsil sistemi. Onun vəzifələri və idarə olunması

Azərbaycanda təhsilə üstün strateji əhəmiyyətli sahə kimi yanaşılması, fasiləsiz, miili təhsil konsepsiyasının həyata keçirilməsi təhsilin milli bəşəri inteqrasiyasına nail olmaqla onun dünya standartlarına uyğunlaşdırılması Azərbaycan Respublikasının təhsil siyasətinin əsas mahiyyətini təşkil edir. Bunlar isə təhsilin idarə edilməsi qarşısında yeni tələblər qoyur.

Təhsilin bütün vəsilələrində, o cümlədən məktəbə, pedaqoji prosesə, hadisə və obyektlərə rəhbərlik edərkən təhsilin özünəməxsus qanunauyğunluqlarını nəzərə almaq vacibdir. Pedaqoji rəhbərlik, təhsili idarəetmə mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Təhsili idarəetmənin obyektinə bütün təhsil sistemi, o cümlədən tədris, elmi tədqiqat və məktəbdənkənar uşaq müəssisələri; təhsil şöbələri və s. daxildir, Tədris-tərbiyə prosesini idarəetməkdə əsas məqsəd şəxsiyyətin inkişafını təmin etməkdir, Tərbiyə, təlim və təhsil prosesi dövlət təhsil sistemi, ictimai təşkilatlar, ayrı-ayrı vəzifəli şəxslər, eləcə də özəl müəssisələrdə rəhbərlər tərəfindən idarə olunur. Azərbaycan Respublikasında təhsili idarəetmə sisteminə Respublika Təhsil Nazirliyi, Naxçıvan Respublikasının Təhsil Nazirliyi, xalq təhsilinin rayon (şəhər) şöbələri daxildir ki, bunların fəaliyyətini Respublika Təhsil Nazirliyi tənzimləyir. Nazirlik bütün tip məktəblər, pedaqoji universitet və institutlar, orta ixtisas məktəbləri üçün tədris planı və proqramları hazırlayır, təsdiq edir, Təhsil Nazirliyi həm də təhsil qanununun yerinə yetirilməsinə, məktəblərin maddi bazasına, müəllimlərin, məktəb rəhbərlərinin ixtisaslarının artırılmasına, elmi-pedaqoji tədqiqatların istiqamətlənməsinə və s. nəzarət edir və bunlar üçün məsuliyyət daşıyır.

Təhsil sisteminin prinsipləri. Müasir şəraitdə Azərbaycanda təhsil hər şeydən öncə dövlətin strateji-ideoloji siyasətinə xidmət edən və buna görə də üstün (prioritet) sayılan sahədir. Onu səciyyələndirən əsas cəhət konkret ölkə ilə bağlılığı, bütün tədris vəsilələrini tam nəzərdə tutması və bu müəssisələr arasında əlaqənin sistemli tənzimlənməsidir. Fasiləsiz milli təhsil eyni ölkə vətəndaşlarını nəzərdə tutur, təhsil vəsilələrinin birindən digərinə keçmək imkanını inkar etmir və nəhayət, ölkə vətəndaşlarının ömrü boyu təkmilləşməsini təmin edilməsni zəruri sayır. Beləliklə, deyilənlərə istinadən aşağıdakı prinsipləri qeyd etmək olar:

- təhsilin dövlət və ictimai səciyyə daşıması, yəni təhsil müəssisələri, onun maddi-texniki təchizatı, tədrisin məzmunu dövlət tərəfindən tənzimlənmir və onun qarşısında hesabatlıdır. Bu, dövlət və özəl təhsil bölmələrinin fəaliyyətini məhdudlaşdırmır, əksinə onların . qarşılıqlı fəaliyyətini təmin edir;
- dövlət təlim-tərbiyə müəssisələrində təhsilin dövlət hesabına olması, hər bir vətəndaş üçün müyəssərliyi;
- təhsilin humanistləşməsi və humanitarlaşması. Yəni hər bir şagird imkanına, qabiliyyətinə görə yaradıcı təhsil hüququna malikdir;
- təhsilin dünyəviliyi. Bu, təhsilin Konstitusiya ilə təsbit edilmiş mahiyyətindən irəli gəlir və onun müasir respublika quruculuğunun xəttini tamamlayır;
- təhsildə hüquq bərabərliyi. Təhsil sisteminin demokratikliyini təmin edir. Yəni Azərbaycan təhsili burada yaşayanların hamısının üzünə açıqdır və hər bir vətəndaşın, o cümlədən hər iki cinsdən olanların təhsildə hüquq bərabərliyi təbiidir;

  təhsil sisteminin açıqlığı və demokratikliyi. Müxtəiif istiqamətli dövlət və özəl təhsil qurumlarının inkişafı onun fəaliyyətinin əlaqələndirilməsində demokratik prinsipiərə istinadən idarəçilik əsasdır;
- təhsil prosesində siyasi fəaliyyətin yolverilməzliyi.

Çoxpartiyalı, liberal dövlət quruculuğu prosesi hər bir vətəndaşa öz siyasi mövqeyini dövlətin siyasi kursuna xələl gətirməmək şərtilə müəyyən etmək imkanı

verir. Amma bu tədris-təhsil prosesinə müdaxiləyə əsas vermir. Beləliklə, təhsil sistemi özünəməxsus tənzimlənmə tələb edən qurum olmaqla vətəndaşların təhsil hüququndan çıxış edir və cəmiyyətin başlıca məqsədini - respubiika vətəndaşı tərbiyəsini tamamlayır.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil siyasəti dövlət siyasətinin mühüm tərkib hissəsi kimi həyata keçirilir və onun qarşısında duran vəzifələr Azərbaycan Respulikasının Konstitusiyasına və Təhsil Qanununa müvafiq beynəlxalq normalara və dövlət həyatının müvafiq qanunverici-normativ aktlarına uyğun həyata keçirilir.

Azərbaycanda fasiləsiz milli təhsil sistemi yaratmağı özünün məqsədi hesab edən Azərbaycan Respublikasının Təhsil siyasəti aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır: hüquqi baxımdan hamının dövlət standartı çərçivəsində təhsil almaq imkanına malik olması; bilik, bacarıq və istedadı reallaşdırmaq üçün hamıya bərabər şəraitin yaradılması; təhsilin demokratikləşdirilməsi, dövlət-ictimai xarakter daşıması; təhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artırılması; təhsilin humanistləşdirilməsi; ümumbəşəri dəyərlərin, insan həyatı və sağlamlığının, şəxsiyyətin azad inkişafının üstün tutulması; onun humanitarlaşması; təhsildə milli zəminin gücləndirilməsi və bölgə komponentinin təhsilin fərdiləşdirilməsi və diferensiallaşdırılmasi; onun məzmununun inteqrasiyası; elmi-dünyəvi xarakter daşıması; elm, istehsalat, xarici ölkələrin təhsil müəssisələri və orqanları ilə sıx əlaqə; -təhsildə azadlıq, plüralizm, yaradıcılıq, varislik, təhsil müəssisələrinin siyasi partiyalardan, ictimai-dini təşkilatlardan asılı olmaması; təhsilin dünya standartları səviyyəsində olması və s.

Beləliklə, Azərbaycanda təhsili idarəetmə rəsmi direktiv və normativ qanunvericilik sənədlərindən nəşət edir. Həmçinin Azərbaycan Respublikası Prezidenti, Milli Məclisi və hökuməti tərəfindən qəbul edilmiş qərar, sərəncam və digər rəsmi sənədlərə istinad edilməsini tələb edir. Bu baxımdan təhsil qanunvericiliyinin vəzifələri bunlardır:

- təhsil sahəsində dövlət siyasəti prinsiplərinin müəyyən edilməsi; təhsil sisteminin sərbəst fəaliyyəti və təhsilin inkişafı üçün hüquqi təminat yaradılması; hüquqi şəxslər və təhsil subyektlərini hüquq və vəzifələrinin,

səlahiyyət və məsuliyyətinin müəyyən olunması; vətəndaşların təhsilə dair Konstitusiya hüquqlarının təmin olunması və müdafiəsi.

Bunlar onu göstərir ki, Azərbaycanda təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə, eləcə də müasir beynəlxalq və yerli praktikanın üzvi şəkildə əlaqələndirilməsinə əsaslanır, tam demokratik xarakter daşıyır.

Təhsil sistemi müxtəlif pillədən olan ardıcıl təhsil proqramlarının məcmuyundan, onları həyata keçirən təhsil orqanlarından, təlim-tərbiyə prosesi ilə məşğul olan digər təşkilatlar və müəssisələrdən ibarətdir.

Azərbaycan Respulikasının Təhsil Qanununa görə təhsil sisteminin başlıca vəzifələri «Dərin və hərtərəfli biliyə, bacarığa, praktik hazırlığa, yüksək mədəniyyətə, məsuliyyət hissinə, mütərəqqi dünyagörüşünə malik olan və onu daim inkişaf etdirməyə çalışan **şəxsiyyət** formalaşdırmaq, soykökünə ... xalqımızın milli, əxlaqi, humanist, mənəvi-mədəni dəyərlərinə dərindən yiyələnən... biliyinə, əxlaqi-mədəni keyfiyyətlərinə, demokratikliyinə görə yüksək səviyyəli **vətəndaşlar** yetişdirmək, ... Azərbaycanı dünyanın ən inkişaf etmiş demokratik dövlətlərindən birinə çevirməyə qadir olan **insan** tərbiyə etməkdir» (Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, Bakı, 1992, səh.6).

Beləliklə, Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin əsas vəzifəsi yeni Respublika quruculuğunu müvəffəqiyyətlə reallaşdıracaq insan, vətəndaş və şəxsiyyət tərbiyə edib formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Təhsil proqramları. Azərbaycan məktəblərində ümuımtəhsil və peşə-ixtisas təhsili proqramları həyata keçirilir

Ümumtəhsil proqramlarına məktəbəqədər, ibtidai, əsas və orta ümumtəhsil proqramları, peşə-ixtisas təhsili proqramlarına isə peşə-texniki, orta ixtisas, ali təhsil və ondan sonrakı ixtisas təhsili proqramları daxildir.

Təhsil sisteminin quruluşu. Təhsil sisteminin quruluşuna məktəbəqədər tərbiyə, ümumi təhsil (ibtidai, əsas, orta təhsil), peşə-ixtisas təhsili (texniki-peşə, orta ixtisas, ali təhsil) və diplomdan sonrakı hazırlıq təhsili: stajkeçmə, ordinatura və s., magistratura, doktorantura, məktəbdənkənar təlim və tərbiyə, sərbəst təhsil, ixtisasartırına və kadrların yenidən hazırlanması daxildir.

Məktəbəqədər tərbiyə müəssisələri. Məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrinə körpələr evi, körpələr evi-bağçalar, uşaq bağçaları, ailə-bağçalar, məktəb-bağçalar, bağça-internatlar, uşaq evləri və s, daxildir.

Məktəbəqədər uşaq müəssisələrində evdarlıq, vətənpərvərliklə bağlı oyunlar, xor mahnıları, dövlət rəmzləri, himn öyrədilir və s.

Ümumtəhsil məktəbləri. Ümumtəhsil məktəbi üç pillədən: ibtidai təhsildən (I-IV siniflər), əsas təhsildən (V-IX siniflər), orta təhsildən (X-XI siniflər) ibarətdir. Üçüncü pilləni başa vuranlar tam orta təhsil alırlar.

İbtidai təhsil 6 yaşdan başlayır. Əsas təhsil məcburidir. Ümumtəhsil məktəblərinin üçüncü (orta təhsil) pilləsində təlim təbiət-riyaziyyat və humanitar təmayüllər üzrə aparılır. Xüsusi istedada malik şagirdlər üçün ixtisas sinifləri açılır.

İşləyən gənclərin təhsil ala bilməsi üçün ümumtəhsil müəssisələri bazasında axşam və qiyabi təhsil sinifləri, qrupları açılır.

Sosial yardıma və saqlamlıqlarının bərpasına ehtiyacı olan uşaqlar üçün təlim-tərbiyə müəssisələri. Belə uşaqlar üçün aşağıdakı təlim-tərbiyə müəssisələri fəaliyyət göstərir:

- ailədə tərbiyə və təhsil almaq üçün zəruri şərait olmayan uşaqlar üçün ümumtəhsil internat məktəbləri;
- yetim və valideyn himayəsindən məhrum olan uşaqlar üçün uşaq evləri, internat-məktəblər;
- uzunmüddətli müalicəyə ehtiyacı olan uşaqlar üçün sanatoriya tipli məktəblər, internat-məktəblər, uşaq evləri;
- əlahiddə şəraitdə tərbiyə olunması zəruri olan uşaqlar və yeniyetmələr üçün xüsusi ümumtəhsil və peşə məktəbləri.

Peşə məktəbləri və peşə litseyləri. Peşə məktəbləri və peşə litseyləri müxtəlif peşələrdən olan sənətkarlara tələbi ödəyən, həmçinin Azərbaycanın unudulmuş və sıradan çıxmaqda olan nadir və ənənəvi sənətkarlıq sahələrinin dirçəldilməsinə yönələn ilkin peşə təhsili müəssisələridir. Peşə məktəblərinə icbari təhsili başa vuran və sənətə meylli şəxslər qəbul olunurlar.

Orta ixtisas məktəbiəri (texnikumlar, kolleclər). Bu təhsil müəssisələri əsas və ümumtəhsil, peşə məktəbləri və peşə litseyləri bazasında fəaliyyət göstərməklə orta pillədən olan ixtisaslı mütəxəssislər hazırlayır, onları təkmilləşdirir və ixtisaslarını artırırlar. Orta ixtisas məktəblərini bitirənlərə «kiçik mütəxəssis» dərəcəsi verilir.

Ali məktəblər. Ali məktəblər konkret ixtisaslar verən tədris müəssisələridir. Ali məktəblərin nəzdində müxtəlif pillədən olan tədris müəssisələri fəaliyyət göstərə bilər. Ali təhsil orta təhsil bazasında həyata keçirilir. Ali məktəblərdə kadr hazırlığı əyani, qiyabi, axşam, həmin formaların birləşdirilməsi və eksternat yolları ilə həyata keçirilir. Əyani (gündüz) təhsil forması aparıcı rol oynayır.

Ali təhsil birpilləli, ikipilləli və üçpilləli ali məktəblərdə həyata keçirilir.

Birpilləli ali məktəblərdə (institutlarda, konservatoriyalarda, kolleclərdə və s.) müəyyən peşə istiqaməti və ya konkret ixtisaslar üzrə ali təhsili mütəxəssislər hazırlanır, sahə (fakültə) elmi şurasının qərarı ilə «bakalavr» ixtisas və elmi dərəcəsi verilir.

İkipiiləli ali təhsil müəssisələrinin birinci pilləsini bitirənlər müvafiq dövlət standartlarına uyğun olaraq ümumi ali təhsili başa vurur, «bakalavr» ixtisas və elmi dərəcəsi alır, əmək fəaliyyətinə başlayır. «Bakalavr» dərəcəsi almış mütəxəssislərin ən istedadlı və ümidverən hissəsi müsabiqə əsasında magistraturada saxlanılır. Bu müsabiqədə əvvəllər «bakalavr» dərəcəsi almış məzunlar, birpilləli ali məktəblərin məzunları da iştirak edə bilərlər.

Magistraturanı başa vuranlar elmi şuranın qərarı ilə «magistr» ixtisas və elmi dərəcəsi alırlar.

«Magistr» dərəcəli mütəxəssislər ali məktəblərin «bakalavr» pilləsində, habelə institutlarda, kolleclərdə, konservatoriyalarda və başqa birpilləli ali təhsil müəssisələrində, elmi-tədqiqat mərkəzlərində, institutlarda və s. bu tipli müəssisələrdə fəaliyyət göstərə bilərlər.

Kadr və maddi-texniki bazası imkan verən bəzi universitetlər və akademiyalar üçpilləli təhsil sisteminə keçirlər. Bu cür ali məktəblərdə «magistr» dərəcəsi verilərkən xüsusi elmi hazırlığı, qabiliyyəti olan məzunların üçüncü

pillədə doktoranturada saxlanılması məsləhət görülür, onlar müvafiq imtahanları verdikdən sonra doktoranturada tədqiqatlarını davam etdirirlər. Doktoranturanı başa vurub ixtisaslaşdırılmış elmi şurada doktorluq dissertasiyası müdafiə etmiş və «doktor» elmi dərəcəsi almış yüksək ixtisaslı mütəxəssislər ali məktəblərin «magistratura» pilləsində fəaliyyət göstərə bilərlər.

Təhsil Qanununun ikinci bölməsində ali məktəblərdə və orta ixtisas məktəblərinə qəbul, elmi dərəcələr və elmi adların verilməsi, ali təhsil sistemində elmi-tədqiqat işləri, ali məktəblərin müstəqilliyi, ixtisasartırma və kadrların yenidən hazırlanması, məktəbdənkənar təlim-tərbiyə, sərbəst təhsil, təhsil müəssisələrinin təsisçiləri məsələləri və digər məsələlər də geniş əksini tapır.

<u>Təhsii sisteminin idarə olunması.</u> Təhsilin idarə olunması Təhsil Qanununu, müvafiq qanunvericilik aktları, əsasnamələr və təhsil müəssisələrinin nizamnamələri ilə tənzim edilir.

Azərbaycan Respublikası hökuməti.Təhsil Nazirliyi, habelə yerli təhsil orqanları təhsil sistemini idarə edən başlıca subyektlərdir.

Təhsilin strategiyasını Azərbaycan Respublikası Prezidentinin rəhbərliyi ilə Nazirlər Kabineti müəyyənləşdirir və aşağıdakı məsələləri yerinə yetirir:

- Təhsil Qanunun və digər sənədlərin icrasına nəzarət edir;
- Təhsil sisteminin idarə olunmasının təşkilat strukturunu müəyyən edir;
- Təhsilin mərkəzi dövlət idarə strukturlarını yaradır və onlara rəhbərlik edir;
- Təhsil müəssisələrinin yaradılması, yenidən təşkili və ləğv edilməsi qaydalarını müəyyən edir;
- Dövlət idarəçiliyində olan peşə-ixtisas təhsili müəssisələrini yaradır, yenidən təşkil edir və ləğv edir;
- Peşə-ixtisas müəssisələri üçün ixtisasların siyahısmı təsdiq edir, sosial sifarişdən asılı olaraq belə ixtisasları açır və bağlayır;
- Dövlət təhsil standartlarını təsdiq edir, təhsil barədə qəbul olunan sənədlərin həmin standartlara müvafiq olmasına nəzarət edir;
- Təhsil müəssisələri, onların attestasiyası, akkreditasiyası və lisenziyalaşdırılması barədə dünya standartlarına müvafiq olaraq yaradılan

Əsasnamələri təsdiq edir;

- Təhsilin inkişafına dair dövlət proqramı, həmçinin beynəlxalq proqramlar hazırlayıb həyata keçirilir;
- Təhsilin maliyyələşdirilməsi üçün milli gəlirdən pay ayrılması. təhsillə bağlı respublika büdcəsinin, təhsilin inkişaf fondlarının formalaşdırılması barədə təkliflər verir, təhsilin maliyyələşdirilməsinin dövlət normativlərini, təhsil sistemi işçilərinin əmək haqqının ödəniiməsi qaydasını, əmək haqqı minimumu, güzəşt və imtiyazları, tələbələrin təqaüdlə təmin olunmasını, digər kateqoriyalardan olan pedaqoji işçilərin, təhsil və tərbiyə alanların sosial müdafiəsinin norma və qaydalarını müəyyən edir;
- Təhsilin inkişafını stimullaşdıran vergi siyasəti yeridir;

  Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin attestasiyasına rəhbərlik edir;
- Təhsil sistemi işçiləri üçün fəxri adlar və mükafatların təsis olunması barədə məsələ qaldırır.

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi təhsil sisteminin mərkəzi idarə orqanı olmaqla təhsil sahəsində vahid dövlət siyasəti hazırlanmasında iştirak edir və aşağıda qeyd olunan işləri yerinə yetirir:

- təhsil qanunvericiliyinin icrasına və təhsilin dövlət standartlarına riayət edilməsinə nəzarət edir;
- təhsii sistemi üçün informasiya xidməti təşkil edir;
- təhsil müəssisələrinin və orqanlarının normal fəaliyyətini təmin etməyə qadir olan sadə tənzimləmə, əlaqələndirmə, elmi-metodik informasiya təminatı yaradır, təhsil sisteminə elmi rəhbərliyi və bu sahədə proqnozlaşdırmanı təmin edən, zəruri normativ sənədlər hazırlayan yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət Dövlət Ali Ekspert Komissiyası yaradır;
- mülkiyyət formasından asılı olmayaraq təhsil müəssisələri üçün eyni tipli əsasnamələrin, baza təhsil planının, proqramların, dərsliklərin, dərs vəsaitlərinin və tədris-metodik materialların hazırlanması və nəşrini təşkil edir, təlim-tərbiyə müəssisələrinə tədris-metodik və informasiya köməkliyi

göstərir;

- təhsil müəssələri və idarələrinin maliyyələşdirilməsi və maddi-texniki təchizatın müvafiq normalarını müəyyən edir;
- səlahiyyətinə müvafiq olaraq təhsil müəssisələrini ləğv edir, yenidən təşkil edir, yaradır, onların nizamnamələrini qeydə alır, habelə tabeliyində olub-olmamasından və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün təhsil müəssisələri və təhsil idarələrinin yaradılmasına, ləğvinə və yenidən qurulmasına rəy verir;
- təhsil müəssisəsinin açılması üçün lisenziya verir və onu qeydə alır;
- təhsil müəssisələrinin yaradılması və ləğvi ilə əlaqədar vəsaiət qaldırır.

Təhsil Qanununun üçüncü bölməsində bu məsələlərlə yanaşı, yerli təhsil və yerli idarə orqanlarınm, təhsil sistemində ictimai idarə, özünüidarə orqanlarının konkret vəzifələri, təlim-tərbiyə müəssisələrinin özünüidarəsi, təlim-tərbiyə müəssisələrinin təsisi şərtləri, dövlət və qeyri-dövlət (özəl) təhsil müəssisələrinin idarə olunması, təhsil müəssisələrinin elmi-metodik və informasiya təminatı, təhsil sistemində psixoloji və tibbi xidmət məsələlərinə və digər zəruri məsələlərə geniş yer verilir.

MÖVZU 2. TƏHSİLİN İDARƏOLUNMASININ SİSTEMİ VƏ STRUKTURU.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Təhsili idarəetmənin dövlət sənədləri.
2. Təhsil sistemi. Onun vəzifələri və idarə olunması.
3. Təhsil Qanunu. Ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi Nizamnaməsi.
4. İdarəetmənin təşkilati strukturu.
5. Təhsili idarəetmənin dövlət orqanları və onların funksiyaları.

Təhsilin idarə edilməsi müvafiq dövlət sənədlərinə əsaslanır. Məktəb qarşısında qoyulan məqsəd və vəzifələrin həllində metodoloji və nəzəri əsas kimi rəhbər tutulan dövlət sənədlərinə Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Təhsil Qanunu, həmin qanuna müvafiq olaraq qəbul edilmiş təhsil qanunvericiliyi aktları, o cümlədən təhsil müəssisələrinin nizamnamələri, müxtəlif sahələr üzrə əsasnamələr daxildir.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası ali qanunvericilik sənədi - əsas qanun olmaqla cəmiyyət həyatının digər sahələrində olduğu kimi, siyasətinin əsaslarını müəyyən edir. Konstitusiya **insan və vətəndaş hüquq və azadlıqlarının**, Azərbaycan Respublikasının vətəndaşlarının layiqli həyat səviyyəsinin təmin edilməsini dövlətin ali məqsədi kimi müəyyən edir (maddə 12).

Şərəf və ləyaqətin müdafiəsi hüququ ilə bağlı Konstitusiya maddəsində (42) şəxsiyyətin ləyaqətinin dövlət tərəfindən qorunması təminatı da öz əksini tapmışdır: heş bir hal şəxsiyyətin *ləyaqətinin alçaldılmasına* əsas verə bilməz; heç kəsə *işgəncə və əzab* verilə bilməz, heç kəs insan *ləyaqətini alçaldan rəftar* və ya cəzaya məruz qala bilməz.

Konstitusiyada ***uşaq hüquqları*** da öz əksini tapmışdır. 17 – ci maddədə ailə, uşaq və dövlətin münasibətləri tənzimlənir: cəmiyyətin əsas özəyi kimi ailə dövlətin xüsusi himayəsindədir; uşaqların qayğısına qalmaq və onları tərbiyə etmək *valideynlərin borcudur.*

Konstitusiyada ***vətəndaşların*** hüquqları ilə yanaşı ***vəzifələri*** də göstərilmidir. Dövlət və cəmiyyət qarşısında hər bir şəxs onun hüquq və azadlıqlarından bilavasitə irəli gələn vəzifələr daşıyır.

Konstitusiya ***din və dövlət*** arasındakı münasibətləri də tənzimləyir. Azərbaycan Respublikasında *din dövlətdən ayrıdır.* Bütün dini etiqatlar dövlət qarşısında *bərabərdir;* insan ləyaqətini alçaldan və ya insanpərvərlik prinsiplərinə zidd olan dinlərin (dini cərəyanların) yayılması və təbliği *qadağandır;* dövlət təhsil sistemi dünyəvi xarakter daşıyır.

Konstitusiyada ***dövlət dili*** ilə bağlı xüsusi maddə vardır. Orada göstərilir ki, Azərbaycan Respublikasının *dövlət dili* Azərbaycan dilidir. Azərbaycan Respublikası Azərbaycan dilinin inkişafını təmin edir; Azərbaycan Respublikası əhalinin danışdığı *başqa dillərin* sərbəst işlədilməsini və inkişafınıda təmin edir.

Təhsil qanunu. Təhsilin idarə edilməsində rəhbər tutulan və başlıca dövlət sənədi olan Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi tərəfindən 2009 – cu ilin 19 iyun tarixində qəbul olunmuş, həmin ilin 5 sentyabrında qüvvəyə minmişdir. Təhsil Qanunu vətəndaşların Konstitisiya ilə təsbit edilmiş *təhsil hüququnun* təmin edilməsi sahəsində dövlət siyasətinin *əsas prinsiplərini* və təhsil fəaliyyətinin tənzimlənməsinin *ümumi şərtlərini* müəyyən edir. Təhsil Qanunu *6 fəsildən* ibarətdir. I fəsildə ümumi müddəalar, II fəsildə *təhsil sistemi,* III fəsildə təhsil sisteminin *idarə olunması,* təhsil subyektlərinin hüquq və vəzifələri, sosial müdafiəsi, IV fəsildə *təhsil iqtisadiyyatı,* V fəsildə təhsil sahəsində *beynəlxalq əlaqələr,* VI fəsildə *keçid və yekun* müddəaları öz əksini tapmışdır.

I "Ümumi müddalar" fəslində nəzərdən keçirilən anlayışlar təhsili idarəetmə nəzəriyyəsinin *əsas anlayış və kateqoriyarını* əhatə edir. Onları bir neçə qrupa bölmək olar: - *təhsil müəssisələrinin tipləri və növləri* ilə bağlı anlayışlar (gimnaziya, lisey, kollec, institut, universitet, akademiya və s.); - *təhsilin formalarını* əks etdirən anlayışlar (formal, qeyri – formal, informal təhsil); *təhsilalma formalarını* əks etdirən anlayışlar (əyani, qiyabi, distant, sərbəst (eksternat) təhsil, evdə təhsil, fərdi təhsil); - *təhsilin məzmunu* ilə bağlı anlayışlar (təhsil, təhsil proqramı (kurikulum), tədris planı, təhsil krediti və s.); - *ali təhsilin pillələri, elmi dərəcə və adları* əks etdirən anlayışlar (bakalavriat, magistratura, doktorantura, rezidentura, adyunktura, tyutor, həkim – mütəxəssis, fəlsəfə doktoru,

dosent, elmlər doktoru, professor və s.); - *təhsil müəssisələrinin açılışı,* fəaliyyətlərininin qiymətləndirilməsi, *onlara nəzarətlə* bağlı anlayışlar (lisenziya, attestasiya, akkreditasiya, sertifikat, nostrifikasiya və s.).

Təhsil qanunvericiliyinin başlıca *məqsədi* vətəndaşların təhsil hüququnun təmin edilməsindən, təhsil sisteminin inkişafı üçün hüquqi təminatların yaradılmasından ibarətdir. *Təhsilin əsas məqsədi* kimi milli – mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə yiyələnən, dərin bilikli, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş – şəxsiyyətlər yetişdirmək, onların ictimai və səmərəli əmək fəaliyyətinə hazırlamaq tələbi qoyulmuşdur.

Təhsil Qanunu *təhsil sahəsində dövlət standartlarını* müəyyən etmişdir. Bu standartlar müəyyən dövr üçün (5 ildən az olmayaraq) təhsil sahəsində vahid dövlət tələblərini əks etdirən *ümumi normalar məcmusundan* ibarətdir. Təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin, təhsil səviyyəsinin qiymətləndirilməsində, habelə attestasiya və akreditasiyada dövlət təhsil standartları əsas götürülür.

II. "Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi" fəslində təhsil sisteminin quruluşu, təhsilin keyfiyyət səviyyəsi, məzmunu, formaları, pillələri və səviyyələri, təhsil meəssisəsi, onun tipləri və növləri, orada iaşə və tibb xidməti kimi məsələlər nəzərdən keçirilir.

III. "Təhsil sisteminin idarə olunması, təhsil subyektlərinin hüquqları, vəzifələri və sosial müdafiəsi" fəslində təhsil sahəsində dövlətin vəzifələri müəyyən edilir. Təhsil müəssisələrinin nümunəvi nizamnamələrinin, dövlət təhsil standartlarının və proqramlarının, təhsil haqqında dövlət sənədlərinin nümunələrinin və onların verilməsi *qaydalarının,* attestasiyanın aparılması qaydalarının, pedaqoji işçilərin dərs yükü *normalarının* müəyyən edilməsi və təsdiqi və s. vəzifələri *Nazirlər Kabineti* həyata keçirir. Təsdiq edilmiş normativ sənədlərin, proqram və nizamnamələrin *icrasına nəzarəti,* təhsil müəssisələrində *attestasiya və akkreditasiyanın keçirilməsi* və digər vəzifələri *Təhsil Nazirliyi* reallaşdırır.

IV. "Təhsil iqtisadiyyatı" fəslində təhsil sistemində mülkiyyət münasibətləri, təhsil müəssisələrinin maliyyələşdirilməsi, orada sahibkarlıq

fəaliyyəti, keyfiyyətsiz təhsilə görə vurulan zərərin ödənilməsi kimi məsələlər nəzərdən keçirilir. Dövlət və bələdiyyə təhsil müəssisələri *dövlət və yerli büdcənin vəsaitləri* hesabına maliyyələşdirilir.

V. "Təhsil sahəsində beynəlxalq əlaqələr" fəslində təhsil sahəsində beynəlxalq əməkdaşlıq və xarıcı əlaqələr, əcnəbilərin təhsil almaq hüququ öz əksini tapmışdır. Təhsil müəssisəsi beynəlxalq səviyyəli birgə elm və təhsil *layihələrinin* hazırlanması, *kadr mübadiləsi, birgə konfransların* keçirilməsi, müştərək mərkəzlər, filiallar, laboratoriyalar yaradılması və əməkdaşlığın qanunla yol verilən digər formalarını həyata keçirə bilər.

Nəzərdən keçirilən Təhsil Qanunu təhsil sahəsində müvafiq qanunların və digər normativ hüquqi aktların, o cümlədən məktəb Nizamnaməsi və əsasnamələrin qəbul edilməsində baza rolunu oynayır.

Ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi. Hər bir təhsil öz Nizamnaməsi əsasında fəaliyyət göstərir. Həmin nizamnamələr isə Nümunəvi Nizamnaməyə uyğun olaraq tərtib olunur. Ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi (bundan sonra məktəb nizamnaməsi kimi işlənəcək) Təhsil Qanununa uyğun hazırlanmışvə respublikanın bütün ümumtəhsil məktəblərinin fəaliyyətini tənzimləyir. Bu Nizamnamə hər bir ümumtəhsil nəktəbi üçün fərdi nizamnamənin hazırlanmasında əsas hesab olunur.

2011 – ci il 13 yanvar tarixində təsdiq edilmiş məktəb nizamnaməsi *12 bölmədən* ibarətdir.

"Ümumi müdəalar" adlanan I bölmə ümumtəhsil məktəbin *yaradılması, mülkiyyət formaları* (dövlət, bələdiyyə və özəl məktəblər), *tədris dili,* məktəbdə psixoloji, tibbi və iaşə *xidmətinin* təçkili, məktəbin inzibati və maliyyə - təsərrüfat fəaliyyətinini mövcud qanunvericilik çərcivəsində həyata keçirməkdə sərbəstliyi və s. məsələlər öz əksini tapmışdır.

II bölmədə **ümumtəhsil məktəbinin strukturu** nəzərdən keçirilir: məktəbdə ibtidai (I-IV siniflər), ümumi orta (V-IX siniflər), tam orta (X-XI siniflər) təhsil səviyyələri müəyyən edilir. 5 yaşlı uşaqlar üçün məktəbdə *hazırlıq sinifləri* açıla

bilər. 6 yaşlı uşaqlar *I sinfə* qəbul olunur. Siniflərdə *şagirdlərin sayı* 20 nəfər olmaqla müəyyən edilir.

III bölmədə **ümumtəhsil məktəbinin fəaliyyətinin əsasları** öz əksini tapmışdır. Burada ümumtəhsil *məktəbinin* ümumi vəzifəsi ilə yanaşı, onun ayrı – ayrı səviyyələrinin (ibtidai, ümumi orta və tam orta təsilin) *vəzifələri* də müəyyən edilmişdir. məktəbdə bir qayda olaraq, *əyani təhsil forması* həyata keçirilir. Zəruri hallarda digər *təhsilalma formaları* da həyata keçirilir (fərdi təhsil, sərbəst (eksternat) təhsil, evdə təhsil və s.).

IV bölmə **ümumtəhsil məktəbində təlim - tərbiyə prosesinin təşkili** məsələlərini əhatə edir. Dərs ili *iki yarımilə* bölünür, il ərzində *üç tətil* müəyyən edilir, I sinifdə əlavə 6 günlük tətil verilir. Dərslər hazırlıq siniflərdə 35 dəq., digər siniflərdə 45 dəq. Keçirilir. İbtidai təlimdə şagirdlərin *təkrar sinifdə* saxlanmasına yol vermir (uzun müddət xəstəlik, yaxud məktəbdən yayınma hallarından başqa).

V bölmə ümumtəhsil məktəbinin idarə olunmaasına həsr edilir. Məktəbdə ali idarəetmə orqanı olan pedaqoji şuradan əlavə digər özünüidarə orqanları (ümumi yığıncaq, elmi – metodik, şagird və valideyn şuraları) yaradıla bilər. Məktəbə Təhsil Nazirliyi tərəfindən təyin edilmiş direktor rəhbərlik edir. Direktorun və digər rəhbər, pedaqoji və texniki işçilərin hüquq və vəzifələri məktəbin öz nizamnaməsi ilə müəyyən olunur.

VI – IX bölmələrdə ümumtəhsil məktəbləri üzrə təhsil prosesinin iştirakçıları, təhsilalanların, təhsilverənlərin və valideynlərin hüquq və vəzifələri öz əksini tapmışdır.

Nizamnamədə habelə umumtehsil məktəbinin maliyyə - təsərrüfat fəaliyyəti, maddi – texniki bazası (X bölmə), umumtəhsil məktəbinə aid sənədlər (XI bölmə), ümumtəhsil məktəbinin beynəlxalq əlaqələri (XII bölmə) müəyyən edilmişdir.

Təhsili idarəetmənin təşkilati strukturu. Azərbaycan Respublikası təhsil sisteminin inkişafı idarətiçilik problemlərinin həlli ilə, onun təşkilati strukturu ilə sıx bağlıdır.

İdarəetmənin təşkilati strukturu dedikdə, bir – birilə tabeçilik (iyerarxik) aslılıqda olan idarəetmə ünsürlərinin, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə və münasibətlərin nizama salınmış məcmusu başa düşülür.

İdarəetmənin təşkilati strukturu *üç ünsürdən* (elementdən) ibarətdir: *idarəetmə həlqələri; idarəetmə səviyyələri; onlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlər.* Bunları qısaca nəzərdən keçirək.

1. İdarəetmə strukturunun bir ünsür kimi təhsil sestemində *idarəetmə həlqələrinə* bunlar daxildir: Təhsil Nazirliyi, onun idarə, şöbə və sektorları (bölmələri); yerli təhsil şöbələri; təhsil müəssisəlri. İdarəetmənin bu həlqələri onun müvafiq səviyyələrini təşkil edir.

2. İdarəetmənin digər struktur ünsürünü *idarəetmə səviyyələri* təşkil edir. İdarərtmə səviyyələri dedikdə, idarərtmə sistemində müəyyən pillə tutan *idarərtmə həlqələrinin məcmusu* – səlahiyyətlər baxımından subordinasiyası başa düşülür.

3. İdarəetmənin strukturunun başlıca ünsürünü *idarəetmə həlqələri və səviyyələri arasındakı qarşılıqlı əlaqə və münasibətlər* təşkil edir.

Təhsil orqanlarında idarəetmə həlqələri və səviyyələri arasında *qarşılıqlı münasibətlərin üç növü* təşəkkül tarır: şaquli, üfiqi və dioqanal idarəçilik münasibətləri.

1) Şaquli idarəçilik münasibətləri idarəetmə səviyyələri (rəhbərlər və onların) *arasındakı* tabelilik münasibətlərini eks etdirir. Bu *iki formada* özünü göstərir: xətti və funksional münasibətlər.

Şaquli xətti münasibətlər – təşkilati strukturun xətti həlqələri arasındakı tabelilik (subordinasiya) münasibətləridir. Bu halda idarəçilik səviyyələri üzrə bütün aşağı idarəetmə həlqələri daha yuxarı idarəetmə səviyyəsində yerləşən rəhbərin (vəzifəli şəxsin) tabeliyində olur.

Şaquli funksional münasibətlər – eyni funksiyaların icrası ilə bağlı idarəçilik həlqələri arasındakı tabelilik (subordinasiya) münasibətlərdir. Bu halda aşağı idarəçilik həlqələri yuxarı idarəçilik həlqəsinin funksional (peşə fəaliyyəti növü üzrə) tabeliyində olur.

2) Üfüqi idarəçilik münasibətləri *eyni idarəçilik səviyyələrində olan* əməkdaşlar arasındakı qarşılıqlı münasibətləri əks etdirir. Belə münasibətlər *iki formada* özünü göstərir: *kollegial və paralel münasibətlər.*

Kollegial üfüqi münasibətlər bir rəisin tabelində olan bir şöbənin əməkdaşları arasındakı qarşılıqlı münasibətdir.

Paralel üfüqi münasibətlər – idarəetmə sisteminin eyni səviyyələrində olan və bir – birilə informasiya, fikir mübadiləsi aparan müxtəlif şöbələrin əməkdaşları arasındakı münasibətlərdir.

3) Dioqanal münasibətlər – idarəetmə sisteminin müxtəlif səviyyələrində yerləşən və birbaşa tabelilik münasibətində olmayan, lakin yuxarı səviyyəli qərarları icra etməkdə bir – birilə əlaqəli olan idarəetmə həlqələri arasında meydana çıxan münasibətlərdir. Belə münasibətlərə misal olaraq sorğuların göndərilməsini, qarşılıqlı məlumatlandırmanı və müəyyən informasiyaların alınması ilə bağlı əlaqələri göstərmək olar.

Təhsili idarəetmə orqanın rəhbəri idarəetmə strukturuna verilən tələblərdən çıxış edərək idarəçilik fəaliyyətini yüksək səviyyədə qurmağa çalışmalıdır. O, idarərtmənin *təşkilati strukturu* ilə yanaşı *psixoloji strukturunu* da "qurmağı" bacarmalıdır.

Təhsili idarəetmənin dövlət orqanları və onların funksiyaları. Ölkəmizdə gənc nəslin təhsili və tərbiyəsi sahəsində *vahid dövlət siyasəti* həyata keçirilir. Ali dövlət orqanları, o cümlədən qanunvericilik və icra hakimiyyəti orqanları təhsil sahəsində vahid dövlət siyasətini, təhsil sisteminin inkişaf konsepsiyasını və əsas istiqamətlərini müəyyən edir. Təhsillə bağlı müxtəlif istiqamətli dövlət proqramlarını, habelə təhsilin idarə edilməsinin siyasi, hüquqi və təşkilati əsaslarını müəyyənləşdirən *qanunvericilik aktlarını* qəbul və təsdiq edir.

Təhsil Nazirliyinin funksiyaları və vəzifələri. Təhsil Nazirliyi respublikada təhsil sahəsində dövlət siyasətini həyata keçirən mərkəzi icra hakimiyyəti orqanıdır. Onun əsas funksiyaları qanunvericiliklə müəyyən edilmiş, Təhsil Qanununda və müvafiq Əsasnamədə öz əksini tapmışdır. Təhsil Nazirliyinin başlıca **funksiyaları** sırasında aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Respublikada təhsil siyasətini həyata keçirmək;

- Milli təhsil sisteminin inkişafı üçün müxtəlif istiqamətli dövlət proqramlarının icrasına nəzarəti həyata keçirmək;

- Milli təhsil sisteminin dünya təhsil sisteminə inteqrasiyasını təmin etmək; bu məqsədlə müxtəlif təhsil tiplərində islahatları həyata keçirmək, təhsilin məzmununu, texnologiyalarını təkmilləşdirmək;

- Təhsil Qanununu və təhsilə dair dövlət normativ aktlarını rəhbər tutaraq təhsil orqanlarına həvalə olunan digər qanunvericiliyə əməl olunmasını təmin etmək.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyi ona həvalə edilmiş və qanunvericiliyə uyğun olaraq bir sıra **vəzifələri** yerinə yetirir:

- Dövlətin təhsil siyasətinin həyata keçirilməsi üçün hüquqi, pedaqoji, təşkilati *mexanizmlər* hazırlayır və onalrın həyata keçirilməsini təmin edir;

- Dünyanın mütərəqqi təhsil təcrübəsindən istifadə etməklə respublikanın təhsil sisteminin *inkişafı proqramını* hazırlayıb həyata keçirir;

- Respublikada təhsil sahəsində proqramların, *normativ hüquqi aktların* işlənib hazırlanmasında iştirak edir və səlahiyyətləri daxilində onların həyata keçirilməsini təşkil edir;

- Təhsil sistemində *attestasiya və akkreditasiyanı* həyata keçirir;

- Təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini xüsusi razılıq *(lisenziya)* verir və onu ləğv edir;

- Təhsil müəssisələrində *təhsilin keyfiyyətinə* dövlət nəzarətini həyata keçirir;

- Təhsil müəssisələrinə mülkiyyət formasından asılı olmayaraq *elmi – metodik rəhbərliyi* və nəzarəti həyata keçirir;

- Təhsil müəssisələrində aparılan *elmi* araşdırmaları əlaqələndirir;

- Təhsili idarərtmə orqanlarının, təhsil müəssisələrinin, təhsillə bağlı ictimai biliklərin və qeyri – hökümət təşkilatlarının *fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini* təşkil edir;

- Təhsil müssisələri üçün dərslik, *dərs vəsaitləri* və digər tədris vasitələrinin hazırlanmasını təmin edir;

- Dövlət təhsil müəssisələrinin tədris, elmi, elmi – metodik, informasiya – kommunikasiya *texnologiyaları* və digər texniki vasitələrlə təminatını həyata keçirir;

- Baza *tədris planlarını və proqramlarını* təsdiq edir;

- Pedaqoji *kadrlara* olan real tələbatı müəyyənləşdirir və onların iş yerləri ilə təmin olunmasını tənzim edir;

- *İcbari* ümumi təhsilin həyata keçirilməsinə nəzarət edir;

- Təhsil sahəsində *planlaşdırma,* proqnozlaşdırma, əlaqələndirimə, təminat, təchizat və qiyymətləndirməni təmin edir;

- Təhsil sistemində çalışan işçilərin *sosial müdafiəsi* üzrə tədbirlərin reallaşdırılmasına kömək edir;

- Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə ona həvalə edilmiş digər vəzifələri yerinə yetirir.

Təhsili idarəetmənin yerli orqanları kimi şəhər, rayon təhsil şöbələri fəaliyyət göstərir. Onlar öz inzibati ərazilərində təhsil müəssisələrinə bilavasitə rəhbərliyi və dövlət nəzarətini həyata keçirir, onlara əməli kömək göstərir.

Yerlərdə təhsilin idarə edilməsi və məktəblərdə təlim – tərbiyə işlərinin yüksək şəkildə təşkilində bələdiyyələr, əmək kollektivləri, həmkarlar ittifaqları, ictimai təşkilatlar, valideyin ictimaiyyəti, qeyri – hökumət təşkilatları, KİV – lər də iştirak edirlər. Onlar uşaq və gənclərin mənəvi, əmək fiziki, estetik tərbiyəsi və peşəyönümü istiqamətində məktəbin apardığı işlərə, habelə onun problemlərinin həllinə kömək göstərirlər.

Təhsil sisteminin inkişafı, təlim tərbiyə işinin müasir tələblər səviyyəsində qurulması idarəetmənin səmərəli təşkilindən, mərkəzi və yerli orqanıarın sıx əməkdaşlığından, bütün qüvvələrin birləşdirilməsindən çox asılıdır.

MÖVZU 3. TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASININ BİR ELM SAHƏSİ KİMİ TƏŞƏKKÜLÜ VƏ İNKİŞAFI TARİXİNDƏN.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Təhsilin idarə edilməsinin metodoloji və nəzəri əsasları.
2. Azərbaycan Respublikasında təhsilin əsas məqsədi və təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsas prinsipləri.
3. Təhsilin idarə edilməsinin yaranma və inkişafı tarixindən.
4. Təhsilin idarə edilməsinin əsaslarının formalaşdırılması.

1. Məktəbin idarəolunması ilə bağlı bütün məsələlərin məcmuu - məktəbşünaslıq adlanır.Məktəbşünaslıq - pedaqoji elmin məktəbin idarəolunmasının məqsədi, məzmunu və metodlarını, məktəbə rəhbərlik sistemini özündə ehtiva edən bir sahəsidir.Başqa sözlə, məktəbşünaslıq-xalq və dövlət tərəfindən məktəbin qarşısına qoyulan vəzifələri uğurla həll etmək məqsədilə həyata keçirilən təşkilati-pedaqoji tədbirlər sistemidir.Məktəbşünaslığın mövzusu məktəb işinin təşkili və idarəolunmasının məqsədyönlü prosesi, obyekti ümumi təhsil sisteminin və məktəbin idarəolunması üzrə təhsil orqanları və məktəb rəhbərliyinin çoxcəhətli fəaliyyətidir. "İdarə etmək-fəaliyyət göstərmək, təsir etməkdir"(Stendal).

Təhsilin idarə edilməsinin metodoloji əsasını:

-1) Azərbaycan dövlətinin qanunvericiliyi;

2) ölkəmizdə məktəbə rəhbərlik və onun idarəolunması təcrübəsi;

3) pedaqoji elminin tarixi irsi təşkil edir.

Məktəbə rəhbərlik sosial xarakter daşıyır, cəmiyyətin və dövlətin irəli sürdüyü məsələlərin kompleks həlli ilə bağlıdır.Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Təhsil Qanunu, təhsillə bağlı dövlət başçısının fərman və sərəncamları, Milli Məclisin qərarları, respublika hökumətinin qərar və sərəncamları ilə ifadə edilən - qanunvericilik sistemini məktəbə rəhbərlik və onun idarəedilməsinin əsasını təşkil edir.Orta əsrlərdə məktəb və mədrəsələrin, XIX əsrin 30-cu illərindən rus-tatar məktəblərinin, Sovet hakimiyyəti illərində ümumtəhsil məktəblərinin idarəedilməsinin mütərəqqi ənənələri və tarixi təcrübəsi, Azərbaycan pedaqoji

fikrinin görkəmli nümayəndələri N.Gəncəvi, N.Tusi, M.Füzuli, A.Bakıxanov, M.Ş.Vazeh, M.F.Axundov, H.Zərdabi, S.Ə.Şirvani, F.Köçərli, R.Əfəndiyev, N.Nərimanov, M.Ə.Sabir, C.Məmmədquluzadə, F.Ağazadə, M.T.Sidqi, Ü.Hacıbəyov, S.S.Axundov, Ə.Seyidov, M.Mehdizadə və başqalarının pedaqoji irsi məktəbin idarəolunması və ona rəhbərliyin əsas mənbələrindəndir.

2. Azərbaycan Respublikasında təhsilin əsas məqsədi aşağıdakılardır:

Azərbaycan dövləti qarşısında öz məsuliyyətini dərk edən, xalqının milli ənənələrinə və demokratiya prinsiplərinə, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən, vətənpərvərlik və azərbaycançılıq ideyalarına sadiq olan, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş və şəxsiyyət yetişdirmək;

milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərləri qoruyan və inkişaf etdirən, geniş dünyagörüşünə malik olan, təşəbbüsləri və yenilikləri qiymətləndirməyi bacaran, nəzəri və praktiki biliklərə yiyələnən, müasir təfəkkürlü və rəqabət qabiliyyətli mütəxəssis-kadrlar hazırlamaq;

sistemləşdirilmiş bilik, bacarıq və vərdişlərin mənimsənilməsini və ixtisasın daim artırılmasını təmin etmək, təhsilalanları ictimai həyata və səmərəli əmək fəaliyyətinə hazırlamaq.

Təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

humanistlik – milli və ümumbəşəri dəyərlərin, şəxsiyyətin azad inkişafının, insan hüquqları və azadlıqlarının, sağlamlığın və təhlükəsizliyin, ətraf mühitə və insanlara qayğı və hörmətin, tolerantlıq və dözümlülüyün prioritet kimi qəbul olunması;

demokratiklik – təhsilalanların azad düşüncə ruhunda tərbiyə edilməsi, təhsilin dövlət-ictimai əsaslarla təşkilində və idarə edilməsində səlahiyyət və azadlıqların genişləndirilməsi, təhsil müəssisələrinin muxtariyyətinin artırılması;

bərabərlik – bütün vətəndaşların bərabər şərtlər əsasında təhsil almasına imkanlar yaradılması və təhsil hüququnun təmin olunması;

millilik və dünyəvilik – milli və ümumbəşəri dəyərlərin qorunması və onların dialektik vəhdətinin təmin edilməsi əsasında dünyəvi təhsil sisteminin yaradılması və inkişaf etdirilməsi;

keyfiyyətlilik – təhsilin mövcud standartlara, normalara, sosial-iqtisadi tələblərə, şəxsiyyətin, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarına uyğunluğu;

səmərəlilik – təhsilin və elmi yaradıcılığın daim inkişaf edən, faydalı və son nəticəyə istiqamətlənən müasir metodlarla təşkili;

fasiləsizlik, vəhdətlik, daimilik – mövcud təhsil standartları, tədris proqramları və planları əsasında təhsilin bir neçə səviyyədə əldə edilməsi imkanı, təhsilin ayrı-ayrı pillələri arasında sıx dialektik qarşılıqlı əlaqənin təmin olunması və onun insanın bütün həyatı boyu ardıcıl davam etməsi;

varislik – təhsil sahəsində əldə olunmuş bilik və təcrübənin ardıcıl olaraq növbəti nəslə (dövrə) ötürülməsi;

liberallaşma – təhsil sahəsinin və təhsil fəaliyyətinin açıqlığının genişləndirilməsi;

inteqrasiya – milli təhsil sisteminin dünya təhsil sisteminə səmərəli formada qoşulması, uyğunlaşması və qovuşması əsasında inkişafı.

Müstəqil Azərbaycan Respublikasında təhsilə üstün strateji əhəmiyyətli sahə kimi çox yüksək qiymət verilir.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda (2009) deyilir: "Azərbaycan Respublikasında təhsil dünyəvi və fasiləsiz xarakter daşımaqla, vətəndaşın, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarını əks etdirən strateji əhəmiyyətli prioritet fəaliyyət sahəsidir".

Azərbaycan Respublikasında təhsil insan hüquqları haqqında beynəlxalq konvensiyalara və Azərbaycan Respublikasının tərəfdar çıxdığı digər beynəlxalq müqavilələrə əsaslanır, təhsil sahəsində milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərin prioritetliyi əsasında dünya təhsil sisteminə inteqrasiya olaraq inkişaf edir.

Çoxpilləli təhsilə keçid prosesində pedaqoji, psixoloji fənnlərə üstün əhəmiyyətli fənnlər kimi yanaşılması təhsili idarəetmənin əsaslarının daha dərindən öyrənilməsini zəruri edmişdir. Bu səbəbdən də ali pedaqoji müəssisələrinin bakalavr və magistr pillələrində təhsil alan tələbələrin yüksək ixtisaslı kadrlar kimi həyata hazırlanmasının əsas şərtlərindən birini də onların

təhsilinin təşkili və təhsili idarəetmə şərtlərindən birini də onların təhsilinin təşkili və təhsili idarəetmə bacarıqlarınadərindən yiyələnmələri təşkil edir.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununun 33-cü maddəsində deyilir ki,təhsil verənlərin hüquqlarından biri də, təhsil müəssisəsinin Nizamnaməsinə uyğun olaraq təhsil prosesinin təşkilində və idarə olunmasında fəal iştirak etməkdir.

Bu baxımdan ali pedaqoji təhsil müəssisələrində pedaqogikanın müstəqil bir bölməsi kimi tədris olunan məktəbşünaslıq-təhsilşünaslıq çox əhəmiyyətli rola malikdir.

Azərbaycan dövlət müstəqilliyi əldə etdikdən sonra məktəbşünaslığın mövzu dairəsi əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmiş və o daha geniş tədris-metodiki, ictimai məzmun daşıyaraq yeni istiqamətlə təhsilşünaslıqla zənginləşmişdir. Yəni bu gün məktəbşünaslıq-təhsilşünaslıq olaraq məktəb işi, təhsilin təşkili və idarə edilməsi ilə yanaşı, həm də təhsil sahəsində keyfiyyətin yüksəldilməsi, dövlətin təhsil siyasətinin nəzəiyyəi və praktikasının işlənib hazırlanması, təhsilin yeni məzmununun forma və metodlarının müəyyənləşdirilməsi, nəhayət beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılmasında, pedaqogika elminin ən yaxın köməkçisinə çevrilmişdir.

Məktəbşünaslıq eyni amanda təhsil sisteminin idarə edilməsinin strukturu, obyekt və subyektlərin arasında sosial, inzibati, hüquqi, əmək və etik münasibətləri tənzimləyən, təhsil prosesində didaktik prinsiplərə və optimal metodlara istinad olunması imkanlarını oynayır.

Hər bir təhsil işçisinə çoxdan məlumdur ki, məktəbdə təlim-tərbiyə işinin planlaşdırılması, metodik işin təşkili, məktəbdaxili rəhbərlik və nəzarətin necə qurulmasından çox asılıdır. Bu məsələlərin düzgün optimal həlli yollarını məhz məktəbşünaslıq öyrənir.

Məktəbşünaslıq kursu məktəb rəhbərlərinin məktəb Nizamnaməsindən irəli gələn funksiyalarını və bu funksiyalaraın məqsədəuyğun bölüşdürülməsi və əlaqələndirilməsini (koordinasiyası), pedaqoji əməyin elmi təşkilinin prinsiplərini aydınlaşdırır, məktəbin tam demokratik, kollegial idarə edilməsinə istiqamət verir. Bu səbəbdən də ali pedaqoji təhsil müəssissələrinin tədris planlarında məktəbşünaslığın tədrisinə xeyli yer ayrılmışdır. Lakin uzun illərdən bəri pedaqogika fənninin daxilində məktəbşünaslığın tədrisi istənilən effekti vermir. Pedaqogika dərsliklərində verilmiş məktəbşünaslığa dair məhdud materiallar bu fənnin bütün problemlərini indiki təhsil siyasətinin tələbləri baxımından tələbələrə-gələcək kadrlara ətraflı şəkildə mənimsətməyə imkan vermir.

Buna görə də seçmə fənn- məktəbşünaslıq (Təhsili idarəetmənin əsasları) adlı bir fənnin (kursun) tədrisinin öyrənilməsi çox əhəmiyyətlidir. Seçmə fəndə: (20 saat mühazirə, 20 saat seminar, 20 saat laborator məşğələ). Təhsili idarəetmənin ümumi əsasları; Məktəbşünaslığın planlaşdırılması; Məktəbdaxili rəhbərlik; Məktəbdaxili nəzarət; Məktəbin kollegial idarəetmə orqanları; Məktəbdə metodiki iş; Müəllimlərin ixtisasının artırılması və attestasiyası; Məktəb sənədləri, məktəbin tədris maddi bazası və maliyyə- təsərrüfat fəaliyyəti; pedaqoji əməyin elmi təşkili və s. məsələləri öyrənir.

Kursun tədrisində tələbələrə öyrədilməlidir ki, Azərbaycan Respublikasında Təhsil sisteminə rəhbərlik əsasən vertikal istiqamətdə, yəni yuxarıdan aşağıya doğru həyata keçirilir. Ölkəmizdə təhsil sisteminin başında respublika Təhsil Nazirliyi durur. Nazirliyin kollegiyasının qərarları və nazirin əmrləri təhsil sisteminin bütün vəsilələrində icra edilir.

Təhsil sisteminin vəsilələrinə aiddir: Azərbayca Təhsil Nazirliyi, Naxçıvan Muxtar Respublikasının Təhsil Nazirliyi, Şəhər Təhsil Şöbəsi, Rayon Təhsil Şöbəsi ayrı-ayrı təhsil müəssisələrinin direktorluğu və ya rektorluğu.

Sadalanan orqanların və onların tərkibindəki qurumların işmiləri təhsilin rəhbərləri hesab edilir.

Tədris müəssisələrində, məsələn, orta ümumtəhsil məktəbində və ya ali məktəbdə də təhsilə rəhbərlik edən şəxslər var. Orta ümumtəhsil məktəblərində direktor və onun müavinləri, məktəbdə ictimai əsaslarda fəaliyyət göstərən qurumların başında duran şəxslər, yaxud ali məktəblərdə rektor və prorektorlar, dekanlar və kafedra müdirləri də təhsil rəhbərlərinə aiddir.

Respublikamızda indiyədək təhsil rəhbərləri ayrıca ixtisas sahibləri kimi hazırlanmamışdır. Təhsil sahəsində rəhbər vəzifələrə adamlar ya müsabiqələr yolu ilə seçilmiş, yaxud müəllimlərdən ən bacarıqlıları müəyyənləşdirilərək təyin edilmişdir.

Son zamanlar bəzi xarici ölkələrdə təhsilə rəhbərlik edəcək mütəxəssislər hazırlanmasına başlanmış və belə mütəxəssislərə təhsil meneceri deyilmişdir.

Azərbaycan Respublikasında da təhsilə rəhbərlik edəcək kadrların hazırlanması üzərində düşünülür. Bu yeni meyl reallaşdırlanadək biz indidən ümumtəhsil məktəbində pedaqoji prosesə xidmət mövqeyindən təhsilə rəhbərliyin bəzi məsələləri ilə tələbələrimizi tanış etmək istərdik. Bu kursun əsas vəzifələrindən biridir. Bu günkü tələbə gələcəyin sahibi və idarəedicisir.

Azərbaycanda təhsilə üstün strateji əhəmiyyətli sahə kimi yanaşılması, fasiəsiz, milli təhsil konsepsiyasının həyata keçirilməsi təhsilin milli bəşəri inteqrasiyasına nail olmaqla onun dünya standartlarına uyğunlaşdırılması Azərbaycan Respublikasının təhsil siyasətinin əsas mahiyyətini təşkil edir. Bunlar isə təhsilin idarə edilməsi qarşısında yeni tələblər qoyur.

Təhsilin bütün vəsilələrinə, ocümlədən məktəbə, pedaqoji prosesə, hadisə və obyektlərə rəhbbərlik edərkən təhsilin özünəməxsus qanunauyğunluqlarını nəzərə almaq vacibdir. Pedaqoji rəhbərlik, təhsili idarəetmə müəyyən əhəmiyyətə malikdir.

Təhsili idarəetmənin obyektinə bütün təhsil sistemi, o cümlədən tədris, elmi-tədqiqat və məktəbdənkənar uşaq müəssisələri, təhsil şöbələri və s. daxildir.

Tədris-tərbiyə prosesini idarə etməkdə əsas məqsəd şəxsiyyətin inkişafını təmin etməkdir. Tərbiyə, təlin və təhsil prosesi dövlət təhsil sistemi, ictimai təşkilatlar, ayrı-ayrı vəzifəli şəxslər, eləcə də özəl müəssisələrdə rəhbərlər tərəfindən idarə olunur. Azərbaycan Respublikasında təhsili idarəetmə sisteminə Respublika Təhsil Nazirliyi, Naxşıvan Respublikasının Təhsil Nazirliyi, Təhsili rayon (şəhər) şöbələri daxildir ki, bunların fəaliyyətini Respublika Təhsil Nazirliyi tənzimləyir. Nazirlik bütün tip məktəblər, pedaqoji universitet və institutlar, orta ixtisas məktəbləri üçün tədris planı və proqramları hazırlayır,təsdiq edir. Təhsil Nazirliyi həm də təhsil qanununun yerinə yetirilməsinə, məktəblərin maddi bazasına, müəllimlərin, məktəb rəhbərlərinin ixtiasının artırılmsına, elmi-pedaqoji tədqiqatların istiqamətləndirilməsinə və s. nəzarət edir, bunlar üçün məsuliyyət daşıyır.

MÖVZU 4. TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASININ PREDMETİ,

MƏQSƏDİ VƏ VƏZİFƏLƏRİ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Təhsilin idarə edilməsi anlayışı,məktəbşünaslığın əsas mövzusu.
2. Təhsilin idarə edilməsinin ümumi funksional məzmunun müəyyənləşdirilməsi.
3. Təhsilin idarə edilməsinin əsas obyekt və subyektləri, onlar arasında qarşılıqlı əlaqə.
4. Təhsilin idarə edilməsinin mənbələri və başqa elmlərlə əlaqəsi.

Təhsil sistemləşdirilmiş bilik, bacarıq və vərdişlərin mənimsənilməsi prosesi və onun nəticəsidir.

Azərbaycan Respublikasında təhsilin əsas məqsədi Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunun 4-cü maddəsi əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- Azərbaycan dövləti qarşısında öz məsuliyyətini dərk edən, xalqının milli ənənələrinə və demokratiya prinsiplərinə, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş və şəxsiyyət yetişdirmək;
- Milli mənəvi və ümumbəşəri dəyərləri qoruyan və inkişaf etdirən, geniş dünyagörüşünə malik olan, təşəbbüsləri və yenilikləri qiymətləndirməyi bacaran, nəzəri və praktik biliklərə yiyələnən, müasir təfəkkürlü və rəqabət qabiliyyətli mütəxəssis – kadrlar hazırlamaq;
- Sistemləşdirilmiş bilik, bacarıq və vərdişlərin mənimsənilməsini və ixtisasın daim artırılmasını təmin etmək, təhsilalanları ictiami həyata və səmərəli əmək fəaliyyətinə hazırlamaq.

Beləliklə, yuxarıda deyilənlərdən də aydın olur ki, Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin əsas vəzifəsi Azərbaycanı dünyanın ən inkişaf etmiş demokratik, yüksək elmi-texniki tərəqqiyə, iqtisadiyyata, mədəniyyətə və s. Çiçəklənən bir dövlətə çevirməyə, inkişaf etdirməyə qadir olan insan, vətəndaş, şəxsiyyət tərniyə edib formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Azərbaycan məktəblərində ümumtəhsil və peşə ixtisas təhsili proqramları həyata keçirilir.

Ümumilli proqramlarına məktəbəqədər, ibtidai, əsas və orta ümumtəhsil proqramları, peşə-ixtisas təhsili proqramlarına isə peşə-texniki, orta ixtisas, təhsil və ondan sonrakı ixtisas təhsili proqramları daxildir.

Azərbaycan Respublikasında təhsil dövlət standartlarının tələbləri əsasında həyata keçirilir. Təhsil sahəsində dövlət standartları fərdin, cəmiyyətin, dövlətin tələbatına uyğun olaraq, elmi-pedaqoji prinsiplər əsasında hazırlanan və müəyyən dövr (5 ildən az olmayaraq) üçün vahid dövlət tələblərini əks etdirən ümumi normalar məcmusudur.

Dövlət təhsil standartları təhsil sahəsində sınanmış mütərəqqi beynəlxalq meyarlar, milli və ümumbəşəri dəyərlər nəzərə alınmaqla müəyyən edilir. Dövlət təhsil standartları təhsilin məzmununu, idarə olunmasını, maddi-texniki və tədris bazasını, infrastrukturunu, təhsil verənlərin keyfiyyət göstəricilərini, hər bir təhsil pilləsində təhsil alanların bilik, bacarıq və vərdişlərinin səviyyəsini müəyyənləşdirir. Bütün təhsil müəssisələrində təhsilin müvafiq dövlət standartlarına uyğun təşkili təmin olunur.

Təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin, təhsilin səviyyəsinin və təhsilalanların nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsində, akkreditasiyasında və attestasiyasında müvafiq dövlət təhsil standartları əsas götürülür.

Sağlamlıq imkanları məhdud şəxslərin təhsili üçün xüsusi dövlət standartları müəyyən edilir. Təhsil sisteminin quruluşu. Azərbaycanda təhsil sisteminin quruluşuna aşağıdakılar daxildir:

Bütün təhsil müəssisələri, təlim-tərbiyə prosesi ilə məşğul olan və təhsil xidmətləri göstərən digər qurumlar, təhsil fəaliyyətini və onun inkişafını təmin edən elmi-tədqiqat institutları və informasiya mərkəzləri, layihə, istehsal, kliniki, ictimai-iaşə, tibbi-profilaktik və əczaçılıq strukturları, idman, istirahət və sağlamlıq kompleksləri, kampuslar, mədəni-maarif müəssisələri və təşkilatları, düşərgələr və digər infrastruktur obyektləri.

Təhsil idarəetmə orqanları və onların tabeliyində fəaliyyət göstərən müəssisə və təçkilatlar. Təhsil sahəsində fəaliyyət göstərən qeyri-hökumət təşkilatları, assosiasiyalar, cəmiyyətlər, elmi-metodik şuralar və s.

Azərbaycan Respublikasında təhsilin bütün pillələrini və səviyyələrini əhatə edən təhsil proqramları həyata keçirilir. Aşağıdakı təhsil formalarından istifadə olunur:1. Forma (dövlət təhsil sənədinin verilməsi ilə başa çatan təhsil forması), 2. Qeyri-formal (müxtəlif kurslarda, dərnəklərdə və fərdi məşğələlərdə əldə edilən və dövlət təhsil sənədinin verilməsi ilə müşayiət olunmayan təhsil forması), informal (özünütəhsil yolu ilə biliklərə yiyələnmənin forması).

Azərbaycan Respublikasında təhsilin əyani, qiyabi, distant (məsafədən), sərbəst (eksternat) formaları müəyyən edilmişdir.

Azərbaycan Respublikasında mülkiyyət növünə görə aşağıdakı təhsil müəssisələri fəaliyyət göstərir. Dövlət, bələdiyyə, özəl.

Azərbaycan Respublikasında Təhsil qanununa görə aşağıdakı təhsil pillələri və səviyyələri müəyyən olunmuşdur:

1. Məktəbəqədər təhsil
2. Ümumi təhsil (ibtidai təhsil, orta təhsil,tam orta təhsil)
3. Ilk peşə- ixtisas təhsili
4. Orta ixtisas təhsili
5. Ali təhsil (bakalavriat, magistratura, doktorantura)
6. Ixtisasartırma və kadrların yenidən hazırlanması.

Təhsilin pillələri və səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqə və varislik təmin olunur. Hər bir təhsil pilləsi (məktəbəqədər istisna olmaqla) yekun qiymətləndirmənin və ya attestasiyanın nəticələrinə uyğun olaraq məzunlara dövlət sənədinin verilməsi ilə başa çatır.

Məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrinə körpələr evi, körpələr evi-bağçalar, uşaq bağçaları, ailə-bağçalar, məktəb bağçalar, bağça-internatlar, uşaq evləri daxildir.

Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin başlıca vəzifəsi dərin və hərtərəfli biliyə, bacarığa, praktik hazırlığa, yüksək mədəniyyətə, məsuliyyət hissinə, mütərəqqi dünyagörüşə malik olan və onu daim inkişaf etdirməyə çalışan şəxsiyyət formalaşdırmaq; soykökünə,Azərbaycan xalqının azadlıq və demokratiya ənənələrinə bağlı olan və mədəni dəyərlərinə dərindən yiyələnən, onu daim inkişaf

etdirən, ailəsini, vətənini, millətini sevən və daim ucaltmağa çalışan, ümumbəşəri dəyərlərə yiyələnən, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən, müstəqil və yaradıcı düşünən, biliyinə yüksək əxlaqi və mənəvi keyfiyyətlərinə, demokratikliyinə görə dünyanın, ən qabaqcıl ölkələrinin vətəndaşları səviyyəsində dura bilən sağlam yurddaşlar yetişdirə bilməkdir. Məktəbdə idarə edən və idarə olunan kimi iki yarım-sistem qarşılıqlı surətdə əlaqədardır. Məktəbin rəhbərlərini və pedaqoji kollektivi birləşdirən idarəedici yarımsistem aparıcı rol oynayır. ġagirdlər və onların təşkilatları isə idarə olunan sistemə aiddirlər. İdarə etmək nədir? Bu suala müxtəlif cavablar verilir və mahiyyət etibarı ilə hamısı müəyyən fikri ifadə edir. Fikrimizcə, idarə etmək – məktəbin daxilində baş verən mürəkkəb prosesləri və münasibətləri (pedaqoji prosesləri, təşkilat proseslərini və metodik prosesləri) şüurlu surətdə tənzimləmək deməkdir. Məktəb təcrübəsində idarəetmə peda-qoji fəaliyyətin dövrəsi olan dərs ili ərzində həyata keçirilir. İdarəetmə dövrəsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

– birinci mərhələ – pedaqoji məntiqlə əsaslandırılmış olan məqsədin irəli sürülməsidir;

– ikinci mərhələ – idarə edilən obyektin ilk vəziyyətini hərtərəfli öyrənib müəyyənləşdirməkdir;

– üçüncü mərhələ – əldə olunmuş məlumat əsasında planlaşdırma işi aparmaqdır;

– dördüncü mərhələ–pedaqoji təsirin təşkilindən və müntəzəm əks-əlaqələrin yaradılmasından, yəni idarə olunan obyektdən müəyyən parametrlər üzrə müntəzəm şəkildə məlumat almaqdan ibarətdir;

– beşinci mərhələ – sonra göstəriləcək təsirləri operativ şəkildə təshih etmək məqsədilə obyektdən gələn məlumatı təhlil edib qiymətləndirməkdən ibarətdir.

İdarəetmənin obyektiv imkanı subyektiv amildən asılıdır, yəni pedaqoji kollektivin rəhbər rolundan düzgün istifadə edildikdə əməli gerçəkliyə çevrilə bilər. Deməli, idarəetmə dövrəsinin əsası əməli rəhbərlik sayılır.«Azərbaycan Respublikasının təhsil qanunu» pedaqoji kollektivin bütün fəaliyyətində əsas götürülməlidir. Məqsədyönlük, prinsipiallıq və konkretlik rəhbərlikdə əsas xətt hesab edilir. Rəhbərliyin təlim-tərbiyə işlərinin idarə olunmasında iŞtirakı müəllimlər,

valideynlər, şagirdlər tərəfindən daim hiss olunmalıdır. Rəhbərlikdə o vaxt irəliləyiş olur ki, təcrübə ilə dərin biliyi birləşdirən peşəkarlıq səriştəsi əsas götürülsün. Müasir şəraitdə təlim-tərbiyəni idarə etmək üçün fiziologiya, psixologiya, pedaqogikanın elmi əsaslarını bilmək, tədris proqramlarında istifadə edilən ideyaları başa düşmək, müəllimlərin təcrübəsində mütərəqqi təşəbbüsləri görmək və buna tərəfdar çıxmaq ön plana çəkilməlidir. Burada real şəraitin nəzərə alınması mürəkkəb pedaqoji məsələləri yaradıcılıqla həll edə bilər. İdarəetmədə nəzarət ili icranı yoxlamağın rolu böyükdür. Pedaqoji fəaliyyət, xüsusən Azərbaycanın müstəqilliyi şəraitində məktəblilərin inkişafı, bütövlükdə götürüldükdə ağır və çox məsul işdir. Ona görə də idarəetmə prosesində özünə və iş yoldaşlarına qarşı tələbkarlıq əsas götürülməklə demokratiklik, humanistlik unudulmamalıdır. Fəaliyyət prosesinə təkidlə, vaxtında nəzarət etmək, sistemin bütün cəhətlərini əhatə etmək, mövcud olan müxtəlif formalardan istifadə edilməlidir.İdarəetmə məharəti öz ifadəsini adamlarla ünsiyyət yaratmaq bacarığında tapır. Pedaqoji kollektiv, şagirdlər, valideynlər və digər işçilər diqqətli, xeyirxah, ədalətli və nəzakətli rəhbərə inanır və onun ardınca həvəslə gedirlər. Məktəb rəhbəri fəaliyyətində iki əsas vəzifəni yerinə yetirir: onun şəxsiyyəti şagirdlərə və iş yoldaşlarına tərbiyələndirici təsir göstərir. O, işdə adamlara şəxsi nümunədir. Rəhbərin müsbət keyfiyyətlərinin, təşkilatçılıq qabiliyyətinin etiraf edilməsi və hörmətlə qarşılanması onun nüfuzunu artırır, şəxsiyyətinə layiq yüksək etibar qazandırır.

Təhsilin idarə olunması Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, müvafiq qanunvericilik aktları, əsasnamələr və təhsil müəssisələrinin Nizamnamələri ilə tənzim edilir.

Azərbaycan Respublikası hökuməti, Təhsil Nazirliyi, habelə yerli təhsil orqanları təhsil sistemini idarə edən başlıca subyektlərdir.

MÖVZU 5. MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Məktəbə rəhbərlik və onun idarə olunmasının əsas mahiyyəti.
2. Məktəbə rəhbərliyin əsas prinsipləri.
3. İdarəetmənin elmilik prinsipi: mahiyyəti və prinsipin tətbiqinə verilən tələblər.
4. Məktəbə rəhbərlik və onun idarəolunmasının qarşılıqlı əlaqəsi prinsipi.

Ümumtəhsil məktəbinin qarşısında duran vəzifələrin uğurla həyata keçirilməsi məktəbin idarəolunması, ona rəhbərlik edilməsi səviyyəsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. İdarəetmə sosial mənada, müəyyən obyektə təşkilatı, planlı və sistemli şəkildə təsir etmək kimi anlaşılır. Bu təsir müəssisənin fəaliyyətinin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin nizama salınması və qorumnası, gələcək inkişafı və təkmilləşdirilməsini təmin edir.Ümumtəhsil məktəbi gənc nəslin təlim-tərbiyəsini həyata keçirən müəssisə, daim dinamik inkişaf edən, uşaqlardan və yaşlılardan ibarət kollektivdir. ölkəmizdə məktəbin idarəolunması dövlətin, cəmiyyətin idarəedilməsi prinsipləri əsasında həyata keçirilir. Çünki məktəb cəmiyyətin özəyidir.Respublikada təhsili idarə etmək və ona rəhbərlik sahəsində dövlət və ictimai özünüidarə sistemi yaradılmışdır. İdarəetmə və rəhbərlik nədir? Bu anlayışlar bir-birindən nə ilə fərqlənir?

Məktəbşünaslıqda "idarəetmə" anlayışı optimal nəticə əldə etmək məqsədilə məktəb işlərini mütəşəkkil, planlı, müntəzəm təşkil və təmin etmək, məktəb daxilində baş verən münasibətləri, mürəkkəb psixoloji, pedaqoji və metodik prosesləri şüurlu surətdə tənzimləməkdir.

İdarəetmə ilə əlaqədar işlər bir neçə mərhələdən ibarət olur. Məsələn, hər bir iş məqsəddən başlandığı kimi, idarəetmə də həmişə elmi cəhətdən əsaslandırılmış məqsədin irəli sürülməsindən başlanır. Sonra vəziyyət öyrənilir və müvafiq məlumat əldə edilir. Həmin məlumat əsasında görüləcək işin proqramı tutulur. Bu proqram üzrə işin təşkili təmin olunur. Daha sonra, işin gedişi nəzarətdə saxlanılır, yeri gəldikcə stimullaşdırılır, təshih işi aparılır, pedaqoji təsir edilir, əks əlaqələr yaradılır və s. Nəhayət, işin sonunda əldə edilən məlumat ümumiləşdirilir, təhlil

edilib qiymətləndirilir və gələcək fəaliyyət üçün müvafiq nəticələr çıxarılır. Əlbəttə, bütün bu mərhələlərdə idarə edən tərəf - yəni rəhbərlik aparıcı qüvvə kimi çıxış edir.

Məktəbin rəhbərliyi nəyi idarə edir?

1) Təlim-tərbiyə prosesinin təşkili və aparılmasını (icbari təhsilin yerinə yetirilməsi; siniflərin komplektləşdirilməsi, vaxtında IX sinfə çatdırılma, bütün fənlər üzrə ixtisaslı müəllimlərlə təmin olunma, fənlərin tədrisi vəziyyəti və şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin keyfiyyəti, metodbirləşmələrin işi, tədris proqramlarının yerinə yetirilməsi, fakültativ məşğələlərin təşkili və keçirilməsi, peşəyönümü işinin təşkili, sinifdənxaric və məktəbdənkənar tədbirlər, məktəb sənədləri, qərar, sərəncam, əmr və s. icrası və i.x.);

2) Tədris-maddi bazanı və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini (məktəbin binası, otaqları, qurğuları, maşınlar, inventar-avadanlığı, kommunikasiyalar, kitabxanası, tərtibatı, məktəb muzeyləri, ərazisi və orada olan idman - sağlamlıq qurğuları, coğrafiya meydançası, laboratoriya və fənn kabinetləri, atıcılıq tiri, yanğına qarşı su hovuzu, smetaya əsasən ayrılmış vəsaitin səmərəli xərclənməsi, dərs bölgüsünün obyektiv aparılması, statistik hesabatların hazırlanması və s.) idarə edir.

"Rəhbərlik" daha geniş anlayışdır. Məktəbşünaslıq baxımından o, məktəbi idarəetmənin əsas xətlərini, başlıca vəzifələrini müəyyən etmək, işə istiqamət vermək, başcılıq etmək deməkdir. Buradan aydın olur ki, rəhbər - idarəetməni həyata keçirən şəxsdir. Başqa sözlə, əmr etmək, qərar qəbul etmək, sərəncam vermək səlahiyyəti verilən şəxsdir. (O, şəxsiyyət olsa daha gözəl olar) İdarəetmənin obyektivliyi rəhbərdən çox asılıdır. Məktəbin özünüidarəsinin ali orqanı məktəbin ümumi yığıncağı - konfransdır. Konfranslar arasında ali ictimai özünüidarə orqanı məktəb şurasıdır. Təlim-tərbiyə prosesini inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək, müəllimlərin və tərbiyəçilərin peşə ustalığını, yaradıcılıq meyilini yüksəltmək məqsədilə məktəbdə pedaqoji şura yaradılır. Məktəbə direktor başçılıq edir. Məktəb həyatının əsas məsələləri demokratik prinsiplər əsasında kollegial orqanlarda - məktəb və pedaqoji şuralarda həll edilir. İdarəedici tərəf - rəhbər və kollegial orqan nə qədər çevik, səriştəli və peşəkar fəaliyyət göstərərsə, məktəbin

idarəetmə işləri də bir o qədər müvəffəqiyyətlə gedər.Məktəb rəhbərinin işi kollegial orqan olan məktəb və pedaqoji şuraların işi ilə vəhdət təşkil edir. Məktəbdə başqa kollegial qurumlar da fəaliyyət göstərir. Bu kollegial qurumlar müvafiq əsasnamələrə uyğun fəaliyyət göstərirlər.Məsələn, ibtidai sinif müəllimlərinin, sinif rəhbərlərinin və fənn müəllimlərinin metodbirləşmələri, valideyn komitəsi, valideyn-müəllim assosiasiyası, həmkarlar təşkilatı, şagird birliyi təşkilatı, digər növ şagird özünüidarə orqanları və s.Bəzi məktəblərdə kollegial orqan kimi direktoryanı müşavirə də fəaliyyət göstərir. Bütün bu kollegial orqanlar demokratik idarəetmənin ümumi strukturunun komponentləridir. Məktəb işinin keyfiyyətini yüksəltməklə bağlı məsələlərin həllində onların hər biri öz imkanı və səlahiyyəti dairəsində fəaliyyət göstərir. İdarəetmə və rəhbərlikdə demokratik iş üslubu təhsil şuralarının - ictimai özünüidarə orqanlarına, şagirdlərin fəaliyyətinin və özfəaliyyətinin hər vasitə ilə inkişaf etdirilərək maksimum dərəcədə özünütəşkilinə və özünüidarəsinə keçməsində, kollegial orqanların əməkdaşlığında, məktəb şuralarının tərkibinə müxtəlif kateqoriyalardan olan nümayəndələrin seçilməsində, onların hər birinin rəyinə hörmətlə yanaşılması əsasında həyata keçirilir. Demokratikləşdirmə əvvəlki dövrlərdə hakim olan inzibati-amirlik üsullarını rədd edir, idarəetmə və rəhbərliyi əməkdaşlıq üzərində qərarlaşdırır, məktəbi uşaqlar üçün sevinc məktəbinə və sözün əsl mənasında, tərbiyə ocağına çevirir. Əlbəttə bu, məktəb rəhbərlərinin məsuliyyətini əsla azaltmır. Bu adamların hər biri idarəetmə və rəhbərlik baxımından öhdələrinə düşən rolu yüksək səviyyədə yerinə yetirməyə borcludur. Həmin rol, vəzifə və hüquqlar orta ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi Əsasnaməsində və digər normativ sənədlərdə konkret şəkildə əks etdirilmişdir. Məsələn, direktor pedaqoji kadrların düzgün seçilib yerləşdirilməsini təmin etməli, onların öz ixtisaslarını artırmaq, elmi-nəzəri, təcrübi, mənəvi və mədəni səviyyələrini yüksəltmələri üçün əlverişli şərait yaratmalı, şagirdlərin intizamına, təlim-tərbiyə işlərinin keyfiyyətinə, məktəbdəki şagird özünüidarə orqanlarının və valideyn komitəsinin, valideyn-müəllim assosiasiyasının tədbirlərinə, sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlərin məzmun və təşkilinə nəzarəti həyata keçirməli, məktəbin təmiri,

maddi-texniki bazasının zənginləşdirilməsi, ayrılmış maliyyə vəsaitinin düzgün xərclənməsi və sair bu kimi mühüm işlərin qayğısına qalmalıdır.

İdarəetmənin və rəhbərliyin prinsiplərindən biri də aşkarlıq və obyektivlikdir. Aşkarlıq və obyektivlik demokratiyanın təzahür formasıdır. Aşkarlıq - hər şeyin hamı üçün aydın olması deməkdir. Təcrübə göstərir ki, məxfilik işdəki qüsurların daha da dərinləşməsinə səbəb olur və ictimai bəlaya çevrilir. Aşkarlıq və obyektivlik olmayan yerdə təlim-tərbiyə işlərinin vəziyyətini düzgün müəyyənləşdirmək, pedaqoji kollektivin, yaxud ayrı-ayrı müəllimlərin və ya tərbiyəçilərin fəaliyyətini lazımi şəkildə qiymətləndirmək, işdə müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyildir. Bu prinsip nəzarət üçün xüsusilə vacibdir. Nəzarətdə aşkarlıq və obyektivlik fakt və hadisələri dərindən və elmi surətdə təhlil etməyi, prinsipial olmağı, subyektivliyə yol verməməyi, ədalətli mövqe tutmağı tələb edir. Məktəb rəhbərinin davranışı, iş yoldaşlarına və başqa adamlara münasibəti də obyektivlik və prinsipiallığı ilə fərqlənməlidir. Bütün cəhətlərdən onun şəxsiyyəti insanlara müsbət mənada tərbiyələndirici təsir göstərməlidir.

Ən vacib prinsiplər sırasında elmilik mühüm yer tutur. ümumiyyətlə, yaxşı idarəetmə və rəhbərlik üçün peşəkarlıq, səriştəlilik, təcrübə, işgüzarlıq, dərin bilik və bunların vəhdəti çox vacibdir. Bu vəhdət isə pedaqogika, psixologiya və sosiologiya elmlərinin nailiyyətlərinə yiyələndikdə və onları təcrübədə tətbiq etdıkdə yaranır. Bu keyfiyyətlər məktəb rəhbərləri, xüsusilə direktor üçün səciyyəvi olmalıdır. Məktəb rəhbərləri geniş dünyagörüşünə, zəngin məlumata, yeni üsullar axtarmaq, tapmaq, işdə tətbiq etmək qabiliyyətinə malik olmalı, mürəkkəb təşkilati və pedaqoji məsələləri yaradıcılıqla və operativ surətdə həll etməyi bacarmalıdırlar.Elmi idarəetmə-cəmiyyətin inkişaf qanunauyğunluqlarını, mütərəqqi meyillərini dərk etmək və üzə çıxarmaq, obyektiv imkanları nəzərə almaqla mütərəqqi meyillərə müvafiq onu istiqamətləndirməkdir.

Əgər məktəbin direktoru ümumən idarəetmənin, xüsusilə məktəb kollektivinə rəhbərliyin elmi-nəzəri və praktik əsaslarını bilirsə o, işini elmi nailiyyətlərə və qabaqcıl təcrübəyə əsaslanaraq dəqiq qurur, idarəetmə metodlarını ağılla tətbiq edirsə, onda pedaqoji kollektivlə rəhbərlik arasında qarşılıqlı anlaşma yaranır,

müəllimlərin əməyi səmərəli təşkil olunur, onların elmi-nəzəri səviyyəsi və peşəkarlığı yüksəlir.İdarəetmə işinə elmi yanaşma mövcud vəziyyəti obyektiv qiymətləndirməyi təmin edir, məktəb kollektivinin fəaliyyətinə təkanverici təsir etməyə imkan yaradır. Əldə edilən nailiyyətəri elmi mövqedən ümumiləşdirmək bacarığı, real perspektiv planlar işləməyə, pedaqoji kollektivin qüvvəsini onun (planın) yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirməyə kömək edir, məktəblilərin təlim-tərbiyəsinin səviyyəsini daha da yüksəltmək üçün yeni yollar açır. İdarəetmə və rəhbərliyin prinsiplərindən biri də planlaşdırma və nəzarətdir. Planlaşdırma idarəetmənin mərkəzi həlqəsidir. İdarəetmə sistemində planlaşdırmanın mühüm rol oynadığı sübuta ehtiyacı olmayan bir həqiqətdir. Hər bir iş planlaşdırmadan başlanır. Plan ölçüdür, meyardır, mayakdır, kompasdır. Planlaşdırma - şagirdlərin təlim-tərbiyəsini daha da yaxşılaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan kompleks tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi və sistemləşdirilməsidir. Bəs nəzarət nədir? Nəzarət idarəetmənin əsas tərkib hissələrindəndir. O, öz ifadəsini qəbul edilmiş qanunların, qərarların, sərəncamların, əsasnamələrin, qaydaların, təlimatların, əmrlərin və s. icrasının tələbə uyğunluğunu yoxlamaq deməkdir.

MÖVZU 6. MƏKTƏBİN KOLLEGİAL VƏ İCTİMAİ ÖZÜNÜ

İDARƏETMƏ ORQANLARI.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Kollegial idarəetmə orqanlarının sistemi.
2. Pedaqoji şuranın işinin planlaşdırılmaşı, məzmunu və metodikası.
3. Məktəb şuraları və ona rəhbərlik.
4. Məktəb metodbirləşmələri. Direktoryanı müşavirələr

Cəmiyyətimizin demokratikləşməsi istiqamətində aparılan işlər bütün sahələrdə olduğu kimi xalq təhsilinin idarə edilməsinə də öz təsirini göstərmişdir. Son vaxtlar təhsil sisteminin bu sistemə daxil olan təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində demokratikləşdirmənin ön plana çəkilməsi və bu sahədə müəyyən dəyişikliklər edildiyi diqqəti cəlb edir. Əvvəlki illərdəkindən fərqli olaraq, indii tədris müəssisələrinin, o cümlədən ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində kollegial orqanların təşkilatçılıq fəaliyyətinə geniş şərait yaradılır. Pedaqoji şura, metodbirləşmələr, valideyn komitəsi, istehsalat müşavirəsi, direktoryanı müşavirə və sair kimi məktəbdaxili kollegial orqanların sırasına məktəb konfransı, məktəb şurası da daxil edilmişdir. Cəmiyyətin idarə edilməsində çoxpartiyalılığın sürətlə genişləndiyi, təhsil sahəsində özəl bölmənin artdığı nəzərə alınarsa, gələcəkdə müxtəlif tipli məktəblərin idarə edilməsində təşkilatçılıq funksiyasını həyata keçirə biləcək kollegial orqanların sayının arta biləcəyini istisna etmək olmaz. Sayından və mahiyyətindən, siyasi tabeliyindən asılı olmayaraq məktəbdaxili kollegial orqanların hamısı bir məqsədə-məktəbin düzgün idarə edilməsinə xidmət etməlidir. Məlumdur ki, məktəbin idarə edilməsində təkcə təkbaşçıların-məktəb rəhbərlərinin iştirakı kifayət deyildir. Bu işdə kollegial orqanların yaxından iştirakı vacibdir. Əlbəttə, onların idarəetmə fəaliyyəti məktəb rəhbərlərinin təşkilatçılıq fəaliyyətindən təcrid oluna bilməz. Ona görə də kollegial orqanların təşkilatçılıq funksiyası idarəetmə kollegiallıq və təkbaşçılığın vəhdəti prinsipi zəminində həyata keçirilməlidir. Məktəbin indiki inkişaf mərhələsində fəaliyyət göstərən kollegial orqanlar içərisindən kollegiallıq və təkbaşçılığın vəhdətini özündə tam

əks etdirən məktəb pedaqoji şurasıdır. Ümumtəhsil məktəbi Əsasnaməsində metodik şura adlandırılan bu kollegial orqan çox qədim tarixə malik olub bu gün də öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Başqa məktəbdaxili orqanlardan fərqli olaraq buna məktəb direktorunun özü rəhbərlik edir. Bu baxımdan şuranın (kollegial orqanın) təşkilatçılıq fəaliyyəti direktorun (təkbaşçının) fəaliyyəti ilə bir növ üst-üstə düşsə də onların idarəetmə vəzifələrini həyata keçirməkdə özünəməxsus cəhətləri vardır. Ümumtəhsil məktəbinin həm strukturu, həm də məzmununda baş verən proseslər ona rəhbərliyin məzmun və formaca yeni mahiyyət kəsb etməsi idarəetmənin yenidən qurulmasını tələb edir. Təsadüfi deyil ki, indi orta ümumtəhsil məktəbinin ictimai-dövlət idarəsinə daha çox üstünlük verilməlidir. İctimai dövlət idarəsi isə aşkarlıq, demokratiya və özünüidarə prinsipləri əsasında həyata keçirilməlidir. Bu baxımdan məktəbi kollegial idarəetmə orqanlarının fəaliyyəti diqqəti cəlb edir. Belə orqanlardan biri tarixən mövcud olan məktəb pedaqoji şuralarıdır. Bu şuralar bir kollegial idarəetmə orqanı kimi məktəbin inkişaf tarixində mühüm rol oynamıÇdır. Bir çoxlarının güman etdiyinin əksinə olaraq, məktəbin yenidən qurulması, məktəbin yeni ictimai-dövlət idarəsi formalarının yaradılması heç də pedaqoji şuraların fəaliyyətini dayandırmayacaqdır. Əksinə, onun daha səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün yeni imkanlar açacaqdır. Bu imkanların araşdırılması şuranın idarəetmə funksiyalarının öyrənilməsi, onların həyata keçirilməsi yollarının tədqiqi maraq doğurur. Həm də ona görə daha çox maraq doğurur ki, pedaqoji ġura təkcə ümumtəhsil məktəblərini əhatə etmir. Belə şuralar texniki-peşə və orta ixtisas məktəblərində də fəaliyyət göstərir.

Pedaqoji Şura ümumi təhsil müəssisələrində ali idarəetmə orqanı hesab olunur, öz fəaliyyətində bu Əsasnaməni rəhbər tutur. Ümumi təhsil müəssisəsində Pedaqoji Şura pedaqoji kollektivin hər bir üzvünü müəssisənin idarəolunmasına fəal cəlb etməklə demokratik şəraitdə qarşıda duran aktual məsələləri müzakirə edib kollegial qərarlar qəbul etmək məqsədilə yaradılır.Pedaqoji Şura ən azı 3 nəfərdən ibarət pedaqoji kollektivi olan ümumi təhsil müəssisəsində təşkil olunur.Müəssisənin direktoru Pedaqoji Şuranın sədri olur. Şuranın katibi hər dərs

ili üçün ilk şura iclasında onun üzvləri arasından seçilir.

Pedaqoji Şuranın illik fəaliyyət planı şuranın ilk iclasında müzakirə olunduqdan sonra müəssisənin illik ümumi Fəaliyyət planının tərkibində təsdiq edilir. Müzakirə olunan məsələlərlə bağlı zərurət yarandığı hallarda Pedaqoji Şura iclaslarında müəssisə rəhbərinin dəvəti ilə bilavasitə müəssisədə yaradılmış ictimai əsaslarla fəaliyyət göstərən digər özünüidarə orqanlarının (məktəb şurası, qəyyumlar və himayəçilər şuraları, uşaq parlamenti), habelə valideynlərin nümayəndələri məşvərətçi səs hüququnda iştirak edə bilərlər. Dərs ili ərzində müəssisədə keçirilən Pedaqoji Şura iclaslarının sayına məhdudiyyət qoyulmur. Şura iclaslarının keçirilməsi zərurəti müzakirəyə çıxarılan aktual məsələlərdən, pedaqoji kollektivin üzvlərinin, habelə özünüidarə orqanlarının təkliflərindən, qaldırılan məsələlərdən asılı olaraq müəssisənin direktoru tərəfindən müəyyən edilir. Üzvlərinin üçdə ikisi iştirak etdikdə Pedaqoji Şura səlahiyyətli hesab olunur. Şura qərarları adi səs çoxluğu ilə qəbul edilir. Pedaqoji Şura qərarlarının icrasına nəzarət bilavasitə müəssisənin direktoru tərəfindən həyata keçirilir.Pedaqoji Şuranın qərarları məktəb direktorunun müvafiq əmrləri ilə rəsmiləşdirilir. Pedaqoji Şuranın vəzifələrinə daxildir:

Ümumi təhsillə bağlı Azərbaycan dövləti və hökumətinin qərar və sərəncamlarının, Təhsil Nazirliyinin kollegiya qərarlarının, əmr, sərəncam və təlimatlarının, habelə digər aidiyyəti normativ-hüquqi sənədlərin məzmunu və mahiyyəti ilə kollektiv üzvlərini tanış etmək, müəssisənin fəaliyyətinin dövlət siyasətinin tələbləri əsasında qurulması üçün səmərəli iş sistemi yaradılmasına hərtərəfli köməklik göstərmək.

Aşağıdakı məsələlər ətrafında müzakirələr keçirib müvafiq qərarlar qəbul etmək: Müəssisənin illik və perspektiv Fəaliyyət planlarının təsdiqi, illik və yarımillik hesabatların dinlənilməsi. Fənlərin tədrisi vəziyyətinin öyrənilməsinə dair monitorinqlərin nəticələri.Pedaqoji innovasiyaların, qabaqcıl pedaqoji təcrübə nümunələrinin tətbiqi, təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və müəssisənin idarəolunmasının təkmilləşdirilməsi. İstedadlı şagirdlərlə işin təşkili istiqamətləri. Dərs bölgüsünün təsdiqi, dərsdənkənar məşğələlərin təşkili, dərnək, klub, studiya,

"Kiçik akademiya" və digər bu kimi şagird birliklərinin fəaliyyəti. Şagird kontingentinin sabit saxlanması, icbari təhsilin yerinə yetirilməsi vəziyyəti. Metodik şuranın və onun nəzdindəki fənn komissiyalarının fəaliyyəti.Müəssisənin iş rejiminin təkmilləşdirilməsi. Şagirdlərin sinifdən-sinfə keçirilməsi, imtahanlara buraxılması, təkrar sinifdə, habelə payız imtahanlarına saxlanması, yay tədris tapşırığı alması. Buraxılış imtahanlarının nəticələri, məzunlara təhsil sənədlərinin verilməsi və s. Pedaqoji Şura iclaslarında bunlarla yanaşı, zəruri hesab edilən digər məsələlər də müzakirə oluna bilər. Pedaqoji Şura aşağıdakı məsələləri müzakirə edib müvafiq qərar qəbul etmək hüququna malikdir:

Yerli şəraitə uyğun olaraq, müəssisənin iş rejimini müəyyənləşdirmək.Tapşırılmış iş sahəsində səmərəli fəaliyyəti ilə fərqlənən işçiləri, habelə təlimdə uğurlu nəticələr qazanmış şagirdləri təltifətəqdimetmək, rəğbətləndirmək vəmükafatlandırmaq.Müəssisədaxili intizam qaydalarına və əmək funksiyalarına əməl etməyən işçilər barəsində mövcud qanunvericiliyə uyğun tədbirlər görmək. İbtidai təhsil səviyyəsində mövcud tədris proqramlarını mənimsəməyən şagirdləri psixoloji-tibbi-pedaqoji müayinəyə göndərmək.Zəruri hallarda müəssisənin tipini dəyişdirmək, müəssisədə istedadlı şagirdlər üçün təmayüllü siniflər yaratmaq üçün vəsatət qaldırmaq.Ciddi tərbiyə şəraitinə ehtiyacı olan oğlan şagirdlərin müvafiq təhsil müəssisəsinə göndərilməsi ilə bağlı aidiyyəti təşkilatlar qarşısında məsələ qaldırmaq. Qanunvericiliklə müəyyən olunmuş digər qərarlar qəbul etmək və s .

Pedaqoji Şuranın kargüzarlığı

Pedaqoji Şuranın hər bir iclası müəyyən edilmiş kitabda protokollaşdırılır. Müzakirə edilən məsələlərlə bağlı hazırlanan məruzə və hesabatlar ayrıca saxlanılır. Pedaqoji Şuranın protokolları kitabı rəsmi məktəb sənədi kimi nömrələnir, qaytanlanır və tabe olduğu yuxarı orqanın rəhbəri və ya aidiyyəti qurum (səlahiyyətli şəxs) tərəfindən təsdiq olunur. Pedaqoji Şuranın protokolları kitabı müəssisədə daimi saxlanılır.

3. Məktəbdə tədris işinin heç də bütün məsələlərinə pedaqoji şura və ya məktəb şurası iclaslarında baxmaq lazım gəlmir. Bunlardan bir çoxunu direktoryanı

müşavirədə operativ həll etmək faydalıdır. Məktəb işlərinin müəyyən qruplarının fəaliyyətinin məzmunu müzakirə olunan müşavirədə bu problem üzrə məsələlərə baxılır və həmin problemlə bağlı şəxslər iştirak edir. Direktoryanı müşavirələrdə iştirakçıların tərkibi daimi olmur. Tərkib müzakirə olunan məsələdən asılı olaraq direktor tərəfindən müəyyən edilir. Direktoryanı müşavirələrdə müzakirə edilən məsələlər pedaqoji şura iclaslarına çıxarılacaq problemlərin aktuallığına, obyektivliyinə zəmin yaradır. Pedaqoji kollektivin qüvvəsi, Təhsil Qanunundan irəli gələn vəzifələr, habelə yuxarı təhsil orqanlarının əmr və sərəncamlarını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməyə səfərbər edən pedaqoji şuraların və direktoryanı müşavirələrin işi elə qurulmalıdır ki, təlim-tərbiyə prosesini təkmilləşdirməklə məşğul olan müəllimlərin fəaliyyətini düzgün istiqamətləndirsin, onların yaradıcılığını inkişaf etdirsin, pedaqoji ustalıqlarını artırmağa yaxından köməklik göstərsin. Pedaqoji şuranın iclaslarında ayrı-ayrı fənlərin tədris vəziyyətinə dair məsələlərin müzakirəsi ilə yanaşı, pedaqoji kollektivin illik fəaliyyətinə, şagirdlərlə aparılan tərbiyə işinin vəziyyətinin təhlilinə, qabaqcıl təcrübənin təbliğinə və yayılmasına, müəllimlərin peşə ustalığının artırılmasına müsbət təsir göstərən, pedaqoji fikir doğuran məsələlərin həllinə geniş yer verilir. Direktor dərs ilinin əvvəlində məktəbin təlim-tərbiyə işlərinin illik planını tərtib edərkən, pedaqoji şura ilə yanaşı, direktoryanı müşavirədə müzakirə ediləcək əsas məsələləri müəyyənləşdirir. Bəzi məktəblərdə illik planın tutulmasının əleyhinə çıxır və bunun üçün müxtəlif bəhanələr gətirirlər. Halbuki, hər bir dərs ilində məktəbin nə iş görəcəyi məlum olmalıdır. Ona görə də məktəbin ümumi planı illik tutulmalı, aylıq, rüblük iş planlarında isə nəzərə alınması mümkün olmayan gündəlik, cari məsələlər öz əksini tapmalıdır. Bu halda məktəb kollektivi il ərzində direktoryanı müşavirələrin hansı məsələləri müzakirə edəcəyini qabaqcadan bilir, nəticədə bunların yüksək səviyyədə keçirilməsi təmin olunur. Çox yerdə direktoryanı müşavirə bir qayda olaraq ayda 2-3 dəfə keçirilir. Bu zaman iki formadan istifadə edilir:

- Birincisi, sırf inzibati müşavirələrdir. Belə müşavirələrdə direktorun müavinləri və s. iştirak edirlər. Burada əvvəlki həftə ərzində məktəb rəhbərlərindən hər birinə

tapşırılmış vəzifələrin necə yerinə yetirildiyi haqda məlumat dinlənilir, sonra isə qarşıdakı həftədə görüləcək işlər müəyyənləşdirilir.

- İkinci növ direktoryanı müşavirədə məktəb rəhbərləri ilə yanaşı, kollektivin digər üzvləri də iştirak edirlər. Burada ayrı-ayrı konkret məslələr müzakirə edilir. Dərs ilinin əvvəlində direktoryanı müşavirəyə bir nəfər katib seçilir və dərs ilinin sonuna kimi o, kargüzarlıq işini aparır. Direktoryanı müşavirələrin hər birində 2-3 məsələyə aid hesabat və ya məlumat dinlənilir. Hər bir hesabat və ya məlumata 8-12 dəqiqə, təklif və çıxışlara 2-3 dəqiqə vaxt sərf edilir. Müşavirənin müddəti 30 dəqiqədən bir saata qədər olur. Müşavirə protokol kitabında sənədləşdirilir. Burada müşavirənin keçirildiyi tarix, müzakirə edilən məsələlər, iştirak edənlər haqqında məlumat və onların təklif və çıxışları qısaca qeyd edilir. Direktoryanı müşavirənin göstəriş və təklifləri yazılır. Verilmiş tapşırıqlar aydın və konkret olur. Direktoryanı müşavirəyə həmişə eyni adamlar dəvət edilmir. Direktor müzakirə olunacaq məsələnin xarakterindən asılı olaraq hər iclasa kimlərin dəvət ediləcəyini qabaqcadan müəyyənləşdirir, direktoryanı müşavirənin çağırılma vaxtını bildirir.

4. Məktəbdə müəllimlərlə aparılan kollektiv metodik iş əsasən metodbirləşmələrdə mərkəzləşir. Metodbirləşmələr məktəbin struktur bölməsidir və müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsində daha çox yayılmış, özünü doğrultmuş metodik işin kollektiv formalarından biridir. Metodbirləşmələrin təşkili formaları (məktəbdaxili, məktəblərarası və rayon metodbirləşmələri), onların işinin məzmunu pedaqoji və metodik ədəbiyyatda müəyyən qədər işıqlandırılmışdır.Əsasnaməyə uyğun olaraq, rayon (şəhər) təhsil şöbələrinin metodik kabinetlərinin vəzifələrindən biri də məktəb və metodbirləşmə rəhbərlərini təlimatlandırmaq, məktəbdə aparılan metodik işin məzmunu, forma və üsullarına dair onların diqqətini pedaqoji texnologiyaların tətbiqinə yönəltməkdir. Ona görə də metodbirləşmələrin hesabatlılıq prinsipi əsasında fəaliyyətini təmin etmək, onlara məsləhətlər vermək, əməli kömək göstərmək, fəaliyyətini tənzimləmək baxımından metodik kabinetlərin əməkdaşları metodbirləşmə rəhbərlərinin yaxın köməkçisinə çevrilməlidir. Hər dərs ilinin əvvəlində metodik kabinetin əməkdaşları yerlərə metodbirləşmələrdə müzakirə edilən məsələlərə dair istiqamətverici

tövsiyələr hazırlayıb göndərməli və onların işinin planlaşdırılmasında yaxından iştirak etməlidirlər.Metodbirləşmələrin əsas məqsədi gənc müəllimlərə pedaqoji ustalığını artırmaqda, təcrübəli müəllimlərə öz peşəkarlıq səviyyəsini yüksəltməkdə, yeni pedaqoji texnologiyaları və təlimin müasir metodlarını praktik işdə tətbiq etməkdə kömək göstərməkdir.

Məktəbdə metodbirləşmələrin işi necə təşkil olunmalıdır? Bu suala cavab vermək o halda mümkündür ki, metodik kabinetlərdə hər bir təhsil müəssisəsinin hazırda hansı təlim-tərbiyə vəzifələrini həll etdiyi, hansı problem üzərində işlədiyi, qarşıda duran problemlərin hansı qüvvə və bacarıqla həll edildiyi barədə dəqiq məlumat olsun. Müşahidələr göstərir ki, son illərdə dərsin müasir tələblər səviyyəsində təşkili, onun səmərəliliyinin artırılması, şagirdlərin bilik səviyyəsinin öyrənilməsi, kollektiv şəkildə əyani vəsait və didaktik materialların hazırlanması, yeni pedaqoji texnologiyaların tətbiqi və qabaqcıl pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi sahəsində metodbirləşmələrdə məqsədyönlü iş aparılır. Lakin bəzi hallarda metodik kabinetlər bu təcrübədən vaxtında xəbər tutmurlar. Metodbirləşmələrin işinin səmərəli olması üçün ilk növbədə hər bir müəllimin potensial imkanını, nəzəri və metodik hazırlığını, onun qüvvətli və zəif cəhətlərini öyrənmək vacibdir. Müəllimin dərsini müşahidə etmək, müxtəlif tədbirlərdə məruzə və mühazirələrini dinləmək, gündəlik dərs planı ilə tanış olmaq yolu ilə onun hansı məsələlər üzrə metodik köməyə ehtiyacını müəyyənləşdirmək olar. Metodbirləşmələrdə müzakirə edilən məsələlərin əhatə dairəsi genişdir. Onların iş sisteminə təlim-tərbiyə işlərinin səviyyəsinin və şagirdlərin bilik keyfiyyətinin yüksəldilməsinə dair tədbirlərin hazırlanıb keçirilməsi, pedaqogika və psixologiyanın aktual problemlərinin, şagirdlərin mənəvi və estetik tərbiyəsi üzrə məsələlərin müzakirəsi, müəllimlərin elmi-pedaqoji ədəbiyyat sahəsində yeniliklər ilə tanış edilməsi, proqramın nisbətən çətin mövzuları üzrə dərslərin planlaşdırılması, daha təcrübəli müəllimlərin "açıq dərs"lərinin təşkili, əyani və didaktik materialların hazırlanması, biliklərin mənimsənilməsinin monitorinqi, Təhsil Nazirliyinin və yerli idarəetmə orqanlarının tədris prosesi ilə bağlı metodik tövsiyə və göstərişlərinin öyrənilməsi və s. daxildir. Bütün bu məsələlərin yerinə yetirilməsi

metodbirləşmələrin işinin elmi əsaslar üzrə planlaşdırılmasını tələb edir. İş planı metodbirləşmələrin əsas fəaliyyət sənədidir. Ona görə də metodbirləşmələrin işini planlaşdırarkən məktəbdə təlim prosesinin təşkilinə dair ümumi tələbləri, planlaşdırılan dövr üçün nəzərdə tutulmuş tədbirləri, müəllimlərə konkret kömək göstərmək zərurətindən irəli gələn tələbləri və rayon (şəhər) təhsil şöbəsinin (idarəsinin) metodik kabinetlərinin tövsiyələrini nəzərə almaq lazımdır. Respublikamızın qabaqcıl metodik kabinetləri dərs ilinin əvvəlində fəaliyyət planı ilə bağlı müvafiq tövsiyələr hazırlayıb yerlərə göndərir. Metodbirləşmələrin iş planı onlardan istifadə edilərək tərtib olunur.

MÖVZU 7. TƏHSİLİ İDARƏETMƏDƏ PEDAQOJİ TƏHLİL, PROQNOZLAŞDIRMA VƏ MƏQSƏD QOYULUŞU.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. İdarəetmə prosesi, mahiyyəti və quruluşu.
2. Pedaqoji sistemdə idarəetmə prosesi.
3. Təhsili idarəetmədə pedaqoji təhlil, proqnozlaşdırma.
4. Məktəbdaxili idarəetmədə pedaqoji təhlil, proqnozlaşdırma.
5. Pedaqoji təhlilin obyektləri.

Məktəbdaxili idarəetmə funksiyalarının reallaşdirilməsı müvafiq *idarəçilik* işlərinin vasitəsilə həyata keçirilir. İdarəçilik işi dedikdə, idarəetmə funksiyalarının reallaşdırılması üçün müəyyən hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. İdarəetmənin hər bir konkret götürülən funksiyanın reallaşdırılması yalnız bu funksiya üçün spesifik olan idarəçilik işlərinin (əməliyyatların) icrası yolu ilə həyata keçirilir. Məktəbdaxili idarəetmə prosesinin səmərəsi müxtəlif idarəetmə funksiyalarının düzgün reallaşdırılmasından və idarəşilik fəaliyyətinin təşkilindən çox asılıdır. Buna görə də məktəb rəhbərləri idarəçilik işinin nəzəriyyə və təcrübəsini yaxşı bilməli və onu yüksək səviyyədə həyata keçirmək bacarıqlarına yiyələnməlidir.

Məktəbi idarəetmə prosesinin ilk və əsas ünsürü pedaqoji təhlildir.

Pedaqoji təhlil. Məktəbdə pedaqoji prosesin şəraiti, vəziyyəti, gedişi və nəticələri ilə bağli lazimi informasiyalar pedaqoji təhlil vasitəsilə əldə edilir. Pedaqoji prosein *şəraiti* dedikdə, pedaqoji proses iştirakçıları, pedaqoji fəaliyyətin həyata keçirildiyi mühit, bu proseslə əlaqəsi olan müəssisə, idarə və təşkilatlar, konkret hadisə ilə bağlı məlumatlar və s. başa düşülür. Təhlil zamanı, ilk növbədə, pedaqoji şəraiti aydınlaşdırılır. Pedaqoji təhlilin *məqsədi* pedaqoji prosesin vəziyyətini aşkara çıxarmaqla onu düzgün qiymətləndirməkdən və görüləcək işləri müəyyənləşdirməkdən idarətdir. Əgər pedaqoji təhlil düzgün aparılmazsa, bu halda

vəziyyətdən düzgün baş açmaq, gələcək addımları düzgün müəyyənləşdirmək və yaranmış problemin optimal həlli yollarını tapmaq çətin olar.

Pedaqoji təhlil bütövlükdə idarəetmə sistemi baxımından mühüm rol oynayır. Təhlil, bir tərəfdən, sisteminkomponentlərinin vəziyyətini öyrənməyə, gigər tərfdən isə onların qarşılıqlı münasibət və asılılıqlarını müəyyən etməyə imkan verir. Vaxtında və lazımi səviyyədə aparılmayan təhlil idarəetmənin sonrakı mərhələlərində yanlış hərəkət etməyə, fəaliyyətin məqsədini və planını düzgün müəyyənləşdirməməyə, əsassız qərar və ya proqram qəbul etməyə gətirib çıxara bilər. Bunu nəzərə alaraq məktəb rəhbərləri pedaqoji təhlil qabiliyyətinə yiyələnməli, pedaqoji fakt və hasisələri hərtərəfli araşdırmalı, müqayisə və ümumiləşdirmələr aparmalı və pedaqoji prosesin səmərəli idarə olunmasına nail olmalıdırlar. Bunun üçün analıtik təfəkkürə yiyələnmək lazım gəlir.

Vaxtilə böyük pedaqoq V.A.Suxomlinskinin rəhbərlik etdiyi Ukraynanın Pavlış kənd məktəbində təzə fəaliyyətə başlayan ədəbiyyat müəllimənin dərsləri alınmırdı: şagirdlər dərslərdə intizamsızlıq edir, müəllimin sözünə baxmır, kənar işlə məşğul olurdular. Müəllimə də əsəbi hallar keçirir, onun öz peşəsinə marağı tədricən sönürdü. V.A.Suxomlinski müəllimənin dərsində olur, tənəffüslərdə onun uşaqlarla ünsiyyətinin müşahidə edir: məlum olur ki, müəllimə uşaqlarla kobud davranır, onların üstünə qışqırır, tez – tez acıqlanır. Uşaqlarda müəlliməyə qarşı inamsızlıq yaranmışdı. Direktorla söhbətində müəllimə özünə haqq qazandırır, şagirdlərdən gileylənir, onları tənbəllikdə və intizamsızlıqda günahlandırırdı.

V.A.Suxomlinski vəziyyəti dəqqətlə təhlil edərək onun səbəbini müəllimin uşaqlarla ünsiyyət qura bilməməsində, şagirdlərlə müəllim arasında mövcud olan inamsızlıq mühitində görürdü. Buna görə də o, müəlliməyə şagirdlərlə yaxınlıq etməyi, isti münasibət qurmağı, onların qəlbinə yol tapmağı, bu məqsədlə uşaqları cəlb edən birgə maraqlı tədbirlər keçməyi məsləhət görür.

Müəllimə sinfi ekskursiyaya aparır, bəddi əsərlərin və filmlərin müzakirəsini təşkil edir və digər birgə maraqlı tədbirlər keçirməyə başlayır, bir neçə aydan sonra sinfin müəlliməyə münasibətində müsbət dəyişiklik baş verir: ona olan inamsızlıq “buzu” tədricən əriməyə başlayır, tədricən şagirdlər müəllimə ilə ünsiyyətə can atır,

dərslərdə sakit oturur, tapşırıqlarını yerinə yetirirlər. Çünki onların müəlliməyə rəğbəti artmışdı. Müəllim üçün də siniflə işləmək maraqlı olurdu. Əvvəllər o, dərslərdə sanki mücərrəd bir sinfə müraciət edir, bütün uşaqları bir sifətdə görürdü. İndi isə hər bir şagirdi tanıyır, onların ağlına və qəlbinə müraciət edirdi.

Bələliklə, direktorun düşünülmüş, şəriştəli pedaqoji təhlili yaranmış vəziyyəti düzgün qiymətləndirməyə, məqsədi və çıxış yollarını düzgün müəyyənləşdirməyə imkan vermiş oldu.

Pedaqoji təhlil idarəetmə dövriyyəsinin strukturunda çox mühüm yer tutur. Bunsuz idarəetmə funksiyalarını reallaşdırmaq mümkün deyildir. Mövcud mənbələrdə **pedaqoji təhlilin üç növü qeyd edilir:** *parametrik, tematik və yekun təhlil.*

Praktik təhlil (yunanca “parametron”ölçülən deməkdir) hər hansı pedaqoji hadisənin qiymətləndirilməsi ilə bağlı kəmiyyət təhlilidir. Bu təhlilin *məqsədi* pedaqoji prosesin gedişi haqqında gündəlik informasıyalar əldə etmək, real vəziyyəti və prosesə təsir edən amilləri öyrənməkdən ibarətdir. Belə təhlil pedaqoji prosesi tənzimləmək, müvafiq düzəliş və dəyişikliklər aparmaq imkanı verir.

Hazırda qabaqcıl məktəblərdə müsir texnikanın nailiyyətlərindən istifadə etməklə məktəb rəhbərləri elektron təhlillər, lövhələr tətbiq etməklə şagirdlərin məktəb və siniflər üzrə dərsə davamiyyəti, gündəlik aldıqları qiymətlər və s. haqda dəqiq məlimat əldə edirlər. Bu yolla müvafiq təhlillər aparır, mövcud çətinlik və onların səbəblərini aşkara çıxarır, vəziyyətin daha da yaxınlaşması üçün tədbirlər görürlər.

Parametrik təhlil çox müxtəlif *məsələləri* əhatə edir: Məktəb və siniflər üzrə gün, həftə və ay ərzində davamiyyət, təlim müvəffəqiyyəti, intizam, siniflər və fənlər üzrə mənimsəmə səviyyəsi, sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlərlə şagirdlərin əhatə dərəcəsi, məktəb, sinif və fənlər üzrə imtahanların yekunları və b. məsələlər bu qəbildəndir. Parametrik təhlilin səmərəsi üçün bəzi *şərtlərə* əməl etmək lazımdır: təhlil müəyyən ardıcıllıqda aparılmalı; qeydə alınmalı, sistemə salınmalı və işlənməlidir. Belə təhlil tematik təhlil üçün əlverişli zəmin yaradır.

Tematik təhlil pedaqoji prosesə sistemli yanaşma ilə bağlıdır. Parametrik təhlildən fərqli olaraq tematik təhlil ayrılıqda görülmüş hər hansı bir pedaqoji hadisə və prosesideyil, onların *sistemini öyrənmək məqsədi* güdür. Hər hansı fənn üzrə mənimsəmənin keyfiyyətini öyrənmək üçün müəllimin təkcə bir dərsinin müşahidəsi və təhlili kifayət deyildir; müəllimin dərslərini ardıcıl və sistemli şəkildə müşahidə etmək, bunun əsasında mənimsəmə keyfiyyətini təhlil edib aydınlaşdırmaq lazımdır.

Tematik təhlilin *məzmunu* çoxcəhətlidir: müəllim – şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsi; müəllim şagird əməkdaşlığı; dərsdə şagirdlərin müstəqil işi; təlimin inkişafetdirici funksiyasının həyata keçirilməsi; dərsin tərbiyəedici təsirinin gücləndirilməsi üzrə iş sistemi və s. bu kimi məsələlər tematik təhlilin predmeti ola bilər.

Tematik təhlilin materialları daha geniş təhlil üçün, o cümlədən, yekun təhlil üçün əsas verir.

Yekun təhlil pedaqoji prosesin müəyyən bir dövr üçün əsas nəticələrini, onları doğuran şərtləri, uğursuzluğun səbəblərini öyrənmək *məqsədi* güdür. Belə təhlil, adətən, yarımillik və illik aparılır və öyrənilən məsələ ilə bağlı aydınlıq yaradır. Yekun təhlil üçün müxtəlif *materiallardan* istifadə edilir: parametrik və tematik təhlillər, təlim və tərbiyə prosesləri ilə bağlı yoxlama materialları, ayrı – ayrı sahələr üzrə məhsul şəxslərin məlumat və hesabatları, məktəb sənədlərinin araşdırılmasından əldə olunan məlumatlar və s. Yekun təhlil məktəbə rəhbərliyin səmərəli təşkilinə kömək göstərir.

Göründüyü kimi, pedaqoji təhlilin hər üçü növü özünəməxsus vəzifələri yerinə yetirir və məktəbin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. **Pedaqoji təhlilin *obyektləri*** çoxdur. Onların içərisində təlim, tərbiyə və məktəbin idarə edilməsi ilə bağlı təhlillər əsas yer tutur.

1. **Təlim işlərinin təhlilinin** başlıca mövzusunu *dərslərin təhlili* təşkil edir. Çünki dərslər həm təlimin, həm də tərbiyə işi təşkilinin əsas formasıdır. Məktəb rəhbərləri müəllimlərin dərslərinin dinlənilməsi və təhlili ilə gündəlik məşğul olurlar. Məktəb direktoru bu məqsədlə hər gün 2 saat vaxt sərf edir. Müxtəlif fənlər

üzrə dərslərin müşahidəsi və təhlili müəllimlərin elmi – metodik hazırlığı, pedaqoji ustalığı, şagirdlərlə ünsiyyəti, dərslərə yaradıcı yanaşma səviyyəsi haqqında zəruri informasiyalar əldə etməyə imkan verir.

Pedaqoji ədəbiyyatda *dərslərin təhlilinin üç növü* ayird edilir: geniş, qısa və aspekt təhlil.

Dərsin geniş pedaqoji təhlili onun bütün cəhətlərini, ona verilən tələbləri bütövlükdə əks etdirməsi baxımından aparılan təhlildir. Bu zaman müəllimin dərsə hazırlıq vəziyyəti, onun planlaşdırılması, dərsin tipi, quruluşu, mərhələləri, hər mərhələnin məzmunu, metodik təminatı, vaxt bölgüsü, dərsin qarşıya qoyulan məqsədlərə (təhsil, tərbiyə və inkişafetdirici məqsədlərə) nə dərəcədə cavab verməsi, şagirdlərin fəallığı, müəllimin metodik ustalığı və s. məsələlər təhlil olunur. Gənc və təcrübəli müəllimlərin dərslərinin geniş təhlilinə daha çox diqqət yetirilir. Birinci halda təhlil gənc müəllimin dərsinin müsbət və mənfi cəhətlərini ona çatdırmaq, ikinci halda isə müəllimin müsbət təcrübəsini öyrənib yaymaq məqsədi güdür.

Dərsin qisa təhlili qarşıya qoyulmuş məqsədlər baxımından ən başlıca cəhətlərə diqqət yetirməyi nəzərdə tutur.

Dərsin aspekt təhlili onun hər hansı bir aspektinin (tərəfinin) təhlili ilə bağlıdır. Məsələn, dərsdə yeni biliklərin mənimsədilməsi yollar, şagirdlərin müstəqil işi, dərsdə sorğunun təşkili, şagirdlərin biliyinin qiymətləndirilməsi, interaktiv metodların tətbiqi və s. aspekt təhlilin mövzusu ola bilər. Belə təhlil məktəb rəhbərlərindən daha dərin müşahidəçilik, analitik təfəkkür, elmi yanaşma bacarığı tələb edir. V.A. Suxomlinski rəhbərlik etdiyi məktəbdə dərsləri müşahidə edərkən yalnız nəzarət məqsədi güdmür, müəllimin iş üslubunu öyrənməyə daha çox diqqət yetirirdi. O, hər şeydən əvvəl, müəllimin şagirdlərə, öz işinə, fənninə münasibəti ilə maraqlanırdi. Müəllim metodika baxımından yaxşı dərs keçsə də, əgər dərsdə zəif şagirdlərə laqeyd yanaşır, diribaş və çevik uşaqlara kobudluq göstərsə, direktor həmin dərsdən narazı gedirdi. Belə dərsi o, adətən, təhlil etməyərək, bir kəlmə ilə - “Mürgüləyən pedaqoji mədəniyyətsizlik” kimi xarakterizə edirdi.

Məktəb rəhbərləri qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq dərsin göstərilən təhlil növlərindən yerinə görə istifadə edə bilərlər.

2. Tərbiyə işlərinin pedaqoji təhlili də idarəetmə baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Tərbiyə işlərinin təhlilində bu prosesin özünəməxsus xüsusiyyətlərini nəzərə almaq vacibdir. Bu zaman bir çox *məsələlərə* diqqət yetirilməlidir: tərbiyə işinin (tədbirinin) məqsədi, hazırlanması, planlaşdırılması, bu prosesdə şagirdlərin iştirakı, məqsəd baxımından məzmun, metod və formanın seçilməsi, işin təşkili və nəticələri, pedaqoji rəhbərliyin xüsusiyyətləri və s. Tərbiyə işinin təhlili geniş, həm də müəyyən bir konkret situasiyanın, davranışın təhlili şəklində ola bilər.

Konkret situasiya ilə bağlı pedaqoji təhlil zamanı hadisənin başvermə şəraitinə, ona təsir edən amillərə, insanın tələbat və motivlərinə, məqsəd və ona çatmaq vasitələrinə, səbəb – nəticə asılılıqlarına diqqət yetirmək, onu ətraflı araşdırmaq və düzgün qiymətləndirmək mühüm şərtdır. Görkəmli tərbiyə ustası A.S.Makarenkonun pedaqoji təhlil təcrübəsindən bir nümunəyə diqqət yetirək. Sinifdə oğurluq olmuşdur. Bundan xəbər tutan müəllim oğurluq edən uşaqla təklikdə danışılır, bu halda heç kəsə demir. Sinifdə hamı bir birindən şübhəli qalır. Müəllim öz iş metodunu onunla izah edir ki, uşağı sinif qarşısında biabır etmək ona dərin daxili yara vurmuş olardı.

Təcrübəli pedaqoq A.S.Makarenko bu situasiyanın təhlilində "humanist" müəllimin tərbiyə metodunun oğurluq etmiş uşağa və sinif kollektivinə mənfi təsirini açıqlayır. Oğurluq etmiş uşaq kollektiv qarşısında heç bir məsuliyyət hiss etmir. Müəllim sinif kollektivində belə mənfi hallara qarşı tam laqeydlik yaratmış olur. Böyük pedaqoq bu məsələni kollektiv müzakirəsinə verməyin üstünlüklərini də açıqlayaraq göstərir ki, bu halda məsələnin həllində öz hissi və həyacanı ilə iştirak edən hər bir şagird bundan əxlaqi həyat təcrübəsi qazanardı. Digər tərəfdən, belə müzakirə böyük profilaktiki əhəmiyyət kəsb edərdi.

Təlim – tərbiyə işlərinin təhlili yekun təhlildə də öz əksini tapır. Dərs ilinin **yekun təhlili** məktəbin illik göstəriciləri aparılan işlərin əsas nəticələri, mövcud problemlər və onları doğuran səbəblərlə bağlı ümumiləşdirilmiş təhlildir. Yekun

təhlilin *məzmunu* məktəb həyatının əsas istiqamətlərini əhatə edir: təlimin keyfiyyəti, şagirdlərin tərbiyəlilik səviyyəsi, sağlamlıq vəziyyəti, sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlərin, ailə və ictimaiyyətlə işin səmərəliliyi, kollegial orqanların işi, məktəbin maddi – texniki bazasının möhkəmləndirilməsi və s.

Yekun təhlilin əhatəliliyi, elmiliyi, nəticələrin reallığı və qiymətləndirmənin obyektivliyi onun təsirini artıran *şərtlərdəndir.* Belə təhlil növbəti dərs ilində pedaqoji prosesin daha yaxşı planlaşdırılmasına şərait yaradır.

Pedaqoji təhlil habelə pedaqoji prosesin vəziyyəti, şəraiti, üstün və kəsirli cəhətlərini aşkara çıxarmağa, başqa sözlə, prosesin diaqnostikasını həyata keçirməyə imkan verir. ***Pedaqoji diaqnostika*** – gələcək məqsədlər baxımından mövcud imkanları qiymətləndirməyə, məqsədin reallaşdırılmasına kömək və ya mane olacaq amilləri müəyyənləşdirməyə yönələn idarərtmə funksiyasıdır. Onun son məqsədi pedaqoji prosesin düzgün proqnozlaşdırılmasından ibarətdir. ***Pedaqoji proqnozlaşdırma*** – xarakterizə edilən pedaqoji hadisə və proseslərin inkişaf dinamikasını nəzərə almaqla gələcəkdə gözlənilən mümkün nəticələri qabaqcadan görmək, təsəvvür etmək deməkdirş o, pedaqoji prosesin az səmərə verəcəyini və real nəticələrini gözləmədən onu planlaşdırmağa və heyata keçirməyə imkan verir.

İdarəetmədə məqsəd qoyuluşu və planlaşdırma. Pedaqoji sistemin idarə olunması məqsədin düzgün qoyuluşundan başlayır. Çünki hər bir fəaliyyət məqsədyönlüdür; məqsədsiz fəaliyyət yoxdur. Düzgün məqsəd səmərəli nəticəyə, yanlış və yaxşı düşünülməmiş məqsəd isə yanlış nəticəyə gətirib çıxarır. İdarəetmə fəaliyyəti həmişə müəyyən məsədlərin həyata keçirilməsinə istiqamətlənir. *Pedaqoji işin məqsədi* təlim – tərbiyə prosesinin bütün kompanentlərini bir tam halında birləşdirən başlıca pedaqoji kateqoriya kimi çıxış edir. Məqsəd bütövlükdə pedaqoji prosesin ümumi istiqamətini müəyyən edir. Buna görə də idarəetmə məqsədlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Məktəbin idarə edilməsi ilə bağlı qarşıya qoyulan məqsədlər müxtəlif və rəngarəngdir. Pedaqoji işin *məqsədini* müəyyən əsaslara görə *təsnif etmək* olar: a) funksiyalarına görə: *təhsil, tərbiyə və inkişafetdirici məqsədlər;* b) miqyasına görə:

ümumi konkret məqsədlər; d) əhəmiyyətlilik dərəcəsinə görə: *əsas və əlavə məqsədlər;* c) müddətinə görə: *uzaq, orta və yaxın məqsədlər* və s.

Təhsil məqsədlərinə şagirdlərdə bilik və bacarıqların formalaşdırılması, onların fəallıq və müstəqilliyinin artırılması, ümumtəhsil bacarıq və vərdişlərinin aşılanması ("öyrənməyi öyrətmək"), biliklərin müxtəlif sahələrə tətbiqi və s. məqsədlər daxildir.

Tərbiyə məqsədlərinə şagirdlərdə dünyagörüşün, mənəvi – estetik, vətəndaşlıq, məsuliyyət, xeyirxahlıq və s. kimi keyfiyyətlərin formalaşdırılması daxildir.

Şəxsiyyətin inkişafı məqsədlərinə mənəvi tələbatların, intellektin, idarə və qabiliyyətlərin, habelə digər keyfiyyətlərin inkişaf etdirilməsi aid edilə bilər.

Ümumi məqsədlər kimi cəmiyyətin məktəb qarşısında qoyduğu sosial məqsədləri, müəyyən dövr üçün aktual məqsədləri göstərmək olar.

Konkret məqsədlər dedikdə, ümumi məqsədlərdən irəli gələn və ona xidmət edən məqsədlər başa düşülür. Məsələn, təlimdə hər hansı fənnin məqsədi ilə yanaşı, bölmələrin və mövzuların da məqsədləri müəyyənləşdirilir.

Əhəmiyyətlilik dərəcəsinə görə əsas və əlavə (müşayiətedici) məqsədlər fərqləndirilir. Məktəbin *əsas məqsədi* ahəngdar inkişaf etmiş, milli və bəşəri dəyərlərə yiyələnmiş, müstəqil və yaradıcı düşünən şəxsiyyət – vətəndaş yetişdirməkdir. Bu əsas məqsədə uyğun olaraq təlim və tərbiyə ilə bağlı *əlavə - müşayiətedici məqsədlər* də qoyulur. Sonuncu növ məqsədlər əsas məqsədlərə görə seçilməli və ona xidmət etməlidir.

Müddətinə görə məqsədlərə A.S.Makarenkonun tətbiq etdiyi *yaxın, orta və uzaq perspektiv xətlər sistemini* misal göstərmək olar. İnsanı yaşadan onun sabahkı fərəhli günüdür. Kollektiv də belə fərəhli məqsədlər uğrunda birgə çalışdıqda inkişaf edib möhkəmlənir. *Yaxın perspektiv* məqsəd yaxın vaxt (7 – 10 gün) üçün qoyulan fərəhli məqsədlərdir. Şəhid ailələrinə, tənha adamlara kömək etmək, idman yarışı keçirmək, ad gününü qeyd etmək və s. *Orta perspektiv* nisbətən çox (2 – 3 ay) vaxt tələb edən fərəhli məqsədlərdir. Siniflərarası idman və ŞHK – nın yarışını təşkil etmək, tarixi bayramı qeyd etmək, məzunlarla kollektiv

məktublaşma, məktəbin ildönümünü keçirmək və s. *Uzaq perspektiv* uzun müddət (1 – 2 il) üçün qarşıya qoyulmuş fərəhli məqsədlərdir: məzunların görüşü, qabaqcıl adamlarla görüşlər, fənn olimpiadaları, idman spartakiadaları keçirmək, məktəb sexi və ya emalatxanası yaratmaq, məhsul istehsal etmək və s.

Pedaqoji məqsədlərin təsirini gücləndirmək üçün bəzi *şərtləri* gözləmək lazımdır: məqsədlər ictimai – faydalı səciyyə daşımalı, aydın, dəqiq və real olmalıdır. Perspektiv məqsədlərin reallaşmasına çox əvvəldən kollektiv şəkildə yaxşı hazırlıq görülməlidir. Qoyulmuş məqsədə nail olmağın layihəsi (yaxşı olan iki layihəsi) hazırlanmalı, kollektiv şəkildə müzakirə olunaraq qəbul edilməli, iş bölgüsü aparılmalı, bütün kollektiv qarşıda duran məqsədin reallaşması üçün səfərbər edilməlidir.

İdarəetmə fəaliyyətində ***məqsəd qoyuluşu*** mürəkkəb proses olub, ***müəyyən səviyyələrdən*** keçir. İlk əvvəl, məqsəd *gümanetmə* kimi təsəvvür edilir, sonrslar o, konkretləşdirilir, dəqiqləşdirilir və aydın *dərk olunur.* Nəhayət, *məqsədgüdmə* şəklində özünü göstərir. Məqsədgüdmə aydın təsəvvür olunan, ideal şəkildə beyində hazır olan nəticəyə çatmaq və ona nail olmaqla bağlıdır. Məqsədgüdmə qarşıdakı fəaliyyəti layihələşdirmə, planlaşdırma prosesi kimi özünü göstərir. Bu halda qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağın yol və vasitələri müəyyən olunur, bütün qüvvələr səfərbər edilir. Deməli, məqsəd idarəetmənin sonrakı pilləsinə - *fəaliyyətin gedişinə* güclü təsir göstərir. O, *planlaşdırma* ilə sıx bağlıdır: fəaliyyətin istiqamətini, məzmununu, forma və metodlarını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

MÖVZU 8. MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ TƏNZİMLƏNMƏSİ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Pedaqoji prosesin kadr təminatı.
2. Məktəbə rəhbərlik funksiyalarının bölğüsü.
3. Məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblər.
4. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində məktəbə maliyyə vəsaitlərinin ayrilması.

Pedaqoji prosesin idarə edilməsində bütün iştirakçılar öz işləri üçün məsuliyyət daşıyır və özündən yüksək pillədə olanlar qarşısında hesabat verir. İdarəetmə fəaliyyəti aşağıdakı pillələr üzrə təşkil olunur:

– birinci pillə – məktəb direktoru;

– ikinci pillə – təlim-tərbiyə işləri üzrə müavinlər, sinifdənxaric və məktəbdənkənar tərbiyə işləri üzrə təşkilatçı;

– üçüncü pillə – pedaqoji kollektivin ictimai təşkilatları və kollegial 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 Çuraların iÇi 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 münasibətləri formalaşdırmağa kömək edir, həlledici mərhələlərdə öz fikrini deməyə imkan verir, müəllimlərlə ittifaq yaratmağa, onların yaxın köməkçisi olmağa istiqamətləndirir. Buna görə də müəllim və şagird idarəetmə orqanlarının birgə qərarının lazımlı, obyektiv və təxirəsalınmaz olması zərurəti meydana gəlir. Məktəbi idarəetmənin məqsədi, onun strukturuna daxil olan sahələrin işinin məzmunu ilə bağlı olub, hər

bir konkret şərait üçün müəyyənləşdirilir. Bunun üçün struktura daxil olan sahələrin hər birində mövcud vəziyyəti aşkara çıxarmaq, müəyyənlədirmək və bunların nəticələrinə əsasən işi daha da təkmilləşdirmək, yaxşılaşdırmaq, onun səmərə və keyfiyyətini yüksəltmək üçün tədbirlər hazırlamaq daha əhəmiyyətli olur. Hər bir sahə üzrə konkret məqsəd müəyyənləşdirmək tələb olunur. Məsələn, dərsin müzakirəsi müxtəlif məqsədlərlə aparıla bilər, müəllim fəaliyyətini öyrənmək,şagirdlərin bilik keyfiyyətini müəyyənləşdirmək, dərsdə seçilmiş metodların məqsədəuyğunluğu, istedadlı şagirdlərlə aparılan iş, əyani və texniki vasitədən istifadə və s. buprosesdə fənlərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla metodbirləşmələrdə hər bir müəllimin qarşısında qoyulan vəzifəni konkretləşdirmək və detallaşdırmaq üçün istiqamət verilir.

Müəllimlər müəllimi olmaq ikiqat şərəfli və eyni zamanda ikiqat məsuliyyətli işdir.

Heydər ƏLİYEV

Ölkəmizin iyirminci əsrdə ikinci dəfə müstəqillik qazanması və respublikamızda bazar iqtisadiyyatı münasibətlərinin qurulması yeni idarəetmə formalarının tətbiqini günün ən vacib məsələsinə çevirmişdir. Müasir sosial-iqtisadi şərait bütün xalq təsərrüfatı sahələrinin, o cümlədən təhsilin məqsədyönlü idarə edilməsi və bu istiqamətdə əsaslı inkişaf perspektivlərinin təmin olunması həyati reallıqlarla tənzimlənməlidir. İdarəetmə prosesində ictimai və kollektiv maraqları əhatəli şəkildə təmin etmək yalnız bazar münasibətləri və yeni iqtisadi qanunauyğunluqları dərindən dərk edən idarəetmə heyətinin mövcudluğu şəraitində həyata keçirilə bilər.

İdarəetmə proseslərinin aparılmasında iştirakçı olan heyət üzvləri artıq dünənki tələbatlar səviyyəsilə kifayətlənməyərək, cəmiyyət üzvlərinin artmaqda olan fiziki və hüquqi tələbatlarının ödənilməsində yerinə yetirəcəkləri əmək fəaliyyətinin əsas məqsədlərini təşkil edir. Həmin genişmiqyaslı məqsədlərə nail olunması isə müasir idarəetmə heyətindən xüsusi təcrübə, bilik və kollektiv əmək vərdişlərinin nümayiş etdirilməsi tələb olunur. Deməli, müəssisə, təşkilat üzrə

idarəetmə heyətinin səmərəli fəaliyyəti təkcə çalışdıqları iş sahələrində deyil, həm də cəmiyyətin əsas inkişaf istiqamətlərini əhatə etməklə, çevik idarəetmə üsulları vasitəsilə onlar vaxtaşırı təkmilləşdirilməlidir. Buna nail olmaq üçün idarəetmə proseslərini həyata keçirən insanlar, eləcə də bütün heyət üzvləri dinamik idarəetmə fəaliyyəti aparmalı və bütün istehsal və qeyri-istehsal sahələrinin qarşılıqlı əlaqə və xüsusiyyətlərindən irəli gələn çevik idarəetmə üsulları işləyib hazırlamalıdırlar. Bu iş isə, ilk növbədə, mövcud əmək və hüquq qanunvericiliyini daha yaxşı bilən, geniş idarəetmə təcrübəsinə malik olan bacarıqlı insanlar tərəfindən həyata keçirilə bilər. Digər tərəfdən, müəssisənin, təşkilatın perspektiv inkişafını həyata keçirən idarəetmə heyəti bütün iş sahələrində çalışan işçilərin kollektiv səylərinin vahid lider - başçı tərəfindən və ya mərkəzləşdirilmiş idarəetmə heyəti vasitəsilə aparılmasına nail olmaqdır. Qeyd etmək lazımdır ki, bütün ictimai-iqtisadi quruluşlarda hökm sürən siyasi-sosial durumdan asılı olan idarəetmə prosesləri insanlar tərəfindən həyata keçirilmiş və bu proses indiki bazar münasibətləri şəraitində xüsusilə daha aktual əhəmiyyətə malikdir. Bu baxımdan, idarəetmə fəaliyyətinin əsas təşkilatçısı və ilhamverici qüvvəsi olan insanlar əvvəlki dövrlərə nisbətən daha bacarıqlı olmaqla şüurlu - yaradıcı əmək fəaliyyətinin adi iştirakçısından idarənin, kollektivin sayılıb-seçilən və hamı tərəfindən qəbul edilən vahid rəhbərinə çevrilməlidir. Bütün heyət - pedaqoji kollektiv üzvləri tərəfindən aparılan idarəetmə fəaliyyəti yüksək səmərəlilik göstəricilərinə malik olduqda, sağlam inkişaflı fərdi və kollektiv perspektivlərə malik olmaq mümkündür. Heyətin idarəetmə fəaliyyətinin insan amilləri ilə sıx surətdə bağlı olduğunu nəzərə alaraq onun daim yeniləşməsi və cəmiyyətin həyatında aparıcı mövqe tutması istər sosial-siyasi baxımdan, istərsə də iqtisadi inkişaf baxımından olduqca əhəmiyyətli və zəruri prosesdir. Bəşəriyyətin fəaliyyət sahələrindən biri də təhsil sahəsidir. Təhsil sistemi çoxpilləli və çoxcəhətli mürəkkəb infrastruktura malik sistemdir. Bu sistemin ən geniş sahəsi ümumi təhsil sahəsi - ümumtəhsil məktəbləri şəbəkəsidir.

Məktəb bütün dövrlərdə və zamanlarda xalq və dövlət tərəfindən yüksək qiymətləndirilmiş və həmişə diqqət mərkəzində saxlanılmışdır. Böyük

mütəfəkkirlər məktəbin cəmiyyətdəki misilsiz rolunu yüksək qiymətləndirərək onun xalq üçün nə qədər əhəmiyyət kəsb etdiyini söyləmişlər. Böyük Fransa burjua inqilabının rəhbərlərindən biri olan J.Danton deyirdi ki, "Çörəkdən sonra xalq üçün ən mühüm, ən əhəmiyyətli şey məktəbdir". "Məktəb yetişməkdə olan nəslin fikri, düşüncəsi formalaşan bir emalatxanadır, əgər gələcəyi əldən vermək istəmirsənsə, onu əldə möhkəm saxlamaq lazımdır" (A.Barbüs) Məktəb - böyüməkdə olan nəsillərin təlimi və tərbiyəsini mütəşəkkil şəkildə həyata keçirən təlim-tərbiyə müəssisəsid. Məktəb - yetişməkdə olan nəslə təlim və tərbiyə verən təlim-tərbiyə müəssisəsidir. Belə bir müəssisənin fəaliyyətinin uğuru ona kimin rəhbərlik etməsindən - direktorun kim olmasından çox asılıdır. Yeni cəmiyyətdə, yeni şəraitdə məktəbin idarə edilməsi məktəb direktorundan nəinki tədris prosesinin təşkilini bacarmağı, eyni zamanda onu maksimal effektli etməyi tələb edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində məktəb direktoru hər gün müəssisədə adi səliqə-sahman yaratmaqdan tutmuş, təlim-tərbiyənin keyfiyyətini yüksəltməyin yollarını müəyyənləşdirməyə qədər çox vacib və operativ iş aparmalı və müvafiq qərarlar qəbul etməli olur. Bu da direktordan dərin bilik, bacarıq, peşəkarlıq, səriştəlilik, çeviklik tələb edir. Bəs məktəb direktoru kimdir, idarəedən-menecer, pedaqoq, yoxsa tərbiyəçidir?

Birincisi, təhsil müəssisəsi - məktəb sosial sahənin elə fəaliyyət obyektidir ki, burada müəssisənin əsas rəhbəri - direktor məktəbin idarə olunmasını dörd istiqamətdə aparır: pedaqoji, şagird, valideyn kollektivlərini və obyektin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin tənzimlənməsini müvafiq normativ-hüquqi sənədlər əsasında həyata keçirir. Ona görə də direktor son dərəcə bilikli pedaqoq, gözəl təşkilatçı olmaqla, hüquqi və iqtisadi biliklərə də sahib olmalıdır. Digər tərəfdən, direktor müəllimdir. O ozü dərs aparır, müəllimlərin dərslərini dinləyib təhlil edir, tövsiyələr verir, onların yaradıcı qabiliyyətlərini üzə çıxarır, onlar üçün əlverişli iş şəraiti yaradır, onların peşəkarlığının artırılmasına qayğı göstərir və s. Bu deyilənləri müasir tələblər səviyyəsində həyata keçirmək üçün direktor pedaqogika və psixologiyanı, o cümlədən pedaqoji psixologiyanı və yaş fiziologiyası və psixologiyasını yaxşı bilməli, ümumiyyətlə bütövlükdə müəllim

əməyinin mahiyyətini dərindən dərk etməlidir. İkincisi, təhsil qarşısında qoyulan müasir tələblər məktəb direktorundan çevik idarəetmə tələb edir. Bu onunla bağlıdır ki, təhsil özü - özlüyündə çox böyük sayda maraqları, proqramları özündə birləşdirən qlobal instituta çevrilir. Bütün bunların öhdəsindən layiqincə gəlmək üçün sadəcə müəllim olmaq kifayət deyildir. Məktəb iqtisadiyyatı və maliyyələşdirilməsi məsələlərinin idarə edilməsi üzrə də ixtisaslaşmaq vacibdir. Müasir məktəblərdə əsas məsələ təlim-tərbiyə prosesini yaxşı bilən, strateji düşüncəyə malik idarəedicilər - məktəb direktorları hazırlamaqdan ibarət olmalıdır. İdarəedici kadrların yeniləşdirilməsi nəticədə müasir məktəbin qarşısında duran əsas problemin - təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olmalıdır. Üçüncüsü, məktəb direktorunun yeni pedaqoji texnologiyalara bacarıqla yiyələnməsi həyati zərurətdir. Direktor məktəbin idarə edilməsi ilə bağlı öz şəxsi təcrübəsində müasir texnologiyalardan istifadə etməyin nə qədər mühüm olmasına inanmalı, yeni texnologiyalardan istifadənin vacibliyini dərk etməli və onu mənimsəməli və tətbiq etməyi bacarmalıdır. Direktorun İKT-yə belə münasibəti pedaqoji kollektivə sirayət edir, onun fəaliyyətinin aktivləşməsinə təkan verir.Qeyd edilənlərdən aydın olur ki, yeni cəmiyyətin tələblərinə uyğun olaraq təhsil menecmentinin (idarəetmə elminin) formalaşdırılmasına ciddi ehtiyac vardır. Məktəb menecmenti qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələri həyata keçirməklə bağlı kadrların idarə olunmasında, onların fəaliyyətinin koordinasiya edilməsində, eyni zamanda nəzarətin və görülən işlərin təhlilinin aparılmasında direktora yaxından kömək etməlidir.Pedaqoji menecment - məktəbdə təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş prinsiplərin, metodların, təşkilati formaların və texnoloji vasitələrin məcmusudur. Dördüncüsü, müasir məktəb direktoru təhsilin qabaqlayıcı xarakterini təmin etməyi, bu gün üçün vacib olan, sabah isə daha vacib olacaq məsələləri qaldırmağı və onların həlli yollarını tapmağı bacarmalıdır. Məhz belə məktəb direktoru peşəkar və bacarıqlı idarəedici ola bilər.

Məktəb rəhbərinin idarəetmə mədəniyyəti onun peşə-pedaqoji mədəniyyətinin bir hissəsidir. Son illərdə pedaqoji mədəniyyət problemləri sahəsində psixoloji-pedaqoji tədqiqatlar aparılır. Pedaqoji mədəniyyət anlamı pedaqoji

dəyərlər, pedaqoji texnologiya və pedaqoji yaradıcılıq kateqoriyalarında açılır. Məktəb rəhbərlərinin idarəetmə mədəniyyəti özünü müxtəlif növ idarəetmə fəaliyyətində, məktəbi idarəetmə də dəyərlərin və texnologiyaların mənimsənilməsində, ötürülməsində və yaradılmasında göstərir. Bu mənada idarəetmə mədəniyyətinə aksioloji, texnoloji və Şəxsiyyət-yaradıcı komponentlər daxildir. Məktəbi effektli idarə etmək üçün hazırda böyük əhəmiyyət kəsb edən biliklər, ideyalar, konsepsiyalar pedaqoji dəyərlər kimi çıxış edir. Pedaqoji sistemləri idarəetmə dəyərləri müxtəlifdir. Onlar aşağıdakılar ola bilər:

1) dəyərlər-məqsədlər. Onlar iyearxiyanın müxtəlif səviyyələrində tam pedaqoji idarəetmənin məqsədinin əhəmiyyəti və mənasını açıb göstərir. Bu məqsədlərə daxildir: təhsil sistemini idarəetmə məqsədi; məktəbi idarəetmə məqsədi; pedaqoji və şagird kollektivini idarəetmə məqsədi; şəxsiyyətin özünütərbiyəsini və özünüinkişafını idarəetmə məqsədi və s. Dəyərlər-məqsədlər idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsus tənzimləyicisidir;

2) dəyərlər-biliklər. İdarəetmə sahəsində biliklərin əhəmiyyəti və mənasını açır. Buraya idarəetmənin metodoloji əsasları, məktəbdaxili rəhbərlik, pedaqoji prosesin idarə olunmasının effektiv meyarlarını bilmək və s. daxildir.

3) dəyərlər-münasibətlər. Pedaqoji prosesin içtirakçıları arasında qarşılıqlı münasibətlərin, özünə münasibətin, özünün peşə fəaliyyətinə münasibətin, pedaqoji və şagird kollektivlərində şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, bu kollektivlərin məqsədyönlü formalaşdırılması və idarə olunmasının əhəmiyyətini açır;

4) dəyərlər-keyfiyyətlər. İdarəetmənin subyekti olan məktəb rəhbərinin-menecerin müxtəlif fərdi, kommunikativ, davranış keyfiyyətlərini açır. Bu keyfiyyətlər xüsusi qabiliyyətləri əks etdirir: öz fəaliyyətini proqnozlaşdırmaq və onun nəticələrini qabaqcadan görməyi bacarmaq qabiliyyəti; öz məqsəd və hərəkətinin başqalarının məqsəd və hərəkəti ilə əlaqələndirmək qabiliyyəti; əməkdaşlıq etmək və əlbir idarə etmək qabiliyyəti və s

Cəmiyyətimizin inkişaf istiqamətlərinə uyğun olaraq, idarəetmənin əsaslı surətdə yeniləşdirmək zəruriyyətinin meydana çıxdığı indiki şəraitdə rəhbər işçiyə verilən

tələblər yeni keyfiyyət göstəriciləri ilə səciyyələnir. Həmin tələblər idarə olunan sahənin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq spesifik mahiyyət kəsb etsə də, xalq təsərrüfatının bütün sahələrində rəhbərlik üçün ümumi olan cəhətlərə də malikdir.

1. Məktəb direktoru ümumi səviyyə etibarilə tabeliyində olan işçilərdən yüksəkdə durmağa çalışmalıdır.

2. Məktəb direktoru adamları tanımağı, onlarla iĢləməyi, hər kəslə psixoloji kontakta girməyi bacarmalıdır.

3. Yüksək müşahidəçilik qabiliyyətinə malik olmaq məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblərdən olub, adamları yaxından tanımağın başlıca şərtlərindəndir.

4. İradəlilik, dözümlülük, hər cür mürəkkəb vəziyyətlərdən çıxış yolu tapa bilmək, özünü itirməmək kimi keyfiyyətlər də məktəb direktoruna verilən tələblərdəndir.

5. İşgüzarlıq xalq təsərrüfatının bütün sahələrində rəhbərə verilən tələblərdəndir.

6. Məktəb direktoru təşəbbüskar olmalıdır.

7. Dəqiqlik hər bir rəhbər üçün vacib olan müsbət keyfiyyətdir.

8. İnsanın əxlaq və fəaliyyət norması hesab olunan prinsipiallıq öz növbəsində hər bir rəhbər işçi, o cümlədən məktəb direktoru üçün vacib tələblərdən biridir.

9. Məktəb direktoru tələbkar olmalıdır.

10. Həssaslıq, humanistlik, xeyirxahlıq, ədalətlilik kimi əxlaqi keyfiyyətləri məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblər sırasında sadalamaq heç də səhv olmaz.

Məktəb direktoru gənc nəslin təlim-tərbiyəsi üçün dövlət və xalq qarşısında böyük məsuliyyətdaşıyır. Məhz buna görə də onun şəxsiyyətinin formalaşmasına bu qədər ciddi tələblər ilk baxışda hər bir adama xas olan keyfiyyətlərdən heç nə ilə fərqlənmir. Buna görə də bəzi tədqiqatçılar rəhbərin şəxsiyyətinə verilən tələblərin spesifik mahiyyət kəsb etdiyini söyləyir və onları ümuminsani keyfiyyət adlandırırlar.. Bu fikirdə böyük həqiqət olsa da rəhbərin şəxsiyyətinə verilən tələblərin spesifikliyini onun ümumi məzmununda deyil, idarə olunan obyektin hansı sahəsində gərəkliyi səviyyəsində axtarmaq lazımdır.

Deyilənlərdən bu qənaətə gəlmək olar ki, müasir mərhələdə ölkəmizdə

mövcud olan məktəbi idarəetmə təcrübəsi göstərir ki, yeni tipli rəhbərin - təhsil menecerinin hazırlanmasına çox ciddi ehtiyac vardır. Təhsildə gedən sürətli dəyişikliklər şəraitində menecment üzrə yalnız akademik səriştəyə malik olmaqla kifayətlənmək yox, eyni zamanda həyata keçirilən dəyişikliklərin, yeniliklərin mahiyyətini və xarakterini, onların normativ-hüquqi təminatını, təhsilin idarə edilməsini tənzimləyən bütün qanunvericilik bazasını yaxşı bilməlidir. Başqa sözlə, Azərbaycan təhsilinin özünəməxsus spesifik, ölkəmizin təhsil sisteminin xarakterinə uyğun menecmenti formalaşmalıdır.Cəmiyyətimizin müasir inkişaf səviyyəsi məktəbdə təlim-tərbiyənin səviyyəsini daha da yüksəltməyi təkidlə tələb edir. Bu gün şagirdlərə müəyyən həcmdə biliklərin verilməsi kifayət deyil, onlara məktəb illərindən əməksevərliyi, axtarıcılığı, yaradıcı düşünməyi, bilikləri müstəqil surətdə əldə etməyi, əxz edilən nəzəri biliklərin həyata tətbiqini, gündən-günə artan elmi informasiya axınında düzgün istiqamət götürməyi aşılamaq gərəkdir.

MÖVZU 9. MƏKTƏBDAXİLİ NƏZARƏTİN İDARƏETMƏDƏ ROLU, FUNKSİYALARI, MƏZMUNU VƏ NÖVLƏRİ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Məktəbə rəhbərlikdə məktəbdaxili nəzarətin əhəmiyyəti.
2. Məktəbdaxili nəzarəti məzmunu və vəzifələri.
3. Məktəbdaxili nəzarətə verilən tələblər.
4. Məktəbdaxili nəzarətin formaları.
5. Məktəbdaxili nəzarətin aparici sahələri.

1. İdarəetmə işinə elmi yanaşma mövcud vəziyyəti obyektiv qiymətləndirməyi təmin edir, məktəb kollektivinin fəaliyyətinə təkanverici təsir etməyə imkan yaradır. Əldə edilən nailiyyətəri elmi mövqedən ümumiləşdirmək bacarığı, real perspektiv planlar işləməyə, pedaqoji kollektivin qüvvəsini onun (planın) yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirməyə kömək edir, məktəblilərin təlim-tərbiyəsinin səviyyəsini daha da yüksəltmək üçün yeni yollar açır.

İdarəetmə və rəhbərliyin prinsiplərindən biri də planlaşdırma və nəzarətdir. Planlaşdırma idarəetmənin mərkəzi həlqəsidir. İdarəetmə sistemində planlaşdırmanın mühüm rol oynadığı sübuta ehtiyacı olmayan bir həqiqətdir. Hər bir iş planlaşdırmadan başlanır. Plan ölçüdür, meyardır, mayakdır, kompasdır. Planlaşdırma - şagirdlərin təlim-tərbiyəsini daha da yaxşılaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan kompleks tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi və sistemləşdirilməsidir. Bəs nəzarət nədir? Nəzarət idarəetmənin əsas tərkib hissələrindəndir. O, öz ifadəsini qəbul edilmiş qanunların, qərarların, sərəncamların, əsasnamələrin, qaydaların, təlimatların, əmrlərin və s. icrasının tələbə uyğunluğunu yoxlamaq deməkdir.Məktəb rəhbərləri, ilk növbədə, direktor əvvəlcədən ciddi götür-qoy edib planlaşdırdığı və icra üçün kiməsə, yaxud kimlərəsə tapşırdığı işin, qərarın, əmrin, sərəncamın və s. necə yerinə yetirildiyini, mövcud tələblərə uyğun görülüb-görülmədiyini müntəzəm surətdə müşahidə etməli, müvəffəqiyyət və nöqsanları vaxtında aşkara çıxarmalı, müvəffəqiyyətləri möhkəmlətmək, nöqsanları isə aradan qaldırmaq üçün tədbirlər müəyyənləşdirməlidir.

"Nəzarət-obyektin fəaliyyətinin qəbul edilmiş qərarların, planların, normaların,

standartların, qaydaların, əmrlərin və s. tələblərinə müvafiqliyini müəyyənləşdirmək üçün aparılan müşahidələr və yoxlamalar sistemidir". (V.Q.Afanasyev).Mövcud reallığı nəzərə almaqla görüləcək işlərin düzgün planlaşdırılması, icrasına operativ nəzarət edilməsi və nəticəsinin nəzərə alınması müvəffəqiyyətin rəhnidir. Pedaqoji rəhbərlik və idarəetmədə məktəbdaxili nəzarət mühüm yer tutduğundan, həm də o, çoxsahəli və mürəkkəb iş olduğundan bu işin məqsədini, məzmununu, forma və metodlarını dəqiq müəyyənləşdirmək, yaxşı dərk etmək lazımdır.

Məktəbdaxili nəzarətin məqsədi - direktiv və normativ-hüquqi sənədlərdə irəli sürülən, məktəbin qarşısında qoyulan vəzifələrin icrasını maksimum təmin etməkdən ibarətdir. Nəzarətin qarşısında həmçinin pedaqoji prosesin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq, təcrübəsiz müəllimlərə kömək göstərmək, işin vəziyyətini ətraflı öyrənməklə vaxtında təshih etmək kimi məqsədlər durur. Bu məqsədlərə əməl edildikdə işdəki səhvlərin qarşısını vaxtında almaq, təlim-tərbiyənin səmərəsini artırmaq daha asan mümkün olur.Məktəbdaxili nəzarət mürəkkəb məzmuna malik olmaqla geniş sahələri əhatə edir. Həmin sahələr daim bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədədır.Məktəbdaxili nəzarətin strukturuna daxil olan sahələr çox və rəngarəng olduğu kimi, həmin sahələr üzrə aparılan işin (nəzarətin) forma və metodları da müxtəlifdir.

2. Müasir dövr yüksək ixtisaslı, elmi-nəzəri və metodiki cəhətdən yetkin və səriştəli müəllim kadrları tələb edir. Belə kadrlar olmasa, məktəbin fəaliyyətini pedaqoji cəhətdən məqsədəuyğun şəkildə təşkil etmək, təlim-tərbiyənin keyfiyyətini günün tələbləri səviyyəsinə qaldırmaq mümkün deyil. Müəllimlərin elmi-nəzəri və praktik səviyyəsinin yüksəldilməsinə kömək edən amillərdən biri də məktəbdə müəllimlərlə aparılan metodik işlərdir.Aparılmış müşahidələrin və tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, məktəbdaxili nəzarətin məzmununa aşağıdakı əsas istiqamətləri daxil etmək olar:

🕮 ümumtəhsilin təşkilati-pedaqoji məsələlərinin öyrənilməsi;

🕮 dövlət təhsil standartlarının və ümumtəhsil proqramlarının keyfiyyəti və yerinə yetirilməsinin gedişini;

- şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin keyfiyyətini;
- təhsil, tərbiyə və təlimin inkişafetdirici funksiyalarını həyata keçirən fənlərin tədrisinin vəziyyətini;
- dərsdənkənar tərbiyə işlərinin təşkilini;
- pedaqoji işçilərlə işin qoyuluşu və icra vəziyyətini;
- şagirdlərin tərbiyəsi işinin təşkilində məktəbin, ailələrin və ictimaiyyətin birgə işinin effektivliyini;
- normativ sənədlərin və qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsini.

Hazırda məktəbdə metodik işlərin iki forması - fərdi və kollektiv formaları geniş yayılmışdır.Fərdi iş formasına-müəllimin öz planı əsasında qabaqcıl pedaqoji təcrübəni öyrənməsi, səriştəli həmkarlarının dərslərini, yaxud pedaqoji və metodik mövzulara həsr olunmuş radio və televiziya verilişlərini müntəzəm surətdə dinləyib özü üçün nəticə çıxarması, İKT-nin imkanlarından istifadə etməklə İnternet vasitəsilə lazımi informasiyaları əldə etməsi, özünütəhsil yolu ilə pedaqoji, psixoloji və metodik ədəbiyyatı mütaliə etməsi, elmi-praktik konfranslarda, ixtisasartırma kurslarında, treninqlərdə vaxtaşırı iştirakı, pedaqoji və metodiki mövzularda layihə hazırlaması, məruzə ilə çıxış etməsi, məqalə yazması və s. daxildir. Metodiki işin kollektiv forması isə ibtidai sinif müəllimlərinin, sinif rəhbərlərinin, günüuzadılmış qrup tərbiyəçilərinin, fənlər üzrə müəllimlərin metodbirləşmələrində həmkarlıq birləşməsidir. Metodik işin fənlər üzrə kollektiv formalarında müxtəlif xarakterli işlər aparılır. Nümunə üçün aşağıdakıları göstərmək olar: müvafiq fənlər üzrə tədris proqramları materiallarının məqsədəuyğun şəkildə planlaşdırılması, qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilib ümumiləşdirilməsi, "açıq dərs"lərin planlaşdırılması, təşkili və təhlili (kollektiv müzakirəsi), psixologiya, pedaqogika və metodikaya aid elmi yenilikləri müəllimlər arasında yaymaq, müvafiq mövzunun və ya fənnin tədrisi zamanı özünü göstərə biləcək çətinliklərin qarşısını vaxtında almaq üçün tədbirlər görülməsi, yeni çıxmış dərslik və ya metodik vəsaitin müzakirəsi, metodbirləşmə üzvlərinin öz qüvvəsi ilə müəyyən vəsait hazırlamaq, təlimin səmərəli vasitə və yollarını müəyyənləşdirib tövsiyə etmək, müəllimlərin fəaliyyətindəki nailiyyətləri

əks etdirən sərgilər düzəltmək, rəhbər orqanların təlimati və metodik məktublarının, tövsiyələrinin öyrənilməsi və həyata keçirilməsi, metodbirləşmə üzvlərinin tematik planlarının nəzərdən keçirilməsi, fakültativlərin işinin istiqamətləndirilməsi və s.Məktəb apardığı təlim-tərbiyə işlərini dövrün tələbləri səviyyəsində təşkil etmək üçün zəngin maddi-texniki bazaya malik olmalıdır. Bu anlayışa nələrin daxil olduğunu yuxarıda qeyd etmişik, ona görə də maddi-texniki bazaya daxil olan parametrləri bir daha təkrar sadalamağı məqsədəuyğun hesab etmədik. Ölkədə təhsil sahəsində aparılan islahatlar "ümumi icbari orta təhsilin təkmilləşdirilməsi və inkişafı, hər şeydən əvvəl, onun tədris-maddi bazasının lazımi şəraitlə - təlim-tərbiyə işlərinin aparılması üçün zəruri olan müvafiq baza ilə, təmin olunmasını qətiyyətlə tələb edir"

3. Mövcud pedaqoji ədəbiyyatda məktəbdaxili nəzarətin məqsədi məktəb strukturuna aid olan sahələrin işinin məzmunu ilə bağlanır, hər bir konkret şərait üçün müəyyənləşdirildiyi qeyd olunur.Təhsilin humanistləşdirilməsi,demokratikləşdirilməsi,dünyəviləşdirilməsi istiqa-mətlərində axtarışların genişləndirildiyi bir zamanda məktəbə nəzarətin sisteminə daxil olan tərəflərin də dəyişdirilməsinə ehtiyac duyulur. Belə ki, pedaqoji ədəbiyyatda nəzarət ediləcək sahələrə icbari təhsil; ayrı-ayrı fənlərin tədrisi; dövlət proqramlarının yerinə yetirilməsi; şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin səviyyəsi; sinifdənxaric və məktəbdənkənar tədbirlər; ailə və ictimaiyyətlə iş; məktəbin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti və s. daxil edilir. Həmin mənbədə sahələrdən biri "metodik iş, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və ümumiləşdirilib yayılması" kimi formula edilmişdir. İllik nəzarət məsələləri planlaşdırılarkən məhz pedaqoji təcrübənin başlanılmasından başa çatdırılana qədərki dövrünün nəzarəti də nəzərə alınmalıdır. Məktəb işlərinə nəzarətin bir sıra tələbləri vardır. Professor N.Əhmədovun "Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları" (Bakı, 1988) kitabında nəzarətə verilən tələblər kimi aşağıdakılar qeyd və şərh olunmuşdur: səmərəlilik, işin keyfiyyət və səmərəsinin yüksəldilməsi üçün stimul olması, təsirlilik, elmilik, faktların doğruluğu və mötəbərliliyi, planauyğunluq, məqsədyönümlülük, sistematiklik, əhatəlilik, perspektivlik, prinsipiallıq, aşkarlıq və s.

Müşahidələrimizdən aydın olur ki, heç də bütün məktəblərdə məktəbdaxili nəzarətin sistemi dərs ilinin lap əvvəlindən planlaşdırılmır. Bu problemin bir tərəfidirsə, başqa bir tərəf pedaqoji təcrübəyə gələnlərin fəaliyyəti ilə bağlı məsələlərin məcmusudur. Metodist müəllim, pedaqoji rəhbər və təcrübəçilərin məktəbə gəlişi, əslində, tədris müəssisəsində məsuliyyət və yaradıcılıq əhvali-ruhiyyəsi doğurmalıdır. Məktəb rəhbərliyi, pedaqoji kollektiv bunu ali məktəb (orta ixtisas) rektorluğunun (direktorluğunun), tədris hissəsinin, fakültə dekanlığının orta məktəb kollektivinə inamı, etibarı kimi qəbul etməlidirlər. Deməli, orta və ali (orta ixtisas) məktəbi arasında birgə fəaliyyət imkanı yaranır. Bu imkandan istifadə etməklə ümumilikdə təhsil sistemi qarşısında duran vəzifələrdən bir neçəsini reallaşdırmaq olar. Əsasnamə və nizamnaməyə görə, direktor təcrübəyə gələnləri şəxsən qarşılamalı, pedaqoji rəhbər və metodist müəllimi dinləyib təcrübə vaxtını dəqiqləşdirməli, sınaq və zaçot dərslərinin təşkilini bilavasitə direktor müavininə həvalə etməklə özü nəzarət etməlidir.Məktəb direktorluğu təcrübəçi tələbələrin normal çalışmaları, müşahidə aparmaları üçün, ilk növbədə, sinif üçün əlverişli şərait yaratmalıdır.

4. Məktəb rəhbərliyinin məktəbdaxili nəzarət formaları pedaqoji ədəbiyyatda ümumiləşdirilmişdir. Buraya tematik, frontal, xəbərdarlıqlı, şəxsi, ardıcıl, icmal, sinif-ümumiləşdirici, iki-üç müəllimin eyni ixtisas üzrə eyni mövzuda dərsini öyrənmək, qarşılıqlı dərs dinləmə kimi formalar daxildir.Pedaqoji ədəbiyyatda nəzarətin ümumi, xüsusi və spesifik formalarını qeyd edirlər.Məktəbdaxili nəzarətdə fəaliyyət göstərən ümumi formalara - tematik (məsələn, məktəb işinin bu və ya digər sahəsinin müəyyən mövzu çərçivəsində müşahidə edilməsi, yoxlanılması, öyrənilməsi), frontal (məsələn, məktəb işinin bütöv bir sahəsinin öyrənilməsi, yaxud eyni vaxtda sinif şagirdlərinin hamısının təlim-tərbiyə fəaliyyətinin nəzarətdə saxlanması və s.), kompleks (misal üçün məktəbin, yaxud bütöv bir pedaqoji kollektivin fəaliyyətinin hərtərəfli yoxlanması) və qrup halında nəzarət formaları daxildir (məsələn, məktəbdə eyni fəndən dərs deyən müəllimlərin dərslərinin yoxlanılması, yaxud bir qrup şagirdin bilik və tərbiyəlilik səviyyəsinin nə dərəcədə olmasını müəyyənləşdirmək və s.).

Xüsusi formalara - fərdi nəzarət (məsələn, tək bir müəllimin fəaliyyətinin öyrənilməsi), icmal nəzarəti (təlimin metodlarını təkmilləşdirmək sahəsində kollektivin gördüyü işlərə dair müəyyən təsəvvür əldə etmək məqsədilə aparılan yoxlama, yaxud rüblərin, dərs ilinin sonunda yekun xarakteri daşıyan yoxlamalar və s.), izləyici nəzarət (misal üçün bir neçə müəllimin bu və ya digər sahədəki fəaliyyətini uzun müddət ərzində müəyyən ardıcıllıqla müşahidə edib öyrənmək), müqayisəli nəzarət (məsələn, bir sinfin təlim müvəffəqiyyətini başqa bir paralel sinfin təlim müvəffəqiyyəti ilə müqayisəli şəkildə öyrənmək), ümumiləşdirici nəzarət (məsələn, hər hansı sinif çərçivəsində müəyyən sahə üzrə aparılan bir neçə günlük yoxlamanın nəticəsinin ümumiləşdirilməsini) və s. formaları aid etmək olar.

Məktəbdaxili nəzarətin spesifik formaları da vardır.Məktəbdaxili nəzarətin növ, forma və metodlarının nəzəri və təcrübi işlərdə aktuallığını və hazırda bunların mübahisəli xarakter daşıdığını nəzərə alaraq bu işlərin optimal həllinin tapılmasına dair qabaqcıl ölkələrdə aparılan işlərin təhlilinə və alınmış nəticələrin Azərbaycan təhsil sistemində tətbiqi yollarının işlənilməsinə böyük ehtiyac vardır. Bir çox pedaqoji ədəbiyyatda nəzarətin növlərinin təsnifatı – ilkin, icbari, yekun; digərlərində ilkin-icbal, şəxsi, tematik, frontal və sinif-ümumiləşdirmə kimi verilmişdir. Müasir pedaqoqlar tərəfindən verilmiş məktəbdaxili nəzarətin növləri və formalarına dair təsnifat hazırda daha geniş tətbiq sahəsi tapmışdır. Bu təsnifat məntiqi quruluşuna görə digərlərindən seçilir, ən başlıcası isə nəzarətin növləri və formaları pedaqoji prosesin prinsiplərinə uyğun gəlir və məktəbdaxili nəzarətin iki növünə – tematik və hərtərəfli- üstünlük verilir. Tematik nəzarət pedaqoji kollektivin, ayrı-ayrı müəllimlərin və ya müəllimlər qrupunun fəaliyyətində, məktəbin müxtəlif pillələrində, şagirdlərin mənəvi və estetik tərbiyə sistemində konkret məsələnin dərindən öyrənilməsinə istiqamətləndirilir. Deməli, tematik nəzarətin mahiyyətinin məqsədyönlü öyrənilməsi tələb olunan pedaqoji prosesin müxtəlif istiqamətləri, xüsusi məsələlər, məktəbdə tətbiq olunan innovasiyalar və qabaqcıl pedaqoji təcrübənin nəticələrinin tətbiqini müəyyən edir. Hərtərəfli nəzarət pedaqoji kollektivin, metodik birliklərin və ya ayrı-ayrı müəllimlərin fəaliyyətinin tamlıqla öyrənilməsinə yönəldilir. Qeyd etmək lazımdır ki, hərtərəfli

nəzarət metodundan müəllimlərin attestasiyası zamanı, məktəbin fəaliyyətində ümumtəhsilin vəziyyəti, tədris prosesinin təşkili, valideynlərlə iş, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti və s. araşdırılarkən də istifadə etmək olar. Bunlar məktəbdaxili nəzarətin strukturuna daxil olan sahələrin özləri qədər müxtəlifdir. Belə ki, spesifik nəzarət formaları hər sahənin ancaq özünəməxsus olan, ancaq onun üçün səciyyəvi olan yoxlamalardır. Dərsin müşahidəsi, sinif rəhbərinin tərbiyəvi işinin, dərs cədvəlinin tərtibinin pedaqoji tələblərə uyğunluğunun yoxlanması, məktəbin təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət və sair belə yoxlamalar spesifik yoxlamalardır.

MÖVZU 10. MƏKTƏBDƏ METODİKİ İŞƏ RƏHBƏRLİK.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. " Metodiki iş " anlayışının mahiyyəti.
2. Metodiki işin məqsəd və vəzifələri.
3. Metodiki işin təşkili formaları.
4. Fənn komissiyalarının fəaliyyəti.

Müasir dövr yüksək ixtisaslı, elmi-nəzəri və metodiki cəhətdən yetkin və səriştəli müəllim kadrları tələb edir. Belə kadrlar olmasa, məktəbin fəaliyyətini pedaqoji cəhətdən məqsədəuyğun şəkildə təşkil etmək, təlim-tərbiyənin keyfiyyətini günün tələbləri səviyyəsinə qaldırmaq mümkün deyil. Müəllimlərin elmi-nəzəri və praktik səviyyəsinin yüksəldilməsinə kömək edən amillərdən biri də məktəbdə müəllimlərlə aparılan metodik işlərdir.Qeyd etdiyimiz kimi, hazırda məktəb qarşısında duran mühüm təlim-tərbiyə vəzifələrinin yerinə yetirilməsində pedaqoji kollektivə elmi rəhbərliyin və nəzarətin həyata keçirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu, eynilə dərsə verilən müasir tələblərə düzgün əməl edilməsi işinin təşkilinə də aiddir. Məktəbin direktoru əvvəlcə dərsə verilən müasir tələblərin nədən ibarət olduğunu, onun məzmun və mahiyyətinin müəllim kollektivi tərəfindən öyrənilməsini təşkil edir. Bu məqsədlə məktəbdəki metodistə də xüsusi yer ayırılır. Müəllim kollektivini lazımi ədəbiyyatla təmin etmək və işi sürətləndirmək məqsədi ilə buraya «Təlimdə problemlilik nədir», «Dərsin intensivləşdirilməsi», «Dərsdə əks-əlaqə yaradılması təcrübəsindən», «şagirdlərin müstəqil işlərinin təşkili təcrübəsindən», «Proqramlaşdırma ünsürləri olan dərs», «Müasir dərs və ona verilən tələblər», «Fəal və interaktiv təlim/tədris metodları» adlı məqalələr, müxtəlif fənlər üzrə müasir dərsə verilən tələblərin tətbiqini şərh edən dərs nümunələri olan materiallar toplanılır. Müəllimlər həmin materialları müntəzəm olaraq öyrənməyə başlayır. Dərsə verilən müasir tələblər əsasında fəal dərsə dair vaxtaşırı söhbətlər təşkil edirlər. Tədrisin keyfiyyətini yüksəltmək və təlimi təkmilləşdirməkdə fənn kabinetləri xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bunu nəzərə alaraq məktəbdə tarix, biologiya, coğrafiya, xarici dil, ədəbiyyat, rus dili, riyaziyyat kabinetləri yaradılır, onlar müəllim və şagirdlərin köməyi ilə əyani

vəsaitlərlə zənginləşdirilir. Dərslərin kabinet sistemi ilə keçirilməsi üçün cədvəl tərtib edilir. Təlimin texniki vasitələrindən kompüterlərin müəllimlərin işlədə bilməsi üçün ayrıca qısamüddətli kurslar təşkil olunur. Bu işlə məktəbin fizika-riyaziyyat müəllimləri cəlb edilir. Artıq kompüterlərdən bütün müəllimlər müstəqil istifadə etmək bacarığına yiyələnirlər. Dərsə verilən müasir tələblər haqqında kimin nə qədər təsəvvürə malik olduğunu öyrənmək məqsədi ilə məktəbdə seminar-müşavirə keçirildi. Məlum oldu ki, hamı dərsə verilən müasir tələblər haqqında tam təsəvvürə malikdir. Məktəb rəhbərləri müəllimlərin bu tələblərə necə əməl etdiklərini müəyyənləşdirmək üçün dərslərdə tez-tez iştirak etdilər. Aydın olur ki, həmin tələblər haqqında müəllimlər tam təsəvvürə malik olsalar da dərslərdə onlardan lazımi səviyyədə istifadə etmirlər. Bunun üçün sınaq dərsləri və başqa tədbirlər həyata keçirməklə, istənilən nəticəni əldə etmək mümkün olur. Müəllimlərin yeni tədris metodlarına yiyələnməsi kimi çətin və mürəkkəb işə elmi cəhətdən düzgün və ardıcıl nəzarət etmədən bu sahədə lazımi müvəffəqiyyət qazanmaq olmaz. Bunu nəzərə alan məktəb rəhbərləri müəllimlərlə müntəzəm iş aparır, təlim prosesinin yüksək səviyyədə təşkilinə köməklik göstərir, dərsləri birlikdə təhlil edir, nöqsanların aradan qaldırılması üçün lazımi məsləhətlər verirlər. Dərslərin müşahidəsi zamanı nəzəri məsələlərin öyrənilməsi ilə bərabər onun tətbiqinə, laboratoriya işləri və yazı normalarının yerinə yetirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. ġagirdlərin öyrəndiklərini tətbiq etməyi bacarmasını müəyyənləşdirmək üçün yoxlama yazı işləri aparılır. Hamıya məlumdur ki, müəllimlərin ideya-siyasi, nəzəri və metodik hazırlığının təkmilləşdirilməsi mühüm məsələdir. Müəllimə metodik kömək göstərməyin məqsədi onun pedaqoji fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə verilən prinsipial pedaqoji tələbləri əsl elmi əsasda izah etmək, daha inandırıcı misallar üzərində bu tələblərin mahiyyətini açmaq, dərsdə və ondan kənarda yaranan ən müxtəlif iş vəziyyətlərində onları rəhbər tutmağı öyrətməkdir. Hazırda məktəb rəhbərlərindən müəllimlərin nəzəri hazırlığını yüksəltmək üçün daha çox qayğı göstərmək tələb olunur. Bunsuz müəllim proqram materiallarının hərtərəfli elmi izahını və təlimə metodik yanaşmanı təmin edə bilməz. Son illər müəllimlərin ixtisasını və pedaqoji

ustalığını yüksəltməyin əsas formaları müəyyənləşdirilmişdir. Bunlara məktəb rəhbərlərinin fərdi və metodik kömək göstərməsi, konsultasiyalar, müəllimlərin pedaqoji ədəbiyyatla müstəqil işi, pedaqoji praktikumlar, qabaqcıl təcrübə məktəbləri, metodbirləşmələr, problemli seminarlar, dayaq məntəqələrində fəal təlimlə bağlı müəllimlərin təkmilləşdirilməsi elmi-praktik konfranslar aiddir. Direktor müavininin gündəlik dərslərdə olarkən müəllim-lərə verdiyi tövsiyələr metodik köməyin ən təsirli formaların-dan biridir. Müəllimlərə verilən metodik tövsiyələr o vaxt təsirli olur ki, dinləyicinin dərsə müəyyən qədər hazırlığı olsun. Qabaqcıl məktəblərdə dinləniləcək dərsin həftəlik qrafiki verilir. Qrafikdə dərsin adı, sinfi, tarixi, rəhbəri və məqsədi göstərilir. Bu cür dinləmənin üstünlüyü ondadır ki, müəllimin təlim işinə məsuliyyəti artır, dərsə yaxşı hazırlaşır və s. Müəllimlərin pedaqoji ustalığını artırmaq üçün onların qüvvəsi ilə keçirilən fərdi və kollektiv məsləhətlərin də əhəmiyyəti böyükdür. Dayaq məntəqələrində aparılan həmfikirlərin söhbətləri, məsləhətlər zamanı proqram materiallarının əsas məzmunu və izahı, lazım bilinən cəhətləri şərh olunur, müəllimlərin arzularına uyğun olaraq bu və ya başqa suallar aydınlaşdırılır. Hazırda məktəbdə metodik işlərin iki forması - fərdi və kollektiv formaları geniş yayılmışdır. Müəllimlərin nəzəri və praktiki hazırlığını təkmilləşdirmək üçün onların elmi ədəbiyyat üzərində müstəqilişinin təşkili də həlledici əhəmiyyətə malikdir. Respublikanın qabaqcıl məktəblərində bu işə ciddi fikir verilir. Həmin məqsədlə müəllimlərdən şəxsi təhsil planı alınır. Pedaqoji şuralar, metodbirləşmələr, açıq dərslər və s. vasitəsilə onların şəxsi təhsilinə nəzarət edilir. Müəllimlərin ixtisasını və pedaqoji ustalığını artırmağın özünü ən çox doğrultmuş ənənəvi forması dayaq məntəqələrində aparılan məşğələlərdir. Məşğələlər müəllimlərin ideya-siyasi, nəzəri və metodik hazırlıq səviyyəsini yüksəltməkdə, uşaqların təlim və tərbiyəsinin yeni, daha mükəmməl üsul və priyomlarına, ən yaxşı müəllim və tərbiyəçilərin iş təcrübəsinə yiyələnməkdə, elmin ən yeni nailiyyətləri ilə, pedaqoji və elmi-kütləvi ədəbiyyatla tanış olmaqda köməklik göstərməlidir.

Qabaqcıl məktəblərdə aparılacaq metodik işin planı tərtib edilərkən məktəbdaxili metodbirləşmənin işinin düzgün təşkilinə xüsusi diqqət yetirilir.

Çünki metodik işin mərkəzində duran metodbirləşmələr, eyni zamanda, müəllim və məktəb rəhbərlərinin iş təcrübəsinin yayılması üçün geniş imkan yaradır. Direktor müavini qrafik üzrə müəllimlərin dayaq məntəqələrində iştirakını təşkil edir. Dayaq məntəqələrində həmfikirlər əsasən təlim-tərbiyə işinin başlıca problemləri, fənnin elmi-nəzəri və metodik məsələləri, yeni elmi-metodik ədəbiyyat, pedaqoji jurnalların icmalları müzakirə olunur, geniş təcrübə mübadiləsi aparılır. Bütün bunlarla yanaşı, həmfikirlərin yığıncağında müxtəlif mövzularda mühazirələr oxunur; ev tapşırığının və yoxlama yazı işi dəftərlərinin vəziyyəti, sinif, fənn müəllimlərinin şagirdlərlə apardıqları sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlər təhlil edilir; açıq dərslər müzakirə olunur; fənnə aid dərnək, fakültativ məşğələ, olimpiada işləri, müəllimlərin şəxsi təhsil vəziyyəti nəzərdən keçirilir, müasir təlim metodlarından, əyanilikdən, təlimin texniki vasitələrindən istifadə yolları müəyyənləşdirilir. Məktəbdə fikir verilən metodik işin ən təsirli formalarından biri də dərslərdə qarşılıqlı iştirak etməkdir. Hər bir müəllim ən azı il ərzində iki dəfə həmkarının dərsində iştirak edir. Dərsdən sonra geniş fikir mübadiləsi aparılır.Fərdi iş formasına-müəllimin öz planı əsasında qabaqcıl pedaqoji təcrübəni öyrənməsi, səriştəli həmkarlarının dərslərini, yaxud pedaqoji və metodik mövzulara həsr olunmuş radio və televiziya verilişlərini müntəzəm surətdə dinləyib özü üçün nəticə çıxarması, İKT-nin imkanlarından istifadə etməklə İnternet vasitəsilə lazımi informasiyaları əldə etməsi, özünütəhsil yolu ilə pedaqoji, psixoloji və metodik ədəbiyyatı mütaliə etməsi, elmi-praktik konfranslarda, ixtisasartırma kurslarında, treninqlərdə vaxtaşırı iştirakı, pedaqoji və metodiki mövzularda layihə hazırlaması, məruzə ilə çıxış etməsi, məqalə yazması və s. daxildir.Ümumiyyətlə, müasir dövrdə təlim və tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məktəbdə metodik işin təşkili ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Metodik işin qabaqcıl təcrübə əsasında təşkili təlim metodlarının təkmilləşdirilməsi yolunda başlıca vasitədir. Məktəbdəki fənn komissiyalarında tez-tez təlim-tərbiyə işinin canlı məsələləri müzakirəsi vacibdir. Təlimin məzmununa verilən yeni tələblərlə əlaqədar özünü doğrultmuş metod və priyomların tətbiqi fənn komissiyalarının işinin başlıca məzmununu təşkil etməlidir. Açıq dərslər planlaşdırılarkən uzun müddət pedaqoji fəaliyyət göstərən

müəllimlərin işi ön plana çəkilir.

Belə dərslərə məntəqə metodbirləşməsinin sədrləri, həmin fəndən dərs deyən müəllimlər, habelə qonşu məktəblərin müəllimləri də dəvət edilir. Həmin dərs cədvələ münasib vaxtda salındığından məktəbin ümumi iş rejiminə təsir etmir.Dərsə gənc müəllimlərin dəvət edilməsi də pedaqoji işin keyfiyyətini artırır. Açıq dərsin mövzusunu ya fənn komissiyasının sədri, ya da müəllimin özü seçir. Açıq dərs keçən müəllim ona ciddi hazırlaşır. Dərsdə hansı üsul və priyomlardan, hansı texniki vasitələrdən və əyani vəsaitdən istifadə ediləcəyi əvvəlcədən planlaşdırılır. Məhz belə hazırlıqlı dərs nümunəsi həqiqi dərs kimi keçilir və hamı bu işdən faydalanır. Açıq dərsin müzakirəsi çoxsahəli və çətindir. Deyilmiş tənqidi qeydlər tutarlı, əssaslandırılmış və elmi cəhətdən sanballı olmalıdır ki, müzakirə sözçülüyə çevrilməsin. Tənqidi qeydlərin göstəriş halında verilməsi az faydalı olar. Direktor müavini bu qeydləri göstəriş halında yox, metodik təklif xarakterində deyir. Müzakirə zamanı son söz açıq dərsi aparan müəllimə verilir. Həmin çıxışda o, deyilmiş tənqidi qeydlərə cavab verir, nə üçün bu dərsdə məhz başqa cür deyil, belə hərəkət etdiyini əsaslandırır. Dərsin planı, istifadə edilən materiallar müzakirənin yekunlarına aid sənədlə bir yerə toplanır və məktəbin «metodiki guşə»sində saxlanılır. Bəzən açıq dərslərə qiymət verilməsini təklif edirlər. Lakin təcrübə göstərir ki, bu doğru deyil. Belə ki, əvvəla açıq dərs pedaqoji təcrübəçinin dediyi sınaq dərsi deyil, ikincisi isə bu məsələ haqqında ayrıca qiymət meyarı yoxdur. Məktəbin metodik işləri sırasında gənc müəllimlərlə aparılan işin özünəməxsus yeri vardır. Gənc mütəxəssisə ayrı-ayrı mövzuların tədrisi metodikası, pedaqogika elminin müasir nailiyyətlərindən istifadə etmək, ümumiyyətlə, təlimin effektliliyini yüksəldən, Çagirdlərin fəallığını artıran metod və priyomlar, paylama və didaktik materiallardan istifadə etmək, proqramda nəzərdə tutulmuş praktik və laborator işlərin təşkili və aparılması haqqında ixtisaslı kömək edilməsi zəruridir. Məktəbdə aparılan metodik iş çoxsahəlidir

Metodiki işin kollektiv forması isə ibtidai sinif müəllimlərinin, sinif rəhbərlərinin, günüuzadılmış qrup tərbiyəçilərinin, fənlər üzrə müəllimlərin metodbirləşmələrində həmkarlıq birləşməsidir.

Metodik işin fənlər üzrə kollektiv formalarında müxtəlif xarakterli işlər aparılır. Nümunə üçün aşağıdakıları göstərmək olar: müvafiq fənlər üzrə tədris proqramları materiallarının məqsədəuyğun şəkildə planlaşdırılması, qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilib ümumiləşdirilməsi, "açıq dərs"lərin planlaşdırılması, təşkili və təhlili (kollektiv müzakirəsi), psixologiya, pedaqogika və metodikaya aid elmi yenilikləri müəllimlər arasında yaymaq, müvafiq mövzunun və ya fənnin tədrisi zamanı özünü göstərə biləcək çətinliklərin qarşısını vaxtında almaq üçün tədbirlər görülməsi, yeni çıxmış dərslik və ya metodik vəsaitin müzakirəsi, metodbirləşmə üzvlərinin öz qüvvəsi ilə müəyyən vəsait hazırlamaq, təlimin səmərəli vasitə və yollarını müəyyənləşdirib tövsiyə etmək, müəllimlərin fəaliyyətindəki nailiyyətləri əks etdirən sərgilər düzəltmək, rəhbər orqanların təlimati və metodik məktublarının, tövsiyələrinin öyrənilməsi və həyata keçirilməsi, metodbirləşmə üzvlərinin tematik planlarının nəzərdən keçirilməsi, fakültativlərin işinin istiqamətləndirilməsi və s.Məktəb apardığı təlim-tərbiyə işlərini dövrün tələbləri səviyyəsində təşkil etmək üçün zəngin maddi-texniki bazaya malik olmalıdır. Bu anlayışa nələrin daxil olduğunu yuxarıda qeyd etmişik, ona görə də maddi-texniki bazaya daxil olan parametrləri bir daha təkrar sadalamağı məqsədəuyğun hesab etmədik.

Ölkədə təhsil sahəsində aparılan islahatlar "ümumi icbari orta təhsilin təkmilləşdirilməsi və inkişafı, hər şeydən əvvəl, onun tədris-maddi bazasının lazımi şəraitlə - təlim-tərbiyə işlərinin aparılması üçün zəruri olan müvafiq baza ilə, ...təmin olunmasını qətiyyətlə tələb edir".

Məktəb işinin təhlili göstərir ki, pedaqoji prosesin keyfiyyəti ilk növbədə müəllimdən, sonra ideya-nəzəri hazırlığın və pedaqoji, metodiki ustalığından asılıdır. Əgər müəllim pedaqoji, metodiki cəhətdən lazımi hazırlıqda olmasa, məktəb təhsilinin məzmunu və metodları hər nə qədər yaxşılaşdırılsa da şagirdlərin təlim-tərbiyə işində müvəffəqiyyət əldə edə bilməz. Buna görə də məktəbdaxili metodiki işi getdikcə daha çox təkmilləşdirməyə ehtiyac duyulur.

Məktəbdə müəllimlərlə aparılan metodiki iş iki formada təşkil edilir: 1.Fərdi metodiki iş, 2.Kollektiv metodiki iş.

Müəllimlərlə ayrı-ayrılıqda aparılan fərdi iş onların şəxsi təhsilinin tərkib hissəsi hesab olunur. Buna görə də fərdi metodiki iş yerinə yetirmək üçün hər bir müəllim özünün şəxsi təhsili, metodiki hazırlığını təkmilləşdirmək məqsədilə özünə illik plan tərtib edir. Müəllimlərin fərdi metodiki işinin planlaşdırılmasına direktorun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavini istiqamət verir və onun icrasına nəzarət edir. Fərdi iş formalarına özünütəhsil planı üzrə işdən başqa təlim-tərbiyə üzrə direktor müavininin fərdi məsləhətləri, təlimati söhbətlər, fərdi tapşırıqların yerinə yetirilməsi, şəxsi hesabatlar, ixtisasartırmadan keçməyə dair məlumatlar və s. daxildir.

Kollektiv formada məktəbdə aparılan metodiki iş müxtəlif səpkili metodiki iş mərkəzini əhatə edən bir sistem təşkil edir. Buraya məktəbin pedaqoji şurası, ümumiməktəb metodiki şurası, fənn komissiyaları, məktəb metodbirləşmələri, metod-kabinetlər, operativ metodik müşavirələr, müəllimlərin problem qrupları, metodik seminarlar, qabaqcıl təcrübə məktəbi və s. daxildir. Pedaqoji şura (o cümlədən kiçik pedaqoji şura) direktoryanı (həmçinin müavinyanı) müşavirə və metodbirləşmədən əvvəlki paraqrafda məktəbin kollegial idarəetmə orqanları kimi, burada isə məktəbin kollektiv metodik iş formalarından biri kimi bəhs olunması heç bir təəcrübə səbəb olmamalıdır. Çünki onların hər birinin öz əhəmiyyətinə görə bir-birindən fərqlənməyən iki funksiyası vardır:

1. Kollegial idarəetmə, nəzarət.
2. Maarifləndirmə, ixtisasartırma.

Burada biz pedaqoji şura, direktoryanı müşavirə və metodbirləşmələrinin əsas ikinci, bəhs olunmayan funksiyaları ilə tanış olacağıq.Pedaqoji şura hazırda məktəbdə aparılan metodiki işin əsas mərkəzlərindən biri hesab olunur. Çünki əvvəllərdə olduğu kimi, bugünkü pedaqoji şura iclaslarında yalnız təşkilat-təsərrüfat məsələləri rüb və ya il yekunları, yeni dərs ilinə hazırlıq, ayrı-ayrı fənlərin tədrisi üzrə yoxlamaların nəticəsinin müzakirəsi və s. məsələləri deyil, həm də müəllimlərin elmi-metodiki hazırlığın yüksəldilməsini də özünün fəaliyyət planına daxil edir və bu məqsədlə də hər bir növbəti pedaqoji şura iclasında pedaqogianın aktual problemlərinə dair 1-2 məsələnin müzakirəsi ilə

məşğul olur. Pedaqoji şuranın illik iş planında bu müzakirə mövzuları əvvəlcədən müəyyənləşdirdiyi və razılaşdırıldığından bu və ya digər mövzuda məruzə ilə çıxış edən və müzakirələrdə iştirak edəcək müəllimlər erkən hazırlaşır, yeni pedaqoji ədəbiyyatla tanış olur, yeni fikir və tövsiyələr öyrənmək və informasiyanın ötürülməsi yolu ilə kollektiv üzvlərinin həmin məsələ üzrə müvafiq bilik və təcrübəyə nail olmasına köməklik göstərirlər.

Son illər pedaqoji şura iclasının metodik funksiyası genişləndiyi kimi, onun törəməsi olan kiçik pedaqoji şuraların (sinif pedaqoji şuraların) da metodiki fəaliyyəti də artmışdır. Çünki burada məktəb pedaqoji şurasında müzakirə edilməsi mümkün olan bir çox metodik problemlər konkret bir sinfin və paralel siniflərin timsalında işgüzar müzakirədən keçirilir. Məsələn: dərsdə təlim materiallarının fərqləndirilməsi, şagirdlərin təlim-idrak marağının artırılması imkanları, yaradıcı ev tapşırıqlarının sistemi və s.

Əlbəttə hazırki mərhələdə pedaqoji şura metodiki işin mərkəzi olsa da məktəbdə aparılan metodiki iş təkcə onun imkanları ilə məhdudlaşmır. Bundan əlavə metodiki işi həyata keçirmək üçün ümumməktəb metodiki şurasından, operativ metodiki müşavirələrdən, məktəb metodbirləşmələrindən, müəllimlərin problem qrupları və s. də istifadə olunur.

Ümumməktəb metodşurası müəllimlərin elmi-nəzəri və metodiki səviyyələrini yüksəltmək və pedaqoji ustalığının təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə yaradılır. Həmin metodşuranın əsas əhəmiyyəti ondadır ki, bu, məktəbdə aparılan bütün metodiki işlərinin əlaqələndirilməsi və tənzimlənməsinə kömək göstərir.

Ümumməktəb metodşuralarının tərkibi məktəb şurası tərəfindən müəyyən və təstiq edilir. Buraya məktəbin ən qabaqcıl müəllimləri, fənn komissiyaları və sinif birləşmələrinin sədrləri daxil edilir. Həmin şuraya məktəbin təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini rəhbərlik edir. Metodşura, məktəb kollektivinin üzərində işləyəcəyi problemin, il ərzində keçiriləcək seminar və praktikumların, metodik müşavirələrin tematikasını müəyyənləşdirir və təsdiq edir. Ümumməktəb metodşuralarının yığıncaqlarında fənn komissiyaları və metodbirləşmə rəhbərlərinin hesabatları, qabaqcıl təcrübə məktəbinin təklifi və tövsiyyələri,

novator və metodist müəllimlərin yaradıcılıq təşəbbüsləri, məktəb üzrə keçirilən elmi-pedaqoji konfransların yekunları və s. müzakirə olunur.

Operativ metodiki müşavirələr məktəbdə elmi-pedaqoji yenilikləri təcili olaraq kollektiv üzvlərinə çatdırmaq məqsədilə yaradılır. Operativ müşavirələri direktor və ya onun müavinlərindən biri keçirir. Burada eyni ixtisas sahiblərindən ibarət müəllimlərə, yaxud sinif rəhbərlərinə bu və ya digər pedaqoji yeniliklər haqqında informasiya verilir. Operativ müşavirələr formasına görə bir növ direktoryanı müşavirəni xatırladır, lakin vaxt cəhətdən çox qısa müddəti (ən çoxu yarım saatı) əhatə edir.

Məktəb metodbirləşmələri də məktəbdə aparılan metodik işin əsas dayaq nöqtələrindən biridir. Özünün ilkin funksiyasına görə, məktəbin əsas kollegial idarəetmə orqanlarından biri sayılan məktəb metodbirləşmələri həm də məktəbdə aparılan metodiki işin nəzərə çarpan növlərindən biridir. Eyni və ya yaxın fənn müəllimlərinin, ibtidai sinif müəllimlərinin, yaxın ixtisas sahiblərindən ibarət tərbiyəçilərin birləşdiyi metodbirləşmələrin fəaliyyəti məktəbin yenidən qurulduğu, yeni təhsil qanununun həyata keçirildiyi indiki mərhələdə daha da təkmilləşdirilməlidir. Bunun üçün isə ilk növbədə metodbirləşmə rəhbərlərinin seçilməsinə tələbkarlıqla yanaşmaq lazımdır.

Mövcud tövsiyələrə görə, metodbirləşmə sədrləri məktəb direktorunun təqdimatı üzrə pedaqoji şurada təsdiq olunur. Sədrlərin seçilməsi zamanı onun təlimat göstəricisi, iş keyfiyyəti, yaradıcılıq təşəbbüskarlığı və s. nəzərə alınmalıdır. Belə olmasa, metodbirləşmə yığıncaqları, əvvələrdə olduğu kimi, rübdə bir dəfə keçirlən iclasında formal şəkildə bu və ya digər müəllimin hər hansı məruzəsini dinlənilməsi, proqram materiallarının bölgüsünün aparılması (hətta bəzən bu məsələlərin saxta protokollaşdırılması) və s. kimi bəsit fəaliyyətdən qabağa gedə bilməz.

Məktəbdaxili metodik işin düzgün qurulması onun öz fəaliyyətinin düzgün planlaşdırılmasından çox asılıdır. Bu baxımdan metodbirləşmələrin iş planında aşağıdakı məsələlərin əks etdirilməsi məqsədəuyğun sayılır:

- yeni dərs planı və proqramların tələblərini dərindən öyrənmək;

- təlim-tərbiyənin nəzəriyyə və təcrübəsinin öyrənilməsi və tətbiqi;
- təcrübə mübadiləsinin təşkili, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və tətbiqi;
- müəüimlərin elmi-metodik yeniliklər, pedaqoji ədəbiyyat və tədris filmləri ilə ardıcıl tanış edilməsi;
- açıq və qarşılıqlı dərslərin planlaşdırılması və təhlili, çətin və aktuallıq kəsb edən mövzular üzrə nümunə dərslərinin hazırlanması və keçirilməsi, gənc müəllimlərlə işin təşkili;
- didiaktik materiallar və əyani vasitələrin hazırlanması;
- müstəqil və yoxlama mövzularının hazırlanması və
  müzakirəsi, məktəbdə aparılan yoxlamaların nəticələrinin müzakirəsi və təhlili;
- şagirdlərin bilik keyfiyyəti və müəllimlərin tədris üsullarında özünü göstərən qüsurların aradan qaldırılması üçün tədbirlər
  planının, tövsiyyələrin hazırlanması, direktor orqanların təhsil sahəsindəki sərəncam və göstərişlərinin, metodik tövsiyyələrin öyrənilməsi;
- yaradıcı, novator müəllimlərin iş təcrübəsinin öyrənib ümumiləşdirilməsi və yayılması. Onların iş təcrübəsi haqqında rəylərin hazırlanması;
- təşəbbüskar müəliimlərin yaradıcılıq hesabatlarının dinlənilməsi və s.

Müəllimlərin problem qrupları məktəb rəhbərləri və yaradıcı müəllimlərin təşəbbüsü ilə yaradılır. Metodbirləşmə və qabaqcıl təcrübə məktəblərindən fərqli olaraq müəllimlərin problem qrupları təkcə bir fənn təcrübəsi çərçivəsində deyil, ümumi pedaqoji, psixoloji problem dairəsində fəaliyyət göstərir. Adından məlum olduğu kimi, bu qrup məktəb üzrə aktual bir problemin (deyək ki, «şagirdlərin idrak fəaliyyətini yüksəltməyin yolları», «müəllimlərin və şagirdlərin vaxt büdcəsinə qənaət olunmasının imkan və yolları») pedaqoji, psixoloji və sosioloji aspektdə tədqiq etməyi qarşısına məqsəd qoyur və öz axtarışlarının nəticələrini kollektiv üzvlərinin nəzərinə çatdırırlar.

Məktəbin problem qruplarının tematikası bir dərs ili ilə məhdudlaşır. Növbəti dərs ilində problem qrup özü üçün yeni problem müəyyənləşdirir. Əlbəttə, metodiki işin bu deyilən formaları faydalılıq baxımından son hədd hesab oluna

bilməz. Məktəblərimizin yaradıcı iş təcrübəsi və pedaqoji axtarışlar gələcəkdə məktəbdə metodiki işin səviyyəsini daha da yüksəltmək üçün daha təkmil iş formaları təklif edəcəkdir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, pedaqoji prosesin keyfiyyəti həlledici anda müəllimdə, onun ideya-siyasi hazırlığının, pedaqoji-metodik ustalığından çox asılıdır.

Bu baxımdan müəllimlərin ixtisasının artırılması, attestasiyasının səmərəli təşkili və təhlili mühüm rol oynayır. Ümumiyyətlə, ixtisasartırma hər hansı bir əməyə yararlı və faydalı olmağın dərəcəsini, hazırlıq səviyyəsini göstərir. Bu, pedaqoji sahə işçiləri, müəllimlər üçün çox zəruridir. Təbii ki, müəllim daim öz üzərində işləməli, biliyini artırmalı, ixtisasca təkmilləşməlidir, əks halda elmi-texniki tərəqqinin, ictimai-sosial şəraitin çox sürətlə dəyişdiyi indiki şəraitdə təlim-tərbiyə prosesini yaxşı qura bilməz.

Sənətin sirlərini öyrənmədən yaxşı usta olmaq mümkün olmadığı kimi, müəllim də öyrənməsə, peşə-ixtisas səviyyəsini artırmağa yaxşı müəllim kimi el hörmətini, valideyn rəğbətini, cəmiyyət məhəbbətini qazana bilməz.

Müəliim pedaqoji ustalığının artırılması onun psixoloji, pedaqoji, metodik və ixtisas hazırlığının təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. İctimai-texniki inkişafın sürətlə baş verdiyi, xalqımızın dövlət müstəqilliyinə nail olduğu, milli dəyərlərinə qayıtdığı bir dövrdə müəllimlərin əhatəli hazırlığı, xüsusilə öncə yazdığımız siyasi sistemin tələblərindən irəli gələn bəzi yasaq edilmiş sahələrin öyrənilməsi çox vacibdir.

Müəllimlərin metodik hazırlığının təkmilləşdirilməsini onların yaradıcılıq axtarışlarından ayrılıqda təsəvvür etmək olmaz. Müəllim bilməlidir ki, pedaqogika, psixologiya elminə gedən yol özünü təhsildən, yenidəntəhsildən, yaradıcılıq axtarışlarından başlayır.

Müəllimin peşə ustalığının əsas ünsürü, onun ixtisası üzrə, tədris etdiyi fənnin elmi əsasları üzrə hazırlığından ibarətdir. Çoxdan sübut olunmuş həqiqətdir ki, elmin özünü bilməyən müəllim nə qədər mahir metodist, ustad müəllim olsa da tədris etdiyi fənnin əsaslarını tələb olunan səviyyədə şagirdlərə öyrədə bilər.

Əlbəttə, müəllimin ustalığının təkmilləşdirilməsi pedaqoji prosesin bütün komponentlərini vəhdətdə götürməyi tələb edir. Pedaqoji ustalığın komponentləri biri digəri üçün şərt olmaqla bir-birini tamamlayır.

Müəllimin ixtisasının artma forması kimi nəzəri seminarlardan, elmi-praktik konfranslardan, monoqrafiyalar müzakirəsindən, pedaqoji-psixoloji disputlardan və s. istifadə olunur. Hər bir müəllim azı beş ildən bir hazırlıq kursu keçməklə, özünün elmi, pedaqoji, psixoloji və metodik bilik, bacarıq və vərdişlərini təkmilləşdirir. Məktəb rəhbərlərinin hazırlanması və ixtisaslarının artırılması əsas tədris elmi baza olan pedaqoji universitetlərin xüsusi fakültələrində həyata keçirilir.

Son vaxtlar xüsusi diqqət yetirilən müəllimlərin attestasiyadan keçirilməsi prosesi də ixtisasın artırılmasında, biliklərin təzələnməsində və təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynayır.

Attestasiya müəyyən vaxtda, dövrləşmə əsasında aparılır. Hər bir müəllim, tərbiyəçi hər beş ildən bir attestasiyadan keçir, Rayon (şəhər) XTŞ-lərində fəaliyyət göstərən komissiya müəllim və tərbiyəçilərin fəaliyyətinə aşağıdakı qiymətləri verir:

- tutduğu vəzifəyə uyğundur və «müəliim-metodist», «tərbiyəçi-metodist» adının verilməsinə layiqdir;
- tutduğu vəzifəyə uyğundur;
- tutduğu vəzifəyə uyğundur, bu şərtlə ki, attestasiya komissiyasının tövsiyyəsini yerinə yetirsin;
- tutduğu vəzifəyə uyğun deyil.

Pedaqoji işçilərin peşə intellektual hazırlığının yüksək səviyyəsinin saxlanılmasında pedaqoji elmi yeniliklərin məktəb təcrübəsinə tətbiqi, qabaqcıl təcrübənin yayılması da xüsusi rol oynayır.

Elm günü-gündən inkişaf edir, cəmiyyətin tərəqqisinin hərəkət-verici qüvvəsinə çevrilir, respublikanın dünya sivilizasiyasına inteqrasiya olunmasını təmin edir. Bu sahədə pedaqogikanın da daim yeniliklərlə yaşaması, məktəbin elmi-texniki, informasiya və s. sahələrdəki nailiyyətləri özündə cəmləməsi pedaqoji elmi yeniliklərə təkan verir.

Pedaqoji elmi yeniliklərin məktəb praktikasına tətbiqi həmin işlərə ciddi hazırlaşmaqdan, onun planlaşdırılması və təşkilindən çox asılıdır.

Məktəbşünaslıqda elmi yeniliklərin tətbiqi nə qədər əhəmiyyətlidirsə, qabaqcıl təcrübənin yayılması da o dərəcədə vacibdir.

Ona görə də məktəb rəhbərləri qabaqcıl pedaqoji təcrübəni öyrənməyə, onları ümumiləşdirib, yaymağa xüsusi diqqət yetirirlər. Pedaqoji fəaliyyət prosesində hər bir qabaqcıl müəllim yeniliyə can atır, axtarışlar aparır. Onları öz təcrübəsinə tətbiq etməyə çalışır. Məhz bu zaman pedaqoji proses əsil yaradıcılıq işinə, məktəb isə elmi-tədqiqat laboratoriyasına çevrilir.

Təhsil idarəetmənin bütün vəsilələrində rəhbərlərin vəzifəsi yeni ideyaları hər vasitə ilə müdafiə etmək və müəllimlər arasında yaradıcı ruhu, müsbət peşə rəqabətini təmin etməkdir. Pedaqogika elminin və məktəb təcrübəsinin qarşılıqlı əlaqəsi qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinin və yayılmasının zəruri şərtidir.

İşgüzar, öz peşəsinin vurğunu olan məktəb rəhbərləri pedaqoji kollektivdə qiymətli, mütərəqqi nə varsa, hamısını səbr və təmkinlə öyrənir, aşkara çıxarırlar. Onlar bu məqsədlə açıq dərslərdən, disputlardan, pedaqoji monoqrafiya və dərsliklərdən, onların geniş elmi müzakirəsindən istifadə edirlər.

Qabaqcıl təcrübənin öyrənilib yayılmasında təhsilin müxtəlif vəsilələri üzrə keçirilən pedaqoji mühazirələr mühüm rol oynayır. Bu tədbirlərdə müvəffəqiyyətli iştirakın əsasını müəllimin özünütəhsillə müntəzəm məşğul olması təşkil edir.

MÖVZU 11. TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASINDA PEDAQOJİ ÜNSİYYƏT, PEDAQOJİ MÜNAQİŞƏLƏR VƏ ONLARIN HƏLLİ

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Pedaqoji ünsiyyət və idarəetmədə onun rolu.
2. Pedaqoji əməkdaşlı və onun əlamətləri.
3. Pedaqoji ustalıq və fakt.
4. Pedaqoji münaqişələr və onların həlli.

Pedaqoji ünsiyyət və idarəetmədə onun rolu. Məktəbin idarə edilməsində pedaqoji ünsiyyət mühüm rol oynayır: idarəetmə fəaliyyəti pedaqoji ünsiyyətin düzgün təşkili vasitəsilə həyata keçirilir. Təlim – tərbiyə və idarəetmə işi öz mahiyyəti etibarilə ünsiyyət prosesidir: müəllim və şagirdlərin davranış və fəaliyyəti, işə münasibəti, emosional vəziyyəti ünsiyyətin necə qurulmasından asılıdır. Ünsiyyətsiz hec bir fəaliyyət, o cümlədən pedaqoji fəaliyyət mümkün deyildir. Buna görə də məktəbdə səmərəli ünsiyyətin qurulmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Ünsiyyət nədir? O, quruluş etibarilə hansı ünsürlərdən ibarətdir? Səmərəli ünsiyyəti necə təmin etmək olar? Ünsiyyətin düzgün təşkili onun mahiyyətini, mexanizmini və şərtlərini dərk etməklə sıx bağlıdır.

Ünsiyyət – insanların informasiya mübadiləsi, qarşılıqlı təsiri və bir – birini qavraması prosesidir. O, əsas sosial tələbatlardan biri, tərbiyənin başlıca vasitəsidir. Müasir psixoloji – pedaqoji ədəbiyyatda ünsiyyətin 3 tərəfi fərqləndirilir:

- informasiya mübadiləsi (kommunikativ tərəf);
- insanların qarşılıqlı təsiri (interaktiv tərəf);
- insanların bir birini qavraması (perseptiv tərəf);

Ünsiyyətin qeyd edilən tərəflərinə müvafiq olaraq onun 3 funksiyası özünü göstərir: informasiya vermək, təsir göstərmək, insanı duymaq funksiyalar.

Ünsiyyətin kommunikativ funksiyası – informasiya mübadiləsi pedaqoji fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Bu yolla insanlar təsəvvürləri, fikirləri, ideyaları, hissələri ilə bölüşür, başqa adamları dinləməyə və başa düşməyə çalışırlar. İnformasiya həm təsbitedici (məlumat formasında), həm də təhrikedici (məsləhət,

əmr, xahiş formasında) ola bilər.

Ünsiyyətin interaktiv funksiyası – insanların qarşılıqlı təsiri ünsiyyətin nüvəsini təşkil edir. Bu zaman onlar bir – birlərinə təsir göstərirlər (məsələn, tələbkarlıq, mədənilik, takt, qətiyyətlilik, intizamlılıq və s).

Ünsiyyətin persptiv funksiyası insanların bir – birini qavraması, anlaması və öz şəxsiyyətini ifadə etməsi ilə bağlıdır. Bu zaman insan başqalarının özünü düzgün anlamasına,inam qazanmağa, mədəni nitqə yiyələnməyə çalışır. O, eyni zamanda başqalarının hissi aləmini duymağa, dərdinə şərik olmağa, mövqeyini başa düşməyə səy göstərir.

Ünsiyyətin qeyd edilən, funksiyaları bir – birilə sıx bağlıdır və vəhdətdə həyata keçirilməlidir. Bəzən məktəbdə ünsiyyətin ancaq bir funksiyasına – informasiya vermək funksiyasına daha çox yetirilir, digər iki funksiya diqqətdən yayınır. Bu da təlim – tərbiyə prosesini çətinləşdirir. Bu halda müəyyən informasiya (bilik) verilsə də, müəllim – şagird münasibətləri, onların qarşılıqlı təsiri, bir – birini anlaması təmin edilmir. Nəticədə dərslərdə, münasibətlərdə çətinliklər, gərginlik baş verir. Ünsiyyətin hər üç funksiyası vəhdətdə həyata keçirildikdə isə (işgüzar mühit, sağlam mənəvi – psixoloji iqlim yaradıldıqda) belə hallar müşahidə olunur. Buna görə də hər bir müəllim (xüsusən gənc müəllimlər) tədris etdikləri fənni mükəmməl bilməklə yanaşı, pedaqoji ünsiyyət qabiliyyətinə də yaxşı yiyələnməlidirlər. Şagirdlər də müəllimə məhz bu qabiliyyətinə görə daha çox qiymət verirlər.

Ünsiyyət qabiliyyətinin inkişafı insanların qarşılıqlı münasibətləri ilə şərtlənir. Pedaqoji kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri ünsiyyətin xarakterinə mühüm təsir göstərir. Qarşılıqlı münasibətlər müxtəlifdir. Psixoloji ədəbiyyatda (Ə.Bayramov, Ə.Əlizadə və b.) onların iki əsas tipi fərqləndirilir: a) rəsmi (və ya formal); b) qeyri – rəsmi (və ya qeyri - formal) qarşılıqlı münasibətlər.

Rəsmi qarşılıqlı münasibətlər ictimai funksiyalarla bağlı olub, işgüzar münasibətlərdə ifadə olunur. Məktəbdə "direktor – müəllim", "müəllim – müəllim", "müəllim - şagird" tipli münasibətlər buna misal ola bilər. Belə münasibətlər rəsmi xarakter daşıyır və müvafiq inzibati – hüquqi qaydalarla tənzim

olunur. Qeyri – rəsmi qarşılıqlı münasibətlər simpatiya vı antipatiyaya əsaslanaraq kollektivin həyatana müəyyən təsir göstərir və müvafiq psixoloji iqlim yaradır.

İnsanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin tiplərinə müvafiq olaraq pedaqoji ünsiyyətin də iki forması özünə göstərir: formal və qeyri – formal ünsiyyət. Pedaqoji kollektivlərdə bu ünsiyyət formalarından birinə (formal və ya qeyri - formal) meylli olan məktəb rəhbərləri və müəllimlər az deyildir. Həmkarları və şagirdlərlə, bir qayda olaraq, formal (rəsmi) ünsiyyət quran məktəb rəhbərləri və müəllimlər həmişə təlimat və əmrlər əsasında hərəkət edir, rəsmiyyətçilik göstərir, qarşı tərəfdən ancaq rəsmi qaydalara, təlimata uyğun fəaliyyət göstərməyi tələb edirlər. Bu cur rəsmi ünsiyyət münasibətlərində gərginlik, soyuqluq və müəyyən sədd yaradır, adamlarda tabeçilik, mütilik, kor – koranə fəaliyyətə meyl aşılayır. O, habelə təşəbbüsü məhdudlaşdırır, pedaqoji yeniliklərə biganəlik yaradır.

Qeyri – formal ünsiyyətə meylli olanlar da vardır. Belələri həmkarlara və şagirdlərlə çox yaxınlıq edir, aralarındakı pedaqoji pərdəni görürür, lazımi tələbkarlıq göstərmirlər. Nəzərdən keçirilən ünsiyyət formalarından heç birini universallaşdırmaq olmaz: birinci hal münasibətlərdə rəsmiyyətçiliyə, konservatizmə gətirib çıxardığı kimi, ikinci hal anarxiyaya, özbaşınalığa, pedaqoji “pərdənin” götürülməsinə səbəb ola bilər. Pedaqoji fəaliyyətdə konkret vəziyyəti nəzərə almadan hər hansı ünsiyyət formasına aludə olmaq məktəbdə təlim – tərbiyə işinə ciddi ziyan vurur.

Buna görədə ünsiyyət formalarını düzgün əlaəələndirmək, konkret situasiyadan, insanların yaş və fərdi xüsusiyyətlərindən asılı olaraq yerinə görə onları tətbiq etmək lazımdır. Məktəb rəhbəri, müəllim bilməlidir ki, kiminlə, hansı məqsədlə ünsiyyət qurur və buna müvafiq olaraq ünsiyyət tərzində müəyyən korrektə işi aparmalıdır. Belə bir dəyişiklik edərkən unutmaq olmaz ki, ünsiyyət həmişə, hər yerdə və hər kəslə dialoji və demokratik şəkildə qurulmalıdır. Bu halda ünsiyyətin məzmunu, üslubu, vasitə və təsirləri şəraitə görə tənzim ediləcəkdir.

Məktəbdə pedaqoji ünsiyyətə və qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsinə bir çox amillər təsir göstərir. Onlardan başlıcaları aşağıdakılardan ibarətdir: a) təlim – tərbiyə və idarərtmənin demokratikləşdirilməsi; b) məktəb həyatının

humanistləşdirilməsi; c) kollektivdə pedaqoji əməkdaşlığın formalaşdırılması; ç) kollektivdə müsbət mənəvi – psixoloji iqlimin və emosional övqatın yaradılması; d) məktəbə rəhbərliyin xarakteri; e) məktəb rəhbərliyinin şəxsi keyfiyyətləri; f) məktəbdə özünüidarənin inkişafı və s.

Pedaqoji kollektivdə səmimi ünsiyyətin yaradılması, bütövlükdə təlim – tərbiyənin keyfiyyəti məktəbin demokratikləşdirilməsi və humanistləşdirilməsindən başlayır. Bu isə bir sıra cəhətlərdə özünü göstərir: pedaqoji və şagird kollektivlərinin hüquq və müstəqilliyinin, özünüidarənin genişləndirilməsi; təlim – tərbiyə prosesinin demokratikləşdirilməsi; "məktəb rəhbərləri – müəllim", "müəllim – şagird" münasibətlərinin demokratikləşdirilməsi; qərarların qəbulunda kollegiallıq; aşkarlıq, plizalizm; söz və tənqid azadlığı; əməyin qiymətləndirilməsində ədalətlilik və obyektivlik; məktəbdə vəzifələrin seçkili əsasda tutulması; kollektivin ictimai rəyinə geniş istinad edilməsi; neqativ hallara qarşı ictimai tənbehin genişləndirilməsi və s. Bütün bunlar məktəbdə demokratikmühitin yaradılmasına imkan verir.

Demokratiya humanizmdən ayrılmazdır. Məktəb rəhbərləri və müəllimlər uşağa insan kimi, qiymətli dəyər kimi yanaşmalı, onun şəxsiyyətinin inkişafı üçün hər cür qayğı göstərməlidir. Rəhbərlik və idarəetmə tabeçiliyə yox, pedaqoji əməkdaşlığa əsaslandıqda şagirdlərin inkişafı üçün daha əlverişli şərait yaranır. "Məktəb rəhbərləri – müəllim – şagird" münasibətləri məktəbdə yaradılan şəraitdən – tabeçilik (avtoritar) və əməkdaşlıq (demokratik) rəhbərlik üslubundan asılı olaraq müxtəlif xarakter kəsb edir. İki rəhbərlik tipində pedaqoji münasibətlərin xarakterini müqayisəli şəkildə nəzərdən keçirək.

Pedaqoji əməkdaşlığın əsas əlamətləri

Birgə fəaliyyətin parametrləri Avtoritar rəhbərlik (tabeçilik münasibətləri) Demokratik rəhbərlik (əməkdaşlıq münasibətləri)

1. Motivasiya Şagirdlərin fəaliyyəti qorxuya əsaslanır Fəaliyyət könüllüyə əsaslanır.

2. Təsir vasitələri Əmr, qadağan cəza İnandırma, xahiş, məsləhət

3. Qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri Şagirdə passiv obyekt kimi baxılır,

daim ona nəzarət edilir. Dialoq, təşəbbüs və özünənəzarətə əsaslanır. Şagirdə həm obyekt, həm də subyekt kimi baxılır.

4. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin xarakteri Qarşılıqlı inamsızlıq və emosional qapalılığa əsaslanır Qarşılıqlı inama və emosional açıqlığa əsaslanır.

Göründüyü kimi, demokratik rəhbərlik üslubu bütün göstəricilər baxımından pedaqoji əməkdaşlıq üçün əlverişli şərait yaradır. Buna görə də hər bir məktəbdə avtoritar rəhbərlik tipini demokratik rəhbərliklə əvəz etmək lazımdır.

Pedaqoji əməkdaşlıq məktəbin bütün fəaliyyətinə - təlim – tərbiyə işinə, idarərtməyə, xüsusən müəllim – şagird münasibətlərinə güclü üsbət təsir göstərir. Əməkdaşlıq müəllimlə şagird arasındakı səddi götürməyə, inam, hörmət və tələbkarlığa əsaslanan ünsiyyət qurmağa imkan verir. O, eyni zamanda yaşlılarla uşaqlar arasında müşahidə olunan inamsızlıq, qorxu, qərəzçilik, qeyri – səmimiliyi aradan qaldırır, şəxsiyyətlərarası münasibətlərə bir saflıq, səmimilik gətirir. Müəllim və şagirdlərin birliyinə əsaslanan vahid ümumməktəb kollektivinində yeni ünsiyyət mühiti yaranır. Belə mühitdə hər kəsin daxili azadlığı, şəxsi ləyaqəti, hörmət və etimad hüququ bərqərar olur.

Kollektivdə humanist, əməkdaşlıq mühitinin yaranması üçün hər kəs – məktəb rəhbərləri, müəllim və şagirdlər pedaqoji ünsiyyət mədəniyyətinə yiyələnməlidir.

Bunun üçün pedaqoji və psixoloji ədəbiyyatda qeyd edilən bəzi şərtlərə əməl etmək tələb olunur:

- ünsiyyətdə peşə etikasına ciddi əməl lazımdır;
- ünsiyyət insandan böyük səbr, dözümlülük tələb edir; müəllim daim bu keyfiyyəti özünə inkişaf etdirməlidir;
- hər cür vəziyyətdə düzlük, alicənablıq və peşə borcunu daim yadda saxlamaq lazımdır;
- ünsiyyətdə başqalarına qarşı həssas olmaq lazımdır;
- istənilən ünsiyyət şəraitində özünü itirməmək üçün cəsarətli olmaq lazımdır;
- insanın ləyaqətini etiraf etməkdə onda olan ən yaxşı cəhətləri inkişaf

etdirmək mümkündür. Qiymət verməkdə ürəyiaçıq, tərifləməkdə səxavətli olmaq lazımdır;

- xeyirxahlıq, diqqətlilik, insanı anlamaq – onun fikrini və mövqeyini dəyişməyə ən qızğın qəzəbdən daha tez qadirdir;
- müsahibin fikrinə hörmətlə yanaşmaq, məsələlərə onun mövqeyindən baxmaq daha səmərəlidir;
- tənqid təhlükəlidir, çünki o, adamın qururuna zərbə vurur, inciklik yaradır, insanı müdafiəyə keçməyə məcbur edir;
- vəziyyəti ayıq qiymətləndirmək lazımdır; bu hal uğurdan lovğalanmağa, uyğunsuzluqdan isə ruhdan düşməyə imkan vermir;
- anlaşılmazlığı mübahisə ilə deyil, yalnız nəzakət, diplomatiya və mehribanlıqla aradan götürmək olar.

Ünsiyyət mədəniyyəti müəllimin ümumi mədəniyyətindən, dünyagörüşündən, sərvət meylləri və dəyərlərindən, şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. Buna görə də müəllim daim öz inkişafı, o cümlədən ünsiyyət mədəniyyətinin yüksəlməsi üzərində daim çalışmalı, pedaqoji ustalığa yiyələnməlidir.

Pedaqoji ustalıq və takt. Məktəbə, təlim – tərbiyə prosesinə səmərəli rəhbərliyin vacib şərtlərindən biri məktəb rəhbərlərinin pedaqoji ustalığa yiyələnməsindən ibarətdir. Pedaqoji ustalıq dedikdə, pedaqoji peşə fəaliyyətinin yüksək səviyyədə təşkilini təmin edən şəxsiyyətin kompleks keyfiyyətləri başa düşülür. Ustalıq tərbiyə prosesinə dair mükəmməl biliyə və mükəmməl bacarıqlara əsaslanır. O, hər şeydən əvvəl, təşkilatçılıq işidir: məktəb həyatını, təlim – tərbiyə prosesini ustalıqla təşkil etməkdə özünü göstərir. Tərbiyə işinin ustası A.S.Makarenkonun sözləri ilə desək, ustalıq – şagirdlərin səmərəli inkişafını stimullaşdıran pedaqoji situasiyalar təşkil etmək bacarığıdır. Başqa sözlə, pedaqoji ustalıq kollektivə və hər bir fərdə tərbiyəvi təsir göstərmək üçün əlverişlı şərait yaratmaq və bu məqsədlə yaradıcı kollektiv fəaliyyəti təşkil etmək deməkdir. Belə ustalığa hər bir müəllim və məktəb rəhbəri yiyələnməlidir.

Müəllimin pedaqoji ustalığı. Müəllimin pedaqoji ustalığı – az qüvvə və vaxt

sərf etməklə səmərəli nəticələrə nail olmaq bacarığıdır. Bu bacarığa yiyələnən müəllim təlim – tərbiyə işini düzgün qurmaqla yüksək nəticələr qazanır, şagirdlərlə yaxşı ünsiyyət yaradır, böyük hörmət və nüfuz sahibi olur. Pedaqoji ustalıq müəllimin fəaliyyətinin humanist istiqamətliyinin, pedaqoji bilik və qabiliyyətinin, habelə pedaqoji texnikasının məcmusudur. Pedaqoji ustalığın bu ünsürlərini ayrılıqda nəzərdən keçirək.

1) Müəllim şəxsiyyətinin humanist istiqaməti – pedaqoji fəaliyyətin və ustalığın əsasını təşkil edir. Buraya müəllimin idealları, maraqları, sərvət meylləri, dünyagörüşü, pedaqoji fəaliyyətə və şagirdə baxışları və s.daxildir. Humanist istiqamət gündəlik konkret vəzifələrin həllində müəllimin düzgün mövqe tutmasına, məqsədəuyğun şəkildə fəaliyyət göstərməsinə, şagirdlərlə normal ünsiyyət qurmasına, pedaqoji fəaliyyətin strategiya və taktikasını düzgün müəyyənıəşdirməsinə kömək göstərir.

2) Pedaqoji peşə bilikləri – müəllimin ustalığının vacib şərtidir. Elmi – pedaqoji biliklərə mükəmməl yiyələnmədən, nəzəri bilikləri təcrübəyə tətbiq etmədən ustad müəllim olmaq mümkün deyildir. Eyni pedaqoji təhsilə və staja malik olan iki müəllimin pedaqoji fəaliyyətdə müxtəlif nəticələr əldə etməsi, ilk növbədə, onların nəzəri hazırlığı və pedaqoji ustalığı ilə izah olunur.

Müəllim psixoloji biliklərə də yiyələnməli, yaxşı psixoloq olmalıdır. Pedaqogika və psixologiyanı yaxşı bilməyən müəllim, K.D.Uşinskinin sözləri ilə desək, lazımi tibbi hazırlığı olmayan ara həkiminə bənzəyir. Təbiidir ki, bu cür “həkimin” “müalicəsi” heç bir nəticə vermir. Müəllim – tərbiyəçi də belədir: pedaqogika və psixologiyanı bilməyən müəllim də pedaqoji fəaliyyətdə kortəbii hərəkət edir, şagirdlərə lazımi təsir göstərə bilmir, tədris – tərbiyə işini səmərəli qurmaqda çətinlik çəkir.

3) Pedaqoji ustalığın mühüm bir ünsürünü pedaqoji peşə qabiliyyətləri təşkil edir. Müəllim pedaqoji peşə qabiliyyətlərinə - akademik, didaktik, konstruktiv, ünsiyyət, təşkilatçılıq, persptiv və b. qabiliyyətlərə mükəmməl yiyələndiyi zaman ustad pedaqoq sayıla bilər. Bu qabiliyyətlər ayrılıqda yox, qarşılıqlı vəhdətdə, kompleks halında tətbiq olunduqda yüksək nəticələr əldə etmək mümkündür.

Bəzi pedaqoji – psixoloji ədəbiyyatda (N.V.Kuzmina, İ.A.Zyazyun) müəllimin peşə qabiliyyətləri içərisində mərkəzi yer tutan, digərlərini özündə birləşdirən qabiliyyət kimi insana – formalaşmaqda olan şagird şəxsiyyətinə emosionol münasibət, həssaslıq yüksək qiymətləndirilir. Həssas müəllim şagirdlərin daxili mənəvi aləmini ürəkdən duyur, onları başa düşür, dərdlərinə və sevinclərinə şərik olur, onların da həssas, dolğun şəxsiyyətlər kimi formalaşmasına çalışır.

4) Müəllim pedaqoji ustalığının daha vacib bir ünsürünü pedaqoji texnika təşkil edir. Pedaqoji texnika müəllimin davranışının zahiri forması olub, bir sıra bacarıqlarda ifadə olunur: müəllimin xarici görünüşü, özünü idarə etməsi emosional vəziyyəti, nitq texnikası və s.

Müəllimin zahiri görkəmi estetik və pedaqoji tələblərə cavab verməlidir: onun geyimi, saçı səliqəli, qadın müəllimlərin istifadə etdikləri bəzək əşyalar və kosmetik vasitələr müəyyən hədd çərçivəsində olmalıdır. Müəllimin zahiri görkəminin estetik təsiri onun sifət ifadəsində, yerişində, oturuşu və duruşunda, baxışında, jestlərində, yəni davranışın hər bir xırdalığında öz əksini tapmalıdır.

Pedaqoji texnika müəllimin öz emosiyalarını, əhvalını idarə etmək bacarığında da istidafə olunur. Müəllim şən və nikbin olmalı, yeri gəldikcə zarafat etməyi bacarmalı, yumor hissinə malik olmalıdır.

Pedaqoji ustalığa təsir göstərən amillər içərisində məktəb rəhbərinin, müəllimin şəxsiyyətinin vətəndaşlıq istiqaməti, onun humanist mövqeyi, idealları, mənəvi dəyərləri aparıcı yer tutur.

Unsiyyət qabiliyyətləri içərisində pedaqoji takt mühüm yer tutur. Pedaqoji takt – müəllimin şagirdə səmərəli təsir vasitələrini tapıb tətbiq etməsi, bu zaman müəyyən ölçü hissi gözləməklə düzgün ünsiyyət qurması bacarığıdır. Pedaqoji takt ünsiyyətdə müəyyən hədd gözləməkdə, həddi aşmamaqda, “qızıl orta xətt” tapmaqda ifadə olunur.

Pedaqoji fəliyyətin bütün sahələrində - təlimdə, tərbiyə işində, ünsiyyət və rəftarda, təsir metod və vasitələrində, hissi emosional sahhədə, müəllimin danışıq və davranışığında ölçü hissi gözlənilməlidir. Ünsiyyət prosesində həddi aşmaq,

israfçılıq əks nəticələrə gətirib çıxarır: hədsiz tələbkarlıq itaətsizlik doğurur, hədsiz yumşaqlılıq saymazyanalığa səbəb olur, hədsiz tənqid insanın heysiyyatına toxunur, onlarda özünümüdafiə meyli və etiraz doğurur.

Pedaqoji takt yaranmış çətin situasiyadan ustalıqla çıxmaq bacarığında da özünü göstərir.

Bəzən yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün müəllim neqativ – mənfi yönəlişliyi (ustanovkanı) pezitiv – müsbət yönəlişliklə əvəz etməyə çalışır.

Pedaqoji takta malik müəllim tənqidə çox yer vermir, çünki tərif və mehribanlıq şəraitində insan tənqid şəraitində olduğundan daha yaxşı çalışır.

Pedaqoji münaqişələr və onların həlli. Məktəbin idarə edilməsinin mühüm şərti kollektivdə münasibətlərin düzgün qurulmasından və münaqişələrə yol verməyən sağlam sosial – mənəvi mühitin yaradılmasından ibarətdir. Doğrudur, münaqişəsiz kollektiv tapmaq çətindir. Lakin sağlam mühitdə narazılıqları vaxtında həll etmək və onların münaqişələrə çevrilməsinin qarşısını almaq mümkündür; münaqişə olduqda belə onu həll etmək asan olur. Başqa sözlə desək, pedaqoji prosesin düzgün qurulduğu məktəblərdə münaqişələrin profilaktikasına daha çox diqqət yetirilir.

Psixoloji mənada münaqişə - insanlar arasındakı ziddiyyətlərə və bu ziddiyyətlərin kəskin emosinal vəziyyətdə həlli cəhdinə əsaslanan ünsiyyət növrüdür.

Münaqişələr quruluşuna görə də fərqləndirilir. Hər bir münaqişədə münaqişə tərəfləri (haqlı və haqsız tərəf), münaqişə obyekti, münaqişə şəraiti və bir çox halda isə əlavə iştirakçılar olur. Münaqişə obyekti dedikdə, münaqişə predmeti başa düşülür. Münaqişə şəraiti isə münaqişənin bütün səbəbləri və şətlərini əhatə edir.

Tərəflərin və iştirakçıların sayından asılı olaraq sadə və mürəkkəb münaqişələr fərqləndirilir. Yalnız münaqişə tərəflərinin iştirak etdiyi münaqişə sadə münaqişə adlanır. Tərəflərdən əlavə çoxlu iştirakçı olduqda bu, mürəkkəb münaqişə sayılır.

Pedaqoji münaqişələrin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Onların

içərisində aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- pedaqoji kollektiv qarşısında ümumi məqsəd durur, lakin məqsədin reallaşması ilə bağlı baxışlarda, vasitə və metodlarda fikir ayrılıqları müşahidə olunur;

- pedaqoji prosesdə məktəb rəhbərləri və müəllimlərdə müəyyən yönəlişlik (ustanovka) əsasında şagirdlərin davranış tərzi ilə bağlı müəyyən gözləmələr formalaşır;

- pedaqoji fəaliyyətdə qarşılıqlı münasibətlər başqalarının – müəllim və şagirdlərin iştirakı ilə baş verir;

- pedaqoji prosesdəki əsəbilik, yoğunluq, gözlənilməz vəziyyətlər məktəb rəhbərləri və müəllimlərdə müəyyən gərginliyə, ünsiyyətdə səhvlərə, hövsələsizliyə, şagirdlərin ünvanına əsassız iradlara gətirib çıxarır, şagirdlərdə inciklik yaradır;

- pedaqoji münaqişə iştirakçılarının müxtəlif sosial statusu (direktor – müəllim - şagird) onların münaqişədəki müxtəlif davranış və münasibətini şərtləndirir;

- məktəb rəhbərinin, müəllimin peşə mövqeyi münaqişənin həllində təşəbbüsü ələ almağı və formalaşan şəxsiyyət kimi şagirdin marağını əsas götürməyi tələb edir;

- məktəb rəhbəri və müəllimin münaqişənin həllindəki hər cür səhvləri digər şagirdləri əhatə edən yeni münaqişə şəraiti yarada bilər;

- pedaqoji fəaliyyətdə münaqişələrin qarşısını almaq onları həll etməkdən asandır.

Pedaqoji münaqişələrdə bu xüsusiyyətləri nəzərə almaq və onların profilaktikasına nail olmaq lazımdır.

Pedaqoji münaqişələr çoxcəhətlidir. Onlarıdan "rəhbərlik – müəllim", "müəllim – müəllim", "müəllim - şagird", "ailə - məktəb" və b. münaqişələri nəzərdən keçirək.

Rəhbərlik – müəllim münaqişələri. Belə münaqişələr məktəb həyatını çox ciddi mənfi təsir göstərir: kollektivdə şəxsi və işgüzar münasibətlər və mənəvi –

psixoloji iqlim korlanır, iş keyfiyyəti aşağı düşür, intizam və məsuliyyət azalır.

Pedaqoji münaqişələrin əsas mənbəyi direktorun rəhbərlik üslubu ilə, xüsusən avtoritar rəhbərlik metodu ilə bağlıdır. O, hər şeyi özü istədiyi kimi həll etməyə çalışır, hamıya göstəriş verir, heç bir məsələhəti və təşəbbüsü qəbul etmir.

Rəhbərlik üslubu məktəb direktorunun liderlik mövqeyinə də güclü təsir göstərir. Direktorun real lider olması üçün o, rəhbər kimi bir sıra idarəçilik keyfiyyətlərinə yiyələnməlidir: o həm tələbkar, həm də ədalətli olmalı, ünsiyyətdə demokratik və həssas olmalı, eyni zamanda rəhbər kimi müəyyən məsafə saxlamalıdır.

Məktəb direktorunun şəxsi keyfiyyətləri də rəhbərlik üslubuna, kollektivin mənəvi – psixoloji iqliminə güclü təsir edir. Direktor, bir şəxsiyyət kimi, müəllim və şagirdlərə nümunə olmalıdır.

Müəllim – şagird münasibətləri. Məktəb həyatında müşahidə olunan münaqişələr içərisində müəllim – şagird münaqişələri nisbətən geniş yer tutur. Xüsusən yeniyetmələrlə münasibətdə belə hallar daha qabarıq şəkildə özünü göstərir.

Müəllim – şagird münaqişələri müəyyən pedaqoji vəziyyətlərlə bağlıdır. Məktəbdə özünü göstərən xarakterik münaqişə vəziyyətlərini müəyyən qruplara bölmək olar;

1) Təlim fəaliyyəti ilə bağlı münaqişə vəziyyətləri; 2) şagirdlərin davranışı (hərəkətləri) ilə bağlı münaqişə vəziyyətləri; 3) müəllim – şagird münasibətləri ilə bağlı münaqişə vəziyyətləri.

Məktəbdə şagirdlərin fəaliyyət və davranışı ilə bağlı münaqişələr də tez – tez müşahidə olunur. Belə hallar dərslərdə dərsdənkənar vaxtlarda şagirdlərin intizam və davranış qaydalarını pozmalarında özünü göstərir. Pedaqoji vəziyyət o zaman münaqişə xarakteri kəsb edir ki, müəllim şagirdin hərəkətinin (əməlinin) təhlilində səhvə yol vermiş olsun; hərəkətin motivini aydınlaşdırmadan səhv nəticə çıxarsın.

Müəllim və şagird münasibətləri və ünsiyyətlə bağlı münaqişələr çox vaxt yaranmış vəziyyətin müəllim tərəfindən yanlış həlli nəticəsində baş verir və adətən, uzun çəkir. Bu halda ünsiyyət münaqişələri şəxsi məna kəsb edir, şagirddə

müəllimə qarşı kin, ədavət yaradır və qarşılıqlı münasibətlərə uzun müddət xələl gətirir.

Hər bir pedaqoji kollektivdə "münaqişəli" şagirdlər olduğu kimi, həmişə münaqişədə olan müəllimlər də vardır. Başqa sözlə, münaqişələrin müəllimdən asılı olan səbəbləri də az deyildir. Onlardan nisbətən xarakterik olanları aşağıdakılardan ibarətdir:
- müəllimin yanlış ünsiyyət üslubu; - şəxsi keyfiyyətləri; - ünsiyyət mədəniyyətinin məhdudluğu; - pedaqoji etikanın pozulması; - müəllim uşaq haqqında ədalətsiz fikri; - bəzi şagirdlər haqqında əvvəldən neqativ stereotipin formalaşması; - müəllimin həsdiz tələbkarliği; - onun emosional gərginliyi, hövsələsizliyi, maksimalizmi; xırda şeyləri şişirtməsi; - yaranmış vəziyyəti təhlil edib düzgün qiymətləndirə bilməməsi; - uşaqlar yannda nüfuzunun aşağı olması; onlara qarşı ədalətsizliyi və s. bu və ya digər səbəblər, əlbətə, bütün müəllimlər üçün səciyyəvi deyildir.

Münaqişələrin həlli üçün onların inkişaf dinamikası və mərhələləri haqda təsəvvürə malik olmaq vacibdir. Mövcud ədəbiyyatda münaqişələrin 4 mərhələsi nəzərdə keçirilir: 1) münaqişəqabağı mərhələ (bu mərhələdə münaqişə tərəfləri arasında ziddiyyətlər meydana gəlir və tədricən gərginlikartır); 2) münaqişə mərhələsi (münaqişə başlayır, qarşıdurma güclənir); 3) münaqişənin həlli mərhələsi (bu mərhələdə münaqişə tərəflərin razılığa gəlməsi, birinin məlub olması ilə bitir, yaxud sonu görünməyən ixtilafa çevrilir); 4) münaqişədən sonrakı mərhələ (tərəflərin normal münasibəti bərpa olunur, yaxud əlverişsiz şəraitdə münaqişəyenidən davam edir). Sonuncu mərhələyə diqqət yetirmək lazımdır ki, münaqişə üçün heç bir şərait yaranmasın, tərəflər bir birilə yaxınlaşsınlar.

Münaqişələrin göstərilən həlli yolarından əməkdaşlıq ən məqsədəuyğun (konstruktiv) variantdır: çünki o, münaqişədə iştirak edən bütün tərəflərin maraqlarını nəzərə almağı təmin edir və hər iki tərəfə fayda gətirir.

Bütün hallarda pedaqoji münaqişənin həllinin başlıca şərti münasibətləri humanizm, qarşı tərəfə hörmət və inam, şəxsiyyətinə maraq əsasında qurmaqdan, tələsik qərar çıxarmaqdan çəkinməklə səbrli, təmkinli, xeyirxah və ədalətli mövqe

tutmaqdan ibarətdir. Məktəbdə belə keyfiyyətlərə malik olan adamlarla – direktor, müəllim və valideynlərlə heç kəs münaqişəyə girmir: uşaqlar da onları, bir qayda olaraq, qoruyurlar.

MÖVZU 12. MƏKTƏB KOLLEKTİVİ VƏ ONA RƏHBƏRLİK.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Kollektiv anlayışı, onun əlamətləri və təşəkkülü.
2. Kollektivin sosial – psixoloji səciyyəsi.

3. Kollektivin dəyərləri.
4. Məktəb kollektivi, onun formalaşdırılması prinsipləri.
5. Pedaqoji kollektiv və şagird kollektivi.

Təhsil sisteminin demokratik, humanist və varislik əsasında idarə olunması üçün ilk növbədə bu sahədə dövlət siyasətinin mahiyyətinin reallaşdırılmasına xidmət etməlidir. Ulu öndər Heydər Əliyev deyirdi: “Layiqli hazırlanması üçün ən böyük məsuliyyət daşıyan təhsil işçiləridir”. Bu konseptual ideyanın həllində müəllimin peşəkarlığı, onun mənəvi keyfiyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Pedaqoji prosesin idarə olunmasında təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsas prinsipləri (humanistlik, demokratiklik, bərabərlik, millilik və dünyəvilik, keyfiyyətlilik, səmərəlilik, fasiləsizlik, vəhdətlik, daimilik, varislik, liberallaşma, inteqrasiya) tam təmin olunmalıdır. Təhsil sahəsində uğurla həyata keçirilən islahat işləri artıq üçüncü mərhələ üzrə davam edir. Bu baxımdan kurikulumun son beş ildə tətbiqinin təhsilin dövlət siyasəti prinsiplərinin reallaşdırılmasında mühüm rolu vardır.

Hər bir pedaqoji işçi Azərbaycan Respublikasında təhsilin əsas məqsədini mükəmməl bilməlidir. Təhsi qanununda deyilir: “Azərbaycan dövləti qarşısında öz məsuliyyətini dərk edən, xalqının milli ənənələrinə və demokratiya prinsiplərinə, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən, vətənpərvərlik və azərbaycançılıq ideyalarına sadiq olan, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş və şəxsiyyət yetişdirmək”. Tədris etdiyi fənnin xüsusiyyətindən asılı olmayaraq müəllim pedaqoji fəaliyyətini qanunda təsbit olunan məqsədlərin reallaşdırılmasına yönəltməlidir. Aparılan müşahidələr göstərir ki, müəllimlərin təhsilin inkişafında göstərdikləri bacarıqlar onların müasir təlim texnologiyalarından necə faydalanmaları ilə bağlıdır. Bu işdə məktəb direktoru şəxsi nümunəsi ilə fərqlənməlidir.Təhsilin idarə edilməsi ilə əlaqədar müvafiq dövlət sənədləri Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, təhsil qanunu, həmin qanuna uyğun olaraq qəbul edilmiş təhsil qanunvericiliyi aktları (təhsil müəssisəsinin nizamnaməsi, müxtəlif sahələr üzrə əsasnamələr) barədə zəruri biliklərin

qazanılması istiqamətində səylərimizi artırırıq.Təhsildə demokratik idarəetmə qeyri-xətti proses olub, ümumi prinsiplər əsasında idarə olunaraq sistemli xarakter daşıyır. Müasir təlimin başlıca vəzifələrindən biri şagirdlərə bilikləri, bacarıqları müstəqil əldə etməyə yiyələndirməkdir, yəni öyrənməyi öyrətməkdir. Müşahidələr göstərir ki, müasir təlimin prinsiplərini reallaşdırmaq, şagirdlərin müstəqil təlim fəaliyyətini təmin etmək mümkündür.Şəxsiyyətə yönəlmiş təlim prinsipinə görə şagirdin fəallaşması üçün şəxsiyyət olaraq pedaqoji prosesin mərkəzində çıxış etməlidir. Bunun üçün müəllim tədris etdiyi təlim materialını şagirdin maraq və tələbatlarına, onun bilik səviyyəsinə, imkan və qabiliyyətinə yönəltməlidir. Müəllim şagirdə şəxsiyyət kimi yanaşmalı, onun fərdi cəhətlərini nəzərə almalı və xoş münasibət göstərməlidir. Şəxsiyyətə yönəlmiş təlim prinsipinin mahiyyətini əməli fəaliyyətində gerçəkləşdirmək müəllimin qabaqcadan apardığı planlaşmaya hazırlıq səviyyəsindən çox asılıdır. Gündəlik apardığım müşahidələrdən, sorğulardan məlum olur ki, şagirdlərin şəxsiyyət kimi formalaşmasında sağlam ünsiyyətin mühüm rolu vardır. Müəllim-şagird, şagird-müəllim, şagird-şagird münasibətlərinin formalaşması təhsildə demokratik idarəetmənin keyfiyyət göstəricisidir. Bu istiqamətdə görüləcək işlərimiz çoxdur. Fəal idrak prinsipi tətbiq etməklə şagirdlərin pedaqoji prosesdə şəxsiyyət kimi bərabərhüquqlu subyekt olmalarını təmin etmiş olarıq. Pedaqoji prosesdə müəllim yeni biliklərin qazanılmasında bələdçilik edirsə, şagird isə idrak fəallığı göstərərək tədqiqatçılıq nümayiş etdirmiş olur.

«Bilik hər gün artmırsa, günbəgün azalır»

(Çin atalar sözü)

Pedaqoji fəaliyyət təlim və tərbiyə proseslərini təkmilləĢdirmək üçün fasiləsiz yollar axtarışıdır. Bunun üçün əlverişli şəraiti olan təhsil müəssisələrində pedaqoji proses əsl yaradıcılıq işinə çevrilir. Pedaqoji kollektivdə çalışan ayrı-ayrı müəllimlər işə yenilik gətirir, elmi nəzəriyyəyə və təcrübədə yaranan ideyalara həssaslıqla öz münasibətlərini bildirirlər. Onlar həm də müəllim fəaliyyətinin metodika və texnikasında yeni qiymətli tapıntılara qabil olduqlarını göstərirlər. Xalq təhsili rəhbər işçilərinin vəzifəsi əsl yenilikləri hər vasitə ilə müdaxilə etmək

və onun təbliğinə diqqət yetirməkdən ibarətdir. Çünki təhsilin səviyyəsini yüksəltməkdə özünü doğruldan forma, vasitə və metodlardan istifadə olunmazsa, özlüyündə sosial sərvət olan qabaqcıl təcrübə unudulmamalıdır. Bunun üçün, ilk növbədə, qabaqcıl təcrübəni öyrənib ümumiləşdirmənin və yaymağın sistemi hazırlanmalıdır. Mövcud pedaqoji ədəbiyyat əsasında həmin sistemi ümumiləşdirməyə çalışaq. Müəllimlərin və digər pedaqoji işçilərin yaradıcılıq axtarışlarını öyrənməyin və qabaqcıl təcrübəni yaymağın formaları aşağıdakılardan idarətdir: açıq dərslərin təşkili; tərbiyə prosesini müşahidə edib təhlil aparmaq; metodbirləşmələrdə və pedaqoji şuralarda məlumat və məruzələr dinləmək; problemli seminarlarda, pedaqoji müzakirələrdə iştirak etmək; mətbuatda çıxış etmək. Qabaqcıl pedaqoji təcrübə geniş müəllim kütləsinin malı olduqda həqiqi qiymət kəsb edir. Bunun üçün onun öyrənilib yayılması vacibdir. Həm də bu, məktəbdə əməyin elmi təşkilinin mühüm yollarından biridir. Qabaqcıl pedaqoji təcrübə müəllim fəaliyyətini və şagirdlərin təlim işinin səmərələdirilməsini əhatə edir, bütövlükdə təlim-tərbiyə prosesinin təşəkkülünə mühüm təsir göstərir. Qabaqcıl təcrübə ilə bağlı iş aşağıdakı kimi planlaşdırılır: Təcrübəsi öyrəniləcək müəllim müəyyənləşdirilir və onun hansı problem üzərində işlədiyi aydınlaşdırılır. Sonra təcrübəsini ümumiləşdirilib yayılacaq müəllimin problem üzrə işi öyrənilir, ümumiləşdirmə və yayılma forması dəqiqləşdirilir. Bu iki istiqamətdə fəaliyyət planlaşdırılandan sonra problem üzrə yaradıcılıq hesabatı dinləniləcək müəllim müəyyənləǤdirilir və proses başlanır, davam etdirilir. Planlaşdırma məsələ ilə bağlı ilkin mərhələdir. Bu, bir növ işin səmərəliliyi üçün başlanğıcdır. Bundan sonra əsas diqqət işin metodikasına yönəldilməlidir. Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin ümumilədirilməsinin belə bir metodikası mümkündür. Müəllimin pedaqoji işi uzun müddət müşahidə edilir, aşkara çıxarılan qabaqcıl pedaqoji təcrübə öyrənilir,sinifdənxaric işlər müşahidə edilib nəticə təhlil olunur. Ortaya belə bir sual çıxır: pedaqoji təcrübənin təhlilinə nədən başlamalı: çoxillik müşahidə və axtarışlar əsasında belə qərara gəlmişik ki, qabaqcıl pedaqoji təcrübənin təhlilinə şagirdlərin bilik keyfyyətinin, ümumi inkişafının müəyyənləşdirilməsindən başlamaq lazımdır. Proqramm materiallarının mənimsənilməsi, mənimsəmə

səviyyəsi, biliyin təcrübəyə tətbiqi, ideyalılığı, mədəni davranışa yiyələnməsi və s. məsələlər bircə-bircə öyrənilib araşdırılmalı, dəyərli tərəflər aşkarlanmalıdır. Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin təhlili aşağıdakı tərəfləri əhatə edir: Qabaqcıl təcrübədə istifadə olunan metodları aydınlaşdırmaq; şagirdlərin həddindən artıq yüklənmədiyini müəyyənləşdirmək; qabaqcıl pedaqoji təcrübədə yeniliyi aşkar etmək; tətbiq olunan yeni metodun elmiliyini müəyyənləşdirmək. Bu metodlar pedaqogika və psixologiyanın tələblərinə uyğun gəlirmi? şagirdlərin fərdi və inkişaf xüsusiyyətləri nəzərə alınırmı?

Müəllimin qabaqcıl təcrübəsini dəqiqləşdirdikdən sonra qabaqcıl təcrübəni pedaqoji şurada, metodbirləşmə iclaslarında müzakirə etmək, onun təbliği haqqında qərar çıxarmaq vacibdir. Qabaqcıl təcrübəyə aid toplanmış materiallar tərtib edilməli, sistemləşdirilib məktəb metodkabinetinə təhvil verilməlidir. Qabaqcıl təcrübənin öyrənilib yayılmasında əsas diqqət müəllimin iş sisteminin qabarıq şərhinə yönəldilməlidir. Çünki təcrübənin məzmununu təşkil edən tədris sisteminin açılması ondan istifadəni çətinləşdirir, onun dəyərini azaldır. Ümumiyyətlə, qabarıq təcrübə ilə bağlı bəzi problemlər ortaya çıxır ki, bunlardan biri onun yayılması forması ilə bağlıdır. Qabaqcıl təcrübə yayılarkən aşağıdakı iş formalarından istifadə etmək məqsədəuyğundur: Müəllimlər qabaqcıl təcrübə ilə tanış edilməli, tətbiq olunmuş metodların üstünlükləri aydınlaşdırılmalı, dərsi müşahidə etməklə yeniliyin mahiyyəti müəllimlərə göstərilməlidir. Bu zaman müəllimin öz iş təcrübəsi haqqında ətraflı çıxışı dəqiqləşməli, metodkabinetdə qabaqcıl təcrübəyə aid sərgi düzəldilməlidir. Həmin sərgidə məruzələrin tezisləri, dərslərə aid icmal nümunələri nümayiş etdirilməli, imkan olduqca qabaqcıl təcrübə məktəblərdə və pedaqoji mətbuatda təbliğ olunmalıdır. Bu prosesdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edən motivlərdən biri qabaqcıl təcrübənin nəticələrinin öyrənilməsidir.

Avtoritar mühit olan ənənəvi pedaqoji prosesi təsvir etdikdə lövhənin qarşısında duran müəllimi və onun yaradıcı olmayan, sakit dinləyiciləri olan şagirdləri görürük. Birtərəfli passiv yanaşmada müəllim bilikləri çatdırmaq və şərh etmək, nümunə göstərməklə işini bitmiş hesab edir. Həmkarlarım mənimlə

razılaşırlar ki, son 70 ildə ənənəvi təlimdə demokratik idarəetməni reallaşdıra bilməmişdik. Həmişə təlim nəticəni müəllim özü çıxararaq bilikləri hazır şəkildə şagirdlərə çatdırır. Məhz buna görə ənənəvi təlimin bu xüsusiyyəti reproduktiv (təkraredici) adlanır.

Təhsildə demokratik idarəetmə pedaqoji prosesdə müasir təlimin prnsiplərinin düzgün tətbiqinə xüsusi diqqət göstərir. Biz gözlənilən nəticələri dərsdinləmələr zamanı müşahidələr aparmaqla müəyyənləşdirə bilirik. Uzun illərdir ki, fəal təlimin tətbiqi həyata keçirilir. Bu məqsədlə respublikanın bütün təhsil müəssisələrində çalışan müəllimlər müvafiq treninqlərə cəlb olunaraq yeni təlim texnologiyalarını mənimsədilər. Həmin treninqlərin iştirakçılarından biri kimi qeyd etmək istəyirəm ki, müasir təlim prinsipləri müəllimin bələdçilik funksiyasını təmin edir. Təhsildə demokratik idarəetməni optimallaşdırır. Müasir təlim prinsiplərinin mahiyyətini müəllim dərindən bilmədən ondan səmərəli faydalana bilməz.Təhsildə demokratik idarəetmə həyata keçirilən islahat işlərinin prinsipləri ilə şərtlənir. Bura daxildir: demokratikləşdirmə, humanistləşdirmə, humanitarlaşdırma, inteqrasiya, differensiallaşdırma, fərdiləşdirmə. Peşəkarlıq nümayiş etdirmək istəyən müəllim məhz qeyd olunan prinsiplərdən pedaqoji prosesdə bacarıqla istifadə etməklə şagird şəxsiyyətinin formalaşmasına nail olmalıdır. Dünya praktikası sübut etmişdir ki, pis şagird yoxdur, düzgün olmayan yanaşma vardır. Müşahidələr göstərir ki, ali məktəbi əla qiymətlə başa vuran mütəxəssis pedaqoji psixoloji prinsiplərdən faydalana bilmədikdə tədrisdə uğur qazanmağa müvəffəq olmur. Təhsil qeyri – xətti olduğu üçün burada bütün maraqlı tərəflərin iştirakı vacibdir. Demokratikləşdirmə prinsipini əhatə edən təhsilə ictimaiyyətin geniş marağının təmin olunmasını biz rayon rəhbərliyinin, əlaqədar təşkilatların, valideynlərin və bir çox insanların reallaşdıqları diqqət və qayğılarda görürük.

Müəllim-şagird münasibətlərində humanist dəyərlərin inkişafına çox böyük ehtiyac vardır. Müəllim öyrənənin marağını həmişə önə çəkməlidir. Şagirdlərin əqli və fiziki imkanlarından, qabiliyyətlərindən asılı olmayaraq şəxsiyyətinə hörmətlə yanaşmalı, istedad və bacarığının aşkar edilməsinə şərait yaratmamaqla müəllim

humanistləşdirmə prinsipini reallaşdırmış olur. Açıq etiraf etməliyik ki, bu sahədə həmişə problemlərlə qarşılaşırıq.Kurikulum islahatında humanitarlaşdırma istiqamətində geniş iş görülmüşdür. Təhsilin məzmununa yeni baxış, tədris edilən fənlərdə milli və bəşəri dəyərlərə üstünlük verilməsi, fikrimizin məntiqi təsdiqidir.İnformasiyanın sürətlə artması fənlərin tədrisində inteqrasiyanın tətbiqini zəruri etmişdir. Müəllim tədris etdiyi fənni elmi-nəzəri və praktik cəhətdən yüksək səviyyədə bilməklə yanaşı ümumtəhsilin əsaslarına yiyələnməlidir. “Təhsilin demokratik idarəetmənin keyfiyyət tərəflərindən biri də öyrənənin fərdi xüsusiyyətləri və imkanlarının nəzərə alınmasıdır. Belə differensiallaşdırma aparmaqla təhsilin inkişafını məktəbdə kəmiyyət və keyfiyyət baxımından tənzimləmək mümkündür. Mövzu ilə əlaqədar verilən elmi-pedaqoji şərhin şübhəsiz ki, geniş tədqiqata ehtiyacı vardır. Təhsildə demokratik idarəetmənin mütəşəkkilliyi müəllim əməyi ilə şərtlənir. Bu barədə tarixi şəxsiyyət Heydər Əliyev müdrik kəlamlarının birində demişdir: “Mən Azərbaycanın sadə vətəndaşıyam. Bu addan da yüksək ad müəllimlikdir.

Sinif rəhbərinin əsas işi təhsil alanları şəxsiyyət kimi formalaşdırmaq, onlarda vətəndaşlığı, mənəviyyatı, təşəbbüskarlığı və müstəqil tənqidi təfəkkürə malik olmağı tərbiyə etmək, insanın hüquq və azadlıqlarına hörmət, ətraf mühitə sevgi, vətənə, ailəyə məhəbbət hissləri aşılamaq, sağlam həyat tərzinə alışdırmaq, yaradıcı şəxsiyyət və dövlətçiliyə sadiq vətəndaş kimi formalaşdırmaqdır.Sinif rəhbəri fəaliyyətində Azərbaycan RespublikasınınTəhsil Qanunu, Uşaq hüquqları haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, BMT-nin Uşaq Hüquqları Konvensiyasını, məktəbin nümunəvi Əsasnaməsini rəhbər tutur.Sinif rəhbəri məktəb direktoru tərəfindən təyin edilir və vəzifədən azad edilir. Sinif rəhbərlərinin fəaliyyətinə rəhbərlik tərbiyə işləri üzrə direktor müavini tərəfindən həyata keçirilir.Müəyyən səbəb üzündən məktəbdən ayrı düşdükdə, əmək qabiliyyətini müvəqqəti itirdikdə sinif rəhbərinin vəzifələrinin icrası digər sinif rəhbər və müəllimə həvalə edilə bilər.Sinif rəhbərinin fəaliyyəti məqsədyönlü, sistemli, planlaşdırılan prosesdir. O, məktəb nizamnaməsi, tərbiyə işinin planlaşdırılması, əvvəlki fəaliyyətin, ictimai həyatın müsbət və mənfi tendensiyalarının təhlili

əsasında, pedaqoji kollektiv qarşısında duran aktual vəzifələr nəzərə alınmaqla şəxsiyyətə yönəldilmiş yanaşma, sinif kollektivində vəziyyət, müxtəlif illətlərin nümayəndələri arasında etnik və dini münasibətləri tənzimləməklə şagirdlərin tərbiyəlilik səviyyəsi, onların sosial vəziyyəti, ailə şəraitlərinin özünəməxsusluğu əsasında qurulur.Sinif rəhbərinin fəaliyyətində aşağıdakılar yolverilməzdir:

- uşaqların şəxsiyyətini, ləyaqətini alçaltmaq, onu sözlə və ya hərəkətləri ilə təhqir etmək;
- şagirdi cəzalandırmaq məqsədilə dərs zamanı əsassız olaraq təlim müvəffəqiyyətini əks etdirən qiymətini aşağı salmaq;
- uşağın etimadından süni istifadə etmək, ona verdiyi vədə əməl etməmək, onu düşünülmüş şəkildə aldatmaq;
- şagirdin özü iştirak etmədiyi şəraitdə onun hərəkətlərini müzakirə etmək, onu pisləmək, nüfuzunu aşağı salmaq.
- şagirdlər qarşısında öz həmkarlarını u1086 onların iştirakı olmadan müzakirə etmək, onları pisləmək, müəllimin və bütün pedaqoji kollektivin nüfuzuna xələl gətirmək.

Sinif rəhbərinin vəzifələrinə aşağıdakılar aiddir:

Təlim prosesinin təşkili:

- sinifdə ümumməktəb kollektivinin fəaliyyəti çərçivəsində şagird şəxsiyyətinin müsbət potensialının inkişafı üçün əlverişli təlim-tərbiyə mühiti yaratmaq;
- şagirdlərin xarici görünüşünə, geyiminə nəzarət etmək;
- şagirdlərin dərsə davamiyyətinə nəzarət etmək;
- hər bir şagirdin tədris nailiyyətlərinə nəzarət etmək məqsədilə onların uğur və səhvlərini qeydə almaq və vaxtında kömək göstərmək;
- valideynlərlə əlaqə yaratmaq və onlara uşaqların tərbiyə olunmasında kömək göstərmək (şəxsən, məktəb psixoloqu və müəllimlər vasitəsilə);
- eyni yaşda olan uşaqlarla işin psixoloji və pedaqoji əsaslarını, ən yeni texnologiyaları, tərbiyə işinin üsul və formalarını bilmək;
- Azərbaycanın milli bayramları, əlamətdar tarixi hadisələri ilə bağlı tədbirlər təşkil etmək, mərasimləri qeyd etmək.

Təşkilati-koordinasiya işi:

- ümumtəhsil müəssisəsi ilə ailələr arasında əlaqənin yaradılması, valideynlərin maarifləndirilməsi işinin təşkili;
- uşaqların tərbiyə edilməsində çətinliklə üzləşən valideynlərlə psixoloji və pedaqoji məsləhətlərin təşkili;
- fənn müəllimləri və məktəbin digər mütəxəssisləri ilə (uşaq birliyi rəhbəri, psixoloq, kitabxanaçı və s.) qarşılıqlı fəaliyyət və bu mütəxəssislərin yardıma ehtiyacı olan uşaqlara köməyinin təşkili;
- şagirdlərin təhsil fəaliyyətlərinin məktəbdənkənar təhsil sistemi də daxil olmaqla nəzərə alınması və stimullaşdırılması;
- təhsil fəaliyyətinin subyektləri qismində hər bir şagirdlə və bütövlükdə sinif kollektivi ilə fərdi və qarşılıqlı fəaliyyətin təşkili;
- sənədləşmənin aparılması (sinif jurnalları, gündəliklər, şagirdlərin şəxsi işləri, sinif rəhbərinin iş planı, sinfin sosial pasportu, istedadlı uşaqlarla, risk qrupu şagirdlərilə, yetkinlik
yaşına çatmayanların işləri və hüquqlarının müdafiəsi üzrə komissiyalarda qeydiyyatda olan şagirdlərlə iş planları);
- şagirdlərin fiziki və psixoloji sağlamlıqlarının müdafiəsi, qorunması və möhkəmləndirilməsi;
- məktəbin tibb işçisi u1080 ilə əməkdaşlıq;
- fiziki tərbiyə dərslərinə və məşğələlərinə müsbət münasibətin aşılanması;
- əməyin mühafizəsi qaydalarının, yol hərəkəti qaydalarının, şəhərdə, məişətdə təhlükəsiz davranış qaydalarının şagirdlər tərəfindən öyrənilməsinin təşkili;
- məzunların peşə seçmələrinə köməklik göstərilməsi;
- həftəlik sinif saatları keçirmək;
- hər tətildən sonra bir dəfə valideyn iclası keçirmək;
- sinif, məktəb, yeməkxana üzrə növbətçiliyin təşkili;
- təhkim olunmuş kabinetdə sanitar-gigiyenik vəziyyətin gözlənilməsi;
- hər bir hadisə barədə məktəb rəhbərliyinin operativ şəkildə məlumatlandırılması, ilkin tibbi yardımın göstərilməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Kommunikativ iş:

- şagirdlər arasında şəxsi münasibətlərin tənzimlənməsi;
- müəllim və şagirdlər arasında subyektlərarası (subyekt-subyekt) münasibətlərin yaradılması.
- müəllim və valideynlər arasında kommunikativ münasibətlərin tənzimlənməsi;
- sinifdə dərs deyən müəllimlər və məktəbin rəhbərliyi ilə kommunikativ münasibətlərin tənzimlənməsi;

Təhlil-proqnozlaşdırma işi:

- uşaqların ailədə tərbiyə olunma şəraitinin öyrənilməsi, sinfin sosial pasportunun tərtib edilməsi;
- şagirdlərin fərdi qabiliyyətlərinin və onların inkişaf dinamikasının öyrənilməsi, xüsusi diqqət kəsb edən uşaqlarla iş;
- sinif kollektivinin vəziyyətinin və inkişaf perspektivlərinin müəyyən edilməsi.

MÖVZU 13. MƏKTƏBİN TƏDRİS – TƏRBİYƏ İŞİNƏ RƏHBƏRLİK ÜZRƏ TƏHSİL ORQANLARININ FƏALİYYƏTİ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Məktəb kollektivinin formalaşdırılması prinsipləri.
2. Pedaqoji kollektiv və şagird kolektivi.
3. Kollektivin tərbiyəsi yolları.
4. Məktəb şagird kollektivində özünüidarənin təşkil.

Məktəb kollektivi, onun formalaşdırılması prinsipləri. Pedaqoji və şagird kollektivləri. Məktəb kollektivi kollektivçilik münasibətlərinin yüksək, mürəkkəb formasını təşkil edir: o, həm müəllim, həmdə şagird kollektivlərini özündə birləşdirir. Şagird və müəllim kollektivləri – hər biri öz qanunauyğunluqları ilə inkişaf edən, öz həyatı ilə yaşayan birliklərdir; eyni zamanda birlikdə məktəb kollektivini təşkil edir. Müəllim və uşaq kollektivlərini ümumi maraqlar və məqsəd birləşdirir. Onların ümumi fəaliyyətini düzgün təşkil edib istiqamətləndirdikdə təlim – tərbiyə və idarəetmə işində yüksək uğurlar qazanmaq mümkündür. Məktəb kollektivinin formalaşdırılması müəllim və şagird kollektivinin ideya – mənəvi və təşkilati vəhdətinin təmin olunmasını nəzərdə tutur. Bu, müasir dövrdə mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələdir. Bunun üçün, ilk növbədə, məktəb kollektivinin formalaşdırılması və tərbiyənin nəzəri məsələlərini - prinsip və təşkilati əsaslarını bilmək və nəzərə almaq lazımdır.

Məktəb kolektivinin formalaşdırılması prinsipləri. məktəb kollektivi öz – özünə, kortəbbi şəkildə yaranıb inkişaf edə bilməz. Bu proses elmi prinsiplər əsasında qurulmalı və idarə olunmalıdır. Görkəmli Ukrayna pedaqoqu – Kirovqrad vilayətinin Pavliş kənd məktəbinin direktoru işləmiş V.A.Suxomlinski ümumməktəb kollektivinin yaradılmasına böyük əhəmiyyət vermişdir. Onun fikirincə, məktəb kollektivi – vətəndaşlıq məktəbidir. Görkəmli pedaqoq rəhbərlik etdiyi məktəbdə müəyyən prinsiplərə əsaslanaraq gözəl məktəb kollektivi yarada bilmiş və bunun sayəsində təlim – tərbiyə işində böyük uğurlar qazanmışdır.

V.A.Suxomlinskinin müxtəlif məzmunlu pedaqoji ideyaları müəllim kollektivini səfərbər edirdi. Böyük pedaqoqun məktəb kollektivi yaratmaq təcrübəsinin əsasında duran prinsiplər hansılardır? Həmin prinsiplərin mahiyyətini qısaca nəzərdən keçirək.

1. İdeya inamı. Məktəb kollektivi çoxcəhətli münasibətlərdə, əməkdə, şagirdlərin şüurunda yüksək idealları əks etdirməlidir. Kollektivin məqsədlərində ümumxalq maraqları öz əksini tapmalıdır. İdeya inamı kollektivin hərəkətverici qüvvəsi kimi o zaman çıxış edə bilər ki, yüksək ideyalar insanın fikir, hiss və fəaliyyətinin vəhdətinə əsaslansın və həyata keçirilsin.

2. Məktəb kollektivinin ideya və təşkilatı əsaslarının biriiyi. Bu prinsip kollektivin işinin məzmun və formalarını birgə qüvvə ilə - məktəbdə fəaliyyət göstərən bütün təşkilat və qurumların səyı ilə müəyyən etməyi və birgə həyata keçirməyi nəzərdə tutur.

3. Pedaqoqun rəhbər rolu. Tərbiyəedici qüvvə kimi kollektiv o zaman səmərəli fəaliyyət göstərir ki, o, böyük ideallarla yaşayan, təcrübəli, müdrik insanlar tərəfindən düzgün istiqamətləndirilmiş olsun.

4. Məktəbdə müəllim və şagirdlər arasında, habelə müəllimlərin və şagirdlərin öz aralarında münasibətlərin zənginliyi. Müəllim və şagirdlərin maraqlarında və mənəvi təlabatlarında ümumilik, qarşılıqlı mənəvi zənginləşmə prosesi müəllim məktəb kollektivinin əsas xüsusiyyəti olmalıdır.

5. Tərbiyəçi və tərbiyə olunanların mənəvi həyatının parlaq ifadə olunmuş vətəndaşlıq sahəsi. Müəllim və şagirdlər təkcə sinifdə - dərsdə görüşməməlidirlər. Məktəbdə ancaq münasibətlərin bu sahəsi mövcud olarsa, məktəb kollektivi tərbiyə qüvvəsi kimi çıxış edə bilməz. Müəllim və şagird həm də iki vətəndaş kimi qarşılıqlı təsirdə olmalıdırlar; yalnız belə şəraitdə onlar tərbiyəçi və tərbiyə olunan kimi fəaliyyət göstərə bilərlər.

6. Özfəaliyyət, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq – bu prinsiplər məktəbdə kollektiv üxvləri arasında rəngarən münasibətlərin əsasını təşkil etməlidir. Yalnız kollektivin hər bir üzvünün tərbiyə prosesində gündəlik fəal iştirakı şəraitində həqiqi özfəaliyyət, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq mümkündür.

7. Maraq, tələbat və arzuların ahəngdarlığı. Məktəb kollektivinin tərbiyəvi gücü şagirdlərin maraq və mənəvi təlabatlarında, habelə onların arzuları ilə ahəngdarlıq təşkil etməsindən çox asılıdır. Kollektivin tərbiyəsində ahəngdarlıq

o zaman əldə olunur ki, insanın arzuları yüksək mənəvi zehni maraq və təlabatları zəminində yaranıb inkişaf etsin.

8. Məktəb kollektivi ilə digər kollektivlər arasında ideya, intelektual və estetik cəhətdən zəngin qarşılıqlı münasibətlərin qurulması. Məktəb kollektivi mənəvi-intellektual zənginliyin daşıyıcısı olaraq əmək kollektivləri və digər yaradıcı kollektivlərlə sıx əlaqə şəraitində fəaliyyət göstərdikdə onun tərbiyəvi gücü xeyli yüksəlir.

9. Kollektiv əməyin emosional zənginliyi. Kollektiv dolğun emosional həyat sürdükdə onun hər bir üzvü yüksək insani sevinclə - insanlar üçün yaşayıb – yaratmaq sevinci, onların sevgisini və hörmətini qazanmaq sevinci ilə yaşayır. Bu halda kollektiv insanın özünüifadə və sevinc mənbəyinə çevrilir və əlverişli emosional tərbiyə mühiti rolunu oynayır.

10. İntizam, şəxsiyyətin öz əməyi və davranışı üçün məsuliyyəti. Kollektivdə elə şərait yaratmaq lazımdır ki, insan öz qarşısında tələblər qoysun, kollektiv bu cəmiyyət qarşısında, öz vicdanı qarşısında məsuliyyət hiss etsin.

V.A.Suxomlinskinin rəhbərlik etdiyi nümunəvi məktəb kollektivi göstərilən prinsiplər əsasında formalaşmış və fəaliyyət göstərmişdir. Böyük pedaqoqun rəhbər tutduğu həmin prinsiplər bu gündə öz aktuallığını saxlayır və hər bir məktəb kollektivi üçün yararlı həyati proqram rolunu oynaya bilər.

Pedaqoji kollektiv və şagird kollektivi. Məktəbdə təlim – tərbiyə işinin səmərəli və məktəbin uğurla idarə olunması müəllim və şagird kollektivlərinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsindən çox asılıdır. Ayrı – ayrı müəllimlər nə qədər yaxşı olsa da, şagirdləri təklikdə tərbiyə etmək olar. Təlim və tərbiyə kollektiv prosesdir; buna görə o, bütün məktəb kollektivinin birgə və məqsədyönlü səyi nəticəsində mümkündür. Tərbiyə ustası A.S.Makarenko bu münasibətlə yazırdı ki, tərbiyəçilərin kollektivdə birləşmədiyi və kollektivin vahid iş planı, vahid ton və uşağa vahid yanaşma olmadığı yerdə heç bir tərbiyə prosesi mümkün deyildir.

Vahid pedaqoji kollektivin mühüm şərti orada şəxsiyyətlərarası münasibətlərin (o cümlədən, məktəb direktoru – müəllim, müəllim şagird

münasibətlərinin) düzgün qurulmasından, düzgün ümumi ton və üslubun yaradılmasından ibarətdir.

A.S.Makarenko kollektiv üslubun fərqləndirici əlamətlərini müəyyən etmişdir. Onlar aşağıdakılardan ibarətdir: a) gümrahlıq – həmişə gümrah əhval – ruhiyyədə olmaq, daimhərəkətə hazır olmaq, işdə qaşqabaq tökməkmək, çığır – bağır salmadan davranmaq; b) şəxsi ləyaqətin dərk edilməsi – kollektivin üzvü olduğu üşün qürur duymaq, kollektivin şərəfini yüksək tutmaq, onu qorumaq səyi; c) kollektiv üzvlərinin yoldaşlıq birliyi; ç) müdafiə olunmaq hissi – hüç kəs başqaları tərəfindən təhqirə və təzyiqə məruz qala bilməz, özünü müdafiəsiz hiss etməz; d) özünü saxlaya bilmək (nədənsə çəkindirmək) adəti – hərəkətdə, sözdə, emosiyada insan özünü hər an saxlamağı bacarmalıdır; əks halda o, əyləci (tormozu) korlanmış maşın kimi hər an qəzaya məruz qala bilər; e) fəallıq – insan nizamlı işə və əmək fəaliyyətinə hər an hazır olmalıdır.

Bütün bu üslub və ton təzahürləri kollektivin düzgün təşkili və tərbiyəvi rolunu gücləndirmək, habelə *kollektivdə ümumi ahəng yaratmaq* baxımından böyük əhəmiyyətə malikdir. Kollektivdə *tapşırılan iş üçün məsuliyyət hissinin formalaşması* səmərəli kollektiv həyatın vacib şərtidir. Bu həm müəllim, həm də şagird kollektivinə eyni dərəcədə aiddir.

Məsuliyyət olmadan heç bir ciddi iş görmək olmaz. A.S.Makarenko kollektivin təşkili və tərbiyəsində bu məsələyə xüsusi əhəmiyyət verirdi. Onun fikrincə, hər kəsin şəxsi məsuliyyəti kollektivin məsuliyyəti ilə qaynayıb qarışmalıdır: “Məsuliyyətdə vəhdət olmadıqda ciddi iş əvəzinə oyun-oyuncaq əmələ gəlir”.

Kollektivin üslub və tonu *şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən*, ilk növbədə, məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin münasibətinin düzgün qurulmasından başlayır. Etik normaların gözlənilməsi, səmimilik və qarşılıqlı anlama – kollektivin uğurlu fəaliyyəti baxımından çox böyük əhəmiyyətə malikdir.

Pedaqoji kollektiv, onun inkişaf səviyyəsi və ordakı münasibətlər məktəbin mənəvi-psixoloji iqliminin xarakterinimüəyyən edir. **Mənəvi-psixoloji mühit** kollektiv üzvlərinin ideya-mənəvi şüurunda, fikir və mühakimələrində, habelə

emosional halında və əhvalında özünü göstərir. Sağlam mənəvi-psixoloji iqlimə malik olan pedaqoji kollektiv üçün yüksək mənəvi mühit, mehribanlıq, qarşılıqlı hörmət və tələbkarlıq, borc və məsuliyyət hissi xarakterikdir. Belə kollektivdə işləmək asan, əhval-ruhiyyə isə yüksək olur.

Pedaqoji kollektivin şagird kollektivinə təsir gücü onun **mənəvi dəyərləri** ilə ölçülür. Bu dəyərlər nə qədər zəngin olarsa, şagird kollektivinin tərbiyəvi rolu da bir o qədər yüksək olar. Kollektivin mənəvi dəyərlərinin formalaşması və daha da zənginləşməsində pedaqoji kollektivin təşkilatçısı və rəhbəri kimi məktəb direktorunun üzərinə mühüm vəzifələr düşür.O, müəllimləri ümumi kollektiv fikir, ideya ətrafında birləşdirməli, yaradıcı işə istiqamətləndirməli, onları yeni-yeni ideyalarla ruhlandırmalıdır. Məktəb kollektivini məhz bu ideyalar, baxışlar, ənənələr birləşdirir, bütün qüvvələri səfərbərliyə alır. V.A.Suxomlinskinin nəzəri irsi və təcrübəsində qabarıq şəkildə özünü göstərən aşağıdakı başlıca pedaqoji ideyaları qeyd etmək olar: 1) tərbiyənin gücünə inam; 2) vətən və xalq qarşısında məsuliyyət və borc hissinin aşılamnası; 3) ağlın böyük qüdrətinə inam; 4) şagirdə, bir şəxsiyyət kimi mənəvi dəyər kimi yanaşılması – humanizm tərbiyəsinin əsasını təşkil edir; 5) insanı şərtliklə, cəza ilə yox, hər şeydən əvvəl, onun qəlbinə yol tapmaqla, mülayimlik və xeyirxahqla tərbiyə etmək olar; 6) pedaqoji əməkdaşlıq – məktəb rəhbərlərinin, müəllim və şagirdlərin vahid məqsədədoğru birgə qüvvə ilə çalışması təlim – tərbiyə işində müvəffəqiyyəti təmin edir; 7) müəllim və şagird kollektivinin mənəvi həyatının ahəngdarlığı; 8) kollektivin emosional həyatının zənginliyi – şagirdlərin də emosional tərbiyəsinin vacib şərtidir; 9) hər cür tərbiyənin, o cümlədən ideya-mənəvi tərbiyənin möhkəm emosional əsası olmalıdır: bu zaman müəyyən ideya şüura və qəlbə daha tez çatır və insanın sərvətinə çevrilir; 10) Hər bir ideya ancaq mənəvi fəaliyyət sayəsində insanın həyat və davranışına daxil ola bilər.

İnsana inam, tərbiyənin, əməyin və ağlın qüdrətinə inam pedaqoji kollektivi daha yaxşı işləməyə, bütün qüvvələri səfərbərliyə almağa və hər bir şagirdin tərbiyəsi və təhsilinə məsuliyyətlə yanaşmağa imkan verir. Müəllimin elmə, biliyə coşğun həvəsi uşaqlara da sirayət edir, onlarda intelektual tələbat və maraqlandıran

formalaşmasına kömək göstərir. Məktəbdə biliklərə,təlimə canlı maraq və tələbat yaratmadan istənilən metodika quru, cansız sxemə çevriləcəkdir (V.A.Suxomlinski).

Məktəb üçün, insanlar və cəmiyyət üçün ürəkdən görülən iş və müntəzəm ictimai – faydalı əmək məktəb kollektivinin mənəvi həyatının zənginləşdirdiyi kimi, şagirdlərin şəxsiyyət kimi formalaşmasına da güclü təsir göstərir. V.A.Suxomlinski əməyin tərbiyəvi rolunu yüksək qiymətləndirərək göstərirdi ki, uşaqlıq illərindən insanın mənəvi həyatına əməksiz heç bir keyfiyyət daxil ola bilməz; əməksiz kollektivi də təsəvvür etmək mümkün deyildir.

Şagird kollektivinin təşkili və inkişaf mərhələləri. kollektiv düzgün təşkil edildikdə tərbiyə işində təsirli vasitə ola bilər. Kollektivin təşkili üçün səlahiyyətlərin, ictimai vəzifələrin düzgün bölünməsi mühüm şərtdir. Vəzifələrin təyin etməklə yox, şeçki yolu ilə tutulması daha düzgündür. Təyin edilən adam, adətən, onu təyin edənin iradəsi ilə hərəkət edir, kollektivin mənafeyini bir o qədər də müdafiə etmir. Seçilmiş şəxs isə, əksinə, onu seçənlərin mənafeyi keşiyində durur, onlara xidmət edir.

Kollektivin təşkilinin digər şərti mümkün qədər daha çox şagirdi ictimai vəzifələrə cəlb etməkdən ibarətdir. Bu halda kollektivin bütün üzvləri rəhbərlik etmək, öz səlahiyyətləri daxilində yoldaşlarından tələb etmək, onların sərəncamlarına tabe olmaq təcrübəsi qazanır, tapşırılan iş üçün məsuliyyət daşımağı öyrənirlər. Beləliklə, kollektivdə bərabərlik, qarşılıqlı şəraiti yaranır ki, bu da sağlam kollektivin vacib şərtidir.

Bəzən məktəbdə kollektiv orqanlara hər dəfə eyni adamlar seçilir. Belə olduqda kollektivdə fəallarin sayı azalır; onlar yoldaşlarına birtərəfli qaydada sərəncam verməli olur, onlarda lovğalıq, əvəzedilməzlik hissi, “vəzifə xəstəliyi” baş qaldırır, vəzifədən çıxdıqda isə özlərini kollektivə qarşı qoyurlar. Bunun qarşısını almaq üçün bütün uşaqlara vəzifə vermək və uzunmüddətli vəzifələri vaxtaşırı dəyişmək lazımdır.

Kollektivdə üç növ vəzifə olur:

- uzunmüddətli vəzifələr: şagird komitəsi, sinif nümayəndəliyi, divar qəzeti redaksiya heyəti, sinfin səhiyyə komissiyası və s;

- növbə ilə dəyişən vəzifələr: məktəb və sinif növbətçiliyi, növbəli divar qəzeti heyətləri və s;

- epizodik (birdəfəlik) vəzifəlr: bayram və tarixi günləri keçirmək üçün ayrılan komissiyalar, iməcilik qərargahı üzvləri, ekskursiya və ya yürüş təşkil edən qrup və s. bu halda tapşırıq yerinə yetirildikdə vəzifə də özlüyündə ləğv olunur.

Kollektivin təşkili müəyyən prinsiplərə əsaslanır. Bu prinsiplərə demokratiya (kollektivin həyatında və idarə olunmasında hamının şeçkili orqanlar vasitəsilə iştirakının təmin olunması), aşkarlıq (işlərin gizli, qapalı yox, aşkarlıq şəraitində icrası), plüralizm (fikir müxtəfliyinə, azadfikirliliyə şərait yaradılması), çoxluğun rəyinin əsas götürülməsi və azlığın rəyinə hörmək edilməsi və s. prinsiplər daxildir. Həmin prinsiplər əsasında sağlam, demokratik kollektiv yaratmaq və onu tərbiyənin təsirli subyektinə çevirmək olar.

Kollektivin inkişaf mərhələləri. Kollektivin təşkili uzun sürən prosesdir; buna qısa müddətdə nail olmaq çətindir. Kollektivin inkişafı kortəbii yox, idarə olunan prosesdir. Buna görə də onun inkişaf mərhələlərini bilmək və bu inkişafı düzgün istiqamətləndirmək lazımdır.

Kollektivin inkişafının göstəricisi kimi onun üzvlərinin fəallıq dərəcəsinin artması, xarici tələblərin daxili tələblərə keçməsi prosesi əsas götürülür. Bu baxımdan kollektivin inkişafında dörd mərhələ ayırd edilir. Birinci mərhələ kollektivin təşəkkülü mərhələsi adlanır. Burada əsas təşkilatçı kimi müəllim – tərbiyəçi çıxış edir: o, şagirdlərin arzu və maraqlarından çıxış edərək birgə maraqlı işlər təşkil edir, ardıcıl tələblər verir.

İkinci mərhələ kollektiv özəyin təşkili mərhələsi adlanır. Fəallar müəllimin – tərbiyəçinin dayağı kimi çıxış edir, onun tələblərini müdafiə edir, kollektivin həyatında fəallıq göstərirlər.

Üçüncü mərhələ özünüidarəyə keçid mərhələsi adlanır. Bu mərhələdə kollektivin əksər üzvləri onun həyatında fəal iştirak edir, yoldaşlarına tələblər

verirlər. Kollektivin seçkili orqanları əsas təşkilatçı kimi çıxış edir. bu mərhələdə kollektivin ictimai rəyi formalaşır və əsas tərbiyəedici, tənzimedici amilə çevrilir.

Dördüncü mərhələ kollektivin yetkinlik mərhələsi adlanır. Bu mərhələdə kollektivin bütün üzvləri onun həyatında fəal iştirak edir, hərə özünə tələb verir. Beləliklə, tərbiyə özünütərbiyə ilə qovuşur.

Kollektivin təşəkkülü və formalaşmasının göstərilən mərhələləri onun inkişaf dinamikasını ifadə edir: kollektiv pedaqoji rəhbərlikdən tədricən özünüidarə və özünütənzimləmə sisteminə çevrilir və mühüm tərbiyə vasitəsi kimi çıxış edir.

Kollektivin tərbiyəsi yolları. Kollektivi təşkil edib formalaşdırmaqla yanaşı, onun tərbiyəsi qeydinə də qalmaq lazımdır. Əks halda böyük zəhmətlə yaradılan kollektiv inkişaf etməz, zəifləyib dağıla bilər. Məktəb şagird kollektivinin tərbiyəsi üçün müxtəlif *yollardan* istifadə edilir:

a) kollektiv qarşısında fərəhli məqsədlərin qoyulması;

b) məktəbdə tərbiyəvi ənənələrin yaradılması;

c) kollektivdə fəalların rolunun və sayının artırılması;

ç) kollektiv üzvləri arasında səmimi qarşılıqlı münasibətlərin yaradılması.

Kollektivin tərbiyəsinin əsas yolu onun qarşısında *fərəhli məqsədlərin qoyulmasıdır.* Fərəhli məqsəd uğrunnda mübarizə kollektivi möhkəmlədir, onun həyatına sevınc və gümrahlıq gətiriir. Tərbiyə işinin ustası A.S.Makarenko insan həyatında sabahkı sevincin, fərəhli günün böyük stimul rolu oynadığını qeyd edərək yazırdi ki, insanı həyatda yaşadan – onun sabahkı fərəhli günüdür – sabahkı sevincidir: insanı tərbiyə etmək – onun sabahkı fərəhli gününü təmin edən perspektiv yolları təyin etmək deməkdir.

A.S.Makarenko kollektiv qarşısında qoyulan fərəhli perspektiv məqsədlərin üç növünü müəyyən etmişdi: yaxın, orta və uzaq perspektivlər.

Yaxın perspektiv yaxın vaxt (7 -10 gün) üçün qoyulan fərəhli məqsədlərdir. Məsələn, kinoya, teatra, konsertə, gəzintiyə getmək, sinfi bayrama hazırlamaq, məktəb həyətində gül – çiçək əkmək, idman yarışına hazırlaşmaq və s. belə

perspektiv məqsədlər kollektiv səy və birgə sevinc doğurduqda daha böyük tərbiyəvi təsirə malik olur.

Orta perspektiv nisbətən çox (2 – 3 ay) vaxt tələb edən fərəhli məqsədlərdir. Məsələn, səyahətə hazırlaşmaq, olimpiadaya hazırlaşmaq, məktəb və rayon miqyasında futbol və ya voleybol yarışı keçirmək, buraxılış gecəsinə hazırlaşmaq, yay düşərgəsinə hazırlaşmaq və s. orta perspektivlərin ildə 2 – 3 – dən olması məsləhət deyildir, çünki bu tədbirlərə ciddi hazırlaşmaq lazım gəlir. Belə məqsədlərin icrasına daha çox şagirdi cəlb etmək, bütün qüvvələri səfərbərliyə almaq əsas şərtdir: tədbirin planlaşdırılması, təşkili, təhlili hamının iştirakı və fəallığı ilə olduqda kollektivi daha çox möhkəmlədir.

Uzaq perspektiv uzun müddət (1 – 2 il) üçün qarşıya qoyulan fərəhli məqsədlərdir. Məsələn, məktəbdə sex və emalatxanalar yaratmaq, ictimai – faydalı məhsul istehsal etmək, məktəb həyatini, qəsəbəni abadlaşdırmaq və s. Şagirdləri məktəbin perspektiv məqsədlərinə, onun uğurları və çiçəklənməsi naminə mübarizəyə, ümumxalq və dövlət əhəmiyyətli işlərə cəlb etmək lazımdır. Bu, yeniyetmə və gənclərin vətəndaşlıq, şəxsi ləyaqət və qürur hisslərinin formalaşması baxımından əhəmiyyətlidir.

Kollektivin tərbiyəsində *ənənələrin rolu* da böyükdür. Ənənə dedikdə, dövri olaraq təkrarlanan və hamı tərəfindən qəbul edilən möhkəm qaydalar başa düşülür. Ənənə kollektivi birləşdirir, onun həyatına gümrahlıq, gözəllik verir. A.S.Makarenko ənənəni “ictimai yapışqan” adlandırıb qeyd edirdi ki, heç nə ənənə qədər kollektivi möhkəmlətmir.

Məktəb təcrübnəsində *ənənələr iki tipli* özünü göstərir: daxili intizam qaydaları ilə bağlı və kütləvi tədbirlərlə bağlı ənənələr. Birinci hala məktəbin rejim və intizam qaydalarının illərlə təkrar olunub möhkəm adət şəklinə düşməsi nəticəsində yaranan ənənələr daxildir. Kütləvi tədbirlərlə bağlı ənənələr dövri olaraq təkrarlanan və təntənəli şəkildə keçirilən kütləvi tədbirlərdir.

Kollektivi inkişaf etdirməyin bir yolu da fəalların rolunu artırmaq üçün qayğı göstərməkdən ibarətdir. Fəallar kollektivin canlı özəyini təşkil edir, tərbiyəçinin yaxın köməkçisi kimi çıxış edirlər. Onlar kollektivin gündəlik

həyatında yaxından iştirak edir, təşəbbüs göstərir, öz yoldaşları üçün nümunə olurlar.

Fəalların iki növü ayırd edilir: işlək fəallar və ehtiyat fəallar. Birincilər kollektivin aparıcı qüvvəsi kimi çıxış edirsə, ikincilər ehtiyat qüvvə rolunu oynayırlar.

Kollektivin tərbiyəsində şəxsiyyətlərarası səmimi arşılıqlı münasibətlərin yaradılması, yoldaşlıq və dostluğun möhkəmləndirilməsi də mühüm şərtdir. Kollektivdə münasibətlər qarşılıqlı rəğbət, hörmət, bərabərlik, yoldaşlıq və dostluğa əsaslanmalıdır. Belə münasibətlər kollektivi birləşdirir, onu mehribanlaşdırır və möhkəmləndirir.

Məktəbdə müxtəlif yaşlı şagirdlər arasında səmimi münasibətlərin yaranmasına da qayğı göstərmək lazımdır. Bu işdə ümumməktəb tədbirləri (oyun və yarışlar, iməciliklər, bayramlara birgə hazırlıq və s.) ilə yanaşı, böyük sagirdlərin kiçiklər üzərində həm kollektiv (siniflər üzrə), həm də fərdi hamilik etmələri mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Məktəb şagird kollektivində özünüidarənin təşkili. Şagird özünüidarəsi iki səviyyədə - *sinif və məktəb səviyyəsində* fəaliyyət göstərir. İlk kollektiv olan *sinfin* öz fəalları olur: sinif nümayəndəsi, uşaq və gənclər təşkilatı nümayəndələri, divar qəzetiredaksiya heyəti, müxtəlif komissiyalar (təlim, idman, səhiyyə, əmək və s.)

Məktəb səviyyəsində şagird özünüidarə orqanları ilk (sinif) kollektivlərinin müvəkkillərini birləşdirmək yolu ilə yaradılır. Belə orqanlara şagird komitəsi, uşaq və gənclər təşkilatı şurası (və ya komitəsi), müxtəlif sahələr üzrə fəaliyyət göstərən komissiya və şuralar daxildir.

Şagird komitəsi məktəb şagird özünüidarəsinin mərkəzi orqanıdır. O, "Ümumtəhsil məktəbinin şagird komitəsi haqqında əsasnamə"yə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir. Əsasnamədə şagird komitəsinin vəzifələri, işinin məzmunu və təşkili məsələləri öz əksini tapmışdır.

Şagird komitəsi məktəbin təlim-tərbiyə işlərində, növbətçiliyin təşkilində, şagirdlərin ictimai fəallığında, onların müxtəlif tapşırıqlara cəlb olunmasında

məktəb pedaqoji kollektivinə yaxından kömək göstərir, ildə iki dəfə şagirdlərin ümumi yığıncağını keçirir. Komitə il ərzində göstərdiyi işlər haqqında ümumi yığıncaqda hesabat verir.

Şagird özünüidarəsinə pedaqoji rəhbərlik düşünülmüş şəkildə, seçkili orqanlarla əməkdaşlıq şəraitində həyata keçirilir.Bu məsələdə məktəb təcrübəsində müəyyən nöqsanlara yol verilir: ya özünüidarə orqanlarına yersiz qəyyumluq göstərilir, ya da onlar tam özbaşına buraxılır. Hər iki mövqe yanlışdır. Pedaqoji kollektiv seçkili orqanların təşəbbüs və müstəqilliyini məhdudlaşdırmadan onlara istiqamət verməyə, təşkilatçılıq bacarığı aşılamağa, çətin vəziyyətdən düzgün çıxış yolu tapmağa, yeni təşəbbüslərə həvəsləndirməyə çalışmalıdır.

Düzgün pedaqoji rəhbərlik sayəsində həyata keçirilən şagird özünüidarə sistemi çox səmərəli tərbiyə vasitəsi ola bilər.

MÖVZU 14. MƏKTƏBİN MALİYYƏ - TƏSƏRRÜFAT FƏALİYYƏTİ, MADDİ - TEXNİKİ BAZASI.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Təlim-tərbiyə işinin keyfiyyətinin məktəbin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinə rəhbərlikdən asılılığı.
2. Məktəbin maddi-texniki bazası.
3. Məktəb sənədləri və onların qruplaşdırılması.
4. Məktəbin bücəsi və təsərrüfat təminatı.

Müasir dövrdə təhsilin yüksək səviyyədə idarə edilməsi məktəb sənədləri ilə işin təşkilini, eləcədə məktəbin tədris maddi bazası və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin daim nəzarətdə saxlanılmasını və təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Nümunəvi məktəblərin təcrübəsi göstərir ki, idarəetmədə çox şey məktəb sənədlərinin aparılmasından və hesaba alınmasından asılıdır. Görülmüş işlərin qeydiyyatı məktəbin fəaliyyət salnaməsinə çevrilir, təlim-tərbiyə işinin necə həyata keçirilməsi dövlətin təhsil siyasəti haqqında müəyyən fikir mənbəyi olur.

Görülmüş işlərin qeydiyyatı, həyata keçirilmiş fəaliyyətin, onu təmin edən nəzarətin və son nəticədə əldə edilmiş nəticələrin yaddaşa köçürülməsidir. Tədris, maliyyə-təsərrüfat işlərinin sənədləşdirilməsi keyfiyyət göstəricisi və məktəbdə aparılmış işlərin nəticəsinin kəmiyyət xarakteristikasıdır.

Hər bir məktəb rəhbərləri şagirdlərin “Əlifba” kitabının aparılmasına, onların şəxsi işlərinin düzgün doldurulmasına xüsusi diqqət yetirir.

Direktorun tədris işləri üzrə müavini sinif jurnallarının səliqəli və müntəzəm doldurulmasına nəzarət edir. Məktəb sənədlərinin səliqəli, müntəzəm aparılmasına, təlimata müvafiq istifadəsinə və mühafizəsinə məktəb direktoru və ştat vahidində olan digər məsul şəxslər məsuliyyət daşıyırlar.

Ümumtəhsil məktəbində tədris-pedaqoji və maliyyə-təsərrüfat sənədləri istifadə edilir.Tədris-pedaqoji sənədlərə şagirdin şəxsi işi, sinif jurnalı, dərsdənkənar məşğələ jurnalı, günüuzadılmış qrup jurnalı, ümumi orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu və verilməsi kitabı, tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının, qızıl və gümüş medalların uçotu və verilməsi kitabı, şagird

kontingentinə dair əlifba kitabı, pedaqoji işçilərin uçotu kitabı, pedaqoji şuranın protokol kitabı, məktəb üzrə əmr kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı aiddir. Maliyyə-təsərrüfat sənədlərinə məktəbin texniki pasportu, daxil olan inventar və materialların uçotu kitabı, əsas vəsaitlərin qeydiyyatı kitabı, məktəb daxilində inventar və materialların paylanmasının uçotu kitabı, kitabxana fondunun uçotu kitabı aiddir. Tədris-pedaqoji və maliyyə-təsərrüfat sənədlərinin düzgün aparılmasına, habelə məktəbə məxsus əmlakın mühafizəsi və təyinatına görə istifadəsinə cavabdehlik daşıyan şəxslər qanunvericiliyə əsasən məktəb direktorunun əmri ilə təyin olunurlar. Pedaqoji və digər kateqoriyadan olan işçilər, təhsilalanlar və onların valideynləri (digər qanuni nümayəndələri) məktəbin əsas vəsaitlərinin, inventar-avadanlıqlarının və digər əmlakının korlanmasına görə qanunvericiliyə uyğun olaraq məsuliyyət daşıyırlar.

Ümumtəhsil məktəbi qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada fiziki və hüquqi şəxslərə ödənişli müxtəlif təhsil xidmətləri göstərmək, fiziki və hüquqi şəxslərdən ianələr və könüllü yardımlar almaq hüququna malikdir. Bu mənbələrdən əldə olunan vəsait və digər əmlak dövlət təhsil müəssisəsinə büdcədən ayrılan vəsaitlərin miqdarına təsir göstərmir və onun nizamnaməsinə uyğun olaraq sərbəst istifadə edilir.

Dövlət ümumtəhsil məktəbinin maliyyələşdirilməsi müəyyən edilmiş maliyyə normativlərinə əsasən həyata keçirilir.Təhsil sahəsinin inkişafının prioritet istiqamətlərinə uyğun olaraq, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin qərarı ilə azkomplektli dövlət ümumtəhsil məktəbi mövcud normativlərdən üstün maliyyələşdirilə bilər. Dövlət və bələdiyyə ümumtəhsil məktəbləri aşağıdakı mənbələrdən maliyyələşdirilir:

qanunvericiliyə uyğun olaraq dövlət büdcəsinin və yerli büdcənin vəsaitləri;

hüquqi və fiziki şəxslərin qanunvericiliyə uyğun verilən qrantları, vəsiyyət olunan vəsaitləri, ianələri və yardımları;

təhsil, istehsal, eləcə də qanunvericiliklə müəyyən edilmiş digər xidmətlərdən əldə edilən vəsaitlər;

dövlət orqanları tərəfindən maliyyələşdirilən məqsədli proqramlar və layihələr üzrə

əldə olunan vəsaitlər;

məktəbin mülkiyyətində olan fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəlmiş avadanlığın, nəqliyyat vasitələrinin və təhsil məqsədləri üçün yararsız olan digər əmlakın satışından qanunvericiliyə uyğun olaraq əldə edilən vəsaitlər;

beynəlxalq əməkdaşlıq nəticəsində qanunvericiliyə uyğun olaraq əldə edilən qrant və vəsaitlər;

qanunvericiliklə qadağan edilməyən digər mənbələrdən əldə olunan vəsaitlər.

Özəl ümumtəhsil məktəbi aşağıdakı mənbələrdən maliyyə-ləşdirilir:

təhsil xidmətlərinə görə əldə edilən vəsaitlər;

təsisçilərin (himayəçilərin) vəsaitləri;

qanunvericiliyə uyğun olaraq aldıqları qrant və kreditlərin məbləğləri;

hüquqi və fiziki şəxslərin ianələri, yardımları, vəsiyyət etdikləri əmlak və bağışladıqları hədiyyələr;

təhsil, istehsal, məsləhət xidmətlərindən və qanunvericiliklə müəyyən edilmiş digər xidmətlərdən əldə edilən vəsaitlər;

qanunvericiliklə qadağan edilməyən digər mənbələr hesabına əldə olunan vəsaitlər.

Ümumtəhsil məktəbinin maddi-texniki bazasına binalar, torpaq sahələri, müxtəlif qurğular, maşın və avadanlıqlar, tibb, iaşə və idman obyektləri və digər əmlak daxildir. Ümumtəhsil məktəbi istifadəsində olan maddi-texniki bazanın və əmlakın saxlanması, qorunması və onlardan səmərəli istifadə edilməsi üçün məsuliyyət daşıyır. Ümumtəhsil məktəbi göstərdiyi xidmətlərdən əldə etdiyi vəsait hesabına avadanlıq və digər vasitələr ala bilər. Dövlət ümumtəhsil məktəbinin büdcədənkənar mənbələrdən daxil olan vəsaitlər hesabına əldə etdiyi əmlak qanunvericiliyə uyğun olaraq onun mülkiyyətinə daxildir. Ümumtəhsil məktəbinin əmlakı özəlləşdirilə və icarəyə verilə bilməz.

Müasir dövrdə təhsilin yüksək səviyyədə idarə edilməsi məktəb sənədləri ilə işin təşkilini, eləcə də məktəbin tədris maddi bazası və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin daim nəzarətdə saxlanmasını və təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Nümunəvi məktəblərin təcrübəsi göstərir ki, idarəetmədə çox şey məktəb sənədlərinin aparılmasından və hesaba alınmasından asılıdır. Görülmüş işlərin qeydiyyatı məktəbin fəaliyyət səlnaməsinə çevrilir, təlim-tərbiyə işini necə həyata keçirilməsi dövlətin təhsil siyasəti haqqında müəyyən fikir mənbəyi olur. Görülmüş işlərin qeydiyyatı həyata keçirilmiş fəaliyyətin və onu təmin edən nəzarətin və son nəticədə əldə edilmiş nəticələrin yaddaşa köçürülməsidir. Tədris, maliyyə-təsərrüfat işlərinin sənədləşdirilməsi keyfiyyət göstəricisi və məktəbdə aparılmış işlərin nəticəsinin kəmiyyət xarakteristikasıdır.

Hər bir məktəb rəhbəri şagirdlərin «Əlifba» kitabının aparılmasına, onların şəxsi işlərin düzgün doldurulmasına xüsusi diqqət yetirir.

Direktorun tədris işləri üzrə müavini sinif jurnallarının səliqəli və müntəzəm doldurulmasına nəzarət edir. Məktəb sənədlərinin səliqəli, müntəzəm aparılmasına, təlimata müvafiq istifadəsinə və mühafizəsinə məktəb direktoru və ştat vahidində olan digər məsul şəxslər məsuliyyət daşıyırlar.

Məktəb sənədlərinə aşağıdakılar daxildir:

1. MH-1 (məktəb hesabatı) - tədris ilinin əvvəlində doldurulur.
2. MH-2 şagirdlərin dərs ili ərzində təlim müvəffəqiyyətini əksetdirir.
3. MH-3 dərs ilinə aidhesabatlarvə s.

Aşağıdakı sənədlər məktəbdə saxlanılır:

1. «Əlifba» kitabı. Burada şagirdlərin adı, familiyası yazılır, sinifdən-sinfə keçmələri göstərilir. Bu kitab 50 il saxlanılır.
2. Şagirdlərin şəxsi işləri (şagirdlər məktəbi bitirdikdən sonra 3 il saxlanılır).
3. Sinif jurnalı (5 il saxlanılır).
4. Fakültativlər (maraq dərsləri) üçün jurnallar (5 il saxlanılır).
5. Günüuzadılmış qruplar üçün jurnallar (5 il saxlanılır).
6. Orta təhsil haqqında attestatların verilməsinə dair kitablar(50 il saxlanılır).
7. Məktəbin əmr kitabı (75 il saxlanılır).
8. Pedaqoji şuranın protokolları kitabı (daim saxlanılır).
9. Pedaqojiheyətin şəxsi tərkibini hesabaalmakitabı (75 ilsaxlanılır).

Müasir təhsili yeni tipli məktəbsiz təsəvvür etmək mümkün deyildir. Azərbaycan Respublikasında çoxşaxəli müasir tədris avadanlıqları, tədris-kommunikasiya sistemi ilə təchiz edilmiş müasir məktəb şəbəkəsini təşkil edir. Müasir məktəblərin nümunəvi fəaliyyəti, məktəb işinin yüksək səviyyədə təşkili ilə sıx bağlıdır. Nümunəvi təhsil ocaqlarında adətən bu məsələ yüksək səviyyədə təşkil edilir.

Hər bir məktəbin lazım olan qədər otaqları, laboratoriyaları olmalı və bunlar müasir texniki avadanlıqlarla təchiz edilməlidir. Məktəbin idman salonu, yeməkxana və ya bufeti, tədris-təsərrüfat avadanlığı (təlimin əyani və texniki vəsaitləri, tədris-təsərrüfat inventarları və s.) olmalıdır.

Hər bir məktəbin müntəzəm olaraq belə avadanlıqlarla təchizi və təzələnməsi məktəb direktorunun və müvafiq rayon təhsil şöbələrinin üzərinə düşür.

Bununla yanaşı, təhsil şəbəkəsinin tədris-maddi bazasının mühafizəsi və möhkəmləndirilməsinə qayğı bütün pedaqoji kollektivin borcudur.

Məktəbin direktoru pedaqoji kollektivlə birlikdə bazasının saxlanmasını və zənginləşməsini təmin edir. Məktəbin təmirinə yerli icra hakimiyyətləri vəsait ayırır, hami təşkilatlar, cəmiyyətlər isə bu işə kömək edirlər.

Hər bir məktəbin maliyyə-təsərrüfat işlərinin uçotu, müəllimlərin əməyinin hesablanması və qiymətləndirilməsi, müxtəlif hami təşkilatlar, xeyriyyəçilər və özəl bölmələr tərəfindən yardımlar və s. tədris-maddi işə yönəldilməsi hər bir məktəbin müasirliyi üçün çox vacibdir.

MÖVZU 15. MƏKTƏBİN FƏALİYYƏTİNİN MONİTORİNQİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.

Əhatə olunacaq məsələlər

1. Monitorinqin məqsədi, növləri, metodları və təşkili.
2. Məktəbin pedaqoji monitorinqi.
3. Qiymətləndirmənin növləri.
4. Məktəb direktorunun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi meyarları.

1. Dövlətin, cəmiyyətin və təhsilalanların təhsil sisteminə sosial tələbi keyfiyyətli təhsildir. Təhsil sahəsində aparılan bütün islahatların məqsədi məhz onun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə nail olmaqdır.Təhsilin keyfiyyəti nədir? O, necə müəyyən olunur? Təhsilin keyfiyyətini necə idarə etmək olar? Ümumiyyətlə, istənilən sahədə keyfiyyət anlayışı müəyyən olunmuş standartlara uyğunluğu ifadə edir. Obyektin və ya sistemin halını xarakterizə edən parametrlər standarta nə qədər yaxındırsa, keyfiyyət də bir o qədər yüksək hesab olunur. Təhsildə də belədir. Təhsilin keyfiyyəti əldə olunan nəticələrin əvvəlcədən müəyyən olunmuş meyarlara (standartlara) nisbəti ilə müəyyən olunur. Təhsilin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsində əsas göstərici şagirdin təlim nəticələridir və bu nəticələrin obyektiv qiymətləndirilməsi keyfiyyəti üzə çıxaran etibarlı mənbə hesab olunur.

Beləliklə, təhsildə keyfiyyətin müəyyən olunması şagird nailiyyətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsi ilə şərtlənir. Lakin şagirdin təlim nəticələri təhsil sahəsində baş verən bütün fəaliyyətlərin yekun nəticəsi kimi ortaya çıxdığından şagirdin təlim nəticələrindən çıxış edərək müəllimin tədris fəaliyyəti, təhsil müəssisələrinin, təhsili idarəetmə strukturlarının və bütövlükdə ölkənin təhsil sisteminin fəaliyyətini də qiymətləndirmək mümkündür. Eyni zamanda, keyfiyyətin faktiki vəziyyətini müəyyənləşdirməklə kifayətlənməyib onun yaxşılaşması və idarə olunması problemini də həll etmək olar. Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil sistemində belə bir qiymətləndirmə sistemi yaradılmaqdadır.Yeni qiymətləndirmə sisteminin fəaliyyət mexanizmini başa düşmək üçün qiymətləndirmə və monitorinq anlayışlarının mahiyyətini bilmək

lazımdır. İstənilən obyektin və ya sistemin halı müəyyən parametrlərlə (yunanca parametron - ölçülən deməkdir) xarakterizə olunur. Məsələn, sadəlik üçün deyək ki, insanın sağlamlığı onun qan təzyiqi, nəbzinin tezliyi, qanın tərkibi və s. kimi parametrlərin ölçülməsi ilə müəyyən edilə bilər. Ölçmənin nəticələri parametrlərin normal (standart) qiymətləri ilə müqayisə olunaraq, ayrılıqda hər bir parametrin və bütövlükdə insanın sağlamlıq vəziyyəti qiymətləndirilir. Əlbəttə, insan fəaliyyətinin bu cür kəmiyyət göstəriciləri ilə birbaşa bağlı olmayan sahələrində belə qiymətləndirmə aparmaq nisbətən çətindir. Təhsil də belə sahələrdəndir. Şagirdin hər hansı fəndən müəyyən mövzu, bölmə və ya tam kurs üzrə bilik və bacarıqlarının səviyyəsi (nailiyyət səviyyəsi) onun göstərdiyi təlim nəticələrinin uyğun qiymətləndirmə standartları ilə müqayisə olunması ilə müəyyənləşdirilir. Beləliklə, qiymətləndirmə ölçülən parametrin qiymətinin, obyektin və ya sistemin halının qəbul olunmuş standarta nisbətdə müəyyən olunmasıdır. Bu prosedur ölçmə nəticəsinin standarta yaxınlıq dərəcəsini kəmiyyət göstəricisinə çevirməyə imkan verən qiymətləndirmə şkalasının olmasını tələb edir.

Bu cür müəyyən olunan qiymətləndirmə faktiki vəziyyətin qiymətləndirilməsidir. O, standartlara əsaslansa da, bəzi hallarda reallığı əks etdirməyə də bilər. Belə ki, insanın qan təzyiqi və nəbzinin tezliyi keçirdiyi hissdən asılı olaraq, qanın tərkibi qidalanma ilə əlaqədar dəyişə bilər. Şagirdin yoxlama suallarına verdiyi cavablara da bəzən onun bilik və bacarığından əlavə kənar amillər təsir edə bilər (sağlamlıq vəziyyəti, keçirdiyi hisslər və s.). Digər tərəfdən, faktiki vəziyyətin qiymətləndirilməsi statik xarakter daşıyır və nəticələr qiymətləndirmənin aparıldığı zamandakı vəziyyəti əks etdirir. Zaman keçdikcə obyektin və ya sistemin halını xarakterizə edən parametrlər dəyişir. Əgər fasiləsiz olaraq sistemli şəkildə belə qiymətləndirmələr aparılsa, müəyyən dövr ərzində parametrin qiymətini və vəziyyətin dəyişmə dinamikasını müəyyən etmək olar. Bu proses monitorinq adlanır. Monitorinq parametrin qiymətinin, obyekt və ya sistemin halının (keyfiyyət göstəricisinin) dəyişmə xüsusiyyətlərinin, bu dəyişmələrin səbəblərini, onlara təsir etmək yollarını müəyyən etməyə imkan verir. Beləliklə, monitorinq baş verən dəyişikliklərin xüsusiyyətlərini öyrənmək və

müvafiq qərarların qəbul edilməsi məqsədi ilə vəziyyət haqqında informasiyanın fasiləsiz və sistemli şəkildə yığılması və təhlili prosesidir. Müasir dövrdə monitorinq müxtəlif fəaliyyət sahələrində, o cümlədən təhsildə uğurla tətbiq olunan texnologiya kimi qəbul olunur.

Göründüyü kimi, qiymətləndirmə və monitorinq anlayışları bir-birilə əlaqəli, daha doğrusu biri (qiymətləndirmə) digərinə (monitorinqə) xidmət edən anlayışlardır. Qiymətləndirmə faktiki vəziyyətin, monitorinq isə vəziyyətin dəyişmə dinamikasının, başqa sözlə, prosesin qiymətləndirilməsidir. Monitorinq faktiki vəziyyətin müntəzəm şəkildə qiymətləndirilməsi nəticəsində alınan informasiyanın toplanması və təhlil edilməsi yolu ilə həyata keçirilir.Təhsildə ənənəvi qiymətləndirmə ona görə yalnız nəzarət mexanizmi sayılmışdır ki, inzibati amirliyə əsaslanaraq monitorinqə deyil, idarəetməyə xidmət etmişdir.

Monitorinq sözü latın mənşəli "monere" felindən götürülüb, "xəbərdar etmək" mənasını verir. Monitorinq müəyyən fəaliyyət növünün və onun inkişafının sistemli və məqsədli şəkildə müşahidə edilməsi və nəticələrin qeydə alınmasıdır. Monitorinq müşahidə edilən fəaliyyət növünün bütün aspektləri haqqında sistemli şəkildə məlumat toplamağa və bu məlumatları təhlil etməyə, həmin fəaliyyətin effektivlik və səmərəlilik dərəcəsini artırmağa, fəaliyyətin uyğunsuzluqları barədə məlumatın idarə edənlər və qərar verənlərə vaxtında ötürülməsinə imkan verir.Planlaşdırmada monitorinqin həyata keçirilməsi velosiped sürərkən getdiyin yola nəzarət etməyə bənzəyir: velosipeddən enmədən onu nizamlaya bilər və düzgün cığırla getdiyinə əmin ola bilərsən.

3.Müasir dövrümüzdə təhsil sisteminin monitorinqini təhsil keyfiyyətinə nəzarəti təmin edən ən vacib mexanizm hesab etmək olar.Şagird nailiyyətlərinin monitorinqindən alınan məlumatlar vasitəsilə məktəb fəaliyyətinin hazırkı vəziyyətini sistemli və obyektiv şəkildə proqnozlaşdırmaq mümkündür. Təhsildə monitorinq və qiymətləndirmənin ən böyük fərqi ondan ibarətdir ki, monitorinqin nəticələrindən proses davam edərkən prosesin səmərəliliyində, müəyyən düzəlişlərin edilməsində istifadə etmək mümkündür. Belə ki, monitorinq fəaliyyətin hazırkı vəziyyətini (status) müəyyən edir. Qiymətləndirmə isə

fəaliyyətin təsirini (impact) müəyyənləşdirdiyi üçün monitorinq məqsədilə onun nəticələrindən yalnız növbəti dərs illərində və ya növbəti qiymətləndirmə proqramının həyata keçirilməsi zamanı istifadə etmək olar. Məsələn, məktəbdaxili qiymətləndirmə nəticəsində şagirdlərin göstəriciləri dövlət standartları ilə uyğunluq baxımından müqayisə edilə bilər. Lakin şagirdlərlə ən çox təmasda olan müəllimlər geri qalan şagirdlərə kömək etmək üçün dərs ili ərzində hər zaman belə statik göstəricilərə malik olmur, yalnız müxtəlif qiymətləndirmənin üsul və vasitələrindən istifadə edərək öz müşahidələrinə əsaslanırlar. Məhz bu səbəbdən qabaqcıl təhsil sisteminə malik bir çox ölkələrdə şagird nailiyyətlərinin monitorinqi məktəbin müəllimləri tərəfindən aparılır. Belə ki, tədrisdə geri qalan şagirdlər haqqında məlumat almaq üçün müəllimlər məktəbdaxili qiymətləndirmənin xüsusi növündən - formativ qiymətləndirmədən istifadə edirlər. Beləliklə, heç bir şagird diqqətdən kənarda qalmır.

Deməli, monitorinq daxili idarəetmə prosesi olub təhsilin keyfiyyətinə davamlı nəzarəti həyata keçirməyə imkan verir. O, təhsil fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini üzə çıxararaq gözlənilən nəticələri əldə etmək üçün praktik təkliflərlə çıxış edə bilər. Monitorinq dedikdə yalnız təkliflər deyil, problemlərin həll edilməsi üçün konkret addımların da atılması nəzərdə tutulur.

Monitorinqin üç əsas komponenti var:

1.Məlumatın toplanması

2.Məlumatın təhlili

3.Görülən tədbirlər

1. Məlumatların toplanması

Təhsil keyfiyyətinin monitorinqi yalnız etibarlı məlumatların toplanması sayəsində həyata keçirilə bilər. Belə məlumatların mənbəyi müxtəlif ola bilər: əsasən, qiymətləndirmə, bəzən isə hər hansı bir sorğunun və ya tədqiqatın nəticələri və s. Əsas məqsəd təhlil obyekti ola biləcək məlumatların toplanmasıdır.

2. Məlumatların təhlili

Məlumatların təhlili elə həyata keçirilməlidir ki, bu təhlil problemlərin aradan qaldırılması üçün lazımi tədbirlərin həyata keçirilməsinə kömək etsin. Bura təhsili

idarə edənlərə problemləri müəyyən etmək üçün etibarlı göstəricilərin (indikatorların) müəyyənləşdirilməsi aiddir. Bu göstəricilər (indikatorlar) empirik nəticələrdir və reallığı əks etdirir.

3. Görülən tədbirlər

Monitorinq nəticəsində görülən tədbirlərə ehtiyat tədbirləri, islahedici tədbirlər və gücləndirici tədbirlər aiddir. Tədbir görmədən məlumat toplamaq və ya toplanan məlumatları yalnız təhlil etmək tədqiqat baxımından əhəmiyyətli ola bilər, lakin bu, idarəçilik baxımından nəticəsiz təcrübədən başqa bir şey sayılmaz. Tədbirlər aşağıdakı formalarda ola bilər:

Strukturyönümlü: təhsil sisteminin inkişafına və ya kökündən dəyişdirilməsinə yönəlmiş islahat tədbirləri.

Şəxsyönümlü: buraya sanksiyalar və tövsiyələr aiddir. Sanksiyalar pozitiv - stimulverici (məsələn, vəzifədə yüksəliş, məktəb avadanlıqlarının yenilənməsi və s.) və ya neqativ - cəzaverici (məsələn, töhmət və ya işdən azad olunma) ola bilər. Tövsiyələr isə pedaqoq-məsləhətçilərin müdaxiləsi, müxtəlif seminarların keçirilməsi və s. vasitəsilə həyata keçirilir.

4. Monitorinqin obyektinə və subyektinə görə iki növü müəyyən edilir.

Ümumi təhsil sahəsində həyata keçirilən yeni qiymətləndirmə sistemi ümumi təhsildə bütün fəaliyyətləri qiymətləndirən və onların müəyyən olunmuş müvafiq standartlar istiqamətində inkişaf etməsini təmin edən bir mexanizm kimi düşünülmüşdür. Burada bütün fəaliyyətlər dedikdə şagirdin, müəllimin, təhsil müəssisəsinin, təhsili idarəetmə strukturlarının və nəhayət ölkənin ümumi təhsil sisteminin fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Bu iyerarxiyada aparıcı həlqə şagirdin təlim fəaliyyətinin nəticələridir, qalan bütün fəaliyyətlər bu nəticələrin alınmasına xidmət edir və bu nəticələrdə əks olunur. Buna görə də yeni qiymətləndirmə sisteminin əsasını şagird təlim fəaliyyətlərinin ardıcıl və sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi təşkil edir. Onun mahiyyəti, əsas xüsusiyyətləri və növləri, eləcə də hər bir növün mahiyyəti, məzmunu və aparılması qaydaları "Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil sahəsində qiymətləndirmə Konsepsiyası"nda və onun əsasında hazırlanan təlimatlarda öz əksini tapmışdır.Yeni qiymətləndirmə sisteminin əsasında

şagirdlərin təlim fəaliyyətlərinin ardıcıl və sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi, nəticələrin təhlili və müvafiq qərarların qəbul edilməsi dayanır. Şagird nailiyyətinin qiymətləndirilməsi məktəbdaxili, milli və beynəlxalq olmaqla üç istiqamətdə aparılır. Əslində bunlar yeni qiymətləndirmə sisteminə daxil olan və bir-birindən asılı olmadan fəaliyyət göstərən alt-sistemlərdir. Onların arasında ən əhatəli və əhəmiyyətli olan məktəbdaxili qiymətləndirmədir. Məktəbdaxili qiymətləndirmənin əsasını təşkil edən şagird irəliləyişlərinin monitorinqi sistemi dərs ili ərzində şagirdin təlim, müəllimin tədris fəaliyyətini fənn üzrə müəyyən olunmuş təlim nəticələrinin əldə olunmasına istiqamətləndirən və dərs ilinin sonunda hər iki tərəfin fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan verən texnologiya kimi düşünülmüşdür.Milli qiymətləndirmə mövcud təhsil proqramlarının (kurikulumların) real tələbata uyğunluğunu araşdırmağa, onların keyfiyyətini müəyyənləşdirməyə, beynəlxalq qiymətləndirmənin nəticələri isə ölkədə təhsilin keyfiyyətinin digər ölkələrlə müqayisəsinə imkan yaradır. Beləliklə, milli və beynəlxalq qiymətləndirmələrin nəticələri ölkənin təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün əsas məlumat bazası rolunu yerinə yetirir.

Beləliklə, yeni qiymətləndirmə çox geniş və əhatəli bir proses olmaqla təhsil sahəsində bütün fəaliyyətlərin "Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil pilləsinin dövlət standartı və proqramları (kurikulumları)" sənədində müəyyən olunmuş tələblər istiqamətində təkmilləşdirilməsinə və bununla da bütövlükdə təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasına xidmət edir.

ӘDӘBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası. Bakı: Qanun, 2004.
2. Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu. Bakı, 2009
3. Azərbaycan Respublikasında ümumi təhsilin konsepsiyası (Milli Kurikulum). "Kurikulum" j. №1 .2008
4. M.İsmixanov, R.Bəxtiyarova "Məktəbin idarə edilməsi", Bakı 2012
5. Abbasov A.N. Pedaqogika (müxtəsər konspekt və sxemlər). Bakı, Mütəcim, 2010
6. Abbasova Q.İ., Mahmudova R.M., Əlizadə H.Ə. Təhsilin sosial – pedaqoji məsələləri. Bakı, 2008
7. Abdullayev A.A. Məktəbin demokratik əsaslarda idarə edilməsinin aktual məsələri. Bakı, 1998.
8. Cabbarov R. Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi. Bakı, 2001.
9. Əhmədov H.M., Bayramov H.B., Həsənov A.V., Məhərrəmov Ə.M. İdarəetmənin pedaqogikası və psixologiyası, Bakı , 2001
10. Abbasov A.N. Pedaqogika. Bakı: Mütərcim, 2010.
11. Bayramov H.B., Kəlbəliyev Ə.A. Təhsili idarəetmənin əsasları. Bakı, 1998.
12. Kazımov N. Məktəb pedaqogikası. Bakı: Çaşoğlu, 2002.
13. Kəlbəliyev Ə.A. Təhsili idarəetmənin əsasları (Məktəbşünaslıq).Bakı:Nurlan, 2006.
14. Mehrabov A.O., Abbasov A.N., Hüseynov V.Ş. və b. Təhsil sisteminin idarəolunmasının pedaqoji-psixoloji problemləri. Bakı: Mütərcim, 2011.